

Kamila Malewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

OGRANICZENIA PODEJŚCIA ZASOBOWEGO W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Streszczenie: Podejście zasobowe jest chronologicznie najmłodszym podejściem badawczym, które wykształciło się na gruncie zarządzania strategicznego. Liczne publikacje na ten temat oraz wyniki badań empirycznych wskazują, że podejście to nadal cieszy się znaczną popularnością ze strony zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Po okresie, liczącego sobie blisko dwadzieścia lat, burzliwego rozwoju podejścia zasobowego i znacznej ilości przeprowadzonych w tym zakresie badań nadszedł czas refleksji i krytyki. Celem referatu jest identyfikacja i analiza teoretycznych i praktycznych „pułapek” tego podejścia, na które coraz częściej zwracają uwagę badacze.

Słowa kluczowe: podejście zasobowe, zarządzanie strategiczne, strategia przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne jest relatywnie niedawno ukształtowaną holistyczną koncepcją zarządzania, której ewolucja liczy sobie niewiele ponad 40 lat. Mimo tak krótkiego okresu na gruncie zarządzania strategicznego wykształciło się wiele nurtów myślenia zwanych szkołami lub podejściami. Najważniejsze z nich, w kolejności chronologicznej, to podejścia: planistyczne, emergentne, pozycjonowania konkurencyjnego oraz zasobowe. Liczne publikacje z zakresu zarządzania strategicznego oraz wyniki badań empirycznych wskazują, że podejście zasobowe cieszy się dużą popularnością zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków zarządzania od ponad dwudziestu lat. Jednakże po okresie burzliwego rozwoju tego podejścia nadszedł czas refleksji. Przejawia się ona identyfikacją i analizą ograniczeń podejścia zasobowego, systematyzacją kluczowych pojęć oraz precyzyjnym definiowaniem założeń badawczych. W celu lepszego zrozumienia i wykorzystania podejścia zasobowego w praktyce zarządzania strategicznego zasadne wydaje się przedstawienie teoretycznych i praktycznych „pułapek” tego podejścia, na które coraz częściej zwracają uwagę badacze.

2. Istota podejścia zasobowego

Zasobowa koncepcja zarządzania strategicznego opiera się na założeniu, że źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest posiadanie oraz właściwe wykorzystanie strategicznie wartościowych zasobów i umiejętności.

Podejście zasobowe zakłada, że jeżeli niektóre z zasobów i umiejętności organizacji:

- 1) pozwalają na wykorzystywanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń,
- 2) są dostępne niewielkiej liczbie przedsiębiorstw,
- 3) są trudne do naśladowania,

to stanowią silną stronę przedsiębiorstwa i mogą być potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Dlatego też zasoby te i umiejętności należy wzmacniać i wokół nich budować strategię. To przede wszystkim wyjątkowa kombinacja zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne, decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa, choć nie można lekceważyć znaczenia i wpływu otoczenia [Bratnicki 2000, s. 48].

Poglądy te znalazły odzwierciedlenie w modelu VRIO (*Value-Rareness-Imitability-Organization*) opracowanym przez J.B. Barneya, w którym zakłada się, że analiza sił i słabości przedsiębiorstwa powinna udzielić odpowiedzi na cztery pytania dotyczące natury i wykorzystania jego zasobów [Barney 1997, s. 145-162]:

1. Pytanie o cenność zasobów: czy zasoby organizacji umożliwiają jej wykorzystanie szans i neutralizowanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu?

2. Pytanie o rzadkość zasobów: czy konkurencyjne organizacje posiadają dany zasób? Tylko rzadkie zasoby i umiejętności mogą się stać źródłem przewagi konkurencyjnej. Nie oznacza to jednak, że zasoby, które są cenne, ale nie rzadkie, nie są istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Czasami mogą mieć fundamentalne znaczenie dla przetrwania organizacji.

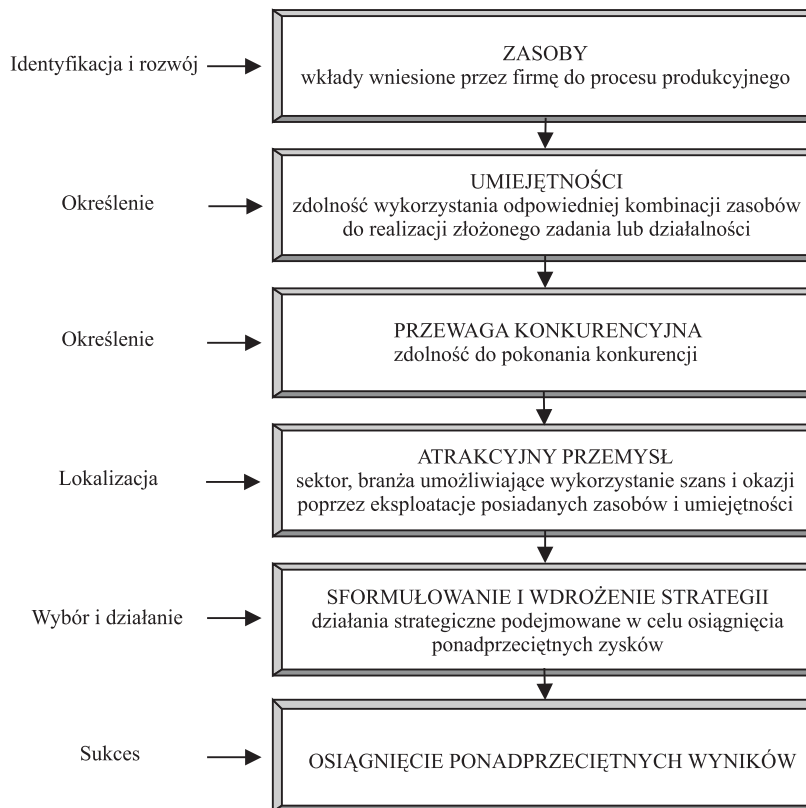
3. Pytanie o możliwość imitacji: czy istnieją bariery uniemożliwiające lub przynajmniej utrudniające imitację zasobu? Jeżeli organizacja posiada rzadkie i cenne zasoby lub umiejętności, może wówczas osiągnąć co najmniej tymczasową przewagę konkurencyjną. Jeżeli natomiast dodatkowo przedsiębiorstwa konkurencyjne napotykać utrudnienia w imitacji tych zasobów lub umiejętności, to mogą się one stać dla organizacji będącej w ich posiadaniu źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Imitacja może przyjmować co najmniej dwie podstawowe formy: duplikacji i substytucji. Duplikacja ma miejsce wtedy, gdy firma imitująca buduje i rozwija taki sam rodzaj umiejętności jak firma, którą imituje. Na przykład jeżeli źródłem przewagi konkurencyjnej danej organizacji są jej umiejętności badania i rozwoju, wówczas firma stosująca duplikację będzie dążyła do wykształcenia własnych umiejętności badania i rozwoju. Przedsiębiorstwa mogą również stosować substytucję, czyli zastępować pewne zasoby innymi. Jeżeli zasoby będące substytutem oryginalnych zasobów nie wiążą się z dodatkowymi kosztami, a ponadto mają taką samą implikację w sensie strategicznym, wtedy imitacja przez substytucję doprowadzi do wyrównania poziomu konkurencyjności między obiema organizacjami [Barney 1995, s. 49-61].

4. Pytanie o organizację: czy przedsiębiorstwo jest przygotowane do pełnego wykorzystania potencjału konkurencyjnego zasobów? Potencjalna przewaga konkurencyjna organizacji zależy od cenności, rzadkości oraz możliwości imitacji posiadanych przez nią zasobów i umiejętności. Dodatkowo jednak przedsiębiorstwo powinno być odpowiednio zorganizowane, tak aby w pełni móc wykorzystać potencjał swoich zasobów i umiejętności. Na właściwą organizację przedsiębiorstwa składa się wiele komponentów, takich jak: struktura organizacyjna, system kontroli zarządzania, kultura organizacyjna, architektura procesów, systemy informacyjne itp. Komponenty te określane są mianem zasobów komplementarnych, gdyż indywidualnie nie generują przewagi konkurencyjnej, ale w kombinacji z innymi zasobami i umiejętnościami mogą się stać istotnym jej źródłem [Barney 1995, s. 49-61].

Zgodnie z koncepcją zasobową przedsiębiorstwa różnią się między sobą, w sposób zasadniczy, w aspekcie posiadanych zasobów, których użytkowanie wpływa na efektywność ich funkcjonowania [Grant 2002, s. 139]. Przedsiębiorstwo posiadające zasoby zgodne z realizowaną działalnością gospodarczą oraz przyjętą strategią ma większe szanse powodzenia niż przedsiębiorstwo, którego zasoby nie są kompatybilne z jego działalnością. Posiadany przez przedsiębiorstwo zbiór zasobów pozwala mu robić to, czego konkurenci nie potrafią lub co przychodzi im z trudem. Jednak przede wszystkim zasoby te umożliwiają kreowanie wartości dodanej dla klientów, wykorzystywanie przez firmę szans pojawiających się w otoczeniu oraz neutralizowanie zagrożeń. Zasoby, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, noszą miano strategicznych, natomiast zasoby krytyczne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli te, które trudno zrekonstruować lub zastąpić, tworzą tzw. potencjał strategiczny, który przyczynia się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Aby zasoby stały się źródłem przewagi konkurencyjnej, muszą być przede wszystkim trudne do naśladowania z powodu ochrony prawnej lub z powodu tzw. bariery wiedzy (konkurenci nie wiedzą, jak naśladować procesy lub umiejętności przedsiębiorstwa). Dlatego też coraz większe znaczenie mają wyróżniające każde przedsiębiorstwo elementy, jak np. kultura organizacyjna, więzi organizacyjne (struktura organizacyjna), marka czy reputacja [Amit, Shoemaker 1993, s. 33-45].

Większość opisywanych w literaturze przedmiotu modeli strategii skupia się przede wszystkim na otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do nich podejście zasobowe podkreśla konieczność dopasowania wewnętrznych możliwości organizacji do otoczenia zewnętrznego (zwłaszcza do sektora lub branży), które umożliwi wykorzystanie szans i okazji poprzez odpowiednie zastosowanie posiadanych zasobów i umiejętności. Podejście zasobowe opiera się zatem na założeniu, że potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa (przede wszystkim jego zasoby i umiejętności) w większym stopniu determinują jego strategiczne działania niż otoczenie zewnętrzne. Przedsiębiorstwo, zamiast koncentrować się na gromadzeniu zasobów niezbędnych do wdrożenia strategii zorientowanej na otoczenie, powinno się skupić na swoich unikalnych zasobach, które powinny stanowić podstawę strategii [Hint, Ireland, Hoskisson 2001]. Istota podejścia zasobowego sprowadza się do

tę, że zasoby i umiejętności, które są rzadkie, trwałe, niedoskonale mobilne i trudne do imitacji umożliwiają firmie uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, a w rezultacie stałych, ponadprzeciętnych dochodów (zob. rys. 1).



Rys. 1. Zasobowy model ponadprzeciętnych wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hint, Ireland, Hoskisson 2001, s. 67].

Podejście zasobowe, mimo swojej trafności i popularności, nie do końca ma charakter nowatorski, gdyż powstało na bazie wcześniejszych koncepcji zarządzania strategicznego i stanowi w pewnym sensie ich syntezę.

Szkoła zasobowa, podobnie jak szkoła planistyczna, skupia swoją uwagę na wnętrzu przedsiębiorstwa (zasobach i umiejętnościach), traktując je jako czynnik wpływający na efektywność przedsiębiorstwa w większym stopniu, aniżeli otoczenie czy struktura branży, jak zakładały szkoły pozycjonowania konkurencyjnego i ewolucyjna. Ze szkołą planistyczną i pozycyjną szkołą zasobową łączy założenie, że budowa strategii powinna się odbywać na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie poszczególnych jednostek biznesu. Natomiast podobieństwo do szkoły ewolu-

cyjnej polega na postulatcie, że realizacji strategii nie można zaplanować [Obłój 2001, s. 96]. Odbywa się ona stopniowo w miarę jak organizacja pozyskuje nowe zasoby i umiejętności i krok po kroku przekształca je w tzw. aktywa strategiczne, które umożliwiają firmie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Budowanie przewagi jest zatem procesem długotrwałym. Oprócz umiejętności przekształcania zasobów w wyróżniające kompetencje liczy się także zdolność do odnawiania przewagi przez firmę, utrzymywanie dystansu do konkurentów oraz skuteczna ochrona jej kluczowych kompetencji przed potencjalnym kopiowaniem przez inne przedsiębiorstwa. Jeszcze ważniejsze niż utrzymywanie obecnej przewagi konkurencyjnej jest zagwarantowanie tej przewagi w przyszłości. Można to osiągnąć poprzez inwestowanie w takie zasoby, które będą miały istotne znaczenie w przyszłości. Przewaga wynikająca z posiadanych zasobów ma bardzo często trwały charakter. Wynika to m.in. z tego, że cykl życia kluczowych kompetencji jest znacznie dłuższy niż cykl życia danego produktu czy technologii. Poza tym stawia ona w lepszej sytuacji międzynarodowe koncerny, które od pokoleń akumulują zasoby, ale jednocześnie dają szansę rozwoju mniejszym firmom poprzez pozyskiwanie i umiejętne wykorzystywanie ich zasobów [Romanowska 2004, s. 298].

3. Praktyczne i teoretyczne ograniczenia podejścia zasobowego

Przy wszystkich swoich niezaprzeczalnych zaletach podejście zasobowe ma również pewne wady i ograniczenia. Ograniczenia te można rozpatrywać w dwóch kategoriach: ograniczeń praktycznych (związanych z wdrożeniem podejścia zasobowego do praktyki zarządzania strategicznego) oraz ograniczeń teoretycznych (wynikających z założeń leżących u podstaw podejścia zasobowego).

Odnosząc się do kategorii ograniczeń praktycznych, podejście zasobowe, po pierwsze, w dużej mierze pozostaje ujęciem teoretycznym, niemalże abstrakcyjnym. Zarzuca się mu trudności w operacjonalizacji podstawowych pojęć – kluczowych

Tabela 1. Ograniczenia podejścia zasobowego

Ograniczenia praktyczne	Ograniczenia teoretyczne
<ul style="list-style-type: none"> • teoretyczny, wręcz abstrakcyjny charakter podejścia zasobowego (trudności z operacjonalizacją) • miękkie kategorie analizy (problemy ze zdefiniowaniem, identyfikacją i pomiarem podstawowych pojęć podejścia zasobowego, tj. kluczowych zasobów, umiejętności, kompetencji) • brak rozwiniętych modeli analitycznych 	<ul style="list-style-type: none"> • pomijanie roli i znaczenia otoczenia konkurencyjnego w osiąganiu przewagi konkurencyjnej • niejednoznaczna zależność między wyróżniającymi zasobami przedsiębiorstwa a osiąganiem przewagi konkurencyjnej • niejednoznaczna zależność między osiąganiem przewagi konkurencyjnej przez organizację a uzyskiwaniem przez nią ponadprzeciętnych wyników

Źródło: opracowanie własne.

zasobów i umiejętności. Najwięcej problemów przysparza menedżerom pomiar zasobów, przede wszystkim tych niematerialnych, takich jak: wiedza członków organizacji, kultura organizacyjna czy reputacja. Przedstawiciele tej szkoły, odpowiadając na te zarzuty, wskazują przykłady firm, które osiągnęły przewagę konkurencyjną poprzez swoje kluczowe kompetencje. Mimo że przykłady te stanowią interesującą ilustrację teoretycznych założeń, nie udzielają w pełni odpowiedzi na nurtujące pytania. Dlatego między teoretycznymi założeniami oraz fascynującymi przykładami a ich zastosowaniem w praktyce powstała rozbieżność, którą trudno jest zniwelować.

Drugim zarzutem wysuwany wobec szkoły zasobowej jest fakt, że skupia się ona przede wszystkim na przedsiębiorstwach, które osiągnęły sukces i na tej podstawie formułuje wnioski. Według krytyków dużo łatwiej rozpatrywać zagadnienie kluczowych zasobów i kompetencji w aspekcie sukcesu firmy, niż zastanawiać się, jakich kompetencji zabrakło w przypadku firmy nieefektywnej lub w sytuacji jej upadku.

Po trzecie, można zauważyć, że podejście zasobowe nie ma dobrze rozwiniętych modeli analitycznych. Według O. McKiernana, jak na ironię, jedno z najszybciej rozwiniętych narzędzi analizy zasobów wewnętrznych w postaci łańcucha wartości opracował M. Porter, przedstawiciel, opozycyjnej wobec szkoły zasobowej, szkoły pozycjonowania konkurencyjnego [Stonehouse, Hamill, Campbell 2001, s. 13].

Analizując ograniczenia podejścia zasobowego o charakterze teoretycznym, można zauważyć, że coraz częściej podważane jest kluczowe dla podejścia zasobowego założenie, że czynniki wewnętrzne (zasoby, możliwości, kompetencje) są ważniejsze w zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej niż pozycja organizacji w odniesieniu do jej otoczenia konkurencyjnego. Innymi słowy, zarzuca się szkole zasobowej pominięcie roli i znaczenia otoczenia konkurencyjnego, a przede wszystkim roli sektora. Coraz więcej argumentów przemawia za tym, że organizacje powinny podporządkować swoją działalność otoczeniu, a przede wszystkim w kontekście podejścia zasobowego przeanalizować rynki, na których mogą wykorzystać swoje kompetencje. Odpowiadając na ten zarzut pod adresem podejścia zasobowego, podkreślić należy, że podejście to nie neguje roli otoczenia w procesie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Przenosi jedynie punkt ciężkości w procesie formułowania strategii z analizy otoczenia (na której koncentrowały się wcześniejsze podejścia) na analizę potencjału wewnętrznego. Zwolennicy podejścia zasobowego utrzymują, że łączy ono perspektywę wewnętrzną (to, w czym jest dobra firma) z zewnętrzną (tym, czego domaga się rynek i co oferują konkurenci) [Collis, Montgomery 2009, s. 161-162]. Takie podejście powoduje, że konkurowanie zasobami wydaje się być procesem prostym i jasnym. Jednak w praktyce menedżerowie często mają duże problemy z wyodrębnieniem zasobów swoich organizacji i ich obiektywną oceną. Wynika to z tego, że zasoby nie mogą być wyceniane „w próżni”, gdyż ich wartość rynkowa zależy od odpowiedniego układu sił rynkowych. Te, które są cenne w danej określonej branży lub w danym momencie, mogą stracić swoją wartość w innej branży lub innym kontekście czasowym [Barney, Wright, Ketchen 2001, s. 631]. Poza tym badania empiryczne dowodzą, że największym błędem, jaki popeł-

niąją menedżerowie podczas ewaluacji zasobów, jest to, że nie wyceniają ich poprzez pryzmat zasobów posiadanych przez konkurencję.

Rozważając ograniczenia podejścia zasobowego, warto zwrócić uwagę na pozostałe teoretyczne „pułapki” występujące w podstawowym modelu podejścia zasobowego, a mianowicie w zasobowym modelu ponadprzeciętnych wyników (rys. 1). Upraszczając, zakłada się w nim, że istnieje bezpośrednia zależność między zasobami firmy, przewagą konkurencyjną oraz uzyskiwaną efektywnością działania organizacji w postaci ponadprzeciętnych wyników. Obydwie zakładane zależności nie są jednoznaczne i budzą coraz więcej wątpliwości [Ketchen, Hult, Slater 2007, s. 961].

Odnosząc się do pierwszej zależności, można zauważyć, że początkowo model zasobowy zakładał istnienie bezpośredniej relacji między zasobami a przewagą konkurencyjną. Szybko jednak pojawiły się głosy krytyki sugerujące statyczny charakter tej zależności. Podstawowym zarzutem było to, że zasoby nie są produktywne same w sobie. Produktywność osiągają w konsekwencji zastosowania odpowiedniej ich konfiguracji. W związku z powyższym nie istnieje bezpośrednia zależność między zasobami a przewagą konkurencyjną. Natomiast logiczne wydaje się założenie występowania zależności między umiejętnościami wykorzystania zasobów a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej. W tym miejscu pojawił się kolejny problem związany z badaniem i pomiarem umiejętności, które, w przeciwieństwie do zasobów, są kategorią złożoną i dynamiczną. Umiejętności zmieniają się w czasie w miarę ich rozwoju i doskonalenia. Problemy związane ze skomplikowanym procesem operacjonalizacji umiejętności spowodowały, że pojawiła się propozycja pomiaru przewagi konkurencyjnej poprzez pryzmat jakości procesów biznesowych. Jest to bardzo konkretne rozwiązanie, które pozwala uniknąć wątpliwości związanych z badaniem rozmytych kategorii, takich jak umiejętności czy kluczowe kompetencje. W rozwiązaniu tym zakłada się zależność między zasobami a jakością procesów, które są kluczowe dla skuteczności realizacji strategii organizacji. W ten sposób zależności stają się prostsze, gdyż łatwiej jest zidentyfikować i ocenić kluczowe procesy biznesowe niż umiejętności organizacji [Obłój 2007, s. 9-10].

Analizując istnienie drugiej zakładanej w modelu zasobowym zależności między przewagą konkurencyjną a wysoką efektywnością funkcjonowania organizacji, zauważa się, że pośrednim skutkiem takiego założenia jest traktowanie wyników firmy jako miernika istnienia bądź nie przewagi konkurencyjnej. W praktyce prowadzi to do uproszczenia modelu zasobowego do dwuelementowej relacji: zasoby – efektywność funkcjonowania organizacji. W konsekwencji w licznych badaniach empirycznych poszukiwano wpływu zasobów na wyniki, przyjmując, że są one tożsame z przewagą konkurencyjną. Podejście to jednak nie jest oczywiste, gdyż doszukać się w nim można co najmniej dwóch niejednoznacznych założeń [Obłój 2007, s. 8-9]:

1. O względniej jednorodności przewagi konkurencyjnej – przewaga konkurencyjna bardzo często traktowana jest jako jednorodny byt. W praktyce jednak przewaga konkurencyjna współlistnieje ze słabością konkurencyjną, a wyniki organizacji zdeterminowane są przez obydwie te kategorie. Należy jednak podkreślić, że pojęcia te (przewaga i brak przewagi konkurencyjnej) nie są symetryczne. Brak przewagi

nie oznacza, że firma nie ma w danym obszarze wartościowych strategicznie zasobów, takich jak konkurenci. Może to być spowodowane brakiem umiejętności właściwego wykorzystania tych zasobów. Ponadto warto zauważyć, że przewagi oraz słabości mogą występować w tym samym obszarze funkcjonowania firm. To, czy i w jakim stopniu się one kompensują, zależy od indywidualnych warunków funkcjonowania organizacji.

2. O realnej możliwości przejmowania korzyści z racji posiadania przewagi konkurencyjnej – to, że organizacja posiada pewne przewagi, kluczowe kompetencje, nie oznacza, że znajdzie to odzwierciedlenie w jej wynikach. W określonych warunkach korzyści płynące z posiadanych przewag mogą zostać przejęte przez silniejszych graczy w pozostałych elementach łańcucha wartości lub przez innych interesariuszy. Może mieć miejsce także sytuacja odwrotna, w której organizacja nieposiadająca wyrażnych przewag przechwyci część wartości w łańcuchu. Możliwość wystąpienia powyższych sytuacji oznacza, że bezwarunkowe założenie istnienia bezpośredniej relacji między przewagą konkurencyjną firmy a efektywnością jej funkcjonowania nie jest uzasadnione.

4. Podsumowanie

Reasumując, zauważyć należy, że podejście zasobowe, podobnie jak pozostałe podejścia w zarządzaniu strategicznym, nie wyjaśnia w wyczerpującym stopniu złożoności procesu formułowania strategii. Jednakże podejście to jest cenne, ponieważ wskazuje uwarunkowania zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku, ale przede wszystkim do osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej. Stanowi ono umiejętną syntezę dwóch perspektyw: zewnętrznej (analizy otoczenia konkurencyjnego) oraz wewnętrznej (analizy potencjału zasobowego). Mimo że większość założeń tej szkoły była przedmiotem rozważań wcześniejszych podejść występujących na gruncie zarządzania strategicznego, to jednak dopiero w ramach podejścia zasobowego założenia te zebrane zostały w spójną całość wyjaśniającą problem trwałości przewagi konkurencyjnej. Należy zauważyć, że po okresie burzliwego rozwoju tego podejścia coraz częściej pojawia się refleksja i krytyka. Przyczyniają się one do starannego definiowania badanych zjawisk i relacji oraz zwiększania precyzji przeprowadzanych w tym zakresie badań. Oznacza to zdecydowanie rosnącą dojrzałość podejścia zasobowego, a nie jego schyłek.

Literatura

- Amit R., Shoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993.
Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley 1997.
Barney J.B., *Looking Inside for Competitive Advantage*, Academy of Management Executive 1995.
Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J., *The resource-based View of the firm: Ten years after 1991*, "Journal of Management" 2001, no. 27.

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Collis D.J., Montgomery C.A., *Konkurowanie zasobami*, „Harvard Business Review”, styczeń 2009.
- Grant R.M., *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford 2002.
- Hint M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 2001, s. 67.
- Ketchen D.J., Hult G.T.M., Slater S.F., *Research notes and commentaries toward greater understanding of market orientation and the resource-based view*, “Strategic Management Journal” 2007, no. 28.
- Obłój K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 5.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.

LIMITATIONS OF THE RESOURCE-BASED VIEW OF STRATEGY

Summary: The resource-based view of strategy has been the most recent approach to strategic management. A great number of articles and research that are dedicated to it shows that although the resource-based view was formulated nearly 20 years ago it is still very popular among both scholars and managers. In spite of undeniable advantages that this approach possesses, it has also some limitations. The main goal of this article is to identify and present the main theoretical and practical „traps” of the resource-based view.