

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Jerzy Niemczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MECHANIZMY ROZWOJU I WZROSTU Z PERSPEKTYWY UJĘCIA ZASOBOWEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie mechanizmów rozwoju charakterystycznych dla zasobowego podejścia do zarządzania. Podstawą do sformułowania opinii o takich mechanizmach jest analiza podstawowych założeń ujęcia zasobowego i założeń koncepcji zarządzania wartością rozwijaną w nauce o finansach. Z przedstawionej analizy wynika, że istotą rozwoju z obu punktów widzenia jest koncentrowanie się na działalności podstawowej (zdolnościach do jej realizacji), przy czym sam rozwój zdolności może odbywać się albo przez rozwój (doskonalenie) zasobów wewnętrznych, albo przez sieciowe poszukiwanie dostępu do istotnie ważnych zasobów niematerialnych.

Słowa kluczowe: podejście zasobowe, zarządzanie przez wartość, rozwój, zarządzanie strategiczne.

1. Wstęp

Zbudowanie przewagi konkurencyjnej w dobie współczesnego zarządzania nie może opierać się na klasycznych schematach rozwoju i wzrostu powstałych w teorii i praktyce zarządzania w ubiegłym wieku. Wprawdzie wciąż mówimy o konkurencji i „chciwości” przedsiębiorców, jednak praktyka ekonomii i zarządzania ostatnich lat wskazała, że mechanizmy rynkowe zatraciły swą XIX- i XX-wieczną witalność. Coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, która premiuje firmy, które jeszcze kilkadziesiąt lat temu nie miałyby racji istnienia.

Organizacje w swym rozwoju ewoluowały od organizacji nastawionych na zysk, najpierw w okresie długoterminowym, potem w krótkoterminowym, do ukierunkowania na wzrost wartości dodanej. Mimo rosnącej, po ostatniej recesji, krytyki, za główny cel działań gospodarczych uznaje się wciąż generowanie wartości dodanej dla szeroko rozumianej grupy interesariuszy, przy czym najważniejszymi spośród nich są niezmiennie właściciele kapitału.

Celem przedstawianego artykułu jest wskazanie mechanizmów rozwoju organizacji charakterystycznych dla ujęcia zasobowego. Aby jednak precyzyjniej oddać istotę takich mechanizmów, porównane one zostaną z podobnymi merytorycznie rozwiązaniami podejścia planistycznego w zarządzaniu strategicznym.

2. Podstawowe mechanizmy rozwoju w podejściach planistycznych i zasobowych

Chcąc poznać zmiany w postrzeganiu strategii sukcesu (rozwoju) firmy, warto odwołać się do dwóch już klasycznych podejść obecnych w zarządzaniu strategicznym. Pierwszym z nich jest podejście planistyczne, już trochę historyczne, drugim zasobowe, wciąż obecne w zarządzaniu. Podejście planistyczne wprost nawiązuje do rozwiązań ekonomii klasycznej. Podejście zasobowe w dużej mierze korzysta z założeń Nowej Ekonomii Instytucjonalnej, czyli teorii również z nurtu głównego ekonomii, różniącej się od klasycznego podejścia przede wszystkim podkreśleniem oportunistu zamiast racjonalności jako mechanizmu rynkowych zachowań organizacji gospodarczych. Podejście zasobowe akceptuje charakterystyczny dla NEI kontekst analizy kosztów transakcyjnych, jednak nie do końca akceptuje kontraktualną teorię firmy. Zatem w dalszym ciągu w centrum ujęcia zasobowego znajduje się organizacja rozumiana jako sposób na osiągnięcie efektu synergii. Oba wspomniane podejścia czerpią zatem z klasycznej koncepcji konkurencji. W praktyce jednak, jeśli przyjrzymy się im bliżej, to okazuje się, że i w podstawach, i w szczególnych rozwiązaniach istnieją pomiędzy nimi spore różnice.

R. Makadok wskazuje, że mechanizmem regulującym działanie firm w okresie dominacji podejścia planistycznego było akumulowanie (zbieranie, poszukiwanie, gromadzenie) zasobów (*resource-picking*). Firma musi umieć zdobywać zasoby niedowartościowane, tańsze, niż wynikałoby to z przeciętnej rentowności, i umiejętnie je w dalszym swym funkcjonowaniu wykorzystywać lub z zyskiem odsprzedawać. Mechanizmem właściwym dla ujęcia zasobowego jest z kolei rozwijanie zdolności (*capabilities-building*) w celu zwiększenia efektywności działania. Bazą rozwoju firmy jest poszukiwanie konsensusu pomiędzy eksploatacją zasobów, także niematerialnych, a ich rozwojem. Rozwój tych zdolności, zgodnie z założeniami teorii zasobowej, powinien następować przede wszystkim wewnątrz organizacji [Wernerfelt 1984; 1995]. Nie powinno się takich zdolności nabywać na zewnątrz. Trudno się jednak zgodzić z kolejnym twierdzeniem Makadoka, że mechanizm budowania zdolności (RBV) jest rodzajem renty schumpeteriańskiej. Wprawdzie Schumpeter zwrócił uwagę na innowacyjność jako swego rodzaju zdolność, kompetencję, ale nie oznacza to, że mówił w ogóle o przewadze wynikającej ze zdolności (kompetencji), jak chcieliby tego specjaliści ujęcia zasobowego. Poza tym dorobek Schumpetera mieści się w obrębie innego nurtu ekonomii niż tzw. koncepcje nurtu głównego. Mechanizmy ujęcia zasobowego związane z budowaniem zdolności służą w konsekwencji lepszemu wykorzystaniu pozostałych zasobów. Stąd pośrednio wpływają (wzmacniają) na to, co było już istotą podejść planistycznych. Jest to umiejętność lepszego wykorzystania zdolności od konkurencji. W konkluzji swego artykułu *Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation* R. Makadok stwierdza, że mechanizmy te się nie wykluczają, a jedynie mogą

się wzajemnie uzupełniać albo podmieńać [Makadok 2001, s. 387]. I te uzupełnienia lub substytucje Makadok określa mianem rent ekonomicznych. B. Wernerfelt odwołuje się w tym miejscu do renty ricardiańskiej i twierdzi, że w obu tych ujęciach właściciel unikatowych czynników rozwoju ma z tytułu ich własności prawo do określonej nadwyżki [Montgomery, Wernerfelt 1998, s. 624]. Z kolei R. Priem i J. Butler podkreślają dziwną tautologię cechującą to podejście: w jaki sposób można kształtować zasoby wewnątrz organizacji, skoro ich szczególna wartość powstaje jako efekt wpływu otoczenia [Priem, Butler 2001, s. 57].

Ujęcie zasobowe nie jest w swej kardynalnej postaci niezmiennie. Już na przełomie wieków zmodyfikowane zostało podstawowe założenie dotyczące zasady rozwoju kompetencji tylko wewnątrz organizacji. Wraz z pojawieniem się rozwiązań sieciowych wskazano na możliwości nabywania kompetencji przez powiązania sieciowe. W ten sposób, według Zaheera i Bella, organizacja może tworzyć i rozwijać zasoby, nie tracąc przy tym nic z ich potencjalnie strategicznego znaczenia [Zaheer, Bell 2005, s. 808]. W ten sposób uprawomocniony został rozwój zewnętrzny zasobów. Organizacja, aby móc się rozwijać, musi w swej strategii poszukiwać złotego środka pomiędzy kształtowaniem unikatowych zasobów a ich umiejętną eksploatacją.

3. Cele działalności gospodarczej w podejściach planistycznych i zasobowych

O ile trudno dostrzec różnice w podstawowych założeniach obu ujęć, o tyle łatwiej jest zrozumieć istotę rozwoju organizacji z perspektywy obu podejść, analizując cele prowadzenia działań gospodarczych.

W ujęciu planistycznym zakłada się, że celem gospodarowania jest maksymalizacja zysku; w ujęciu zasobowym najważniejsza staje się maksymalizacja wartości dodanej dla akcjonariuszy. Te z pozoru podobne mierniki w rzeczywistości się różnią. Zysk postrzegany jest tutaj wynikowo jako różnica pomiędzy przychodami a kosztami prowadzenia działalności gospodarczej. Wartość dodana jest nadwyżką korzyści ponad zainwestowane nakłady. Inaczej, w tym pierwszym przypadku rentowność mierzona jest do wielkości ponoszonych kosztów, w tym drugim – do wartości zainwestowanego kapitału własnego.

Szczególnie w pierwszym przypadku będzie to rentowność sprzedaży rozumiana jako iloraz zysku ze sprzedaży do przychodów ze sprzedaży. Wskaźnik ten informuje nas o ekonomiczności naszego działania. Sam „zysk jako kategoria księgową był doskonale rozumiany zarówno dla akcjonariuszy, jak i dla menedżerów czy pracowników. W spółce nienotowanej na giełdzie wymagania właściciela były jasno określone, komunikowane menedżerom i przekładane na cele, plany i budżety całej organizacji” [Pniewski, Bartoszewicz 2008, s. 51]. Przyjęcie zysku jako miary osiągnięć ułatwia budowanie strategii rozwoju. Różnice mogą być jedynie konsekwencją

przyjęcia jako celu zysku osiąganego w krótszym bądź dłuższym terminie. Według W. Pluty, cele te tylko z pozoru są zróżnicowane, w obu bowiem można wskazać dwie wyraźne, podobne grupy celów szczegółowych. Pierwsza z nich dotyczy korzyści (zysku, dochodu). Tworzą tę grupę cele odnoszące się do sprzedaży, kosztów, udziału w rynku, dochodów i zysku. Druga grupa to cele związane z ryzykiem, m.in. zapobieganie bankructwu, przetrwanie firmy, jej stabilność czy prowadzenie lub unikanie walki konkurencyjnej [Pluta 2007, s. 321].

Działania organizacji z perspektywy planistycznej będą prostą funkcją tak rozumianego celu. Sposobem rozwoju akceptowanym w podejściu planistycznym będą więc działania ukierunkowane na poszukiwanie, nabywanie, być może rozwijanie (budowanie) rzadkich zasobów, głównie o charakterze materialnym, wykorzystanie ich potencjału generowania szczególnej nadwyżki, poszukiwanie efektów synergii i optymalizowanie w duchu badań operacyjnych.

Więcej kontrowersji budzą wskaźniki ujęcia zasobowego. Skojarzenie teorii zasobowej z zarządzaniem przez wartość pozwala stwierdzić, że celem organizacji będzie zwiększenie ekonomicznej i rynkowej wartości dodanej (EVA i MVA). Ekonomiczna wartość dodana to różnica pomiędzy zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a kosztem kapitału obcego i własnego. Rynkowa wartość dodana to różnica pomiędzy wartością rynkową spółki a rynkową wartością jej kapitałów, własnych i obcych [Szablewski 2008, s. 23]. Według B. Bartoszewicza i K. Pniewskiego, orientacja działań firmy na wskaźnik EVA oznacza:

- „skoncentrowanie działań firmy i jej kierownictwa na działalności podstawowej;
- eliminację ryzyka nietrafionych inwestycji portfelowych, które mogą być realizowane przez inwestorów, bez pośrednictwa firmy nieposiadającej odpowiednich kompetencji;
- motywację firmy i jej kierownictwa do zwrotu generowanej gotówki akcjonariuszom (wyplata dywidend, wykup akcji własnych) w sytuacji braku możliwości zainwestowania środków w działalność podstawową (...)" [Pniewski, Bartoszewicz 2008, s. 73].

Klasyk VBM – A. Rappaport wskazuje trzy główne komponenty wartości:

- przepływy pieniężne z działalności operacyjnej,
- stopę dyskontową,
- zadłużenie.

Wymienia on następnie siedem głównych czynników kształtujących wartość: okres wzrostu sprzedaży, stopę wzrostu sprzedaży, marżę zysku operacyjnego, stopę podatku dochodowego, inwestycje w majątek trwały, inwestycje w kapitał obrotowy i koszt kapitału [Rappaport 1999, s. 65]. Wymienione czynniki mogą służyć jako podstawa oceny decyzji prorozwojowych organizacji, budowy mapy wartości, drzewa wartości czy systemów zarządzania dokonaniem. Szczególnym przypadkiem strategicznej konstatacji VBM jest Zrównoważona Karta Wyników.

Łatwo dostrzec, że zarówno zarządzanie zasobowe, jak i zarządzanie przez wartość skoncentrowane są na podstawowej działalności danej organizacji. Wskaźnik EVA, ale i MVA, daje podstawę teoretyczną do likwidacji wszystkich niekluczowych zasobów (podstawowe założenie podejścia zasobowego) i wskazuje na potrzebę ukierunkowania działań organizacji na jej właścicieli. Wartość dodana jest pojęciem zdecydowanie szerszym niż zysk. Wskazuje także na potrzebę innych działań prorozwojowych. Zarządzanie przez wartość jest zatem w pełni kompatybilne z założeniami podejścia zasobowego do strategii. Analizowanie tych podejść, często w oderwaniu od siebie, sprawia, że wnioski z analizy strategicznej mogą być po prostu mniej użyteczne.

4. Walka konkurencyjna w podejściach planistycznych i zasobowych

Skąd takie zmiany w podejściu zasobowym, w zestawieniu przeciw z nieodległym historycznie ujęciem planistycznym? Wynikają one z ewolucji ekonomii i m.in. teorii konkurencyjności. Prowadzenie działalności gospodarczej w okresie po drugiej wojnie światowej było oparte na prostej zasadzie ekonomii skali bądź zakresu oczywiście w sektorach poddających się koncentracji. Celem działań menedżerskich było optymalizowanie strumienia nakładów. Potencjalne innowacje dotyczyły przede wszystkim zasobów materialnych, ewentualnie techniki i technologii. **Rozwój rozumiany był bardziej jako wzrost ilości i jakości (rzadkości) zasobów oraz efektywności ich proproduktowego wykorzystania.** Należy pamiętać, że strategia miała wtedy charakter głównie produktowo-rynkowy.

W ujęciu zasobowym coraz częściej o przewadze nie decyduje klasyczna ekonomia skali bądź zakresu, ale umiejętności związane z bardzo szeroko ujętą strategią przewagi kompetencyjnej. Na rynku, na którym dotychczas orientowaliśmy swoje działania względem klientów, dostawców i konkurentów, pojawiły się nowe grupy interesariuszy: organizacje rządowe i samorządowe, społeczności, także wirtualne, firmy z rynku pracy, firmy – uczestnicy rynków kapitałowych, szeroka grupa regulatorów rynku¹. Optymalizowanie w tych warunkach, zwłaszcza w przypadku uznania wielu z tych zmiennych za niezależne, może mieć tylko charakter programowania nieliniowego. Dodatkowo różnorodność zachowań strategicznych i konkurowania jest w takiej sytuacji praktycznie nieograniczona. Jeśli dodamy do tego jeszcze związki sieciowe, globalizację, społeczeństwo dobrobytu to otrzymamy przestrzeń

¹ Podobnie piszą o tym Amit i Schoemaker. W oryginale: “Managerial decisions concerning such resources and capabilities are ordinarily made in a setting that is characterized by: (1) Uncertainty about (a) the economic, industry, regulatory, social, and technological environments, (b) competitors’ behavior, and (c) customers’ preferences; (2) Complexity concerning (a) the interrelated causes that shape the firm’s environments, (b) the competitive interactions ensuing from differing perceptions about these environments; and by (3) intraorganizational conflicts among those who make managerial decisions and those affected by them” [Amit, Schoemaker 1993, s. 33].

działań gospodarczych niepoddającą się żadnym regułom tzw. ochrony konkurencji. Jedynym skutecznym działaniem jest traktowanie biznesu jako lepszego sposobu alokacji zasobów materialnych i niematerialnych przez ich właścicieli w porównaniu z klasycznym zachowaniem biernego rentiera. Pamiętać jednak należy, że inwestycje w zasoby niematerialne mają w większości charakter nieodwracalny [Amit, Schoemaker 1993, s. 33], a ponadto inwestowanie w te zasoby jest mniej przewidywalne i trudniejsze w nadzorowaniu od klasycznych inwestycji w zasoby niematerialne [Amit, Schoemaker 1993, s. 33]. **Strategia rozwoju w tym ujęciu przyjmuje postać ciągłego kształtowania takiej wiązki kompetencji, która będzie najbardziej skuteczna w przekształcaniu pozostałych zasobów w strumieniu wartości dodanej.** Owszem, możliwe jest poszukiwanie synergii wśród kompetencji, odkrywanie i pozyskiwanie kompetencji w otoczeniu, a także swoista krzywa doświadczenia przejawiająca się w postaci skutecznej implementacji posiadanych zdolności w ciągle nowe biznesy. Możliwe są również innowacje w układzie zasobów niematerialnych. Sama strategia przyjmie najczęściej postać strategii w układzie kompetencyjno-rynkowym.

5. Zakończenie

Ujęcie zasobowe jest specyficznym podejściem do bogactwa przedsiębiorstwa. Rozwój zasobów (rozwój lub wzrost) jako źródło bogactwa, charakterystyczny dla obu ujęć, to w zasadzie już mocno historyczne stwierdzenie, sięgające czasów Smitha i Ricardo. Konkurowanie przez wykorzystywanie zasobów też wydaje się anachroniczne. Z drugiej strony zarządzanie strategiczne nie wskazało ostatnio na żadne nowe rozwiązania w tym zakresie, może poza ujęciem pozycyjnym. Przedstawione rozważania wskazują na pewien postęp w tym zakresie, przejawiający się w orientacji na zasoby niematerialne i ukierunkowanie na wartość dodaną przedsięwzięć gospodarczych. Wydaje się, że dopóki nie pozbędziemy się obrazu klasycznej hierarchicznej organizacji, dopóty będziemy tkwić w rygorach budowania przewagi konkurencyjnej na bazie klasycznej renty ricardiańskiej, do której oba podejścia mimo wszystko się wciąż odwołują.

Literatura

- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no 1.
- Makadok R., *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no 5.
- Montgomery C., Wernerfelt B., *Diversification, ricardian rents, and Tobin's q*, „The Rand Journal of Economics” 1988, vol. 19, no 4.

- Pluta W., *Strategie finansowe*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 2007.
- Pniewski K., Bartoszewicz B., *Kreowanie wartości jako cel nadrzędny*, [w:] *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski i B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008.
- Priem R., Butler J., *Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no 1.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa 1999.
- Szablewski A., *Budowanie wartości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, red. A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz, Poltext, Warszawa 2008.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no 2.
- Wernerfelt B., *The resource-based view of the firm: ten years after*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, no 3.
- Zaheer A., Bell G., *Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26, no 9.

MECHANISMS OF GROWTH AND DEVELOPMENT FROM THE RESOURCE BASED VIEW PERSPECTIVE

Summary: The goal of this article is to identify mechanisms for the development and growth from Resource Base View perspective. The opinion about such mechanisms is formulated on the basis of the assumptions of RBV concepts and assumptions of the VBM (finance concepts) The analysis shows that the essence of development, from both points of view is to focus on core activities, but the capabilities (specific of RBV) can develop through the improvement of internal resources or by seeking the access to the network where we can find important intangible resources.

Keywords: value based management, growth, strategic management.