Jacek Wysocki
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Rozdział 11

Rola zasobów i umiejętności w kształtowaniu strategii rozwojowych przedsiębiorstwa

Wstęp

W obecnych czasach postęp globalizacyjny i technologiczno-informacyjny powoduje, że utrzymanie i poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymagają realizacji zamierzenia strategicznego opartego na efektywnych działaniach oraz procesach zachodzących w ramach jego potencjału wewnętrznego. W takie podejście wpisuje się koncepcja konkurencyjności firmy uzależniająca jej sukces rynkowy od skutecznego wykorzystywania posiadanych zasobów i umiejętności. Koncepcja ta różni się od tradycyjnego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, które bazuje na rynkowych determinantach konkurencyjności i pełnym dostosowaniu się firmy do warunków otoczenia.

We współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych proces pozyskiwania zasobów i umiejętności oraz tworzenia odpowiedniej ich konfiguracji nabiera kluczowego znaczenia, w tym głównie w procesie formułowania strategii rozwojowej. Ważnym czynnikiem jest również elastyczność struktur organizacyjnych, która wpływa na efektywność ekonomiczną podmiotu, a rozumiana jest jako możliwość szybkiej ich zmiany w zależności od pojawiających się potrzeb przedsiębiorstwa. Z uwagi na istotną rolę wspomnianego zagadnienia w kontekście pomyślnego rozwoju organizacji, celem niniejszego referatu uczyniono wskazanie związków pomiędzy posiadanymi zasobami i umiejętnościami a strategią rozwojową przedsiębiorstwa, stanowiącą o jego przyszłym sukcesie rynkowym.

1. Zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa w świetle koncepcji zasobowej

Wzrost zainteresowania zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa pod kątem ich wpływu na zbudowanie optymalnej strategii pojawił się na początku lat 90., kiedy to rozpoczął się proces poszukiwania zależności pomiędzy zasobami firmy a jej zdolnością do konkurowania. Rozważania te zaowocowały powstaniem nowego nurtu myślenia strategicznego, który dał początek tzw. szkole zasobów, umiejętności i uczenia się[1]. Szkoła zasobowa zaczęła koncentrować się na sferach przedsiębiorstwa jako obszarach decydujących o jego sukcesie rynkowym. Jej zwolennicy sformułowali tezę, iż strategia jest uzależniona przede wszystkim od czynników wewnętrznych, a więc od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i sposobu ich wykorzystania.

W dużym uproszczeniu można przyjąć, że model teoretyczny szkoły zasobowej bazował na trzech ogólnych założeniach, przy czym fundamentalnym był warunek mówiący o tym, że aby znaleźć źródła sukcesu firmy, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności[2]. Drugie założenie wskazywało na konieczność istnienia pomiędzy zasobami a zamierzeniami przedsiębiorstwa wzajemnego oddziaływania, gwarantującego pozostawanie w równowadze, sprawne alokowanie zasobów w nowe przedsięwzięcia i traktowanie ich jako stymulatora dla dalszego rozwoju[3]. Z kolei trzecie założenie dotyczyło warunków koniecznych, jakie muszą spełniać zasoby i umiejętności, aby mogły zostać uznane za strategicznie ważne i dające możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przy uwzględnieniu wszelkich ograniczeń[4].

---

[1] W literaturze szkoła ta występuje także pod nazwą „szkoły zasobowej". Do najbardziej znanych twórców i zwolenników tej szkoły należą m.in. A. D. Chandler, C. K. Prahalad, G. Hamel, J. Barney, B. Wernerfelt, M. A. Peteraf, E. Penrose, T. Peters, R. Waterman, J. Quinn, W. Ouchi oraz H. Minzberg; K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej,* PWE, Warszawa 1999, s. 83–92 oraz A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 25–32.

[2] *Zarządzanie Strategiczne*, pr. zb. pod red. E. Niedzielskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 27 i K. Obłój, *Strategia organizacji*..., op. cit., s. 83–92.

[3] Por. C. Prahalad, G. Hamel, *Strategy as a Field of Study. Why Serach for a New Paradigm?*, "Strategic Management Journal", Vol. 15, 1994, s. 77–79 i M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWN, Warszawa 2000, s. 49.

[4] Por. J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" No. 1, 1991, s. 91–120 oraz M. A. Peteraf, *The Cornerstone of Competitive Advan-*

W świetle przytoczonej koncepcji zasoby przedsiębiorstwa stawały się ważnym elementem wpływającym na charakter strategii, gdyż w zależności od ich ilości, rodzaju czy sposobu wykorzystania możliwe stawało się formułowanie różnych wariantów strategicznych[5]. Duża różnorodność zasobów sprawia jednak, że mają one różne znaczenie dla strategii i dlatego, aby określić ich przydatność, trzeba spośród wszystkich zasobów wybrać tylko te, które są strategicznie wartościowe – tzn. takie, które zapewnią przedsiębiorstwu skuteczne konkurowanie na rynku[6]. Zasoby posiadające wartość strategiczną, którą należy szacować w odniesieniu do gry sił rynkowych, łącząc umiejętności przedsiębiorstwa (co robi dobrze) z otoczeniem zadaniowym (jakie są wymogi rynku i co oferują konkurenci), są najważniejsze, gdyż dzięki nim możliwe jest zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej[7].

Potencjał wewnętrzny w każdym przedsiębiorstwie jest inny, a zatem to różnice występujące pomiędzy firmami w zakresie wyposażenia w zasoby oraz umiejętności ich wykorzystania powinny decydować o ostatecznym kształcie strategii i przyszłym kierunku rozwoju danego przedsiębiorstwa. W szerokim ujęciu zasoby przedsiębiorstwa dzielą się na zasoby materialne, które mają postać fizyczną oraz na zasoby niematerialne. Zasoby materialne, inaczej „widzialne", utożsamiane są z rzeczową częścią majątku przedsiębiorstwa, którą można nabywać. Zasoby te są z reguły łatwe do imitacji, nie są rzadkie ani unikalne, można je identyfikować, handlować nimi i określać ich wartość. Zasoby niematerialne, nazywane „niewidzialnymi" są znacznie trudniejsze do imitacji, uchwycenia czy pomiarów, przez co stają się kłopotliwe w ocenie ich wartości. Dodatkowo, zasoby niematerialne tym odróżniają się od zasobów materialnych, że:

- mogą być wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach,
- nie deprecjonują się w trakcie wykorzystywania, a często zyskują na wartości,

---

tage: A Resource-based View, "Strategic Management Journal", 1993, s. 170–188; Podano za: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zb. pod red. M. J. Stankiewicza, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 1999, s. 116–118.

[5] Definicje strategii proponowane przez innych ekonomistów, w tym np. przez J. B. Barney'a, R.W. Griffina, J. B. Quinna czy S. Sudoła, również odnoszą się do kwestii zasobów jako niezbędnego elementu jej realizacji.

[6] Przykładem zasobów strategicznych są: monopol naturalny, koszty nieodwracalne i wyłączność; Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 170.

[7] M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii,* Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000, s. 52.

– ich wypracowanie zajmuje dużo czasu i pieniędzy, a handel jest prawie niemożliwy[8].

Większość zasobów przedsiębiorstwa jest tworzona wewnętrznie, głównie jako efekt jego rozwoju wewnętrznego, ale mogą one być też pozyskiwane z zewnątrz, np. w wyniku zakupu na własność lub dzierżawy.[9] Zasoby powstające wewnątrz przedsiębiorstwa są cenniejsze od uzyskiwanych z zewnątrz, gdyż mogą być wyjątkowe i przez to trudno dostępne dla innych podmiotów. Z kolei posiadane lub nabyte przez przedsiębiorstwo umiejętności są wykorzystywane do integrowania ze sobą dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych oraz posiadanej wiedzy w celu skoordynowania i przeprowadzenia działań zgodnie z przyjętym zamierzeniem strategicznym. Umiejętności te mają zapewnić taką konfigurację zasobów, która pozwoli na spożytkowanie pojawiających się we wnętrzu przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu określonych możliwości rozwojowych, poprawę dotychczasowej efektywności i zdobycie pozycji konkurencyjnej na rynku. Wyróżniamy dwa rodzaje umiejętności, tzw. umiejętności podstawowe, które wiążą się zazwyczaj z podstawowymi sferami (dziedzinami) działalności przedsiębiorstwa oraz umiejętności kluczowe, dzięki którym przedsiębiorstwo może stworzyć wyróżniającą ofertę produktową, postrzeganą przez rynek za bardziej atrakcyjną i konkurencyjną w stosunku do ofert konkurentów. Niestety, granica oddzielająca konkretną umiejętność podstawową od umiejętności kluczowej jest na tyle trudna do rozpoznania, że odkrywanie tych drugich umiejętności jest niezwykle kłopotliwe.

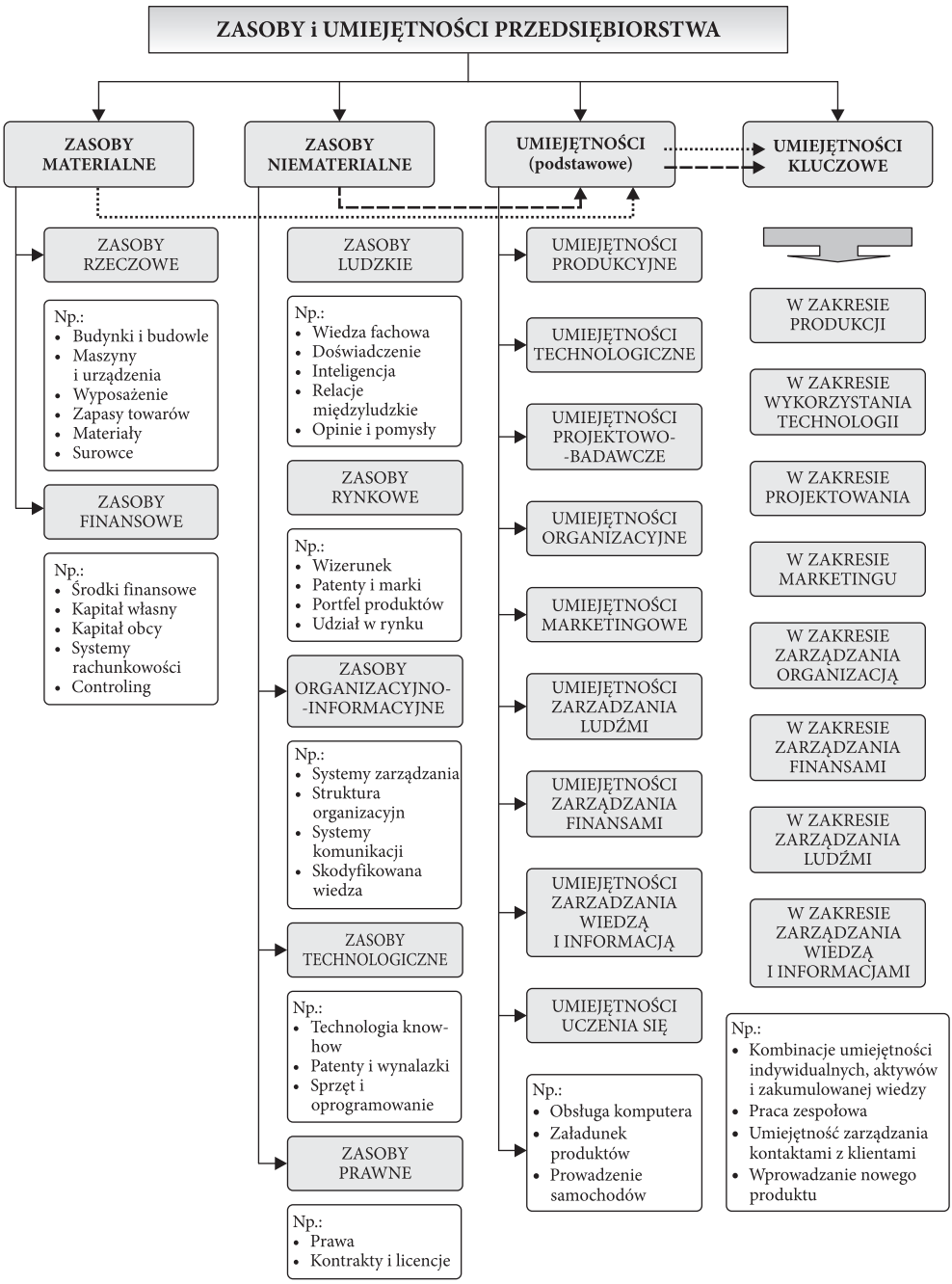
Współczesne przedsiębiorstwa dążąc do realizacji swoich celów strategicznych powinny przede wszystkim rozwijać własny potencjał wewnętrzny, stanowiący zbiór różnych składników majątkowych, umiejętności i procesów, pamiętając przy tym, że w miarę rozwoju sektora czy zmian otoczenia i one mogą ulegać przeobrażeniom.[10] Potwierdzają to dotychczasowe zachowania rynkowe podmiotów, z których jednoznacznie wynika wzrost znaczenia w hierarchii strategicznej tych źródeł wewnętrznych, z których łatwo jest zbudować przewagę konkurencyjną, ale które trudno zidentyfikować. Tym samym oznacza to, że największą wartość strategiczną mają kluczowe umiejętności, które są związa-

[8] Por. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 89–94.

[9] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 169.

[10] Por. J. Bieliński, *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 106.

Rysunek 1. Przedsiębiorstwo jako wiązka zasobów i umiejętności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury opisującej koncepcje szkoły zasobowej.

ne z ludźmi zaangażowanymi w przedsiębiorstwie i dlatego ich wypracowanie powinno być nadrzędnym celem działania firmy. Należy jednak podkreślić, że to zasoby warunkują nabycie przez firmę umiejętności podstawowych, które pozwalają na skuteczne zastosowanie tych zasobów w procesach organizacyjnych, przez co możliwe staje się wykreowanie niepowtarzalnych i wyjątkowo trudnych do skopiowania umiejętności kluczowych. Tradycyjnie, w gospodarce rynkowej podstawowymi zasobami stymulującymi rozwój przedsiębiorstwa są i nadal będą odpowiednie zasoby finansowe, które stanowią o możliwości uruchomienia pozostałych rodzajów zasobów i umiejętności. W dzisiejszych czasach będą one jednak w wielu przypadkach niewystarczające, ponieważ dla sukcesu rynkowego współczesnego przedsiębiorstwa kluczowymi stają się wspomniane już zasoby niematerialne, tj.: reputacja, kultura organizacyjna, wiedza oraz wyjątkowe umiejętności pracowników i firmy. Uproszczony model przedsiębiorstwa postrzeganego jako zbiór zasobów i umiejętności prezentuje rysunek 1.

Bardzo pomocnym narzędziem, często stosowanym przy analizowaniu potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym przy identyfikowaniu zasobów i umiejętności jest opracowany przez M. E. Portera tzw. ogólny łańcuch wartości przedsiębiorstwa[11]. Umiejętne organizowanie działalności wg ogniw łańcucha wartości firmy i koordynowanie ich współdziałania jest wyrazem skuteczności zarządzania potencjałem i występującymi pomiędzy tymi ogniwami współzależnościami. Przyjmuje się, że zmodyfikowany łańcuch wartości M. E. Portera stanowi swego rodzaju sekwencję funkcji gospodarczych przedsiębiorstwa, których realizacja skutkuje powstaniem określonej wartości użytkowej (produktu) dla klienta. Dodatkowo w procesie tworzenia owej sekwencji zasoby przedsiębiorstwa są wykorzystywane w kolejności i strukturze wynikającej z jego możliwości technologicznych[12]. W rezultacie realne staje się odkrycie tych obszarów działań przedsiębiorstwa, w których ma ono szczególne umiejętnościami wytwórcze, technologiczne, organizacyjne czy informatyczne. Tym samym tworzenie wartości użytkowej dla klienta stanowi ważny element informacyjny o sposobie wykorzystania przez przedsiębiorstwo posiadanych zasobów i umiejętności oraz rzutuje na ocenę jego konkurencyjności.

---

[11] Koncepcja ogólnego łańcucha wartości firmy została opisana przez M. E. Portera; Por. M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 37.

[12] Por. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne …*, op. cit., s. 266.

2. Formułowanie strategii rozwojowej w oparciu o zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce niosą za sobą zarówno liczne szanse, jak i zagrożenia, dlatego wymagają od przedsiębiorstwa budowy długofalowej strategii rozwoju. Strategia ta powinna uwzględniać wszystkie posiadane zasoby, a w szczególności zasoby wiedzy i informacji oraz wskazywać metodę zarządzania nimi. Opracowanie strategii działania firmy ma fundamentalne znaczenie dla jej przyszłego funkcjonowania, przy czym należy zdawać sobie sprawę, że realizacja strategii wymaga gotowości wzięcia na siebie określonego ryzyka w procesie podejmowania decyzji.

Strategia rozwojowa wiąże się z nieustannym doskonaleniem i wprowadzaniem zmian zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w planach jego dalszego działania, stanowiąc przy tym:

- najpełniejszą formę zapisu twórczych pomysłów i koncepcji powstających w przedsiębiorstwie,
- najlepszy wyraz kreatywności menadżerów i zabezpieczenia przed naśladownictwem,
- najdoskonalszy sposób łączenia i koordynowania wewnętrznych i zewnętrznych czynników rozwoju przedsiębiorstwa[13].

W takim rozumieniu strategia okazuje się być nie tylko powiązana, ale w dużym stopniu uzależniona od tego jakimi zasobami i umiejętnościami dysponuje przedsiębiorstwo oraz w jaki sposób są one wykorzystywane w ramach prowadzonej działalności[14]. Wniosek ten utwierdza nas tylko w tym, że identyfikacja potencjału wewnętrznego firmy jest niezbędna przy opracowywaniu każdej strategii, a szczególnie w przypadku zamierzeń charakteryzujących się ekspansyw-

[13] A. Kaleta, *Strategia konkurencji jako źródło przewagi konkurencyjnej* w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, pr. zb. pod red. Z. Pierścionka i K. Poznańskiej, SGH, Warszawa 2000, s. 101–102.

[14] Strategia rozwojowa nazywana też strategią ogólną (ang.: *corporate strategy*) określa kierunek, tempo i sposób rozwoju całej firmy oraz warunkuje pozostałe strategie zarówno sektorowe, jak i funkcjonalne; Por. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 2000, s. 73–74.

nością działań, takich jak zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja produkcji czy działalność inwestycyjna[15].

Na wzajemne związki pomiędzy strategią a zasobami i umiejętnościami zwraca uwagę A. D. Chandler, wg którego strategia „wyraża długoterminowe cele przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia taką alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów[16]."[17]. Podobne poglądy reprezentują także D. J. Collins i C. A. Montgomery, którzy twierdzą, że strategia rozwoju i strategie funkcjonalne przedsiębiorstwa powstają jako konfiguracja dziedzin działalności, zasobów, struktur systemów i procesów wewnętrznych[18]. M. Bartnicki również zauważa, że zasoby, procesy, zdolności i umiejętności przedsiębiorstwa mają określoną wartość strategiczną i są niezbędnymi składnikami zamierzenia strategicznego, mającego postać ambitnych celów, stanowiących wyzwanie i tworzących twórcze napięcie dla rozwoju umiejętności firmy i uruchomienia organizacyjnego uczenia się na odpowiednim poziomie. Jego zdaniem zasoby i procesy tworzą zdolności, które są źródłem umiejętności, tworzących podłoże przewagi konkurencyjnej, zaś sukces przedsiębiorstwa jest uzależniony tak od kluczowych umiejętności, jak i od realizacji samego zamierzenia strategicznego[19]. W myśl koncepcji zasobowej, w trakcie opracowywania strategii rozwojowej należy dodatkowo zwracać uwagę na to, aby określić tzw. lukę zasobową, rozumianą jako różnicę ilościową i jakościową pomiędzy zasobami posiadanymi a niezbędnymi do realizacji strategii oraz oszacować możliwości zniwelowania tej luki[20].

Jeśli zatem założymy, że strategia rozwojowa winna być budowana w oparciu o posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i umiejętności oraz ich odpowiednią konfigurację, to wówczas ujawnia się niezwykle istotna zależność pomiędzy nimi a realizowaną strategią, którą „na zewnątrz" wyraża się pozycją konkurencyjną firmy. Wspomniana relacja warunkuje sukces rynkowy jedynie w przypadku

---

[15] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne*…, op. cit., s. 59.

[16] Ibidem, s. 39.

[17] Identyczną definicję podaje J. Penc, który dodaje, że każda strategia powinna charakteryzować się ciągłością, kompleksowością, spójnością, elastycznością i realnością; Por. J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 149.

[18] Por. D. J. Collins, C. A. Montgomery, *Creating Corporate Advantage*, "Harvard B. Review" No. 3, 1998, s. 72.

[19] M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*..., op. cit., s. 111–112.

[20] M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa*..., op. cit., s. 47.

prawidłowego wykorzystania potencjału wewnętrznego w ramach realizowanej strategii, przy czym czynnikami decydującymi są tu:
- zasoby dostępne dla przedsiębiorstwa,
- umiejętności z jakimi są podejmowane działania w przedsiębiorstwie,
- bilans zasobów, umiejętności i działalności gospodarczej w obrębie firmy[21].

W tym miejscu powstaje jednak pytanie, czy przedsiębiorstwo powinno dostosowywać swoją strategię do posiadanych zasobów, czy też określone cele i sposoby konkurowania winny kształtować jego bazę zasobową? Odpowiedź nie jest jednoznaczna, gdyż zależy zarówno od konkretnej sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, jak i od zewnętrznych okoliczności jego funkcjonowania. Przykładowo uznaje się, że w kategoriach produktowo-rynkowych podstawę budowy strategii firmy powinny stanowić kluczowe zasoby i struktury oraz mocne strony przedsiębiorstwa, konfrontowane z istniejącymi w jego otoczeniu szansami[22].

Przyjmując, że każda strategia rozwojowa wytycza przedsiębiorstwu jakiś cel do realizacji, kierownictwo liczy na uzyskanie konkretnych wyników pozwalających na pomiar skuteczności jej zastosowania, a w efekcie zaangażowania posiadanych zasobów i umiejętności. Z uwagi na działania przedsiębiorstwa, które sprowadzają się do walki konkurencyjnej z innymi podmiotami, w pierwszej kolejności trzeba określić jego realną pozycję rynkową w odniesieniu do potencjalnych konkurentów. Porównywanie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo stanowi bowiem miernik określający efekt działań strategicznych, a więc decydujący o sile konkurencyjnej firmy. Ocena może przebiegać w sposób bezwzględny lub względny. Bezwzględna ocena wyników polega na określeniu, czy wskaźniki przyjęte do tej oceny osiągnęły żądany poziom (np. wielkość zysku, udział w rynku, wielkość obrotów, rentowność) lub czy zmieniają się we właściwym kierunku (rosną, maleją, pozostają na niezmienionym poziomie). Z kolei ocena względna polega na porównaniu wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo w zakresie wybranych wskaźników z tymi, jakie są udziałem jego rywali rynkowych. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku, lepsze lub gorsze wyniki uzyskane przez przedsiębiorstwo oznaczają odpowiednio jego lepszą bądź gorszą pozycję konkurencyjną, która jest wypadkową silnych i słabych stron rozpatrywanych w kontekście otoczenia konkurencyjnego. Należy przy tym pamiętać, że na ocenę stopnia konkurencyjności przedsiębiorstwa

[21] Ibidem, s. 109.

[22] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, pr zb. pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 74.

waży przede wszystkim wykorzystanie posiadanych zasobów i umiejętności do tworzenia wartości użytkowej dla klientów i wartości dodanej, a nie ich wartość księgowa[23]. W literaturze przedmiotu pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa często wyznacza się stopniem „opanowania" tzw. kluczowych czynników sukcesu, pod pojęciem których kryją się różnego rodzaju zasoby i umiejętności niezbędne do odniesienia sukcesu w ramach prowadzonej działalności.[24] Pomimo tego, że nie ma dla wszystkich rodzajów prowadzonej działalności gospodarczej identycznej kombinacji kluczowych czynników sukcesu, to możliwe jest opisanie podstawowych grup, obejmujących:

- pozycję rynkową przedsiębiorstwa,
- pozycję kosztową (koszty zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży) przedsiębiorstwa,
- markę i doświadczenie rynkowe firmy,
- umiejętności techniczne i opanowanie technologii w przedsiębiorstwie,
- rentowność i siłę finansową przedsiębiorstwa[25].

W konsekwencji powyższego podejścia wyłania się pogląd, iż osiąganie dobrych wyników jest rezultatem dokładnie przemyślanej i konsekwentnie realizowanej strategii, która bazuje na odpowiedniej konfiguracji zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Dodatkowo stanowi dowód, że firma funkcjonuje lepiej od konkurentów, gdy lepiej wykorzystuje swój potencjał wewnętrzny[26].

Poza odpowiednim wykorzystaniem zasobów i umiejętności będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, ważną rolę odgrywa także czas potrzebny do realizacji działań organizowanych w przedsiębiorstwie i umiejętne nim zarządzanie. Czas pojmowany jako szybkość reakcji lub działania na zaistniałe okoliczności może

[23] Wartość księgowa firmy jest odzwierciedlana w jego sprawozdaniach finansowych i stanowi drugi obok „wartości firmy" składnik rynkowej wartości przedsiębiorstwa. Por. *Zarządzanie wartością firmy*, pr. zb. pod red. A. Hermana i A. Szablewskiego, POLTEXT, Warszawa 1999, s. 27 i dalsze.

[24] Warto pamiętać, że o ile pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa informuje o sposobie wykorzystania zasobów i umiejętności do sprostania wymogom klientów i radzenia sobie z konkurencją w sektorze, o tyle pozycja strategiczna rozszerza zakres przedmiotowy informacji o firmie i otoczeniu, w którym ono działa; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne …*, op. cit., s. 280–283.

[25] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 69.

[26] B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń 2001, s. 49–51.

zastąpić wiele zasobów i stać się ważnym elementem strategii. Potwierdzają to liczne próby podejmowane w przedsiębiorstwach w zakresie jednoczesnego skoordynowania i skrócenia odpowiednich procesów, które zakończone sukcesem zwiększają konkurencyjność firmy.

W rezultacie, przeprowadzenie oceny zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa staje się dzisiaj wymaganym standardem, gdyż dostarcza zarządzającym istotnych informacji nie tylko o tym, jakie środki i działania można lub należy wykorzystywać w ramach budowanej strategii rozwojowej, ale także stanowi podpowiedź kiedy to robić, w jakim zakresie oraz jakimi metodami.

Podsumowanie

Syntetyzując rozważania na temat roli zasobów i umiejętności przy formułowaniu strategii rozwojowej należy zauważyć, że w przypadku współczesnego przedsiębiorstwa liczy się przede wszystkim umiejętność ich odpowiedniego wyboru w odniesieniu do prowadzonej działalności oraz późniejsze efektywne wykorzystywanie w ramach realizowanych wewnętrznie procesów organizacyjnych. Podstawą wzrostu konkurencyjności firmy są w pierwszej kolejności odpowiednie kombinacje zasobów, procesów i zdolności, kreujące kluczowe umiejętności, dopiero potem zasoby niematerialne, a na końcu zasoby materialne. Zintegrowanie rozproszonych w przedsiębiorstwie zasobów, procesów i umiejętności w umiejętności o charakterze kluczowym staje się więc nadrzędnym celem strategicznym, podobnie jak analiza zasobów i umiejętności w relacji do potencjalnych rywali rynkowych.

Zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa bezsprzecznie różnicują przedsiębiorstwa między sobą i dlatego zawsze należy je uwzględniać przy określaniu długookresowych działań konkurencyjnych. Tym samym, przyczyn sukcesu rynkowego przedsiębiorstw, uwarunkowanego różnorodnością i ograniczoną dostępnością zasobów, szukać musimy w różnym wyposażeniu przedsiębiorstw w zasoby, w indywidualnym charakterze zasobów oraz w umiejętnościach lepszego niż konkurencja ich dopasowania do reguł gry rynkowej. Nie powinno się jednak zapominać o zbieraniu i umiejętnym zestawianiu informacji określających potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa z informacjami o otoczeniu rynkowym. Wydaje się też, że nieustanne zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce prędzej czy później doprowadzą do tego, że dotychczasowy potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa trzeba będzie „uzupełniać" poprzez nabywanie zdolności do

„wyobrażania sobie przyszłości"[27]. Przedsiębiorstwa mając na względzie sukces rynkowy będą dążyć do kreowania przyszłości, gdyż tylko w ten sposób skutecznie dopasują swój profil do warunków zmieniającego się otoczenia i zapewnią sobie dalszy rozwój. Muszą jednak pamiętać, aby kreując własną drogę rozwoju nie być przeciętnym ani nie opierać biznesu na taniej sile roboczej, a zyski realizować na kanwie przemyślanej strategii rozwojowej.

Dotyczy: J.Wysocki, Rola zasobów i umiejętności w kształtowaniu strategii rozwojowych przedsiębiorstwa

Bilbiografia

Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" No.1, 1991

Bartnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000

Bieliński J., *Rozwój sektorów we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006

Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, pr. zb. pod red. M.J. Stankiewicza, Tonik „Dom Organizatora", Toruń 1999

Collins D.J., Montgomery C.A., *Creating Corporate Advantage*, "Harvard Business Review", No. 3, 1998

Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M.Kopernika, Toruń 2001

Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996

Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWN, Warszawa 2000

Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999

Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993

Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firma z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985

[27] Wówczas jedyną nieprzekraczalną granicą konkurencyjności pozostaną tylko horyzonty intelektualne i ograniczenia ludzkiej inwencji; Por. G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 88.

Prahalad C., Hamel G., *Strategy as a Field of Study. Why Search for a New Paradigm?*, "Strategic Management Journal", Vol. 15, 1994

Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 2000

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000

Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, pr. zb. pod red. Z. Pierścionka i K. Poznańskiej, SGH, Warszawa 2000

Strategor. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, pr. zb. pod red. R.Krupskiego, PWE, Warszawa 2005

Zarządzanie Strategiczne, pr. zb. pod red. E.Niedzielskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000

Zarządzanie wartością firmy, pr. zb. pod red. A.Hermana i A.Szablewskiego, POLTEXT, Warszawa 1999

Streszczenie

W dzisiejszych czasach proces pozyskiwania zasobów i umiejętności oraz tworzenia odpowiedniej ich konfiguracji nabiera kluczowego znaczenia, szczególnie w toku formułowania strategii rozwojowej, która stanowi o przyszłym sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Istotną rolę odgrywa również elastyczność struktury organizacyjnej, zapewniająca wzrost efektywności ze względu na możliwość szybkiego dopasowania się przedsiębiorstwa do pojawiających się potrzeb. Zasoby i umiejętności różnicują przedsiębiorstwa między sobą. Stąd też należy zawsze je uwzględniać przy określaniu długookresowych działań konkurencyjnych. Sukces rynkowy przedsiębiorstw jest uwarunkowany różnorodnością i ograniczoną dostępnością zasobów, dlatego należy budować go na bazie różnic w wyposażeniu firm w zasoby, w indywidualnym charakterze zasobów oraz w umiejętnościach lepszego niż konkurencja ich wykorzystania.

Summary

THE ROLE OF RESOURCES AND COMPETENCIES IN SHAPING THE GENERAL COMPANY STRATEGY

Under the present economic conditions, the process of acquiring and developing resources and competences, especially creating their appropriate configuration, have significant impact on the general company strategy of every enterprise that determines its future market success. The crucial role is also played by flexibility of an organizational structure resulting in the growth of efficiency through the possibility of a company's fast adopting to the emerging needs of market. The internal resources and competences determine the differences among enterprises and thereby they should be taken into consideration while planning company's activities in the long-run perspective. The market success of an enterprise depends on both a variety and the limited availability of resources. Therefore, it should be built on the basis of differences in acquired resources and competences, the individual nature of these resources as well as on the basis of the specific competences enabling a given enterprise to use its resources in a much better way than its competitors do.