

Jacek A. Dytwald

Zasoby przedsiębiorstwa

Fundamentem, na którym zostało zbudowane klasyczne podejście zarządzania strategicznego, był model K. Andrews, w którym wybór odpowiedniej strategii polegał na umiejętnym dopasowaniu silnych i słabych stron firmy do szans i zagrożeń istniejących w otoczeniu. Dwoma zasadniczymi słabościami tego modelu były: brak formalnych modeli diagnozy firmy i otoczenia oraz nieuwzględnienie poziomu *corporate strategy*, czyli strategii przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, operujących na wielu różnych rynkach produktowych (w odróżnieniu od *business strategy*, czyli strategii przedsiębiorstw o strukturze niedywersyjnej lub strategii poszczególnych jednostek/dywizji korporacji).

Najbardziej znanymi koncepcjami, które koncentrowały się na pominiętych przez K. Andrews obszarach, był model pięciu sił konkurencyjnych M. Portera, który do dziś jest podstawą analizy otoczenia zewnętrznego firmy, oraz liczne modele firm konsultingowych (z macierzą BCG na czele), stworzone na potrzeby *corporate strategy*.

Jednakże dopiero lata 90. przyniosły masowe zainteresowanie problematyką badań nad źródłami przewagi konkurencyjnej tkwiącymi wewnątrz firmy i wykraczającymi poza powierzchowne analizy atrybutów funkcjonalno-emocjonalnych produktów.

Podejściem integrującym wewnętrzny i zewnętrzny aspekt analizy strategicznej jest podejście zasobowe (*Resource-Based View*), w którym to firma analizowana jest jako zbiór zasobów, których atrakcyjność rozpatrywana jest w kontekście otoczenia. Dodatkową mocną stroną tego podejścia jest także możliwość bardzo płynnego przejścia z poziomu *business strategy* na poziom *corporate strategy*.

Rodzaje zasobów

Podstawowymi rodzajami zasobów firmy są zasoby materialne, niematerialne oraz umiejętności [1]. Do zasobów materialnych należą praktycznie wszystkie składniki majątku opisanego w bilansie firmy: budynki, maszyny, ziemia, pieniądze. Pomimo wielości alternatywnych metod wyceny majątku firmy, ich wartość możemy precyzyjnie określić.

Zasoby niematerialnymi to takie zasoby, jak: patenty, znaki i marki handlowe, prawa własności intelektualnej, sekrety handlowe, posiadane licencje, bazy danych, reputacja przedsiębiorstwa i jego produktów, kultura organizacyjna. Zasoby niematerialne są bardzo trudne do obiektywnej wyceny. Zróznicowanie i zmienna wartość w zależności od właściciela większości zasobów niematerialnych

wyklucza możliwość zastosowania cen rynkowych [3]. Pewnym sposobem, ale niestety często zawodnym, na określenie wartości zasobów niematerialnych i umiejętności przedsiębiorstwa jest odjęcie od jego wartości rynkowej wartości księgowej.

Na największym poziomie ogólności, umiejętności są wszystkimi działaniami, jakie może przeprowadzić przedsiębiorstwo. Ostatnie pięć lat przyniosło wzrost zainteresowania umiejętnościami jako zasobami dzięki dwóm koncepcjom: kluczowych kompetencji (*core competence*) [5] oraz kluczowych umiejętności (*core capabilities*) [9]. Koncepcja kluczowych kompetencji zakłada, że podstawą sukcesu firmy jest umiejętność konsolidacji posiadanych technologii i umiejętności produkcyjnych w kompetencje, które pozwolą przedsiębiorstwu na szybkie dostosowanie się do szans w otoczeniu. Prahalad i Hammel [5] przesuwają tym samym punkt ciężkości strategii firmy z produktów na zasoby, umiejętności. Ich zdaniem przedsiębiorstwo powinno posiadać i jasno określić swoje kluczowe kompetencje. Cechami, jakimi powinny się odznaczać kluczowe kompetencje są:

- zapewnienie potencjalnego dostępu do wielu rynków; np. umiejętności w zakresie miniaturyzacji sprawiają, że SONY jest silnym konkurentem na tak różnych rynkach, jak przenośne odtwarzacze płyt kompaktowych i kamery wideo,
- istotny wkład do postrzeganych przez konsumenta korzyści z użytkowania/posiadania produktu finalnego, np. kluczową kompetencją Hondy jest budowa silników, co stanowi o istotnej przewadze wyrobów Hondy nad konkurentami zarówno jeżeli chodzi o samochody, motocykle, jak i kosiarki do trawy,
- trudność imitacji kluczowej kompetencji przez konkurentów, np. Dell odniósł początkowo sukces dzięki zaferowaniu dostawy dowolnie skonfigurowanych komputerów do domu. Ta przewaga była jednak bardzo łatwa do naśladowania przez konkurentów, co w połączeniu z wojną cenową znacznie osłabiło pozycję rynkową Della.

O ile kluczowe kompetencje kładą nacisk na umiejętności produkcyjno-technologiczne, to kluczowe umiejętności są ogólniejszej natury i obejmują swoim zasięgiem cały łańcuch wartości przedsiębiorstwa [9]. Umiejętnością jest tutaj strategicznie rozumiany zespół procesów organizacji, czyli taki, który kreuje widoczną wartość dodaną dla klientów, np. kluczową umiejętnością Coca-Coli jest zarządzanie siecią dystrybucji, która to umiejętność zapewnia klientowi szeroką dostępność produktu, zaś firmie w naturalny sposób wyższe obroty.

Propozycją definicji, która integruje kluczowe kompetencje z kluczowymi umiejętnościami, jest określanie ich wspólnym mianem kluczowych umiejętności, w którym to znaczeniu jest to wiedza, odróżniająca firmę od innych i zapewniająca jej przewagę konkurencyjną, zawarta w [7]:

- wiedzy i umiejętnościach pracowników, zarówno specyficznych dla danego przedsiębiorstwa, jak i bardziej ogólnych, generalnych, możliwych do aplikacji w wielu branżach,
- systemach technicznych – jest to wiedza skodyfikowana, będąca rezultatem zachodzących w organizacjach procesów kumulacji doświadczeń,
- systemach zarządzania, które określają, w jaki sposób organizacja kreuje wiedzę oraz jak ją kontroluje,
- wartościach i normach mówiących, jaką wagę organizacja przykładła do rodzaju i struktury tworzonej wiedzy, środków tworzenia wiedzy oraz jej kontrolowania.

Zasoby w strategii firmy

Zasoby odgrywają kluczową rolę w tworzeniu oraz wdrażaniu strategii firmy. Te, które są inne i/lub lepsze od zasobów konkurentów, mogą stać się podstawą przewagi konkurencyjnej, o ile zostaną odpowiednio wykorzystane w kontekście otoczenia [8]. Aby stwierdzić, które z zasobów firmy są w stanie stać się źródłem potencjalnej przewagi konkurencyjnej, stanowić podstawę do budowania strategii, powinniśmy dokonać ich analizy w oparciu o następujące kryteria zaproponowane przez D. Collisa i C. Montgomery [1], M. Peteraf [8] oraz R. Granta [3]:

■ *Trwałość* – okres, w którym można wykorzystywać dany zasób, jest proporcjonalny do przychodów, jakie z niego można czerpać. Występuje tutaj bardzo ciekawy paradoks – o ile na wartość zasobów materialnych oraz takich niematerialnych, jak np. patenty czynnik czasu działa deprecjonująco, to dla większości zasobów niematerialnych i umiejętności prawdziwe jest odwrotne twierdzenie. Z biegiem czasu, jeśli zasoby niematerialne są wykorzystywane prawidłowo, ich wartość rośnie.

■ *Możliwość imitacji* – przewaga konkurencyjna, z definicji, musi być budowana w oparciu o rzadkie zasoby. Im trudniejsze są takie zasoby do skopiowania przez konkurencję, tym okres potencjalnego bazowania na nich jako na źródle przewagi konkurencyjnej może być dłuższy. Praktycznie każdy zasób można w mniejszym lub większym stopniu skopiować, dlatego strategię należy opierać na zasobach, które utrudniają to w maksymalnym stopniu i odznaczają się następującymi cechami [1]:

● unikalność – przykładem unikalności może być np. patent na natychmiastową fotografię Polaroida, który już od wielu lat zapewnia tej firmie pozycję faktycznego monopolisty na rynku fotografii natychmiastowej,

● akumulacja w czasie – zasoby posiadające tę cechę są unikalne ze względu na to, że są wynikiem długiego i złożonego procesu, czego najlepszym przykładem mogą być marki produktowe, których tożsamość była starannie budowana przez wiele lat,

● nieopłacalność – trzecią cechą, jaką mogą się odznaczać zasoby trudne do skopiowania, jest zbyt duży koszt imitacji, co dla konkurentów oznacza, że inwestycja w taki zasób, w porównaniu do możliwych do uzyskania dzięki niemu przychodów, jest nieopłacalna,

● zagadkowość – zasoby takie są dla potencjalnych imitatorów niewidzialne; nie są oni w stanie określić, który z zasobów stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy lub w jaki sposób go odtworzyć. Najczęstszymi zasobami posiadającymi tę cechę są umiejętności, wynikające w dużej mierze z indywidualnych interakcji między pracownikami.

■ *Substytuty* – kryterium to odpowiada na pytanie, czy nasz zasób może zostać zastąpiony przez jakiś inny, ale odznaczający się zbliżonymi lub lepszymi właściwościami. Dobrym przykładem mogą być tutaj klasyczne kanały dystrybucji z wieloma pośrednikami. Małe przedsiębiorstwa z branży komputerowej, które nie mogły sobie pozwolić na tak duże inwestycje, rozpoczęły sprzedaż wysyłkową, poważnie redukując znaczenie zasobu konkurenta.

■ *Możliwość kupna* – nawet jeżeli konkurenci nie są w stanie skopiować zasobów lub znaleźć ich substytutów, być może są w stanie zakupić je czy to na wolnym rynku, czy przez przejęcie innej firmy je posiadającej. Działanie takie ma tę dodatkową zaletę, że pozwala na szybkie zgromadzenie potrzebnych zasobów. Jednak oceniając możliwość podjęcia takiego działania przez konkurentów powinniśmy pamiętać o związanych z tym ograniczeniach [3]:

● koszty przemieszczenia – duże koszty, związane z przemieszczeniem ludzi oraz środków trwałych, tworzą dla firm nabywających te zasoby niekorzystną pozycję kosztową w stosunku do przedsiębiorstwa, które już je posiada,

● niedoskonała informacja – obiektywna ocena wartości i produktywności zasobów jest bardzo trudna dla przedsiębiorstw, które wcześniej ich nie posiadały. Stawia to w uprzywilejowanej sytuacji przedsiębiorstwa, które ze względu na wcześniejsze posiadanie zasobu są w stanie dokładnie określić jego wartość,

● zasoby specyficzne – w wyniku przejęcia zasobu od dotychczasowego właściciela, jego wartość może się obniżyć ze względu na mniejszą produktywność. Szczególnie widoczne jest to w przypadku przejmowania małych, elastycznych firm przez duże koncerny, usiłujące im narzucić swoją kulturę organizacyjną,

● niemożliwość transferu umiejętności – poważnym problemem, z jakim stykają się zarówno przedsiębiorstwa przejmujące inne, jak i usługobiorcy firm konsultingowych, jest mylenie wiedzy z umiejętnościami. Umiejętności są wielowymiarowe [7].

Dla pokazania różnicy pomocne może być wprowadzenie podziału, jakiego dokonał Polanyi na wiedzę *wyraźną* i *niewyraźną*. Wiedzą niewyraźną jest wiedza, której nie werbalizujemy, a nawet nie potrafimy zwerbalizować, wiedza intuicyjna, taka jak np. zdolności malarskie. Wiedza wyraźna jest przekazywana poprzez pismo, patenty, jest łatwa do określenia. Umiejętności mogą być tutaj opisane jako suma wiedzy wyraźnej i niewyraźnej, podczas gdy tak naprawdę jedyne, co możemy kupić, to wiedza wyraźna.

■ **Własność** – o ile w przypadku zasobów ujętych w bilansie firmy problem własności nie występuje, to w przypadku umiejętności indywidualnych i zbiorowych sprawa nie jest już tak oczywista. Zasobem przedsiębiorstwa może być np. duża liczba klientów. Tymczasem może się okazać, że są oni związani raczej nie z przedsiębiorstwem, a z jego przedstawicielami handlowymi.

■ **Przewaga nad zasobami konkurencji** – kluczową cechą zasobu, który ma tworzyć podstawę do budowy strategii firmy, jest jego przewaga nad zasobami konkurencji. Nie wystarczy, aby posiadane przez nas zasoby były w jakiś sposób inne, muszą być lepsze. Do oceny pozycji naszych zasobów w porównaniu do zasobów konkurencji możemy użyć wielu metod, zaczynając od badań marketingowych, a kończąc na benchmarkingu.

Tworzenie strategii w oparciu o zasoby

Istota strategii według podejścia zasobowe opiera się na sprzężeniu zwrotnym pomiędzy zasobami, przewagą konkurencyjną oraz strategią przedsiębiorstwa.

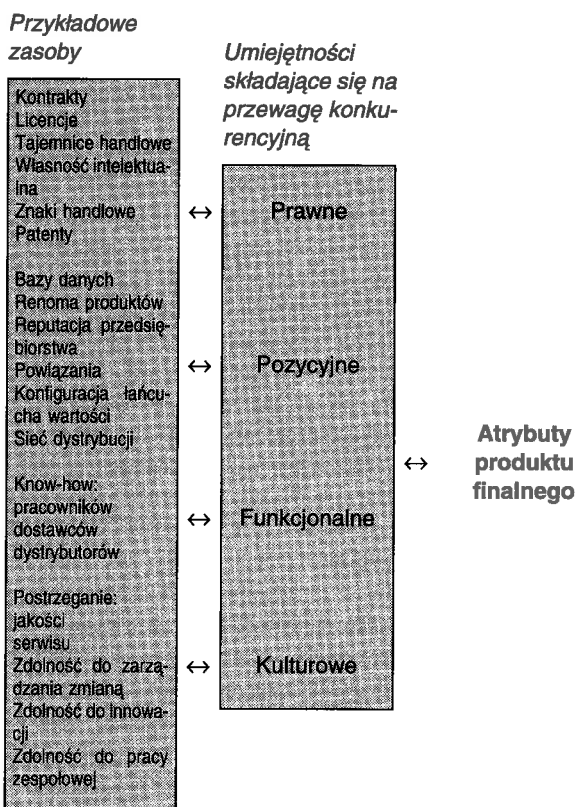
Punktem wyjścia jest analiza obecnie posiadanych zasobów materialnych, niematerialnych oraz umiejętności. Wymagana jest tu duża roztępa, jako że, schodząc na najniższy poziom agregacji, wszystko w przedsiębiorstwie może być traktowane jako zasób, co oczywiście powoduje, że analiza staje się bardzo trudna, a nawet niemożliwa.

Problemem jest tutaj znalezienie „złotego środka” pomiędzy zbyt dużym a zbyt małym poziomem agregacji. I. Dierickx i K. Cool [2] wyróżnili dwa poziomy analizy: zasoby, takie jak reputacja i lojalność klientów, które są tworzone z kolei poprzez inwestycje w bardziej elementarne zasoby, takie jak np. umiejętność pracy zespołowej, potrzebna do kontroli jakości. Jeżeli sami nie jesteśmy w stanie przeprowadzić takiej agregacji zasobów elementarnych, aby odkryć źródła przewagi konkurencyjnej, możemy zastosować podejście odwrotne (rysunek 1).

Zakładamy tutaj, że przewaga konkurencyjna firmy może mieć swoje źródła w czterech rodzajach umiejętności [4]:

● **prawnych** – wynikających z posiadania zasobów niematerialnych, chronionych przez prawo, np. patenty, kontrakty,

Rys. 1. Zależność pomiędzy zasobami a atrybutami produktu finalnego, stanowiącymi o przewadze konkurencyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie artykułu R. Halla *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage* [4].

- **pozycyjnych** – wynikających z działań podejmowanych w przeszłości, np. reputacja, poziom kosztów, konfiguracja łańcucha wartości firmy,
- **funkcjonalnych** – czyli zdolności do wykonania określonych działań; ten rodzaj ściśle opiera się na wiedzy zarówno wyraźnej, jak i niewyraźnej,
- **kulturowych** – odnoszących się do całej organizacji, np.: postrzeganie jakości, zdolność do zmiany.

Pierwszym krokiem jest odkrycie, jakie atrybuty oferowanego przez nas produktu finalnego stanowią o jego przewadze konkurencyjnej. Następnie analizujemy, w jakim stopniu każda z czterech umiejętności wpływa na określoną w poprzednim punkcie przewagę konkurencyjną. Trzecim etapem jest stwierdzenie, w jakim stopniu poszczególne zasoby, wchodzące w skład każdej z umiejętności, przesądają o jej znaczeniu. Końcowym etapem jest dokonanie ich analizy w oparciu o opisane wcześniej kryteria: możliwości imitacji, substytucji, kupna, trwałości (zużywalności), własności oraz przewagi konkurencyjnej. Wbrew pozorom, ostatnie kryterium nie jest zbyt cenne, jako że w naszej analizie określiliśmy, jakie atrybuty produktu stanowią o przewadze konkurencyjnej, a możliwe jest, że produkty konkurenta są pozbawione tych atrybutów, ale posiada on zasoby umożliwiające za-

oferowanie produktów konkurencyjnych. Jeżeli np. uznamy, że o przewadze jednej restauracji nad drugą stanowi ilość oferowanych potraw, to łatwo zauważyć, że źródłem przewagi na poziomie atrybutów produktu są umiejętności kucharza. Możliwe jest jednak, że konkurencyjna restauracja ma równie dobrego kucharza i potencjalnie może również zaferować szerszy asortyment.

Po określeniu, jakie zasoby stanowią o naszej obecnej przewadze konkurencyjnej, tworzymy opartą o nie strategię. W podejściu zasobowym występują dwa specyficzne elementy. Po pierwsze, strategia powinna określić ewentualną lukę zasobową (różnica jakościowa i ilościowa pomiędzy posiadanymi zasobami oraz zasobami niezbędnymi do realizacji strategii) i możliwości jej zniwelowania. Po drugie, strategia powinna zawierać programy, mające na celu polepszenie obecnie posiadanych zasobów poprzez dodawanie nowych i rozwój starych.

Strategia korporacji

Podejście zasobowe bardzo silnie wkracza na obszary strategii korporacji (*corporate strategy*). Wynika to z tego, że o ile tradycyjny sposób myślenia o strategii korporacji opierał się na analizie poszczególnych *business units*, każdej oferującej inny produkt, to podejście zasobowe koncentruje się nie na różnicach, a na elementach wspólnych – zasobach. Jak piszą Hamel i Prahalad [6]: *Kluczowe kompetencje są tkanką łączącą pozornie różne obszary działalności. Kluczowe kompetencje są lingua franca korporacji, pozwalającymi menedżerom na przenoszenie obserwacji i doświadczeń pomiędzy obszarami. Dywersyfikacja oparta na kluczowych umiejętnościach redukuje poziom ryzyka i inwestycji oraz zwiększa szansę na naukę i transfer doświadczeń pomiędzy wszystkimi business units.* To samo rozumowanie odnosi się także do innych zasobów, nie tylko kluczowych kompetencji, z tym jednak zastrzeżeniem, że zasobami o wiele bardziej przenaszalnymi są umiejętności niż zasoby niematerialne, a te z kolei bardziej niż materialne.

Ponad 30 lat temu Theodore Levitt w swoim słynnym artykule *Marketing Myopia* postawił tezę, że przyczyną klęski wielu przedsiębiorstw jest orientacja na produkty, a nie na potrzeby klienta. Zgodnie z tym rozumowaniem producenci piór wiecznych winni byli przestawić się na produkcję długopisów, zaspokajając tym samym potrzebę klienta – pisanie. Podejście zasobowe sugeruje, że takie myślenie jest również błędne – coś z tego, że zaspokajamy tę samą potrzebę, jeżeli absolutnie nic nie wiemy o technologii, potrzebnej do zaspokajania jej w inny sposób. Stwarza to bardzo poważne trudności w analizie otoczenia – nie wiemy, skąd może przyjść niebezpieczeństwo, wielce prawdopodobne jest bowiem, że np. na rynku samochodów elektrycznych jednym z głównych konkurentów

może stać się General Electric. Każda próba dywersyfikacji w oparciu o zasoby powinna jednak zostać poprzedzona odpowiednim rozpoznaniem, aby uniknąć najczęściej popełnianych błędów [1]:

- przecenienia zdolności przenoszenia zasobów z rynku na rynek,
- niezidentyfikowania prawdziwych zasobów stanowiących o sukcesie w danej branży,
- pominięcia w analizie specyfiki zasobów danej branży.

Podejście zasobowe, pomimo pewnych słabości, takich jak niedostateczna ilość narzędzi analitycznych, zdecydowanie oferuje nowy sposób patrzenia na przedsiębiorstwo. Jego najważniejszą zaletą jest wyjście poza ogólnikowe opisywanie przewagi konkurencyjnej, w kategoriach różnicowania produktu, czy lepszej pozycji kosztowej. Podejście zasobowe stawia pytanie – dlaczego? Jakie zasoby powodują, że firma ma taką a nie inną pozycję na rynku? Czy zasoby, na których obecnie opieramy (świadomie lub nie) swoją strategię, spełniają kryteria konieczne do stania się źródłami przewagi konkurencyjnej?

Należy jednak pamiętać o tym, że prawdziwym wyzwaniem dla strategów jest nie identyfikacja zasobów obecnie stanowiących o przewadze konkurencyjnej, ale tych, które będą nimi w przyszłości.

Jacek A. Dytwald

BIBLIOGRAFIA

- [1] COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review”, July-August 1995.
- [2] DIERICKX I., COOL K., *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science”, December 1989.
- [3] GRANT R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, Spring 1991.
- [4] HALL R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, 1993.
- [5] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- [6] HAMEL G., PRAHALAD C.K. *Competing for the Future*, Harvard Business Press, 1994.
- [7] LEONARD-BURTON D., *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, „Strategic Management Journal”, vol. 13, 1992.
- [8] PETERAF M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view*, „Strategic Management Journal”, vol.14, 1993.
- [9] STALK G., EVANS P., SHULMAN L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March-April 1992.
- [10] WERNERFELT B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 5, 1984.