

Tadeusz Gospodarek, Rafał Krupski

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

**TEORETYCZNE PODSTAWY I ROLA SZKOŁY
ZASOBOWEJ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO¹**

Streszczenie: W pracy pokazano szczególną rolę zasobowego ujęcia zarządzania i opisu organizacji RBV (*Resource Based View*). Wynikające z RBV formalne ujęcie organizacji i oddziaływania prowadzi do ciekawych konkluzji dotyczących istnienia optymalnego zarządzania. Pozwala również na połączenie równowagi mikro-makro w zarządzaniu oparte na teorii Debreu i Nasha. Starano się przekonać, że współczesne koncepcje zarządzania rozwiązujące problemy podejmowania decyzji w warunkach niepewności muszą być oparte na kategorii zasobów.

Słowa kluczowe: RBV, równowaga Debreu, twierdzenie Nasha, zasobowe koncepcje zarządzania, okazje.

1. Zagadnienia wstępne

Narastająca turbulencja otoczenia tworząca kontekst niepewności w podejmowaniu zwłaszcza decyzji strategicznych sprawia, że w ostatnich latach zdecydowanie wzrosło zainteresowanie endogeniczną perspektywą zarządzania, co można sprowadzić do zarządzania, którego podstawą, punktem wyjścia są zasoby przedsiębiorstwa. Traktowanie przedsiębiorstwa jako pakietu zasobów i umiejętności tworzy specyficzny obiekt epistemologiczny, nie obojętny, ale aktywny w przestrzeni klientów i konkurentów. W tym ujęciu skonfigurowane zasoby i umiejętności w kluczowe kompetencje, zgodnie ze słynną formułą Hamela i Prahalada [1990], stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy. Powstała szkoła zasobów zarządzania strategicznego rozwija się dynamicznie, generując coraz to nowe propozycje strategicznych postaw przedsiębiorstw. Ujęcie zasobowe (RBV) uzyskało nie kwestionowany w światowej literaturze status teorii [Barney, Clark 2007], co potwierdza ogromna liczba odnośników w przeglądarce Google². Rok 2011 będzie dwudziestą rocznicą fundamentalnej pracy Barneya [1991] z 15 000 cytowań. Z tej okazji prestiżowe czasopismo „Jour-

¹ Opracowano w ramach projektu badań własnych N N115003938.

² Hasło „Resource Based Theory” ma 57 100 odniesień; „Resorce Based View” ma 169 000 odnośników, a RBV approach – 66 000, stan na dzień 22.04.2010.

nal of Management” wyda specjalny numer, poświęcony perspektywom rozwoju teorii zasobowej³. Należy oczekiwać, że RBV będzie jednym z wiodących tematów konferencji naukowych w latach 2011-2012, zwłaszcza że informatyka wspomagająca podejmowanie decyzji potrzebuje modeli kwantyfikowalnych [Gospodarek 2010].

Jak pisze K. Obłój, szkoła zasobowa stała się nawet trampoliną do rozwoju dwóch kolejnych szkół: prostych reguł i opcji realnych [Obłój 2007, s. 148]. Jednakże autor uważa, że szkoła zasobów jest dość abstrakcyjna, tautologiczna, nie dająca odpowiedzi na pytanie o prawdziwe i zróżnicowane źródła sukcesów. Brak jest operacjonalizacji głównych kategorii pojęciowych. Według nas natomiast, niezależnie od szczegółowych poglądów, brak jest świadomości istnienia kilku teorii ekonomicznych, a także wielu koncepcji z zakresu zarządzania, które tworzą solidną podstawę ontologiczną, epistemologiczną, metodologiczną, a nawet aksjologiczną szkoły zasobów i poprzez to utwierdzają w przekonaniu o słuszności tego paradygmatu i jego naukowych korzeniach. Celem artykułu jest więc prezentacja tych teorii i koncepcji, nie tylko po to, by odierać zarzuty wyznawców innych szkół, lecz także dlatego, że tworzą one podstawy dalszego rozwoju zarządzania według paradygmatu zasobowego.

2. Wielkie teorie ekonomiczne a szkoła zasobowa

Podczas analizy prac z zakresu zarządzania, zwłaszcza strategicznego nasuwa się wniosek, że zarządzanie pomija w swoich badaniach podstawowe modele ekonomiczne, takie jak: model (Arrow-Debreu-McKenzie) ADM, równowaga w sensie Nasha, ogólna równowaga ekonomiczna w ujęciu Debreu, teoria użyteczności, teoria wartości, twierdzenie Bellmana [Gospodarek 2009b]. Może to wynikać z archetypu zarządzania, który wywodzi się z wydawania poleceń i podejmowania decyzji przez ludzi w stosunku do ludzi. A podejście ekonomiczne oznacza daleko idącą reifikację problematyki, z czym humanistyczny nurt nauk o zarządzaniu nie może się jakoś pogodzić. Stąd w literaturze przedmiotu podejmowane są przede wszystkim prace na temat społecznych aspektów organizacji w ujęciu obserwatora wewnętrznego. W tym kontekście ujęcie zasobowe organizacji RBV [Barney 1991, s. 99-120] nie jest w pełni wykorzystane, a także nie są prezentowane jego ogromne możliwości kwantyfikacji problemów zarządzania. Dyskusje dotyczą w znacznej mierze tego, co można uznać za zasoby oraz jak powinny być wykorzystywane do osiągania celów stawianych przed organizacją. Istnieją nieliczne próby kwantyfikacji w sensie aksjologicznym procesów zarządzania z wykorzystaniem potencjału ujęcia RBV [Gospodarek 2009b, s. 185-196].

Jeżeli jednak dopuścimy relacje pomiędzy prawami ekonomii a zarządzaniem jako bazę rozważań o formalnym opisie procesów zarządzania, to ujęcie zasobowe

³ <http://www.webssa.net/en/jom-special-issue-resource-based-theory-firm>.

może stanowić potężne narzędzie, które w połączeniu z kilkoma założeniami formalnymi logiki oraz matematyki daje podstawy niezwykle efektywnym metodom aksjologicznym oraz ilościowemu ujęciu wielu problemów nauk o zarządzaniu. Co więcej, istnieje możliwość aksjomatycznej definicji zarówno organizacji w ujęciu zasobowym, jak i jej oddziaływań z otoczeniem w sensie teorii gier [Gospodarek 2007]. To z kolei daje doskonałą podstawę epistemologiczną do tworzenia reprezentacji numerycznych problemów nauk o zarządzaniu, nadających się do dalszej konwersji na języki formalne komputerów. A stąd wprost wynika możliwość efektywnego modelowania zachowań czasu przyszłego z opartą na definicji stanu zasobów funkcją celu. Takie ujęcie odpowiada opisowi właściwemu obserwatorowi zewnętrznemu. Można przyjąć tezę, że *ujęcie zasobowe pomimo 20-letniego stażu w służbie nauk o zarządzaniu nie jest w pełni wykorzystane i stanowi szerokie pole dla nowych badań*. Wykazano [Gospodarek 2009c], że jeżeli użyteczność w sensie Debreu [1959] jest akceptowalna jako uogólniona wartość zasobów, to zasoby organizacji powinny być traktowane analogicznie jak towary przestrzeni R^1 . To powoduje, że do opisu użyteczności zasobów można używać formalizmu przestrzeni wektorowych [Gospodarek 2008a]. Stąd dalej wynika, że istnieje miara użyteczności, oparta na normie wektora w przestrzeni cech reprezentujących użyteczność zasobu. A w konsekwencji można zdefiniować stan zarządzanego układu w ujęciu operatorowym. Dalszą wariacją powyższej koncepcji jest osłabienie pojęcia użyteczności i zastąpienie go przez poziom satysfakcji, co oznacza uwzględnienie koncepcji Simona ograniczonej racjonalności oraz wyznaczenia zakresu racjonalności podejmowania decyzji w ujęciu zasobowym. Już ten fakt czyni ujęcie zasobowe w połączeniu z teorią Debreu niezwykle inspirującym. Można przedstawić następujące twierdzenia.

1. Twierdzenie o niezależności zarządzania od drogi w modelu ADM [Gospodarek 2009b]:

W systemie ekonomicznym, spełniającym warunki modelu Arrowa-Debreu-McKenzie, zarządzanie polega na zmianach użyteczności zasobów organizacji w czasie i jest określone przez funkcję użyteczności zależną wyłącznie od stanu końcowego i początkowego procesu (efekt finalny nie zależy od stanów pośrednich).

2. Twierdzenie o istnieniu najlepszej metody zarządzania z wykorzystaniem zasady minimum [Gospodarek 2009b]:

Jeżeli dwie metody zarządzania organizacją prowadzą do osiągnięcia takiej samej użyteczności zasobów, przy czym:

– *prowadzą one do tej samej użyteczności w różnym czasie, ale przy użyciu tych samych zasobów, to ta metoda będzie lepsza, która szybciej doprowadzi do pożądanego wyniku.*

Jeżeli wynik będzie osiągnięty w tym samym czasie, to ta metoda będzie lepsza, w której konsumpcja zasobów będzie niższa.

Istnieje graniczna użyteczność dowolnego zasobu w danym kontekście.

Kolejnym rozszerzeniem teorii ujęcia zasobowego organizacji może być aksjomatyczna definicja organizacji w ujęciu zasobowym i jej konsekwencje (więcej w: [Gospodarek 2009c]). Dalszym aspektem rozszerzającym stosowalność ujęcia zasobowego może być model oddziaływania organizacja-otoczenie (mikro – makro) oparty na definicji gry dwuosobowej przeciwko naturze. W skrócie jest to gra macierzowa o sumie zero (lub nie), w której strategię związane są ze zmianami użyteczności zasobów, a wypłatę stanowi przepływ kapitału swobodnego między organizacją a otoczeniem. Na mocy twierdzenia Nasha istnieje strategia optymalna oraz punkt siodłowy takiej gry. W konsekwencji wynika lemat [Gospodarek 2009b]:

Istnieje zbiór zasobów optymalnych oraz zarządzanie optymalne, o ile założenia modelu ujęcia zasobowego, teorii gier oraz teorii użyteczności Debreu są spełnione w danym przypadku zarządzania.

Ten wniosek jest wynikiem połączenia podejścia zasobowego z teorią gier oraz teorią użyteczności Debreu. Warto zauważyć, że taki opis oddziaływania organizacji jest zgodny z fundamentalnymi teoriami ekonomii, a dodatkowo pozostaje niesprzeczny z istniejącymi poglądami na zarządzanie organizacją. Jeżeli zatem dany proces można sformalizować w sposób zaprezentowany powyżej, to istnieje jego forma optymalna. Jest to kluczowe stwierdzenie, wskazujące na możliwość kwantyfikacji oraz określenia praktycznego znalezienia minimum.

Ostatnim z prezentowanych aspektów rozszerzenia zakresu stosowalności ujęcia zasobowego jest tworzenie reprezentacji numerycznych dla celów komputeryzacji [Gospodarek 2009d]. Ujęcie zasobowe w połączeniu z istnieniem miary lub stosowania zasady minimum gwarantuje istnienie reprezentacji numerycznej danego aspektu zarządzania jako modelu semantycznego [Gospodarek 2008b]. Pokazano, że możliwe jest wydzielenie z nauk o zarządzaniu struktury stanowiącej zbiór, który posiada miarę lub dany problem podlega zasadzie minimum, należącego do paradygmatów twardego rdzenia programu badawczego w sensie Lakatosa „Zarządzanie reprezentatywne” [Gospodarek 2008b]. Taka struktura wspiera ujęcie zasobowe z punktu widzenia epistemologii nauk o zarządzaniu, jako najbardziej uporządkowane i spójne.

3. Koncepcje zarządzania wspierające szkołę zasobową

Niezależnie od różnych teorii ekonomicznych, w ramach nauk o zarządzaniu istnieją koncepcje albo wprost tworzące podstawy szkoły zasobowej, albo pośrednio, poprzez operowanie zasobami w określonym kontekście, jako nieodzownymi, niemożliwymi do zastąpienia głównymi kategoriami. Do pierwszej grupy niewątpliwie należy koncepcja E. Penrose, która zdefiniowała firmę jako zbiór zasobów produkcyjnych [1959]. Uczona wskazywała nie tyle na zasoby w ogóle, ile na potencjał w nich tkwiący rodzajów świadczeń z ich strony dla właściciela, ujawniający się w trakcie ich wykorzystywania. Wyróżniała nie tylko elastyczność firmy związaną z immanentnymi właściwościami danych zasobów, lecz także tę wynikającą ze sposobów wykorzystywania zasobów przez daną firmę.

Współcześnie podstawy koncepcji zasobowej zarządzania firmami dał przede wszystkim J. Barney w 1991 r. w słynnym artykule *Firm resources and sustained competitive advantage* [1991] oraz wspólnie z M. Wrightem i D. Ketchenem w: *The resource-based View of the firm: Ten years after 1991* [2001]. Publikacje te, wraz ze wspomnianą już pracą Hamela i Prahalada, dają teoretyczne podstawy szkoły zasobowej.

Szkoła zasobów rozwija się dynamicznie w reakcji na narastającą turbulencję otoczenia i trwały już niestety kontekst niepewności decyzyjnej. „Twardą” tezę na temat wpływu „uogólnionej niepewności” na zarządzanie sformułował A.K. Koźmiński [2005, s. 8], nawołując do rewolucyjnych zmian w zarządzaniu, choć zaznaczył, że istnieją jeszcze enklawy stabilizacji, gdzie można stosować tradycyjne reguły [Koźmiński 2004, s. 8, 9]. Zmiany te powinny dotyczyć przede wszystkim zarządzania strategicznego. Według nas właśnie szkoła zasobowa oferuje najlepsze recepty na przetrwanie, a nawet na rozwój organizacji, właśnie w tych niezwykle trudnych uwarunkowaniach decyzyjnych. To, co jest na zewnątrz organizacji, czyli rynki, ciągle się zmienia, a to, co jest wewnątrz organizacji, czyli zasoby i kompetencje, stanowi bardziej stabilną podstawę do budowy strategii [Grant 1996]. Ze szkoły zasobów „wypączkowała”, jak już poprzednio wspomniano za K. Oblójem, szkoła opcji realnych. E. Bowman i E. Hurry [1993] uważają, że zasoby organizacji można uznać za wiązki opcji dotyczących przyszłych, już bardziej konkretnych wyborów strategicznych. W ten sposób zasoby ujawniają swoją nieocenioną cechę systemową – multifinalności [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 171].

Zasoby wreszcie są podstawą dwóch bliskich sobie koncepcji zarządzania: zarządzania elastyczną organizacją oraz zarządzania przez okazje. Wśród mechanizmów elastycznej organizacji dominuje redundancja zasobów własnych [Krupski (red.) 2005, s. 26; 2008, s. 87-163] lub szerzej – dostęp do zasobów. Wykorzystywanie zaś okazji uwarunkowane jest również posiadaniem dostępu do zasobów [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 155-169]. Badania empiryczne i własne przemyślenia umożliwiły zaproponowanie oryginalnej, choć kontrowersyjnej koncepcji formułowania strategii w kategoriach wyłącznie zasobowych [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 169-203]. Zaproponowano budowę strategii organizacji jako: strategii kształtowania wiedzy, strategii zasobów relacyjnych, strategii kształtowania lojalności pracowniczej oraz strategii kształtowania kultury organizacyjnej. Podstawą takiego sposobu rozumowania i interpretacji strategii jest to, że nieskuteczność prognoz dotyczących rynków skraca perspektywę planowania strategicznego w tych właśnie kategoriach. Zamiast tego można przyjmować, że treścią strategii powinno być tworzenie warunków do wykorzystywania okazji. Warunki te to przede wszystkim posiadanie dostępu do zasobów, własnych lub obcych, a to może i powinno być przedmiotem planowania.

4. Zakończenie

Przedstawiona propozycja wskazująca na szczególną rolę ujęcia zasobowego w naukach o zarządzaniu oraz w kreowaniu nowych kierunków rozwoju teorii zarządzania jest kolejnym głosem w dyskusji na temat rozwoju badań nad organizacją i jej oddziaływaniem z otoczeniem. Wydaje się nam, że jest to głos ważny, ponieważ wychodzi wprost od fundamentalnych zasad ekonomii, stanowiąc pomost pomiędzy społecznym a formalnym podejściem do nauk o zarządzaniu. Można wysunąć tezę o możliwości budowy spójnej teorii zarządzania wymiernego w oparciu o model zasobowy, teorię Debreu oraz von Neumanna i Nasha. W końcu, użycie ujęcia RBV wraz z opisem oddziaływania organizacji z otoczeniem za pomocą teorii gier prowadzi do twierdzenia o istnieniu najlepszego zarządzania i stanu równowagi mikro-makro. Nie podaje wprawdzie, jak znaleźć optymalne strategie, ale dowodzi istnienia, a to już jest istotnym wnioskiem pozwalającym na poszukiwanie takich strategii. Zwykle doświadczenie menedżera umożliwia wybór strategii zbliżonych do optymalnych. Dokładność wynika z rachunków symulacyjnych i wspomagania komputerowego decyzji. A do tego konieczne jest istnienie reprezentacji numerycznych, co w przypadku modelu RBV jest najbardziej prawdopodobne.

Wielkie teorie i modele ekonomiczne nie są jedyną opoką szkoły zasobowej. Doskonale wspierają ją różne koncepcje i modele zarządzania organizacjami zwłaszcza w kontekście niepewności decyzyjnej. Podstawą różnych modeli elastyczności organizacyjnej, obejmującej plany i struktury, są właśnie zasoby. Nie tylko stanowią one źródła przewag konkurencyjnych, ale także są gwarantem przetrwania, co w turbulentnych, niepewnych czasach jest już wartością samą w sobie.

Nie do podważenia wydają się zalety RBV w budowaniu miary oraz skali problemów niematematycznych zarządzania i tym samym szczególnej roli tego modelu w procesach kwantyfikacji i tworzeniu reprezentacji numerycznych. Niezależnie od powyższych aspektów, model RBV umożliwia import technik rozumowania typowego dla nauk przyrodniczych w formie analogii lub inspiracji w teorii zarządzania.

Literatura

- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.
- Barney J.B., Clark D.N., *Resource Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J., *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, „Journal of Management” 2001, Vol. 27, No. 6.
- Bowman E., Hurry E., *Strategy through the options lens: An integrated view of resource investments and the incremental choice process*, „Academy of Management Review” 1993, Vol. 8, No. 4.
- Debreu G., *Theory of Value. An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium*, Wiley, New York 1959.
- Gospodarek T., *Does the optimum management for a given economic process exist?*, „Management” 2007, Vol. 11, No. 2.

- Gospodarek T., *Modelowanie wybranych zagadnień nauk o zarządzaniu oparte na metodzie naukowych programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009b.
- Gospodarek T., *O przydatności zasobu informacyjnego w ujęciu formalnym*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy – zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2008a.
- Gospodarek T., *Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008b.
- Gospodarek T., *Physical reasoning in management science*, „Acta Physica Polonica” 2010, Ser. A, Vol. 17, No. 4.
- Gospodarek T., *Numeric representations for management science problems*, [w:] B.F. Kubiak (red.), *Proceedings of the 9th International Conference on Information Management ICIM*, Gdańsk, June 2009d.
- Gospodarek T., *Representative management as a rational research program in Kuhn-Lakatos-Laudan sense*, „International Journal of Economics and Business Research” 2009c, Vol. 1, No. 4.
- Gospodarek T., *Użyteczność zbioru zasobów organizacji oraz równowaga w sensie Debreu i Nasha w odniesieniu do zarządzania mikro i makro*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009a.
- Grant R., *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York 1959.

THEORETICAL BACKGROUND AND THE ROLE OF THE RESOURCE BASED VIEW THEORY OF THE FIRM IN MANAGEMENT SCIENCE

Summary: This paper shows the extraordinary role of the resource based view theory in management science (RBV) and the description of an organization this way. The RBV formal recognition of organizations and their interactions with the surroundings results some interesting conclusions regarding the existence of optimal management. It also allows to link the economic micro-macro balance in management with the Debreu theory of value and Nash equilibrium theorem. The authors try to convince that the contemporary concepts of the management theory related to issues of decision making under uncertainty are based on the resource systems analysis.