

**Ewa Stańczyk-Hugiet**

## **RENTA EKONOMICZNA – „NOWA” PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

### **1. Wstęp**

W artykule zostanie zaprezentowana ekonomiczna perspektywa decyzji strategicznych. Rdzeniem rozważań jest renta ekonomiczna jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Zostanie podjęta próba wskazania rodzajów renty ekonomicznej oraz możliwości ujawniania się określonego rodzaju renty jako konsekwencji określonych wyborów strategicznych przedsiębiorstwa. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych.

### **2. Renta ekonomiczna – sposób rozumienia**

Każda organizacja funkcjonuje w określonym kontekście nazywanym otoczeniem. Popularne są poglądy traktujące relacje między organizacją a jej otoczeniem (szczególnie otoczeniem sektorowym) w kategoriach gry. Rezultatem takiej gry jest wypracowana pozycja konkurencyjna. Miarą pozycji konkurencyjnej z reguły jest wynik ekonomiczny z działalności firmy. I do niedawna właśnie ta kategoria stanowiła linię przewodnią działań organizacji. Zasobowe podejście do zarządzania spowodowało większe zainteresowanie kategorią renty ekonomicznej względem wyniku ekonomicznego. Popularyzowana jest teza mówiąca o tym, że organizacje poszukują unikatowości, która ogranicza możliwości imitowania zasobów i działań organizacji przez konkurentów. W centrum uwagi znajdują się zasoby i umiejętności, które konkurenci są w stanie wyłącznie od danej organizacji nabyć. Takie zasoby i umiejętności z reguły jednak nie są przeznaczane do sprzedaży, ponieważ są źródłem renty ekonomicznej. Przewaga konkurencyjna pojawia się wtedy, gdy przedsiębiorstwo wypracuje mechanizm izolacyjny [Rumelt 1984], który utrudnia imitowanie właśnie takich zasobów i umiejętności. Organizacje w coraz większym zakresie próbują więc wykorzystać niedoskonałe rynki czynników (charakteryzujące się np. asymetrią informacji), gdyż tu znajduje się potencjał do generowania renty ekonomicznej. Perspektywa zasobowa koncentruje się głównie na strategiach eksploatacji posiadanych przez organizację specyficznych aktywów i umiejętności, ale

również na rozwijaniu nowych zasobów i zdolności. Źródłem renty ekonomicznej staje się kontrola rzadkich zasobów, które posiada organizacja, a podstawowymi obszarami strategicznego zainteresowania jest nabywanie umiejętności zarządzania tymi zasobami (*invisible*) oraz uczenie się.

Zasobowe podejście do zarządzania jest krytykowane ze względu na statyczne podejście do zagadnień strategicznych [Foss 1997], a także – przez środowisko informatyków – za to, że jest modą i nie spełnia wymogów dyscypliny naukowej, ponieważ wywodzi się z praktyki doradczej [Wilson 2002]. Wbrew jednak temu, że niektórzy badacze problemów zarządzania twierdzą, że jest po prostu tautologią (np.: [Williamson 1999, s. 1087-1108; Priem, Butler 2001, s. 22-41]), wydaje się, że rzeczywistość przeczy takim twierdzeniom (por.: [Barney 2001, s. 656-665]). To właśnie rozwój tego nurtu przyczynił się do renesansu kategorii renty ekonomicznej w zarządzaniu.

W nurcie zasobowym przewaga konkurencyjna rozumiana jest jako konfiguracja systemu zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających generowanie bardziej skutecznych, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, instrumentów konkurencyjności [Stankiewicz 2000, s. 181-192]. Przewagę strategiczną dają umiejętności realizacji lepszej i opartej na lepszych podstawach ekonomicznych strategii w stosunku do konkurentów. Często powstaje ona w wyniku posiadania przez przedsiębiorstwo unikatowych i trudnych do powielenia zasobów, które powstają w długim przedziale czasu jako wynik wyborów, inwestycji i uczenia się [Allaire, Firsirotu 2000, s. 265].

Ważnymi kategoriami mającymi zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną stają się więc zasoby (materialne i niematerialne) oraz umiejętności ich wykorzystania. Nie tylko zasoby i umiejętności są tutaj istotne – szczególną rolę odgrywa ich unikatowe połączenie. To szczególne połączenie zasobów i umiejętności organizacji pozwala na wyróżnianie się na rynku, dając potencjał do rozwijania i prowadzenia działań konkurencyjnych.

Centralnym punktem zarządzania strategicznego jest przewaga konkurencyjna. Pomijając sposoby rozumienia przewagi konkurencyjnej i sposoby jej oceny, można przyjąć, że znalezienie sposobu wypracowywania dochodu przez przedsiębiorstwo stanowi istotę procesu wykształcania przewagi konkurencyjnej. W ostatnich latach coraz częściej pojawia się w obszarze zarządzania strategicznego kategoria renty. I to właśnie poszukiwanie renty jest traktowane jako istotny element zarządzania strategicznego. Niektórzy wręcz twierdzą, że strategia jest „...ciągłym poszukiwaniem renty...” [Bowman 1974, s. 47]. Rozwój zasobowego podejścia do zarządzania spowodował pewną reorientację w zakresie źródeł przewagi konkurencyjnej. To tzw. strategiczne aktywa firmy nabierają istotnego znaczenia strategicznego. To właśnie dzięki nim organizacja może budować trwałą przewagę konkurencyjną. Zasobowe podejście do zarządzania koncentruje się na „... kosztownych w kopiowaniu atrybutach przedsiębiorstwa jako źródłach renty ekonomicznej ...”, a tym samym przewagi konkurencyjnej [Conner 1991, s. 121; Mahoney 2001, s. 655]. Źródłem przewagi

konkurencyjnej stają się więc zasoby i umiejętności organizacji. Zasoby i umiejętności, z których organizacja może czerpać korzyści w postaci tzw. renty organizacyjnej [Amit, Schoemaker 1993, s. 36]. M. Peteraf uważa, że tylko te organizacje, które mają doskonałe zasoby, mogą uzyskiwać rentę [Peteraf 1993, s. 180].

Zasobowe podejście do zarządzania koncentruje się na niedoskonałym rynku czynników. Okazją do generowania i przywłaszczania renty ekonomicznej jest właśnie ta konkurencyjna niedoskonałość charakteryzująca rynki czynników lub produktów [Barney, Alvarez 2004, s. 622].

Źródłem renty ekonomicznej, według przedstawicieli nurtu zasobowego, jest rzadkość zasobu w kategoriach zarówno fizycznych, jak i niematerialnych. Gdy zasoby mają charakter rzadki w ograniczonym przedziale czasu, a tak najczęściej jest, to mogą generować wyłącznie rentę czasową (*t-rent*). Podstawowym zainteresowaniem firmy jest jednak systematyczne uzyskiwanie renty [Schoemaker 1990, s. 1180].

Renta ekonomiczna jest różnie postrzegana. Sposób rozumienia tej kategorii uzależniony jest od poglądów poszczególnych badaczy problemu. Mianowicie np. R. Grant uważa, że renta jest to dochód z zasobów i umiejętności i zależy on od zakresu strategicznego rozmieszczenia tych zasobów i umiejętności w celu zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej [Grant 2005, s. 152]. W ujęciu mikroekonomicznym renta ekonomiczna to różnica między wartością oczekiwaną zasobów a ich wartością obecną (cyt. za: [Rokita 2005, s. 59]).

Renta ekonomiczna przez P. Schoemakera jest rozumiana jako nadwyżka korzyści, jakie uzyskujemy z zasobów, których podaż jest ograniczona [Schoemaker 1990, s. 1179-1181]. Według niego istnieją trzy perspektywy postrzegania procesów kreowania renty:

- renta *ex ante* jest losowa (konieczność posiadania informacji – asymetria, lub posiadania unikatowych zasobów albo jako wynik ograniczonej racjonalności) –  $E(\tilde{r})=0$ ,
- tylko renta krótkoterminowa jest możliwa –  $E(\tilde{r}_s)>0$ ,
- długoterminowa renta jest osiągalna –  $E(\tilde{r}_l) >0$ .

Pierwsze dwa poglądy podzielane są przez większość ekonomistów. W drugi i trzeci przypadek wierzą menedżerowie i konsultanci [Schoemaker 1990, s. 1180].

### 3. Rodzaje renty ekonomicznej

Organizacje poszukują źródeł renty ekonomicznej, a zwłaszcza renty z zasobów niematerialnych (zasobowy nurt zarządzania). Badacze problemu identyfikują różne rodzaje renty ekonomicznej. Przykłady poglądów w tym zakresie przedstawia tab. 1. Szczególną uwagę w prezentowanym artykule zwrócono na rentę ricardiańską, rentę Pareta (*quasi-renta*), rentę schumpeterowską, rentę menedżerską oraz rentę Penrose.

Według J. Barneya, zasobowe podejście do zarządzania jest swoistego rodzaju rozwinięciem ekonomii ricardiańskiej [Barney 2001, s. 645]. Generalizuje czynniki produkcji, stanowiąc rozszerzenie ekonomii D. Ricarda. Zasoby organizacji są zdol-

ne do uzyskiwania renty ricardiańskiej z tytułu rzadkości występowania, ograniczeń mobilności oraz zmiennej produktywności [Mathews 2006, s. 16]. Ich podaż jest nieelastyczna z powodu przyjętej przez przedsiębiorstwo ścieżki rozwoju, niejasnych związków, kompleksowości socjalnej [Dierickx, Cool 1989, s. 1508; Peteraf 1993, s. 15].

Tabela 1. Rodzaje renty ekonomicznej w ujęciu różnych autorów

Autor	Rodzaje renty
R.P. Rumelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renta ricardiańska</li> <li>• renta Pareta</li> <li>• renta przedsiębiorcza</li> </ul>
J.T. Mahoney J.R. Pandian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renta ricardiańska</li> <li>• renta monopolistyczna</li> <li>• renta przedsiębiorcza</li> <li>• <i>quasi</i>-renta</li> </ul>
R. Amit P.J. Schoemaker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renta ricardiańska</li> <li>• renta Pareta</li> <li>• renta monopolistyczna</li> <li>• <i>quasi</i>-renta</li> </ul>
J.C. Spender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• renta Pareta</li> <li>• renta przedsiębiorcza</li> <li>• renta monopolistyczna</li> <li>• renta Penrose</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Rumelt 1987, s. 142; Mahoney, Pandian 1992, s. 364; Amit, Schoemaker 1993, s. 34; Spender 2006, s. 20].

Przewaga konkurencyjna w tym nurcie wyłania się z możliwości firmy do uzyskiwania renty w rozumieniu D. Ricarda, renty z tytułu posiadania zasobów o indywidualnym charakterze, występujących w ograniczonej liczbie i posiadających różnorodne zastosowania (heterogeniczność). Renta uzyskiwana jest niezależnie od wysiłków zarządzających i przedsiębiorczych działań. Zasobowa teoria zarządzania jest w takim samym zakresie teorią renty jak teorią trwałej przewagi konkurencyjnej [Peteraf, Barney 2003, s. 310].

**Renta ricardiańska**, jak wcześniej zaznaczono, powstaje z tytułu posiadania rzadkiego zasobu (u D. Ricarda była to ziemia). Podobnie rozumiana jest renta A. Marshalla, z tym, że została poszerzona o inne zasoby (np. maszyny). Renta Marshalla nazywana jest *quasi*-rentą. A. Marshall argumentował, że także inne zasoby, podobnie jak ziemia, charakteryzuje relatywnie stała podaż (rzadkość). Renta ricardiańska z tytułu ograniczonej mobilności zasobów znajduje się w centrum zainteresowania zasobowej teorii zarządzania. Oznacza to jednak statyczne podejście do konkurencji. Przedsiębiorstwo próbuje uzyskać korzyści z tytułu niedoskonałości rynku czynników czy w wyniku budowania barier mobilności. Ważnym działaniem staje się wykorzystanie mechanizmów izolacyjnych do ochrony tak rozumianych

źródeł uzyskiwania renty. Mechanizm izolacyjny tworzy warunki trwałości renty ekonomicznej dzięki specyfice posiadanych zasobów i niejasności związków między nimi [Rumelt 1984, s. 556-570]. Renta może być uzyskiwana z tytułu występowania różnego rodzaju niedoskonałości rynku. Możliwości przywłaszczania tej renty wynikają z ograniczania konkurencji *ex ante* lub *ex post* [Peteraf 1993, s. 180].

Renta ricardiańska może być uzyskiwana z tytułu posiadania wartościowych, rzadkich zasobów (np. patentów) lub z tytułu posiadania lokalnej przewagi w stosunku do konkurentów. Ale największy potencjał, jak argumentuje M. Peteraf, leży w tych zasobach, które powstały w wyniku zbiorowego uczenia się i są oparte na wiedzy – oznacza to konieczność podejmowania właściwych decyzji inwestycyjnych [Peteraf 1993, s. 181].

**Renta monopolistyczna**, podobnie jak inne rodzaje renty, w tym ricardiańska, doskonale wpisuje się w nurt zasobowy. Renta monopolistyczna jest to nadwyżka uzyskiwana z tytułu ograniczania konkurencji, najczęściej w drodze kontroli konkurentów (odwołuje się np. do ochrony ze strony państwa lub umów o charakterze zmony utrzymujących bariery wejścia na wysokim poziomie). Odnosi się do rynku produktów i w swej istocie nie uwzględnia umiejętności przedsiębiorczych ani zarządczych. Przedsiębiorstwo przywłaszcza rentę z tytułu posiadania znakomitej pozycji konkurencyjnej na określonym rynku lub poprzez dyferencjację produktu [Peteraf 1993, s. 182]. W sposób oczywisty wynikają z tego powiązania z kategorią barier mobilności, a także z premią pierwszeństwa. Jednocześnie potwierdza się teza o heterogeniczności przedsiębiorstw. Renta monopolistyczna jest więc rezultatem sztucznie wykreowanej rzadkości, która ogranicza podaż większości zasobów [Caves 1980, s. 64-92; Porter 1979, s. 137-145]. Renta monopolistyczna nazywana jest także rentą chamberlinowską i związana jest ze szkołą harwardzką w zarządzaniu strategicznym.

**Renta Penrose** to rodzaj renty uzyskiwanej nie tylko z tytułu posiadania lepszych zasobów, ale głównie z możliwości lepszego wykorzystania pełnego zestawu zasobów. Zasoby w ujęciu E. Penrose to zasoby produktywne, z których wiele jest niewykorzystanych, włączając w to zasoby organizacyjno-administracyjne. Renta jest więc efektem synergii wewnętrznej (cyt. za: [Spender 2006, s. 9]). I na pewno ta synergia, sama w sobie, jest zasobem, którego nie można kupić na rynku zasobów strategicznych. Organizacja traktowana jest w tym przypadku holistycznie i tylko jako całość ma możliwość przywłaszczania renty ekonomicznej.

**Renta Pareta** (lub *quasi*-renta) wskazuje na różnice w wartości zasobów najlepiej wykorzystanych (a więc przez pierwszego ich użytkownika) i wykorzystanych mniej dobrze (przez następnego najlepszego użytkownika). Innymi słowy wynika ona z różnicy między pierwszym a następnym wykorzystaniem zasobu. Jest rezultatem cechy zasobów, jaką jest ich specyfika w danej organizacji. Tylko taka organizacja, która wypracowała dany zasób, jest w stanie uzyskać z tego tytułu wyższe korzyści (przywłaszczać rentę) w porównaniu z innymi firmami, które go tylko imitują lub nabywają (np. specyficzny kapitał fizyczny, ludzki lub dedykowane aktywa, np.

do pewnych klientów). Wspominany wcześniej A. Marshall podobnie rozumie rentę ekonomiczną. Podobnym rodzajem renty jest także *A-Q* renta (*appropriable quasi-rent*). Jest to renta uzyskiwana z tytułu różnicy między wartością zasobów dla firmy a kosztami związanymi z możliwościami ich wykorzystania (*opportunity cost*) [Peteraf 1993, s. 184], czyli jest to nadwyżka wynikająca z wartości zasobów dla danego przedsiębiorstwa w stosunku do ich wartości dla innego przedsiębiorstwa. Jak dowodzi M. Peteraf, występowanie *A-Q* renty nie jest wystarczającym wskaźnikiem trwałej przewagi konkurencyjnej. Konieczne jest jednocześnie generowanie renty monopolistycznej lub ricardiańskiej.

Renta organizacyjna, menedżerska i przedsiębiorcza, które będą prezentowane w następnej kolejności, to rodzaje renty oparte na idei D. Ricarda.

**Renta organizacyjna** może być przywłaszczana z różnorodnych atrybutów organizacji lub zarządzania (bez uwzględniania kosztów zaangażowanych w formowanie tych zasobów). Jest to renta ekonomiczna pochodząca z zasobów i umiejętności [Amit, Schoemaker 1993, s. 36]. Dlatego też wyłącznie przedsiębiorstwa doskonałe są w stanie czerpać tego typu nadwyżki. Zakładając, że dwie organizacje ponoszą te same koszty (pracy czy kapitału), lepsze rezultaty uzyskuje ta, która dysponuje lepszymi charakterystykami w zakresie organizacji lub zarządzania. To właśnie jest renta organizacyjna, nazywana przez J. Mathewsa rentą „wirtuozerską” [Mathews 2006, s. 28]. R. Amit i P.J. Schoemaker uważają, że „...wyzwaniem, któremu muszą sprostać menedżerowie, jest zidentyfikowanie *ex ante* zasobów strategicznych stanowiących podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej i jednocześnie generujących rentę organizacyjną” [Amit, Schoemaker 1993, s. 36] – zasobów strategicznych wpływających na kreowanie i ochronę renty ekonomicznej. W związku z tym zasoby komplementarne i wyspecjalizowane, które są rzadkie, trudne w sprzedaży czy imitacji, mogą być źródłem renty ekonomicznej. To podejście oznacza wyjście poza sferę produkcji. Według tych autorów renta organizacyjna (z zasobów i umiejętności) może być uzyskiwana, gdy te zasoby i umiejętności organizacji są: rzadkie, ograniczone w sprzedaży, nieimitowalne, charakteryzuje je ograniczona substytucyjność, są relewantne, trwałe, komplementarne i zazębiają się z czynnikami sukcesu w branży [Amit, Schoemaker 1993, s. 38]. Można je chronić, budując bariery wejścia, bariery mobilności oraz dzięki mechanizmom izolacji.

R. Castanias i C. Helfat identyfikują **rentę menedżerską**, która odpowiada jakości zasobów zarządczych. Zasoby te, według tych autorów, cechuje rzadkość, trudność w imitowaniu i niesubstytucyjność. Przedsiębiorstwo może zatem uzyskiwać nadwyżki korzyści z tytułu dobrego zarządzania, chodzi jednak o to, aby zarządzanie i płynąca z tego tytułu renta były akceptowalne (np. pod względem etycznym). Menedżerowie są więc źródłem generowania renty, ale mogą być też głównymi udziałowcami w podziale renty (kwestia nadzoru właścicielskiego). Tylko te zasoby menedżerskie, których nie można szybko imitować lub które mają niedoskonałe substytuty, mogą generować rentę [Castanias, Helfat 2001, s. 662]. Autorzy ci zwracają również uwagę na to, że charakter zasobów menedżerskich powinien się zmie-

niać wraz z przechodzeniem do kolejnych faz cyklu życia organizacji i branży, wraz ze zmianami technologicznymi i zmianami warunków rynkowych oraz poziomem regulacji państwowych, wraz ze zmianami poziomu homogeniczności branży, wraz ze zmianami warunków konkurencji w branży, a także wielkości i złożoności firmy [Castanias, Helfat 2001, s. 669].

Rozwinięty przez tych autorów model renty menedżerskiej opiera się na podstawowym założeniu mówiącym o tym, że menedżerowie różnią się co do posiadanych właściwości i umiejętności. Wyróżnili oni trzy kategorie kapitału menedżerskiego: ogólny, branżowy oraz organizacyjny. Menedżerów traktują jako zasoby organizacji charakteryzujące się różnorodnymi pod względem liczby i jakości ogólnymi, branżowymi i organizacyjnymi umiejętnościami, a także umiejętnościami dotyczącymi sektorów powiązanych. Te umiejętności są transferowalne wewnątrz organizacji. Menedżerowie mają więc pewien pakiet umiejętności, który ich od siebie odróżnia. Umiejętności menedżerskie cechuje heterogeniczność oraz ograniczona mobilność, co stanowi warunek wstępny generowania renty. Ponadto stanowią zasób wartościowy, rzadki, niedoskonale imitowalny i niedoskonale substytucyjny [Castanias, Helfat 2001, s. 663]. Zasoby menedżerskie nie generują jednak renty automatycznie, konieczna jest odpowiednia motywacja. Oznacza to, że menedżerowie posiadający relewantny pakiet umiejętności powinni uzyskiwać ponadprzeciętną kompensatę [Castanias, Helfat 2001, s. 672]. Menedżerowie, wykorzystując posiadany pakiet umiejętności powodują, że pozostałe zasoby firmy stają się coraz bardziej produktywne, co sprawia, że nie tylko oni korzystają z nadwyżki, ale również, a może głównie, właściciele.

Renta przedsiębiorcza to kolejny rodzaj renty ekonomicznej. Pojawia się ona w wyniku wykorzystywania okazji, czyli w sytuacji rynkowego braku równowagi. S. Alvarez i J. Barney uważają, że identyfikowalnym zasobem organizacji są inicjatywy przedsiębiorcze (rozpoznawanie okazji), będące efektem konfigurowania zasobów (zdolności kombinacyjne) [Alvarez, Barney 2004, s. 621-635]. Renta przedsiębiorcza jest to niemożliwa do przewidzenia różnica między kosztami zasobów *ex ante*, a ich wartością *ex post* [Rumelt 1987, s. 143]. Zasobem, w tym ujęciu, z tytułu którego przedsiębiorstwo czerpie rentę, jest przedsiębiorca mobilizujący zasoby, nie zaś przedsiębiorczość, jak można byłoby przypuszczać [Mathews 2006, s. 30]. Przedsiębiorczość jest jednak kołem zamachowym, które powoduje, że zasoby wykorzystywane są w nowych przedsięwzięciach (zdolności adaptacyjne organizacji). Bazą do budowania przewagi konkurencyjnej jest tutaj niejasność związków między zasobami, a także zwiększające się zasoby wiedzy przedsiębiorcy i zdolności absorpcyjne organizacji, które dzięki doświadczeniu i uczeniu są kluczem trwałej przewagi konkurencyjnej [Barney, Wright, Ketchen 2001, s. 628]. Renta przedsiębiorcza jest korzyścią, którą uzyskuje organizacja z tytułu podejmowania działań w warunkach niepewności.

Warto w tym miejscu umieścić także rentę schumpeterowską, która jest specyficznym rodzajem renty przedsiębiorczej. **Renta schumpeterowska** wynika z orga-

nizacyjnych umiejętności kreatywnej destrukcji. Ważną rolę w generowaniu takiej renty odgrywają dynamiczne zdolności. To one właśnie są źródłem trwałych, trudnych w imitowaniu różnic między przedsiębiorstwami (por. [Nelson, Winter 1991, s. 61-74; Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 507-533; Prahalad, Hamel 1990, s. 70-91; Dierickx, Cool 1989, s. 1504-1511]).

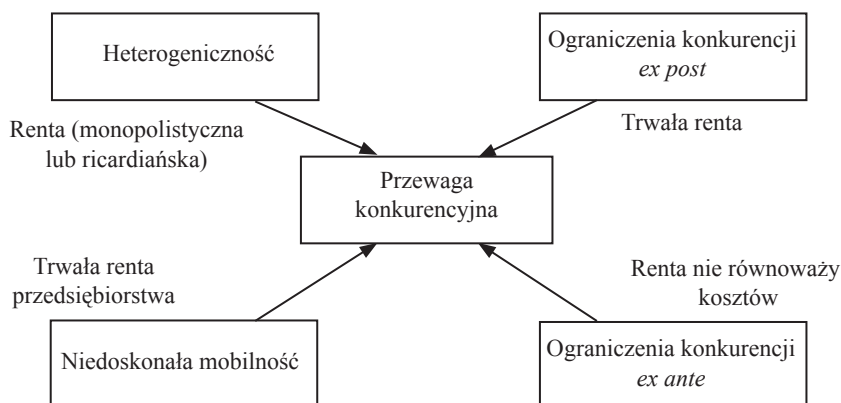
Specyficznym rodzajem renty ekonomicznej jest **renta z tytułu eksploataowania własnej tożsamości przedsiębiorstwa** (kultura organizacyjna) [Fiol 2001, s. 191-211]. Tożsamość organizacji zmienia się w czasie ze względu na wypracowane kluczowe kompetencje i dynamiczne zdolności, niezależnie od tego, czy są łatwe do imitacji czy nie. Ciągła zmiana tych kompetencji i zdolności prowadzi do utrzymania wyłącznie czasowej przewagi konkurencyjnej. Renta uzyskiwana jest z tytułu zdolności do destrukcji i odbudowy wyspecjalizowanych, trudnych do imitacji zasobów lub rutynowych zachowań organizacyjnych. K. Eisenhardt i J. Martin twierdzą, że dynamiczne zdolności są źródłem przewagi konkurencyjnej, gdy są zastosowane „...szybciej, bardziej przebiegle lub bardziej przypadkowo...” [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1117]. Renta ekonomiczna nie wynika więc z samego posiadania takich zdolności, lecz raczej „...z rekonfiguracji zasobów, którą budują menedżerowie wykorzystując dynamiczne zdolności...” [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1117].

#### 4. Zakończenie

W zarządzaniu strategicznym istotną rolę odgrywają zarządzający, to oni właśnie podejmują decyzje, w wyniku których przedsiębiorstwa osiągają takie, a nie inne przychody. J. Spender słusznie zwraca uwagę na to, że to, jakiej renty poszukuje przedsiębiorstwo, jest skorelowane z przekonaniem tych, którzy podejmują decyzje strategiczne [Spender 2006, s. 13]. Kategoria renty jest raczej kategorią bierną z punktu widzenia zarządzających (zwłaszcza jeśli oparta jest na neoklasycznej idei Ricarda i podobnych). Z drugiej strony należy pamiętać, że renta jest przywłaszczana nie tylko przez właściciela danego zasobu, ale także przez przedsiębiorstwo, które korzysta z tego zasobu. Renta jest więc dystrybuowana i w zasadzie nie można jej odseparować od dochodów firmy [Rumelt 1987, s. 143].

W ujęciu zasobowym źródłem przewagi konkurencyjnej jest eksploataowanie odmienności – eksploataowanie unikatowych cech zestawu zasobów i umiejętności każdej firmy. J. Barney w artykule podsumowującym dziesięciolecie teorii opartej na zasobach konkluduje, że wczesne prace z tego zakresu odwoływały się do neoklasycznej ekonomii. Ewolucja RBV pozycjonuje ten nurt bardziej w ewolucyjnej teorii ekonomii [Barney 2001, s. 643-650]. Niezależnie jednak od tego, jakie założenia przyjmują przedstawiciele zasobowego podejścia do zarządzania, zawsze ich podstawowym przedmiotem zainteresowania jest budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. A przewaga konkurencyjna ma charakter dynamiczny ze względu na dynamikę rynków. Zdolności przedsiębiorstwa do zmiany stają się najistotniejsze. Przedsiębiorstwa powinny więc kształtować ciągle nowe konfiguracje posiadanych





Rys. 1. Uwarunkowania przewagi konkurencyjnej

Źródło: [Peteraf 1993].

zasobów, w celu wypracowania możliwości uzyskiwania renty także z tytułu wykorzystywania okazji. Nowe konfiguracje działań, zasobów lub rutyn dają możliwości przywłaszczania renty. Renta ekonomiczna ma charakter krótkookresowy, ponieważ heterogeniczność przedsiębiorstw jest krótkookresowa. To, w pewnym sensie, dyskredytuje strategię jako poszukiwanie renty, ponieważ zarządzanie strategiczne to poszukiwanie źródeł długoterminowej renty, a tym samym trwałej przewagi konkurencyjnej [Peteraf 1993, s.182]. W takiej sytuacji podejście zasobowe do zarządzania, a szczególnie perspektywa dynamicznych zdolności znajduje swoje uzasadnienie [Mathews 2006, s. 24].

W końcu ważnym elementem zarządzania strategicznego jest umiejętność wykorzystania różnorodnych sposobów ochrony renty (rys. 1). Według M. Peteraf, są to: bariery wejścia, bariery mobilności czy mechanizm izolacyjny (prawa własności, asymetria informacji), czyli **ograniczenia konkurencji ex post** (niedoskonała imitowalność i niedoskonała substytucja), **heterogeniczność zasobów**, **niedoskonała mobilność zasobów** i **ograniczenia konkurencji ex ante** [Peteraf 1993, s. 185].

## Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- Alvarez S.A., Barney J.B., *Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm*, „Journal of Business Venturing” 2004 nr 19.
- Amit R., Schoemaker P.J., *Strategic Assets and Organizational Rent*, „Strategic Management Journal” 1993 nr 14.
- Barney J.B., *Resource-based Theories of Competitive Advantage: a Ten Year Retrospective on the Resource-based View*, „Journal of Management” 2001 nr 27.
- Barney J., Wright M., Ketchen D.J., *The Resource-based View of the Firm: Ten Years After 1991*, „Journal of Management” 2001 nr 27.

- Bowman E.H., *Epistemology, Corporate Strategy and Academe*, „Sloan Management Review” 1974 nr 15.
- Castanias R., Helfat C., *The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis*, „Journal of Management” 2001 nr 27.
- Caves R.E., *Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure*, „Journal of Economics Literature” 1980, vol. 18, no. 1.
- Conner K.R., *A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, „Strategic Management Journal” 1991 nr 20.
- Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, nr 10-11, vol. 21.
- Fiol M., *Managing Culture as a Competitive Resource: an Identity-based View and of Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17, vol 1.
- Foss N., *The Resource – Based Perspective: an Assessment and Diagnosis of Problems*, DRUID Working Paper 1997, no. 97.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford 2005.
- Hamel G., Prahalad C., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May-June.
- Mahoney J.T., *A Resource-based Theory of Sustainable Rents*, „Journal of Management” 2001 nr 27.
- Mahoney J.T., Pandian R., *The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1992 nr 13.
- Mathews J.A., *Rents vs. Profits. What Are the Appropriate Goals of Strategizing?*, Materiały konferencyjne, Kopenhaga 12-14.12.2006.
- Nelson R., *Why Do Firm Differ, and How Does It Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, Winter Special Issue, no. 12.
- Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 3.
- Peteraf M.A., Barney J.B., *Unraveling the Resource-based Tangle*, „Managerial and Decision Economics” 2003, vol. 24, nr 4.
- Porter M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1979, marzec-kwiecień.
- Porter M.E., *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal” 1991 nr 12.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Rumelt R.P., *Theory, Strategy, and Entrepreneurship*, [w:] D. Teece, *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge 1987.
- Rumelt R.P., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, [w:] B. Lamb, *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork 1984.
- Schoemaker P.J.H., *Strategy, Complexity and Economic Rent*, „Management Science” 1990, vol. 36, nr 10.
- Spender J.C., *Rethinking Organizational Rents: the Place of Collective Knowledge and Penrose Rents in Strategic Analysis*, rozszerzona wersja artykułu: *Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents*, „International Business Review” 1994, vol. 3, no. 4, dostępna [www.jcspender.com/uploads/Spender](http://www.jcspender.com/uploads/Spender) 2006.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.

- Williamson O., *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, no. 12.
- Wilson T., *The Nonsense of „Knowledge Management”*, „Information Research” 2002, vol. 8, no. 1, October.

## **ECONOMIC RENTS – “NEW” PERSPECTIVE IN STRATEGIC MANAGEMENT**

### **Summary**

The paper presents different kinds of economic rents. Economic rent’s sources are the sources of competitive advantage. Economic rent has important implications across strategic management – it is a path in making strategic decisions.

---

**Ewa Stańczyk-Hugiet** – dr hab., prof. UE w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.