

W poszukiwaniu renty...

<https://doi.org/10.33141/po.2011.09.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (860), 2011, ss. 6-8
www.przekladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Ewa Stańczyk-Hugiet

Wprowadzenie

W obszarze zarządzania strategicznego, właściwie od jego wczesnych form aż do dzisiaj, toczy się dyskusja dotycząca tego, czym jest strategia. Efektem tych dociekań są chociażby szkoły myślenia strategicznego, które odmiennie postrzegają treść i charakter strategii. Od lat 90. ub. wieku podkreśla się, że strategia powinna być dynamiczna i elastyczna, aby mogła z powodzeniem odpowiadać na dynamikę i turbulencje otoczenia. Znaczenia więc nabierają procesy uczenia i posiadane przez organizacje zdolności. Nie ma wątpliwości co do tego, że istotą zarządzania strategicznego jest poszukiwanie oryginalnych strategii. Oryginalnych, bo tylko takie w rzeczywistości pozwalają na wyróżnianie się organizacji. Śledząc ewolucję zarządzania strategicznego, można zauważyć, jak zmieniały się kierunki działań i treść strategii. Jednym z takich oryginalnych podejść do strategii jest niewątpliwie perspektywa renty ekonomicznej.

Współczesna strategia

Jednym z najważniejszych atrybutów strategii winien być atrybut elastyczności. Procesy elastycznego kształtowania strategii są bowiem nieodzownym elementem aktywności każdej organizacji, której ambicją jest rozwój. Elastyczne kształtowanie strategii często oznacza konieczność wprowadzania zmian o charakterze strategicznym. Zmiana strategiczna nie musi mieć charakteru rewolucyjnego. Aby mówić o zmianie strategicznej, wystarczy już sytuacja dopasowania organizacji do wymagań bieżącej sytuacji i wymagań nowej strategii. Elastyczność strategii w dużej mierze jest uwarunkowana podejściem do procesu formułowania strategii. Ważną rolę odgrywają również instytucjonalne czynniki funkcjonowania organizacji.

Coraz wyższa dynamika otoczenia staje się swobodną barierą w określaniu przyszłych kierunków i obszarów działania. Lecz paradoksalnie im trudniejsze warunki funkcjonowania organizacji, tym większa presja na aktywność zorientowaną na określenie strategii. Coraz większe trudności w przewidywaniu przyszłości, coraz większe natężenie zmian o charakterze nieciągłym sprawiają wiele problemów metodycznych i metodologicznych w obszarze planowania strategicznego. Z tego względu strategię

ex ante trudno jest sformułować w takim sensie, aby miała w pełni charakter praktyczny. Czy należy opowiadać się za inkrementalnym charakterem strategii i oczekiwaniami na okazje. A może próbować identyfikować, przewidywać czy nawet kreować przyszłość. Trudno znaleźć obecnie jednoznaczna odpowiedź na klasyczne już ujęcie charakteru strategii (planowana czy emergentna) reprezentowane przez H. Mintzberga [Mintzberg, 1987].

Różne postrzeganie strategii utrudnia w istocie określenie tego, co jest strategią. Obok sformalizowanych założeń strategicznych na co dzień są też podejmowane różnorodne działania, których strategią nie nazywamy, a które często, w dłuższym czasie, przynoszą różnorodne korzyści organizacji o charakterze strategicznym (choćby nowe metody sprzedaży, formy obsługi klienta i wiele innych). Trudno zatem przyjąć jedną optykę myślenia o strategii. Konieczna staje się elastyczność, która daje duży margines swobody w rozumieniu tego, co jest strategiczne. Taka sytuacja daje w efekcie większe możliwości elastycznego działania.

Powyższe podejście do procesu zarządzania strategicznego jest charakterystyczne dla nurtu ewolucjonistycznego. To właśnie dla ewolucjonistów adaptacja jest szczególnie ważna. Adaptacja staje się również elementem przywracania równowagi funkcjonalnej.

Adaptacja jest jednym ze sposobów utrzymywania równowagi z otoczeniem i w przekonaniu autorki podstawowym sposobem utrzymywania równowagi. Adaptacja realizowana jest poprzez procesy implementacji strategii, a więc następuje inkrementalnie w miarę pojawiania się różnych zasobów i nabywania przez nich atrybutu strategicznego.

Adaptacja jest możliwa poprzez organizacyjne uczenie się i innowacje. Tak utrzymują również D. Teece i inni w swojej koncepcji dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) [Teece, Pisano, Shuen, 1997]. Procesy uczenia się i zasoby wiedzy, będące wynikiem tych procesów, stają się podstawą wszelkich działań.

Perspektywa zasobowa z kolei koncentruje się na strategiach eksploatacji posiadanych przez organizację specyficznych aktywów i umiejętności, ale również na rozwijaniu nowych zasobów i zdolności. Źródłem korzyści (renty ekonomicznej) staje się kontrola rzadkich zasobów, które ma organizacja, a podstawowymi obszarami strategicznego zainteresowania są nabywanie umiejętności zarządzania tymi zasobami oraz uczenie się.

Kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej i zyskowności w ekonomii wiedzy jest to, w jaki sposób organizacja kreuje wiedzę oraz dzieli się wiedzą, którą ma, do której ma dostęp, którą ma możliwość kontrolowania lub ma możliwość uzyskiwania z niej korzyści. D. Teece, G. Pisano i A. Shuen uważają, że przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z dynamicznych umiejętności (*dynamic capabilities*), które oznaczają zdolność organizacji do odnawiania takich umiejętności, jak: adaptacja, integracja, rekonfiguracja wewnętrzna i zewnętrzna organizacyjnych zdolności, zasobów, kompetencji funkcjonalnych wobec zmieniającego się otoczenia [Teece, Pisano, 1994]. Zdolności dynamiczne oznaczają możliwości organizacji do adaptacji i innowacji w sytuacji szybko zachodzących w organizacji i jej otoczeniu zmian.

Podejście ewolucyjne eksponuje adaptacyjny charakter strategii i przewagi konkurencyjnej. W tym ujęciu zarządzanie strategiczne jest wyrazem procesów uczenia się. Z jednej strony ma charakter planowy, a z drugiej, właśnie te plany podlegają logicznym korektom wraz z procesami uczenia się. Takie podejście jest bardziej elastyczne od planistycznego. Zarówno strategia, jak i przewaga konkurencyjna zmieniają się pod wpływem zmian organizacji i jej otoczenia. Właśnie podejście ewolucyjne jest właściwe dla koncepcji dynamicznych zdolności. Dynamiczne zdolności to są bowiem umiejętności znalezienia alternatyw wykorzystania zdolności i zasobów organizacji (potencjał kombinacyjny) [Kogut, Zander, 1992]. Zdolności dynamiczne to również umiejętności znalezienia takich obszarów oddziaływania, które są bogate w wiedzę (potencjał koordynacyjny) [Grant, 1996]. Zdolności dynamiczne to także procesy absorpcji informacji i wiedzy z otoczenia (potencjał absorpcyjny) [Cohen, Levinthal, 1990]. W końcu zdolności dynamiczne to większe możliwości uczenia się w wyniku wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi (np. sieci, umowy, współpraca), a tym samym większy potencjał relacyjny.

Renta z relacji

Jednym z głównych elementów poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozostaje szeroko rozumiana innowacyjność. Innowacyjność z reguły odnosi się do produktów czy procesów. Innowacyjność jednak oznacza także nowe, innowacyjne formy organizowania działań biznesowych. Jak łatwo zauważyć, obserwując rzeczywistość biznesową w wielu sektorach, właśnie ten kierunek i sposób postrzegania innowacyjności są obecne, co zaowocowało wybuchem zainteresowania tzw. sieciami międzyorganizacyjnymi.

Powszechny jest pogląd, że podstawowym motywem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest dostęp do zasobów [Pfeffer, Salancik, 1978]. Z kolei W. Czakon obok tego oczywistego motywu wskazuje także na wiele innych motywów tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Wśród nich wymienienia ograniczenia konkurentom dostępu do zasobów, pozyskiwanie wiedzy, umiejętności, kompetencji oraz wykorzystywanie wiedzy, czyli korzystanie z kompetencji innych uczestników sieci bez konieczności uczenia się ich [Czakon, 2006].

Stworzenie sieci przedsiębiorstw umożliwia wykreowanie pożądanej architektury przedsiębiorstwa, która pozwala elastycznie reagować, pozwala zdobywać wiedzę organizacyjną i zapewnia swobodny przepływ informacji [Kay, 1996]. Układ relacji w sieci międzyorganizacyjnej umożliwia powiązaniem ze sobą podmiotom realizację pewnego kolektywnego zamysłu strategicznego, który podnosi ich łączną efektywność [Ebers, 1997; Van de Ven, Ferry, 1980].

Można zatem postawić tezę, że podstawową przesłanką włączania lub przyzwalania na przyłączenie się do sieci jest potencjał zasobów, będący w posiadaniu potencjalnych uczestników sieci oraz potencjalne korzyści z uczestnictwa w sieci kolejnych podmiotów dla podmiotów już w tej sieci pozostających.

Przesłanką wchodzenia podmiotów do sieci jest więc możliwość nabycia zasobów (materialnych i niematerialnych), które nie są dostępne wewnętrznie ani nie ma możliwości ich samodzielnego zdobycia. Kolejną przyczyną rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jest dostępność zasobów. W praktyce oznacza to, że niektóre firmy dysponują pewnymi rzadkimi zasobami (choćby sieci franczyzowe). Problem dostępności zasobów odnosi się przede wszystkim do takich zasobów, jak: wiedza i umiejętności menedżerskie, wiedza o lokalnym rynku oraz kapitał [Combs, Ketchen, Hoover, 2004]. E. Tsang uważa, że podstawowymi motywami budowania sieci międzyorganizacyjnej są: kreowanie rent, wzrost wykorzystania zasobów, dywersyfikacja wykorzystania zasobów, imitacja zasobów oraz usuwanie zasobów [Tsang, 1998]. Wskazanymi przez E. Tsanga motywami tworzenia sieci są wzrost wykorzystania zasobów oraz dywersyfikacja wykorzystanych zasobów. Zasoby, które zawierają w sobie dużą dawkę wiedzy niejawną, stają się trudniejsze w eksploatacji i koszt transferu takich zasobów wzrasta. Niemniej dla uzyskiwania takich korzyści jest niezbędny transfer zasobów.

Odwrotnie wygląda sytuacja w odniesieniu do imitacji zasobów. Uczestnik sieci próbuje pozyskać zasoby od partnerów. Jeśli nie można ich kupić, trzeba je zdobyć w procesie uczenia się. Usuwanie zasobów wiąże się z sytuacją posiadania zasobów „na sprzedaż”. Firma wchodzi w układ sieciowy z innymi, dysponującymi takimi zasobami, i z tego tytułu czerpie korzyści.

Jednak najbardziej interesującą perspektywą rozpatrywania motywów i korzyści uczestnictwa w sieci jest perspektywa renty ekonomicznej, która jest sygnalizowana także w badaniach E. Tsanga, renty, którą sieć jako całość, ale też i uczestnicy tej sieci przywłaszczają. Można nawet przyjąć, że to właśnie poszukiwanie renty ekonomicznej i możliwości jej przywłaszczania jest głównym motywem tworzenia i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych.

Poszukiwanie renty dziś jest traktowane jako istotny aspekt zarządzania strategicznego. Niektórzy autorzy wręcz twierdzą, że strategia jest „ciągłym poszukiwaniem renty” [Bowman, 1974]. I jakkolwiek definiowalibyśmy cele jednostek zorganizowanych, to zawsze podstawowym zainteresowaniem organizacji jest jednak systematyczne uzyskiwanie renty [Schoemaker, 1990].

Jest dość oczywiste, że podstawową rentą, jaka jest kształtowana w układach międzyorganizacyjnych,

jest renta relacyjna. Sieć międzyorganizacyjna może także czerpać rentę przedsiębiorczą. Renta przedsiębiorcza pojawia się w wyniku wykorzystywania okazji, czyli w sytuacji rynkowego braku równowagi. S. Alvarez i J. Barney uważają, że identyfikowalnym źródłem renty ekonomicznej są inicjatywy przedsiębiorcze (rozpoznawanie okazji), będące efektem konfigurowania zasobów (zdolności kombinacyjne) [Alvarez, Barney, 2004]. Zasobami w tym ujęciu, z tytułu których przedsiębiorstwo czerpie rentę, są sieć lub jej uczestnik, który mobilizuje zasoby, a nie przedsiębiorczość, jak można byłoby przypuszczać [Mathews, 2006]. Przedsiębiorczość jest jednak kołem zamachowym, które powoduje, że zasoby są wykorzystywane w nowych przedsięwzięciach (zdolności adaptacyjne sieci).

I w końcu sieć może czerpać rentę ekonomiczną w rozumieniu Schumpetera. Renta schumpeterowska wynika z umiejętności kreatywnej destrukcji. Ważną rolę w generowaniu takiej renty pełnią dynamiczne zdolności. To one właśnie są źródłem trwałych, trudnych w imitowaniu różnic między przedsiębiorstwami [Nelson, Winter, 1991; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Hamel, Prahalad 1990; Dierickx, Cool, 1989]. W przypadku sieci podkreśla się większą elastyczność i szybkość działania, co staje się przesłanką do twierdzenia o istnieniu zdolności dynamicznych w sieci.

Podsumowanie

Sama kategoria strategii budzi emocje na poziomie definiowania, podobne emocje wzbudza dziś kategoria renty ekonomicznej, która kolejny raz podkreśla biznesowy charakter organizacji gospodarczych. Jest wartościową kategorią z wielu powodów, z których podstawowy to ten, odnoszący się do ekonomicznego rodowodu renty ekonomicznej. Nauki o zarządzaniu są naukami ekonomicznymi, niezbędne staje się więc wyjaśnianie problemów strategicznych także z perspektywy ekonomicznej renty. Ważne jest także, że wygrywającym na rynku będzie ten, kto pierwszy zidentyfikuje i wykorzysta źródło renty ekonomicznej.

dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet,
prof. UE we Wrocławiu

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., *Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm*, „Journal of Business Venturing” 2004, vol. 19, no. 5.
- [2] BOWMAN E.H., *Epistemology, Corporate Strategy and Academe*, „Sloan Management Review” 1974, vol. 15, no. 2.
- [3] COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, no. 1.
- [4] COMBS J., KETCHEN D., HOOVER V., *A Strategic Groups Approach to the Franchising - Performance Relationship*, „Journal of Business Venturing” 2004, vol. 19, no. 6.
- [5] CZAKON W., *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych*, w: R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- [6] DIERICKX I., COOL K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12.
- [7] EBERS M. (ed.), *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- [8] GRANT R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford 2005.
- [9] HAMEL G., PRAHALAD C., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June.
- [10] KAY J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [11] KOGUT B., ZANDER U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, no. 3.
- [12] MATHEWS J.A., *Rents vs. Profits. What are the Appropriate Goals of Strategizing?*, materiały konferencyjne, Kopenhaga 12-14.12.2006.
- [13] MINTZBERG H., *The Strategy Concept*, „California Management Review” 1987, Fall.
- [14] NELSON R., WINTER S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1991.
- [15] PFFEFER J., SALANCIK G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper&Row, New York 1978.
- [16] SCHOEMAKER P.J.H., *Strategy, Complexity and Economic Rent*, „Management Science” 1990, vol. 36, no. 10.
- [17] TEECE D., PISANO G., *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, vol. 3, no. 3.
- [18] TEECE D., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
- [19] TSANG E., *Motives for Strategic Alliance: a Resource-based Perspective*, „Scandinavian Journal of Management” 1998, vol. 14, no. 3.
- [20] VAN DE VEN A.H., FERRY D.L., *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York 1980.

Summary

Presented article is composed of two parts. The first part of the consideration includes presentation and discussion of the nature and content of contemporary strategy. In the second part the attention is concentrated on an economic rent, as the basis for making strategic choices in today's business world. Types of economic rent are analyzed in relation to innovation. Innovation refers to the innovative systems of cooperation between enterprises, called interorganizational networks. As a result, there are indicated three basic types of economic rent relevant to contemporary business: relational rent, entrepreneurial rent, and Schumpeterian rent.