

Kamila Malewska

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PERSPEKTYWY ZASTOSOWANIA PODEJŚCIA ZASOBOWEGO W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Rosnąca zmienność i nieprzewidywalność otoczenia zmusza zarządzających przedsiębiorstwami do poszukiwania ciągle nowych rozwiązań z zakresu zarządzania strategicznego, pozwalających na elastyczne dostosowywanie się organizacji do zachodzących zmian. Zarządzanie strategiczne jest relatywnie niedawno ukształtowaną całościową koncepcją zarządzania. Mimo krótkiego okresu ewolucji na gruncie zarządzania strategicznego wykształciło się wiele wątków myślenia zwanych szkołami lub podejściami. Do najważniejszych z nich można zaliczyć podejścia: planistyczne, emergentne, pozycjonowania konkurencyjnego oraz zasobowe. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, iż determinantą efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest znalezienie równowagi między jego wnętrzem a otoczeniem. W miarę rozwoju wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego jako rozwiązanie powyższego problemu autorzy postulowali wykorzystanie najpierw podejścia planistycznego, następnie emergentnego i wreszcie podejścia pozycjonowania konkurencyjnego. Współczesne opracowania z zakresu zarządzania strategicznego skupiają się przede wszystkim na podejściu zasobowym, zgodnie z którym efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw jest konsekwencją posiadania i właściwego wykorzystania wyróżniających zasobów i umiejętności.

Badania empiryczne dowodzą, że zarządzający przedsiębiorstwami są świadomi, iż o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiedniej konfiguracji unikatowych zasobów oraz umiejętności firmy do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania [Krupski 2006, s. 7-8]. Można zatem przyjąć, że po okresie intensywnego rozwoju podejścia zasobowego, zwłaszcza na płaszczyźnie teoretycznej, zyskało ono aprobatę także ze strony praktyków zarządzania. Pomimo wielu wątpliwości oraz niezadowolenia ze stanu zarządzania stra-

tegicznego, które są zgłaszane przez autorów licznych publikacji dotyczących tej problematyki [Kaleta 2004, s. 37-50; Kiełczewski 2004, s. 187-188] można stwierdzić, że na gruncie zarządzania strategicznego nie pojawiło się do tej pory trafniejsze podejście wyjaśniające proces budowania przewagi konkurencyjnej niż podejście zasobowe. Powstaje w tym miejscu pytanie o perspektywy zastosowania podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw, zatem o to, czy również w przyszłości podejście zasobowe będzie cieszyło się zainteresowaniem zarówno praktyków, jak i teoretyków. Odnosząc się do tak sformułowanego problemu, warto zidentyfikować podstawowe trendy zmian zachodzących we współczesnej gospodarce i poprzez ich pryzmat starać się dokonać analizy perspektyw zastosowania podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw.

2. Trendy zamian zachodzących w otoczeniu a podstawowe założenia podejścia zasobowego

Do najistotniejszych zmian zachodzących w warunkach funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw można zaliczyć:

- wzrost zmienności i nieprzewidywalności otoczenia,
- postępującą globalizację,
- kształtowanie się nowej ekonomii (gospodarki opartej na wiedzy),
- wzrost znaczenia jakości zasobów ludzkich dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- zmianę charakteru konkurencji,
- skracanie cykli życia produktów, technologii, *know-how*.

Zmienny charakter współczesnej gospodarki utrudnia lub wręcz uniemożliwia przewidywanie warunków rozwojowych przedsiębiorstw, zwłaszcza w długim czasie (jest to podstawowy argument przemawiający za odejściem od podejścia planistycznego w zarządzaniu strategicznym). Wzrastający poziom dynamiki otoczenia powoduje, że zasadne wydaje się także odrzucenie działań mających na celu dostosowywanie przedsiębiorstw do przewidywanych okoliczności zewnętrznych, które najprawdopodobniej nie będą zgodne z formułowanymi prognozami. Obniżanie znaczenia podejścia pozycjonowania konkurencyjnego, koncentrującego się na uwarunkowaniach zewnętrznych, jest konsekwencją [Kaleta 2006, s. 68]:

- szerokiego zakresu czynników zewnętrznych (nie ma pewności, które z czynników okażą się dla przedsiębiorstwa znaczące w przyszłości),
- wysokich barier dostępu do informacji (zwłaszcza w odniesieniu do konkurentów),
- wysokich kosztów oraz organizacyjnych trudności przeprowadzenia dokładnych analiz rynku,
- niewielkich szans precyzyjnego rozpoznania i projekcji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa.

Oznacza to, że tradycyjne podejścia do zarządzania strategicznego, koncentrujące się na relacji rynek–produkt i, co jest z tym związane, zakładające bezpośrednią zależność pomiędzy sukcesem przedsiębiorstwa a wytwarzaniem produktu i umiejętnością jego alokacji na rynku, w przyszłości mogą okazać się nieskuteczne. Przedsiębiorstwa zmuszone są do podejmowania działań polegających nie tylko na dostosowywaniu się do zjawisk występujących w otoczeniu, ale przede wszystkim na antycypowaniu i aktywnym kreowaniu tych zjawisk. Strategicznie zorientowane przedsiębiorstwa stają przed koniecznością poszukiwania takich domen rynkowych, które będą zgodne z antycypowanymi potrzebami klientów. Przyszłe domeny łatwiej jest identyfikować, a następnie nimi zarządzać, gdy wykorzystuje się logikę podejścia „od wewnątrz na zewnątrz” (charakterystyczną dla podejścia zasobowego) zakładającą, że decyzje strategiczne determinowane są przez szeroko rozumiane zasoby przedsiębiorstwa. Oznacza to, że organizacja dążąca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinna nieustannie akumulować i rozwijać zasoby. Poza tym zasoby stanowią stabilniejszą bazę dla formułowania strategii niż turbulentne i złożone otoczenie, gdyż w znacznym stopniu można je kształtować i monitorować. Przeprowadzone tu dotychczas rozważania nie powinny prowadzić do konkluzji, że możliwe jest opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa bez prawidłowego rozpoznania warunków otoczenia. Podejście zasobowe nie neguje konieczności realizacji działań związanych z analizą otoczenia bliższego i dalszego jako jednego z etapów w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa. W podejściu tym przeniesiony zostaje punkt ciężkości z analizy uwarunkowań zewnętrznych (kluczowej dla podejścia pozycjonowania konkurencyjnego) na analizę potencjału wewnętrznego. Warto w tym miejscu przytoczyć opinię G. Hamela i C.K. Prahalada [1990] – czołowych reprezentantów podejścia zasobowego, dowodzących, że funkcjonowanie organizacji powinno być podporządkowane zaspokajaniu potrzeb klientów, co wymusza na przedsiębiorstwach konieczność analizy domen rynkowych, na których będą mogły wykorzystać swoje kluczowe kompetencje w celu stworzenia pożądaných przez konsumentów wartości.

Istotnym wyróżnikiem współczesnej gospodarki jest postępująca globalizacja. Stanowi ona najbardziej znamienne zjawisko obecnych czasów, dla którego charakterystyczna jest kompresja przestrzeni, integrowanie rynków i gospodarek. Globalizacja jest pojęciem stosownym, jeśli zamierza się opisać zmiany zachodzące w społeczeństwach i gospodarce światowej, które wynikają z gwałtownego wzrostu międzynarodowej wymiany handlowej i kulturowej. Globalizacja gospodarki oznacza tworzenie gospodarki światowej, czyli możliwość swobodnego przepływu produktów oraz czynników produkcji między wszystkim krajami. Proces globalizacji przejawia się integracją gospodarczą oraz rozwojem międzynarodowych przedsiębiorstw i instytucji. Powoduje to zaostrenie konkurencji i coraz bardziej wyrównaną walkę konkurencyjną. Badania empiryczne dowodzą, iż przemiana, jaka zaszła na przestrzeni ostatnich 8 lat w polskiej gospodarce, polega na przejściu

od otoczenia, w którym wyróżniają się przedsiębiorstwa najlepsze, do otoczenia, w którym zależności te są odwrotne. To przedsiębiorstwa o najgorszych wynikach finansowych odróżniają się na tle całej populacji [Obłój 2006, s. 14]. Przedsiębiorstwa zatem zmuszone są do poszukiwania ciągle nowych sposobów wyróżnienia się spośród konkurentów. Jednym z takich sposobów jest stworzenie unikatowej konfiguracji zasobów, trudnej lub niemożliwej do naśladowania przez konkurentów. Zasoby te mogą stać się podstawą formułowania strategii oraz potencjalnym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Istota trwałej przewagi konkurencyjnej sprowadza się nie tyle do samego posiadania zasobów, ile do realizacji działań pozwalających na ciągłą odnowę konkurencyjności, zmianę jej struktury oraz rozwijanie źródeł jej pochodzenia. Silne powiązanie sukcesu przedsiębiorstwa z właściwym zarządzaniem zasobami oznacza, że przedsiębiorstwa chcące osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną powinny wykorzystywać w procesie zarządzania strategicznego podejście zasobowe.

Kolejnym kluczowym trendem zmian zachodzących we współczesnej gospodarce jest kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy (nowej ekonomii). Pojęcie to powstało stosunkowo niedawno i nie jest jeszcze jednoznacznie definiowane. Odnosi się ono do zbioru ilościowych i jakościowych zmian, które w okresie ostatnich 20 lat przeobraziły strukturę, funkcjonowanie i zasady gospodarki [Hawskworth 2008]. Cechą charakterystyczną nowej ekonomii jest założenie, iż zdolność przedsiębiorstw do konkurowania zależy przede wszystkim od posiadania unikatowych umiejętności nie tyle w obszarze wytwarzania produktów i świadczenia usług, ile w dziedzinie innowacyjności, wykorzystywania i kreowania nowoczesnych technologii umożliwiających zaspokojenie potrzeb klientów w większym stopniu. Oznacza to przesunięcie punktu ciężkości w procesie formułowania strategii z zasobów materialnych na rzecz zasobów niematerialnych. Wśród tych zasobów na plan pierwszy wysuwa się wiedza, będąca obecnie najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej. Nowa ekonomia opisuje środowisko biznesowe, w którym informacja i wiedza, dzięki technologiom teleinformatycznym, stają się podstawowym motorem rozwoju ekonomicznego, a także determinantą przesądającą o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, iż inwestycje w domenę internetową nie są warunkiem gwarantującym zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji. Infrastruktura internetowa stanowi jedynie narzędzie do właściwego wykorzystania posiadanych przez pracowników zasobów wiedzy. Skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga nieustannego gromadzenia, utrwalania, rozpowszechniania i odnawiania zasobów wiedzy oraz wytworzenia sprawnych mechanizmów współpracy i przepływu wiedzy między wszystkimi członkami w organizacji. Jeszcze kilka lat temu podejmowanie problematyki gospodarki opartej na wiedzy spotykało się wśród praktyków zarządzania z dużym niezrozumieniem. Uważano, że jest to idea zarezerwowana wyłącznie dla środowiska naukowego. Sytuacja ta stopniowo zaczęła ulegać zmianie wraz z wejściem Polski do Unii Eu-

ropejskiej oraz popularyzacją Strategii Lizbońskiej. Obecnie można wręcz mówić o „modzie” na zarządzanie wiedzą. Badania empiryczne dowodzą, iż polscy menedżerowie uznają wiedzę za rzadki, wartościowy i trudny do skopiowania zasób przedsiębiorstwa. Ponadto dostrzegają potencjał rozwojowy tego zasobu, uważając jednocześnie, że nie jest on w pełni wykorzystany [Krupski 2006, s. 7-8]. Z kolei badania dotyczące postulowanego zakresu podejmowanych w przedsiębiorstwach działań nakierowanych na doskonalenie i unowocześnianie zarządzania pokazują, iż zarówno naukowcy, jak i konsultanci zauważają konieczność doskonalenia zarządzania strategicznego w praktyce zarządzania polskich przedsiębiorstw, wskazując jednocześnie na potrzebę szerszego zastosowania w przyszłości koncepcji charakterystycznych dla podejścia zasobowego, a mianowicie zarządzania wiedzą oraz koncepcji organizacji uczącej się [Lichtarski 2006, s. 7-10]. Można zatem stwierdzić, że gospodarka oparta na wiedzy uznana została zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania za jeden z etapów przemian cywilizacyjnych, co wiąże się z koniecznością uwzględnienia jej w realizacji długoterminowych strategii rozwoju przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że cechy gospodarki opartej na wiedzy są zbieżne z założeniami podejścia zasobowego, zgodnie z którym strategię przedsiębiorstwa można postrzegać poprzez posiadane przez organizację unikatowe, trudne do imitacji, wartościowe zasoby (zwłaszcza o charakterze niematerialnym). W świetle podejścia zasobowego wiedza stanowi najważniejszy strategiczny zasób przedsiębiorstwa, który implikuje istnienie organizacji, jej wielkość i zakres działania oraz zdolność do generowania przewagi konkurencyjnej. Można zatem wnioskować, iż kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy sprzyja zastosowaniu podejścia zasobowego w praktyce zarządzania strategicznego, a zważywszy na fakt, iż nowa ekonomia nie przybrała jeszcze ostatecznej formy, świadczy to także o realnych perspektywach tego podejścia.

Kolejną z wyróżnionych zmian zachodzących we współczesnej gospodarce, oprócz zmienności i nieprzewidywalności otoczenia, globalizacji i kształtowania się nowej ekonomii, jest zmiana charakteru konkurencji, związana ze zmniejszeniem znaczenia podstawowych dotychczas atrybutów konkurencyjności, takich jak cena i jakość. Konkurowanie poprzez jakość lub cenę produktów i usług od dawna stanowiło w gospodarce rynkowej jedną z uznanych strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W miarę rozwoju globalizacji i intensyfikacji konkurencji jakością i ceną wyrobów przestały być jedynymi atrybutami konkurencyjności przedsiębiorstw. Wzrosło natomiast znaczenie jakości zasobów ludzkich w tworzeniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz w wycenie jego wartości na rynku. Poprzez jakość zasobów ludzkich rozumie się wiedzę, umiejętności i doświadczenie członków organizacji. Można przypuszczać, że zarysowujące się trendy będą się pogłębiały w najbliższej przyszłości. Tendencja ta sprzyja zastosowaniu podejścia zasobowego, które zakłada, że zasoby niematerialne, a zwłaszcza zasoby ludzkie, są jednym z najistotniejszych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej.

Ostatnią ze zidentyfikowanych przemian zachodzących we współczesnej gospodarce jest skracanie cykli życia produktów, technologii oraz *know-how*. Tendencja ta wymusza na przedsiębiorstwach ciągły rozwój oraz ponoszenie coraz większych nakładów finansowych na sferę badawczo-rozwojową. Powoduje to, iż wiele przedsiębiorstw nie jest w stanie samodzielnie prowadzić swojej działalności ani też sprostać wymaganiom otoczenia. Organizacje te, zamiast formułować strategie na podstawie wytwarzanych wyrobów lub posiadanych technologii, które szybko się dezaktualizują, powinny identyfikować swoje kluczowe kompetencje. Należy podkreślić, że w przeciwieństwie do produktów czy technologii cykl życia kluczowych kompetencji jest znaczenie dłuższy, w związku z czym mogą one stanowić bazę dla formułowania strategii współczesnego przedsiębiorstwa.

3. Podsumowanie

Podsumowując rozważania dotyczące perspektyw zastosowania podejścia zasobowego w praktyce zarządzania strategicznego polskich przedsiębiorstw, można zauważyć, że jest ono podejściem dominującym nie tylko obecnie – najprawdopodobniej dominacja ta utrzyma się także w przyszłości. Świadczą o tym trendy zmian zachodzących we współczesnej gospodarce, które są zbieżne z podstawowymi założeniami podejścia zasobowego. Zmiany te są na tyle znaczące i głębokie, że można wręcz mówić o nowym etapie rozwoju, nazywanym gospodarką opartą na wiedzy lub nową ekonomią, która stanowi kompilację wszystkich zidentyfikowanych trendów zmian [Sadler 2003, s. 23]¹. Jednym z podstawowych wyróżników ciągle kształtującej się nowej gospodarki jest przeniesienie uwagi menedżerów z zasobów materialnych w kierunku zasobów niematerialnych, zwłaszcza wiedzy i umiejętności. Zainteresowanie zasobami niematerialnymi jako determinantą efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa doskonale współgra z podejściem zasobowym występującym na gruncie zarządzania strategicznego, które kładzie nacisk na wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa jako bazę formułowania strategii oraz potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Perspektywiczny charakter podejścia zasobowego podkreślają także przytoczone w referacie wyniki badań empirycznych. Dowodzą one, iż zarządzający przedsiębiorstwami są świadomi potencjału rozwojowego tkwiącego w zasobach niematerialnych (zwłaszcza zasobach ludzkich) oraz ich znaczenia dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Chcąc skutecznie konkurować w przyszłości,

¹ W świetle literatury przedmiotu gospodarce opartej na wiedzy można przyporządkować następujące cechy: globalny model handlu; globalny wymiar konkurencji; wzrost znaczenia następujących sektorów: komputerowego, biotechnologii, usług finansowych, rekreacji; występowanie płaskich, elastycznych oraz sieciowych struktur organizacyjnych; wzrost dynamiki struktury rynku; wzrost znaczenia sfery b+r; innowacje, wiedza i umiejętności jako podstawowe generatory wzrostu przedsiębiorstwa; „względność” odległości i czasu; 24-godzinny dzień pracy wynikający z zastosowania technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (elastyczne formy pracy); ciągła nauka i podnoszenie kwalifikacji (powstawanie organizacji uczących się); skracanie cykli życia produktów i technologii.

przedsiębiorcy są zmuszeni do kreowania unikatowych konfiguracji zasobów oraz właściwego ich wykorzystania, ochrony i odnawiania. Przyjmując założenie, iż trendy te będą pogłębiały się w najbliższej przyszłości, można wnioskować, że podejście zasobowe jest podejściem bardzo perspektywicznym. Podkreślić jednak należy, że perspektywy tego podejścia tylko wtedy będą realne, jeżeli będzie ono ewoluowało wraz ze zmianami zachodzącymi w gospodarce.

Literatura

- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competences of the corporation*, „Business Harvard Review” 1990 nr 3.
- Hawskworth J., *A „New” Economy in Europe*, Price Waterhouse Cooper’s, www.pwc.com, 04.02.08.
- Kaleta A., *Najistotniejsze błędy w praktyce zarządzania strategicznego polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, AE, Wrocław 2004.
- Kaleta A., *Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego – podejście zasobowe czy pozycyjne?*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
- Kiełczewski S., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce – z globalizacją, integracją i korupcją w tle*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, AE, Wrocław 2004.
- Krupski R., *Strategiczność zasobów*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 9.
- Lichtarski J., *Rzeczywiste i preferowane kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami w opiniach ich głównych aktorów*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 11.
- Obłój T., *Trwałość przewagi konkurencyjnej – analiza empiryczna*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 1.
- Sadler P., *Strategic Management*, Kogan Page, London and Sterling (VA) 2003.

PROSPECTS OF USING THE RESOURCE-BASED VIEW OF STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

There are a lot of approaches to formulating strategy in the frames of strategic management (planning, competitive positioning, emergent, resource-based view). One of the most recent and popular one among both managers and scientists is the resource-based view of the strategy. According to this approach the efficiency of an enterprise depends on the possession and proper use of resources and capabilities of a company.

The main goal of the article is to describe the prospects of using the resource-based view of strategic management in practice. To achieve this goal the author first presents the main trends of changes that are taking place in enterprise’s environment and then compares these trends to the basic assumptions of resource-based view of strategic management.