

5

Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym

Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska - Bielawska

5.1. Od RBV do RBT

Zasoby stanowią podstawę efektywności i konkurencyjności każdej organizacji, na co najsilniej zwrócono uwagę w zasobowym nurcie badawczym określanym jako **Resource-based View (RBV)**. Został on silnie rozwinięty na początku lat 90-tych XX wieku, chociaż pierwsze jego przesłanki można odnaleźć już w latach 60-tych ubiegłego stulecia. Za pioniera tego podejścia uważa się E.T. Penrose¹, autorem nazwy koncepcji jest B. Wernerfelt², natomiast istotnie ją rozwinęli: M.A. Peteraf³, J.B. Barney⁴, M.R. Grant⁵, G. Hamel i C.K. Prahalad⁶ oraz wielu innych.

Nurt zasobowy wiąże się z przekonaniem, że możliwości działalności i rozwoju organizacji są pochodną posiadanych kluczowych kompetencji, albo wyróżniających zdolności, a nie wynikają ze stanu otoczenia. Jest o to zatem **podejście o charakterze „od wewnątrz na zewnątrz”**⁷, w którym organizację traktuje się jako zbiór szeroko rozumianych zasobów i kluczowych kompetencji, których wykorzystanie kształtuje efektywność jej funkcjonowania

¹ E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basic Blackwell, Oxford 1953.

² B. Wernerfelt, *A Resource-based View of the Firm*, "Strategic Management Journal", 2/1984, s. 171-180.

³ M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, Nr 3, 1993, s. 179-191.

⁴ J.B. Barney, *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", 1/ 1991, s. 99-120; J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007.

⁵ R.M. Grant, *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations*, "California Management Review", 2/1991, s. 114-135.

⁶ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.

⁷ P. Banaszyk, *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 103.

w poszczególnych obszarach i pozwala jej wykonywać to, czego rywale nie mogą robić, lub co przychodzi im z trudem⁸.

Podejście zasobowe (*Resource-based View - RBV*) określa organizację jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej.

W ogólnym ujęciu przez **zasoby** rozumie się to, co przyczynia się do realizacji celów organizacji, przy czym zasoby te mogą być materialne i niematerialne, mogą być kupowane na rynku zasobów lub tworzone samodzielnie przez organizację, mogą być jej własnością lub nie⁹. W związku z tym za zasoby można uznać to, co znajduje się w posiadaniu organizacji lub jest przez nią kontrolowane i co stanowi podstawę jej działalności, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców. Należy przy tym zauważyć, że to co organizacja „ma” (np. reputację, infrastrukturę technologiczną, system informatyczny, inne rzeczowe składniki majątku trwałego i obrotowego) określa się mianem **zasobów- aktywów**, zaś to co organizacja „wie” i co jest niezbędne do jej działania określa się **umiejętnościami**¹⁰ (**zdolnościami**). Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności (zdolności) w kluczowe kompetencje.¹¹ **Kompetencje** integrują zdolności zapewniając skoordynowane wykorzystanie zasobów, warunkujące osiągnięcie założonych przez organizację celów¹². Szczególny ich rodzaj stanowią **kompetencje kluczowe**, określane jako innowacyjne kombinacje wiedzy, zdolności (umiejętności) i innych zasobów, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany zgodnie z jego preferencjami i oczekiwaniami. Innymi słowy, kluczowe kompetencje, to zdolności (umiejętności) organizacji, które pozwalają jej wykorzystać zasoby, by osiągnąć przewagę konkurencyjną w sposób, którego inni nie są w stanie naśladować lub przyswoić.¹³ Można jeszcze wskazać na tzw. **metakompetencje**, które mają charakter nadrzędny w hierarchii zasobów, zdolności (umiejętności) i kompetencji, i

⁸ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.

⁹ B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 188.

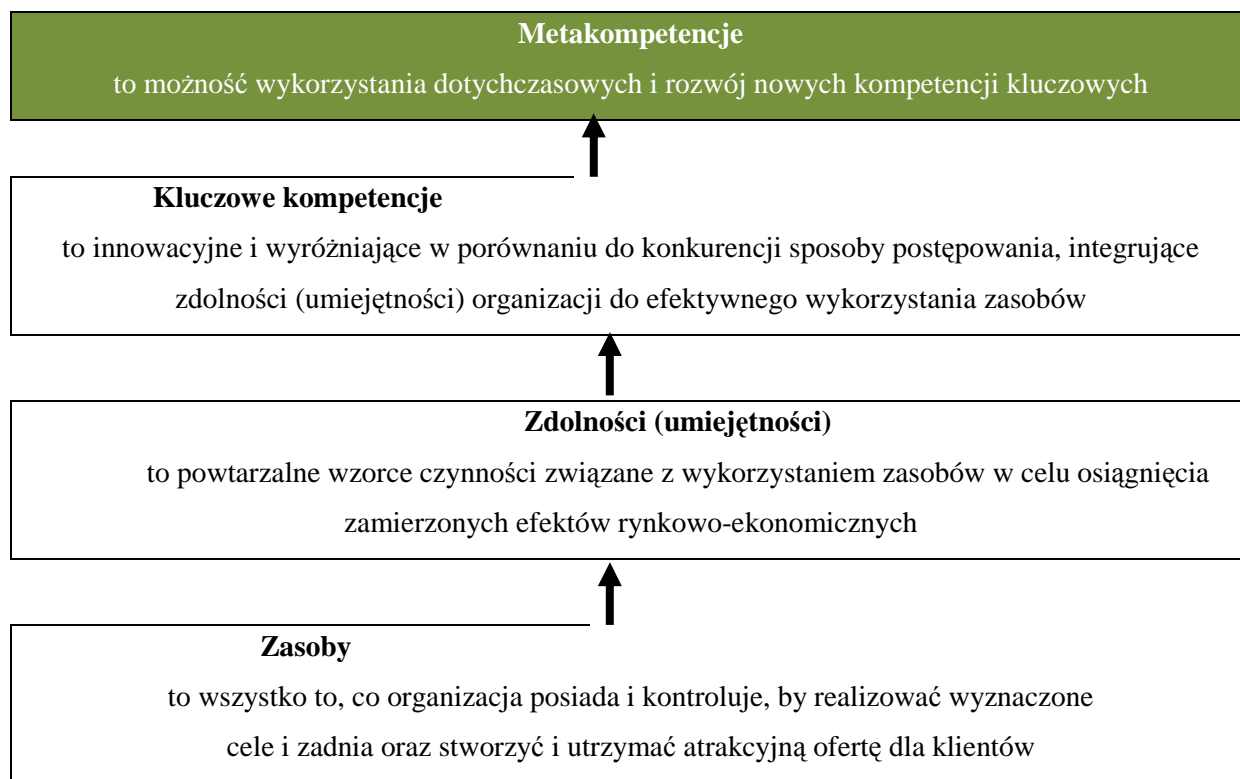
¹⁰ J. Rokita: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s.139.

¹¹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 133.

¹² R. Sanchez, A. Heene, *The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence*, Wiley, New York, 2004.

¹³ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 91.

które umożliwiają organizacji wykształcenie, rozwój, wykorzystanie i weryfikację posiadanych kompetencji kluczowych.¹⁴



Zasoby, zdolności i kompetencje stanowią swoistą hierarchię. Na jej dole znajdują się zasoby, które tworzą źródła rozwoju zdolności (umiejętności) organizacji, te z kolei wyznaczają kluczowe kompetencje, które pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną, zaś na samym szczycie pojawiają się metakompetencje, umożliwiające organizacji nie tylko utrzymanie dotychczasowych, ale także rozwój nowych kompetencji o kluczowym charakterze.¹⁵ Jednak, aby zasoby i kompetencje stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej powinny mieć określone cechy, stanowiące fundament podejścia zasobowego.

Dla każdej organizacji najważniejsze stają się te zasoby, które są: **cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane**. Cechy te stanowią słynny model VRIO Barneya¹⁶, który bardziej szczegółowo zostanie przedstawiony w dalszej części tego rozdziału. W literaturze przedmiotu te cztery podstawowe cechy strategiczne zasobów uzupełniane są często o dwie kolejne, jak: **elastyczność i niezawłaszczalność**.

¹⁴ R. Matwiejczuk, *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 4/2011, s. 34.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-based...*, op.cit., s. 57-74.

Przewagę konkurencyjną organizacji zapewniają **zasoby**:¹⁷

- **cenne**, gdy pozwalają na sprawne działanie i adaptację do otoczenia oraz umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klienta;
- **rzadkie**, gdy nie są powszechnie dostępne na rynku i ograniczona jest ich substytucja;
- **trudne do imitacji**, czyli skopiowania przez konkurentów, a tym samym zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej;
- **dobrze zorganizowane**, gdy organizacja jest zdolna do efektywnego wykorzystania swych zasobów poprzez formalne struktury, systemy kontroli czy polityki funkcjonalne;
- **elastyczne**, gdy można dostosować je do nowych sytuacji, przez co jest większe prawdopodobieństwo zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej;
- **niezawłaszczalne**, gdy generowane przez nie zyski nie mogą zostać przechwycone (zawłaszczone) przez innych.

Cztery pierwsze cechy chronią wyjątkowy, wyróżniający wymiar zasobów. Elastyczność jest istotna z punktu widzenia współczesnego, wysoce zmiennego otoczenia, gdyż organizacje, które szybciej dostosują się do nowych warunków i okoliczności i/lub je wyprzedzą mają większą szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Natomiast niezawłaszczalność wskazuje, czy organizacja wykorzystuje wartość lub przychód generowany przez zasoby.

Ciekawą klasyfikację cech zasobów strategicznych zaproponował M. Bratnicki, który za strategiczny uważa zasób: cenny, rzadki, kosztowny do naśladowania, trwałe, posiadany przez firmę, niepodatny na substytucję, lepszy od posiadanych przez konkurentów, skodyfikowany, uosabiany przez uczestników tworzenia strategii, podatny organizacyjnie na wykorzystanie oraz ważny, przy czym im więcej wymienionych cech ma konkretny zasób, tym większa jest siła i trwałość zdobycia przewagi konkurencyjnej przez organizację.¹⁸

Należy również zaznaczyć, że szkoła zasobowa, oprócz strategicznych cech zasobów, na bazie których budowane są zdolności organizacji i kompetencje, wskazuje także inne źródła tworzenia przewagi konkurencyjnej, określane jako podstawowe założenia zasobowego podejścia do organizacji.

¹⁷Zobacz szerzej: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 178; A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Herman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 50-51; J. Rokita, *Zarządzanie ...*, op.cit., s. 149-154.

¹⁸M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa...*, op.cit., s. 62.

Założenia tworzenia przewagi konkurencyjnej w podejściu zasobowym obejmują: **różnorodność organizacji i zasobów**, którymi one dysponują; **ograniczoną mobilność zasobów**, **ograniczenie konkurencji ex ante** oraz **ograniczenia konkurencji ex post**.

Różnorodność organizacji wynika z kontekstu ich historii w zakresie pozyskiwania i efektywności wykorzystywania zasobów oraz innych charakterystycznych wydarzeń, składających się na ścieżkę ich rozwoju. Organizacje dysponujące bardziej efektywnymi zasobami mają szanse osiągnąć nadzwyczajne korzyści. **Ograniczona mobilność zasobów** wynika między innymi z: własności, lokalizacji, ograniczeń fizycznych, wysokich kosztów itp. Zasoby przekazywane do innych organizacji mogą prezentować znacznie niższą wartość niż wtedy, gdy są wykorzystywane przez organizację macierzystą. Dlatego też zasoby niedoskonale mobilne stają się integralną częścią konkretnej organizacji, tworząc źródło względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. **Ograniczenia konkurencji ex ante** wynikają natomiast z niskiej efektywności prognoz, przewidywań oraz nierówności w pozyskiwaniu informacji, na których te przewidywania są oparte. Konkurenci nie mogą i nie mają równego prawa do wiedzy o tym, które zasoby będą najbardziej cenne na rynku, przez co zawsze występują nierówne szanse dostępu do nich, a organizacje, które nie mogą zdobyć najlepszych zasobów muszą zadowolić się niedoskonałymi substytutami, co także wpływa na możliwość uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej. Z kolei **ograniczenia konkurencji ex post** wynikają z faktu niemożności posiadania przez różne organizacje takich samych zasobów – identycznych jakościowo, jak np. wiedza kadry zarządzającej, pracowników, itp., oraz niemożności ich jednakowego konfigurowania i wykorzystywania. Dlatego też organizacje, które posiadają szczególne zasoby powinny je zabezpieczać przed konkurencją, przynajmniej przez pewien czas.¹⁹

Należy przy tym zaznaczyć, że przewaga konkurencyjna związana jest z wdrażaniem strategii tworzenia wartości, której w tym czasie nie implikuje żaden z obecnych i potencjalnych konkurentów. Skutkiem tego jest ponadprzeciętna rentowność, która oznacza czerpanie przez daną organizację **dodatkowej renty**.

¹⁹ Zobacz szerzej: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2011, s. 19-20; K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 139-140.

W podejściu zasobowym można wyróżnić kilka typów tej renty, a mianowicie:²⁰

- **rentę monopolistyczną**, która daje monopoliście wpływ na ceny poprzez zdolność ograniczenia podaży zasobu czy też dostępu konkurentów do tego zasobu;
- **rentę ricardiańską**, która wiąże się z umiejętnością, czy też szerzej kompetencją lepszego niż konkurenci wykorzystania zasobów;
- **rentę schumpeteriańską**, będącą odmianą renty ricardiańskiej i wiąże się z tworzeniem innowacji,
- **rentę relacyjną**, możliwą do osiągnięcia poprzez współdziałanie konkretnych partnerów i ich wkład, rozumianą jako ponadprzeciętne przychody osiągane wspólnie przez kooperujące organizacje.

Aby uzyskać tego typu renty i osiągać ponadprzeciętną rentowność należy zastosować rozwiązania, które umożliwią monopolistyczne zniekształcenie rynku albo przejęcie kontroli nad zasobami o wyższej produktywności, do których należą, np. prawa własności intelektualnej czy klauzule umowne.

Ostatnią kluczową przesłanką zasobowego podejścia do organizacji jest założenie, że pomiędzy zasobami, a zamierzeniami organizacji musi istnieć **dynamiczne napięcie**.

Dalszy ciąg publikacji

S. Flaszewska, A. Zakrzewska – Bielawska, Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym [w:] A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 222-254.

²⁰ W. Czakon, *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji”, 4/2010, s. 10.