

JOANNA JULIA SIENKIEWICZ
Szczecin

**Przewaga konkurencyjna w ujęciu szkoły zasobów (RBV)
a możliwości jej zastosowania w zarządzaniu polskim
przedsiębiorstwem uzdrowiskowym**

Wprowadzenie

Na powstanie i zawartość niniejszego artykułu, przy świadomości istnienia ogromnej bazy literaturowej poświęconej szkole zasobów (RBV), wpłynęły trzy fundamentalne przesłanki:

- konstatacja zespołu I. Nonaki stwierdzająca, iż nauka bardziej koncentruje się na własnych problemach teoretyczno-metodologicznych niż na rzeczywistości gospodarczej, co powoduje **małą przydatność teoretycznych modeli konkurencyjności przedsiębiorstw dla potrzeb funkcjonowania firm i małe (znikome) zainteresowanie firm tymiż modelami**¹,
- ustalenia badawcze J.J. Sienkiewicz nad pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw uzdrowiskowych, w myśl których kierownictwa badanych kurortów relatywnie dobrze posługują się narzędziami budowania konkurencyjności na poziomie operacyjnym, podczas gdy na poziomie strategicznym dominuje intuicyjne rozumienie mechanizmów kreujących własną konkurencyjność

¹ I. Nonaka i zespół, *A Firm as a Knowledge – Creating Entity: A new Perspective on the Theory of the Firm*, „Industrial & Corporate Change” 2000, vol. 9, no. 1.

i pozycję konkurencyjną – pośrednie potwierdzenie przytoczonego powyżej wniosku²,

- rezultaty i przemyślenia wynikające ze studiów literaturowych – styk makroekonomia i nauki o turystyce – wskazujące na powszechne stosowanie aparatury pojęciowej wprowadzonej do obiegu naukowego przez znaczących przedstawicieli szkoły zasobów (RBV), takich jak: kompetencje, kluczowe kompetencje, wiązka zasobów itd.

O tym jak ważnym jest zagadnienie dyfuzji ustaleń nauki akademickiej nad pozycją konkurencyjną na poziom realnego przedsiębiorstwa – w rozumieniu determinant i barier – świadczą ustalenia badań Scotta L. Newberta (profesora w Villanova University w stanie Pensylwania USA) w przedmiocie empirycznej weryfikacji koncepcji RBV odnośnie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w ramach ekonomii i nauk o zarządzaniu. Analiza zmiennych – artykuły w najbardziej znaczących periodykach w różnych przekrojach badawczych – pozwala zrozumieć dlaczego wniosek I. Nonaki mimo upływu tylu lat nie jest kontestowany i dlaczego nauka sama „zapętiła się” i „zasklepiła się” we własnej problematyce³.

Przyjmując jako wytyczne kierunkowe wnioski z badań S.L. Newberta w artykule wyeksponowane zostaną najważniejsze (aplikacyjne) wskazania szkoły zasobów RBV, które mogą być wykorzystane dla potrzeb zarządzania strategicznego zasobami polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych w budowie trwałej pozycji konkurencyjnej, co jest jednym z najistotniejszych zadań na obecnym etapie restrukturyzacji polskiego sektora uzdrowiskowego.

² J.J. Sienkiewicz, *Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, niepublikowana praca doktorska, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Szczecin 2012, s. 167.

³ S.L. Newbert, *Empirical research on the Resource-Based View of the Firm: an assessment and suggestion for future research*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28.

1. Próba konceptualizacji wskazań szkoły zasobów dla potrzeb zarządzania strategicznego konkurencyjnością – czyli co menedżerowie najwyższego szczebla polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych (top management) wiedzieć powinni

1.1. Warunki brzegowe

Studia literaturowe przekonują, iż dyskusja nad problematyką konkurencyjności przedsiębiorstw firm toczy się w pierwszej kolejności literaturze anglojęzycznej, rzadziej w literaturze niemiecko- i francuskojęzycznej. Transmisja (dyfuzja) najbardziej znaczących poglądów do środowisk naukowych innych państw odwzorowuje się w postaci różnorodnych prób dostosowawczych (do warunków gospodarki danego kraju, branży, sektora, poziomu lub szczebla odniesienia), jak też oryginalnymi własnymi rozwiązaniami. Potwierdzeniem tego procesu są w polskiej literaturze koncepcje zarówno pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa⁴, wykorzystania teoretycznych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa do badań nad klastrami⁵, jak też potrzeby zastosowania nowych zasad modelowania procesów innowacyjnych jako instrumentu zapewniającego przedsiębiorstwu uzyskiwanie konkurencyjności (przewagi konkurencyjnej)⁶.

Z drugiej strony, o czym świadczą badania J.J. Sienkiewicz, kierownictwa polskich firm uzdrowiskowych nie dostrzegają wpływu nauki na poszukiwanie szans rozwojowych oraz na podejmowanie decyzji na poziomie strategicznym. Ustosunkowując się do dwóch pytań otwartych nawiązujących do zasygnalizowanej powyżej tematyki respondenci podawali szereg czynników mogących, w ich opinii, mieć wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw sektora uzdrowiskowego w najbliższym dziesięcioleciu, **ale nie było ani jednego wskazania odnośnie potrzeby lub możliwości skorzystania z teoretycznych ustaleń i koncepcji konkurencyjności wypracowanych przez naukę.** Kierownictwa

⁴ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. II, TNOiK „Dom Organizatora” Toruń 2005.

⁵ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin Warszawa 2008.

⁶ K. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

firm uzdrowiskowych swoje szanse na poprawę konkurencyjności upatrywały przede wszystkim w (kolejność malejąca według % wskazań):

- nowe rynki zbytu,
- atrakcyjna cena,
- nowe produkty (usługi),
- rosnący popyt na *spa & wellness* (profilaktykę zdrowia),
- pozyskanie dotacji UE⁷.

Potwierdza to – powtórzmy za M. Gorynią – istnienie luki między teoretycznymi modelami konkurencyjności przedsiębiorstwa a rzeczywistymi zachowaniami kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

Wniosek: Zarówno w przytoczonym badaniu, jak u I. Tanaki – trudno znaleźć studium przypadku potwierdzającego zainteresowanie najbardziej znaczącymi rezultatami naukowymi poświęconymi konkurencyjności u kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw, w tym uzdrowiskowych.

1.2. Operacjonalizacja czynników ustrukturyzowania zasobów

Od momentu, gdy Edith T. Penrose podniosła znaczenie zasobów firmy dla jej pozycji konkurencyjnej⁸, a także upowszechnienia definicji zasobów przedsiębiorstwa sformułowanej przez J.B. Barneya⁹ w literaturze przedmiotu sformułowano koncepcje elementów strukturalnych składających się na dwie zasadnicze kategorie według logiki RBV, czyli „zasoby” i „zdolności/kompetencje”.

Wielość zasobów – pamiętając, iż dla RBV nie jest ważna gradacja wpływu poszczególnych elementów zasobów na pozycję konkurencyjną, a przyjęte klasyfikacje traktowane są jako „etykietyki” służące odejściu od logiki RBV opartej na aksjomacie 4 cech zasobów¹⁰ – utrudnia nawet wytrawnym badaczom ustalenie empirycznego wpływu elementów składowych zasobów (wiązki zasobów) na rezultat końcowy – konkurencyjność i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, jak też testowania, który zespół zasobów – materialne lub niematerialne – wywiera zasadniczy wpływ na pozycję konkurencyjną. Tabela

⁷ J.J. Sienkiewicz, *Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw sektora...*, tabele 4.33 i 4.34.

⁸ E.T. Penrose, *The Growth of the Firm*, Willey, New York 1959, s. 24.

⁹ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17, s. 101.

¹⁰ J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford UK 2007.

nr 1 zwiera zestawienie najczęściej analizowanych (łącznie, grupowo lub pojedynczo) elementów zasobów i zdolności składających się na heterogeniczne wnętrze przedsiębiorstwa.

Tabela 1

Podejścia w operacjonalizacji zasobów i zdolności przedsiębiorstwa

zasoby	zdolności
– kapitał ludzki	– zasobów ludzkich
– wiedza	– innowacyjne
– doświadczenie	– technologii informatycznych
– kapitał społeczny	– technologiczne
– innowacje	– przedsiębiorcze
– renoma	– uczenia się
– czynniki klimatyczne	– redukcji kosztów
– ekonomia skali	– rozwijania produktu (ów)
– finanse	– uzyskiwania jakości
– kultura w przedsiębiorstwie	– utrzymywania klientów
– majątek fizyczny	– budowy relacji z konsumentami
– przedsiębiorczość	– gromadzenia i przetwarzania informacji
– relacje z konsumentami	– tworzenia wiedzy
– organizacyjne	– orientacji na rynek
– tendencje do konfliktów	– negocjacji
– zespół top management	– specjalizacji
– czynniki własnościowe	– budowy łańcucha dostawców
– biznes	– wykorzystania praw własności
– osiągnięcia środowiskowe	– komunikowania się
– czynniki niematerialne	– dystrybucji
– zdolności zarządcze	– planowania i wdrażania rozwoju
– ceny	– podporządkowania
– czynniki materialne	– nastawienia na zmiany
– polityka tworzenia przychylności pracy	– stosowania dźwigni finansowej
– technologie	– do fuzji lub współpracy
– dzierżawy	– oddziaływania cenowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie S.L. Newbert, *Empirical research on the Resource-Based View of the Firm: an assessment and suggestion for future research*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28, s. 130.

Przytoczone zestawienie należałoby poszerzyć o grupę czynników tworzących kluczowe kompetencje (*core competence*), których autorami byli C.K. Prahalad i G. Hamel¹¹, czyli analizowane przez naukę podejścia:

¹¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, nr 68 (3).

- marketingowe,
- technologiczne,
- architektury wewnętrznej,
- regulacyjne,
- komponentowe,
- integracyjne.

Łącznie zbiór elementów heterogenicznej struktury zasobów przedsiębiorstwa liczący 60 elementów ($2 \times 27 + 6$) ma swoją bogatą literaturę, która może być podstawą do formułowania wniosków natury ogólniejszej, ale dla praktycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa nadmiernie rozbudowane struktury pojęciowe są nieprzydatne. Firma turystyki uzdrowskiej oczekiwać może na wskazania, które z elementów zasobów i kompetencji należy uwzględnić przy konstrukcji strategii zarządzania zasobami pod kątem zajęcia określonej pozycji konkurencyjnej. Identyfikacja i enumeracja kluczowych czynników potencjału i pozycji konkurencyjnej jawi się jako zastosowanie znanej koncepcji V. Pareto głoszącej, iż 20% czynników wywołuje 80% zmian – redukcja merytoryczna zmiennych wpływu.

2. Konceptualizacja teorii wartości TBV w optyce przedsiębiorstwa turystyki uzdrowskiej.

Mają rację ci obserwatorzy formułowania się rdzenia koncepcji RBV – teorii wartości głosząc, iż kierunek ten przeszedł w ostatnich kilkunastu latach długą drogę od pierwotnie względnie sformalizowanej w 1991 r. listy *de facto* **statycznych składników** konkurencyjności do przekształcenia się w **dynamiczne receptury** wyjaśniające proces, w wyniku którego składniki zasobów winny być wykorzystane do osiągnięcia zakładanego celu – pozycji konkurencyjnej i przewagi konkurencyjnej firmy.

Ewolucja stanowiska, o którym mowa, dokonała się etapowo, poprzez:

- sformułowanie w 1991 r. przez Jaya B. Barneya aksjomatu o cenności, rzadkości, niepowtarzalności i niesubstytucyjności zasobów (znanego i używanego powszechnie w literaturze anglojęzycznej jako VRIN – akronim z pierwszych liter angielskich słów)¹²,

¹² J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained...*

- uwagi J.T. Mahoneya i Pandiana Jra o brakującym ogniwie między faktem posiadania zasobów a ich wykorzystaniem – firma może uzyskać zyski nadzwyczajne (lub czynsze) nie dlatego, że ma lepsze środki, ale charakterystyczne kompetencje tejże firmy umożliwiają lepsze wykorzystanie zasobów¹³,
- krytyki statycznego charakteru koncepcji dokonanej przez R.L. Priema i J.E. Butlera głoszącej, iż środki, które pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej pozostają w „czarnej skrzynce”¹⁴,
- zgody J.B. Barneya, głoszącej iż w 1991 r. przyjął założenie, w myśl którego firma wie jak wykorzystać posiadane zasoby i stąd automatyczne jej działania na rzecz wykorzystania właściwych zasobów stają się oczywiste¹⁵,
- opublikowania szeregu teoretycznych prac, w których zajęto się procesami warunkującymi wykorzystanie „wartości utajonych”, takich jak: możliwości podstawowe¹⁶, kompetencje¹⁷, możliwości kombinacyjne¹⁸, transformacje kompetencji¹⁹, możliwości²⁰ oraz zdolności organizacyjne²¹,
- zaliczenie do umiejętności wykonawczych firmy takich elementów organizacyjnych, jak struktury, systemy kontroli, polityki kompensacyjne²²,

¹³ J.T. Mahoney, Jr. Pandian, *The resource-based view within the conversation of strategic management*, „Strategic Management Journal” 1992, nr 13 (5), s. 365.

¹⁴ R.L. Priem, J.E. Butler, *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, „Academy of Management Review” 2001, nr 26, s. 33.

¹⁵ J.B. Barney, *Is the resource-based „view” a useful perspective for strategic management research? Yes*, „Academy of Management Review” 2001, nr 26 (1), s. 53.

¹⁶ D. Leonard-Burton, *Core capabilities and core rigidities a paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal” 1992, Summer Special Issue 13.

¹⁷ C.M. Fiol, *Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17 (1); R. Reed, R.J. DeFillippi, *Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1990, nr 15 (1).

¹⁸ B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, „Organization Science” 1992, nr 3 (3).

¹⁹ A.A. Lado, N.G. Boyd, P. Wright, *A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration*, „Journal of Management” 1992, nr 18 (1).

²⁰ R. Amit, P. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, nr 14.

²¹ M.V. Russo, P.A. Fouts, *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, „Academy of Management Journal” 1997, nr 40 (3).

²² J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading MA 1997; J.N. Barney, T.B. MacKey, (2005), *Testing resource-based Theory. In Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 2, Ketchen D.J., Bergh D.D. (eds.), Elsevier, Greenwich CT.

- wprowadzenia przez zespół D.J Teece’a pojęcia „dynamicznego potencjału” określanego jako „...zdolności przedsiębiorstwa do budowy i konfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu rozwiązania szybko zmieniających się warunków rynkowych”²³, rozwiniętego następnie w pojęcie „dynamicznych możliwości”, czyli: „...procesy przedsiębiorstwa, które korzysta z zasobów, w postaci integracji zasobów, ich rekonfiguracji lub uwolnienia, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie dopasować się do rynku lub wpływać na zmiany na rynku”²⁴. Cechą wspólną obu grup autorów jest przyjęcie, iż dla przedsiębiorstwa w izolacji zasoby nie mają żadnej realnej wartości. Ponadto potwierdzili oni uzewnętrznienie utajonych wartości zasobów za pośrednictwem niepowtarzalnych dla firmy dynamicznych możliwości.

Reasumując, RBV przechodząc ewolucję koncepcji zrozumiała, iż samo posiadanie przez przedsiębiorstwo zasobów spełniających postulaty VRIN jest niewystarczające. Niezależnie od posiadania przez przedsiębiorstwo/firmę przedmiotowych składników w dążeniu do osiągnięcia korzyści w procesie konkutowania muszą one wykazać zdolność do zmian, aby ich potencjał został w pełni zrealizowany.

3. Reasumpcja, czyli podpowiedzi dla kierownictw polskich przedsiębiorstw uzdrowiskowych

Jeśli przyjmiemy istnienie znaku równości między rdzeniem teorii RBV a koncepcjami zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, to ewolucja koncepcji szkoły zasobów oznacza zdynamizowanie tychże koncepcji pod kątem strategicznego dopasowania między otoczeniem zewnętrznym (analiza szans i zagrożeń) a zasobami wewnętrznymi, z naciskiem na poszukiwanie odpowiedzi na zasadnicze pytanie: w jaki sposób firma/przedsiębiorstwo będzie w stanie uzyskać przewagę konkurencyjną na rywalami?

²³ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 18 (7), s. 516.

²⁴ K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, nr 21, s. 1107.

W literaturze znane są zalecenia przywoływanego już zespołu D.J. Teece'a, który proces podejmowania strategicznych decyzji (wyborów) ujmował następująco:

- a) jeśli podejmujesz decyzję o wejściu na rynek, to:
- staraj się wybierać branżę opierając się na jej atrakcyjności strukturalnej
 - w warunkach polskich zalecenie to może dotyczyć inwestora strategicznego (polskiego i zagranicznego) zainteresowanego sektorem turystyki uzdrowiskowej. Obserwacja polskiej sceny pokazuje, iż takie procesy mają miejsce, w wyniku czego tzw. komponent turystyczny staje się częścią zróżnicowanego profilu produkcyjno-usługowego relatywnie dużego przedsiębiorstwa z innego sektora – do wątku tego powrócimy w dalszej części,
 - buduj strategię wejścia na podstawie hipotezy o racjonalnych strategiach konkurencji,
 - jeśli nie posiadasz wymaganych aktywów, staraj się je kupić – sam proces identyfikacji i rozwoju wymaganych aktywów nie jest problemem. W praktyce proces ten polega na racjonalnym wyborze spośród zdefiniowanego zbioru inwestycji alternatywnych: jeśli wymagane aktywa nie są już własnością, to można je kupić;
- b) dla firm istniejących i funkcjonujących na rynku – proces decyzyjny, zgodny z zasadami RBV, może być następujący:
- zidentyfikuj w ramach firmy unikalne zasoby,
 - zdecyduj, które zasoby poprzez sprzedaż na rynku, mogą przynieść największe dochody (lub jak chcą autorzy – przynieść największe czynsze),
 - zdecyduj, czy dochody (czynsze) z tych aktywów i najbardziej ich efektywne wykorzystanie może nastąpić poprzez:
 - funkcjonowanie wyłącznie na rynku związanym,
 - wejście pośrednie do powiązanych firm,
 - konsolidacje aktywów o podobnym profilu działalności²⁵.

Przytoczone powyżej rekomendacje ilustrują – niewidoczny, ale jednak istniejący – proces dostosowywania wielkich zagadnień teoretycznych, nie budzących zainteresowania biznesu, do konceptualnych oczekiwań realnego przedsiębiorstwa. Polskie przedsiębiorstwa uzdrowiskowe winny:

²⁵ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic...*, s. 514.

- a) przy konstrukcji strategii rozwojowych skupić się na zasobach na wejściu i wyjściu. Generalnie podstawową słabością wszystkich polskich klasycznych przedsiębiorstw uzdrowiskowych jest mały poziom przychodów połączony z relatywnie niską rentownością. Statystycznie przychody największych polskich firm uzdrowiskowych są 17 (siedemnaście) razy mniejsze od średniego przychodu kurortu niemieckiego²⁶, co utrudnia wykorzystanie zarówno efektu skali jak też synergicznego wykorzystania zasobów;
- b) rozważyć korzyści (lub nie) z zalecanych fuzji między firmami o podobnym profilu działalności, co może przynieść tzw. wartość dodaną w postaci umocnienia pozycji konkurencyjnej. W warunkach polskich takich fuzji nie było, podczas gdy w otoczeniu konkurencyjnym procesy takie mają miejsce, np. połączenie wszystkich kurortów na niemieckiej wyspie Rugii w ramach jednego zarządu. Niemcy prawidłowo odczytują impulsy wychodzące z otoczenia zewnętrznego – powrót planu firmy *Dr Eris* budowy, na wzór istniejącego Centrum Zdrowia i Urody w Krynicy, podobnego centrum w Międzyzdrojach, co będzie miało swoje skutki na określonym obszarze sektorowej konkurencji transgranicznej. Alternatywą dla fuzji – według znanych z literatury koncepcji studialnych – miały być organizacje klastrowe. Jednak ocena prawdopodobieństwa ich powstania i funkcjonowania, dokonana przez ekspertów w ramach sesji delfickiej, wskazuje na minimalne szanse urzeczywistnienia projektu²⁷;
- c) przeredagować (uaktualnić) układ analiz SWOT towarzyszących strategiom rozwojowym większości przedsiębiorstw uzdrowiskowych. W znanych strategiach firm uzdrowiskowych Pomorza Zachodniego po stronie „zagrożeń” oraz „słabych stron” nie eksponuje się niskiego poziomu przychodów. Jeśli enuncjacje prasowe mówiące o planach norweskiej firmy budowy na obszarze między Bałtykiem a Jeziorem Jamno centrum SPA (planowany budżet inwestycyjny do 500 mln \$) zostaną zmaterializowane, to zmieni to w sposób zasadniczy sytuację konkurencyjną wszystkich firm sektora SPA & Wellness na obszarze Polski między Bałtykiem a umowną linią Berlin–Poznań–Warszawa–Brześć;
- d) nadać właściwą rangę procesom i możliwościom, a szczególnie **dynamicznym możliwościom** tkwiącym we wnętrzu własnych firm. Przedsiębiorstwa

²⁶ Obliczenia własne na podstawie informacji w: R. Petry 2009.

²⁷ J.J. Sienkiewicz, *Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw sektora...*, s. 169–171.

uzdrowiskowe posiadają zasoby spełniające postulaty VRIN (unikalne zasoby, unikalne procedury lecznicze, unikalne zasoby ludzkie, unikalne walory klimatyczne), ich słabością jest obawa przed nieuchronną koniecznością głębokiej restrukturyzacji produktowej, jako odpowiedzi na kryzys strukturalny całego sektora tzw. tradycyjnej turystyki uzdrowiskowej w Europie. Rekonfiguracja zasobów jako wyraz dynamicznych możliwości, wcześniej czy później, doprowadzi do dwóch odmiennych sytuacji:

- poprzez wymuszone wdrożenie i rozwój koncepcji SPA – upodabnianie się do już istniejących firm SPA w Europie oraz Stanach Zjednoczonych Ameryki,
- poprzez, dokonaną z własnej inicjatywy, restrukturyzację produktową stworzenie komponentu turystyki medycznej mającego duży potencjał rozwojowy, która w Polsce jest oficjalnie traktowana milcząco, podczas gdy w skali globalnej i regionalnej jest ona źródłem znaczących i systematycznie rosnących przychodów firm oraz spełnia stabilizującą rolę w skali makro (przykład Węgier).

Podsumowanie

Przeprowadzony dyskurs wskazuje, iż następuje powolny proces aplikacyjnego zbliżenia między wielką dyskusją na poziomie akademickim nad zasobami przedsiębiorstwa jako warunkiem niezbędnym do osiągnięcia pożądanego pozycji konkurencyjnej a realnymi oczekiwaniami podmiotów w skali mikro. Niezależnie od eksponowanych przez krytyków słabości szkoły zasobów RBV zaletą – eliminująca barierę intelektualną – jest jej ewolucja w kierunku zrozumiałej ekspozycji tych cech składników zasobów i możliwości ich użycia, które mogą być motorem sprawczym kreacji strategii zarządzania, poprzez zasoby, konkurencyjnością zainteresowanego przedsiębiorstwa/firmy.

Wskazania szkoły zasobów mogą być przydatne nie tylko w sektorze przemysłu, ale także dla przedsiębiorstw z innych sektorów, np. przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, które niezależnie do swojej specyfiki funkcjonowania, upodabniają się do klasycznych przedsiębiorstw uzdrowiskowych, co potwierdzają przywołane badania autorki na reprezentatywnej próbie z województwa zachodniopomorskiego.

Recepcja teorii i wskazań RBV w sektorze uzdrowiskowym – tonująca wydzwięk konstatacji I. Tanaki – napotykać może na dwie grupy barier:

- intelektualną: opinie części środowiska nauki głoszące, iż sektor samoczynnie poradzi sobie z wyzwaniami konkurencji w skali co najmniej kontynentu należy traktować jako mylne. Nieodzowne staje się dokonanie korekty podejścia (np. przez wzmocnienie programów badawczych nad kondycją i perspektywami sektora),
- merytoryczno-organizacyjną: jedną z większych słabości firm uzdrowiskowych jest powszechnie znany dualizm własnościowy. W odniesieniu do przedsiębiorstw byłych spółek Skarbu Państwa nowym właścicielem stał się marszałek województwa samorządowego, a decydent merytoryczny jest ten sam – minister zdrowia. Widoczna asymetria oddziaływania czynnika władczego może być największym zagrożeniem w przekonaniu przez top management firm uzdrowiskowych tychże ośrodków decyzyjnych do – zgodnej z wymogami i rekomendacjami teorii – rekonfiguracji zasobów oraz nowych strategii produktowych.

Istnieje ponadto jeszcze jeden potencjalny obszar, którego zagospodarowanie może stać się czynnikiem dynamizującym potencjał i pozycję konkurencyjną firm uzdrowiskowych. W perspektywie najbliższego dziesięciolecia takim motywatorem stanie się kompleks gospodarki związany z nieuchronnymi i obiektywnymi procesami starzenia się społeczeństwa polskiego, który w realiach niemieckich już jest realizowany – powstanie w landach Berlin-Brandenburgia i Meklemburgia-Pomorze Przednie „cebulowych” klastrów opieki nad ludźmi w podeszłym wieku. Doniosłość społeczna i ekonomiczna dopasowania potencjału przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej do zmian struktury demograficznej Polski uzasadnia potrzebę aktywnego monitorowania przyszłych procesów restrukturyzacji produktowej uzdrowisk.

Literatura

- Amit R., Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, nr 14.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading MA 1997.
- Barney J.B., *Is the resource-based „view” a useful perspective for strategic management research? Yes*, „Academy of Management Review” 2001, nr 26 (1).

- Barney J.N., MacKey T.B., (2005), *Testing resource-based Theory. In Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 2, Ketchen D.J., Bergh D.D. (eds.), Elsevier, Greenwich CT.
- Barney J.B., Clark D.N., *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford UK 2007.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, nr 21.
- Fiol C.M., *Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17 (1).
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin Warszawa 2008.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, „Organization Science” 1992, nr 3 (3).
- Lado A.A., Boyd N.G., Wright P., *A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration*, „Journal of Management” 1992, nr 18 (1).
- Leonard-Burton D., *Core capabilities and core rigidities a paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal” 1992, Summer Special Issue 13.
- Mahoney J.T., Pandian Jr., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, „Strategic Management Journal” 1992, nr 13 (5).
- Newbert S.L., *Empirical research on the Resource-Based View of the Firm: an assessment and suggestion for future research*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28.
- Nonaka I. i zespół, *A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A new Perspective on the Theory of the Firm*, „Industrial & Corporate Change” 2000, vol. 9, no. 1.
- Penrose E.T., *The Growth of the Firm*, Wiley, New York 1959.
- Petry R., *Czy w Europie występuje zmierzch uzdrowisk i klasycznego leczenia? Marketing uzdrowiskowy w państwach europejskich*, w: *Innowacyjne kierunki rozwoju turystyki uzdrowiskowej i lecznictwa uzdrowiskowego*, XVIII Kongres Uzdrowisk Polskich, 4–6 czerwca 2009, Muszyna 2009.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, nr 68 (3).
- Priem R.L., Butler J.E., *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, „Academy of Management Review” 2001, nr 26.
- Reed R., DeFillippi R.J., *Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1990, nr 15 (1).
- Russo M.V., Fouts P.A., *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, „Academy of Management Journal” 1997, nr 40 (3).

- Sienkiewicz J.J., *Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, niepublikowana praca doktorska, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Szczecin 2012.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. II, TNOiK „Dom Organizatora” Toruń 2005.
- Świtalski K., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 18 (7).

Competitive advantage school approach resources (RBV) a possibility of its application in polish enterprise management spa

Summary

The article focuses on two sets of issues: the first to attempt to answer whether raised by some scholars issues facing the gap between academia and low or zero interest companies created economic models (such as the competitiveness of enterprises) can not be overcome or observed Trailers changes.

Based on literature studies analyzed school approach RBV resources in relation to the core of the research – that links theory with the achievement of competitive advantage . Analysis of the internal dynamics theory suggests that the transition from the static to the dynamic nature of its results in better visibility complex determinants of competitiveness of construction company, and thus can be more easily absorbed by the micro level .

The second group of interest – a response which elements of school resources may be useful in the first place for health tourism sector companies . It has been shown that for the purposes of construction management strategies competitiveness of the spa is first necessary to use dynamic reconfiguration of resources and opportunities inherent in the interior of the company.

Keywords: spa tourism, competition, the learning and the knowledge.

Translated by Joanna Julia Sienkiewicz