PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Kamila Malewska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PODEJŚCIE ZASOBOWE A ODNOWA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Zmiany zachodzące w otoczeniu zmuszają współczesne organizacje do rozwijania ich zdolności adaptacyjnych. Zmiany te dotyczyć mogą struktury, strategii, poszukiwania nowych rynków, poszerzania oferty produktów, unowocześniania infrastruktury lub technologii. Proces polegający na wyznaczaniu nowych kierunków funkcjonowania organizacji, adekwatnych do zachodzących zmian, nosi nazwę odnowy strategicznej. Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą problematyki odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, można zauważyć wiele wątków wspólnych z dominującym obecnie na gruncie zarządzania strategicznego podejściem zasobowym. Powstaje zatem pytanie: czy przedsiębiorstwo wykorzystujące to podejście w praktyce zarządzania strategicznego realizuje jednocześnie proces odnowy strategicznej? Celem referatu jest próba udzielenia odpowiedzi na to pytanie.

Słowa kluczowe: podejście zasobowe, odnowa strategiczna.

1. Wstęp

Tempo zmian zachodzących w otoczeniu zmusza współczesne organizacje do szybszej niż kiedykolwiek adaptacji. Zmiany następujące w organizacji, będące odpowiedzią na złożoność otoczenia, mogą dotyczyć struktury, strategii, przejęć innych organizacji, poszukiwania nowych rynków, poszerzania oferty produktów, unowocześniania infrastruktury lub technologii. Proces ten polegający na wyznaczaniu nowych kierunków funkcjonowania organizacji określany jest mianem odnowy strategicznej lub odnowy organizacyjnej. Wymaga on wiedzy, kreatywności, krytycznej analizy, odpowiedniej komunikacji i przywództwa oraz oceny potencjalnych alternatyw.

Zmiana towarzysząca odnowie organizacyjnej nie podważa zazwyczaj podstawowej konfiguracji organizacji. Kadra zarządzająca stara się przewidywać rolę strategii, struktury oraz stylu podejmowania decyzji w procesie odnowy i jednocześnie zmieniać czynniki otoczenia tak, aby były jak najbardziej kompatybilne ze strategią organizacji [Cyert, March 1963].

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą problematyki odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, można zauważyć wiele wątków wspólnych z podejściem zaso-

bowym, cieszącym się obecnie dużą popularnością. Powstaje zatem pytanie, czy przedsiębiorstwo wykorzystujące to podejście w praktyce zarządzania strategicznego realizuje jednocześnie proces odnowy strategicznej? Celem referatu jest próba udzielenia odpowiedzi na to pytanie. Referat składa się z trzech zasadniczych części. Najpierw zdefiniowano niejednoznaczne pojęcie odnowy strategicznej, następnie przedstawiono istotę i główne założenia podejścia zasobowego, a w końcowej części zestawiono cechy charakterystyczne procesu odnowy strategicznej oraz podejścia zasobowego w celu wykazania zbieżności między analizowanymi kategoriami.

2. Odnowa strategiczna w literaturze przedmiotu

Zmiana organizacyjna oraz odnowa stały się jednym z kluczowych przedmiotów badań naukowców w ciągu ostatnich lat [Solomon 2001, s. 257-265; Volberda, Baden-Fuller 2001, s. 159-178]. Tematyka ta jest popularna nie tylko w dziedzinie nauk o zarządzaniu, ale także w innych dyscyplinach, takich jak: technologia informacyjna, socjologia czy psychologia.

Mimo że pojęcie zmiany nie jest terminem nowym w literaturze przedmiotu, rosnąca konkurencja spowodowała, że zaczęto inaczej je postrzegać (nie jako przejście organizacji z jednego stanu do drugiego, lecz jako proces ciągły) [Volberda, Baden-Fuller 2001, s. 160-161]. Wcześniej zakładano, że proces zmian w organizacji może być realizowany w formie ciągłej albo skokowej. Zmiany ciągłe oznaczały bieżące doskonalenie organizacji, natomiast zmiany skokowe wiązały się z radykalną zmianą i koniecznością zaprojektowania oraz implementacji nowego modelu biznesu. Ze względu na ograniczenia modelu skokowego, wynikające z trzech krytycznych czynników procesu zmian: presji czasu, oporu wobec zmian oraz niepewności otoczenia, które mogą utrudniać realizację zmian już we wczesnym stadium implementacji, współcześni badacze opowiadają się za modelem dostosowawczym [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 11-12]. Dlatego też autorzy coraz częściej operują pojęciem odnowy strategicznej (sugerującej proces ciągły) zamiast zmiany strategicznej.

Pojęcie odnowy strategicznej jest różnorodnie definiowane. W.D. Guth i A. Ginsberg określają ją mianem transformacji organizacji odbywającej się poprzez odnowę jej kluczowych idei (kompetencji) [Guth, Ginsberg 1990, s. 5]. H.W. Volberda definiuje to pojęcie nieco szerzej jako czynności podejmowane przez organizację w celu zmiany jej „ścieżki" zależności. Przyczynia się to do modyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów organizacji oraz wymaga odpowiedniego dostosowania dotychczasowej strategii [Volberda, Baden-Fuller 2001, s. 160]. Większość autorów jest jednak zgodna co do tego, że proces odnowy strategicznej ma charakter ewolucyjny i polega przede wszystkim na umiejętności dostosowania przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia [Floyd, Lane 2000, s. 154-177]. Zdaniem H. Mintzberga organizacja, realizując proces odnowy strategicznej, wybiera między dwoma możliwościami. Pierwsza polega na procesie rewitalizacji, który sprowadza się do koncentracji na wnętrzu organizacji w celu skuteczniejszego wykorzystania posiadanych

kluczowych zasobów i kompetencji. Druga opcja związana jest z orientacją na zmiany zachodzące w otoczeniu i redefiniowaniu kluczowych kompetencji adekwatnie do zidentyfikowanych zmian. W konsekwencji tych działań likwidacji ulega luka strategiczna między posiadanymi przez organizację kluczowymi zasobami i kompetencjami a poziomem kompetencji wymaganym w sektorze [Mintzberg 1989].

W literaturze przedmiotu wiele teorii było wykorzystywanych w celu wyjaśnienia procesu odnowy organizacyjnej. W ramach tych teorii można wyróżnić jednak dwa podejścia do definiowania odnowy strategicznej, a mianowicie podejście wyboru oraz podejście adaptacji. Podejście wyboru charakteryzuje się postrzeganiem odnowy strategicznej jako procesu podporządkowanego wewnętrznym uwarunkowaniom. Zgodnie z nim strategiczne działania organizacji skierowane są na wykorzystywanie, wzmacnianie oraz doskonalenie posiadanych kluczowych zasobów i kompetencji. W podejściu adaptacji odrzuca się orientację wewnętrzną i przyjmuje się założenie, zgodnie z którym wzrost elastyczności funkcjonowania organizacji możliwy jest poprzez poszukiwanie i wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu. Oznacza to, że organizacja rezygnuje z dotychczasowych kluczowych kompetencji i dąży do wykształcenia nowych [Volberda, Baden-Fuller 2001, s. 160--161]. Przedstawioną powyżej typologię odrzucają H.W. Volberda, C. Baden-Fuller i F.A.J. van den Bosch, dowodząc, iż podejścia wyboru i adaptacji nie są opcjami przeciwstawnym, alternatywnymi, lecz wzajemnie się uzupełniającymi. Zdaniem autorów organizacja nie musi wybierać między jedną a drugą opcją, gdyż możliwe jest zastosowanie obydwu podejść jednocześnie. Przyjmują oni, że odnowa strategiczna jest ciągłym procesem, w którym determinującymi czynnikami są [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 16-17]:

– zaangażowanie menedżerów wszystkich szczebli zarządzania;
– sposób wykorzystywania posiadanych zasobów; organizacje dokonują w tym aspekcie wyboru między eksploatacją a eksploracją; pierwsza opcja oznacza względną stabilizację polegającą na wykorzystywaniu i rozwijaniu posiadanych kluczowych kompetencji, natomiast eksploracja wiąże się z koniecznością przeprojektowania organizacji i wykreowania nowych kluczowych kompetencji;
– umiejętność uczenia się organizacji – proces uczenia się realizowany jest poprzez pozyskiwanie nowej wiedzy z otoczenia lub koncentrację na istniejących już w organizacji zasobach wiedzy.

3. Istota podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym

W latach osiemdziesiątych pojawiło się na gruncie zarządzania strategicznego nowe podejście wywodzące się z teorii ekonomii próbujące wyjaśniać ekonomiczne wyniki działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w konkurencyjnym otoczeniu poprzez pryzmat posiadanych przez nie zasobów. W literaturze zachodniej znane jest ono jako *Resource-Based View of the Firm* (w skrócie RBV), w polskiej określane jest mianem podejścia zasobowego.

Zgodnie z podstawowym założeniem podejścia zasobowego organizacje różnią się między sobą w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów. Jeżeli niektóre z zasobów organizacji są dostępne ograniczonej liczbie przedsiębiorstw, są trudne do naśladowania oraz pozwalają na wykorzystywanie szans i neutralizowanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, to stanowią atut przedsiębiorstwa. Zasoby te należy wzmacniać i wokół nich budować strategię. Podejście to charakteryzuje logika formułowania strategii „od wewnątrz na zewnątrz", co oznacza, że punktem wyjścia w procesie formułowania strategii jest kompleksowa analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, a nie uwarunkowań zewnętrznych. Konsekwencją tej logiki jest przyjęcie założenia, iż to przede wszystkim wyróżniająca wiązka zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa, choć nie można lekceważyć wpływu i znaczenia otoczenia [Bratnicki 2000, s. 48]. Poglądy te odzwierciedliły się 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 przedsiębiorstwa posiadają dany zasób? Tylko rzadkie zasoby i umiejętności mogą stać się 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, to może osiągnąć co najmniej tymczasową przewagę konkurencyjną. Jeżeli natomiast dodatkowo przedsiębiorstwa konkurencyjne napotykają utrudnienia w imitacji tych zasobów lub umiejętności, to mogą stać się one dla organizacji będącej w ich posiadaniu źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [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 stać się istotnym jej źródłem [Barney 1995, s. 49-61].

Podejście zasobowe stanowi umiejętną syntezę wybranych wątków z pozostałych podejść. Szkoła zasobowa podobnie jak planistyczna koncentruje się na wnętrzu przedsiębiorstwa (zasobach), traktując je jako czynnik wpływający na efektywność przedsiębiorstwa w większym stopniu aniżeli otoczenie czy struktura branży, jak zakładały to szkoły pozycjonowania konkurencyjnego i ewolucyjna. Z podejściem planistycznym i pozycjonowania konkurencyjnego podejście zasobowe łączy założenie, że budowa strategii powinna odbywać się na poziomie organizacji jako całości, a nie na poziomie poszczególnych jednostek biznesu. Natomiast podobieństwo do szkoły ewolucyjnej polega na akceptacji założenia, iż realizacji strategii nie można zaplanować [Obłój 2001, s. 96]. Wdrażana jest ona stopniowo w miarę pozyskiwania przez organizację nowych zasobów oraz umiejętności i przekształcania je w tzw. kluczowe kompetencje umożliwiające uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

4. Podejście zasobowe jako jedna z form odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Analizując powyższe teoretyczne rozważania dotyczące odnowy strategicznej przedsiębiorstwa oraz podstawowych założeń podejścia zasobowego, można zauważyć daleko idące podobieństwa. Nasuwa się zatem pytanie, czy podejście zasobowe może być postrzegane jako jedna z form odnowy strategicznej? Podejmując próbę udzielenia odpowiedzi na to pytanie, posłużyć się można tabelą stanowiącą zestawienie wybranych cech charakterystycznych odnowy strategicznej i podejścia zasobowego.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne odnowy strategicznej i podejścia zasobowego

Cechy charakterystyczne	
odnowy strategicznej	podejścia zasobowego
1	2
Współczesne opracowania z zakresu zarządzania strategicznego przyjmują, że odnowa strategiczna realizowana jest raczej w oparciu o dostosowawczy, a nie skokowy model zmian (bieżące, ciągłe doskonalenie organizacji).	Zgodnie z podejściem zasobowym przyjmuje się, że strategii przedsiębiorstwa nie da się zaplanować, że kształtowana jest ona stopniowo, w miarę jak przedsiębiorstwo pozyskuje zasoby i przekształca je w kluczowe kompetencje.
Jedną z opcji działań związanych z realizacją odnowy strategicznej jest rewitalizacja polegająca na koncentracji na wnętrzu przedsiębiorstwa oraz efektywnym wykorzystaniu i doskonaleniu posiadanych kluczowych zasobów i kompetencji. Identycznie jak rewitalizacja definiowana jest odnowa strategiczna w ramach podejścia wyboru.	Zgodnie z podstawowym założeniem podejścia zasobowego organizacje różnią się między sobą w aspekcie posiadanych zasobów. Jeżeli niektóre z zasobów organizacji są dostępne ograniczonej liczbie przedsiębiorstw, są trudne do naśladowania oraz pozwalają na wykorzystywanie szans i neutralizowanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, to stanowią one atut przedsiębiorstwa. Zasoby te nazywane kluczowymi kompetencjami należy wzmacniać, doskonalić i wokół nich budować strategię.

Tabela 1, cd.

1	2
Odnowa strategiczna jest to proces o charakterze ewolucyjnym polegający na umiejętności dostosowania przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia.	Podejście zasobowe charakteryzuje się logiką formułowania strategii „od wewnątrz na zewnątrz", ale jednocześnie nie lekceważy znaczenia i wpływu otoczenia oraz konieczności dostosowywania wyróżniających zasobów do zmian w nim zachodzących.
Zgodnie z jedną z definicji odnowa strategiczna jest to proces transformacji organizacji poprzez odnowę jej kluczowych idei (kompetencji).	Organizacja przyjmująca podejście oparte na zasobach staje przed koniecznością ciągłego rozwijania, uaktualniania oraz odnawiania posiadanych kluczowych zasobów i kompetencji.
Organizacje dysponujące określonymi zasobami w obliczu odnowy strategicznej stają przed koniecznością dokonania wyboru między eksploatacją zasobów (wykorzystywaniem i rozwojem posiadanych kluczowych kompetencji) a eksploracją zasobów (poszukiwaniem, kreowaniem nowych kluczowych kompetencji).	W podejściu zasobowym przyjmuje się, że organizacja dążąca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w oparciu o swoje kluczowe kompetencje zmuszona jest do nieustannego ich doskonalenia, ochrony, ale także rozwoju i kreowania nowych kompetencji.
W skutecznej realizacji odnowy strategicznej istotną rolę odgrywa proces uczenia się, czyli pozyskiwania nowej wiedzy z otoczenia lub wykorzystywania i rozwijania posiadanych już zasobów wiedzy.	Jedną z podstawowych koncepcji występujących na gruncie podejścia zasobowego jest zarządzanie wiedzą. Poza tym zgodnie z podejściem zasobowym podstawową determinantą efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby niematerialne, zwłaszcza wiedza i umiejętności.

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Analizując tab. 1, można zauważyć, że wybrane cechy charakterystyczne odnowy strategicznej mają odwzorowanie w podstawowych założeniach podejścia zasobowego. Przyjmując zatem, że odnowa strategiczna jest procesem o charakterze ewolucyjnym, ciągłym, a nie rewolucyjnym, skokowym, można założyć, że przedsiębiorstwo działające zgodnie z wytycznymi podejścia zasobowego realizuje jednocześnie proces odnowy strategicznej (zgodnie z definicją w ramach podejścia wyboru). Wynika to z tego, iż przedsiębiorstwo stosujące podejście zasobowe przyjmuje orientację wewnętrzną, co oznacza, że koncentruje swoje działania na identyfikacji, rozwoju, odnowie i pozyskiwaniu nowych kluczowych zasobów i kompetencji.

Literatura

Banaszyk P., Cyfert S., *Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1997.
Barney J.B., *Looking inside for competitive advantage*, „Academy of Management Executive" 1995, Vol. 9, No. 4.
Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000.
Cyert R., March J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1963.
Floyd S.W., Lane P.J., *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review" 2000, Vol. 25.
Guth W.D., Ginsberg A., *Guest editors introduction: corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11.
Mintzberg H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York 1989.
Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
Solomon E., *The dynamics of corporate change: Management's evolution of stakeholder characteristics*, „Human System Management" 2001, Vol. 20.
Volberda H.W., Baden-Fuller C., *Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms*, „Long Range Planning" 2001, Vol. 34.

RESOURCE-BASED VIEW VERSUS STRATEGIC RENEWAL OF AN ORGANIZATION

Summary: High peace of changes that take place in surroundings cause that enterprises have to adopt to these changes faster than ever. Changes that are conducted in organizations can concern structure, strategy, new markets, range of products, infrastructure or technology. The process that determines new directions of functioning of organizations in the literature is called strategic renewal. Analyzing the literature which concerns strategic renewal it is possible to conclude that strategic renewal has a lot in common with resource-based view, especially in aspect of basic assumptions. That is why the question can be asked: does enterprise which uses resource-based view realizes at the same time strategic renewal? The aim of the paper is to answer this question,