

Rafał Krupski

IDENTYFIKACJA WAŻNYCH STRATEGICZNIE ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIELE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Według szkoły zasobowej, wartościowe i unikalne (rzadkie) w skali sektora zasoby przedsiębiorstwa tworzą krótkookresową przewagę konkurencyjną. Natomiast wartościowe, rzadkie i trudno imitowalne zasoby mogą być podstawą względnie trwałej przewagi konkurencyjnej [Rokita 2005, s. 155]. Teoretyczne podstawy analizy zasobów przedsiębiorstwa w tych kategoriach ujmuje model VRIS (*valuable, rare, inimitable, substitutable*), którego główne elementy to: wartość zasobów i umiejętności identyfikowana ich potencjałem do wykorzystywania szans i neutralizowania zagrożeń, dająca konkretne korzyści ekonomiczne oraz rzadkość i niesubstytucyjność, a także mała możliwość skopiowania [Barney 1991] lub w innej wersji metoda VRIO (*valuable, rare, inimitable, organizing*) (w której wyeksponowano zdolności organizacyjne) [Barney 1997]. Istotność ewentualnego problemu polega na tym, czy w praktyce zasoby przedsiębiorstw mają takie cechy i czy skala zagrożenia jest na tyle duża, by upowszechniać ideę formułowania strategii w ujęciu zasobowym.

Podstawowym celem opracowania jest prezentacja wyników badań, które mogą dać odpowiedź na pytanie: czy zasoby przedsiębiorstw działających w Polsce mają cechy rzadkości i są trudno imitowalne (przynajmniej w oczach ich menedżerów) oraz których zasobów one głównie dotyczą.

Do najważniejszych mechanizmów elastycznego działania przedsiębiorstwa należy tworzenie redundancji zasobów [Krupski 2005b, s. 26-29]. Różnorodne zdarzenia w otoczeniu można identyfikować jako okazje, a następnie wykorzystywać je do rozwijania działalności przedsiębiorstwa, przede wszystkim dzięki różnorodnym zasobom. Empiria zaś potwierdza, że wykorzystywanie okazji staje się

istotnym czynnikiem rozwoju nie tylko małych firm [Krupski 2005a], ale również bardzo dużych [Collins, Porras 2003, s. 156-178]. Interesujące więc może być, jakie zasoby według przedsiębiorców i menedżerów są szczególnie ważne w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji.

Kolejnym celem jest prezentacja wyników badań dotyczących ważności określonych zasobów w elastycznych zachowaniach przedsiębiorstw, związanych z wykorzystywaniem nadarzających się okazji, a także z unikaniem zagrożeń.

2. Metoda badań

Celem badań było przede wszystkim ewentualne zidentyfikowanie zasobów spełniających barneyowskie warunki skutecznego konkurowania (wymienione powyżej) oraz określenie, które z zasobów są najważniejsze dla wykorzystywania okazji i unikania zagrożeń. Poniżej zaprezentowano wyniki badań w pierwszym zakresie.

Badania przeprowadzono za pośrednictwem studentów MBA oraz MSU. Warunkiem uczestnictwa w badaniach było, aby ankiety wypełniał osobiście członek ścisłego kierownictwa firmy (większość uczestników studiów MBA to członkowie kierownictw różnych firm) lub by odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach były przynajmniej uzgadniane z kierownikami firm. W małych firmach ankiety wypełniali przeważnie właściciele. Ankiety przekazano do 254 firm, otrzymano z powrotem 198 ankiet. Ostatecznie, po zweryfikowaniu poprawności ich wypełnienia i wyeliminowania organizacji niebędących przedsiębiorstwami, przeanalizowano ankiety ze 151 firm. Wśród nich było:

- 20 firm dużych (zatrudnienie powyżej 250 osób),
- 45 firm średnich (zatrudnienie w granicach między 50 a 250 osób),
- 64 firmy małe (zatrudnienie w granicach 10 do 49 osób),
- 22 mikroprzedsiębiorstwa (zatrudnienie poniżej 10 osób).

Pewnym problemem było zidentyfikowanie listy zasobów, które powinny być przedmiotem badań. W literaturze przedmiotu istnieje wiele propozycji klasyfikacji zasobów. Na przykład J. Rokita wyróżnia 21 rodzajów zasobów, które grupuje w 7 kategorii (ludzie, zasoby fizyczne, finansowe, perceptualne, polityczne, organizacyjne i wiedza) [Rokita 2005, s. 140]. Jego bliski współpracownik, M. Bratnicki, kategorie zasobów ujmuje już inaczej, wyróżniając: zasoby rzeczowe, zasoby finansowe, zasoby rynkowe, własność intelektualną, ludzi, zasoby organizacyjne oraz zasoby relacyjne [Bratnicki 2000, s. 50-52]. W opisywanych badaniach przyjęto, że przedmiotem penetracji naukowych, ze względu na obrane cele, będą tylko takie zasoby (a więc nie wszystkie ich rodzaje), co do których istnieje podejrzenie o przynajmniej względną ich oryginalność (np. uznano, że zasoby rzeczowe, takie jak tzw. środki trwałe, są ogólnodostępne i dlatego nie były przedmiotem badań). Ostatecznie przyjęto więc, że przedmiotem badań będą:

- wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),

- postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie),
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksi itp.),
- technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu na tradycje),
- technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
- własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych),
- lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki itp.),
- image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
- źródła finansowania,
- rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Stosowne ankiety w postaci tabel zawierały więc listę 11 rodzajów zasobów (w wierszach, tak jak w tab. 1 i 2) oraz sugerowane ich cechy, takie jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania (kolumny w tab. 1 i 2). Ankietowani mieli za zadanie przede wszystkim ocenić zasoby reprezentowanych przez siebie przedsiębiorstw według tej swoistej skali oryginalności podwójnie:

- przyjmując ich rzeczywisty poziom i umiejętność ich wykorzystywania do generowania zysku i innych wartości (jak w tab. 1),
- przyjmując ich potencjał w zakresie bardziej korzystnego ukształtowania się wyżej wspomnianych cech (jak w tab. 2).

W opisowej części ankiety respondenci mieli za zadanie uzasadnić swoje oceny.

Inne pytania zawarte w ankiecie dotyczyły ważności powyższych zasobów w wykorzystywaniu okazji pojawiających się w otoczeniu organizacji oraz roli tych zasobów w neutralizacji zagrożeń. Przedstawiciele kadr kierowniczych badanych firm mieli wytypować w tym zakresie po trzy decydujące zasoby (tab. 3 i 4).

Zaproponowana metoda badań oryginalności zasobów przedsiębiorstwa jest prosta pod względem pojęć. Jej wadą jest to, że ostateczna ocena jest sumą jednostkowych ocen dokonywanych subiektywnie przez ankietowanych. Jednakże zastosowana w badaniach o odpowiednio dużej skali może dać wyniki zmuszające kierownictwa przedsiębiorstw do refleksji nad tym, na jakich zasobach powinni budować swoje strategie zasobowe. Literatura przedmiotu nie zawiera jednak ciekawych propozycji metodycznych w tym zakresie. Do tych nielicznych należą propozycje A. Carmeli [2004] i J. Galbreatha [2005]. Ich prezentację uniemożliwiają ograniczenia edytorskie.

3. Ocena stopnia oryginalności zasobów przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych

W tab. 1 przedstawiono wyniki ocen dokonanych przez przedstawicieli 151 przedsiębiorstw, dotyczących 11 wyodrębnionych i przedstawionych im w jednolitej formie zasobów. Przedmiotem ocen była swoista oryginalność zasobów, która – jak już poprzednio stwierdzono – może być źródłem krótko- lub długookresowej przewagi strategicznej i tym samym podstawą do budowania strategii. W tabeli zawarto liczbę wskazań ocen danego rodzaju. W wierszach sumują się one do 151. Wyjątkiem jest wiersz dotyczący własnych lub będących do dyspozycji zasobów naturalnych (zasoby te dotyczyły jedynie ok. 1/3 analizowanych firm, takich jak: kopalnie, uzdrowiska, przemysłu spożywczego itp.). W tab. 2 przedstawiono stwierdzony przez respondentów potencjał wzrostu stopnia oryginalności posiadanych zasobów, ważny zwłaszcza w sytuacjach, gdy określone zasoby jeszcze nie są, ale poprzez ich określone kształtowanie – mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Syntetyczne wyniki tej części badań i krótkie refleksje są następujące.

Tylko 44% firm uznaje, że ich pracownicy mają rzadką, a nawet trudną do skopiowania wartościową wiedzę. Nie ma przy tym istotnej korelacji z wielkością firmy. Natomiast 66% uważa, że potencjał tego zasobu jest nie w pełni wykorzystany i istnieje możliwość doprowadzenia do tego, by wiedza nabrała cech rzadkości, a nawet była trudna do imitacji.

W 56% firm uważa się, że postawy i zachowania ich pracowników są wartościowe, rzadkie, a nawet trudne do skopiowania. 70% uważa, że istnieje potencjał wzrostu w tym zakresie. Im mniejsza firma, tym bardziej doceniany jest walor tego zasobu.

Tylko w 42% firm uważa się, że relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane mają cechy co najmniej rzadkości. 56% deklaruje niewykorzystany potencjał w tym zakresie. W większych firmach zasób ten jest bardziej doceniany.

62% firm deklaruje jako wartościowy i przynajmniej rzadki zasób w postaci relacji z otoczeniem uprzywilejowanych i niesformalizowanych. Aż 72% uważa, że potencjał w tym zakresie jest znacznie większy. Zasób ten uznają za wartościowy, rzadki i trudny do skopiowania przede wszystkim firmy mikro i małe.

Tylko 47% firm przyznaje, że technologie branżowe mają cechy oryginalności, a 55% uważa, że istnieje tu pewien potencjał wzrostu. Za względnie oryginalne uważają swoje technologie przede wszystkim firmy duże i średnie.

29% firm uznaje wdrożone systemy informatyczne za przynajmniej względnie oryginalne. 41% uważa, że istnieje możliwość, by ten rodzaj zasobu był relatywnie oryginalny. Im większe firmy, tym bardziej docenia się wartość tego zasobu.

Oryginalność eksploatowanych zasobów naturalnych podkreśla jako wartościowy zasób jedynie 12% badanych firm. Są to przede wszystkim kopalnie i uzdrowiska.

Tabela 1. Ocena stanu zasobów przedsiębiorstw z punktu widzenia ich oryginalności

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	84	28	16	14	9
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	66	38	23	19	5
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	87	24	14	23	3
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, konksji)	58	41	25	27	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztowne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	80	15	23	18	15
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	107	28	11	4	1
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	29	5	8		6
Lokalizacja – miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki	72	37	22	14	6
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	85	31	21	7	7
Źródła finansowania	107	14	20	9	1
Rutyny, rozwiązania wewnętrzneorganizacyjne (procesy, struktury)	104	29	10	8	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Ocena potencjału wzrostu oryginalności zasobów w przedsiębiorstwach

Zasoby i umiejętności	Standard branżowy i poniżej	Względnie rzadkie w branży	Rzadkie w branży	Rzadkie i trudne do skopiowania	Rzadkie i nie do skopiowania
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	51	41	26	20	13
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	45	45	28	27	6
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	67	35	19	25	5
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	43	49	28	31	
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	68	22	28	16	17
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	89	32	18	10	2
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	25	6	8	1	8
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	62	36	30	16	7
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	71	32	26	11	11
Źródła finansowania	92	22	24	10	3
Rutyny, rozwiązania wewnętrzzorganizacyjne (procesy, struktury)	90	36	14	11	

Źródło: opracowanie własne.

Lokalizację uznaje za wartościowy i oryginalny zasób 52% firm. 59% widzi w tym zakresie potencjał wzrostu. Doceniają to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa.

Tylko 44% firm uważa, że jest wyraźnie pozytywnie rozróżnialna na rynku. 53% firm uważa, że istnieje przy tym potencjał wzrostu tego czynnika, jako wyraźnie wartościowego i oryginalnego. Nie ma tu przy tym wyraźnej korelacji z wielkością firmy.

Tylko 29% firm korzysta z innych niż tylko własne oraz bankowe źródła finansowania. 39% dostrzega tu potencjał wzrostu. Dotyczy to zwłaszcza firm średnich i dużych.

Również tylko 31% firm uważa, że ich rozwiązania wewnątrzorganizacyjne są w miarę oryginalne i wartościowe. 40% postrzega ten zasób jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Generalnie można stwierdzić, że w wielu firmach (ok. 50%) występują wartościowe, rzadkie, a nawet trudne do skopiowania zasoby, które – jak głosi teoria – mogą być podstawą do budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Interesujące jest to, że **najwięcej firm deklaruje, że ich aktualna pozycja na rynku zależy od najbardziej wartościowego zasobu, jakim są niesformalizowane relacje z różnymi podmiotami otoczenia. Bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej są także postawy i zachowania pracownicze.**

4. Identyfikacja zasobów kluczowych w procesach wykorzystywania okazji i neutralizowania zagrożeń

W tab. 3 przedstawiono opinie respondentów o tym, które z 11 zasobów są ważne w procesach wykorzystywania okazji, a w tab. 4 informacje o zasobach ważnych dla neutralizowania zagrożeń. Opinie te przedstawiono w przekroju firm pogrupowanych ze względu na liczbę zatrudnionych. Ponieważ zgodnie z przyjętą metodą respondenci typowali po trzy zasoby, suma wskazań w wierszach nie odpowiada liczbie badanych przedsiębiorstw.

Analiza wyników badań zasobów sprzyjających wykorzystywaniu okazji upoważnia do następujących stwierdzeń: 60% przedstawicieli dużych firm typowało wiedzę, 50% postawy i zachowania pracownicze, 45% relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane. W przypadku firm średnich wybory były następujące: 64% relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane, 55% wiedza, 53% technologie informatyczne. Przedstawiciele małych firm najczęściej wybierali: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (78%), wiedzę (56%) i technologie informatyczne (50%). Przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw (najczęściej byli to ich właściciele) wybierali przede wszystkim: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (86%), postawy i zachowania pracownicze (82%) oraz lokalizację (45%).

Tabela 3. Ocena ważności zasobów przedsiębiorstw dla wykorzystywania okazji

Zasoby i umiejętności	Duże	Średnie	Małe	Mikro	Suma typowań
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	12	25	36	8	81
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	10	5	7	18	40
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	3	18	14		35
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	9	29	50	19	107
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	5	7	10	2	24
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	5	24	32	2	63
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)	2				2
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	8	20	7	10	45
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	2	4	2	1	45
Źródła finansowania	1	3	29	6	39
Rutyny, rozwiązania wewnętrznoorganizacyjne (procesy, struktury)	3		5		8

Źródło: opracowanie własne.

Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane, wybierano na ogół jako jeden z najważniejszych zasobów umożliwiających wykorzystywanie okazji,

Tabela 4. Ocena ważności zasobów przedsiębiorstw dla neutralizacji zagrożeń

Zasoby i umiejętności	Duże	Średnie	Małe	Mikro-	Suma typowań
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne)	14	34	36	22	106
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacyjnej	10	35	35	8	88
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)	2		31	1	34
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)	10	8	43	1	74
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne <i>high technology</i> lub o wartościach historycznych)	6	10	11		27
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne)	2	7	3	1	13
Własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych)		3	3		6
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)	1	3	6	2	12
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)	2	3		8	13
Źródła finansowania	6	2	9	11	28
Rutyny, rozwiązania wewnętrznoorganizacyjne (procesy, struktury)	7	30	15		52

Źródło: opracowanie własne.

niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Wiedzę typowali przede wszystkim przedstawiciele dużych, średnich i małych firm, co nie jest zaskoczeniem. Dla mi-

kroprzedsiębiorstw zasobem bardzo ważnym ze względu na wykorzystywanie okazji jest lokalizacja. Zaskakujące jest to, że przedstawiciele średnich i małych firm, a więc tych, które zatrudniają 10-250 osób, uważają, że jednym z trzech podstawowych zasobów, których posiadanie warunkuje wykorzystywanie okazji, są technologie informatyczne. W uzasadnieniach podkreślali, że wspierają one procesy informacyjno-decyzyjne, przyspieszają podejmowanie decyzji, zwłaszcza w handlu i logistyce.

Analiza wyników badań zasobów ważnych dla neutralizowania zagrożeń (tab. 4) prowadzi do następujących wniosków: 70% respondentów dużych firm za najważniejszy zasób w tym względzie uznało wiedzę, 50% z nich typowało postawy i zachowania pracownicze i tyle samo relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane. W przypadku firm średnich aż 78% typowało postawy i zachowania pracownicze jako podstawowy zasób w neutralizacji zagrożeń. Niewiele mniej (78%) uznało, że takim zasobem są: wiedza, umiejętności i talenty pracowników, 66% wytypowało zaś rutyny i rozwiązania wewnątrzorganizacyjne. W małych firmach uznano, że najważniejszym zasobem w tym względzie są relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (67%) oraz kolejno: wiedza i umiejętności pracownicze (56%), postawy i zachowania pracownicze (55%). Dla mikroprzedsiębiorstw najważniejsze zasoby z analizowanego punktu widzenia to: wiedza i umiejętności i talenty pracowników (100%) (sic!), relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (59%) oraz źródła finansowania (50%).

Generalnie w całej badanej grupie przedsiębiorstw panaceum na zagrożenia stanowią: wiedza, umiejętności i talenty pracowników, ich postawy i zachowania oraz relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane.

5. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań, chociaż przeprowadzone na małej populacji, są dość optymistyczne. Respondenci połowy zbadanych firm deklarują posiadanie względnie oryginalnych zasobów, które powinny być podstawą budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Najczęściej wymieniane zasoby, co nie jest zaskoczeniem, są związane z pracownikami (wiedza, umiejętności i talent oraz postawy i zachowania) oraz, co jest pewnym zaskoczeniem, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane. Również te same zasoby zazwyczaj decydują o wykorzystywaniu okazji i neutralizowaniu zagrożeń. Strategie tych zasobów powinny być więc budowane w tradycyjnym wydaniu przynajmniej w obrębie strategii poziomu funkcjonalnego. Zgodnie zaś z nowymi koncepcjami zarządzania firmą w turbulentnym otoczeniu, mogłyby one nawet zastępować strategie formułowane w kategoriach produktowo-rynkowych.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park 1997.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Carmeli A., *Assessing Core Intangible Resources*, „European Management Journal” 2004, vol. 22, nr 1, s. 110-122.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
- Galbreath J., *Which Resources Matter the most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-based Theory*, „Technovation” 2005, vol. 25, s. 979-987.
- Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?*, „Przegląd Organizacji” 2005a nr 3.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005b.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

THE IDENTIFICATION OF STRATEGICALLY IMPORTANT RESOURCES AS A RESEARCH RESULT

Summary

The article presents research results whose goal was the answer to the questions whether the resources of entrepreneurs in Poland have features of rareness and hard imitability and which resources have influence in processes of occasions usage and threats neutralization. The answers are following: at about half of entrepreneurs have features of rareness and hard imitability and the most important resources are resources connected with knowledge, employees' attitudes and behaviour and informal relations with environment.

Rafał Krupski – prof. zw. dr hab. inż., kierownik Katedry Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.