

Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii

<https://doi.org/10.33141/po.2007.05.01>

Przeład Organizacji, Nr 5 (808), 2007, ss. 7-10

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Krzysztof Obtój

Wprowadzenie – bazowy model teorii zasobów

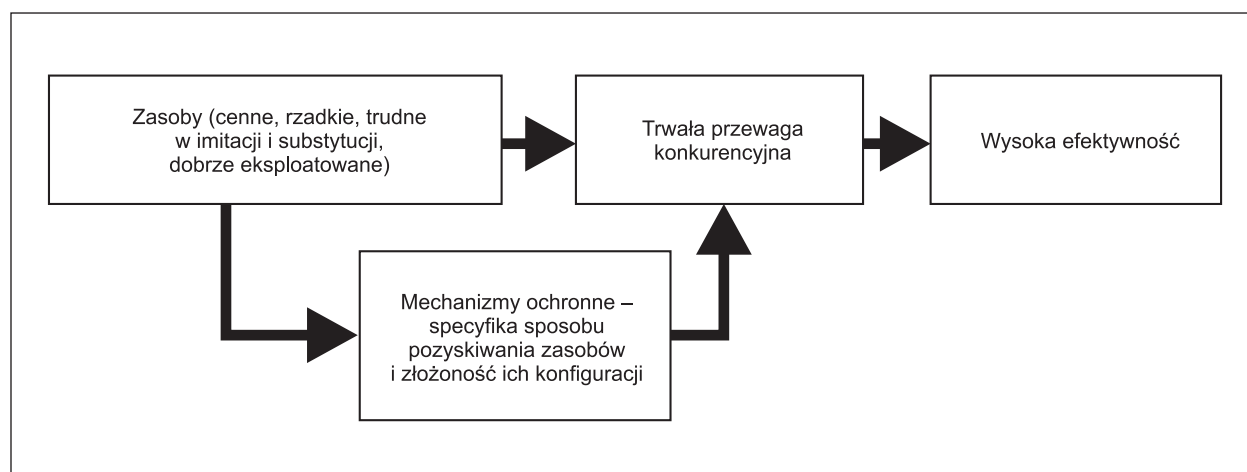
Dominującym podejściem badawczym w teorii strategii jest bez wątpienia ciągle teoria zasobowa (RBV – *Resource Based View*)¹⁾. Jej bazowy model, stworzony wiele lat temu przez J. Barneya, mimo przeróżnych późniejszych mutacji, jest prosty i zakłada, że istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy zasobami firmy, przewagą konkurencyjną oraz uzyskiwaną efektywnością (por. rysunek)²⁾.

Z teoretycznego punktu widzenia jest to elegancji, sekwencyjny model. Zmienna zależna – efektywność firmy (mierzona ponadprzeciętnymi wynikami), jest wyjaśniana istnieniem trwałej przewagi konkurencyjnej. Z kolei występowanie przewagi jest warunkowane dostępem firmy do takich zasobów materialnych i niematerialnych, które są co najmniej cenne i rzadkie. Jeśli zasoby są tylko cenne (niezbędne do skutecznego prowadzenia biznesu) i rzadkie na rynku, to przewaga osiągnięta przez firmę będzie przejściowa; konkurenci stosunkowo szybko będą bowiem dążyć do pozyskania tych zasobów³⁾. Jeżeli rynek funkcjonuje stosunkowo sprawnie, to nawet przy ograniczonej mobilności zasobów konkurenci z czasem je pozyskają (lub osiągną podobną funkcjonalność, wy-

korzystując inne, substytucyjne zasoby). Na przykład, jeden ze znanych mi przedsiębiorców prowadzący sieć restauracji na Ukrainie prawie zmonopolizował w latach 90. kontrolę nad rzadkim zasobem, jakim byli dobrzy kucharze i kelnerzy. Konkurencja zareagowała logicznie – jeden z konkurentów uruchomił szkołę kucharzy i kelnerów i po kilku latach zapewnił dopływ wykwalifikowanej kadry dla całego rynku. Pewnie wybitni kucharze nadal są rzadkością, ale dla przeciętnej restauracji lub pubu w Kijowie wykształcony kucharz czy kelner jest cennym, ale dostępnym zasobem.

Dlatego zgodnie z teorią RBV tylko zasoby, które są jednocześnie cenne, rzadkie oraz chronione przed imitacją i substytucją, dają firmie szansę na stworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej i osiąganie nadzwyczajnej renty ekonomicznej.

Trudności w imitacji i substytucji wynikają – zgodnie z postulatami teorii – z dwóch możliwych warunkowań. Pierwszym jest specyfika pozyskania lub zbudowania zasobów (*path dependence*), która jest najczęściej pochodną czasu oraz samego sposobu powstawania danego zasobu, czego przykładem może być historyczna potęga marki Steinway w produkcji fortepianów, lub kwalifikacje szwajcarskich pracowników przemysłu elektromaszynowego. Drugim kluczowym



Rys. Bazowy model teorii zasobowej (RBV) w zarządzaniu strategicznym

ograniczeniem imitacji jest na tyle złożona i niejasna konfiguracja zasobów, że utrudnia ona zrozumienie wpływu poszczególnych zasobów na proces powstawania przewagi (*casual ambiguity*). Klasycznym już przykładem jest konfiguracja systemu produkcyjnego Toyoty, który opisany setki razy w literaturze światowej i opracowaniach konsultantów pozostaje na tyle złożony i nieprzejrzysty, że konkurencja nie jest w stanie go dobrze powielić od przeszło dwudziestu lat. Oba te zjawiska – specyfika procesu tworzenia zasobów oraz złożoność sposobów ich łączenia i eksploatacji – tworzą kluczowe w teorii strategii mechanizmy ochrony i izolacji firmy (*isolating mechanisms*) przed konkurencją i jej działaniami.

Prostota przedstawionego modelu ukrywa dwie bardzo poważne pułapki teoretyczne, o których coraz częściej piszą badacze i na które warto zwrócić uwagę, projektując badania empiryczne. Pierwsza to relacja pomiędzy efektywnością a przewagą konkurencyjną, druga – to relacja pomiędzy zasobami a przewagą konkurencyjną.

Problemy zależności „przewaga konkurencyjna – efektywność firmy”

Przez lata badacze bezkrytycznie zakładali, że występowanie przewagi musi prowadzić do wysokiej efektywności firmy, a więc osiągnięcia nadzwyczajnych wyników na tle branży. Pośrednim skutkiem tego było i jest traktowanie wyników firmy jako miernika (wskaźnika) występowania lub niewystępowania przewagi konkurencyjnej. Oznaczało to, że w wielu badaniach z obszaru strategii trzystopniowy model Barneya (zasoby – przewaga – wyniki) upraszczał się w praktyce do dwuelementowej relacji: zasoby – wyniki firmy. W efekcie badacze poszukiwali wpływu zasobów niematerialnych (np. kapitał ludzki i społeczny, wiedza, reputacja, doświadczenie, kultura organizacyjna) i materialnych (np. lokalizacja, aktywa specyficzne i niespecyficzne, ekonomie skali i zakresu, skład zarządu) na efekty firmy, domniemuując, że bardzo dobre wyniki są tożsame z posiadaniem przewagi konkurencyjnej⁴. Jest to jednak również powszechne, co problematyczne podejście. Ukryte są w nim bowiem co najmniej dwa poważne założe-

nia: o względnej jednorodności przewagi konkurencyjnej oraz o faktycznej możliwości przechwytywania korzyści z racji jej posiadania.

Pierwsze założenie, silnie ciążyące na badaniach empirycznych w teorii zasobowej, traktuje przewagę konkurencyjną jako w miarę jednorodny byt, coś nieomal konkretnego, namacalnego, własność całej organizacji w relacji do jej konkurentów. Nawet stara popularna technika SWOT nie upraszczała tak rzeczywistości, zakładała bowiem, że organizacja zawsze ma w porównaniu z konkurentami pewne siły i słabości jednocześnie. Dlatego w praktyce analiza SWOT prowadziła do wniosków odnośnie do tego, które z sił lub słabości firmy powinny być doinwestowane, aby zwiększyć przewagę firmy na rynku lub zmniejszyć jej brak. Dlatego, jak słusznie zauważył T. Powell, w praktyce „przewaga konkurencyjna” (*competitive advantage*) musi istnieć równolegle ze „słabością konkurencyjną” (*competitive disadvantage*) i obie będą miały jakiś wpływ na ostatecznie uzyskiwane wyniki firmy. Zilustrujmy to, wykorzystując sugerowaną przez R. Krupskiego ciekawą koncepcję przedsiębiorczej strategii⁵. Autor sugeruje, że centralnym aspektem strategii jest korzystanie z okazji. Korzystanie z szans wymaga jednak redundancji zasobów i kompetencji, szczególnie w następujących obszarach: ● uprzywilejowanych i niesformalizowanych relacjach z otoczeniem ● wiedzy, umiejętności i talentów pracowników ● technologii informatycznych. Załóżmy teraz, że konkretna organizacja wypracowała kompetencje pracowników w zakresie analizy otoczenia pod kątem okazji, ale brakuje jej szerokiego zakresu relacji z otoczeniem i technologii informatycznych, które postuluje R. Krupski. Właśnie wtedy będziemy mieli do czynienia z sytuacją, w której firma jednocześnie ma przewagę i słabości konkurencyjne (lub pozycję porównywalną, a więc brak słabości, ale jednocześnie brak przewagi) w konkretnych obszarach, tak jak to obrazuje tabela na modelowym przykładzie dwóch wymiarów przewagi. Mimo wyraźnej przewagi w identyfikowaniu okazji, firma będzie miała kłopoty w ich eksploatacji z racji słabości konkurencyjnych, co znajdzie odzwierciedlenie w wynikach.

Istotą rozróżnienia przewagi (*advantage*) i braku przewagi (*disadvantage*) u Powella jest wskazanie, że

Tab. Relacja pomiędzy przewagą/brakiem przewagi a efektywnością firmy

Sytuacja konkurencyjna w wymiarze X / Sytuacja konkurencyjna w wymiarze Y	Przewaga konkurencyjna (<i>competitive advantage</i>)	Brak przewagi konkurencyjnej
Słabość konkurencyjna (<i>competitive disadvantage</i>)	W praktyce możliwe gorsze wyniki niż przewidywane teoretycznie	Przewidywana i osiągnięta niska efektywność ekonomiczna
Brak słabości konkurencyjnej	Przewidywana i osiągnięta wysoka efektywność ekonomiczna	W praktyce możliwe lepsze wyniki niż przewidywane teoretycznie

Źródło: na podstawie T. POWELL, *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, „Strategic Management Journal” 22, nr 9, 2001, s. 878.

nie są to pojęcia w pełni symetryczne. Brak przewagi wcale nie musi oznaczać, że firma nie ma w danym obszarze np. cennych i rzadkich zasobów, takich jak konkurenci. Nawet jeśli obie firmy mają identyczne zasoby, to jedna z nich może umieć lepiej je wykorzystać niż druga i uzyskać istotną przewagę. Dla badaczy strategii w ujęciu teorii zasobowej ma to daleko idące skutki. Jeżeli ktoś zaprojektuje badania mierzące wpływ zasobów i umiejętności (które są aktualnymi silnymi stronami danego zbioru firm tworzących przewagę konkurencyjną) na efektywność, to uzyska wynik negujący teorię zasobową, jako że efekty ekonomiczne firmy będą najprawdopodobniej odbiegały w dół (ze względu na wpływ słabych stron) od oczekiwanych. Jeżeli natomiast badacz (przez przypadek lub w wyniku specyficznego projektu badawczego) zbada wpływ zasobów i umiejętności, które są aktualnie słabymi stronami firmy lub zbioru firm, to także uzyska wyniki odbiegające od oczekiwanych, ponieważ efekty będą odbiegały *in plus* z racji występowania ukrytego wpływu pewnego zbioru przewag (silnych stron)⁶. Oznacza to, że założenie, że przewaga konkurencyjna to jakiś jednorodny byt, jest po prostu nieuprawnione. Bardziej realistyczne jest przyjęcie założenia, że firma ma pewne przewagi oraz pewne słabości i dodatkowo mogą one występować jednocześnie w jednym obszarze firmy (np. dystrybucji lub zarządzaniu personelem). Nie jest wcale oczywiste, czy i jak się one wzajemnie kompensują, zależy to bowiem od kontekstu działania firmy. Powracając do tabeli, oznacza to skomplikowaną sytuację badawczą. Można założyć, że w idealnym, ale i trywialnym przypadku (np. monopolu, gdy firma ma klarowną przewagę i brak słabości) będziemy mogli zaobserwować nadzwyczajne efekty ekonomiczne. Podobnie prosty jest przypadek firmy o braku przewag i wyraźnych słabościach. Normalny świat organizacji obrazują jednak lepiej dwa pozostałe obszary: firmy, które mają jednocześnie siły i słabości, oraz firmy przeciętne, które nie mają ewidentnych sił i słabości. W obu tych przypadkach firmy mogą osiągać (z różnych powodów) nadzwyczajne wyniki w konkretnych warunkach otoczenia, co wiąże się z drugim założeniem – o faktycznej możliwości wykorzystania przewagi dla osiągnięcia nadzwyczajnych wyników.

Model teorii zasobowej przedstawiony na rysunku zakłada w sposób ukryty, że w danym kontekście firma jest w stanie dokonać przechwycenia renty z tytułu posiadanej przewagi konkurencyjnej. Z faktu, że dana firma ma pewne przewagi, wyraziste i wyróżniające kompetencje, jak to określają M. Gorynia i J. Saykiewicz, nie wynika jednak wcale, że firma otrzyma z tego tytułu ekwiwalentne wypłaty na rynku⁷. Mogą one w warunkach zmian i globalizacji zostać przechwycone przez silniejszych graczy w pozostałych fragmentach łańcucha wartości, lub po prostu przez innych interesariuszy (np. przez rząd, w formie dodatkowego opodatkowania, czego dobrym przykładem są zmiany wielkości akcyzy lub opłat koncesyjnych w trakcie roku obrotowego). Może także występować sytuacja odwrotna – firma może przypadkowo

przechwycić nadzwyczajną część wartości w łańcuchu, nie mając żadnej ewidentnej przewagi lub inteligentnie neutralizując swoje słabości przy braku istotnych przewag. Samo występowanie takich możliwości oznacza po prostu, że przewaga konkurencyjna nie jest ani koniecznym, ani wystarczającym warunkiem nadzwyczajnych efektów ekonomicznych⁸.

Czy oznacza to, że relacja pomiędzy przewagą a efektywnością ekonomiczną jest przypadkowa i należy zaniechać jej badania i traktowania jej jako postulat doradczo-edukacyjny? Oczywiście nie, ale warto jasno powiedzieć, że nie ma tutaj bezpośredniej zależności przyczynowo-skutkowej, tylko jest sytuacyjna tendencja, która ma większą częstotliwość występowania niż inne tendencje. Nie da się więc udowodnić tej zależności – można ją tylko badać i szukać powtarzalnych wzorców (np. w jakich otoczeniach ma ona największą częstotliwość występowania).

Problemy zależności przewagi od zasobów i kompetencji firmy

Drugi problem epistemologiczny jest ukryty w kolejnej kluczowej relacji modelu, czyli zależności przewagi od zasobów. Prawie natychmiast po artykule Barneya proponującym model RBV (rysunek) pojawiły się głosy krytyki wskazujące na jego statyczny charakter⁹. Podstawowym argumentem było stwierdzenie, że zasoby nie są produktywne same w sobie. Produktywność osiągają dopiero w wyniku ich wykorzystania lub zastosowania, co wiąże się z aplikacją konkretnych rutyn i umiejętności organizacyjnych. Firmy, które nie mają umiejętności pozwalających im efektywnie wykorzystywać swoje zasoby, nie mogą osiągać przewagi konkurencyjnej. Jako pierwsi pisali o tym Hamel i Prahalad, tworząc na użytek menedżerów pojęcie kluczowych kompetencji, które w teorii zostało przekute w określenie dynamicznych umiejętności (*dynamic capabilities*)¹⁰. Mimo że dynamiczne podejście zostało zaproponowane bardzo szybko, do dzisiaj większość badań koncentruje się wokół relacji zasoby – przewaga, a nie umiejętności – przewaga. Powód jest metodologiczny. Zasoby są pewnym konkretem, zarówno te materialne (lokalizacja, technologia, moce produkcyjne, finanse), jak i niematerialne (np. wiedza, kultura, organizacja, reputacja). Umiemy badać i mierzyć precyzyjnie zarówno ich występowanie, jak i poziom (stan), nawet jeśli badacze dyskutują na temat jakości tych miar (np. poziom wiedzy mierzy się powszechnie liczbą patentów lub nakładami na badania i rozwój).

Badanie i pomiar umiejętności są znacznie trudniejsze, mamy bowiem do czynienia z dynamiczną, złożoną kategorią. Każdy proces lub umiejętność organizacyjna mają *de facto* systemowy charakter, bo zawierają jednocześnie materialne i niematerialne komponenty (np. system informatyczny, bazy danych i sposoby ich wykorzystania), oraz techniczno-społeczne komponenty (np. system CRM i personalne relacje z głównymi klientami). Rutyny i umiejętności zmieniają swoją efektywność w czasie, w miarę jak organi-

zacja się uczy i doskonali w sposób formalny i nieformalny ich eksploatację. Operacjonalizacja umiejętności i ich pomiar są więc bardzo skomplikowane. Jest jednak oczywiste, że umiejętności stanowią, z punktu widzenia rozwoju teorii zasobowej, ważniejszą kategorię niż same zasoby i dlatego w ostatnich latach obserwujemy dosyć dynamiczny rozwój badań, które próbują coraz lepiej mierzyć ich znaczenie w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Ostatnio sugeruje się pomiar poziomu przewagi poprzez jakość głównych „procesów biznesowych”, co wydaje się bardzo ciekawą ścieżką myślenia¹¹. Jest to bardzo konkretny sposób pomiaru, unika bowiem typowych problemów epistemologicznych, na które natrafiamy, badając rozmyte kategorie kluczowych kompetencji lub dynamicznych umiejętności. Badając bowiem relację pomiędzy zasobami firmy a jakością tych procesów biznesowych, które są kluczowe dla powodzenia strategii firmy, otrzymujemy elegancki w teorii i praktyce model zależności: zasoby – kluczowe procesy biznesowe – sukces firmy. Siła tego modelu wynika nie tylko z faktu, że zależności stają się prostsze, ale także z wiedzy o tym, że w pewnego typu sytuacjach konkurencyjnych konkretne procesy biznesowe (fragmenty łańcucha wartości) mają kluczowe znaczenie. Na przykład, w konsultingu jest to rekrutacja pracowników i utrzymywanie relacji z głównymi klientami, w produkcji wind konstrukcja wind i serwis posprzedażowy, a w produkcji obuwia sportowego projektowanie i marketing. Dlatego wyniki badań nad sukcesami firm są bardziej przekonujące i jednoznaczne w modelu uwzględniającym procesy biznesowe rozumiane jako pewne procedury (rutyny) niż w klasycznym modelu: zasoby – przewaga – nadzwyczajne efekty.

Zakończenie

Reasumując, w podejściu zasobowym po okresie burzliwego rozwoju i ogromnej liczby przeprowadzonych badań nadszedł czas pewnej autorefleksji. Objawia się ona rosnącą akceptacją ograniczeń teoretycznych tego podejścia, starannym definiowaniem badanych relacji i systematycznym zwiększaniem precyzji w mierzeniu głównych zmiennych. Oznacza to w opinii autora rosnącą dojrzałość, a nie kryzys tego podejścia. Jednocześnie – co bardzo ważne – nie mamy na razie lepszego postulatu teoretycznego i edukacyjnego pod adresem menedżerów niż koncentrowanie ich uwagi na budowaniu przewagi konkurencyjnej jako głównego sposobu poprawy wyników organizacji. Póki co nie ma w teorii strategii lepszej konkurencyjnej hipotezy, twierdzenia czy też metafory, co dobrze podkreślił w opinii autora T.C. Powell: „...nawet jeśli indukcyjne lub dedukcyjne rozumowanie nie pozwala udowodnić, że przewaga konkurencyjna prowadzi do nadzwyczajnych wyników, kategoria przewagi konkurencyjnej jak dotychczas wygrywa konkurencję z innymi, rywalizującymi z nią teoriami efektywności organizacyjnej. Dlatego być może nie powinniśmy się tak przejmować problemami formalnej logiki lub epistemologii poszukiwania

prawdy, lecz zaakceptować mądrość, że w niedoskonałym świecie musimy wykorzystywać niedoskonałe teorie i naszym zadaniem jako badaczy nie jest perfekcja i brak sprzeczności, ale intelektualny postęp”¹².

prof. dr hab. Krzysztof Obłój
Wydział Zarządzania UW
WSPiZ im. L. Koźmińskiego

PRZYPISY

- ¹ Celowo ograniczam liczbę odnośników do literatury przedmiotu, ponieważ z jednej strony kluczowe teksty RBV są szczególnie często cytowane i powoływane, a z drugiej, istnieją dobre przeglądowe artykuły, które takową bibliografię zawierają. Ostatnie dwa doskonałe przeglądowe teksty zawierające rozległą bibliografię to artykuły J.B. BARNEYA i A.M. ARIKINA, *The Resource Based View: Origins and Implications*, [w:] R.E. FREEMAN i in. (red.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford 2001, oraz S.L. NEWBERTA, *Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: an Assessment and Suggestions for Future Research*, „Strategic Management Journal” 28, nr 2, 2007.
- ² J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 17, nr 1, 1991.
- ³ M. PETRAFF, *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View*, „Strategic Management Journal” 14, nr 3, 1993.
- ⁴ S.L. NEWBERT, *op.cit.*
- ⁵ R. KRUPSKI, *Redefiniowanie strategii organizacji*, „Przeгляд Organizacji” 3/2007.
- ⁶ Podobny przykład prezentują G. RAY, J. BARNEY i W. MUHANNA, *Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View*, „Strategic Management Journal” 25, nr 1, 2004.
- ⁷ Por. M. GORYNIA i J.N. SAYKIEWICZ, *Zarządzanie zmianą w warunkach transformacji i globalizacji*, „Przeгляд Organizacji” 1/2007. Problem ograniczeń przechwytywania wartości jest szczególnie precyzyjnie analizowany w ekonomii kosztów transakcyjnych oraz teorii agencji.
- ⁸ T.C. POWELL, *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, „Strategic Management Journal” 22, nr 9, 2001.
- ⁹ J.T. MAHONEY, J. PANDIAN, *The Resource-Based View in the Conversation of Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 13, nr 5, 1992.
- ¹⁰ D. TEECE, G. PISANO, A. SHUEN, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 18, nr 7, 1997.
- ¹¹ G. RAY, J. BARNEY i W. MUHANNA, *op.cit.*
- ¹² T.C. POWELL, *op.cit.*, s. 885.

Summary

Resource based theory of strategy assumes that organizations that possess valuable, rare, in-imitable resources gain competitive advantage that allows to attain special rents at the marketplace. The simplicity of this model hides two fundamental assumptions that have important consequences for researchers. First, it assumes direct casual relation between competitive advantage and effectiveness which is not obvious because a firm might not be in practice able to appropriate rents generated by its advantages. Second, it assumes that resources lead to competitive advantage, while this relation is moderated by organizational capabilities to utilize and leverage resources.