

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem
– celowość, skuteczność, efektywność

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Tadeusz Falencikowski

Kancelaria Doradztwa Podatkowego „FAL-MAX”

ROZWIJANIE ZASOBOWEJ TEORII PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO BAZY NOWOCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo jako system społeczno-techniczno-organizacyjny, stanowi swoisty fenomen i wyzwanie dla badaczy¹. Ich polem zainteresowań są jego zachowania, a zwłaszcza czynniki i wyróżniki, które je powodują. Zatem poszukiwania koncentrują się na relacjach przyczynowo-skutkowych opisujących i kształtujących owe zachowania. Są one zróżnicowane i trudno przewidywalne, m.in. z tego powodu, że przedsiębiorstwo – samo z siebie – jest systemem bardzo skomplikowanym i złożonym, a ponadto funkcjonuje w stale i turbulentnie, często skokowo, zmiennym oraz konkurencyjnym otoczeniu. Z tego względu nauka i praktyka tworzą w miarę skuteczne sposoby analizy i opisu oraz poszukują tych sposobów, służących wyjaśnieniu owych zjawisk oraz możliwości ich projektowania (projektowania stanów pożądanых). Dokonuje się tego z różnych perspektyw charakterystycznych dla danej dyscypliny, jako że badane zjawisko ma charakter interdyscyplinarny. Przedstawiciel każdej dyscypliny patrzy na ów fenomen z własnego punktu widzenia, własnej metodologii, opierając się na własnych narzędziach i do-

¹ W nauce o zarządzaniu postrzega się przedsiębiorstwo jako organizację i szczególnie przypadek instytucji, dla socjologów przedsiębiorstwo to kategoria społeczna, w której najważniejsze są grupy i jednostki z ich zachowaniami i motywacjami, cybernetycy widzą w przedsiębiorstwie układ złożony, podobny do żywego organizmu, w naukach prawnych natomiast przedsiębiorstwo występuje jako podmiot prawa, mający zdolność do działań prawnych (por. [Miroński 2004, s. 11]).

świadczeniach, przyjmuje inne założenia początkowe i wprowadza inne zmienne uznane za istotne. A zatem dzięki takiej optyce, jako najistotniejsze dla wzrostu oraz rozwoju, spostrzega inne jego cechy i relacje. Nie traktujemy owej obserwacji jako uwagi krytycznej. Wręcz przeciwnie, do zrozumienia przedsiębiorstwa i możliwości kreowania jego racjonalnych zachowań, niezbędne jest sięganie po dorobek wielu dyscyplin naukowych, nie tylko tych, które płyną wprost z ekonomii [Gorynia 1998; Gruszecki 2002; Miroński 2004; *Podstawy nauki...* 1999]. Dlatego za słuszny należy uznać pogląd, że „w rezultacie nie mamy jednej teorii przedsiębiorstwa, ale równoległe próby budowania kilku odrębnych teorii” [Gruszecki 2002, s. 25].

Obserwacji zachowań przedsiębiorstwa, zwłaszcza w erze promowania gospodarki opartej na wiedzy, coraz częściej towarzyszy dyskusja o roli, jaką w jego sprawnym funkcjonowaniu odgrywają posiadane zasoby. Wyniki owych dyskusji i formułowane postulaty nawiązują do tzw. „zasobowej teorii przedsiębiorstwa”. Przeprowadzone przez autorów badania literaturowe wykazały, że taka teoria, choć została sformułowana w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, jest jednak mało znana [Gorynia 1998, s. 57; Gruszecki 2002, s. 192; *Podstawy nauki...* 1999, s. 41-43; Wernefelt 1984].

Na tym tle należy podkreślić, iż powszechnie znanym i kluczowym, jest natomiast podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym². Dotychczasowe doświadczenia w stosowaniu podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym ukazały jego wiele ułomności, zwłaszcza: ogólnikowość, brak wskazówek w zakresie operacjonalizacji rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa [Moszkowicz 2005, s. 63], niejasność związków przyczynowo-skutkowych istniejących między zasobami kontrolowanymi przez przedsiębiorstwo a posiadaną przez owo przedsiębiorstwo przewagą konkurencyjną [Skalik, Głuszek 2002, s. 34]. Istnienie takich gruntownych ułomności wynika z niedostatków i właściwego wsparcia zarządzania strategicznego, dopracowanych założeń i osiągnięć zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Powoduje to niemożliwość pełnego i racjonalnego wyjaśnienia podstaw sukcesu przedsiębiorstwa. Taki stan wiedzy utrudnia wzrost dobrobytu społeczeństwa.

Na tak zarysowanym tle powstaje pytanie: czy celowe jest rozwijanie zasobowej teorii przedsiębiorstwa jako bazy dla kreowania nowoczesnych koncepcji zarządzania? Do udzielenia pozytywnej odpowiedzi skłania nadzieja na rozwój wiedzy przyczyniającej się do stworzenia podstaw umożliwiających usunięcie wskazanych ułomności.

Cel artykułu wynika z tezy głoszącej, że nie jest możliwe zrozumienie przedsiębiorstwa i kreowanie jego zachowań bez zrozumienia (oprócz procesów zachodzących w jego otoczeniu), także, a może przede wszystkim, procesów zachodzą-

² Zintensyfikowało się ono na początku lat osiemdziesiątych [Nelson, Winter 1982], zostało zaś skonkretyzowane i rozwinięte w latach dziewięćdziesiątych XX w. [Hacel, Prahalač 1990].

cych w jego wnętrzu, bez odwoływania się do teorii posiadanych przez nie zasobów. Traktowanie przedsiębiorstwa jako czarnej skrzynki (por. neoklasyczną teorię przedsiębiorstwa), wymaga przyjęcia wielu rygorystycznych założeń, które skutecznie uniemożliwiają wkomponowanie pojęcia zasobów w rozważania nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Powyższe przesłanki skłoniły autorów do podjęcie próby rzucenia światła na zasobową teorię przedsiębiorstwa. Tak przyjęty cel umożliwia postawienie hipotezy badawczej: możliwe jest rozwijanie zasobowej teorii przedsiębiorstwa (*resource-based theory of the firm* – w skrócie RBTF) i zbudowanie na jej podstawie np. koncepcji związanej z zarządzaniem wiedzą jako zasobem.

2. Zagadnienia początkowe

Rozpoczynając działania zmierzające do osiągnięcia celu, warto zastanowić się, czy z prakseologicznego punktu widzenia będzie korzystniej udoskonalać podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym, czy też erygować (w sensie „rozwijać”) zasobową teorię przedsiębiorstwa?³ Wydaje się, że dotychczasowy brak rozwiązań w zakresie wyjaśniania podstawowych problemów relacji między zasobami a powodzeniem przedsiębiorstwa jest wystarczającą przesłanką uzasadniającą podjęcie próby ujęcia zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Dodatkową przesłanką w tym zakresie jest to, że zarządzanie strategiczne nie odpowiedziało dotychczas na temat niezbędnych poziomów zasobów przedsiębiorstwa, potrzebnych do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Korzystne byłoby określenie poziomów owych zasobów w ujęciu rodzajowym, ilościowym i jakościowym, a to wymaga stworzenia podstaw odniesienia i metod pomiaru.

W dość powszechnym ujęciu „teoria to spójny system wiedzy (w tym system twierdzeń) opisującej i wyjaśniającej istotne (statyczne i dynamiczne) właściwości wybranego fragmentu rzeczywistości” [Lichtarski 2005, s. 10]. Temu systemowi wiedzy stawia się warunki, które umożliwiają postrzeganie jej, jako teorii, są to: sprecyzowanie przedmiotu badań, określenie zawartości teorii, czyli wyodrębnienie z ogółu wiedzy na rozpatrywany temat tej jej części, która do budowanej teorii należy, istnienie spójnego systemu pojęć, opracowanie właściwych metod badawczych [Lichtarski 2005, s. 10].

Na tle owych wymagań należy poczynić następujące uwagi: po pierwsze – część pojęć z zakresu zasobów przedsiębiorstwa istnieje, po drugie – niezbędne będzie opracowanie pojęć brakujących (w tym przedefiniowanie niektórych istniejących), po trzecie – intuicja podpowiada, że istnieją między zasobami przedsię-

³ Na przykład J. Czupiał i M. Karaś piszą: „Teoria zasobowa firmy [...] jest silnie związana z zarządzaniem strategicznym. Często więc kojarzy się ją jako jedno z podejść w ramach zarządzania strategicznego” [Podstawy nauki... 1999, s. 41].

biorstwa związku dotychczas nie wykryte, zwłaszcza związane z ich łączeniem i przemianą w procesie wytwarzania produktów⁴.

W kontekście niniejszych rozważań za fragment rzeczywistości poddawany badaniu należy przyjąć sfery podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań. W tym świetle za przedsiębiorstwo – obiekt badań – można uznać zorganizowany w danym czasie i danym miejscu, dokonany przez właścicieli lub w ich imieniu, zbiór zasobów połączonych w sposób umożliwiający czynne⁵ osiąganie celów gospodarczych na pożądanym poziomie, przez wykonywaną działalność zarobkową.

Do podstawowych celów gospodarczych przedsiębiorstwa należy zaliczyć: wytwarzanie produktów (towarów bądź usług) oraz wypracowywanie dodatniego rezultatu finansowego na skutek owego wytwarzania, przez co możliwe jest osiągnięcie przez interesariuszy oczekiwanych korzyści. Owym celom gospodarczym – jako nierozzerwalnie związane z nimi – powinien towarzyszyć cel społeczny w postaci społecznej jego odpowiedzialności.

W tym stanie rozważań niezbędne jest określenie pojęcia zasobu. Podstawowym zagadnieniem może się okazać problem rzadkości zasobów, traktowanych z jednej strony jako determinanta prowadzonej działalności, z drugiej – jako istotny wyróżnik potencjału zdolności jego konkurowania. Zasoby są zatem nieodłącznym składnikiem przedsiębiorstwa, bez nich nie może ono prowadzić działalności. Na podstawie literatury i własnych obserwacji za zasób możemy uznać pewną ilość czegoś zebraną, nagromadzoną w określonym celu [*Uniwersalny słownik...* 2003, t. 5, s. 562]. Na rozpatrywanym gruncie owa pewna ilość czegoś to zbiór tego czegoś w ujęciu materialnym oraz pojęcia abstrakcyjne określone co do swej istoty (np.: lojalność klientów, marka, kapitał intelektualny, kapitał relacyjny czy też inne) [*Teoria przedsiębiorstwa...* 2004, s. 71-93]. Ujmowane w zasobowej definicji przedsiębiorstwa pojęcie zbioru zasobów można uszczegółowić, wskazując, że składa się on z dwóch podzbiorów: zbioru materialnego (tworzonego przez zgromadzone podmioty i przedmioty materialne) i zbioru niematerialnego (tworzonego przez występujące pojęcia abstrakcyjne).

Wstępnie jako przedmiot badań można przyjąć tak określone przedsiębiorstwo oraz jego relacje z otoczeniem zewnętrznym. Ujmując to zasobowo – relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa wchodzi w skład tworzącego go zbioru zasobów. Nierzadko wskazuje się także na relacje wewnętrzne przedsiębiorstwa. W tym przypadku relacje te (organizacyjno-personalne) są zasobem, a więc składnikiem tego przedsiębiorstwa, przez co musi być analizowane z istoty rzeczy.

⁴ Niejednokrotnie spotyka się wypowiedzi, np. ten a ten menedżer miał lut szczęścia i powiodło mu się. Powstają pytania: co to jest ów lut szczęścia? Czy tak pojmowany lut szczęścia jest składnikiem zasobów przedsiębiorstwa?

⁵ Bierny zbiór zasobów nie uczestniczy w tworzeniu łańcucha wartości, a przez to nie ma znaczenia badawczego.

Rozważając zawartość zasobowej teorii przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na to, że w zarządzaniu strategicznym istnieje założenie, aby w analizach nie schodzić na niższe poziomy agregacji zasobów niż rdzenne kompetencje (*core competence*) [Moszkowicz 2005, s. 61]. Przy formułowaniu RBTF to założenie należy uchylić, aby bowiem stworzyć omawianą teorię, w rozważaniach należy dotrzeć do każdego zasobu przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie owa teoria może być niespójna.

W dalszych rozważaniach owa teoria, jak można sądzić, powinna doprowadzić do określenia przedsiębiorstwa jako kompletnego zbioru zasobów, czyli takiego, który umożliwia wytwarzanie produktów (świadczenie usług) na poziomie satysfakcjonującym klienta w zakresie jakości i ceny. W związku z tym powinien powstać katalog zasobów wykorzystywanych w poszczególnych rodzajach działalności, zawierający instrumenty umożliwiające ujęcie ich efektywności wytwórczej. Ujęcie jednostkowe w przypadku usług jest trudne, dlatego można tutaj posłużyć się metodą zarządzania kosztami działań (*activity-based costing*). Aby teoria miała odpowiedni stopień ogólności, potrzebne będą założenia uprawniające do owych uogólnień. Można w tym zakresie wskazać na rozmiar przedsiębiorstwa (duże, średnie, małe i mikro) jako jeden z czynników tworzących podstawę uogólnień. Należy zatem stwierdzić, że nie ma przedsiębiorstw takich samych pod względem struktury posiadanych zasobów (umiejętności). Owa struktura i zdolność ich wykorzystania (efektywnego kojarzenia) determinowane są zarówno ich różnorodnością, jak i niepowtarzalnością prowadzonych procesów oraz niepowtarzalną złożonością samych przedsiębiorstw.

Do identyfikowania i określania przedsiębiorstwa z punktu widzenia teorii zasobowej konieczne jest dyscyplinowanie rozważań, aby tworzony system pojęć był spójny. Zaletę spójności będzie miał taki system pojęć, którego składniki będą wynikały jeden z drugiego, będą kompatybilne i komplementarne. Warunkiem minimum jest to, aby owe składniki były niesprzeczne.

Opracowywanie właściwych metod badania zasobów warto rozpocząć od określenia tych rodzajów działalności, w których występują przedsiębiorstwa. W identyfikacji tych rodzajów można się oprzeć na Polskiej Klasyfikacji Działalności lub Europejskiej Klasyfikacji Działalności. Identyfikację zasobów w układzie rodzajowym można oprzeć na Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług lub jej odpowiednikach europejskich.

W sformułowanej definicji przedsiębiorstwa wśród jego zasobów ujęto zbiór niematerialny. Zasoby niematerialne są dotychczas nie sklasyfikowane. Niektóre z tych zasobów są znane, a inne pozostają ukryte tajemnicą. Z tego względu potrzebne będzie zidentyfikowanie ich w drodze badań empirycznych, a następnie poddanie ich mierzeniu i ocenie⁶. Podjęcie takich działań umożliwi,

⁶ Przykład pomiaru i oceny zasobów ukazuje J. Konieczny [2005, s. 259-262].

jak można sądzić, stworzenie swoistych map zasobów przedsiębiorstw wykorzystywanych w różnych rodzajach działalności. Mapy takie mogłyby zawierać np. wartości progowe.

3. Wstępna charakterystyka zasobów

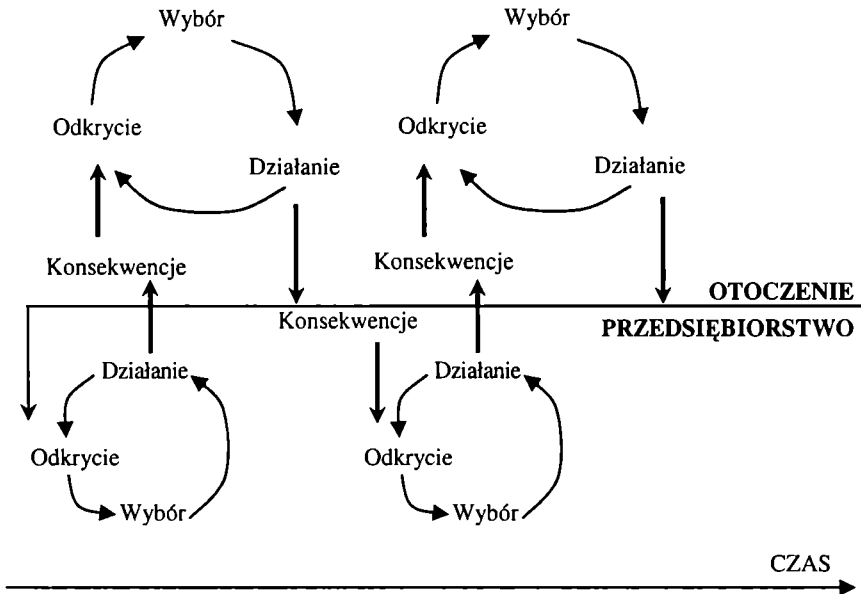
W ramach zasobów przedsiębiorstw, można wskazać dwa zbiory niższego rzędu, są to⁷:

- zbiór materialny, w którego skład wchodzi zgromadzone podmioty fizyczne oraz prawne i przedmioty materialne – co można określić mianem zasobów materialnych. Wśród materialnych zasobów przedsiębiorstwa można przykładowo wskazać: fizyczne (surowce, materiały, towary, wyroby, maszyny, urządzenia, budynki, budowle, grunty, woda, powietrze etc.), finansowe (pieniądze w różnej postaci; w gotówce, w banku, z tezauryzowane, zobowiązania, należności);
- zbiór niematerialny, tworzony przez występujące w przedsiębiorstwie zjawiska niematerialne, ujęte w pojęcia abstrakcyjne – co określa się mianem zasobów niematerialnych. Zasobom niematerialnym ludzie nadają wartość. Z tego punktu widzenia omawiane zasoby można podzielić na: wartości niematerialne (nabyte lub wytworzone niematerialne składniki majątku przedsiębiorstwa nadające się do gospodarczego wykorzystania. W tym zbiorze można zlokalizować: nazwę przedsiębiorstwa i jego reputację, markę wyrobu, zdolności do zarządzania, innowacyjne, zasoby wiedzy, kompetencje, umiejętności⁸ itd.), wartości prawne (nabyte przez przedsiębiorstwo prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania. Do tej grupy zasobów można zaliczyć: patenty, licencje, inne prawa do użytkowania bądź korzystania itp.).

Istotnym składnikiem zasobu niematerialnego są umiejętności, jakich nabywa przedsiębiorstwo w trakcie procesu uczenia się. Są to zdolności, jakie ma przedsiębiorstwo do skutecznego wykorzystania posiadanych zasobów z punktu widzenia realizowanych zadań. Owe zasoby muszą być rozpatrywane w kontekście relacji wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa (z jego otoczeniem). Aby zrozumieć źródła sukcesu przedsiębiorstwa, trzeba zrozumieć konfigurację jego unikatowych zasobów i umiejętności. Wyraża się to w postulatcie (założeniu), że między zamierzeniami (celami) przedsiębiorstwa a jego zasobami musi istnieć dynamiczne napięcie (por. rys. 1).

⁷ Więcej na ten temat w: [Podstawy nauki... 1999, s. 41-43; Teoria przedsiębiorstwa... 2004, s. 71-93].

⁸ Rozróżnienie między kompetencjami a umiejętnościami ukazuje J. Rokita [2005, s. 141].



Rys. 1. Dynamiczne napięcie między celami i zasobami przedsiębiorstwa

Źródło: [Stacey 1994, s. 3].

Aby być podstawą zdolności konkurowania przedsiębiorstwa jego zasoby i umiejętności (kompetencje) muszą charakteryzować się m.in. takimi cechami, jak: cennaść, rzadkość, unikatowość, oryginalność, trudność imitacji itp. Postulat owych cech charakteryzujących zasób doskonale w największym stopniu spełnia, naszym zdaniem, wiedzę jaką ma przedsiębiorstwo.

4. Krótko o koncepcji zarządzania zasobem wiedzy jako implementacji zasobowej teorii przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa dzięki takiemu zasobowi niematerialnemu, jakim jest posiadana przez nie wiedza, starają się wyróżnić i zdobyć przewagę konkurencyjną. Nie jest zatem zaskoczeniem, że pojawiają się różne koncepcje związane z efektywnym zarządzaniem tym strategicznym – w obecnych czasach – zasobem. Przedstawimy w dużym uproszczeniu przedstawimy jedną z takich prób⁹.

Podjęta próba przedstawienia koncepcji zarządzania wiedzą traktuje zasób wiedzy jako element determinujący sukces przedsiębiorstwa oraz czynnik wpły-

⁹ Więcej na ten temat w: [Kowalczyk 2005].

wający na stworzenie przewagi strategicznej¹⁰. Koncepcja obejmuje współdziałanie czterech powiązanych ze sobą poziomów: integracyjnego (odpowiada obszarowi przywództwa i kultury organizacyjnej), strukturalnego (odpowiada obszarowi technologii informatycznej, i infrastruktury), megaprocesowego (odpowiada obszarowi procesów występujących w przedsiębiorstwie) oraz narzędziowego (odpowiadający obszarowi „skrzynki narzędziowej”). Punkt centralny stanowi poziom megaprocesowy. Wokół niego zbudowane są pozostałe poziomy koncepcji.

Poziom megaprocesu wiedzy jest zorientowany na stworzenie mechanizmów napędzających cykl tworzenia wiedzy, która będzie wartościowa dla przedsiębiorstwa i jego klientów. Poszczególne elementy megaprocesu wiedzy obejmują: pozyskiwanie i rozwijanie, kodyfikacja, transfer oraz wykorzystanie.

Poziom narzędziowy stanowi jego skrzynkę narzędziową zapewniającą funkcjonowanie megaprocesu wiedzy.

Poziom integracyjny, zarządzanie wiedzą i związana z nim kreatywność muszą być postrzegane i nadzorowane jako proces i stały element zarządzania przedsiębiorstwem, a nie jako rezultat przypadku i działania chwili. W naszej próbie szczególną uwagę zwróciliśmy na rolę menedżera wiedzy jako integratora wszystkich działań związanych z procesem zarządzania wiedzą.

Poziom strukturalny, jego architekturę można porównać; jego rola polega na rozwiązaniu problemu umiejscowienia i dostępności zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie.

5. Zakończenie

Celem niniejszego opracowania było zrobienie małego kroku na drodze służącej rozwijaniu zasobowej torii przedsiębiorstwa. Zadanie to było realizowane jednocześnie na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, chodziło o pełniejsze wkomponowanie zasobowej teorii przedsiębiorstwa – jako że przedsiębiorstwa są organizacjami skomplikowanymi – w proces tworzenia interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa. Po drugie, ważnym zadaniem było odniesienie rozważań teoretycznych do przykładu koncepcji zarządzania wiedzą, jako szczególnym zasobem będącym w posiadaniu przedsiębiorstwa, zasobem umożliwiającym implementację zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że niniejsze opracowanie

¹⁰ Uwzględnia w swoim zakresie elementy związane z procesami występującymi w przedsiębiorstwie: technologią informatyczną, infrastrukturą oraz przywództwem i kulturą organizacyjną. Tworzy ramy pozwalające przedsiębiorstwu zidentyfikować procesy wiedzy i ich zastosowanie, określić sekwencje tych procesów oraz ich wzajemne oddziaływanie, określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności przebiegu i monitorowania procesów wiedzy w powiązaniu z procesami biznesowymi, zapewnić dostępność zasobów do funkcjonowania procesów wiedzy, wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i doskonalenia.

stanowi wyłącznie przyczynek do wspomnianej teorii i autorzy mają świadomość jego ograniczeń. Z kolei odwołanie się do przykładu pozwoliło na stwierdzenie, że owym zasobem, jakim jest wiedza, można i powinno się – poprzez właściwe narzędzia – skutecznie zarządzać, a więc owa teoria może mieć swoją praktyczną implementację.

Literatura

- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 1998.
- Hacel G, Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” May-June 1990.
- Konieczny J., *Badanie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Kowalczyk A., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach konsultingowych w Polsce* (maszynopis rozprawy doktorskiej), UG, Gdańsk 2005.
- Lichtarski J., *Czy istnieje teoria małego przedsiębiorstwa?*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Miroński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, SGH, Warszawa 2004.
- Moszkowicz M., *Zasobowa koncepcja strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Nelson R., Winter S., *An Revolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, MA 1982.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 1999.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Skalik J., Głuszek E., *Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.
- Stacey R.D., *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pitman Publishing, London 1994.
- Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz i H. Możaryna, SGH, Warszawa 2004.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Wernefelt B., *A Resource Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” September-October 1984.

DEVELOPING THE RESOURCE-BASED THEORY OF THE FIRM AS A BASE FOR MODERN MANAGERIAL CONCEPTS

Summary

The content of the article arises from a thesis that it is not possible to understand an enterprise and influence its behavior without understanding most of all (and together with the processes occurring outside the company) the processes occurring inside it, and without referring to the theory of resources owned by an enterprise. Treating a company as a „black box” requires the construction of many rigorous assumptions which make it virtually impossible to involve the category of resources in the considerations over the functioning of the enterprise. These premises led the authors to an attempt to shed light on the resource-based theory of the firm (RBTF). Such an aim allows an assumption of the following research hypothesis: it is possible to develop the resource-based theory of the firm.