

Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego

<https://doi.org/10.33141/po.2012.04.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (867), 2012, ss. 3-7
www.przeглядorganizacji.pl

Rafał Krupski

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Zagadnienia wstępne

W minionym roku 2011 środowisko „Journal of Management” obchodziło dwudziestą rocznicę wydania kultowego dla wyznawców szkoły zasobów artykułu J.B. Barneya *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Z tej okazji ukazało się specjalne wydanie „Journal of Management” zawierające między innymi ocenę dorobku tej szkoły autorstwa J. Barneya, D.J. Ketchena Jr., M. Wrighta pod znamienym tytułem *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?* Autorzy pokazali, jak koncepcja zasobowa RBV (*resource-based view*) ewaluowała od rodzącej się perspektywy do jednej z najbardziej znanych i skutecznych w opisywaniu, wyjaśnianiu i przewidywaniu organizacji – teorii RBT (*resource-based theory*). Wspomniani autorzy nie dowodzą przy tym w kategoriach naukowców, że jest to już teoria. Wystarczy im zasięg oddziaływania, egemplifikowany liczbą podejmowanych badań, przenikaniem ich wyników i oddziaływaniem na inne dyscypliny naukowe oraz praktyki zarządzania.

Zanim przedstawię podstawowe obszary zainteresowań RBT, kierunki jej rozwoju oraz swoje oceny i propozycje w jej ramach, co jest głównym celem artykułu, w tabeli 1 przytaczam pewien dowód na rosnące znaczenie inkryminowanej teorii. Swoisty ranking szkół, nurtów, koncepcji zarządzania strategicznego jest w tym sensie obiektywny, zwłaszcza co do znaczenia RBT, że został opracowany i opublikowany przez inne środowisko niż to związane z wydawnictwem „Journal of Management”. Autorzy rankingu: B.K. Boyd, K.T. Haynes, M.A. Hitt, D.D. Bergh, D.J. Ketchen Jr. przeanalizowali 1715 artykułów, które były opublikowane w „Strategic Management Journal” w latach 1980–2009, zakładając, że zgodnie ze specyfiką wydawnictwa wszystkie dotyczą zagadnień strategicznych. Wyłączając artykuły konceptualne, metaanalizy oraz różne ujęcia czysto jakościowe, ostatecznie przeanalizowali 1173 artykuły, których rozważania były poparte

badaniami ilościowymi (w tabeli 1 poszczególne perspektywy badawcze strategii i zarządzania strategicznego podano w wersji oryginalnej, z obawy na możliwość zniekształcenia w tłumaczeniu niektórych nazw własnych).

Z tabeli 1 wynika, że w latach 80. i 90. ub. wieku w badaniach dominowało podejście *Industrial organization (IO) economics*, a w latach 90. i w pierwszej dekadzie XXI w. zagadnienia strategiczne zostały zdominowane przez ujęcia zasobowe.

Najważniejsze zagadnienia i rozbieżności RBT

Resource-based theory ma swoje podstawy zarówno twarde, ilościowe, jak i w innym przekroju – historyczne. Pierwsze wynikają z tego, że teoria zasobowa ma swoje uzasadnienie ilościowe w aspekcie cech mierzalnych, w szczególności ilości, wartości, użyteczności, co można przypisać pionierskim pracom G. Debreu oraz K. Arrowa, jak również istnieniu optymalnej alokacji zasobów, wynikającej z modeli K. Arrowa oraz L. Hurwicza. Drugie zwykle przypisuje się E. Penrose, która już w swojej podstawowej publikacji z 1959 r. prezentowała przedsiębiorstwo jako wiązkę zasobów, które są tworzywem pakietu potencjalnych usług [Sysko-Romańczuk, 2007].

Szukając źródeł przewagi konkurencyjnej wynikającej z pozycji heterogenicznych zasobów, RBT eksponuje przede wszystkim dwa procesy: nabywania i akumulowania zasobów, które współzawodniczą ze sobą o miano decydujących; pierwszym, który zidentyfikował te problemy, był Wernerfelt (1984). Według *guru* Barneya źródłem przewagi konkurencyjnej jest

Tab. 1. Najpowszechniejsze perspektywy teoretyczne zarządzania strategicznego w czasie

	1980s	1990s	2000s
1.	Industrial organization (IO) economics	IO economics	Resource-based view
2.	Contingency	Resource-based view	Agency
3.	Structure conduct Performance model	Agency	Knowledge
4.	Organizational theory	Contingency	Networks
5.	Upper echelons	Transaction cost economics	Transaction cost economics
6.	Agency	Upper echelons	Contingency
7.	Multinationals	Strategic choice	Upper echelons
8.	Grand strategy	Population ecology	IO economics
9.	Strategic choice	Resource dependence	Social capital
10.	Behavioral theory	Diversification	Signaling

Źródło: B.K. BOYD, K.T. HAYNES, M.A. HITT, D.D. BERGH, D.J. KETCHEN JR., *Contingency Hypotheses Management Research: Use, Disuse or Misuse*, „Journal of Management” published online 23 August 2011.

niesymetryczność informacji o użyteczności zasobów na rynku czynników strategicznych, albo szczęście [Barney, 1986]. Z takim ujęciem zdecydowanie nie zgadza się inny *guru* RBT – Wernerfelt, który, odrzucając szczęście jako czynnik pozaracjonalny, uważa, że proces pozyskiwania zasobu jest asymetryczną grą inwestycyjną, ale zależną od już posiadanych zasobów. Stosując niezbyt skomplikowane formalizmy udowadnia, że koszt nabycia nowych zasobów przez firmę i/lub wartość, jaką może ona wykreować tymi zasobami, zależy od już posiadanych zasobów [Wernerfelt, 2011]. Czyli trawestując Biblię, bogatsi będą jeszcze bogatszymi, a biedniejsi, jeszcze biedniejszymi.

Dierickx i Cool mają jeszcze inne uwagi do podejścia Barneya. Uważają, że nie wszystkie zasoby można nabywać na rynkach czynników strategicznych. Część zasobów, które muszą być uwzględnione w strategii, to tzw. zasoby niezbywalne i dlatego muszą być one budowane wewnętrznie. Przykładami takich zasobów są zaufanie i renowa firmy [Dierickx, Cool, 1989]. Autorzy nie uwzględniają przy tym procesów akwizycji przedsiębiorstw (firmę można kupić wraz z jej renomą). Przedstawiając cechy procesu akumulacji zasobów, które mogą im nadać atrybuty nieimitowalności, nadają tym procesom pierwszorzędą rolę w osiąganiu ponadprzeciętnych wyników i tym samym przewagi konkurencyjnej.

Tak czy owak Dierickx i Cool mieli odmienne zdanie od Barneya, że lepsze wyniki firm lepiej wyjaśnia się za pomocą właściwości procesu akumulacji zasobów, aniżeli za pomocą logiki lepszych informacji o zasobach z minionych już transakcji na rynkach czynników strategicznych (o innych nieścisłościach, niedopowiedzeniach i mankamentach zasobowej teorii firmy można przeczytać w: [Obłój, 2007 i Czakov, 2010]).

Drugim, po nabywaniu i akumulowaniu zasobów priorytetowym zagadnieniem RBT są niewątpliwie problemy uzyskiwania przewag konkurencyjnych przez firmy z tytułu ponadprzeciętnych zdolności wykorzystania zasobów do pozyskiwania innych zasobów, oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, wprowadzania tych wyrobów i usług na rynek i w ogóle do wykorzystywania okazji rynkowych. Zagadnienia te znalazły swoje odzwierciedlenie w kilku nurtach i koncepcjach, powstałych po pierwotnym RBV i teraz stanowią immanentną część RBT. Należą do nich: nurt badań nad możliwościami dynamicznymi organizacji [Teece, Pisano, Shuen, 1997], nad konkurencją opartą na kompetencjach [Sanchez, Heene, 2005], a także wiele innych szczegółowych koncepcji, jak np. *competence-based management* (kluczowych kompetencji G. Hamela i C.K. Prahalada), *distinctive competencies* (wyróżniających strategicznych zdolności G. Stalka, P. Evansa, L.E. Shulmana). Integralnym, choć trochę autonomicznym obszarem RBT, jest niewątpliwie koncepcja firmy opartej na wiedzy jako specyficznym niematerialnym zasobie. Według niektórych autorów w ogóle istotą podejścia zasobowego jest właśnie koncepcja firmy opartej na wiedzy [Conner, Prahalad, 1996].

Wśród sztandarowych, najbardziej znanych zagadnień RBT są te, które dotyczą cech strategicznych zasobów. Słynny model: VRIO (czasami w wersji VRIS) Barneya, według którego zasoby zasługujące na miano strategicznych powinny być: wartościowe, rzadkie, trudne do zastąpienia i imitowania [Barney, 1991], trochę mniej znany model zasobowej

podstawy przewagi konkurencyjnej firmy autorstwa Peteraf (1993), obejmujący różnorodność firm, ograniczoną mobilność zasobów oraz tzw. ograniczenia konkurencji *ex ante* i *ex post* rozpatrywane w kontekście zasobów – stanowią podstawę do budowy konkurencyjnych strategii. Przez ten sposób ich interpretowania próbuje się wyjaśnić trwale różnice w poziomie efektywności przedsiębiorstw.

Z przedstawionych wyżej podstawowych zagadnień RBT poniżej, ze względów edytorskich, przedstawiono tylko jedno z nich i to w encyklopedycznym skrócie – zagadnienie tzw. zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*).

Koncepcja możliwości dynamicznych organizacji

Idea zdolności dynamicznych popularyzowana, rozwijana i badana przez m.in. takich autorów, jak Teece, Pisano, Shuen (1997), Dierickx, Cool (1989), Dosi, Nelson, Winter (2000), Eisenhardt, Martin (2000) odwołuje się do specyficznych rutynowych zachowań organizacyjnych, lecz nie takich, które ograniczają możliwości dokonywania zmian i adaptacji, ale pozwalających organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Istotą dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów możliwa dzięki procesom organizacyjnego uczenia się kształtującym nową logikę organizacyjną.

Istnieją poglądy traktujące zdolności dynamiczne tożsamo z rutynami organizacyjnymi. Zdolności dynamiczne mają charakter rutyn, gdy organizacja funkcjonuje w warunkach względnie stałego otoczenia. Czasami tautologicznie określa się je jako rutyny pokazujące jak kształtować rutyny organizacyjne [Nelson, Winter, 1982; Eisenhardt, Martin, 2000]. W tym właśnie koncentruje się potencjał dynamiki organizacji, będący krytycznym czynnikiem funkcjonowania organizacji w dynamicznym otoczeniu [Grant, 1996; Kogut, 1996].

Oryginalna definicja [Teece, Pisano i Shuen, 1997] wskazuje, że są to zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w reakcji na szybko zmieniające się otoczenie. Z tej definicji wynika, że stanowią pewien wzorzec oparty na dotychczasowych praktykach oraz wynikający z procesów uczenia się. Dlatego też umożliwiają znalezienie nowych alternatyw strategicznych lub ścieżki strategicznej dla organizacji. 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; Teece, Pisano, Shuen, 2000]. Z kolei Zollo, Winter (1999) podkreślają, że zdolności dynamiczne są ustrukturyzowane i trwałe. Dlatego można twierdzić, że są to szczególnego rodzaju rutyny stanowiące wyuczony wzorzec zbiorowego działania powodujący, że organizacja systematycznie generuje i modyfikuje swoje rutyny organizacyjne w celu poprawy efektywności działania.

Eisenhardt, Martin (2000) analizują zdolności dynamiczne z perspektywy procesu organizacyjnego wykorzystującego zasoby w celu dopasowania,

a nawet kreowania zmian na rynku, np. rutyny rozwoju produktu, zdolności nawiązywania aliansów, rutyny związane z alokacją zasobów, transfer wiedzy, rutyny replikacji. Zdolności dynamiczne oznaczają, że reagujemy w pewien zrutynizowany sposób. Można je rozpatrywać z perspektywy elastyczności organizacji [Stańczyk-Hugiet, 2008]. Dynamiczne zdolności to również umiejętności znalezienia alternatyw wykorzystania zdolności i zasobów organizacji [Kogut, Zander, 1992], to również umiejętności znalezienia nowych obszarów oddziaływania [Grant, 1996]. Zdolności dynamiczne to także procesy absorpcji informacji i wiedzy z otoczenia [Cohen, Levinthal, 1990]. W końcu zdolności dynamiczne to większe możliwości wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi.

Ocena stanu i rozwoju RBT według Barneya i innych

We wspomnianym we wstępie jubileuszowym wydawnictwie J. Barney, D.J. Ketchen Jr. i M. Wright stwierdzają, że w ciągu ostatnich 20 lat RBT osiągnęła dojrzałość jako teoria. Ponieważ jej rozwój opisują w kategoriach cyklu życia produktu według Levitta (wprowadzenie, wzrost, dojrzałość), ostateczne stwierdzenie osiągnięcia stanu dojrzałości implikuje stan następny: rewitalizacja (ożywienie), albo jej zanik. Według autorów rosnąca liczba badań i publikacji oraz powiększający się zasięg aplikacji teorii RBT sugerują jej ogromny potencjał w zakresie kierunków rozwoju. Najważniejsze z nich koncentrują się wokół pięciu zagadnień: powiązań z innymi perspektywami, procesów pozyskiwania i rozwoju zasobów, tzw. mikrozałożeń RBT dotyczących przede wszystkim problemów zarządzania zasobami ludzkimi, relacji pomiędzy RBT a zagadnieniami zrównoważonego wzrostu oraz wokół kwestii metod i pomiarów stosowanych w teorii zasobowej.

W pierwszym obszarze wskazuje się, że RBT między innymi w znacznym stopniu wyjaśnia racjonalność uzasadnień i skutki dywersyfikacji działalności [Wan i inni, 2011]. Według Ketchena i innych (2004) RBT wyjaśnia mechanizmy dynamiki konkurencyjnej, różnych ruchów i reakcji konkurentów w zajmowaniu przez nich korzystnych pozycji na rynku. Szczególne znaczenie przypisuje się inwestowaniu w tzw. rynkowe punkty zaczepienia, które mają prowokować konkurentów do określonych zachowań, stwarzając poprzez to określone okazje aktywnym pod tym względem firmom [Upson i inni, 2011].

W ramach drugiego obszaru pierwotne zagadnienia teoretycznych i empirycznych zależności pomiędzy zasobami i rozwojem przewagi konkurencyjnej rozszerzano stopniowo o badania problemów pochodzenia zasobów. Pozyskiwanie (z zewnątrz) i budowanie (wewnątrz) zasobów, wzajemne relacje pomiędzy tymi procesami, włącznie z potencjalnymi efektami synergicznymi [Maritan, Peteraf, 2010], stały się jedną z dominujących perspektyw RBT.

Trzeci obszar jest zdominowany przez kluczowy zasób – kapitał ludzki. Wykazuje się, że jego niejednorodność stanowi o potencjale firmy. W skrajnych wypadkach neguje się nawet możliwość zbudowania jednolitego modelu kapitału ludzkiego z takimi podstawowymi komponentami, jak: wiedza, motywacje itp. w granicach zarówno racjonalnych teorii (np. gier), jak i pararacjonalnych lub nieracjonalnych,

opartych na intuicji ujęciach behawioralnych. Z różnych opracowań wynika więc, że każda firma ma swoisty dla niej mechanizm współdziałania firmy z pracownikiem i odwrotnie, dając w efekcie niepowtarzalne możliwości w zakresie przyciągania, zatrzymywania oraz motywowania kapitału ludzkiego [Coff, Kryscynski, 2011].

Kolejnym ważnym rozwijanym zagadnieniem w ramach RBT jest zrównoważony, w stosunku do środowiska naturalnego, rozwój zasobowy firmy. Prace Harta (np. 1995) dowodzą, że zasoby i umiejętności firmy, zakorzenione w jej interakcjach ze środowiskiem naturalnym, również mogą prowadzić do przewagi konkurencyjnej. Zagadnienia te łączą się zwykle z ważnością społecznej odpowiedzialności biznesu, uważając, że obecnie jest to również istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

Ostatnim, wyróżnionym przez autorów obszarem rozwoju RBT jest pomiar i metodologia badań ilościowych. Niedostatki metodologiczne dotyczą zwłaszcza pomiarów poziomów zasobów niematerialnych i ich wpływu na tworzenie różnych wartości w firmie. Podstawowym problemem jest jednak jakaś unifikacja zasobów niematerialnych, przynajmniej w procesach badawczych. W publikacjach z zakresu RBT Molly, Chadwick i inni zidentyfikowali aż 186 rodzajów zasobów niematerialnych (*sic!*). Proponują więc określoną metodę badawczą integrującą różne perspektywy: ekonomiczne, psychologiczne, itp. [Molly i inni, 2011]. Autorzy widzą tu ogromny potencjał rozwoju w ramach RBT.

Własna ocena stanu i kierunków rozwoju RBT

Metodologiczna słabość RBT [Armstrong, Shimizu, 2007], tautologiczna jej konstrukcja [Oblój, 2007; Czakon, 2010] nie jest według mnie podstawowym niedostatkiem tej teorii. W dotychczasowych ujęciach brak jest odpowiedzi na podstawowe pytania, czy i jak ta teoria pomaga w rozwiązywaniu problemów organizacji działającej w warunkach nieprzewidywalnego otoczenia, jaka powinna być ontologia systemów organizacyjnych nastawionych nie tylko na przetrwanie, ale i na rozwój w turbulentnym, niepewnym kontekście, jaka powinna być ontologiczna postać strategii firmy? Kluczowe, jak się wydaje stwierdzenie Granta, że w warunkach nieprzewidywalnych rynków to, co jest bardziej pewne to zasoby [Grant, 1996], skłania tylko w kierunku RBT, ale nie odpowiada dalej na postawione pytania. Spróbujmy na nie odpowiedzieć.

■ Czy rozwój firmy, jej cele strategiczne muszą być formułowane w niemożliwych do ustalenia (ze względu na nieskuteczność prognoz) kategoriach: produktów, rynków i wyników finansowych? Według mnie nie muszą, a RBT niestety nie podejmuje tej kwestii. W licznych swoich publikacjach starałem się wykazać, że cele rozwojowe przedsiębiorstwa mogą być formułowane w kategoriach zasobów [np. Krupski, 2010a]. Rozwój firmy egzemplifikuje się nie tylko przez jej rynkowe podboje, ale również przez wzrost jej majątku, różnorodnych aktywów materialnych i niematerialnych. Poza tym wzrost tych aktywów jest zwykle utożsamiany ze wzrostem potencjału, w tym również rynkowego, choć nierozeznanego, nieokreślonego i w związku z tym nie bezpośrednio przekładanego nawet na planowany zysk.

■ Jeżeli tak, to istnieje pilna potrzeba budowy modeli strategii organizacji w konwencji RBT, to znaczy takich, których podstawowe elementy dotyczyłyby pozyskiwania lub/i budowania zasobów o określonych cechach (np. Barneya) oraz ich szybkiego wykorzystywania w uzyskiwaniu efektów ekonomicznych. Moje propozycje w tym zakresie, obejmujące tak ogólny model strategii w języku zasobów, jak i modele strategii takich zasobów niematerialnych, jak: wiedzy, relacji, postaw pracowniczych oraz kultury organizacyjnej, przedstawiłem w: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009].

■ Batalia o pieniądze już dzisiaj rozgrywana jest w czasie rzeczywistym, a niezbędne procesy planistyczne obejmują krótki, uznawany raczej za taktyczny, okres 1–3 lat – tak wynika z moich badań [Krupski, 2011a]. Dzieje się tak dlatego, że jednym z głównych przejawów turbulencji otoczenia jest dramatyczne skrócenie cykli życia wyrobów, co nijak nie przystaje do klasyki zarządzania strategicznego, z co najmniej 5-letnim horyzontem planowania. W tej sytuacji motorem rozwoju nie może być plan tradycyjnie formułowany w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych, ale wykorzystywanie nieznanych okazji. Warunkiem ich wykorzystywania są zaplanowane nadmiary zasobów, głównie niematerialnych. Tutaj więc jest wspaniałe pole do zagospodarowania przez RBT. To *clou* tej filozofii i według mnie główny kierunek rozwoju RBT. Ponieważ równoległe do RBT rozwinął się nurt organizacji na krawędzi chaosu [Brown, Eisenhardt, 1998] oraz nurt (szkoła) prostych reguł [Eisenhardt, Sull, 2001], w znacznym stopniu ukierunkowane na postawy organizacji umożliwiające jej wykorzystywanie okazji, to naturalna wydaje się potrzeba integracji tych teorii, szkół, nurtów i koncepcji w jedną spójną teorię. Rolę integratora merytorycznego i ostatecznie nadającej swoje odbicie w nazwie – powinna być RBT. Nie neguję przy tym klasyki zarządzania strategicznego, której dorobek powinien być wykorzystany przede wszystkim do budowy filtru okazji. Model takiego filtru zaproponowałem również we wspomnianej publikacji [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009]. Nie upieram się jednak przy nim. Jego rolę mogą pełnić proste reguły Eisenhardt, wyprowadzone empirycznie dominujące logiki Obłoja (2003), a nawet misja firmy. Model poziomu strategicznego i taktycznego z wykorzystaniem zarówno strategii w języku zasobów, jak i filtru okazji przedstawiłem w „Przeglądzie Organizacji” (nr 6/2010). Bogactwo różnych podejść do okazji włącznie z ich generowaniem [Krupski, 2011b] stwarza wielkie pole do twórczego rozwoju RBT.

■ Kolejnym kierunkiem rozwoju RBT mogą być zagadnienia powstawania i rozwoju małych firm. Z własnych badań wynika [Krupski, 2011a], że większość małych usługowych firm ma orientację zasobową. Badania w tym zakresie wzbogaciłyby RBT, a i zwrótnie, nasycona o te treści teoria dawałaby wskazówki w zakresie organizacji i funkcjonowania takim firmom. Szczególnie inspirujące są badania firm sektora *high-tech*, dowodzące między innymi dominującą orientację zasobową tych firm, przejawiającą się przede wszystkim w myśleniu i inwestowaniu w technologię, a nie w konkretne produkty i rynki [Krupski, 2008].

■ Teoria zasobowa operująca wyrazistą ontologią ma przewagę nad innymi, funkcjonującymi w obszarze

ekonomii i zarządzania polegającą na tym, że znaczna jej część jest kwantyfikowalna [Gospodarek, 2012]. Możliwe jest więc badanie różnych zjawisk i procesów zarządzania metodami naukowymi, a wyciągnięte z tych badań wnioski będą wzmacniać i rozbudowywać to, co już w ramach RBT zostało stworzone.

prof. dr hab. Rafał Krupski
Wydział Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG C.E., SHIMIZU K., *A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm*, „Journal of Management” 2007, vol. 33.
- [2] BARNEY J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, „Management Science” 1986, vol. 32.
- [3] BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17.
- [4] BARNEY J., KETCHEN JR. D.J., WRIGHT M. *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, „Journal of Management” published online 10 march 2011.
- [5] BOYD B.K., HAYNES K.T., HITT M.A., BERGH D.D., KETCHEN JR. D.J., *Contingency Hypotheses Management Research: Use, Disuse or Misuse*, „Journal of Management” published online 23 August 2011.
- [6] BROWN S., EISENHARDT K.M., *Competing on the Edge: Strategy as a Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.
- [7] COFF R., KRYSZYNSKI D., *Drilling for Micro-Foundations of Human Capital Based Competitive Advantages*, „Journal of Management” (in press).
- [8] COHEN W., LEVINTHAL M., *Absorptive Capacity: A New Perspective for Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35.
- [9] CONNER K.R., PRAHALAD C.K., *A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*, „Organization Science” 1996, vol. 7.
- [10] CZAKON W., *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji” nr 4/2010.
- [11] DIERICKX I., COOL K.: *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35.
- [12] DOSI G., NELSON R., WINTER S., *Introduction*, in: G. DOSI, R. NELSON, S. WINTER (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [13] EISENHARDT K., MARTIN J., *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21.
- [14] EISENHARDT K.M., SULL D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, January.
- [15] GOSPODAREK T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
- [16] GRANT R., *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7.
- [17] HART S.L., *A Natural-Resource-Based View of the Firm*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20.
- [18] KETCHEN D.J., SNOW C.C., HOOVER V., *Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges*, „Journal of Management” 2004, vol. 30.
- [19] KOGUT B.: *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning*, „Organization Science” 1996, vol. 7.
- [20] KOGUT B., ZANDER U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3.
- [21] KRUPSKI R., *Ku nowej organizacji przedsiębiorstwa. Inspiracje z sektora high-tech*, w: J. ROKITA (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2008.
- [22] KRUPSKI R., NIEMCZYK J., STAŃCZYK-HUGIET E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

- [23] KRUPSKI R., *Szkola zasobowa – znikające cele*, w: H. BIENIOK, T. KRAŚNICKA (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010a.
- [24] KRUPSKI R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2010b.
- [25] KRUPSKI R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011a.
- [26] KRUPSKI R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/2011b.
- [27] MARITAN C.A., PETERAF M.A., *Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation*, „Journal of Management” published online 18 November 2010.
- [28] MOLLOY J., CHADWICK C., PLOYHART R., GOLDEN S., *Making Intangibles „Tangible” in Tests of Resource-based Theory: A Multidisciplinary Construct Validation Process*, „Journal of Management” 2011, vol. 37.
- [29] NELSON R., WINTER S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- [30] OBLÓJ K. (red.), *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.
- [31] OBLÓJ K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2007.
- [32] PETERAF M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- [33] SANCHEZ R., HEENE A., *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal*, Elsevier Science, Oxford 2005.
- [34] STANČZYK-HUGIET E., *Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych*, w: A. KALETA, K. MOSZKOWICZ (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Wrocław 2008.
- [35] SYSKO-ROMAŃCZUK S., *Koncepcja zasobowa firmy według Edith T. Penrose w nurcie rozważań nad wzrostem firmy*, „Przegląd Organizacji” nr 7-8/2007.
- [36] TEECE D., PISANO G., *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, vol. 3.
- [37] TEECE D., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.
- [38] TEECE D., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in: G. DOSI, R. NELSON, S. WINTER (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York 2000.
- [39] UPSON J., KETCHEN D.J., CONNELLY B.L., RANFT A.L., *Competitor Analysis and Foothold Movies*, „Academy of Management Journal” (in press).
- [40] WAN W., HOSKISSON R., SHORT J., YIU D., *Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities*, „Journal of Management” 2011, vol. 37, originally published online 29 December 2010.
- [41] WERNERFELT B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no. 2.
- [42] WERNERFELT B., *The Use of Resources in Resource Acquisition*, „Journal of Management” published online 26 May 2010.
- [43] ZOLLO M., WINTER S., *From Organizational Routines to Dynamic Capabilities*, „INSEAD R&D Working Papers” no. 99/48/SM 1999.

The Development of the Resource-based View in Strategic Management

The goal of the article is to present the place of the resource-based view in the structure of issues connected with strategic management and to remind the content and the scope of *resource-based theory* (RBT). Additionally the author presents projected directions of RBT's development in accordance with the literature and own ideas in this scope supported by author's empirical research.