

Koncepcja zasobowa firmy według Edith T. Penrose w nurcie rozważań nad wzrostem firmy

<https://doi.org/10.33141/po.2007.78.06>

Sylwia Sysko-Romańczuk

Przeład Organizacji, Nr 7/8 (810/811), 2007, ss. 21-25
www.przeładorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Edith T. Penrose poszukuje rozwinięcia teorii wzrostu firmy, dalekiej od tradycyjnej teorii równowagi bazującej na kombinacji czynników wytwórczych i ceny. Podejście, które prezentuje, jest trudne do dopasowania do nowoczesnego przedsiębiorstwa i do współcześnie ważnych problemów. Stosuje ona swoją teorię wzrostu dla wyjaśnienia dywersyfikacji, integracji i łączenia firm, społecznych problemów związanych z przetrwaniem małego biznesu, koncentracją przemysłową oraz naturą ekonomicznego wzrostu¹⁾.

Zaprezentowana w wyżej wspomnianej książce koncepcja firmy tzw. *Penrosian firm* uzasadnia organizacyjną perspektywę ekonomii, którą podziela rosnąca grupa naukowców reprezentujących wiele dyscyplin. Ponadto dzięki nowemu widzeniu i zdefiniowaniu istoty firmy E.T. Penrose jest często uważana za matkę teorii zasobowej firmy, w której podkreśla się, że firma, aby rozwijać się i przetrwać, w odniesieniu do swoich konkurentów, musi posiadać rzadkie, unikalne i wyróżniające przewagi konkurencyjne. To one są przyczyną wzrostu firmy²⁾.

Teoria wzrostu Edith T. Penrose odegrała bardzo ważną rolę w rozwoju teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Kompleksowość analizy, osadzenie jej w realiach firmy oraz otoczenia, uzasadnienie twierdzeń teorii przez odwołanie się do rzeczywistych procesów rozwoju gospodarczego, przystępna opisowa metoda analizy – stanowią o jej walorach³⁾.

Koncepcja przedsiębiorstwa według E.T. Penrose

E. T. Penrose uważana jest za kluczową przedstawicielkę menedżerskich teorii przedsiębiorstwa, które zakładają, że celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie wzrostu. Zwraca ona uwagę na fakt, że we współczesnych przedsiębiorstwach występuje ścieranie się rozbieżnych interesów pomiędzy menedżerem a właścicielem kapitału. Pierwszy nastawiony jest głównie na zachowanie

swojej pozycji zawodowej oraz prestiżu (będącego wypadkową możliwości finansowych firmy, jej wielkości oraz ekspansywności i zdolności do opanowywania nowych rynków), a celem drugiego z kolei jest osiąganie wysokich dywidend, z czym związane jest nastawienie na maksymalizację zysków⁴⁾.

Model firmy E.T. Penrose wymyka się klasycznemu, a nawet neoklasycznemu podejściu ekonomicznemu, bowiem jego pełne zrozumienie jest możliwe na tle dorobku nauk o zarządzaniu – szczególnie w obszarze podejścia zasobowego do strategii firmy. Dla E.T. Penrose firma jest zbiorem zasobów fizycznych i ludzkich, których alokacja jest zdeterminowana decyzjami zarządczymi, a nie, jak uważała większość ekonomistów, przez relacje cen na rynku⁵⁾. Do zasobów firmy E.T. Penrose zalicza przede wszystkim doświadczenie i umiejętności menedżerów, ich zdolność zmieniania zakresu działania, a więc i granic firmy. Kwestie te odnoszą się w prezentowanej przez nią teorii firmy do roli, jaką odgrywa w procesie jej wzrostu uczenie się, wykorzystanie zasobów ludzkich i pozostałych, proces zarządzania, dywersyfikacji produkcji, nabywania nowych zasobów, fuzji i połączeń⁶⁾. Wszystkie te aspekty mają na celu głębsze poznanie natury wzrostu przedsiębiorstwa.

Koncepcje wzrostu przedsiębiorstwa – ewolucja podejść

W teorii ekonomii klasycznej do badań nad wzrostem podchodzi się pośrednio, traktując go jako zmianę zachodzącą między dwoma stanami równowagi na krzywej produkcji oraz na modelowaniu zachowań inwestycyjnych⁷⁾. Z tej perspektywy proponowano istnienie ujemnej relacji pomiędzy wzrostem i wielkością, co oznaczało, że małe przedsiębiorstwa rosły szybciej niż większe. Powodem tego było działanie małych firm zmierzające do osiągnięcia minimalnej wielkości efektywnej. Efektywność zaś była związana ze zwiększeniem się skali. Z tego punktu widzenia wzrost stanowi ograniczony proces, co również tłumaczy zachowa-

nie dążące ku ekspansji wielkich firm międzynarodowych.

Przedstawiciele⁸⁾ behawiorystycznego podejścia założyli postulat podziału pomiędzy funkcjami własności i kierowania (ściślej kontroli). Wytłumaczenie leżało we wzroście, który ich zdaniem był rezultatem potrzeby zwiększania stopnia realizacji osobistych celów kadry kierowniczej. Z tej perspektywy wzrost traktowany był jako ciągły proces, którego kolejne fazy przyspieszenia następowały w momencie, kiedy kadra kierownicza koncentrowała swoje wysiłki na tym, by wykorzystać maksymalnie te czynniki produkcji, które w danym czasie były poniżej oczekiwanego poziomu wykorzystania. Jedyne ograniczenie dla wzrostu firmy stanowiły umiejętności zespołu kierowniczego oraz ich zdolność inspirowania pracowników do działania oraz wzbudzanie wśród nich poczucia zaufania i pewności.

Na tle podejścia behawiorystycznego warto zrobić głębsze odniesienie do dorobku E.T. Penrose⁹⁾. Aby wyjaśnić naturę wzrostu firmy, przeanalizowała ona proces produkcyjny przedsiębiorstwa¹⁰⁾. Pozwoliło jej to na odróżnienie, po pierwsze, zasobów i „produkcyjnych usług” oraz, po drugie, „produkcyjnych usług” i produkcyjnych możliwości. E.T. Penrose dokonała tego rozróżnienia, ponieważ twierdzi, że zasoby same w sobie nie tworzą procesu produkcyjnego, tylko właściwa umiejętność posługiwania się nimi oraz ich wykorzystywania powoduje, że przyczyniają się one do realizacji celów efektywnościowych firmy. Dla E.T. Penrose każda firma jest wyjątkowa, a ta wyjątkowość wynika z rozróżnienia pomiędzy zasobami i usługami, jakie te zasoby świadczą: „...nigdy zasoby jako takie nie stanowią wkładu w proces produkcyjny, lecz usługi, jakie te zasoby mogą świadczyć”¹¹⁾. Usługi zasobów wynikają z unikalnego doświadczenia, pracy zespołowej oraz celów każdego przedsiębiorstwa. Usługi dostarczane przez zasoby są funkcją sposobu, w jaki zasoby te są wykorzystywane. Te same zasoby, kiedy są użyte w innym celu, do innych zadań lub w kombinacji z różnymi zasobami dostarczają różną usługę lub grupę usług. Generowanie nowych usług produkcyjnych jest procesem tworzenia wiedzy: „to właśnie procesy operacyjne i rozwojowe są nieodłącznie związane z procesem, w wyniku którego wzrasta wiedza”¹²⁾. Produkcja obejmuje więc wytwarzanie produktów i usług oraz kreowanie nowej wiedzy związanej z produkcją. Tworzenie usług powoduje powstawanie problemu koordynacji. Jedyne w wyjątkowych sytuacjach¹³⁾ firma jest w stanie tak zorganizować swoje zasoby, aby wszystkie z nich były w pełni wykorzystane. Problem koordynacji jest jednak częściowo wynikiem ograniczeń planowania: „Generalnie zawsze będą istnieć usługi możliwe do wykorzystania na tych czy innych liniach produkcyjnych, które nie są w pełni wykorzystywane, ponieważ firma nie jest w stanie zaplanować maksymalnego ich użycia”¹⁴⁾. Problem braku zbilansowania zasobów jest nieodłącznym elementem realizacji planów produkcyjnych. Ponadto, wykonanie jakichkolwiek planów rozszerzenia produkcji będzie prowadzić do nabywa-

nia przez firmę zasobów, które nie będą mogły być w pełni wykorzystane w danym momencie, ale takie niewykorzystane usługi pozostaną dostępne dla firmy po zakończeniu ekspansji. Stanowią one w tym momencie rezerwy wzrostu firmy. Menedżerowie dążą do osiągania zysków: niewykorzystane zasoby tworzą szansę wzrostu dochodów bez podwyższania kosztów. Czynność użytkowania niewykorzystanych zasobów bowiem ponownie uruchomi proces, w którym kreowana będzie nowa wiedza, a z nią kolejne niewykorzystane zasoby, z których potencjalne usługi poszukiwać będą dla siebie nowych aktywności, nowych zastosowań. Proces ten się nie kończy.

Przejdziemy teraz do drugiego odróżnienia. Jeśli produkcja niewykorzystanych usług jest jednym z obszarów wiedzy firmy, to zdolność zarządcza do określania „możliwości działania” firmy jest drugim. W burzliwym otoczeniu zarząd musi być w stanie identyfikować i działać wśród „szans produkcyjnych”¹⁵⁾. Podążanie za szansami produkcyjnymi łączy firmę z klientami w interaktywny związek, w którym formułowane są nowe koncepcje produktów. Takie szanse są integralną częścią procesów, w wyniku których powstają usługi produkcyjne. „Doświadczenie rozwija wiedzę o możliwościach działania i sposobach jego realizacji przez firmę. Ten wzrost wiedzy powoduje zmianę w produkcyjnych szansach firmy”¹⁶⁾.

Według Edith T. Penrose, firma nie reaguje pasywnie na bodźce z rynku, lecz raczej strategicznie go kształtuje¹⁷⁾, w obrębie dynamicznego, historycznie uwarunkowanego środowiska. Firmy rozwijając się i odpowiadając na szanse produkcyjne, zmieniają się i dalej różnicują oraz, w wyniku tego procesu, zmieniają charakter parametrów opisujących „rynek”. Przedsiębiorcy odgrywają decydującą rolę w interpretacji informacji zwrotnych z otoczenia, w celu zrozumienia i zintegrowania ewoluujących usług produkcyjnych i pojawiających się możliwości. Sukces zderzenia ze sobą usług i możliwości pojawiających się w otoczeniu zależy od rodzaju usług produkcyjnych posiadanych przez firmę oraz zdolności kadry zarządczej do szybkiej reakcji przearanżowania zasobów odpowiednio do parametrów zaistniałych możliwości. Niewykorzystane możliwości dostarczają firmie bodźców do podjęcia wysiłków na rzecz potencjalnego wzrostu, ale wzrost wymaga zdolności antycypowania i reagowania na pojawiające się w otoczeniu szanse. Stopa wzrostu nie jest bowiem ani automatyczna, ani nieograniczona. Podczas gdy zarząd stara się jak najlepiej spożytkować dostępne zasoby, pojawiają się ograniczenia w stosunku do wzrostu generowane przez sam sukces wzrostu. E.T. Penrose pisze, że „[...] właściwa natura firmy, jako administracyjnej i planującej organizacji, wymaga, aby obecni odpowiedzialni jej pracownicy przynajmniej znali i zatwierdzali, nawet jeżeli w szczegółach nie kontrolują, wszystkie plany i procedury w firmie [...]. Potencjał zatrudnionej kadry menedżerskiej firmy wyznacza limit ekspansji firmy w danym czasie, a nie rynek”¹⁸⁾. Stąd owszem, nowe zasoby mogą być szybko „wciągnięte” do firmy, ale

przetwarzanie zasobów w usługi produkcyjne zabiera dużo czasu i wymaga doświadczenia.

Edith T. Penrose uważa, że skutecznymi strategiami rozwoju dużych firm są dywersyfikacja¹⁹, innowacje oraz ekspansja przez fuzję i przejęcia²⁰. Poprzez wprowadzanie różnych asortymentów produktów i działanie na różnych rynkach oraz stosowanie nowych technologii firma ma możliwość rozwoju. E.T. Penrose dostrzega także ograniczenia tego rozwoju związane ze sprawnością zarządzania, produktem i rynkiem oraz ryzykiem i niepewnością. Bariery te wynikają z nieodpowiednich umiejętności i kwalifikacji menedżerów, trudności przewidywania zmian w otoczeniu, wprowadzania produktów nieodpowiednich do potrzeb klientów oraz działania na mało atrakcyjnych rynkach. Dokładnie tak, jak zasięg ekspansji na bazie istniejących w firmie usług produkcyjnych napotyka szanse rynkowe, tak i ruch w kierunku nowych rynków napotyka problem rozszerzania unikalnych usług produkcyjnych. Tu problem stanowi budowanie doświadczonego zespołu menedżerskiego i technicznego w nowych obszarach działania. Wewnętrzna koordynacja wymaga zastosowania hamulca na takim poziomie wzrostu, przy którym można podążać za szansami rynkowymi. Wzrost jest hamowany przez opóźnienia w rozwoju nowych baz (zasobów, usług, możliwości produkcyjnych) i przez trudności w koordynowaniu rosnącej jednostki.

W długiej perspektywie zyskowność, przetrwanie i wzrost firmy nie zależą tak bardzo od efektywności, dzięki której firma może organizować produkcję (nawet daleko zdywersyfikowanej gamy produktów), jak od zdolności firmy do ustalania jednej lub więcej i relatywnie niepodważalnej bazy, na podstawie której firma może aranżować i rozszerzać swoje działania w konkurencyjnym otoczeniu. To nie skala produkcji, ani nawet wielkość firmy, są istotnymi problemami do rozważań, ale raczej natura bazowej pozycji, którą firma jest w stanie ustalić i chronić²¹. Dążenie do ustalenia bazowej pozycji, w pewnym sensie, ogranicza szanse produkcyjne, jakie pojedyncza duża firma mogłaby przedsięwziąć. Jednak w ciągu gospodarczym takie szanse nie giną, lecz przeciwnie – przemieszczają się do nisz rynkowych i stają się szansami dla małych i nowych firm. Według E.T. Penrose nisze, kreując szanse wzrostu dla małych firm, ograniczają tendencję do koncentracji przemysłowej.

Często zdarza się, że nowy paradygmat jest równocześnie rozwijany przez nieznaną sobie nawzajem autorów. W tym czasie, kiedy książka E.T. Penrose pojawiła się na rynku, A. Chandler miał ukończoną swoją *Strategy and Structure*²², w której centralne miejsce zajmuje koncepcja organizacyjnych zdolności²³ synonimiczna z pozycją bazową firmy E.T. Penrose. Z kolei G.B. Richardson²⁴ zasugerował zastąpienie terminologii E.T. Penrose (ale bez zmiany znaczenia tych pojęć) dotyczącej zasobów i usług produkcyjnych terminologią obejmującą działania i zdolności. Pisał bowiem, że przemysł należy traktować jako nośnik nieskończenie dużej liczby działań (*activities*) odnoszących się do odkrywania

i określania przyszłych wymagań, potrzeb badawczych, projektowania i marketingu wyrobów itp. Te działania powinny być podejmowane przez organizacje o odpowiednich możliwościach (*capabilities*), lub, inaczej, z odpowiednią wiedzą, doświadczeniem i zdolnościami. Poza tym G.B. Richardson rozszerzył wewnętrzną dynamikę wzrostu firmy Penrose, zdając sobie sprawę, że perspektywa wewnętrznych relacji w firmie osłabiła perspektywę dominującej roli rynku, poglądu do tej pory dominującego w tradycyjnym podejściu ekonomicznym do firmy. Firmy specjalizują się w działaniach, w których wykorzystują podobne zdolności i nawiązują współpracę z tymi przedsiębiorstwami, które specjalizują się w komplementarnych działaniach. Wskutek tego współdziałanie gospodarcze nie jest koordynowane ani przez hierarchię w pionowo zintegrowanym układzie firm, ani przez ceny na rynku; działania gospodarcze mogą być koordynowane przez połączone lub sieciowo powiązane grupy kooperujących firm. Według G.B. Richardsona przemysł to „zwarta sieć kooperacji i powiązań, dzięki którym firmy są wewnętrznie skorelowane ze sobą²⁵”.

Twierdzenie to niesie daleko idące implikacje do zrozumienia dynamiki organizacji przemysłowej, łącznie z procesami wzajemnego dostosowania firm na rynku, regionalnej konkurencyjności i przemysłowego wzrostu. Klasyczna koncepcja przemysłowego sektora składającego się z homogenicznych firm wytwarzających homogeniczne produkty wraz z koniecznością współistnienia założeń teorii równowagi zaprzecza istocie współczesnej przedsiębiorczości. Jednocześnie ogranicza zrozumienie procesu różnicowania się przedsiębiorstwa i gospodarczej integracji, które stanowią centralny punkt do rozważań nad postępem gospodarczym. Wysoko innowacyjne regiony, takie jak np. Dolina Krzemowa, wydają się mieć więcej wspólnego z dynamiką E.T. Penrose osadzoną w „ściślejszej sieci kooperacji i powiązań” niż modele homogenicznych przedsiębiorstw gospodarek równowagi. W takiej gęstej sieci powiązań rynkowych nisze E.T. Penrose są płodną ziemią nie tylko dla odnowy istniejących firm, ale miejscem dającym życie nowym, początkującym firmom oraz zupełnie jeszcze nieznanym typom firm i nowym subsektorem.

Rozważania „neoklasyczne” nad wzrostem dotyczą rewindykacji ogłoszonego przez R. Gibrata w 1931 r. prawa proporcjonalnego skutku²⁶, zgodnie z którym wielkość nie wpływa na wzrost. Traktuje się go jako wynik różnych czynników działających w mnożnikowy sposób na początkową wielkość firmy. Należą do nich: zysk, rentowność, możliwości ekspansji rynków, awersja do ryzyka kadry kierowniczej czy zmiany w koniunkturze przemysłowej czy polityczne itp. Czynniki te zależne są nie tylko od przedsiębiorstwa, ale też i od otoczenia, które na nie oddziałuje – czasem pozytywnie, a czasem negatywnie (przyczyniając się do zmniejszenia wielkości). Z prawa proporcjonalnego skutku wynika brak istnienia kategorii optymalnej wielkości oraz trzy inne postulaty będące jego głównymi zasadami:

- wszystkie przedsiębiorstwa mają to samo prawdopodobieństwo wzrostu w określonym tempie, niezależnie od wielkości początkowej; średni wzrost oczekiwany i jego zmienność są identyczne dla wszystkich klas wielkości firmy;

- przeszły wzrost nie wpływa na jego wartość aktualną, nie zachodzi bowiem korelacja czasowa;

- rozproszenie wielkości firm dąży do zwiększania się w czasie, co oznacza zwiększenie się koncentracji sektorowej, jeśli liczba przedsiębiorstw jest stała.

Od lat 70. ub. wieku prawo R. Gibrata stało się poddawane naukowej weryfikacji, z mniejszym lub większym jego zaprzeczeniem.

Ograniczenia wyżej analizowanych podejść w wyjaśnianiu zjawiska dynamiki wzrostu firm przyczyniło się do poszukiwania nowych podejść i obszarów wiedzy. **Rozwój koncepcji uczenia się organizacji** w zarządzaniu jest rezultatem poszukiwań odpowiedzi na pytania dotyczące problematyki rozwoju organizacji (*organizational development*) i związanymi z nią teoriami zmian organizacyjnych²⁷. Pierwsze teorie uczenia wywodzą się już z nurtu behawiorystycznego, traktującego uczenie organizacji jako uczenie ludzi, zgodnie z którym uczenie związane jest z mechanizmem „bodziec–reakcja”. Jednak zdecydowany rozwój koncepcji uczenia nastąpił wokół drugiego nurtu badań nad uczeniem organizacji – nurtu poznawczego – gdzie kluczowym elementem uczenia jest wiedza, a uczenie jest traktowane jako proces, dzięki któremu wiedza jest tworzona i modyfikowana. W teorii uczenia się wzrost firmy analizuje się w perspektywie czynnika wieku, którego elementem składowym jest uczenie się kadry zarządzającej i całej organizacji (czynniki te występują również w teorii cykli życia przedsiębiorstwa). Już E.T. Penrose pisała, że umiejętności zespołu kierowniczego, to podstawowy filar pozwalający przewyższyć ograniczenia pochodzące z otoczenia i z wnętrza firmy. W tym sensie warto podkreślić, że potrzeby kadrowe zwiększają się, im dalej będzie sytuowana firma od osi działalności zwyczajnych. Popyt na kadrę kierowniczą nie może być zaspokajany tylko poprzez zatrudnienie nowych pracowników, ze względu na potrzebny w tym przypadku proces uczenia się. Ograniczenia te można przewyższyć poprzez adekwatne planowanie usług (czynności) kierowniczych potrzebnych w procesie wzrostu. Warto także przytoczyć model B. Jovanovic²⁸, który wyjaśnia szybszy wzrost małych firm mechanizmem uczenia się (stopniowo odzwierciedla różnice w efektywności firmy, szczególnie w sytuacji ewolucyjnych zmian w przemyśle). Z kolei R. Nelson i S.G. Winter²⁹ oraz R. Erickson i A. Pakes³⁰ skupiają się nad sukcesem B+R oraz na szkoleniu kadry kierowniczej. J. Sutton³¹ natomiast wyjaśnia, że brak wpływu wielkości na wzrost bierze się z braku połączenia pomiędzy sektorami, w których prowadzone są działalności (dotyczy to przede wszystkim dużych firm).

Chociaż pierwsze koncepcje organizacyjnego uczenia pojawiły się w latach 60. ub. wieku, to dopiero w ostatniej dekadzie ubiegłego stulecia zaobserwowano dynamiczny wzrost prac badawczych

w tym obszarze. Przyczyn tak dużego zainteresowania uczeniem się należy upatrywać, po pierwsze, w konieczności szybkiego dostosowywania się firm do burzliwie zmieniającego się i złożonego otoczenia³² oraz, po drugie, we wzroście znaczenia innowacyjności (nie tylko produktowych, ale również organizacyjnych, marketingowych, technologicznych) w tworzeniu przewagi konkurencyjnej i związane z tym uznanie wiedzy jako kluczowego zasobu strategicznego firmy. Powszechnie znane jest twierdzenie, że „aby przetrwać, firmy muszą uczyć się szybko/efektywniej niż konkurencja³³”.

Dorobek teorii uczenia się jest silnie zróżnicowany, jednak niezależnie od głównej dyscypliny naukowej, przyjętej perspektywy ontologicznej lub/ oraz fundamentalnej teorii istnieją liczne obszary wspólne³⁴. Przede wszystkim poszukuje się odpowiedzi na pytania: gdzie zachodzi uczenie, co jest wynikiem uczenia, jaki jest zakres uczenia, jakie działania tworzą proces uczenia, co jest źródłem uczenia.

Zakończenie

Wszystkie firmy są kontrolowane przez menedżerów. E.T. Penrose twierdzi, że w dążeniu do maksymalizowania pewnej własnej funkcji użyteczności pragną oni realizować jeszcze inne cele niż osiągnięcie zysku³⁵. To pod ich wpływem realizowany jest główny cel firmy, jakim jest szybki wzrost, gdyż wówczas rosną: ich prestiż, dochody, satysfakcja oraz warunki do zaspokojenia ambicji. E.T. Penrose stwierdza, że z punktu widzenia decyzji finansowych i inwestycyjnych, cel firmy jest równoważny maksymalizacji zysku w długim okresie³⁶. Kierownictwo ma za zadanie określenie strategii firmy, tzn. koncepcji jej rozwoju i przyszłej pozycji na rynku i w otoczeniu, która zależy od posiadanych zasobów, unikalnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia osób zarządzających oraz identyfikowania okazji produkcyjnych. Stąd model zarządzania zainicjowany przez E.T. Penrose umieszczono w grupie modeli zasobowych.

E.T. Penrose dostarczyła bogatego zestawu koncepcji do badania współczesnych przedsiębiorstw biznesowych i procesów rozwojowych.

dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk
Katedra Systemów Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej

PRZYPISY

- 1) J. EARLY, *Review of the Theory of the Growth of the Firm*, „American Economic Review” 1960, vol. L, nr 5, s. 1111–1112.
- 2) Krytyczna ocena dorobku E.T. Penrose jako wkładu do teorii zasobowej firmy była prezentowana między innymi [w:] A.M. RUGMAN, A. VERBEKE, *Edith Penrose's Contribution to the Resource-based View of Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, 28, 8, 2000, s. 769–780.
- 3) Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 38.
- 4) *Mikroekonomia*, pod red. D. KOPYCIŃSKIEJ, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 197–198.

- ⁵⁾ Szczególnie odnosi się to stwierdzenie do dorobku naukowego R.H. Coase'a, który był zainteresowany w wyjaśnianiu ciągłości istnienia firmy traktowanej jako zbiór transakcji. R.H. COASE, *The Theory of the Firm*, „Economica”, 4, listopad 1937, s. 386–405.
- ⁶⁾ E.T. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, wyd. 3, Oxford University Press, Oxford 1995, s. 15; T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 299.
- ⁷⁾ Por. H.B. CHENERY, *Over Capacity and the Acceleration Principle*, „Econometrica” 1952, nr 20 (1), s. 1–28; D.W. JORGENSON, *Capital Theory and Investments Behavior*, „American Economic Review” 1963, vol. 53, maj, s. 247–259.
- ⁸⁾ Na przykład prace: E.T. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, wyd. 1, Basil Blackwell, Oxford 1959; R. MARRIS, *A Model of the Managerial Enterprise*, „Quarterly Journal of Economics”, 2, 1963; W.J. BAUMOL, *Business Behaviour Value and Growth*, Macmillan Press, New York 1959.
- ⁹⁾ M.H. BEST, E. GARNSEY, *Edith Penrose (1914–1996)*, www.emlu.edu
- ¹⁰⁾ E.T. PENROSE, *The Growth of the Firm: A Case Study of the Hercules Powder Company*, „Business History Review”, 34, 1960, s. 1–23.
- ¹¹⁾ E.T. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, wyd. 1, *op.cit.*, s. 25.
- ¹²⁾ *Ibidem*, s. 56.
- ¹³⁾ *Ibidem*, s. 32.
- ¹⁴⁾ *Ibidem*, s. 53.
- ¹⁵⁾ Pojmowanie szans przez E.T. Penrose zdecydowanie odbiega od neoklasycznego podejścia. Zaprzecza ona „hipotezie efektywnego rynku” (rynkę są wszechobecne i natychmiastowo dostępne). Szansy, w dotychczasowym ujęciu, są iluzoryczne: do momentu, w którym są zidentyfikowane, zdążą już zaniknąć. Dla E.T. Penrose „szanse produkcyjne” są łącznikiem pomiędzy tym, co jest, a tym, co może być. Jest to przestrzeń dla ciekawości, wyobraźni i przedsiębiorczości.
- ¹⁶⁾ *Ibidem*, s. 53.
- ¹⁷⁾ To twierdzenie szerszej dyskusji naukowej i praktycznej w zarządzaniu podjęli C.K. PRAHALAD i M. HAMMER w książce *Przewaga konkurencyjna jutra*.
- ¹⁸⁾ E.T. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, wyd. 1, *op.cit.*, s. 45.
- ¹⁹⁾ Podstawowe znaczenie dywersyfikacji polega na uwolnieniu firmy od ograniczeń popytowych. Dywersyfikacja może przybierać cztery formy: wprowadzenie nowych produktów na bazie istniejącej w firmie technologii i rynków; wprowadzenie produktów istniejących na nowe rynki; wprowadzenie produktów nowych na istniejące rynki; wprowadzenie produktów nowych na nowe rynki. Korzyści dywersyfikacji traktowane są jako antidotum na ujemne skutki konkurencji w ramach rynku jednoproduktowego. Zwiększa się zdolność manewru strategicznego, a więc i ogranicza ryzyko. Rozważając decyzję o dywersyfikacji, należy wziąć pod uwagę, czy nie jest możliwy wzrost w swojej dziedzinie, czy zasoby i umiejętności firmy są wystarczające, aby utrzymać się w swojej dziedzinie i jednocześnie wejść na nowe pola oraz czy nowe dziedziny, na które chcemy wejść, są zyskowe i możliwe do opanowania. Z. PIERŚCIONEK, *op.cit.*, s. 37; E. DOMAŃSKA, *op.cit.*, s. 177.
- ²⁰⁾ *Mikroekonomia*, red. D. KOPYCIŃSKA, *op.cit.*, s. 200.
- ²¹⁾ E.T. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, wyd. 1, *op.cit.*, s. 137.
- ²²⁾ A. CHANDLER, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Doubleday, New York 1961.
- ²³⁾ Por. także A. CHANDLER, *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*, „Journal of Economic Perspectives” 1992, vol. 6, nr 3, s. 79–100.
- ²⁴⁾ G.B. RICHARDSON, *The Organization of Industry*, Economic Journal 1972, no. 82, pp. 883–96.
- ²⁵⁾ *Ibidem*, p. 833.
- ²⁶⁾ R. GIBRAT, *Les Inégalités Économiques*, Dunod, Paris 1931.
- ²⁷⁾ H. STEINMANN, G. SCHREGOGG, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 3, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 311.
- ²⁸⁾ B. JOVANOWIC, *Selection and Evolution of Industry*, „Econometrica” 1982, vol. 50, s. 508–523.
- ²⁹⁾ R. NELSON, S.G. WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, MA: Harvard U. Press, Cambridge 1982.
- ³⁰⁾ R. ERIKSON, A. PAKES, *Markov-Perfect Industry Dynamics: A Framework for Empirical Work*, „Review of Economics Studies” 1995, nr 62 (1), s. 53–82.
- ³¹⁾ J. SUTTON, *Gibrat's Legacy*, „Journal of Economic Literature” 1997, vol. 35, s. 40–59.
- ³²⁾ Zdolność firm do uczenia się umożliwia realizację trzech fundamentalnych zadań: ● ciągłą modyfikację wewnętrznych działań firmy do postawionych celów rozwojowych ● adaptację do zmian w otoczeniu ● przewidywanie przyszłych kierunków zmian w otoczeniu. Zob. C.C. LUNDBERG, J. BROWNELL, *The Implications of Organizational Learning for Organizational Communication: a Review and Reformulation*, „The International Journal of Organizational Analysis” 1993, vol. 1, nr 1, s. 29–53.
- ³³⁾ G. NAMEL, C.K. PRAHALAD, *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review” 1993, marzec-kwiecień, s. 80.
- ³⁴⁾ P. PAWŁOWSKI, *The Treatment of Organizational Learning in Management Science*, [w:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, pod red. M. DIERKES, A. BERTHOIN-ANATAL, J. CHILD, I. NONAKA, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 61–89.
- ³⁵⁾ E. DOMAŃSKA, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986, s. 270.
- ³⁶⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 37.

Summary

This article presents deep theoretical analysis of E.T. Penrose's work, with particular consideration of resource-based view of the firm in scope of the growth of the firm. E.T. Penrose searches for development of theory of the growth of the firm, which differ from traditional balance theory based on combination of production factors and price. E.T. Penrose applies her growth theory to explain dispersion, integration and jointing of firms, social problems connected with survival of small business, industrial concentration and economic nature of growth. E.T. Penrose's view of the firm justifies the organizational view of economics. The model of E.T. Penrose's firm vary from classical and even neoclassical economic attitude. The full understanding of this model is possible only when considering management science – especially in scope of resource – based view of the firm.