

УДК 378:658.5

A. Brzozowska, A. Kalinichenko, O. Galych

KIERUNKI ROZWOJU SZKOŁY ZASOBOWEJ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zarządzanie strategiczne jest zespołowym, systematycznym, długoterminowym planowaniem zagadnień ważnych dla przedsiębiorstwa i dotyczy przyszłych skutków aktualnych decyzji. Podejście zasobowe natomiast w zarządzaniu strategicznym należy do imperatyw wiedzy o cyklu gospodarowania i korzysta z fundamentalnych zasad i mechanizmów tego procesu. Trudno wyobrazić sobie przedsiębiorstwo bez ekonomicznej osnowy i jakichkolwiek zasobów. Ewaluacja podejścia do zasobów w zarządzaniu strategicznym obliuguje do zdiagnozowania bardziej ogólnej wizji. Celem artykułu jest zidentyfikowanie głębszej i bardziej uniwersalnej predylekcji dla współczesnych zmian i turbulentnej przestrzeni wykorzystując szkołę zasobową ukierunkowaną na kreatywność, innowacyjność zachowań oraz kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa jako przesłanki konkretyzacji jego podstawowych priorytetów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zarządzanie strategiczne, szkoła zasobowa, kompetencje, konkurencja, innowacyjność.

Wstęp. Współczesne czasy charakteryzują się coraz większą nieprzewidywalnością i trudnością planowania w dłuższym horyzoncie czasowym. Dotyczy to każdego aspektu życia, zarówno pojedynczego człowieka, jak i całych społeczeństw. Z problemami tymczasowości i nieprzewidywalności muszą zmagać się także, a może przede wszystkim, współczesne przedsiębiorstwa. Funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu, wśród ciągle zmieniających się reguł, nowych wyzwań i oczekiwań ze strony wszystkich (pracowników, klientów, konkurencji, rynku) powoduje, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność muszą posiadać umiejętność szybkiego i skutecznego dostosowywania się do owych nowych wyzwań. Łączy się to z poszukiwaniem nowatorskich, bardziej skutecznych i wydajnych metod planowania i zarządzania, odrzuceniem starych, klasycznych już sposobów zarządzania, które nie są w stanie sprostać nowym wymaganiom. Ogólnie rzecz ujmując, silnie zauważa się obecnie odchodzenie od klasycznych i celowych metod zarządzania na rzecz podejść i metodologii bardziej elastycznych, możliwych do szybkiej modyfikacji lub redefinicji [Krupski, 2008, s. 53 i nast.]. Ta nieustanna umiejętność dostosowywania się, konieczność permanentnego wprowadzania zmian, modyfikowania już istniejących wzorców postępowania jest fundamentem funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, decyduje o jego potencjalnym sukcesie i porażce, o zdobyciu trwałej i dominującej pozycji na rynku [Szerzej: Trout, 2000].

Dyskusyjne i nierozwiązane aspekty problemu. Każdy, kto decyduje o losie przedsiębiorstwa, jego rozwoju, trwaniu na rynku, zmianie pozycji, profilu działalności, reorganizacji, musi umieć podejmować odpowiednie decyzje

we właściwym czasie z odpowiednim spojrzeniem w przyszłość. Jednym słowem musi umieć wszechstronnie zarządzać przedsiębiorstwem, opracowywać odpowiednie strategie rozwoju, planować wprowadzanie nowych, często innowacyjnych produktów, zmieniać zasady i formy jego funkcjonowania.

Zarządzanie jest słowem–kluczem, którego zasięg i pojemność wydają się nie mieć końca. Można śmiało powiedzieć, że w obecnej rzeczywistości zarządza się wszystkim: przedsiębiorstwem, firmą, organizacją, finansami, procesem produkcyjnym, ludźmi, wiedzą, a nawet czasem. W chwili pojawienia się globalnego kryzysu, czyli na początku XXI w., zaczęto także zastanawiać się nad tym, jak zarządzać kryzysem czy w ogóle można czymś tak niedookreślonym i niepożądanym zarządzać.

W swoim rozwoju, zarówno praktycznym, jak i na gruncie teorii zarządzanie przeszło długą drogę, tworząc własny aparat pojęciowy, wypracowując teorię i z czasem ją modyfikując. Biorąc pod uwagę współczesne wyzwania i oczekiwania, należy stwierdzić, że najpełniej, w sposób gwarantujący możliwie optymalny sukces i dający szansę przewagi konkurencyjnej na rynku, w zarządzaniu sprawdza się zarządzanie strategiczne.

Fundamentalnym **celem** niniejszego artykułu jest przedstawienie podstawowych terminów i pojęć związanych z zarządzaniem strategicznym, wskazanie priorytetowych nurtów i definicji w jego otoczeniu. Ponieważ samo pojęcie zarządzania strategicznego niesie za sobą wielość nurtów i szkół, większość z nich zostanie przedstawiona skrótowo, zaprezentowane będą jedynie podstawowe cechy i determinanty, a także główne wady i zalety. W swojej podstawowej treści skoncentrowano się na roli i znaczeniu zarządzania zasobowego, niezwykle pręźnie rozwijającej się szkoły zarządzania strategicznego [Obłój, 2007, s. 15–198], której dominację w ostatnich latach należy uznać za fakt niepodlegający dyskusji. Zostanie przede wszystkim zaakcentowana istota i znaczenie zbioru zasobów (aktywów) oraz umiejętności i kompetencji, które mają kluczowe znaczenie w obecnie rozumianym wszechstronnym rozwoju firmy.

Na zakończenie należy zastanowić się nad przyszłością zarządzania zasobowego, perspektywami jego rozwoju i hipotetycznymi kierunkami, które będą stanowić o jego rozwoju.

Zarządzanie strategiczne – próba systematyki (analiza ostatnich badań i publikacji). Większość podstawowych prac z zakresu strategii przedsiębiorstwa bądź zarządzania strategicznego rozpoczyna swoje rozważania od znaczenia strategii, jej źródeł, pochodzenia i ewolucji. Źródłostów tego pojęcia wywodzi się już ze starożytnej Grecji i w owym czasie dotyczył działań związanych z postępowaniem w przypadku zagrożenia lub wojny. Ktoś, kto potrafił odsunąć lub zniwelować owo zagrożenie, określany był mianem stratega. Ciężyla na nim ogromna odpowiedzialność, w przypadku sukcesu zdobywał uznanie i szacunek. W późniejszych czasach strategia zaczęła odnosić się do działań wojennych, które miały zapewnić zwycięstwo i całkowite wyeliminowanie wroga [Obłój, 2007, s. 17–19]. Jak się później okazało, wiele z terminologii i zasad opisujących strategię militarną przejęło zarządzanie, współczesne firmy i przedsiębiorstwa swoje funkcjonowanie oparły na słownictwie, wybranych zasadach czy koncepcjach stworzonych przez strategów i wodzów.

W rzeczywistości współczesnego rynku wybór strategii decyduje o przetrwaniu (życiu) firmy, jej sukcesie bądź porażce. Zarządzanie strategiczne obejmuje całokształt

działań menedżera (bądź menedżerów), które mają zapewnić przedsiębiorstwu właściwe funkcjonowanie w dłuższej płaszczyźnie czasowej, pozwalać na ciągły rozwój, odpowiadać na wyzwania i oczekiwania klientów, zbudować przewagę nad konkurencją [Drucker, 1994, s. 96 i nast.]. Najogólniej, przewaga konkurencyjna (konkurencyjność przedsiębiorstw) jest atutem przedsiębiorstwa na rynku, w długim czasie zapewnia jego harmonijny rozwój, powinna być zarówno widoczna, jak i trudna do skopiowania i powtórzenia przez innych. Przewagę konkurencyjną buduje się na innowacjach technologicznych, rynkowych i organizacyjnych, umiejętnościach wykorzystania czy naśladowania dobrych wzorów i decyzji, unikalnych zasobach [M. Romanowska, 2006, s. 91 i nast.].

Wyniki przeprowadzonych badań i ich analiza. Zarządzanie strategiczne stanowi pewien proces (ciąg), który wśród licznych elementów i determinant powinien zawierać następujące podstawowe etapy:

- planowanie – ustalanie celów działań, konieczność analizy tego, co już było, i określenia przyszłych działań,
- wdrażanie – przygotowanie zasobów i odpowiednich warunków działania, dostosowanie wymagań do rzeczywistości, planowanie, weryfikacja i kontrola budżetu,
- nadzór – ocena, jak przebiega wdrażanie działań i planów, diagnoza i rozwiązywanie pojawiających się na bieżąco problemów.

Budowa strategii, wybór odpowiednich opcji strategicznych realizowany jest zwykle na dwóch poziomach, a mianowicie analizy otoczenia oraz analizy samego przedsiębiorstwa. Analizując otoczenie, przyglądamy się przede wszystkim środowisku, w którym działa przedsiębiorstwo, oceniamy branżę i funkcjonującą w jej ramach konkurencję; firma musi także sprostać wyzwaniom i zagrożeniom otoczenia, umieć analizować i wykorzystywać pojawiające się szanse. Przeprowadzając analizę samego przedsiębiorstwa, konieczna jest koncentracja uwagi na słabych i mocnych jego stronach (często wykorzystywana w takich przypadkach analiza SWOT), cenne jest właściwe rozpoznanie zasobów i umiejętności, które tkwią w różnych systemach przedsiębiorstwa i procesach jego funkcjonowania.

Ponieważ zarządzanie strategiczne okazało się być niezwykle nośnym i dynamicznie rozwijającym się nurtem nauk o zarządzaniu, bardzo szybko udało się wyodrębnić pewne charakterystyczne trendy, koncepcje i szkoły, które reprezentują różne spojrzenia na zarządzanie, koncentrując się na różnorodnych aspektach. Obecnie można wyróżnić kilka szkół zarządzania strategicznego, a mianowicie:

- szkoła planistyczna – wychodząca z założenia, że budując plany, firma kształtuje we właściwy sposób, racjonalnie swoją przyszłość, że o jej losach w dużym wymiarze decyduje menedżer (prezes) lub zarząd, a efektem tego planowania jest strategia w postaci jakiegoś dokumentu, którą w każdej chwili można wdrożyć;
- szkoła ewolucyjna – zwracająca uwagę na otoczenie firmy, na jej uwarunkowania kulturowe, to połączenie zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych;
- szkoła pozycyjna – kładąca nacisk na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, na budowanie strategii na podstawie wiedzy o otoczeniu firmy;
- szkoła zasobów – ujmująca firmę w kategoriach zbioru zasobów i określonych, bardzo ważnych kompetencji posiadanych przez zespół;
- szkoła prostych reguł – zwracająca uwagę na umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i tworzenia innowacji;

– szkoła realnych opcji – polegająca na umiejętności wyboru najlepszej opcji i orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Przegląd szkół, ich podstawowych cech, przedstawicieli prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Szkoły zarządzania strategicznego – ujęcie syntetyczne

Szkoła	Podstawowe cechy	Zalety	Wady	Przedstawiciele
Planistyczna	<ul style="list-style-type: none"> – poprzez budowanie odpowiednich planów strategicznych firma kształtuje swoją przyszłość – strategie tworzy prezes (szerzej naczelne kierownictwo) – budowanie strategii to długofalowy i uporządkowany proces – planowanie zawsze kończy dokument, który można wdrożyć 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość określenia dalekosiężnych planów – jasność i przejrzystość podejmowanych działań 	<ul style="list-style-type: none"> – zbyt idealne ujęcie przedsiębiorstwa – trudności we wdrażaniu, kto inny planuje (kierownictwo), kto inny wdraża (szeregowy pracownik) 	<ul style="list-style-type: none"> – H.I. Ansoff – R.L. Ackoff – K.R. Andrews
Ewolucyjna	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje i działania kształtują się ewolucyjnie w trakcie funkcjonowania firmy – strategie firmy kształtuje się w połączeniu z jej otoczeniem, kulturą – to, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo, jest pochodną działań zamierzonych i samorzutnych 	<ul style="list-style-type: none"> – sprawne łączenie tego, co z góry zaplanowane, z tym, co pojawia się ad hoc – zwrócenie uwagi na rolę i znaczenie otoczenia zewnętrznego 	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na ewolucji może w pewnym momencie wprowadzić chaos organizacyjny – ciągłe uczenie się organizacji może w efekcie okazać się problemem, próby i ponowne analizy mogą okazać się zbyt kosztowne 	<ul style="list-style-type: none"> – H. Mintzberg – E. Wrapp – J.B. Quinn
Pozycyjna	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na przewadze konkurencyjnej – budowanie strategii rozpoczyna się od analizy otoczenia – w budowaniu strategii należy uwzględnić działania konkurencji – sukces firmy jest wypadkową minimalizacji kosztów i zróżnicowania 	<ul style="list-style-type: none"> – duże uporządkowanie działań, jak osiągnąć sukces i pokonać konkurencję – opracowanie metod i technik sprawnego działania 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy z definicją sukcesu i określeniem jego ram 	<ul style="list-style-type: none"> M.E. Porter H. Simon

Szkoła	Podstawowe cechy	Zalety	Wady	Przedstawiciele
Zasobów (i kompetencji)	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja to zbiór aktywów i umiejętności – właściwe połączenie zasobów i umiejętności daje przewagę konkurencyjną – zasoby, umiejętności i kluczowe kompetencje powinny być trudne do skopiowania, rzadkie – zasoby i zamierzenia powinny się uzupełniać 	<ul style="list-style-type: none"> – odwołanie się do klasycznych już korzeni skutecznego zarządzania – umiejętność łączenia w sobie elementów różnych szkół 	<ul style="list-style-type: none"> – pytanie, czy sukces firmy da się zdefiniować w kategoriach zasobów, – pomijanie w rozważaniach przyczyn porażek 	<ul style="list-style-type: none"> – G. Hamel – C.K. Prahalad
Prostych reguł	<ul style="list-style-type: none"> – korzystanie z przelotnych szans – konkurowanie jest skuteczne tylko w przypadku innowacyjnych strategii – innowacje tworzy się na podstawie istotnych procesów i pewnych reguł 	<ul style="list-style-type: none"> – łączy problematykę przedsiębiorczości z zarządzaniem strategicznym 	<ul style="list-style-type: none"> – obecnie zbyt młoda szkoła – nie wypracowała jeszcze dostatecznych podstaw teoretycznych – brak warsztatu (metod i technik diagnostycznych) 	<ul style="list-style-type: none"> – C.M. Christensen – J.L. Bower
Rrealnych opinii	<ul style="list-style-type: none"> – strategia to zbiór realnych opcji – przedsiębiorstwo ma do wyboru wiele różnych opcji – opcje pozwalają ocenić prawidłowość oraz wielkość inwestycji 	<ul style="list-style-type: none"> – koncentracja na budżecie – opcja jest wygodna w zastosowaniu, pozwala w miarę elastycznie dostosowywać się do zmian 	<ul style="list-style-type: none"> – rzadko wykorzystywana w praktyce – konieczność posiadania wielu danych, by na ich podstawie określić kondycję przedsiębiorstwa – w wielu przypadkach trudna do zastosowania 	<ul style="list-style-type: none"> – T.A. Luehrman

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2007, s. 60–197.

Każda z tych szkół, odpowiednio wykorzystana i dostosowana do realnych potrzeb i oczekiwań przedsiębiorstwa, powinna stać się elementem determinującym jego działania na rynku, określającym jego miejsce wśród podobnych, często konkurujących z nim przedsiębiorstw i organizacji.

Zarządzanie zasobami jako ważny element strategii przedsiębiorstwa, czyli źródła sukcesu szkoły zasobowej. W 1990 roku w „Strategic Management Journal” ukazał się artykuł G. Hamela i C.K. Prahalada [Hamel, Prahalad, 1990], który należy uznać za początek traktowania szkoły zasobowej jako ważnej determinanty

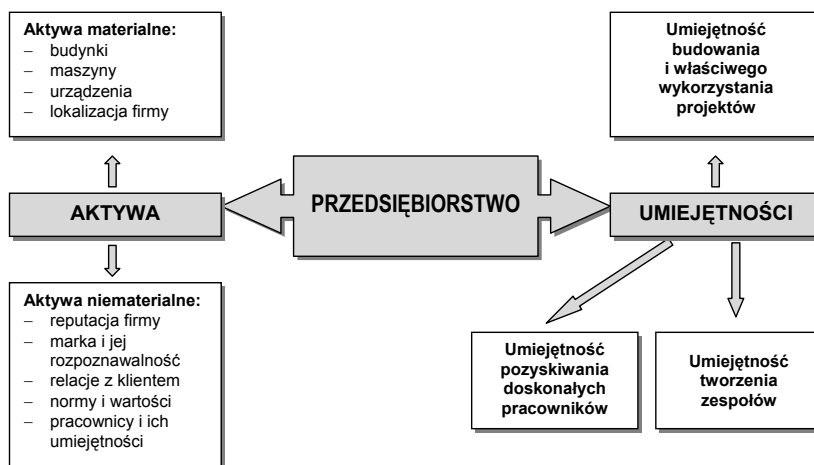
budującej sukces przedsiębiorstwa na rynku. Artykuł ten i postawione w nim tezy, zwłaszcza te, które traktowały przedsiębiorstwo jako zbiór zasobów i umiejętności i w tym upatrywały powodzenie działań, pozwoliły na pojawienie się nowych koncepcji i nowych sposobów definiowania przedsiębiorstwa. Szkoła zasobowa (RBV – *Resource Based View*) okazała się niezwykle nośną odpowiedzią na ówczesne oczekiwania przedsiębiorstw, które starały się poszukiwać nowych dróg rozwoju, próbowały dokonać redefinicji swojego miejsca w otaczającej je rzeczywistości. Wprawdzie, jak zauważają niektórzy teoretycy [Noga, 2009, s. 176-179], szkoła zasobowa w zarządzaniu strategicznym nie jest niczym nowym, gdyż pojawiała się już na gruncie ekonomii klasycznej (D. Ricardo), czy też ujęć przedsiębiorstw jako wiązki zasobów decydujących o jego rozwoju (E. Penrose), [E.T. Penrose, 1959] to jednak takie spojrzenie traktowano wtedy raczej jako rodzaj rozważań filozoficznych czy abstrakcyjnych, które nie mają szans na znalezienie się w głównym nurcie badań empirycznych teorii zarządzania. Sytuacja ta zmieniła się diametralnie właśnie po publikacji wspomnianego już artykułu, gdy okazało się, że szkoła zasobowa może stać się tematem licznych prac [Obłój, 1998; Urbanowska-Sojkin, Banaszczyk, Witczak, 2001; Hamel, Prahalad, 1994] i w efekcie najbardziej eksploatowanym tematem badawczym nauk o zarządzaniu końca XX wieku i początków XXI wieku [Castanias, Helfat, 1997, s. 155–171; Grant, 1991, s. 114–135; Peteraf, 1993, s. 17–192].

Szkoła zasobowa główną rolę przypisuje zasobom niematerialnym, szczególnie ludziom i posiadanej przez nich wiedzy, wartościom intelektualnym i organizacyjnym. W związku z tym na samym początku swojego rozwoju stała ona w opozycji do szkół klasycznych, które za wyróżniki rozwoju oraz przewagi konkurencyjnej uznawały zasoby materialne, tj. kapitał, lokalizacje czy dostęp do surowców [Hamel, Prahalad, 1999].

Podstawowym wyjściem do rozważań o szkole zasobowej jest teza, że przedsiębiorstwo (czy szerzej organizacja) jest zbiorem (wiązką) aktywów¹ i umiejętności (rys. 1). Każde przedsiębiorstwo, aby funkcjonować na rynku i osiągać zyski, musi posiadać odpowiednie zaplecze, które tworzą zazwyczaj budynki, urządzenia, maszyny. Jest to coś, co można w miarę łatwo zmienić, zamienić, zastąpić lub rozbudować. Przedsiębiorstwa, które zajmują się taką samą lub podobną działalnością mogą posiadać podobne aktywa materialne, o porównywalnym znaczeniu i wartości, choć w przypadku np. lokalizacji siedziby firmy, organizacji czy przedsiębiorstwa można mówić o pewnym istotnym zróżnicowaniu, bowiem lokalizacja w miejscach ważnych, w centrach miast, przy prestiżowych ulicach, w otoczeniu siedzib ludzi sukcesu, w pewnym stopniu buduje także markę firmy i jej postrzeganie (czyli łączy się już z aktywami niematerialnymi), zarówno przez potencjalnych klientów, jak i konkurencję (takie miejsca jednoznacznie kojarzą się z prestiżem i sukcesem). Oczywiście, wcześniej wspomniano, że te zasoby można zmieniać, w przypadku wyczerpania się możliwości ich dalszego wykorzystania przez przedsiębiorstwo – po prostu sprzedać, ale przedsiębiorstwo powinno dążyć do tego, by posiadane zasoby móc wykorzystać do konstruowania nowych strategii, zdobywania kolejnych

¹ Termin ten jest zamiennie używany z terminem „zasoby” i on przyjął się w nazwie szkoły.

nisz rynkowych, minimalizowania lub racjonalizowania kosztów [Berney, 1991; Hamel, Prahalad, 1994]. Także zasoby materialne powinny stać się ważnym elementem budowania koncepcji długofalowego i wszechstronnego rozwoju organizacji, powinny go uzupełniać i dopełniać.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2007, s. 131–133.

Rys. 1. Przedsiębiorstwo w rozwoju szkoły zasobowej

Osoba, zapytana o to, co decyduje o tym, że niektóre przedsiębiorstwa są obecne na rynku od wielu lat, kojarzone są z sukcesem, prestiżem, potocznie mówiąc bogactwem, udzielają różnych odpowiedzi, a mianowicie:

- pozycja (reputacja) na rynku,
- produkty (wyroby lub usługi), które są znane, rozpoznawane, a ich posiadanie konotuje określony obraz osoby, która je posiada²,
- relacje i kontakty z klientami, tak indywidualnymi, jak i zbiorowymi; właściwe kanały dotarcia do nich,
- pewien zbiór norm i wartości, determinujących określony obraz wewnątrz firmy i w jej otoczeniu,
- ludzie, zarówno szeregowi pracownicy, jak i kadra kierownicza, która decyduje o zasobach organizacyjnych, tj.: systemie zarządzania, strukturze przedsiębiorstwa, systemach przepływu informacji wewnątrz firmy.

Wszystkie te elementy zaliczane są do niematerialnych zasobów i o ile ich wymienienie nie stanowi, po zastanowieniu się, większych trudności, o tyle próba ich uszeregowania i usystematyzowania może okazać się nie lada wyzwaniem. Przede wszystkim te zasoby same w sobie nie decydują o przewadze przedsiębiorstwa. To dopiero ich odpowiednie wykorzystanie, skonfigurowanie, właściwe uporządkowanie ich unikalnych czasem własności powoduje, że rozwój przedsiębiorstwa jest permanentny, a jego wyznacznikiem najbardziej czytelnym jest sukces finansowy, prestiż wśród klientów i niczym niezagrożona pozycja

² Rodzaj tego obrazu, pozytywny bądź negatywny, nie stanowi przedmiotu tego referatu, jednak wykorzystanie pewnych prestiżowych wyrobów nie przynosi tylko pozytywnych skojarzeń.

[Hamel, Prahalad, 1999; Hagel III, Brown, 2006, s. 32 i nast.]. Aktywa te, które szkoła zasobowa traktuje z dużą uwagą, czemu trudno się dziwić, biorąc pod uwagę galopującą globalizację i rosnącą konkurencję [Szerzej: Oblój, 2002; Kay, 1998], powinny być trudne do skopiowania, unikalne, nie do odtworzenia. Wszystkie te komponenty tworzy się latami, wykorzystując sprzyjające okoliczności, konfigurację trudno definiowalnych szans i umiejętności pracowników, ich wiedzę i motywację. W obecnych czasach, zmian i chaosu, stabilna reputacja firmy decyduje o jej sukcesie, firma jest rozpoznawalna, co pozwala na pozyskanie nowych klientów, ale także możliwość wyboru najlepszych, najbardziej kreatywnych pracowników.

Reputacja firmy i stabilność marki mają nieocenione znaczenie w sytuacjach wahań rynku, koniunktury i dekonunktury, kryzysów, są kartą przetargową w walce z konkurencją o nowego klienta. To także możliwość większej ekspansji rynku, można bowiem szybciej tworzyć nowe marki, do znanych i cenionych produktów dodawać nowe elementy. Jednak reputacja, marka, rozpoznawalność przedsiębiorstwa nie tworzą się same z siebie, nie łączą odpowiednio, by stać się podstawą sukcesu przedsiębiorstwa. W odpowiednim czasie trzeba wykorzystać kolejny paradygmat szkoły zasobowej, a mianowicie umiejętności, które odpowiednio zestawione, zmobilizowane w najbardziej właściwy i efektywny sposób wykorzystują potencjał przedsiębiorstwa [Godziszewski, 2010, s. 30].

Przedsiębiorstwo musi efektywnie połączyć posiadane zasoby, wykorzystując w tym celu zdolności swoich pracowników, umiejętność szybkiego definiowania przez nich oczekiwań klientów, tworzenia i wykorzystania szans. Tylko dzięki tym wyznacznikom przedsiębiorstwo staje się konkurencyjne w długim horyzoncie czasowym, buduje przewagę poprzez właściwe połączenie zasobów i umiejętności. To właściwe połączenie, według guru szkoły zasobowej [Hamel, Prahalad, 1999], stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej, gdyż w takiej sytuacji przedsiębiorstwo posiada zdolność do zbudowania taniej i o wiele szybciej niż konkurencja takich umiejętności, które pozwolą na generowanie nowych produktów. Właściwe wykorzystane kompetencje i przewaga konkurencyjna pozwalają przedsiębiorstwu stać się innowacyjnym, co w obecnej rzeczywistości gospodarczej jest akcentowane niezwykle silnie. W tym miejscu należy podkreślić, że szkoła zasobowa akcentuje rolę tzw. kompetencji kluczowych, dzięki którym budowana jest przewaga. Podkreśla, że proces ten musi być długotrwały i zbudowany na trwałych podstawach, które mogą przyczynić się do tworzenia innowacji. Innowacja dotyczy każdej dziedziny działalności przedsiębiorstwa, głównie kojarzy się z produktem lub usługą, ale innowacje mogą także dotyczyć technologii, systemów i metod organizacji czy zarządzania [Bratnicki, 2008, s. 323 i nast.].

Bardzo silnie od początku szkoła zasobowa podkreśla konieczność harmonijnego łączenia wielu elementów zarządzania, wybierania optymalnych opcji i rozwiązań. Zasoby materialne i niematerialne muszą się uzupełniać i wzajemnie dopełniać. Takie rozumienie zarządzania wpisuje się zwłaszcza obecnie w bardzo popularny nurt tzw. zrównoważonego rozwoju [S. Cohen, 2011; A. Pabian 2013], który w procesach zarządzania uwzględnia

coraz bardziej skomplikowane problemy natury społecznej, politycznej czy nawet technicznej, szukając sposobów na ich zrównoważenie.

Szkoła zasobowa w koncepcji swoich twórców, a później także kontynuatorów miała odpowiedzieć na wyzwania i pojawiające się pytania dotyczące położenia i rozwoju przedsiębiorstw na tle zachodzących szerszych zmian, które początkowo były trudne do zdefiniowania i okazały się gwałtowne i niełatwe do przewidzenia, nawet w bliskiej perspektywie. Jednak jak w przypadku każdej szkoły, teorii czy koncepcji nadchodzi czas, gdy należy postawić pytania o jej przyszłość, kierunki rozwoju czy przydatność w dalszych badaniach empirycznych.

Próba wytyczenia nowych kierunków szkoły zasobowej. Kilka uwag o przyszłości. Szkoła zasobowa od czasu ukazania się artykułu G. Hamela i C.K. Prahalada dopracowała się wielu opisów, charakterystyk, sobie właściwych pojęć i metod. Jednak jej rozwój zależy także i od tego, w jakim stopniu i czy w ogóle zacznie eksplorować nowe obszary zarządzania, tak w teorii, jak i w praktyce. Opierając się na artykule J. Kraaijenbrinka, J.C. Spendera, A.J. Groena [Kraaijenbrink, Spender, Groen, 2010, s. 349–372.] można wskazać następujące problemy badawcze szkoły zasobowej:

- doprecyzowanie definicji zasobów:
 - budowa zasobów, ich nabywanie i posiadanie a zdolność ich wykorzystania,
 - czy przewaga konkurencyjna oparta na zasobach jest efektywna,
 - jak pewne atrybuty zasobów przyczyniają się do przewagi konkurencyjnej,
 - ustalenie hierarchii między zasobami indywidualnymi i zbiorowymi;
- określenie, co dla przedsiębiorstwa znaczy pojęcie wartości zasobu:
 - budowanie, czasem w sposób subiektywny, wartości zasobów i znajdowania nowych,
 - czy i jak ludzkie myśli lub idee są w stanie tworzyć wartości,
 - jak pewne mechanizmy społeczne są wykorzystywane przez przedsiębiorców do tworzenia wartości;
 - podejście zasobowe jako koncepcja ciągłej przewagi konkurencyjnej.
 - czynnik ludzki jako dominujący element wykorzystania zasobów,
 - analiza mechanizmów adaptacji nowych zasobów i harmonizowania ich z już posiadanymi przez przedsiębiorstwo,
 - śledzenie nowych rozwiązań licznych nurtów i szkół zarządzania w kontekście ich wykorzystania przez szkołę zasobową.

Podsumowanie. Rozwijająca się od lat 80. XX w. szkoła zasobowa zarządzania strategicznego okazała się niezwykle nośnym tematem. Sukces przedsiębiorstwa i jego zdolność do zdobywania przewagi konkurencyjnej oparta na teorii zasobów i właściwej umiejętności ich wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Szkoła zasobowa stara się odpowiedzieć na pytanie o źródła sukcesu, nie zastanawiając się zbyt nad tym, czy i w jakim stopniu podobne elementy decydują o porażce. Niezwykle istotne okazało się to, że szkoła ta ujęła przedsiębiorstwo w kontekście przeobrażeń zachodzących w jego otoczeniu. Obecna sytuacja gospodarcza, globalizacja i związane z nią przemiany na zawsze już każdą odczytywać funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jego otoczenia.

References

1. Berney J., Firm resources and sustained competitive advantage, „Journal of Management” 1991, vol. 17; G. Hamel, C.K. Prahalad, Competing for the future, „Harvard Business Review” 1994, vol. 72 (4).
2. Bratnicki M., Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie, w: Krupski R. (red.), Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2008.
3. Castanias R.E., Helfat C.E., Managerial Resources and Rents, „Journal of Management”, 1997, 17.
4. Cohen S., Sustainability Management. Columbia University Press, New York, 2011.
5. Drucker P.F., The Theory of Business, “Harvard Business Review”, 1994, September.
6. Godziszewski B., Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa, w: Stankiewicz M.J. (red.), Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń, 2010.
7. Grant R.M., The Resource - based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation, „California Management”, 1991, 31.
8. Hagel J. III, Brown J.S., Organizacje jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją, Helion, Gliwice, 2006.
9. Hamel G., Prahalad C.K., Competing for the future, „Harvard Business Review”, 1994, vol. 72 (4).
10. Hamel G., Prahalad C.K., Przewaga konkurencyjna jutra, Business Press, Warszawa, 1999.
11. Hamel G., Prahalad C.K., The core competence of the corporation, „Strategic Management Journal”, 1990, May-June.
12. Hamel G., Prahalad C.K., The core competence of the corporation, „Harvard Business Review”, 1999, May-June.
13. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa, 1998.
14. Kraaijenbrink J., Spender J.C., Groen A.J., The resource – based view: A review and assessment of its critiques, „Journal of Management”, 2010, vol. 36.
15. Krupski R. (red.), Elastyczność organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 2008.
16. Krupski R. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, PWE, Warszawa, 2005.
17. Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 2009.
18. Oblój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa, 2007.
19. Oblój K., Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa, 1998.
20. Oblój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa, 2002, rozdz. 11.
21. Pabian A., Zarządzanie przedsiębiorstwem w koncepcji sustainability, w: Rozwój nauk o zarządzaniu, Kierunki i perspektywy, red. R. Kucęba, R. Jędrzejczyk, K. Smolağ. Monografia 255, Politechnika Częstochowska, Częstochowa, 2013, s. 197-205.

22. Penrose E.T., The theory of growth of the firm, Oxford University Press, Oxford, 1959.
23. Peteraf M.A., The cornerstones of competitive advantage: A resource – based view, „Strategic Management Journal”, 1993, 14.
24. Romanowska M., Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów, w: Zarządzanie strategiczne, Ujęcie zasobowe, pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2006.
25. P Trout J., Wyróżnij się lub zgiń, jak przetrwać w erze morderczej konkurencji, IFC Press, Kraków, 2000.
26. Urbanowska-Sojkin E., Banaszczyk P., Witeczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa, 2001.

Strategic management is a team, systematic, long-term planning of relevant to the enterprise issues and affects future consequences of current decisions. Whereas resource approach in strategic management belongs to the imperative knowledge about management cycle and uses fundamental principles and mechanisms of this process. It is hard to imagine the enterprise without the economic foundation and any resources. Evaluation of approach to resources strategic management obliges to diagnose more general vision. The purpose of this article is to identify a deeper and more universal predilection for contemporary changes and turbulent space using resource school directed towards creativity, behavior innovation and creation of the company competitiveness as a condition for concretization of its main priorities.

Key words: *management, strategic management, resource school, competence, competition, innovation.*

Стратегічне управління – це командне, систематичне, тривале планування важливих для підприємства проблем, які формують майбутні наслідки поточних рішень. Саме тому ресурсний підхід у стратегічному менеджменті належить до імперативних знань про управлінський цикл та використовує фундаментальні принципи і механізми у цьому процесі. Важко уявити підприємство без економічної бази та певних ресурсів. Оцінка підходів до ресурсного стратегічного менеджменту передбачає діагностику з більш загальних позицій. Метою цієї статті є пізнання більш глибокої та більш універсальної схильності до постійних змін та турбулентності середовища з використанням ресурсів школи, яка безпосередньо стосується до творчості, поведінкової інновації та формування конкурентоспроможності компанії як умови для конкретизації її головних пріоритетів.

Ключові слова: *менеджмент, стратегічний менеджмент, ресурсна школа, компетентність, конкуренція, інновація.*

Одержано 25.09.2015.