

# przegląd organizacji

## Wprowadzenie

**Z**asobowa teoria firmy (*resource-based view* – RBV) to najbardziej rozpowszechnione podejście teoretyczne do badań w zarządzaniu strategicznym, jeśli wierzyć deklaracjom autorów czy też liczbie cytowań<sup>1)</sup>. Na polskim gruncie poświęcano jej konferencje naukowe, a na łamach „Przeglądu Organizacji” pojawiły się liczne publikacje w tym nurcie. Z tych powodów uznać można zasobową teorię firmy za główny nurt w zarządzaniu strategicznym, znajdujący się w istocie na granicy instytucjonalizacji. Badania w zarządzaniu strategicznym są akceptowane, jeśli nawiązują do zasobowej teorii firmy.

Wczesnych korzeni zasobowej teorii firmy dozukiwać się można w teorii wzrostu firmy<sup>2)</sup>, teorii zależności zasobowej przedsiębiorstwa<sup>3)</sup>, przekształconej następnie w zasobową teorię firmy<sup>4)</sup> i zasobowe podejście do trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>5)</sup>. Uszczegółowienia teoretyczne pozwoliły najpierw uznać zdolność pozyskiwania zasobów za warunek wzrostu, następnie podkreślono współzależność przedsiębiorstwa i otoczenia w zakresie kontroli oraz eksploatacji zasobów. Współczesna postać zasobowego podejścia do przedsiębiorstwa wyrosła z potrzeby kompletności analizy strategicznej, długi czas skupionej na parametrach produktowo-rynkowych. Zasobowe podejście dostarcza narzędzi analizy przedsiębiorstwa, wcześniej ograniczonych do analizy słabych i silnych stron, analizy SWOT oraz analizy łańcucha wartości.

Blіsza analiza, częściowo przeprowadzona w literaturze, ujawnia jednak niedostatki zasobowej teorii firmy. Nakazuje to postawić pytanie o warunki stosowania tego podejścia oraz jego rolę w przyszłych badaniach zarządzania strategicznego. Celem artykułu jest omówienie przydatności zasobowej teorii firmy oraz jej ograniczeń, a także zarysowanie przyszłych problemów badawczych.

## Korzenie i twierdzenia zasobowej teorii firmy

**Z**asobowa zależność, podejście, spojrzenie czy perspektywa firmy nie stanowią w istocie zwartej teorii, rozumianej jako system falsyfikowalnych twierdzeń, które umożliwiają wyjaśnianie zachodzących w badanej rzeczywistości zjawisk oraz predykcję ich przyszłych stanów czy dynamiki zmian. Aby odnieść się do tego twierdzenia, niezbędne jest przytoczenie głównych założeń i twierdzeń zasobowego podejścia do firmy.

## Zmienne wyjaśniające – zasoby

Skupienie uwagi na zasobach stanowi wkład badaczy zarządzania strategicznego do analizy strategicznej przedsiębiorstwa, równoważący zasługi sektora doradztwa gospodarczego. Podkreślić trzeba, że lata 60., 70. i 80. XX wieku przyniosły wiele metod strategicznej analizy przedsiębiorstwa, takich jak macierze produkt-rynek (GE albo McKinsey), krzywą doświadczenia czy analizę portfelową (BCG). Wspólnym mianownikiem tych użytecznych narzędzi, oprócz konsultingowej proweniencji, była orientacja na produkty oraz rynki, rzadziej na proces

# Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle

<https://doi.org/10.33141/po.2010.04.02>

Przegląd Organizacji, Nr 4 (843), 2010, ss. 8-12

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wojciech Czakon

ich tworzenia. Szerokie testowanie korporacyjne tych narzędzi dowiodło ich przydatności w formułowaniu strategii konkurencyjnej oraz podejmowaniu decyzji strategicznych. Jednocześnie ujawniło cały obszar decyzji, zwłaszcza alokacyjnych, do których te narzędzia nie mogły służyć.

Otóż przedsiębiorstwo do tworzenia wartości dla klienta potrzebuje zasobów<sup>6)</sup>, rozumianych jako wszystko to, co „organizacja wie lub posiada i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne”. Pierwotne skupienie na zasobach materialnych, tj. rzeczowych, ludzkich i finansowych zostało rozwinięte o całą plejadę zasobów niematerialnych w latach 90. XX wieku. Koncepcja kluczowych umiejętności oraz konkurencji o nie<sup>7)</sup> skierowała uwagę na umiejętności indywidualne i zbiorowe jako źródło przewagi konkurencyjnej. Pojawiła się też kategoria zasobów relacyjnych jako źródła przewagi z tytułu uprzywilejowanych stosunków z wybranymi podmiotami otoczenia<sup>8)</sup>. Własność intelektualna i kapitał organizacyjny uzupełniły listę zasobów niematerialnych istotnych z punktu widzenia zasobowego podejścia do przedsiębiorstw<sup>9)</sup>. Znaczenie wiedzy jako kategorii szerszej niż tylko kompetencje czy własność intelektualna również dostrzeżono w ostatniej dekadzie XX wieku, by już po krótkim czasie sformułować modyfikację zasobowego podejścia zwaną podejściem do firmy od strony wiedzy (*knowledge-based view of the firm* – KBV)<sup>10)</sup>. Ponieważ sama wiedza, bez względu na definicję, nie może być odizolowana od zasobów materialnych oraz sposobów ich wykorzystania, podejściu od strony wiedzy towarzyszy od kilku lat kategoria kompetencji dynamicznych, czyli rutynowego zmieniania rutyn organizacyjnych<sup>11)</sup> ze względu na uczenie się<sup>12)</sup>. Podsumowując przedmiotowy wymiar zasobowego podejścia, stwierdzić trzeba, że źródłem przewagi konkurencyjnej według tej teorii są:

- 1) zasoby materialne,
- 2) zasoby niematerialne,
- 3) kompetencje wykorzystania zasobów do tworzenia wartości,
- 4) wiedza oraz umiejętność uczenia się,
- 5) umiejętność celowego zmieniania rutyn operacyjnych<sup>13)</sup>.

Dla analizy strategicznej przedsiębiorstwa typologia zasobów stanowi niezbędne uszczegółowienie analizy wnętrza organizacji oraz jej potencjału strategicznego. Bezpośrednio jednak nie wiąże się zasobów z formułowaniem strategii.

## Zmienne zależne w zastosowaniach zasobowej teorii firmy

Znaczenie utylitarne zasobowej teorii firmy przejawia się w postaci systematycznej analizy zasobów oraz rozpatrywania ich pod kątem tworzenia wartości. Jednocześnie zasoby stanowią zmienne wyjaśniające w badaniach zarządzania strategicznego. Powstaje zatem pytanie, co badacze decydują się przy wykorzystaniu tych zmiennych wyjaśnić? Podstawowe zmienne zależne w zarządzaniu strategicznym to: heterogeniczność przedsiębiorstw, przewaga konkurencyjna oraz trwała przewaga konkurencyjna.

Heterogeniczność przedsiębiorstw operacjonalizuje się poprzez wariację rentowności przedsiębiorstw<sup>14)</sup>. Różnorodność zasobów połączona z założeniem ograniczonej racjonalności decydenta stanowi kluczowy wyróżnik nauk o zarządzaniu. Gdyby decydenci byli doskonale racjonalni, a zasoby doskonale dostępne, to strategia nie miałaby żadnego sensu, bo żadnej przewagi nie można byłoby osiągnąć<sup>15)</sup>. To bowiem heterogeniczność zasobów oraz ich niedoskonała mobilność są głównym źródłem wariacji sprawności przedsiębiorstw. Innymi słowy, zmienną wyjaśniającą zarówno skuteczności, jak i efektywności jest zbiór zasobów posiadanych przez firmę. Różnorodność zasobową można rozpatrywać na dwóch poziomach analizy. Pierwszym są pojedyncze zasoby. Przedsiębiorstwa, nawet tego samego sektora, posiadają zasoby różne pod względem ilości, jakości oraz sposobu wykorzystania. Drugim poziomem analizy jest wiązka posiadanych zasobów czy też baza zasobowa. Różne konfiguracje zasobów pozwalają osiągnąć podobne lub takie same cele; są ekwifinalne. Skoro przedsiębiorstwa różnią się pod względem tego, co wiedzą i posiadają, to będą osiągać różne wyniki gospodarcze. W istocie badania nad heterogenicznością (wariacją rentowności) oznaczają testowanie kluczowej hipotezy zasobowego podejścia. Pozwalają jednocześnie badać hipotezy konkurencyjne, wyjaśniające wariację rentowności np. przyczynami zewnętrznymi – jak w podejściu sektorowym. Badacze zakładają, że identyfikacja wspólnych cech przedsiębiorstw pod względem uzyskiwania, eksploatacji i ochrony zasobów ma implikacje menedżerskie. Pozwolić może przedsiębiorstwom osiągnięciem słabsze wyniki na imitację najlepszych praktyk rynkowych.

Przewaga konkurencyjna to „wdrażanie strategii tworzenia wartości, które w tym czasie nie wdraża żaden z obecnych i potencjalnych konkurentów”<sup>16)</sup>. Na potrzeby badań najczęściej jest operacjonalizowana

w postaci ponadprzeciętnej rentowności. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo osiąga przewagę, to musi ona mieć odzwierciedlenie w lepszych niż przeciętne wynikach finansowych. Badania empiryczne prowadzą do testowania tej hipotezy, ale także do wyłaniania składników tej nadwyżki nad średnią rentownością. Zakłada się, że gdyby mikroekonomiczne założenia doskonałości rynku były prawdziwe, to wówczas wszystkie przedsiębiorstwa osiągałyby taką samą rentowność. Wyższa rentowność oznacza czerpanie przez daną firmę dodatkowej renty<sup>17)</sup>. Zidentyfikowano kilka typów tej renty. Pierwszym z nich jest renta monopolistyczna, która daje monopolistom wpływ na ceny poprzez zdolność ograniczenia podaży zasobu czy też dostępu konkurentów do tego zasobu. Drugim typem jest renta ricardiańska, związana z umiejętnością, czyli kompetencją lepszego niż konkurenci wykorzystywania zasobów. Jej wariantem jest renta schumpeteriańska, związana z innowacjami. Czwartym zidentyfikowanym w literaturze typem jest renta relacyjna, która umożliwia korzystne zniekształcenie rynku jej dysponentowi i czerpanie z tego korzyści. Taki cel przedsiębiorstwo może osiągać, działając w porozumieniu z innymi podmiotami rynku, m.in. w drodze lepszego niż konkurenci dostępu do informacji, wykorzystania synergii międzyorganizacyjnej, ograniczania kosztów transakcyjnych i możliwości ograniczania dostępu do rynku konkurentom.

Trwała przewaga konkurencyjna to „Święty Graal” zarządzania strategicznego. Celem strategii jest bowiem uzyskanie lepszych wyników niż konkurenci oraz ograniczenie wrażliwości tych wyników na ich reakcję. Trwałości nie mierzy się zatem czasem, w którym można obserwować ponadprzeciętną rentowność, ale zdolnością odpierania zabiegów konkurentów. Doskonała przewaga to taka, która jest całkowicie niewrażliwa na działania konkurentów, a doskonała strategia to zespół zabiegów prowadzących do takiej przewagi. Doskonałość stanowi jednak kategorię teoretyczną, słabo obserwowalną empirycznie. Dlatego zastępuje ją mierzalną kategorią trwałości. Zasobowe podejście do firmy wskazuje, jak uzyskiwać trwałość poprzez identyfikację kluczowych jej czynników – wartość, rzadkość, nieimitowalność, niesubstytucyjność. Strategie zorientowane na te czynniki skupiają się na tzw. mechanizmach izolacji, czyli ograniczeniu dostępu konkurentów do zasobów, np. poprzez stosowanie praw własności intelektualnej, wykup potencjalnych złożeń zasobów naturalnych itd. Celem strategii staje się więc możliwie największe zniekształcenie rynku po to, aby czerpać renty z zasobów.

### **Odbicie w krzywym zwierciadle – ograniczenia teorii zasobowej**

**I**nstytucjonalizacji czy powszechnemu stosowaniu i odwoływaniu się do zasobowej teorii firmy w literaturze światowej zdaje się towarzyszyć jednostronne przeświadczenie o jej walorach i braku jakichkolwiek wad. Tymczasem powszechności stosowania powinna towarzyszyć ostrożność, krytyczna analiza konstrukcji teorii ograniczać może bowiem prawomocność wniosków z badań przeprowadzonych na jej fundamencie. Wymienić trzeba trzy zarzuty do zasobowej teorii: tautologię, brak symetrii oraz nieprzydatność praktyczną.

### **Nietestowalność empiryczna – tautologia**

Kanonem metodologii nauk jest testowalność empiryczna, która oznacza możliwość sprawdzenia twierdzeń w praktyce. Karl Popper ugruntował pogląd o potrzebie falsyfikowania hipotez, tj. poszukiwania zakresu empirycznego lub wskazywania przypadków, które nie są zgodne z teorią. Wcześniej dominowało stanowisko weryfikacjonizmu, które poszukiwało raczej potwierdzenia hipotez, prowadząc do błędów logicznych we wnioskach.

O możliwości falsyfikowania przesądza sposób konstrukcji oraz sposób sformułowania hipotezy. Typowe sformułowanie hipotez, najczęściej występujące w naukach o zarządzaniu, to hipotezy kauzalne. Zawierają one przypuszczenie o związku pomiędzy zmienną zależną a zmiennymi wyjaśniającymi. W silnej postaci badacze zakładają związek przyczynowy, w pól silnej korelację statystyczną. Ze względów metodologicznych testowanie empiryczne hipotez prowadzi w najlepszym przypadku do określenia siły związku oraz jego kierunku. W istocie prowadzi to do częściowych rezultatów, uznawanych jednak za zadowalające w naukach społecznych. Stopień złożoności relacji pomiędzy zmiennymi w naukach społecznych jest bowiem funkcją liczby zjawisk, ich dynamiki, wzajemnych oddziaływań oraz sprzężeń pomiędzy tymi oddziaływaniami. Dla metodyki badawczej oznacza to konieczność rezygnacji z badania całości procesu na rzecz wyizolowanych w teoretycznie uzasadniony sposób zmiennych.

Zasobowa teoria firmy opiera się na dwóch hipotezach, które wymagają testowania empirycznego<sup>18)</sup>. Pierwsza hipoteza mówi o związku pomiędzy przewagą konkurencyjną a wartością i rzadkością zasobów: im bardziej wartościowe i rzadkie są zasoby kontrolowane przez firmę, tym wyższe prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej. Druga hipoteza odnosi się do trwałości tej przewagi konkurencyjnej: im bardziej nieimitowalne, nietransferowalne i niesubstytucyjne strategicznie są zasoby kontrolowane przez firmę, tym wyższe prawdopodobieństwo jej trwałości przewagi konkurencyjnej.

Otóż hipoteza pierwsza jest tautologiczna ze względu na identyczną definicję przesłanki i wniosku, a wobec tego niesprawdzalna empirycznie, lecz poddająca się jedynie analizie logicznej. Jeżeli osiągnięcie ponadprzeciętnej wartości zależy od posiadania ponadprzeciętnej wartościowych zasobów, to mamy do czynienia z tautologią. Co więcej, rzadkość jest jednym z warunków wartości zasobów, co oznacza, że relacja koniunkcji zmiennych wyjaśniających – wartość i rzadkość, jest błędna. Hipoteza druga jest rozszerzeniem pierwszej, imitacja, substytucja i transferowalność ograniczają bowiem rzadkość. Jeżeli umiejętności, zasób, informacja, cecha firmy mogą być zastąpione czymś innym, albo możliwy jest ich zakup czy naśladowanie, to przestają być one rzadkie, a stają się powszechne. Testowanie empiryczne wpływu rzadkości zasobu, którego nie ma żadne inne przedsiębiorstwo, nie może go niczym zastąpić ani w żaden sposób nabyć, jest niegodne polecenia.

Tautologia dwóch kluczowych twierdzeń zasobowej teorii firmy stawia badaczy przed koniecznością operacjonalizacji przewagi konkurencyjnej, wartości, rzadkości itd. w taki sposób, aby uniknąć pętli

logicznej. Skłania zatem do uszczegółowienia bazy zasobowej, sposobów osiągania quasi-monopolu, a także kieruje uwagę w stronę kompetencji, kompetencji dynamicznych i wiedzy. Paradoksalnie więc niedostatek teorii w pierwotnym sformułowaniu przyczynia się do jej rozwoju.

### **Brak symetrii**

Wyjaśnienia naukowe są symetryczne wtedy, gdy zrozumieniu zjawisk przeszłych towarzyszy zdolność stawiania trafnych prognoz dotyczących zjawisk przyszłych<sup>19)</sup>. Obecny stan nauk społecznych, a w ich ramach nauk ekonomicznych i o zarządzaniu, nie spełnia zwykle warunku symetrii.

Najczęściej upatruje się przyczyn takiego stanu rzeczy w ich kontekstowości oraz humanizmie. Kontekstowość oznacza uwarunkowanie badanych zjawisk społecznych ich kontekstem kulturowym, gospodarczym, politycznym, historycznym itd. Wielokierunkowość i niepowtarzalność zmian kontekstu ograniczają możliwość stawiania trafnych prognoz, zjawiska i procesy są bowiem rozpoznane, ale warunki, w których są one realizowane, nie. Stąd tak charakterystyczny w naukach społecznych i ekonomicznych warunek *ceteris paribus* – przy pozostałych warunkach niezmiennych. Każda zmiana warunków pozostających poza zakresem zainteresowania (niezidentyfikowanych) w danej teorii ogranicza możliwość stawiania prognoz. Humanizm z kolei oznacza skupienie na człowieku, bez względu na poziom analizy: zbiorowy czy indywidualny. Uczenie się to szczególna cecha ludzi i ich zbiorowości. Powoduje ona, że zachowania i decyzje są zależne od wcześniejszych doświadczeń lub stanu wiedzy. Modele uczenia się upowszechnione w zarządzaniu wiedzą, a także w dynamice zarządzania, opierają się na pętlach uczenia się: pojedynczych, podwójnych, reaktywnych i proaktywnych. Znacznie ogranicza to możliwość stawiania trafnych prognoz, zachowanie systemu ludzkiego uzależnione jest bowiem od jego przeszłych zachowań. Modelowanie takich zachowań jest możliwe przy wykorzystaniu funkcji chaotycznych, w których chodzi nie tyle o dokładną predykcję trajektorii rozwojowej danego zjawiska, ale rozpoznanie tzw. osobliwości (atraktorów, solitonów, bifurkacji itd.).

W przypadku podejścia zasobowego kluczowe znaczenie mają pewne cechy zasobów, uszczegóławiane w postaci testów zasobów na potrzeby analizy strategicznej. Najważniejszy spośród nich to test wartości. O spełnieniu tego testu orzec można dopiero, znając wyniki jego eksploatacji, czyli *ex post*. Z kolei stwierdzenie przed wykorzystaniem zasobu, że jest wartościowy, *ex ante*, jest w istocie hipotezą, która pozostaje do udowodnienia. Innymi słowy, zasobowe podejście jest zorientowane na wyjaśnianie przeszłości, a jednocześnie nie jest zorientowane na kształtowanie przyszłości. *Ergo*, zasobowe podejście do firmy jest niesymetryczne.

Jeśli jednak brak symetrii przeszłość – przyszłość jest obciążeniem typowym w naukach o zarządzaniu, co więcej tolerowanym, to zasobowe podejście do firmy jest dodatkowo obciążone brakiem symetrii w zakresie zmiennej zależnej. Traktuje się bowiem wzrost lub przewagę konkurencyjną jako zmienną logiczną, która przyjmuje wartości 0–1.

Oznacza to, że firma przewagę ma lub też nie. Tymczasem w rzeczywistości przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać wzrost dodatni, zerowy lub ujemny<sup>20)</sup>. Podobnie przewaga konkurencyjna może istnieć, nie istnieć lub być ujemna (przegrana konkurencyjna). Konstrukcja twierdzeń zasobowej teorii firmy uniemożliwia wyjaśnianie porażki konkurencyjnej, osiągnięcia wyników słabszych niż przeciętna sektora czy braku perspektyw rozwojowych. Wprawdzie operacjonalizacja przewagi konkurencyjnej w niektórych testach zasobowej teorii firmy<sup>21)</sup> wiąże zasoby firmy z wariacją osiąganych przez nią wyników, ale interpretacja osiągniętych wyników na gruncie zasobowej teorii firmy jest niemożliwa.

### **Nieprzydatność praktyczna**

Probiernem przydatności praktycznej teorii w zarządzaniu strategicznym jest osiąganie przewagi konkurencyjnej. Proces osiągania przewagi jest jednak długotrwały, złożony i dynamiczny. Oznacza to, że przydatność teorii oceniać należy zarówno z perspektywy rezultatu – czy przyczynia się ona do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale także z perspektywy podniesienia sprawności procesu zarządzania strategicznego.

Niska przydatność praktyczna zasobowego podejścia do firmy w zakresie osiągania przewagi konkurencyjnej jest rzadko kwestionowana. Wynika to przede wszystkim z pierwotnego celu, do którego została sformułowana, tj. zrównoważenia uwagi analitycznej i badawczej, jednoznacznie skierowanej w stronę parametrów produktowo-rynkowych. Zasobowa teoria firmy nie skupia się zatem na wytycznych formułowania strategii, jej implementacji ani nawet na procesie tworzenia wartości. Przeciwnie, koncentruje się na warunkach wstępnych uzyskiwania przewagi, a wówczas, gdy została już osiągnięta, na mechanizmach jej ochrony przed działaniami konkurentów. Budowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa na zasobach jest niekompletne, koślawe i rzadko przydatne<sup>22)</sup>.

Nie umniejszając niewielkiej przydatności zasobowej teorii firmy w formułowaniu i implementacji strategii, trzeba jednak podkreślić jej unikatowe walory w analizie strategicznej oraz ochronie osiągniętej przewagi nad konkurentami.

Zasobowa teoria firmy pozwala uniknąć nadmierne opisywanie podejścia do analizy strategicznej, w którym generuje się wiele nieprzydatnych informacji, bez podania priorytetów czy choćby podstawy typologii. Wskazuje bowiem na listę: zasobów materialnych i niematerialnych, kompetencji wykorzystywania zasobów do tworzenia wartości, wiedzę oraz zdolność celowej zmiany rutyn operacyjnych, które należy analizować. Tworzą one wiersze macierzy analizy strategicznej zasobów przedsiębiorstwa. Jednocześnie dostarcza czterech kryteriów ich oceny: wartość, rzadkość, substytucyjność, imitowalność, które zresztą dalej rozwinięto w łącznie 11 testów zasobów<sup>23)</sup>. Tworzą one kolumny macierzy analizy zasobów przedsiębiorstwa. Jednocześnie pozwalają na utworzenie kombinacji kryteriów ważności zasobów, np. rzadkość, kodyfikacja, niesubstytucyjność, właściwej specyfice danego przedsiębiorstwa. Na tej podstawie decyzje alokacyjne, tj. zwiększenia alokacji środków w dany zasób, jej zmniejszenia lub

pozostawienia na niezmiennym poziomie, stają się zgodne z priorytetami strategicznymi. Zasobowa teoria firmy przyczynia się zatem do doskonalenia analizy strategicznej oraz tworzenia jej spójności ze strategią i decyzjami alokacyjnymi menedżerów.

Drugim filarem przydatności zasobowego podejścia do firmy jest skupienie uwagi na ochronie przewagi konkurencyjnej. Nadmierna koncentracja na tworzeniu wartości dla klienta naraża bowiem wytwarzając ją przedsiębiorstwo na oportunistyczne czy jednostronne zawłaszczanie wartości przez otoczenie. Najprostszym modelem ujawniającym takie postawy jest sektorowe ujęcie M.E. Portera, w którym otoczenie dystrybuje wytworzoną wartość za pomocą sił negocjacyjnych dostawców i odbiorców, intensywności rywalizacji w sektorze oraz zagrożenia substytutami czy nowymi konkurentami. Choć analiza sektorowa wskazuje na preferowane, bazowe strategie konkurowania, to brakuje w niej wyrazistych wskazań strategicznych dotyczących ochrony wytworzonej przez przedsiębiorstwo wartości. Natomiast zasobowa teoria firmy wskazuje na potrzebę stosowania mechanizmów izolacji zasobów, zniekształcania rynku po to, aby uczynić źródła wartości mało osiągalnymi dla konkurentów.

## Zakończenie

**Z**asobowa teoria firmy instytucjonalizuje się tak dalece, że obecnie *gros* publikowanych badań w zarządzaniu strategicznym oparto właśnie na niej. Tytułowe krzywe zwierciadło przedstawia wyostrowane stanowisko jej apologetów oraz przejaskrawione pozycje krytyków. Bliższa analiza zarówno jednych, jak i drugich studzi entuzjazm, ale też łagodzi krytykę. Zasobowa teoria firmy okazuje się bowiem jednym z najbardziej płodnych teoretycznie nurtów myślowych, który tworzy tożsamość zarządzania strategicznego i kładzie fundament pod jego autentyczną odrębność od ekonomii.

Dotychczasowe rozwinięcia zasobowej teorii wydają się osiągać swój kres. Stopień rozpoznania źródeł wartości oraz sposobów jej ochrony można uznać za wysoki. Nie towarzyszy mu jednak analogicznie zaawansowane rozpoznanie zawłaszczania wartości przez przedsiębiorstwa. Być może stanowić to będzie kolejny etap rozwoju teorii dyscypliny.

dr hab. Wojciech Czakon  
profesor Akademii Ekonomicznej w Katowicach  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Kluczowe publikacje J. Barneya (1991) osiągają 3650, B. Wernerfelta (1984) 2013, a M. Peteraf (1993) 1007 cytowań w bazie ISI według stanu na marzec 2010 r., co jest wynikiem o trzy rzędy wielkości przewyższającym typową cytawalność artykułów publikowanych w 10 najlepszych publikatorach na świecie w zarządzaniu strategicznym.

<sup>2)</sup> E.T. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York 1959.

<sup>3)</sup> J. PFEFFER, G. SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.

<sup>4)</sup> B. WERNERFELT, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 171–180.

<sup>5)</sup> J.B. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17, s. 99–120.

<sup>6)</sup> J. ROKITA, *Zarządzanie strategiczne. Zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 139.

<sup>7)</sup> G. HAMEL, *Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, special issue, s. 83–103.

<sup>8)</sup> J. DYER, H. SINGH, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 24, no. 4, s. 660–679.

<sup>9)</sup> M. BRATNICKI, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

<sup>10)</sup> R. GRANT, *Towards a Knowledge Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 17, s. 109–122.

<sup>11)</sup> R.R. NELSON, S.G. WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.

<sup>12)</sup> M. ZOLLO, S. WINTER, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.

<sup>13)</sup> Warto podkreślić, że status wymienionych kategorii jako zmiennych w modelach przyczynowych lub korelacyjnych nie jest jednakowy. Najczęściej pozycje 1) i 2) są zmiennymi niezależnymi, pozycja 3) to zmienna pośrednicząca, pozycje 4) i 5) to zmiennie moderujące.

<sup>14)</sup> R.P. RUMELT, *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 3, s. 167–185.

<sup>15)</sup> R.W. COFF, *The Emergent Knowledge Based Theory of Competitive Advantage: an Evolutionary Approach to Integrating Economics and Management*, „Managerial and Decision Economics” 2003, vol. 24, no. 4, s. 245–251.

<sup>16)</sup> J.B. BARNEY, *Firm Resources...*, *op. cit.*

<sup>17)</sup> M.A. PETERAF, *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 179–191.

<sup>18)</sup> R.L. PRIEM, J.E. BUTLER, *Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Value: Further Comments*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1, s. 57–66.

<sup>19)</sup> M. BLAUG, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995.

<sup>20)</sup> K. FABIANSKA, J. ROKITA, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1984.

<sup>21)</sup> A.M. MCGAHAN, M.E. PORTER, *How Much Does Industry Matter, Really?*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 15–30.

<sup>22)</sup> Szczególnie przypadki, gdzie jest to uzasadnione, obejmują m.in. przedsiębiorstwa: surowcowe oraz sektora biotechnologii i farmacji skupione na patentowaniu badań. Kluczowym wyzwaniem dla spółek surowcowych jest kontrola zasobów dostępnych dla niewielu uczestników rynku globalnego. Badania biotechnologiczne z kolei przejawiają wyższą sprawność w dedykowanych małych spółkach, które po opatentowaniu swoich odkryć zostają sprzedane wielkim przedsiębiorstwom farmaceutycznym. W tym sektorze okazuje się, że sprawność badań jest wyższa w warunkach skąpej hierarchii, podczas gdy komercjalizacja produktów wymaga ogromnych nakładów, co tworzy symbiozę pomiędzy wielkimi firmami a małymi spółkami badawczymi.

<sup>23)</sup> Są to: trwałość, własność, osadzenie organizacyjne, kodyfikacja, wyższość konkurencyjna, substytucyjność oraz uosobienie. Zob. szerzej M. BRATNICKI, *Kompetencje...*, *op. cit.*, s. 53.

## Summary

This paper conducts a critical analysis of the resource based view in strategic management. Theoretical assumptions and propositions are stressed, then considered from three different perspectives. Firstly, the tautological RBV feature is discussed. Then, its asymmetrical explanations pointed out. Finally, managerial usefulness is brought into light.