

KONCEPCJA ZASOBOWEJ TEORII PRZEDSIĘBIORSTWA – CAŁOŚCIOWE UJĘCIE I KIERUNEK DALSZYCH BADAŃ

Anna Ujwary-Gil

Artykuł ukazał się w „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 24-27

Pełna cytacja: Ujwary-Gil A., Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 24-27.

Wprowadzenie

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa, zwana również podejściem zasobowym, rozwinęła się w połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, głównie dzięki pracy B. Wernerfelta¹. Jednakże specyficzne dla przedsiębiorstwa i sposobu gospodarowania zasobą zostały opisane w teorii ekonomii na długo przed 1980 rokiem przez E.H. Chamberlina, który badał wpływ zróżnicowania posiadanych zasobów na konkurencję oraz uzyskanie zysków². Znaczący wkład do powstania tej teorii przypada również E. Penrose, która w swoich pracach koncentrowała się na tym, w jaki sposób rozwój przedsiębiorstwa jest kreowany przez wykorzystanie posiadanych zasobów³. Duży wkład należy również przypisać takim autorom, jak: J.B. Barney⁴, R. Amit i P. Schoemaker⁵ czy M.A. Peteraf⁶. Podejście to doczekało się również znaczącego miejsca w ramach badań nad strategią przedsiębiorstwa, koncentrując się na akumulowaniu zasobów i umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu tworzenie renty ekonomicznej na rynku⁷.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zasobowej teorii przedsiębiorstwa, w której nawiązano do poglądów reprezentantów tej teorii, którzy wnieśli największy wkład w jej rozwój oraz charakterystykę. Zwrócenie uwagi na efektywność przedsiębiorstwa z perspektywy podejścia zasobowego. Ponadto autorka zawarła rozważania na temat rozumienia wartości i przewagi konkurencyjnej w tym właśnie ujęciu. Artykuł kończy refleksja nad koniecznością rozwinięcia tego podejścia w kierunku zbadania wpływu i zależności wykorzystania zasobów niematerialnych na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw oraz wskazanie kwestii, które mogą stanowić swoiste uzupełnienie tej teorii.

Definicja zasobów

Zasoby przedsiębiorstwa rozumiane są bardzo szeroko i obejmują zarówno środki materialne, jak i niematerialne. Do zasobów niematerialnych zalicza się m.in. kadre (wiedzę

pracowników), jej kwalifikacje i motywację sukcesu, kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi, reputację przedsiębiorstwa, osiągnięcia w postaci pomysłów, wynalazków, innowacji oraz sprawność struktur i procedur⁸.

M. Romanowska⁹ dzieli zasoby na niewidzialne, stanowiące część majątku przedsiębiorstwa oraz zasoby niewidzialne związane z ludźmi i kulturą. Te zasoby związane z majątkiem przedsiębiorstwa autorka nazywa zasobami informacyjnymi, a związane z ludźmi – umiejętnościami, które razem tworzą kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Zasoby mogą być uzupełnieniem kapitału intelektualnego. J.B. Barney¹⁰ definiuje zasoby jako aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę, kontrolowane przez firmę, które umożliwiają realizację strategii ukierunkowanej na rozwój sprawności i skuteczności organizacji. H. Itami¹¹ z kolei dzieli zasoby na fizyczne, ludzkie, pieniężne oraz tak zwane zasoby niewidzialne, takie jak: umiejętności menedżerskie, technologie, zaufanie klienta, kulturę organizacji. Z drugiej strony D.J. Teece¹² sugeruje, iż aktywa mogą mieć dwie formy: zasobów i zdolności. Zasoby to zasilenia, na przykład informacyjne, rzeczowe, finansowe czy ludzkie, przekształcone w produkt (oczekiwany rezultat, wynik końcowy), podczas gdy zdolności odnoszą się do specyficznych aktywów materialnych i niematerialnych, tworzonych w określonym czasie w wyniku interakcji pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa.

Warto zaznaczyć, że w tym kontekście ludzie nie są zasobem, lecz ich nośnikiem, ponieważ dysponują wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, zdrowiem, prezentują określone postawy, wartości oraz dysponują motywacją¹³. Tak też można tłumaczyć ewolucję terminu „zasoby” w kierunku „kapitał” ludzki, który ma określoną wartość oraz stanowi źródło przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji.

Zasobowe ujęcie przedsiębiorstwa bierze pod uwagę zarówno zasoby fizyczne, jak i niematerialne (szeroko rozumiane umiejętności). Nierozważanym przez to ujęcie problemem jest jednak to, że zasoby te są ekwifinalne i mogą być używane zamiennie. Bezpośrednia zależność przyczynowo-skutkowa między zasobami fizycznymi i ich wykorzystaniem (wiedza) jest więc w tym ujęciu wciąż otwartą kwestią. Dzięki tej zamienności przedsiębiorstwo może rozwijać i wdrażać strategie, które poprawią jego efektywność i wydajność odpowiednio do zaistniałej sytuacji na rynku i w otoczeniu.

Przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa próbuje wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną i w konsekwencji lepsze od konkurencji wyniki gospodarcze. Według J.B. Barneya¹⁴ przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę

konkurencyjną tylko wtedy, jeśli wdroży strategię tworzącą wartość, pod warunkiem jednak, że nie będzie ona posiadana i wdrożona przez konkurentów. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest w takich warunkach możliwe, dzięki posiadaniu kluczowych zasobów oraz ich efektywnemu rozwojowi poprzez – na przykład – unikalną syntezę elementów (kombinację zasobów i umiejętności). W ramach tej teorii badacze analizują wewnętrzne różnice w wynikach gospodarczych, uzyskanych przez przedsiębiorstwa, poszukując odpowiedzi, dlaczego dane przedsiębiorstwa funkcjonują lepiej niż inne. Odpowiedzi na to pytanie warto poszukiwać właśnie w kontekście zasobowej teorii przedsiębiorstwa, zwracając uwagę na specyficzne dla danego przedsiębiorstwa zasoby oraz efektywność ich wykorzystania¹⁵. Wzmocniona konkurencja dotyczy nie tylko przedsiębiorstw z branży wysokich technologii, biotechnologii czy usług finansowych, ale w równym stopniu przedsiębiorstw tradycyjnej gospodarki, jak na przykład przemysł budowlany czy spożywczy. Podtrzymanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe tylko wtedy, jeśli przedsiębiorstwo efektywnie wykorzysta zasoby w tworzeniu dóbr (produktów) i usług.

Teoria zasobowa zakłada, że nie wszystkie zasoby są równie ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i konkurencyjnych wyników. Szczególnie chodzi tu o wysokość barier blokujących imitowanie zasobów oraz ich mobilność¹⁶. Zasoby i umiejętności szczególnie wartościowe dla przedsiębiorstwa są często trudne do naśladowania i nie można ich w szybkim czasie zastąpić czymś innym. Skąd też wynika długotrwała przewaga, którą przedsiębiorstwo może osiągnąć na rynku. W przeciwieństwie do zasobów niematerialnych zasoby materialne nie są źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ łatwo poddają się imitacji i są niemobilne¹⁷. Trwała przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym jest prezentowana w pracach R. Rumelta¹⁸, przywoływanych wyżej pracach J.B. Barneya oraz M.A. Peteraf. Autorzy ci postrzegają przedsiębiorstwo jako wiązkę produktywnych zasobów definiowanych jako silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Analizując organizacyjne zasoby, próbują oni wyjaśnić, do jakiego stopnia przedsiębiorstwo jest w stanie podtrzymać przewagę konkurencyjną. Według J.B. Barneya¹⁹, trwała przewaga konkurencyjna oparta jest na wartościowych (V), rzadkich (R), trudnych do podrobienia oraz substytucji (I) zasobów. Dodatkowym elementem jest tak zwany kontekst organizacyjny (O), którego analiza sprowadza się do oceny zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania tych zasobów.

Efektywność w podejściu zasobowym

W podejściu zasobowym przewaga konkurencyjna pochodzi z zasobów, które są bądź rzadkie, bądź efektywniej wykorzystane od konkurencji. Różnica w osiągniętych wynikach

przedsiębiorstwa przejawia się głównie w uzyskanej rencie, w zależności od zasobów, które generują zróżnicowany poziom efektywności. Konkurencyjne zasoby są bardziej efektywne w takim sensie, że umożliwiają przedsiębiorstwu ekonomiczną (oszczędną) produkcję lub lepiej zaspakajają potrzeby klientów. Przedsiębiorstwa te mogą dostarczać większych korzyści swoim klientom po danych kosztach lub mogą dostarczać korzyści na tym samym poziomie, ale po niższym poniesionym koszcie. Jest to szersze ujęcie efektywności, skoncentrowane nie tylko na obniżaniu poniesionych kosztów, ale również tworzeniu wartości lub korzyści netto. Efektywność działania przedsiębiorstwa dotyczy maksymalizacji korzyści, wytworzonych przy poniesionych nakładach (ile wartości przypada na każdą poniesioną jednostkę pieniężną nakładów). Odnosi się zarówno do efektywnej organizacji, wykonywanych operacji, jak również procesu wytwórczego. Według J.B. Barneya i M.A. Peteraf²⁰, wartość ekonomiczna dóbr i usług wytworzonych przez przedsiębiorstwo jest różnicą między korzyściami postrzeganymi przez kupującego a kosztami ekonomicznymi.

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa jest konsekwencją posiadania i efektywnego wykorzystania jego unikalnych zasobów i umiejętności, które są internalizowane przez przedsiębiorstwo. Efektywność zawiera się w heterogeniczności zasobów, wynikającej z różnorodności czynników produkcji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo (zasobów materialnych i niematerialnych). Źródłem tego zróżnicowania jest oceniana przez klienta wyższość jednych zasobów nad inne (np. internetowe kanały dystrybucji *versus* tradycyjne formy sprzedaży). Wspomniana heterogeniczność zasobów decyduje o tym, które przedsiębiorstwa o zróżnicowanych umiejętnościach są zdolne konkurować na rynku i równoważyć koszty wpływami z eksploatacji. Przedsiębiorstwa, które posiadają takie zasoby, są zdolne produkować ekonomiczniej lub lepiej zaspakajając potrzeby klientów, ponieważ wraz z oferowanym produktem bądź usługą dostarczają klientom wartość dodaną w postaci – na przykład – oszczędności czasu czy wygody zakupu.

Wartość w podejściu zasobowym

Tak rozumiana wartość w podejściu zasobowym jest równoznaczna z całkowitą nadwyżką w neoklasycznej ekonomii, która równa się sumie ekonomicznej renty (nadwyżka producenta) i nadwyżki konsumenta. Wartość, którą przedsiębiorstwo wytworzyło, może stać się bogactwem dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Interesariusze korzystają z podziału wartości, jeśli przedsiębiorstwo jest zdolne zredukować koszty bardziej niż konkurencja lub poprawić jakość, która umożliwia przedsiębiorstwu sprzedaż produktu po wyższej cenie w stosunku do poniesionych kosztów. Ważne jest również postrzeganie korzyści, jakie z

użytkownika produktu może osiągnąć klient. Im wyższa będzie postrzegana korzyść klienta z użytkownika produktu, tym wyższą cenę będzie mógł zaproponować producent. Wartość tworzona przez przedsiębiorstwo zmienia się w czasie z powodu pojawiających się innowacji, różnego typu usprawnień i modyfikacji produktów (usług). Wartość ta będzie rosła, jeśli w wyniku innowacji produktowej lub procesowej klient podejmie decyzję o kupnie. Sama cena nie wpływa na tworzenie wartości, decyduje natomiast o tym, jak wartość jest dzielona między producenta a konsumenta. W konsekwencji nadwyżka konsumenta zwiększy się, jeśli cena produktu obniży się, a jego jakość wzrośnie bez konieczności podniesienia ceny za produkt.

Zasoby i funkcje (aktywność)²¹ przedsiębiorstwa są postrzegane jako fundamentalna część tworzenia wartości. Nie istnieją niezależnie od siebie i są częścią przedsiębiorstwa. Mogą być wyspecjalizowane i łączone razem w różne konfiguracje. Przedsiębiorstwo natomiast jest tak zwanym kreatorem umiejętności tworzenia wartości dodanej oraz kluczowych kompetencji organizacyjnych²². Urzeczywistnieniem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa jest cena, którą płaci klient za uzyskane ze sprzedaży korzyści. Aby uzyskać wartość dodaną, należy powiązać tę wartość z zasobami niezbędnymi do jej wytworzenia. Wzrost wartości dodanej następuje w wyniku produktywnego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Kluczowe kompetencje należy rozumieć jako zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się oraz koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych, włączając też w to zdolność integrowania wielu strumieni technologii. Określenie kluczowych kompetencji odnosi się wyraźnie do zasobów wiedzy i technologii, od których zależy powodzenie produkcji i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. A zdolność do tworzenia wartości z wykorzystanych zasobów jest funkcją efektywnej organizacji procesów w danym przedsiębiorstwie. W ramach tej teorii cele przedsiębiorstwa, formułowane przy udziale kadry zarządzającej, zawierają w sobie interesy zainteresowanych (interesariuszy), co jest również zgodne z ideą redystrybucji wartości dodanej wytworzonej w przedsiębiorstwie. Należy zauważyć, że tempo wzrostu przedsiębiorstwa jest zdeterminowane przez jego zasoby (ich naturę i rodzaje) oraz wiedzę i doświadczenie menedżerów.

Kierunek dalszych badań

Warto również wspomnieć, iż wyeksponowana w literaturze przedmiotu koncepcja kapitału intelektualnego wyrosła na gruncie podejścia zasobowego. Jeśli by przyjąć, iż kapitał intelektualny jest ściśle powiązany i wpływa na wielkość wartości rynkowej przedsiębiorstwa

to taki model badawczy powinien opierać się na dwóch założeniach. Założenia te odpowiadają pewnym brakom zidentyfikowanym w zasobowej teorii przedsiębiorstwa, przez co ich uwzględnienie w badaniu oraz późniejsza analiza może stanowić swoiste uzupełnienie tej teorii²³. Założenia te to:

- zasobowa teoria przedsiębiorstwa mówi o efektywnej organizacji procesów w przedsiębiorstwie, ale nie wykazuje, że polega ona także na wykorzystaniu istniejącego w nim kapitału intelektualnego,
- zasobowa teoria przedsiębiorstwa, w której zdolność do tworzenia wartości z wykorzystanych zasobów jest funkcją efektywnej organizacji procesów w przedsiębiorstwie, nie wyjaśnia relacji (związku) między kapitałem intelektualnym a wartością rynkową przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny nie jest elementem zarządzania samym w sobie, lecz funkcją tworzenia długookresowej wartości dla przedsiębiorstwa. Należy mieć świadomość, że logika funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, zorientowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wymaga ścisłego współdziałania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu tej wartości. Tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa stało się o wiele bardziej skomplikowane niż miało to miejsce w gospodarce rolniczej czy przemysłowej. Złożoność wzajemnych relacji między tradycyjnymi zasobami przedsiębiorstwa i zgromadzonym w nim kapitałem intelektualnym, a w szczególności jego nieokreśloność i ulotność powoduje, że kwestia pomiaru i włączenia kapitału intelektualnego do procesu zarządzania przedsiębiorstwem pozostaje wciąż otwarta.

Gdyby rynki były w pełni efektywne i nie występowałyby asymetria informacji między interesariuszami, inwestorami a zarządzającymi przedsiębiorstwem, koszt dostępnego kapitału byłby z pewnością niższy, jak również niższe byłoby ryzyko towarzyszące transakcjom. Wysoki koszt kapitału i ryzyko związane są szczególnie z przedsiębiorstwami wysokich technologii, opartych na wiedzy, w których głównymi zasobami są zasoby niematerialne i kapitał intelektualny. Wiarygodna wycena zarówno zasobów niematerialnych, jak również kapitału intelektualnego, pozwoliłaby na zmniejszenie niepewności, wynikającej z dysproporcji między wspomnianą wartością księgową a rynkową przedsiębiorstwa. Wiedza o tym, co stanowi istotę zasobów niematerialnych oraz kapitału intelektualnego oraz jak jest on wykorzystywany w przedsiębiorstwie, dałaby zarządzającym możliwość lepszego zarządzania, alokowania zasobów w przedsiębiorstwie oraz kontrolowania jego atrakcyjności na rynku kapitałowym.

dr Anna Ujwary-Gil

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis Univeristy w Nowym Sączu

Streszczenie

Artykułu przedstawia koncepcję zasobowej teorii przedsiębiorstwa, w której nawiązano do poglądów reprezentantów tej teorii, którzy wnieśli największy wkład w jej rozwój oraz charakterystykę. Zwrócenie uwagi na efektywność przedsiębiorstwa z perspektywy podejścia zasobowego. Ponadto autorka zawarła rozważania na temat rozumienia wartości i przewagi konkurencyjnej w tym właśnie ujęciu. Artykuł kończy refleksja nad koniecznością rozwinięcia tego podejścia w kierunku zbadania wpływu wykorzystania zasobów niematerialnych na wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw oraz kierunki rozwinięcia tej teorii.

Summary

The purpose of this article is to present the concept of resource based theory of the company, which refers to the views of representatives of this theory, who have made the greatest contribution to its development and characteristics and to draw attention to the efficiency of the enterprise from the perspective of resource based approach. In addition, the author presents the reflection on the values and understanding of competitive advantage in this approach. The article concludes that there is a need to develop approaches to study the impact of resources used and their influence on the growth of intangible market value of companies.

¹ WERNERFERT B., *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal 1984, nr 5, s. 171-180.

² CHAMBERLIN E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1933 [w:] V. CLULOW, J. GERSTMAN, C. BARRY, *The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, Journal of European Industrial Training 2003, nr 5(27), s. 220-232.

³ Głównie za sprawą wydanej w 1959 roku *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford 1959.

⁴ BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management 1991, nr 17, s. 99–120.

⁵ AMIT R., SHOEMAKER P., *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal 1993, nr 1, s. 33-45.

⁶ PETERAF M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage*, Strategic Management Journal 1993, nr 3(14), s. 179–191.

⁷ BARNEY J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, Management Science 1986, nr 13, s. 1231–1241; M.A. PETERAF, *The Cornerstones...*, op.cit.

⁸ GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 140.

⁹ ROMANOWSKA M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. BOROWIECKI, M. ROMANOWSKA (red.), Difin, Warszawa 2001, s. 28.

¹⁰ BARNEY J.B., *Firm Resources...*, op.cit., s. 101.

¹¹ ITAMI H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, 1987, s. 45.

¹² TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, “Economic Analysis and Policy Working Paper”, University of California, Berkeley, 1994, s. 5.

¹³ Szerzej na ten temat w: POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 33 i 41.

¹⁴ BARNEY J.B., *Firm Resources...*, op.cit.

¹⁵ WERNERFELT B., op.cit., s. 171-180. Przykładowo wskaźnik ROA nie obejmuje zróżnicowanego charakteru procesu produkcyjnego, a więc nakładów, kosztów i wyników. W praktyce zyski mogą być sztucznie zawyżane, na przykład w wyniku regulacji cenowej.

¹⁶ GRANT R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, California Management Review 1991, nr 3(33), s. 114-135.

¹⁷ HALL R., *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, Strategic Management Journal 1992, nr 2(13), s. 135-144.

¹⁸ RUMELT R., *Towards a strategy theory of the firm*, [w:] *Competitive Strategic Management*, R. Lamb (ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1984. Podaję za: A. LOCKETT, *Edith Penrose's Legacy to the Resource-Based View*, Managerial and Decision Economics 2005, nr 25, s. 83–98.

¹⁹ BARNEY J.B., *Firm Resources...*, op.cit. Skrót VRIO odnosi się do pierwszych liter anglojęzycznych terminów: *valuable, rare, inimitable* oraz *organization*.

²⁰ PETERAF M.A., BARNEY J.B., *Unraveling the Resource-Based Tangle*, Managerial and Decision Economics 2003, nr 24, s. 309-323.

²¹ W pracach E. PENROSE pojawia się pojęcie “services”, które można tłumaczyć jako funkcje, aktywność przedsiębiorstwa na rynku. Zob. B.L. LOASBY, *The Significance of Penrose's Theory for the Development of Economic*, Contributions to Political Economy 1999, nr 1(18), s. 31.

²² PRAHALAD C.K., HAMEL G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990, s. 81.

²³ Badania o których tu mowa zostały przeprowadzone przez Autorkę w ramach ukończonej już rozprawy doktorskiej. Badaną próbą przedsiębiorstw było osiem spółek notowanych na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych, gdzie zastosowano analizę studium przypadku – jako metodę badawczą pozwalającą szczegółowo przyjrzeć się wybranym do badań przedsiębiorstw. Niemniej jednak, warto podjąć w tym obszarze dalsze badania z uwzględnieniem większej liczby przedsiębiorstw, co pozwoliłoby zmierzyć wpływ poszczególnych zmiennych względem pozostałych (np. wpływ kapitału intelektualnego na wysokość wartości rynkowej przedsiębiorstw).