

Monika SULIMOWSKA-FORMOWICZ\*

## Nurt zasobowy w teorii firmy

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie przeglądu tych prądów i koncepcji teoretycznych, które wyjaśniają problemy związane z tworzeniem i utrzymywaniem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i przyczyniły się do powstania i rozwoju nurtu zasobowego w teorii firmy oraz prezentacja jego podstawowych koncepcji.

Na nurt zasobowy<sup>1</sup> składa się zestaw teorii zróżnicowanych, ale powiązanych ze sobą, korzystających ze wspólnego systemu pojęciowego, posiadających wspólną optykę patrzenia. Podstawową cechą wspólną tych teorii jest wyjaśnianie przyczyn osiągania przez firmy ponadprzeciętnych zysków, zajmowania określonej pozycji konkurencyjnej i tworzenie trwałych przewag konkurencyjnych poprzez odwołanie do czynników wewnętrznych firmy i nadawanie im podstawowego znaczenia, pierwszeństwa przed warunkami zewnętrznymi.

W nurcie zasobowym firma postrzegana jest w perspektywie endogenicznego wzrostu. Jest podmiotem rozwijającym się, akumulującym zdobywaną wiedzę, tworzącym wewnętrzne kompetencje i umiejętności, na których budowana jest jej zdolność i pozycja konkurencyjna. Każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się inną ścieżką wzrostu wewnętrznego, co skutkuje zajmowaniem różnych pozycji na rynku i zdolnością jednych firm do tworzenia i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej oraz doświadczaniem luki konkurencyjnej przez inne firmy. Perspektywa wewnętrznego wzrostu przyjęta przez teorię nurtu zasobowego prowadzi do podobnego postrzegania przez nie roli strategii firmy. Jej podstawowym zadaniem jest zapewnienie spójności wewnętrznej działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo i rozwijanie wewnętrznych umiejętności, tak aby zapewnić firmie elastyczność odpowiadającą tempu zmian otoczenia i siłę wewnętrzną do podejmowania nowych wyzwań oraz kształtowanie otoczenia, raczej niż proste odpowiadanie na jego sygnały.

Teorie nurtu zasobowego nie powstawały w próżni, lecz czerpią z bogatego dorobku myśli ekonomicznej, zwłaszcza tej jej części, którą zwykle się określać mianem heterodoksji.

\* Autorka jest doktorantką Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

<sup>1</sup> Nurt zasobowy (resource-based view of the firm) jest w nauce zjawiskiem stosunkowo nowym, jego początki sięgają lat 50. XX w., szczególnie dynamicznie rozwija się od lat 80. do dnia dzisiejszego. Wciąż jeszcze nie można nadać mu statusu spójnego programu badawczego. Zdaniem I. Lakatosa za naukowy program badawczy (NPB) uznaje się grupę powiązanych ze sobą teorii wyprowadzonych ze wspólnego „twardego rdzenia”, czyli czysto metafizycznych wierzeń podzielanych przez wszystkich protagonistów określonego NPB, twarde rdzeń otoczony jest przez „ochronny pas” możliwych do sprawdzenia teorii [Blaug, 1995, ss. 360-361].

## Prekursorzy

Początków wyjaśniania zjawiska endogenicznego wzrostu przedsiębiorstwa można się doszukiwać już u A. Smith'a, w jego analizie wpływu podziału pracy na poprawę produktywności przedsiębiorstw, a co za tym idzie wzrostu gospodarczego [Smith, 1954]. Podobny pogląd prezentował Ch. Babbage w swojej koncepcji ekonomii skali [Babbage, 1833, cyt. za Knudsen 1996].

W okresie dominacji neoklasycznej, statycznej teorii produkcji i konkurencji perspektywa endogenicznego wzrostu znalazła swego obrońcę w osobie [A. Marshalla, 1920]. Opierając się na teorii dyferencjacji H. Spencer'a, twierdził on, że proces podziału pracy prowadzi do powstawania zróżnicowanych, specjalistycznych umiejętności oraz akumulacji zdobywanej wiedzy na poziomie przedsiębiorstwa. Dzięki procesowi konkurencji i relacjom między firmami, umiejętności i wiedza podlegają dyfuzji powodując ich różnicowanie i akumulację na poziomie firm, branż i w społeczeństwie. Marshallowska perspektywa organicznego wzrostu przedsiębiorstw i gospodarek poważnie przyczyniła się do rozwoju tzw. szkoły ewolucyjnej<sup>2</sup>.

Koncepcje A. Marshalla rozwinęła E. Penrose w swojej teorii wzrostu firmy. Penrose podkreślała zwłaszcza rolę kierownictwa firmy w procesie jej wzrostu. Zdolność kierownictwa do uczenia się i akumulacji uzyskanej wiedzy w postaci standardowych procedur warunkuje tempo wzrostu przedsiębiorstwa. Nowatorskie było także podejście Penrose do zasobów przedsiębiorstwa. Świadomie unikała ona używania terminu czynniki produkcji jako niezbyt wiele wyjaśniającego. Jej zdaniem przedsiębiorstwo jest kolekcją zasobów produkcyjnych, które mogą być użyte do różnych celów w różnym czasie. Zasoby nie powinny być traktowane jako „wsad do procesu produkcji, ich istotą jest, to że w zależności od kombinacji ilości i/lub jakości zasobów oraz sposobów ich wykorzystania firma może dostarczyć otoczeniu (klientom) określony (choć zmienny) zestaw usług (ofertę rynkową). To właśnie możliwość wykorzystywania posiadanych zasobów w tak zróżnicowany sposób powoduje wyjątkowość każdej z firm działających na rynku, od tej wyjątkowości zależy zaś ich siła” [Penrose, 1995, s. 24-25]<sup>3</sup>.

## Ekonomia ewolucyjna i szkoła austriacka

Teorie ewolucyjne postrzegają systemy ekonomiczne (przedsiębiorstwa, gospodarki) jako zorientowane procesowo i odchodzące od równowagi, wyjaśniają procesy zmian zachodzących w gospodarce rynkowej poprzez analizę podmio-

<sup>2</sup> Warto tu podkreślić, iż A. Marshall zbudował swój ewolucyjny sposób postrzegania zjawisk ekonomicznych na analogii do procesu rozwoju organizmów, ich ewolucji w czasie historycznym, nie bezpośrednio na darwinowskiej teorii selekcji, zróżnicowania organizmów i przekazywania ich cech następnym pokoleniom.

<sup>3</sup> E. Penrose wyodrębnia zasoby firmy (resources) oraz usługi (services), jakie dzięki nim firma zdolna jest skierować na rynek.

tów uczestniczących w tych zmianach i cech pozwalających im przetrwać bądź prowadzących do ich „wyginięcia” w wyniku działania mechanizmu konkurencji, który jest uznawany za podstawowy mechanizm selekcji w środowisku rynkowym. Podstawą przetrwania przedsiębiorstwa na rynku jest jego lepsze od rywali dostosowanie do otoczenia, które firmy zawdzięczają przede wszystkim posiadanym zasobom o szczególnym charakterze. Ewoluściści wprowadzili pojęcie rutyny organizacyjnej, czyli wszystkich stałych i przewidywalnych wzorców zachowań organizacji<sup>4</sup>. Wszystkie te rutyny stanowią kształtowane latami, w procesie rozwoju organizacji, jej specyficzne umiejętności, czyli podstawowy czynnik wyróżniający organizację spośród innych i decydujący o jej przetrwaniu.

Ekonomia ewolucyjna zawiera w sobie kilka podstawowych programów badawczych: nurt schumpeteriański, nurt instytucjonalny, prąd neodarwinowski [Witt, 1992, s. 405-419, cyt za Hunt, 2000, s. 20] ekologię organizacji oraz szkołę subiektywistów austriackich – każdy z nich wskazuje na inne czynniki warunkujące przewagę konkurencyjną firmy.

Nurt schumpeteriański opiera się na zaproponowanej przez J.A. Schumpetera koncepcji twórczej destrukcji wywołanej przez innowacje<sup>5</sup>, postęp techniczny i rozwój przemysłu [Mikosik, 1993, s. 67-74], które powodują wzrost i rozwój gospodarczy, a także występowanie cykli koniunkturalnych. Zdolność przedsiębiorstwa do dokonywania innowacji jest podstawą do osiągnięcia przewagi nad konkurentami, a w kolejności do zapewnienia sobie pozycji monopolisty. Podstawą procesu konkurencji jest przedsiębiorczość – zdolność do generowania nowych rozwiązań i podejmowania ryzyka ich testowania na rynku. Różnice w poziomie zdolności innowacyjnych i przedsiębiorczości podmiotów skutkują różnicami w ich sile rynkowej (pozycji konkurencyjnej), to zróżnicowanie podmiotów jest immanentną cechą rynku.

Przedstawiciele nurtu instytucjonalnego skupiają się na wyjaśnianiu wpływu zrutynizowanych wzorców zachowań oraz zwyczajów i sposobów myślenia na zmiany w gospodarce, natomiast neodarwiniści odwołują się w wyjaśnianiu zjawisk gospodarczych do biologii i teorii ewolucji Ch. Darwina, zakładającej walkę jednostek i gatunków (firm i gospodarek) o byt [Hodgson, 1993, s. 200-201]; [Blaug, 1995, s. 165]. W tym ujęciu firma przestaje być „doskonale racjonalnym podmiotem decyzyjnym”, a staje się „dostosowującym się układem instytucjonalnym” kształtowanym przez siły rynkowe. Rynek i procesy konkurencji traktowane są jako mechanizm selekcji – firmy podejmują różnorodne działania, ale tylko te bardziej efektywne/skuteczne mają szanse na

<sup>4</sup> Zaliczają do nich: określone rutyny techniczne produkcji, gospodarki zapasami, procedury związane z rekrutacją i selekcją pracowników, politykę inwestycyjną, prace badawczo-rozwojowe, działalność marketingową, czy opracowywanie i wdrażanie strategii. Zob. [Nelson, Winter, 1982, s. 14]; także [Cyert, March, 1963].

<sup>5</sup> J.A. Schumpeter definiuje innowacje jako nowe kombinacje różnych materialnych elementów i produkcyjnej siły człowieka, których istotą jest: wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach; posłużenie się nową metodą produkcyjną; znalezienie nowego rynku zbytu; zdobycie nowych źródeł surowców; wprowadzenie nowej organizacji, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja. Por. [Schumpeter, 1960, s. 140].

przetrwanie. Ważne jest, że w wyniku selekcji rynkowej przetrwają nie tyle najlepiej przystosowani, co przynajmniej przystosowani lepiej niż inni (fitter not the fittest) [Alchian, 1950, s. 211-221].

Ekologia organizacji, jeden z odłamów ekonomii ewolucyjnej, tłumaczy przyczyny porażek rynkowych przedsiębiorstw występującą powszechnie we wszystkich typach organizacji inercją strukturalną, która powoduje, że zmiany w organizacji mają często charakter ruchów pozorowanych, polegają na kolejnych reorganizacjach wewnętrznych w efekcie prowadzących raczej do kształtowania wizerunku podmiotów racjonalnych i stabilnych niż takiej ich rzeczywistości. Inercja wewnętrzna sprawia także, że przedsiębiorstwa podejmują zmiany zbyt rzadko, niż wynikałoby to ze zmian otoczenia. Organizacje mogą również popaść w tzw. pułapkę kompetencji, czyli stan, kiedy wykonują to, co potrafią robić najlepiej niezależnie od płynących z rynku sygnałów o potrzebach<sup>6</sup>. Czynniki te powodują niedostosowanie przedsiębiorstw do otoczenia [Hannan, Freeman, 1984, s. 149-164].

Subiektywiści austriaccy, a zwłaszcza F. von Hayek i kontynuatorzy jego myśli, podkreślają zwłaszcza znaczenie wiedzy zdobywanej przez poszczególne podmioty oraz konkurencji analizowanej jako proces przyczyniający się do dyfuzji wiedzy, a tym samym do rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw i krajów [Godłów-Legiędź, 1992, s. 89-102]. Nie chodzi tu o wiedzę w sensie naukowym, ale o praktyczną wiedzę na temat rynku, która pozwala przedsiębiorcom dokonywać alokacji zróżnicowanych zasobów z myślą o zaspokajaniu potrzeb rynkowych, które nigdy nie są precyzyjnie określone, stąd stanowią element niepewności. Zaś wynik finansowy będący efektem zajmowania określonej pozycji konkurencyjnej (miejsca wśród rywali w pogoni za realizacją zapotrzebowania rynku), jest między innymi źródłem informacji o posiadanej kompozycji zasobów, które przyczyniły się do osiągnięcia tej pozycji. Na podstawie tych informacji firma może ocenić, na ile jest zdolna zdobyć i utrzymać przewagę wynikającą z wydajniejszego i/lub skuteczniejszego działania.

Podobnie jak przedstawiciele ekonomii ewolucyjnej, szkoła austriacka odrzuca statyczną analizę równowagi rynkowej, traktuje konkurencję jako proces odchodzenia od równowagi w wyniku dążenia firm (a więc ludzi, którzy je tworzą) do osiągania coraz lepszej od dotychczasowej pozycji rynkowej, a co za tym idzie finansowej. Teoria zachowań ludzkich [L. von Misesa, 1949, cyt. za Hunt 2000], jednego z przedstawicieli tej szkoły, wyjaśnia procesy rynkowe poprzez analizę zachowania podstawowych uczestników rynku, czyli konsumentów i przedsiębiorców, którzy dążąc do realizacji własnych celów maksymalizacji korzyści z wymiany (nie tyle zysku, co zadowolenia) powodują wzajemne dopasowanie się stron podaży i popytu.

<sup>6</sup> Przywiązanie organizacji do wypracowanych w niej rutyn/wzorców zachowania, zwłaszcza jeżeli okazały się one kiedyś podstawą do osiągania sukcesów rynkowych może prowadzić firmę do kryzysu, w sytuacji kiedy zmienia się gwałtownie stan jej otoczenia, przyczyną takiego kryzysu będzie niechęć do wprowadzenia nowych wzorców, odmiennych od tych, które się już utrwaliły.

Szkoła austriacka wyjaśnia znaczenie zróżnicowanych oczekiwań poszczególnych konsumentów przez pryzmat własnego podejścia do kwestii wartości – zgodnie z propagowaną ideą subiektywizmu – wartość zależy od tego, czy przedmiot oferty zostanie oceniony jako wartościowy, nie od jego obiektywnej wartości. Przyjęte podejście do wartości wyjaśnia również szerokie ujmowanie zasobów firmy – ponieważ celem działania firmy jest dostarczanie oferty odpowiadającej wymaganiom różnych segmentów rynku, wszystko (niezależnie od materialnej bądź niematerialnej formy), co może przyczynić się do wydajnego i/lub skutecznego wytworzenia oferty wartościowej dla danego segmentu rynku jest traktowane jako zasób firmy.

### Wkład ekonomii głównego nurtu

W łonie ekonomii głównego nurtu powstała teoria zróżnicowanego popytu, podkreślająca istnienie i znaczenie niejednorodnych potrzeb różnych grup ludzi (segmentów rynku). Opowiadał się za nią E. Chamberlin [Wilczyński, 1960, s. 57-131], a została szerzej wykorzystana przez marketing. Teoria ta uchyla jedno z założeń koncepcji konkurencji doskonałej – zarówno po stronie popytu, jak i podaży nie można mówić o homogeniczności odpowiednio: potrzeb i oferty. Chamberlin rozszerzył definicję produktu, podkreślał także znaczenie konkurencji pozacenowej [Chamberlin, 1957, s. 105 i nast., cyt. za Wilczyński, 1960, s. 133].

Poglądy Chamberlina rozwija zaproponowana przez J.M. Clarka koncepcja konkurencji zdolnej do działania (*workable competition*), gdzie konkurencję definiuje się jako: rywalizację w sprzedaży dóbr, kiedy to każdy ze sprzedających naturalnie poszukuje maksymalnego zysku netto, pod warunkiem jednak, że ceny, jakie proponuje są ograniczone przez kupującego i jego możliwość wolnego wyboru spośród wielu sprzedawców oferujących w jego odczuciu ten sam produkt, mimo ich wysiłków podejmowanych dla wyróżnienia swojej oferty od innych [Clark, 1940, s. 243]. W późniejszych pracach J.M. Clark poszerzył swoją analizę konkurencji o jej dynamiczne ujęcie – konkurencję efektywną i wprowadził koncepcję przewagi różniczkowej (*differential advantage*) [Clark, 1961, s. 429]. Przewagą taką dysponują firmy, które są w stanie dotrzeć do określonego segmentu rynku z satysfakcjonującą go ofertą wyższej jakości lub/i tańszą niż konkurencji<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Zdaniem J.M. Clarka przewaga taka jest wynikiem wprowadzanych przez firmy innowacji. Sygnały rynkowe o nadzwyczajnych zyskach osiągniętych przez innowatora prowadzą do rozpoczęcia przez konkurentów działań mających zneutralizować jego przewagę, czyli tzw. konkurencji defensywnej, której efektem jest dyfuzja innowacji i standaryzacja rozwiązań. Po pewnym okresie stabilizacji – quasi optimum pojawia się kolejny etap agresywnej konkurencji. Widać tu wyraźne podobieństwo do poglądów J.A. Schumpetera i jego protagonistów z nurtu ekonomii ewolucyjnej. Mechanizm konkurencji efektywnej można nałożyć na schumpeterowską koncepcję triady: inwencje – innowacje – naśladownictwo. Zdaniem Schumpetera źródłem innowacji jest inwencja odkrywczą i przedsiębiorczą jednostki, istnieją również poglądy akcentujące popytowe źródła innowacji (np. teoria J. Schmoocklera), szerzej na ten temat zob. np. [Nelson 1959] oraz [Mikosik 1993].

Poglądy E. Chamberlina i J.M. Clarka zostały wykorzystane dla zbudowania teorii zachowania rynkowego (theory of market behavior) przez W. Aldersona. Rozwija on koncepcje J.M. Clarka wyróżniając sześć podstaw potencjalnej przewagi różniczkowej firmy: segmentację rynku (segmenty docelowe firmy, obsługiwane nisze rynkowe), wybór sposobów informowania (promocja i reklama) i docierania do klienta (wybór kanału dystrybucji), rozwój produktu, rozwój procesów i innowacje produktowe [Alderson, 1957, s. 184-197].

### Wpływ teorii organizacji i zarządzania

Szczególnie duże znaczenie dla powstania i rozwoju nurtu zasobowego miały dokonania badaczy reprezentujących teorię organizacji i zarządzania, a zwłaszcza nurt strategii biznesu i zarządzania strategicznego. Wszystkie jego odłamy łączy dynamiczne ujęcie konkurencji z odwołaniami do poglądów Chamberlina i Clarka, rozpatrywanie sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście szerszego otoczenia: makroekonomicznego, branżowego – konkurencyjnego i/lub wewnętrznego, dzieli natomiast rozłożenie akcentów i wybór czynników uznawanych za podstawowe dla tworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Bezspornie strategia ma służyć osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej, jednak wśród podejść do jej istoty zauważa się pewien dwugłós, mianowicie czy strategia powinna być zorientowana na kształtowanie czynników zewnętrznych organizacji, czy też powinna odnosić się przede wszystkim do jej wnętrza?

Wiele zmian na gruncie teorii organizacji i zarządzania wprowadziło pojawienie się ogólnej teorii systemów L. von Bertalanffy'ego [Bertalanffy, 1968, cyt. za Gasparski, Lewicka, 1973]; [Zieleniewski 1973]. a po niej tzw. systemowego podejścia do wyjaśniania. Podejście to opiera się na koncepcji organizacji jako systemu otwartego. Warunkiem przetrwania takiego systemu jest nawiązanie odpowiednich relacji z otoczeniem, a także odpowiednia konfiguracja wewnętrznych podsystemów. Stopień dopasowania wewnętrznego podsystemów firmy oraz jej dopasowanie do nadsystemu otoczenia warunkuje pozycję na rynku [Kast, Rosenzweig, 1973, cyt. za Morgan, 1999, s. 51].

Problematyką dostosowania organizacji do otoczenia zajmuje się, wywodzący się z nurtu systemowego, nurt sytuacyjnych teorii zarządzania (contingency theories). Kluczem do sukcesu rynkowego jest, zdaniem jego przedstawicieli, znalezienie takiej formy organizacji działań przedsiębiorstwa, która pozwoli mu jak najlepiej dopasować się do otoczenia i realizować swoje cele<sup>8</sup>. Dopasowanie przedsiębiorstwa z otoczeniem powinno polegać zarówno na doborze

<sup>8</sup> R.E. Miles i Ch.C. Snow wyróżniają cztery typy dopasowania pomiędzy strategią organizacji, jej strukturą a sposobem zarządzania warunkujące osiągnięcie określonej pozycji rynkowej: *minimalne dopasowanie* – poziom konieczny do funkcjonowania każdej organizacji w konkurencyjnym środowisku, jego brak przez dłuższy okres powoduje zwykle upadek przedsiębiorstwa; *ściśle dopasowanie* – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, typ wzorcowy związany z utrzymywaniem określonej dynamiki produkcji, doskonałym funkcjonowaniem podsystemów przedsiębiorstwa przy posiadaniu silnej kultury organizacyjnej; *wczesne dopasowanie* –



odpowiedniej struktury organizacyjnej, jak i stosowanych przez przedsiębiorstwo technologii, natomiast w obszarze dostosowań wewnętrznych istotne jest właściwe skomponowanie rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, a zwłaszcza osiągnięcie harmonii w obszarze stosunków społecznych, warunkujących pożądane zachowanie zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób [Ota, 1994, s. 122-123].

Problem dopasowania zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa stał się także kanwą dla powstania i rozwoju teorii strategii przedsiębiorstwa – zarządzania strategicznego, które pojawiło się jako odpowiedź na wzrost tempa zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Turbulentne otoczenie, według [H.I. Ansoff'a, 1985], wymaga od firmy szczególnej gotowości, zdolności nie tylko do odpowiedzi na zmiany, ale również przewidywania tych zmian i zapobiegania ich ewentualnym negatywnym skutkom. Firma postrzegana jest jako podmiot dostosowujący się i kształtujący otoczenie. Teorie strategii przedsiębiorstwa odrzucają pogląd, że działania przedsiębiorstw są zdeterminowane przez otoczenie, w którym zachodzi tajemniczy proces selekcji i dopiero jego ocena *ex post* pozwala wyciągać wnioski na temat przyczyn przetrwania jednych i wyginięcia innych podmiotów. Otoczenie przedsiębiorstwa (mowa o otoczeniu konkurencyjnym, branżowym) charakteryzuje się określoną strukturą. Nie może być ona jednak traktowana jako dana, gdyż jest wypadkową posunięć podmiotów, które składają się na branżę. Podejmując określone działania przedsiębiorstwa uwzględniają swoje możliwości wynikające z posiadanego potencjału, ich zachowania są więc „zewnętrznie i wewnętrznie zdeterminowane”.

Wraz z rozwojem teorii zarządzania strategicznego wyłoniło się z niej kilka szkół o fundamentalnie różnym podejściu do badanych problemów. Teorie wypływające z nurtu ekonomii branży przyjmują za punkt wyjścia analizy miejsce firmy w otoczeniu o określonej strukturze, od którego zależy jej zachowanie i rezultaty podejmowanych działań, natomiast tzw. nurt zasobowy propaguje przeciwne stanowisko i proponuje rozpocząć analizę możliwości zachowań rynkowych firm od badania wewnętrznego potencjału, który w zestawieniu z określonymi warunkami rynku daje konkretny wynik.

Jeden z podstawowych modeli ekonomii branży, zaproponowany przez [J.S. Bain'a, 1968] model Struktura – Zachowanie – Rezultat, tłumaczy zachowanie firm w zależności od formy organizacji rynku, na którym działają, zachowanie to z kolei skutkuje osiąganiem określonego poziomu wyników. Wykorzystując wnioski Bain'a, M.E. Porter stworzył swoją teorię strategii uwzględniającą wpływ otoczenia branżowego na przedsiębiorstwa, odwracając jednak tok myślenia swojego poprzednika. Jeżeli nadzwyczajne wyniki finansowe zależą przede wszystkim od czynników wpływających z otoczenia branżowego, podstawowym zadaniem strategii firmy winno być określenie, w ja-

---

innowacja w obszarze kombinacji strategii, struktury i sposobów zarządzania, które może doprowadzić firmę do „sali chwały”, często źródło większej przewagi konkurencyjnej niż innowacje techniczne; *ślabe, kruche dopasowanie* – stan wrażliwości przedsiębiorstwa na ataki zewnętrzne i występowanie wewnętrznych dysfunkcji. Zob. [Miles, Snow, 1984, s. 10].

kiej branży konkurować i/lub jak zmienić strukturę branży już wybranej jako pole działania, aby osiągnąć w niej korzyści wynikające z monopolu<sup>9</sup>. Firma nie jest więźniem określonej struktury branży stąd jej strategia może, a nawet powinna prowadzić do kształtowania tej struktury odpowiednio do potrzeb, ale również z uwzględnieniem możliwości firmy. Porter proponuje trzy możliwe strategie bazowe: przywództwo kosztowe, dyferencjację i koncentrację na wybranym segmencie rynku [Porter, 1996, s. 50-55]. Wynikiem wdrożenia właściwej strategii będzie przewaga konkurencyjna i lepsze w porównaniu z konkurentami wyniki finansowe. Zdaniem Portera, dopiero w momencie kiedy firma dokona wyboru właściwej strategii, do głosu dochodzą czynniki wewnętrzne. Wdrożenie strategii polega na właściwym zarządzaniu czynnościami składającymi się na łańcuch wartości firmy<sup>10</sup>. Od tego, jak dobrze firma wykonuje poszczególne czynności, zależy skuteczność wdrażanej strategii.

Prace M.E. Portera odbiły się szerokim echem w środowiskach naukowych i wśród praktyków biznesu zyskując sobie wielu zwolenników, jednak zwłaszcza w ostatnich latach do głosu dochodzą przeciwnicy spojrzenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa od strony czynników zewnętrznych, postulujący przeniesienie środka ciężkości analizy do wnętrza firmy i skupienie się na jej szeroko pojmowanych zasobach.

### Podstawowe koncepcje nurtu zasobowego w teorii firmy

Przedstawiciele nurtu zasobowego (resource-based view) twierdzą, iż podstawą przewagi konkurencyjnej firmy są jej szeroko rozumiane zasoby, stąd one właśnie powinny być punktem wyjścia wszelkich analiz i decyzji strategicznych. Strategicznie ważne zasoby to te, które są cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane<sup>11</sup>. W zależności od posiadanej konfiguracji unikalnych zasobów i umiejętności firma jest zdolna do kształtowania swojego obecnego otoczenia branżowego bądź przeniesienia (rozszerzenia) działalności do innej branży. Kluczem do przewagi konkurencyjnej staje się nie tyle to, gdzie firma zdecyduje się konkurować, ale sposób, w jaki będzie to robić.

Fundamentalną tezę nurtu zasobowego jest (w przeciwieństwie do teorii neoklasycznej) przekonanie, że zasoby są (w różnym stopniu) znacznie zróżnicowane między firmami oraz niedoskonale mobilne. Ta niedoskonała mobilność zasobów, czyli niemożliwość nabycia tych samych zasobów, które zade-

<sup>9</sup> Na strukturę branży i możliwości oddziaływania na nią wpływa, zdaniem Portera pięć podstawowych czynników: zagrożenie nowymi wejściami, zagrożenie pojawieniem się substytutów, siła przetargowa dostawców i odbiorców oraz natężenie konkurencji między obecnymi w branży podmiotami. – Patrz: [Porter, 1996, ss. 22 i dalsze].

<sup>10</sup> Czynności te dzielą się pod względem znaczenia na: podstawowe (logistyka wewnętrzna, operacje wewnętrzne, logistyka zewnętrzna, marketing i sprzedaż, obsługa serwisowa) i wspierające (zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie kadrami, infrastruktura wewnętrzna). Por. [Porter, 1985].

<sup>11</sup> Jest to tzw. model VRIO (valuable, rare, inimitable, well organized resources), zob.: [Barney, 1991, s. 99-120].



cydowały o sukcesie niektórych firm, przez inne firmy na rynku, powoduje utrzymywanie się i pogłębianie heterogeniczności zasobów w czasie. M.A. Peteraf wyróżnia, obok ograniczonej mobilności zasobów na rynku, jeszcze trzy inne źródła przewagi konkurencyjnej: różnorodność firmy, ograniczenia *ex ante* i *ex post* konkurowania [Peteraf, 1993, s. 186]. Różnorodność firm na rynku wynika z ich historii. Każda firma dysponuje różnymi możliwościami dostępu do niezbędnych zasobów oraz różnymi możliwościami ich efektywnego wykorzystania. Zgodnie z zasadą przetrwania nie tyle najlepszych, co ogólnie przystosowanych, mamy do czynienia z występowaniem firm o różnej sile rynkowej. Występowanie ograniczeń *ex ante* konkurencji wynika z niedoskonałej informacji na temat tego, które z zasobów okażą się szczególnie cenne na rynku, a więc warte zainwestowania w ich zdobycie. Ograniczenia *ex post* wiążą się z możliwościami utrzymania strategicznych zasobów (a co za tym idzie wynikającej z nich przewagi), ich ochroną przed imitacją i/lub substytucją przez konkurentów.

Wielu badaczy podejmowało się wyjaśnienia, dlaczego firmy tak bardzo różnią się od siebie pod względem efektywności działania. [S.A. Lippman i R.P. Rumelt, 1982, s. 418-438] dopatrzyli się związku pomiędzy efektywnością i zasobami firmy, a zwłaszcza jedną z ich cech. Niemożność powtórzenia sukcesu jednej firmy przez drugą wynika z trudności w ustaleniu sposobu wykorzystania posiadanych zasobów. Stąd, nawet gdy możliwe jest zdobycie tych samych materialnych czynników produkcji, niepełna znajomość przyjętego przez konkurenta sposobu ich wykorzystania prowadzi do trudności imitacji. Ten niedostatek informacji R.P. Rumelt określa mianem *causal ambiguity* (niejasność związków przyczynowo-skutkowych) i umieszcza wśród innych czynników odróżniających firmy od siebie i utrudniających wzajemne naśladowanie, tzw. mechanizmów izolujących, do których należą także: specjalistyczne aktywa, umiejętności przynależne grupom ludzi, kultura organizacyjna, patenty, znaki handlowe i reputacja. Wprowadza on także pojęcie firmy strategicznej, która stanowi „zestaw specyficznych zasobów oraz czynności zmierzających do ich konwersji”. Firmy te różnią się od siebie ze względu na różne historie wyboru strategicznego oraz wyniki, a także dlatego że ich kierownictwo zdaje się dążyć do osiągnięcia asymetrycznej pozycji konkurencyjnej [Rumelt, 1984, s. 561 i 559].

Także H. Demsetz podkreśla, iż koszt informacji sprawia, że trudnym lub niemożliwym jest powtórzenie czy imitacja przewagi konkurencyjnej innych firm mającej źródło w technologii, wiedzy rynkowej, sposobie organizowania działalności itp. Stąd nadzwyczajne wyniki rynkowe firm są zdaniem Demsetz'a kombinacją wielkiej niepewności, szczęścia i/lub nadzwyczajnej intuicji ich kierownictwa [Demsetz, 1973, s. 1-9].

Nurt zasobowy, a zwłaszcza szkoła kompetencji powraca do ewolucyjnego, historycznego spojrzenia na organizacje, w tym sensie, że dostrzega konieczność analizy przedsiębiorstwa jako całości wraz z jego przeszłością – zapisem ścieżki transformacji organizacji wraz z pojawianiem się nowych sposobów radzenia sobie ze zmiennym otoczeniem. Jednak to spojrzenie wstecz ma być

źródłem nauki, wiedza z przeszłości ma pomóc w planowym rozwoju organizacji w przyszłości. Prekursor szkoły kompetencji P. Selznick [1957, cyt. za Knudsen, 1996, s. 31-32] podkreślał znaczenie przyjęcia długiego horyzontu czasowego jako punktu wyjścia do organizowania działań przedsiębiorstwa. Rolą strategii i przywództwa jest zapobieganie i/lub likwidacja działań zmierzających tylko do bieżących dostosowań do otoczenia. Działania takie podkopują niezależność firmy i są przejawem słabości woli. Według Selznick'a rozwiązaniem tego problemu jest podporządkowanie działań firmy określonym strategiom. Skoncentrowanie wysiłków na realizacji wspólnego celu jest źródłem samodoskonalenia się jednostek i organizacji, jest to proces kumulacyjny prowadzący do powstania wyróżniających się kompetencji (*distinctive competencies*).

W ujęciu teorii kompetencji firma jest celowo działającym, otwartym systemem wzajemnie powiązanych zasobów namacalnych i nieuchwytnych podporządkowanych pewnej logice strategicznej. Zarządzanie firmą skupia więc w sobie wszystkie czynności zmierzające do spełnienia tej logiki, a przede wszystkim do utrzymania efektywności procesów budowania i podnoszenia kompetencji poprzez osiągnięcie wewnątrzorganizacyjnej spójności logiki strategicznej [Sanchez, Heene, Thomas, 1996, s. 7-10].

[G. Stalk, P. Evans i L.E. Shulman, 1992] wymieniają cztery podstawowe zasady konkurencji w oparciu o kompetencje firmy: (1) budulcem strategii korporacji nie są zestawy produktów/rynków, ale procesy gospodarcze (*business processes*); (2) sukces konkurencyjny zależy od umiejętności transformacji podstawowych procesów organizacji w zdolności strategiczne (*strategic capabilities*)<sup>12</sup>, które łącznie dostarczają szczególną wartość dla nabywcy; (3) przedsiębiorstwa budują zdolności strategiczne poprzez dokonywanie strategicznych inwestycji w infrastrukturę wspierającą, która łączy i rozwija (*transcends*) tradycyjny układ wynikający z podziału organizacyjnego na jednostki strategiczne i funkcje; (4) ponieważ umiejętności te powstają na przecięciach poszczególnych funkcji, za tworzenie i rozwijanie strategii opartej na kompetencjach powinno odpowiadać naczelne kierownictwo firmy.

Zdaniem G. Hamel'a i C.K. Prahalada strategia nie odnosi się tylko do znajdowania dobrego dopasowania między istniejącymi zasobami (kompetencjami) i istniejącymi szansami. „Ścisłe dopasowanie jest gwarancją atrofii i stagnacji” [Hamel, Prahalad, 1999, s. 121]. Strategia ma być traktowana jako wyężdżenie (*stretch*), próba stworzenia pomostu pomiędzy ambitnym zamierzeniem kierownictwa firmy (*strategic intent*), a stanem obecnym. Zarządzanie strategiczne skupiać się winno przede wszystkim na przewidywaniu przyszłości sektora i podnoszeniu zasobów (kompetencji)<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Zdolność (*capability*) jest zestawem procesów przedsiębiorstwa postrzeganych jako mające strategiczne znaczenie.

<sup>13</sup> Efekt dźwigni zasobów (kompetencji) można uzyskać na pięć zasadniczych sposobów: przez efektywną koncentrację zasobów wokół kluczowych celów strategicznych, przez efektywniejszą akumulację zasobów, przez uzupełnienie zasobów jednego typu innymi w celu stworzenia wartości wyższego rzędu, przez ochronę zasobów zawsze, kiedy jest to możliwe oraz

Istotą strategii jest tworzenie przewag konkurencyjnych przyszłości szybciej, niż konkurenci są w stanie imitować przewagi obecne, wymaga to inwestowania w rdzenne kompetencje, (core competencies) ponieważ to właśnie one, wraz ze zdolnością organizacji do podnoszenia posiadanych zdolności i uczenia się nowych, stanowią najbardziej możliwą do obrony przewagę konkurencyjną" [Hamel, Prahalad, 1989]. Rdzenne kompetencje to takie, o których można powiedzieć, że dają firmie dostęp do wielu różnych rynków, wnoszą szczególny wkład w korzyści postrzegane przez konsumentów oraz są trudne do imitacji przez rywali. Są one wynikiem procesu organizacyjnego uczenia się, zwłaszcza w jaki sposób koordynować różnorodne umiejętności produkcyjne oraz integrować wielość stosowanych technologii w procesie dostarczania wartości do odbiorcy [Prahalad, Hamel, 1990].

Zdolności organizacji do uczenia się i konsekwencjom tej zdolności dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poświęca się ostatnio coraz więcej uwagi. Choć koncepcja organizacji uczącej się nie jest nowa<sup>14</sup>, w ostatnich latach nabiera ona szerszego wymiaru. Organizacyjne uczenie się, to zdolność bądź procesy wewnątrz organizacji prowadzące do utrzymania lub poprawy wyników opartych na doświadczeniu. Taka zdolność uczenia się jest zjawiskiem występującym na poziomie systemu, gdyż zostaje w organizacji nawet jeśli zmieniają się tworzące ją jednostki [Nevis, DiBella, Gould, 1997]. Zdaniem P.M. Senge'go uczenie się organizacji winno opierać się na przyjęciu następujących dyscyplin<sup>15</sup>: (1) myślenie systemowe – przyjęcie systemizmu jako optyki w patrzeniu na organizację i podejmowane przez nią działania, tylko podejście systemowe może być podstawą do rozważań, jak oddziałują na siebie poszczególne dyscypliny, spełnia rolę integrującą; (2) mistrzostwo osobiste – ciągle wyjaśnianie i pogłębianie osobistej wizji przyszłości, koncentrowania energii, kształcenia cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości przez członków organizacji; rolą organizacji pretendującej do miana uczącej się jest budowanie klimatu do tego typu rozwoju dla swoich członków; (3) modele myślowe – głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia, obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na rozumienie świata i sposób działania w organizacji, instytucjonalne uczenie się, to proces, w którym kadra kierownicza zmienia swoje wspólne modele myślowe dotyczące firmy, jej rynków i konkurentów, od umiejętności instytucjonalnego uczenia się zależy stała zdolność firmy do adaptacji i wzrostu w zmieniającym się otoczeniu; [Geus, 1988, s. 70-74] (4) budowanie wspólnej wizji przyszłości – tylko posiadanie wspólnej wizji przyszłości, zestawu celów, systemu wartości i poczucia misji, podzielanych przez członków organizacji na wszystkich szczeblach daje szanse na osiągnięcie prze-

---

przez szybkie odzyskiwanie zasobów za sprawą minimalizacji czasu pomiędzy poniesieniem wydatków i uzyskaniem wpływów" [Hamel, Prahalad, 1999, s. 132]. Zob. także: [Hamel, Prahalad, 1989]; [Hamel, Prahalad, 1993].

<sup>14</sup> Pojawiała się m.in. w pracach A. Marshalla, F. von Hayeka, E. Penrose.

<sup>15</sup> Dyscyplina jest tu traktowana jako: zarys teorii i techniki, które muszą być studiowane i doskonalone, aby mogły mieć zastosowanie w praktyce. Dyscyplina jest ścieżką prowadzącą do pozyskania pewnych umiejętności lub kompetencji. [Senge, 2000, ss. 20-25 i dalsze].

wagi konkurencyjnej – tylko wtedy ludzie będą się uczyć i doskonalić, dlatego że chcą, nie dlatego, że muszą; (5) zespołowe uczenie się – w nowoczesnych organizacjach to zespoły, nie jednostki są podstawowymi komórkami uczący się, jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, organizacja też uczyć się nie będzie.

Teorie organizacji uczącej się podkreślają, że dla takiej organizacji dopasowanie się do otoczenia nie jest podstawowym wyzwaniem, jest ono konieczne dla przetrwania, ale nauka technik adaptacji (adaptive learning) musi być powiązana z odnajdywaniem twórczych rozwiązań (generative learning), które poszerzą pole manewru organizacji poza zwykle dostosowanie się<sup>16</sup>.

Natura uczenia się i sposób, w jaki ono przebiega w organizacji wynika z jej kultury oraz subkultur wewnętrznych, każda z nich może, zgodnie z wyznawanymi wartościami i prezentowanym podejściem, wykształcić swój odrębny wzorzec uczenia się, wzorce te składają się na ogólny system uczenia się organizacji. Nie każdy ze stosowanych wzorców prowadzi do efektywnego uczenia się.

### Koncepcje wspierające – teoria behawioralna i nowa ekonomia instytucjonalna

Duży wkład w zrozumienie zachowań przedsiębiorstw wnosi teoria behawioralna [Cyert, March 1963], która bada przedsiębiorstwa przez pryzmat indywidualnych motywacji jego członków i podmiotów z nim powiązanych (stakeholders). Przedsiębiorstwo nie jest neoklasyczną czarną skrzynką, ale organizacją, będącą koalicją jednostek i/lub grup, które zachowują się zgodnie z indywidualnymi motywacjami. W związku z tym przedsiębiorstwo nie dąży do osiągnięcia jedyne go celu – maksymalizacji zysku, ale mamy do czynienia z wiązką celów, które są odzwierciedleniem zamierzeń członków organizacji o różnym poziomie aspiracji. Ze względu na ograniczoną racjonalność, decyzje prowadzą do rozwiązań zadowalających, odpowiadających aspiracjom decydentów, niekoniecznie optymalnych. Występowanie zróżnicowanych aspiracji i motywacji jednostek oraz różnego pojmowania przez nie swojej roli w organizacji powoduje powstawanie konfliktów wewnętrznych, które wpływają na ostateczną sprawność działania firmy i jej pozycję rynkową.

Podejście do przedsiębiorstwa jako organizacji – skomplikowanego układu powiązań wewnętrznych i zewnętrznych oraz miejsca konfrontacji różnych grup interesów, a także podmiotu występującego jako współkreator sygnałów z otoczenia [Encanua, Geroski, Jacquemin, 1986, s. 55], a nie bierny ich odbiorca jest charakterystyczne dla teorii skupiających się pod szyldem nowej ekonomii instytucjonalnej [Ratajczak, w: Droga do rynku 1994] – teorii agencji i teorii kosztów transakcyjnych.

Teoria agencji, podobnie jak teoria behawioralna, wyjaśnia zachowania przedsiębiorstwa przez pryzmat celów różnych grup społecznych z nim zwią-

<sup>16</sup> W koncepcji tej pobrzmiewają echa wizji twórczej destrukcji Schumpetera, ucząca się organizacja jest w stanie takiej destrukcji dokonać.

zanych. Własność i zarządzanie firmą nie zawsze skupiają się w jednych rękach, mamy wtedy do czynienia ze stosunkiem agencji określonym jako „kontrakt, w którym jedna lub więcej osób (właścicieli) zatrudnia inne osoby (agentów), aby te spełniały pewne obowiązki w ich imieniu, co wymaga delegacji niektórych uprawnień na agenta” [Jensen, Meckling, 1976, s. 308]. Sytuacja taka może prowadzić do oportunistycznego menedżerów i wykorzystania danych im przez pryncypała uprawnień do realizacji własnych celów i działania niezgodnego z zasadą maksymalizacji wartości firmy (zysku dla akcjonariuszy).

Problem oportunistycznego obok ograniczonej racjonalności zachowań jest także centralnym problemem teorii kosztów transakcyjnych. Podstawową jednostką analizy są w tej teorii transakcje gospodarcze, które składają się na działalność przedsiębiorstwa. Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy od tego, w jakim stopniu prawidłowo oszacuje koszty zawieranych transakcji i jaki mechanizm je regulujący wybierze. Przedsiębiorstwo ma do wyboru organizację transakcji za pośrednictwem rynku i ponoszenie ewentualnych kosztów wynikających z niepewności otoczenia i niedostatecznej informacji oraz zinternalizowanie działań w ramach przedsiębiorstwa – układu hierarchicznego, gdzie z kolei pojawiają się koszty związane z koordynacją określonej liczby transakcji. Wybór odpowiednich proporcji pomiędzy rynkiem a hierarchią w działaniu przedsiębiorstwa, ze względu na optymalizację kosztów transakcji, jest utrudniony przez trudną do przewidzenia możliwość występowania zachowań oportunistycznych poszczególnych podmiotów i konieczności ponoszenia kosztów zabezpieczenia się przed nimi.

Ważnym punktem w wyjaśnianiu zachowań przedsiębiorstw jest problem unikania bezpośredniej konkurencji i zastępowania jej działaniami kooperacyjnymi. Zdaniem G. Richardsona (podobnie jak O.E. Williamsona) pomiędzy rynkiem a hierarchią znajduje się trzecia forma instytucjonalizacji działań gospodarczych: współpraca między przedsiębiorstwami (interorganizational collaboration) [Richardson, 1972, s. 883-896, cyt. za Knudsen, 1996] Podstawowym celem kolaboracji podmiotów rynkowych jest dążenie do redukcji niepewności związanej z planami inwestycyjnymi innych producentów. Zawijając koalicję (np. alians strategiczny) obie strony porozumienia znacząco redukują niepewność dzięki poprawie przewidywalności zachowań partnerów, a więc i otoczenia.

Teoria Richardsona zakłada, że wybór formy koordynacji ma zapewnić firmie rozwój właściwych umiejętności. Tym samym teoria ta wpisuje się w koncepcję endogenicznego wzrostu przyjętą i rozwijaną przez przedstawicieli nurtu zasobowego. Niektórzy z nich traktują współpracę między konkurentami jako konkurencję w innej formie [Hamel, Doz, Prahalad, 1989]. Podmioty w niej uczestniczące mają odrębne cele konkurencyjne, dla których gotowe są do pewnych kompromisów, podczas gdy ich cele strategiczne cechuje pewna zbieżność, ale każda współpraca ma określone granice. Podstawą dla zawierania porozumień jest możliwość uczenia się od konkurentów i dzięki temu rozszerzenia i/lub podniesienia własnych kluczowych kompetencji, przy jednoczesnej ochronie posiadanego know-how przed przejściem i/lub imitacją (co może w praktyce okazać się niezmiernie trudne).

## Teoria konkurencji w oparciu o przewagę zasobową

Teoria konkurencji w oparciu o przewagę zasobową (resource – advantage competition theory, R-A theory) S.D. Hunt'a<sup>17</sup> jest próbą pogodzenia strukturalnego i zasobowego spojrzenia na strategię firmy oraz konsolidacji heterodoksyjnego sposobu rozumienia procesów konkurencji. Przegląd szkół i koncepcji, na których opiera się R-A theory zaprezentowano w tablicy 1.

R-A theory jest teorią ewolucyjną, opisującą proces konkurencji. Skupia się ona nad problemem wpływu przewagi komparatywnej na poziomie zasobów przedsiębiorstwa na proces konkurencji, produktywność oraz wzrost gospodarczy. Na naturę procesów konkurencyjnych oraz ich efektywność (np. na ile efektywnie konkurencja podnosi produktywność i jest bodźcem dla wzrostu gospodarczego) w znacznym stopniu wpływają następujące czynniki otoczenia: zasoby społeczne (societal resources), na których bazują przedsiębiorstwa, instytucje społeczne dające podstawy strukturalne dla działań gospodarczych, zachowania konkurentów, dostawców i klientów oraz polityka władz publicznych [Hunt, 2000, s. 12].

R-A theory łączy w sobie idee proponowane zarówno przez przedstawicieli nurtu branżowego, jak i przedstawicieli podejścia zasobowego w stwierdzeniu mówiącym, że względna przewaga (luka – disadvantage) w obrębie zasobów skutkuje zajęciem pozycji rynkowej odpowiadającej tej przewadze (luce) oraz lepszymi (gorszymi) wynikami finansowymi<sup>18</sup>. Zgadza się także ze stanowiskiem, że konkurenci, dostawcy i klienci wpływają na proces konkurencji i wynik działania firmy, jednak odrzuca tezę o tym, że determinują one ten wynik – zależy on przede wszystkim od specyficznych czynników wewnętrznych firmy.

R-A theory nie neguje modelu konkurencji doskonałej, lecz podkreśla jego niską przydatność dla potrzeb wyjaśniania zjawisk zachodzących we współczesnej gospodarce rynkowej ze względu na przyjęte w modelu zbyt idealistyczne założenia. Jako ogólna teoria konkurencji R-A theory traktuje konkurencję doskonałą jako szczególny przypadek konkurencji – typ idealny.

Teoria konkurencji w oparciu o przewagę zasobową zbudowana została wokół następujących podstawowych założeń odnoszących się do założeń przyjętych w teorii doskonałej konkurencji [Hunt, Morgan, 1997].

We współczesnych gospodarkach rynkowych mamy do czynienia z dynamicznym, heterogenicznym popytem zarówno wewnątrz jednego sektora, jak i pomiędzy sektorami. Zgłaszane potrzeby i preferencje wykazują dodatkowo znaczną

<sup>17</sup> Teoria ta została w pełni zaprezentowana przez jej twórcę [Shelby D. Hunt'a, 2000]. Zobacz także: [Hunt, 1995]; [Hunt, 1997]; [Hunt, Morgan, 1996].

<sup>18</sup> Stwierdzenie to nie zaprzecza napomnieniom Portera o tym, że nacisk na zasoby ma uzupełniać, nie zastępować nacisku na analizę pozycji rynkowej. Widać tu wyraźny związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy oboma spojrzeniami, jednocześnie porterowski łańcuch wartości firmy można śmiało potraktować jako zbiór kompetencji, których jakość zadecyduje o ostatecznym powodzeniu wdrażanej strategii.



zmiennosc w czasie powodujac koniecznosc ciaglych dostosowan ze strony sprzedawcow i skutkuja zroznicowaniem ich ofert rynkowych (heterogeniczna podaz).

Tablica 1

## Rodowód teorii konkurencji w oparciu o przewagę zasobową

| Tradycja badawcza                 | Elementy zaczerpnięte przez R-A theory   |
|-----------------------------------|--|
| 1. Ekonomia ewolucyjna            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja jest procesem ewolucyjnym, odchodzeniem od równowagi;</li> <li>• firmy posiadają zróżnicowane kompetencje;</li> <li>• występują path dependencies (zależności historyczne)</li> </ul>   |
| 2. Szkoła austriacka              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja to proces odkrywania wiedzy</li> <li>• rynki pozostają w nierównowadze</li> <li>• przedsiębiorczość jest ważna</li> <li>• wartość jest pojęciem subiektywnym</li> <li>• zasoby mogą mieć charakter niedotykalny</li> </ul>                      |
| 3. Teoria zróżnicowanego popytu   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• popyt na rynku branżowym jest znacznie zróżnicowany</li> <li>• zróżnicowana podaż jest czymś całkowicie normalnym</li> <li>• produkt może być bardzo szeroko definiowany</li> </ul>   |
| 4. Teoria przewagi różniczkowej   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja jest: dynamiczna zarówno inicjująca, jak i obronna</li> <li>• jest walką o przewagę</li> <li>• równowaga ogólna jest niestosownym ideałem dobrobytu</li> </ul>  |
| 5. Nowa szkoła historyczna        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• historia ma znaczenie</li> <li>• firmy są bytami historycznie usytuowanymi w czasie i przestrzeni</li> <li>• instytucje wpływają na wyniki ekonomiczne</li> </ul>   |
| 6. Nurt ekonomii branży           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wyniku finansowego</li> <li>• pozycja na rynku determinuje wynik na tle rywali</li> <li>• konkurenci, dostawcy i nabywcy wpływają na wynik</li> </ul>  |
| 7. Nurt zasobowy                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zasoby mogą mieć charakter materialny i nieuchwytny (intangible, tacit)</li> <li>• firmy są historycznie usytuowanymi podmiotami łączącymi zróżnicowane, niedoskonale mobilne zasoby</li> </ul>   |
| 8. Nurt kompetencyjny             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja jest odchodzeniem od równowagi</li> <li>• kompetencje firmy są jej zasobami</li> <li>• odnawianie kompetencji pobudza innowacje</li> <li>• firmy uczą się w procesie konkurencji</li> <li>• firmy są osadzone w otoczeniu (embedded)</li> </ul> |
| 9. Ekonomia instytucjonalna       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencja jest odchodzeniem od równowagi</li> <li>• „kapitał” to coś więcej niż zasoby rzeczowe</li> <li>• zasoby posiadają „zdolności”</li> </ul>  |
| 10. Teoria kosztów transakcyjnych | <ul style="list-style-type: none"> <li>• oportunizm jest alternatywą dla działań racjonalnych i występuje często w zachowaniach ludzi i podmiotów gospodarczych</li> <li>• wiele zasobów jest specyficznych dla danej firmy</li> <li>• zasoby specyficzne są ważne</li> </ul>                        |
| 11. Socjologia gospodarcza        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• instytucje mogą być zmiennymi niezależnymi (opisującymi)</li> <li>• relacje społeczne mogą być zasobami</li> <li>• systemy gospodarcze są osadzone w szerszym kontekście (embedded)</li> </ul>  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Hunt, 2000]

Zarówno po stronie konsumenta, jak i po stronie konkurujących firm mamy do czynienia z niedoskonałą i kosztowną informacją, stąd proces wzajemnych dostosowań podaży i popytu jest szukaniem stanu względnej równowa-

gi – dochodzeniem i odchodzeniem od niej. Podstawowym źródłem informacji sprzedającego o sukcesie na rynku bądź jego braku, jest osiągany wynik finansowy w porównaniu z konkurentami. Firmy podejmują wiele akcji mających ułatwić kupującemu wybór oferty rynkowej poprzez działania promocyjne oraz budowanie marek handlowych, znaków towarowych i im podobnych nośników atrybutów towarów potencjalnie pożądanym.

W grze rynkowej motywacje kupujących wynikają z ciągłego poszukiwania własnych korzyści, natomiast podstawowym celem działania firm nie jest maksymalizacja zysków w rozumieniu klasycznym, ale dążenie do osiągnięcia możliwie najlepszej pozycji rynkowej w stosunku do konkurentów w warunkach charakterystycznych dla rynku ograniczeń w postaci: wspomnianych wyżej luk w informacji, problemów opisywanych w teorii agencji oraz możliwości wystąpienia działań firmy wynikających z pozakonomicznych pobudek (np. odpowiedzialności społecznej), które okresowo odsuną zysk jako cel działania na dalszy plan; dodatkowo obie strony relacji rynkowych ograniczane są w swoich dążeniach przez zbiór indywidualnych i zbiorowych (społecznych, zawodowych) norm moralnych.

Zasadniczo odmienne od prezentowanego w teorii konkurencji doskonałej jest założenie dotyczące zasobów. Według R-A theory nie są to jedynie czynniki produkcji, ale dostępne dla firmy dobra zarówno o charakterze rzeczowym, jak i nieuchwytnym, które umożliwiają jej wytwarzanie w sposób wydajny i/lub skuteczny oferty rynkowej, reprezentującej pewną wartość dla określonego segmentu rynku<sup>19</sup>.

Ostatnim z przyjętych przez R-A theory założeń podstawowych jest założenie dotyczące dynamiki konkurencji. Odmienne niż w teorii konkurencji doskonałej, przyjmuje się tu pogląd, iż konkurencja jest procesem ewolucyjnym, odchodzeniem od równowagi. Otoczenie konkurencyjne (a szczególnie jego struktura) nie determinuje zachowania i wyników firmy, ma jedynie działanie korygujące je. Wynik zależy od podejmowanych decyzji strategicznych, a te z kolei wynikają ze zróżnicowania zasobów i dostępu do nich. Proces konkurencji prowadzi do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów i tworzenia nowych, poprawy produktywności i wzrostu gospodarczego.

Bardzo ważną cechą konkurencji według R-A theory są innowacje, nadające całemu procesowi aspekt rozwojowy, decydujące o jego dynamice<sup>20</sup>. Innowa-

<sup>19</sup> Definicja ta jest nieomal powtórzeniem definicji E. Penrose. Podobnie R-A theory podkreśla znaczenie działań przedsiębiorczych kierownictwa firmy i podejmowanych przez nie decyzji strategicznych.

<sup>20</sup> S.D. Hunt dzieli innowacje na proaktywne – innowacje w sensie schumpeterowskim oraz reaktywne w swej istocie odpowiadające schumpeterowskim imitacjom. Według R-A theory innowacje reaktywne – obronne obejmują procesy imitacji zasobów uznanych za źródła przewagi konkurencyjnej, poszukiwanie i/lub tworzenie zasobów substytucyjnych oraz poszukiwanie i/lub tworzenie nowych źródeł przewagi zasobowej. O ile imitacja zawsze jest raczej sposobem na przetrwanie niż rozwój, o tyle poszukiwanie specyficznych zasobów może doprowadzić również do innowacji, która może stać się podstawą procesu schumpeterowskiej twórczej destrukcji.

cje mają charakter endogeniczny, podobnie jak proces uczenia się organizacji. Jest to proces oparty na hayekowskiej koncepcji konkurencji jako drogi do odkrywania wiedzy. Co jednak istotne, nie daje on gwarancji nauczania się właściwych rzeczy (causal ambiguity). Na tym, między innymi opiera się selekcja, jakiej dokonuje konkurencja – przetrwają tylko te organizacje, które posiadają potrzebną do przetrwania wiedzę.

### **Resource-based view of the firm a badanie zjawiska konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Nurt zasobowy w teorii firmy i koncepcje, na których się opiera, wydają się być szczególnie przydatne w procesie badania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wynika to z podejścia jego przedstawicieli do wyjaśniania prawdziwych procesów, nie typów idealnych, ujęcie dynamiczne, ewolucyjne, badające przyczyny i podstawy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, traktowanych jako podmioty o dużej wewnętrznej złożoności, funkcjonujące w równie złożonym i zmiennym otoczeniu, spojrzenie od wnętrza firmy do otoczenia.

Koncepcje nurtu zasobowego wyjaśniają sposób i przyczyny określonego zachowania się przedsiębiorstwa w otoczeniu wysoce bardziej skomplikowanym niż zakładano w teorii neoklasycznej, a z drugiej strony, mówią o źródłach, z których przedsiębiorstwo czerpie, aby czytać sygnały z otoczenia i uruchamiać mechanizmy pozwalające mu co najmniej przetrwać w tym otoczeniu.

Konieczność zmiany optyki patrzenia na źródła przewagi konkurencyjnej firmy wynika z coraz większej zmienności otoczenia firm (m.in. postępującej globalizacji), która wymaga przyjęcia dłuższego horyzontu analizy. Krótszy horyzont czasowy powoduje wysuwanie na plan pierwszy czynników zewnętrznych, tak ważnych w podejściu porterowskim, natomiast w dłuższym okresie ważniejsze okazują się endogeniczne źródła przewagi konkurencyjnej, które mogą firmie zapewnić sukces w różnych warunkach otoczenia. Ocena otoczenia skupiać się winna w takiej sytuacji na próbie zidentyfikowania wyraźnych, długotrwałych trendów zmian i takiej kompozycji wnętrza, aby móc się do tych trendów dopasować, jednocześnie kreując potencjał adekwatny i elastyczny. Elastyczność jest najistotniejszą cechą niezbędną do funkcjonowania w burzliwym otoczeniu.

Przyjęcie podejścia zasobowego zmusza firmę do konsekwencji w działaniu – jednego z warunków koniecznych powodzenia procesu budowania przewagi konkurencyjnej – skupienie się tylko na odczytywaniu sygnałów o bieżącej pozycji rynkowej (udział w rynku i/lub poziom zysku) może prowadzić do podejmowania tylko doraźnych działań korygujących – bieżących dostosowań, które nie będą motorem rozwoju, a nawet jeżeli rozwój nastąpi, to będzie on krótkookresowy lub ograniczony do wąskiej ścieżki działań, nie będzie miał charakteru systemowego, który daje potencjalnie szersze możliwości na przyszłość.

Zadaniem firmy, która chce przetrwać i rozwijać się, jest odpowiadanie na wyzwania otoczenia, kształtowanie go, a nie tylko dopasowywanie się. Owszem,

struktura rynku wyznacza charakter zachowań przedsiębiorstw i nie wolno o tym zapominać, ale tylko silne wnętrze oraz duży i elastyczny potencjał są w stanie oprzeć się presji otoczenia i samodzielnie wywierać presję. Dodatkowo tylko przewaga oparta na mocnym, wszechstronnym i elastycznym potencjale ma szansę być trwała. Współczesny sposób definiowania zasobów (bardzo szeroki) pozwala spojrzeć na przedsiębiorstwo bardziej całościowo – systemowo na każdym etapie budowania przewagi konkurencyjnej.

### Bibliografia

- Alchian A.A., [1950], *Uncertainty, Evolution and Economic Theory*, „Journal of Political Economy”, no. 58.
- Alderson W., [1957], *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Ansoff H.I., [1985], *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Babbage Ch., [1833], *On the Economy of Machinery and Manufactures*, 3rd edition, Charles Knight, London, cyt. za: [Knudsen 1996].
- Bain J.S., [1968], *Industrial Organisation*, John Wiley, New York.
- Barney J.B., [1991], *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, No 17.
- Bertalanffy L. von, [1968], *General Systems Theory*, G. Brazillier, New York, cyt. za: [Gasparski, Lewicka 1973].
- Blaug M., [1995], *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa.
- Chamberlin E., [1957], *Towards a More General Theory of Value, Measuring the Degree of Monopoly and Competition*, New York 1957, cyt. za [Wilczyński, 1960].
- Clark J.M., [1940], *The Concept of Workable Competition*, „American Economic Review”, June.
- Clark J.M., [1961], *Competition as a Dynamic Process*, Brookings Institution, Washington DC.
- Cyert R.M., March J.G., [1963], *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Demsetz H., [1973], *Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy*, „Journal of Law and Economics”, no. 16.
- Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, [1994], red. W.J. Otta, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Encanua D., Geroski P., Jacquemin A., [1986], *Strategic Competition and the Persistence of Dominant Firms: a Survey*, w: *New Developments in the Analysis of Market Structure*, red. J.E. Siglitz, F. Mathewson, Macmillan, London.
- Gasparski W., Lewicka A., [1973], *Problematyka badań systemowych. Próba charakterystyki*, „Prakseologia”, nr 2.
- Geus de A., [1988], *Planning as Learning*, „Harvard Business Review”, March-April.
- Godłów-Legiędź J., [1992], *Doktryna ekonomiczno-społeczna Friedricha von Hayeka*, PWN, Warszawa.
- Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., [1989], *Collaborate with Your Competitors and Win*, „Harvard Business Review”, January-February.
- Hamel G., Prahalad C.K., [1989], *Strategic Intent*, „Harvard Business Review”, May-June.
- Hamel G., Prahalad C.K., [1990], *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June.
- Hamel G., Prahalad C.K., [1993], *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, March-April.
- Hamel G., Prahalad C.K., [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hannan M.T., Freeman J., [1984], *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review”, vol. 49.

- Hodgson G., [1993], *Economics and Evolution*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hunt S.D., Morgan R.M., [1996], *The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions*, „Journal of Marketing”, No. 60, October.
- Hunt S.D., Morgan R.M., [1997], *Resource - Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?*, „Journal of Marketing”, nr 61, October.
- Hunt S.D., [1995], *The Resource-Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth*, „Journal of Management Inquiry”, No. 4, December.
- Hunt S.D., [1997], *Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior?*, „The Journal of Economic Issues”, No. 31, March.
- Hunt S.D., [2000], *A General Theory of Competition. Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2000.
- Jensen M., Meckling W., [1976], *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 3, s. 308.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., [1973], *Contingency Views of Organization and Management*, Science Research Associates, Inc., cyt. za: [Morgan, 1999].
- Knudsen Ch., [1996], *The Competence perspective. A Historical View*, w: *Towards a Competence Theory of the Firm*, ed. N.J. Foss, Ch. Knudsen, Routledge, London and New York.
- Lippman S.A., Rumelt R.P., [1982], *Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*, „Bell Journal of Economics”.
- Marshall A., [1920], *Principles of Economics. An Introductory Volume*, 8<sup>th</sup> edition, Macmillan, London.
- Mikosik S., [1993], *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa.
- Miles R.E., Snow CH.C., [1984], *Fit, Failure and the Hall of Fame*, „California Management Review”, Vol. 26, No. 3.
- Mises L. von, [1949], *Human Action: A Treatise on Economics*, CT: Yale University Press, New Haven, cyt. za: [Hunt, 2000].
- Morgan G., [1999], *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Nelson R.R., [1959], *The Economics of Invention: A Survey of the Literature*, „The Journal of Business”.
- Nelson R.R., Winter S.G., [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, MA: Belknap Press, Cambridge.
- Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., [1997], *Understanding Organizations as Learning Systems*, w: *Core Competency-Based Strategy*, ed. A. Campbell, K.S. Luchs, International Thompson Business Press.
- Otta W.J., [1994], *Teoria zarządzania strategicznego a problem przejścia*, w: *Droga do rynku*, 1994.
- Penrose E., [1995], *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Peteraf M.A., [1993], *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View*, „Strategic Management Journal”, No 13.
- Porter M.E., [1996], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E., [1985], *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Ratajczak M., [1994], *Nowa ekonomia instytucjonalna a problem przejścia*, w: *Droga do rynku*, 1994.
- Richardson G.B., [1972], *The Organisation of Industry*, „Economic Journal”, no.82, cyt. za: [Knudsen 1996].
- Rumelt R.P., [1984], *Toward a Strategic Theory of the Firm*, w: *Competitive Strategic Management*, ed. R. Lamb, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H., [1996], *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier Science, New York.
- Schumpeter J.A., [1960], *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa.

- Selznick P., [1957], *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Harper and Row, Berkeley, cyt. za: [Knudsen 1996].
- Senge P.M., [2000], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Smith A., [1954], *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWE, Warszawa.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., [1992], *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March-April.
- Wilczyński W., [1960], *Podstawowe kierunki współczesnej teorii konkurencji. Studium krytyczne*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań.
- Witt U., [1992], *Evolutionary Concepts in Economics*, „Eastern Economic Journal”, Fall, cyt. za: [Hunt, 2000].
- Zieleniewski J., [1973], *Spojrzenie na rzeczywistość jako na „system systemów” a materializm dialektyczny*, „Prakseologia”, nr 2.