

PODEJŚCIE ZASOBOWE W ZARZĄDZANIU ZAKŁADEM OPIEKI ZDROWOTNEJ

Sławomir Karoń

Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Świętej Barbary nr 5 w Sosnowcu
Oddział Chirurgii Ogólnej

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zasobowej w zarządzaniu w odniesieniu do zarządzania zakładami opieki zdrowotnej. Zaprezentowane zostały w nim teorie badaczy, którzy przyczynili się do rozwoju koncepcji zasobowej w zarządzaniu organizacją gospodarczą. Zwrócono uwagę na konieczność zinterpretowania zasobów, umiejętności i kompetencji organizacji z uwagi na stopień ich niepowtarzalności i mobilności. Wskazano na kształtowanie konkurencyjności i tworzenie wartości pod wpływem umiejętnego wykorzystania posiadanych przez organizację zasobów. W części aplikacyjnej artykułu wykazano efektywność stosowania podejścia zasobowego i wpływ wykorzystania zasobów na efektywność pracy i wzrost pozycji rynkowej zakładów opieki zdrowotnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej, koncepcja zasobowa, zasoby niematerialne, kluczowe kompetencje, umiejętności organizacji, przewaga konkurencyjna, efektywność zasobów

Koncepcja zasobowa przedsiębiorstw

Koncepcja zasobowa rozwija się od lat dziewięćdziesiątych XX w., kiedy to zaczęto zwracać coraz większą uwagę na zasoby przedsiębiorstwa, jak i jego umiejętności stanowiące podstawę budowania strategii. Zasobowa teoria przedsiębiorstwa, zwana również podejściem zasobowym, rozwinęła się głównie dzięki pracy B. Wernerfelta, który jako pierwszy określił ten kierunek mianem RBV (Resource – Based View of the Firm) w swoim artykule z 1984 r.²⁶⁴

Od początku lat 90. szkoła zasobowa, zgodnie z którą zasoby i kompetencje stanowią podstawowe źródło sukcesu organizacji, cieszy się coraz większą popularnością i uznaniem zarówno w środowisku teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Koncepcja ta wywodzi się z wydanej w 1959 r. pracy Edith Penrose. Autorka skoncentrowała się w niej na tym, w jaki sposób rozwój przedsiębiorstwa jest kreowany przez wykorzystanie posiadanych zasobów – *The Theory of the Growth of the Firm*²⁶⁵. Jednakże na długo przed 1980 r. specyficzne dla przedsiębiorstwa i sposobu gospodarowania zasoby zostały opisane w teorii ekonomii przez

²⁶⁴ B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, [w:] "Strategic Management Journal", 1984, nr 5, s. 171-180.

²⁶⁵ E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959. Za: J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice 2006, s. 31.

E.H. Chamberline'a²⁶⁶, który badał wpływ zróżnicowania posiadanych zasobów na konkurencję oraz uzyskanie zysków.

Rozwój tej koncepcji nastąpił również dzięki pracom takich autorów, jak: M.A. Peteraf²⁶⁷, J.L. Kellogg, J.B. Barney, D.J. Collins, K.R. Conner oraz G. Hamel i C.K. Prahalad czy R. Amit i P. Schoemaker²⁶⁸. Prezentację koncepcji zasobowej można znaleźć również m.in. w pracy K. Obłója²⁶⁹.

Podejście to osiągnęło również znaczące miejsce w badaniach nad strategią przedsiębiorstwa, koncentrując się na akumulowaniu zasobów i umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu tworzenie renty ekonomicznej na rynku²⁷⁰. Koncepcja ta osiągnęła największy triumf w 1990 r., dzięki artykułowi zatytułowanemu *The Core Competence of the Corporation* opublikowanemu w „Harvard Business Review” autorstwa C.K. Prahalad i G. Hamel²⁷¹. Autorzy przedstawili zamysł budowy przez organizację kluczowych kompetencji na podstawie zbioru posiadanych zasobów (resources) i umiejętności (capabilities). Rozwój tej myśli został przez autorów opublikowany w książce *Competing for the Future*²⁷².

Koncepcja zasobowa czerpie z myśli ekonomicznej, zwłaszcza z teorii zwanej heterodozą. Ta złożona koncepcja łączy jednak w sobie kilka bardziej konkretnych koncepcji zasobowych, które w sposób szczególny podkreślają rolę pewnych czynników. Koncepcje te można nazwać kompleksowymi, identyfikującymi pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak też zasady ich rozwijania w dłuższym czasie²⁷³. Jako najbardziej istotne z nich można podać²⁷⁴:

- konkurowanie na podstawie czasu (time-based competition),
- konkurowanie na podstawie zdolności przedsiębiorstwa (capabilities-based competition),
- koncepcję traktującą jako najważniejszą rolę w konkurencyjności rozwijanie i tworzenie kluczowych kompetencji (core competences of the corporation),
- koncepcję przyjmującą czołową rolę identyfikacji wyróżniających firmę zdolności, jak również dostosowywania do nich domen działania (distinctive capabilities).

²⁶⁶ E.H. Chamberline, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1933, [w:] V. Clulow, J. Gerstman, C. Barry, *The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, [w:] „Journal of European Industrial Training”, 2003, nr 5 (27), s. 220-232.

²⁶⁷ M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1993, nr 3 (14), s. 179-191.

²⁶⁸ R. Amit, P. Shoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1993, nr 1, s. 33-45.

²⁶⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 125-150.

²⁷⁰ J.B. Barney, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, [w:] „Management Science”, 1986, nr 13, s. 1231-1241; M.A. Peteraf, *The Cornerstones ...*, op. cit., s. 179-191.

²⁷¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, [w:] „Harvard Business Review”, May-June 1990.

²⁷² G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

²⁷³ A. Jasińska, *Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej*, [w:] *Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 262.

²⁷⁴ Z. Pierścioneck, *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, dostęp: <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1> (28.04. 2013).

W nurcie zasobowym przedsiębiorstwo postrzegane jest w perspektywie endogenicznego wzrostu. Jest podmiotem rozwijającym się, akumulującym zdobywaną wiedzę, tworzącym wewnętrzne kompetencje i umiejętności, na których buduje się jego zdolność i pozycję konkurencyjną²⁷⁵.

Można powiedzieć, iż szkoła zasobowa (RBV) stawia mocno na rozwój firmy poprzez umiejętne wykorzystanie posiadanego własnego potencjału i dostępnych zasobów. Mówiąc o szkole zasobów, warto wskazać na jej trzy podstawowe założenia²⁷⁶:

- w celu zrozumienia źródeł sukcesu przedsiębiorstwa należy pojąć konfigurację jego unikatowych zasobów i umiejętności,
- usiłuje się wyjaśnić, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne,
- przyjmuje się, że pomiędzy zasobami i zamierzeniami przedsiębiorstwa musi istnieć dynamiczne napięcie.

Proces formułowania strategii od wewnątrz do zewnątrz organizacji wprowadził do szkoły zasobowej R.M. Grant, który w pracach nad strategią stwierdził, że priorytetem do projektowania kierunków rozwoju firmy powinno być skupienie się na jej słabych i mocnych stronach. Wskazał też, że istnieje relacja pomiędzy strategią organizacji a otoczeniem zewnętrznym, co łączy ze sobą zadowolenie interesariuszy i stan oraz zmiany zasobów²⁷⁷. D. Jelonek pisze, że zmiany w otoczeniu wymagają od organizacji zdolności do ciągłego dostosowywania się do nowej sytuacji, co jest możliwe, jeżeli następuje kształcenie coraz to nowszych umiejętności a pakiet kompetencyjny firmy jest wciąż modyfikowany²⁷⁸.

K. Obłój stwierdza, iż fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności oraz że przewagą konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy. Zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali²⁷⁹. Koncepcja ta wywodzi się z przekonania, że właściwe wykorzystanie wewnętrznego potencjału i składających się na niego zasobów, to główne źródła w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. „Na pierwszy plan w budowie i konfigurowaniu strategicznych zasobów firmy wysuwają się wiedza i umiejętności menedżerów. To one są traktowane jako czynniki decydujące o efektywności firmy w większym stopniu niż otoczenie i struktura branży. Budowa strategii znowu staje się sztuką, ponieważ jej tworzywem są niematerialne zasoby oraz ulotne kompetencje (umiejętności), tyle że sztuką zdyscyplinowaną do-

²⁷⁵ M. Sulimowska-Formowicz, *Nurt zasobowy w teorii firmy*, [w:] „Gospodarka Narodowa”, 2002, nr 5-6.

²⁷⁶ K. Obłój, *Strategia ...*, op. cit., s. 85-91.

²⁷⁷ A. Frączkiewicz-Wronka, *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Śląsk, Katowice 2012, s. 77.

²⁷⁸ D. Jelonek, *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2013, T.22 (2), s.309-320.

²⁷⁹ K. Obłój, *Strategia ...*, op. cit., s. 127-141.

robkiem ekonomii ewolucyjnej i nowoczesnej teorii organizacji”²⁸⁰. Szkoła zasobowa, zdaniem K. Obłój, stała się przesłanką w powstaniu dwóch innych szkół strategii, tj. prostych reguł i realnych opcji²⁸¹.

Pojęcie zasobów, umiejętności i kompetencji

W koncepcji zasobowej istotną rolę odgrywają zasoby, umiejętności, kompetencje przedsiębiorstwa i ludzie, którzy tworzą to przedsiębiorstwo. Zgodnie z tym podejściem sukces firmy zależy od jej zasobów oraz zdolności spółki do odpowiedniego wykorzystania tych zasobów. Zasoby są rozumiane bardzo szeroko i obejmują²⁸²:

- zasoby materialne, np. kapitał, nieruchomości, nabyte technologie, surowce czy sieć dystrybucji,
- zasoby niematerialne, np. pracownicy, ich kwalifikacje, motywacja i chęć sukcesu, kultura organizacji, marka firmy, wynalazki, innowacyjność czy też sprawność organizacji.

W chwili obecnej strukturę zasobów charakteryzuje się, bardzo szczegółowo zwracając uwagę na takie cechy jak specyficzny, zróżnicowany charakter, możliwości wyceny, materialność i nieuchwytność, zależność od specyfiki przedsiębiorstwa, warunków rynkowych i wymogów gospodarki, szczególnie jeśli chodzi o zasoby niematerialne.

Do zasobów niematerialnych możemy zaliczyć takie elementy, jak: markę, technologiczne aktywa niematerialne, relacje z klientami, kulturę organizacyjną oraz przywództwo, reputację, relacje z partnerami i udział w sieciach²⁸³. Także zdolności i kompetencje organizacji można traktować jako specyficzne zasoby niematerialne²⁸⁴. M.J. Stankiewicz do grupy zasobów niematerialnych obok kompetencji zaliczył także relacje wewnątrzorganizacyjne oraz z otoczeniem, systemy funkcjonalne, postawy oraz możliwości rozumiane jako graniczne uwarunkowania wykorzystania i alokacji innych zasobów²⁸⁵.

Encyklopedia marketingu opisuje zasoby jako: pracowników, materiały, maszyny, inne rodzaje wyposażenia technicznego produkcji, magazynowania, transportu, sprzedaży, a także informacje²⁸⁶. M. Romanowska dzieli zasoby na niewidzialne, inaczej nazywane zasobami informacyjnymi i stanowiące część majątku przedsiębiorstwa, oraz zasoby widzialne związane z ludźmi i kulturą, zwane umie-

²⁸⁰ N.J. Foss, *Research In Strategy. Economics and Michael Porter*, [w:] „Journal of Management Studies”, 1996, nr 33, s. 1-24. Za: K. Obłój, *Strategia ...*, op. cit., s. 146.

²⁸¹ K. Obłój, *Strategia ...*, op. cit., s. 148.

²⁸² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 161-163.

²⁸³ G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

²⁸⁴ A. Frączkiewicz-Wronka, *Wykorzystanie analizy ...*, op. cit., s. 79.

²⁸⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 105.

²⁸⁶ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

jętnościami, tworzącymi kapitał intelektualny przedsiębiorstwa²⁸⁷. Podobnie zasoby charakteryzuje H. Itami, który dzieli je na zasoby fizyczne, ludzkie, pieniężne oraz tzw. zasoby niewidzialne, takie jak: umiejętności menedżerskie, technologie, zaufanie klienta, kultura organizacji²⁸⁸. J.B. Barney definiuje zasoby jako aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, informacje, wiedzę, kontrolowane przez firmę, które umożliwiają realizację strategii ukierunkowanej na rozwój sprawności i skuteczności organizacji²⁸⁹. Inne spojrzenie na zasoby przedstawia D.J. Teece, który ciekawie prezentuje aktywa, nadając im dwie formy: zasobów i zdolności. Zasoby to zasilenia, np. informacyjne, rzeczowe, finansowe czy ludzkie, przekształcone w produkt, a zdolności odnoszą się do specyficznych aktywów materialnych i niematerialnych, tworzonych się w wyniku interakcji pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa²⁹⁰. Termin „zasoby” przeszedł ewolucję w kierunku kapitału ludzkiego, który stanowi określoną wartość oraz źródło przyszłych dochodów tak dla pracownika, jak i organizacji.

O intensywności i zdolności wykorzystania zasobów świadczą umiejętności przedsiębiorstwa i jego kompetencje. Według E.T. Penrose umiejętności to zdolności do użytkowania zasobów, które stanowią strumień zależny od historii stosowania tych zasobów w całości powiązanych zdarzeń²⁹¹. B. Godziszewski podaje, że umiejętności nie są jedynie wiedzą o tym, co i jak należy robić, ale również przekonaniem, intuicją i kreatywnością, jako czynnikami pomocnymi w rozwiązywaniu problemów strategicznych²⁹². Z kolei według H. Itami niektóre umiejętności nie są przenoszone przez pracowników przedsiębiorstwa, ale zależą od odbierania marki przedsiębiorstwa przez jego klientów²⁹³.

Szkoła zasobowa określa zasoby i kompetencje, które są trudno zbywalne, niepodatne na naśladownictwo i niemożliwe do zastąpienia, jako podstawę w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Kompetencje nazywane są również aktywami strategicznymi. Kompetencje są najczęściej związane z sektorem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, gdyż każda branża charakteryzuje się pewnymi charakterystycznymi tylko sobie umiejętnościami, zwanymi kluczowymi czynnikami sukcesu²⁹⁴. Kluczowe kompetencje w ujęciu C.K. Prahalada, G. Hamela to „zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania różnego rodzaju działań

²⁸⁷ M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 28.

²⁸⁸ H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987, s. 45.

²⁸⁹ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, [w:] „Journal of Management”, 1991, nr 17, s. 99-120.

²⁹⁰ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, „Economic Analysis and Policy Working Paper”, University of California, Berkeley 1994, s. 5.

²⁹¹ E.T. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959.

²⁹² B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 69.

²⁹³ H. Itami, *Mobilizing Invisible ...*, op. cit.

²⁹⁴ A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, [w:] „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6, s. 24-27.

i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania różnych strumieni technologii”²⁹⁵. Ich identyfikacja jest kwestią podstawową, gdyż dają one firmie, która je posiada, możliwości kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Kluczowe kompetencje dotyczą technologii, organizacji pracy i procesu dostarczania wartości, należy też do nich komunikacja i głębokie zaangażowanie w pracę w ramach danej organizacji²⁹⁶. Przez to, że kluczowe kompetencje są trudne do skopiowania, naśladowania i przeniesienia do innych przedsiębiorstw, są wyjątkowe i odmiennie od tych, które mają inni uczestnicy rynku, pozwalają stworzyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej. Kluczowe kompetencje to efekt synergiczny unikatowych zasobów, które tworzą jego wartość, czyli takich zasobów, które w ważny sposób przyczyniają się do tworzenia mocnego popytu produktowego, zdolności organizacyjnych, są związane z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów²⁹⁷.

Konfrontując ze sobą pojęcia zasobów, umiejętności, kompetencji kluczowych, warto podkreślić ich wartość strategiczną i trudność imitacji. Biorąc pod uwagę te cechy, można stwierdzić, że kompetencje stanowią wysoką wartość dla przedsiębiorstwa i są trudne do imitowania, są zestawieniem: wiedzy, technologii, zdolności, doświadczenia, posiadanych przez daną organizację. Uznaje się je za element powodujący rozwój zbioru produktów i usług. Umiejętności z kolei odnoszą się do stopnia wykorzystanych zasobów. Przedstawiają już mniejszą, ale nadal istotną wartość dla przedsiębiorstwa, gdyż także trudniej jest je skopiować, powielić i zastosować w innym przedsiębiorstwie. Zasoby posiadają stosunkowo najmniejszą wartość, która jednak zależy od umiejętnego ich wykorzystania²⁹⁸. Zasoby materialne i finansowe nie są wyjątkowe, może je posiadać każde przedsiębiorstwo i nie można przypisać im cechy: „niepowtarzalne”. Przedsiębiorstwo może posiadać więcej albo mniej danego zasobu, ale nie jest to zasób jedyny w swoim rodzaju, oferujący wyjątkowe profity z powodu jego posiadania. Cały czas poszukuje się powodów różnic w osiągniętych przez organizacje wynikach i zasobach organizacji, których wykorzystywanie stanowi źródło tych wyników²⁹⁹. Z tych też powodów we współczesnych koncepcjach jako najważniejsze traktuje się zasoby często niewidoczne dla konkurencji – zasoby niematerialne.

Podejście zasobowe jako źródło przewagi konkurencyjnej

W podejściu zasobowym kluczowe umiejętności potrafią tworzyć sukces firmy na rynku oraz wpływać na jej pozycję konkurencyjną. „Koncepcja zasobowa pozwala na tworzenie i rozwijanie zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie

²⁹⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa ...*, op. cit., s. 115.

²⁹⁶ G. Śmigielska, *Kompetencje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem handlowym*, [w:] B. Miłucha, *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 156.

²⁹⁷ H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Core Competences – koncepcja strategiczna*, [w:] „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 3, s. 16.

²⁹⁸ Ibidem. s. 15-16.

²⁹⁹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania ...*, op. cit.

chroniących je przed konkurentami. Dzięki niej przedsiębiorstwo może skupić się na tworzeniu i rozwijaniu kluczowych cech konkurencyjności niezbędnych do kreowania przyszłych rynków i zajęcia na nich pozycji lidera. Są one znacznie lepszym źródłem przewagi od tradycyjnych cech przedsiębiorstwa łatwych do skopiowania przez konkurencję³⁰⁰. Zasoby będące sensem i rdzeniem omawianej koncepcji nie tworzą przewagi konkurencyjnej, lecz jest ona efektem ich umiejętnego wykorzystywania. Im bardziej te zasoby są różne od posiadanych przez konkurencję, tym stanowią większą wartość w tworzeniu przewagi rynkowej dla posiadającego je przedsiębiorstwa.

Konsekwencją takiego podejścia jest analiza zasobów przedsiębiorstwa i ocena, które z nich mogą być kluczowe w osiąganiu przewagi konkurencyjnej oraz porównanie tych zasobów i umiejętności z posiadanymi przez konkurencję³⁰¹. W omawianym podejściu można przyjąć za M.A. Peteraf, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa budowana jest przez takie elementy, jak: różnorodność firmy, ograniczona mobilność zasobów, ograniczenia konkurencji. Kombinacja zasobów jest specyficzna i unikatowa dla każdego przedsiębiorstwa, pozwala osiągać przewagę na rynku, umożliwia im zdobycie pozycji lidera i osiągnięcie zadowalających efektów, ale może też powodować działalność na granicy rentowności. Ograniczona mobilność zasobów daje podobny efekt, istnienie w danym miejscu i czasie odpowiednich zasobów jest szansą dla przedsiębiorstwa, której mogą nie mieć konkurenci. Trzecim elementem przewagi konkurencyjnej jest ograniczona konkurencja. Oznacza to, że te organizacje, które umiejętnie wybrały zasoby, mogą liczyć w przyszłości na sukces na rynku, a zasoby, które okazały się przyszłościowe, stają się najbardziej pożądane i kosztowne. Według J.B. Barneya³⁰² przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną tylko wtedy, gdy posiada strategię tworzącą wartość, jakiej nie posiadają konkurenci. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest w takich warunkach możliwe dzięki posiadaniu kluczowych zasobów oraz ich efektywnemu rozwojowi. Warto przy tym zwrócić uwagę na specyficzne dla danego przedsiębiorstwa zasoby oraz efektywność ich wykorzystania w tworzeniu dóbr (produktów) i usług³⁰³. Wzmocniona konkurencja dotyczy przedsiębiorstw z branży wysokich technologii, biotechnologii czy usług finansowych, ale też w równym stopniu branży tradycyjnej przedsiębiorstw. Teoria zasobowa wskazuje, że nie wszystkie zasoby są jednakowo ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Szczególnie chodzi tu o takie cechy, jak imitowanie zasobów oraz ich mobilność³⁰⁴. Podstawy modelu zasobowego przyjmują, że jeśli niektóre z zasobów i kompetencji tego przedsiębiorstwa³⁰⁵:

³⁰⁰ B. Stopczyński, *Koncepcja zasobowa strategii konkurencji*, [w:] „Manager”, 2004, nr 7, s. 9.

³⁰¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna ...*, op. cit., s. 161-163.

³⁰² J.B. Barney, *Firm Resources ...*, op. cit., s. 99-120.

³⁰³ B. Wernerfelt, *A Resource-Based ...*, op. cit., s. 171-180.

³⁰⁴ R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, [w:] „California Management Review”, 1991, nr 3 (33), s. 114-135.

³⁰⁵ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem. Budowanie mapy kompetencji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.

- dają możliwość wykorzystania szans czy też neutralizowania zagrożeń,
- są osiągalne dla małej grupy przedsiębiorstw,
- są trudne do powielenia, odwzorowania lub ich podaż jest nieelastyczna,
- wówczas mogą one stać się mocną stroną i zostać potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Zasoby i umiejętności szczególnie wartościowe dla przedsiębiorstwa są często trudne do naśladowania i nie można ich w szybkim czasie zastąpić czymś innym. W przeciwieństwie do zasobów niematerialnych zasoby materialne nie są źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ łatwo poddają się imitacji i są niemobilne³⁰⁶. To właśnie różnice w zasobach, a raczej w sposobie ich wykorzystania, są powodem różnic potencjału konkurencyjności między różnymi organizacjami. Zasoby różnią się, i powinny się różnić w pewnym stopniu, w zależności od sektora, branży czy specyfiki przedsiębiorstwa³⁰⁷. Aby zasoby stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny więc być, jak wcześniej wspomniano, wyjątkowe, rzadkie, chronione i niemożliwe do zastąpienia innymi zasobami³⁰⁸.

Rzadkość zasobów rozumiana jest jako warunek utrzymania przewagi konkurencyjnej – im rzadsze są zasoby, tym trudniej konkurentom je zdobyć. Według B. Godziszewskiego, zasób można uznawać za rzadki dopóki liczba przedsiębiorstw posiadających dawny zasób jest mniejsza od liczby przedsiębiorstw poszukujących takich zasobów w celu podwyższenia własnej konkurencyjności³⁰⁹. M.A. Peteraf oraz M.E. Bergen wskazują jednakże, że rzadkość powinna odnosić się głównie do funkcjonalności zasobu, a nie jego typu, co neutralizuje jednocześnie groźbę pojawienia się substytutów³¹⁰.

O tym, czy organizacja odniesie sukces na rynku, nie świadczy fakt posiadania dużej ilości interesujących i wartościowych zasobów. Niezwykle ważna jest chęć i motywacja do zdobycia rynku, wyprzedzenia konkurencji i wykorzystywania wszelkich swoich możliwości i posiadanych zasobów do osiągnięcia zamierzonego celu. W momencie umiejętnego i prężnego wykorzystywania zasobów, nawet jeśli nie są one doskonałe, działa efekt dźwigni zasobów i przedsiębiorstwo pozornie słabiej rozwinięte i z gorszymi zasobami pokonuje na rynku duże, prężne organizacje³¹¹. Do specyficznych cech zasobów, które powodują osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi, należą³¹²:

- wzbogacanie produktów nowymi wartościami, które są dostrzegane przez klientów,

³⁰⁶ R. Hall, *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1992, nr 2 (13), s. 135-144.

³⁰⁷ A. Jasińska, *Wybrane elementy ...*, op. cit., s. 262.

³⁰⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 294.

³⁰⁹ B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe*, red. R. Krupiński, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 13.

³¹⁰ A. Frączkiewicz-Wronka, *Wykorzystanie analizy ...*, op. cit., s. 72.

³¹¹ B. Stopczyński, *Koncepcja zasobowa ...*, op. cit., s. 6.

³¹² B. Gulski, *Praktyczne aspekty podejścia zasobowego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Ziemińicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 103-104.

- umiejętność i możliwość przenoszenia ich na inne rynki i branże,
- trwałość,
- fakt, że stanowią wyłączną własność przedsiębiorstwa.

Przytoczone cechy podkreślają wyjątkowy charakter zasobów składających się na kapitał intelektualny.

Wyeksponowana w literaturze przedmiotu koncepcja kapitału intelektualnego wyrosła na gruncie podejścia zasobowego. Kapitał intelektualny stanowi podstawę do tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa w długim okresie czasu, a jego zorientowanie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wymaga ścisłego współdziałania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzeniu tej wartości. Tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa jest skomplikowane, co wynika ze złożoności wzajemnych relacji między tradycyjnymi zasobami przedsiębiorstwa i zgromadzonym w nim kapitałem intelektualnym, co z kolei powoduje, że kwestia pomiaru i włączenia kapitału intelektualnego do procesu zarządzania przedsiębiorstwem jest wciąż obiektem badań³¹³. Wiedza na temat istoty zasobów niematerialnych oraz kapitału intelektualnego sposobów jego wykorzystania w przedsiębiorstwie jest kluczem do zrozumienia przez zarządzających możliwości lepszego zarządzania, alokowania zasobów w przedsiębiorstwie oraz kontrolowania jego atrakcyjności na rynku³¹⁴.

Studium przypadku

Analizując funkcjonowanie zarządzania zakładem opieki zdrowotnej w dużym publicznym szpitalu, którego załoga to ok. 1200 pracowników, należałoby skupić się i rozważyć wszystkie poziomy stanowisk pracy. Zarządzanie zasobami to nadzór nad wszystkimi procesami, które obejmują działania takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie zorientowane na zasoby organizacji (ludzie, finanse, dobra materialne i informacja). Wykorzystując powyższe reguły i zasady, zawsze należałoby uwzględnić specyfikę organizacji publicznej. O statusie publicznego szpitala nie decyduje tylko kryterium finansowe (zasoby pieniężne), ale przede wszystkim kapitał ludzki na każdym z jego szczebli.

Efektywny i nieprzerwany proces funkcjonowania zakładu opieki zdrowotnej nakazuje, a wręcz wymusza w dobie konkurencji usług medycznych codzienne dopasowanie i redefiniowanie celów stawianych przed podjęciem nowych wyzwań oraz zdefiniowanie metod działania pozwalających na ich realizację przy uzyskaniu satysfakcji zarówno pracodawcy, jak i klienta. Proces ten jest możliwy do realizacji w powiązaniu z planowaniem bieżących i przyszłych zadań, co wiąże się bezpośrednio z opracowaniem i wdrożeniem strategii krótko- i długofalowej. Zatem wszystkie zasoby, jakimi dysponuje na dzień dzisiejszy zakład opieki zdrowotnej mają posłużyć do osiągnięcia wyznaczonych celów. Stosując nowe narzędzia systemowe możliwe jest osiągnięcie równowagi zachodzącej we wnętrzu zakładu opieki zdrowotnej, co skutkuje poprawą usług, lepszym zewnętrznym wizerunkiem i, co najważniejsze, kreowaniem przez cały zespół pozytywnego odbioru. Główną wytyczną do kreowa-

³¹³ A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej ...*, op. cit., s. 24-27.

³¹⁴ Ibidem.

nia pozytywnego wizerunku szpitala publicznego, w kategoriach strategicznych, jest koncentracja na otoczeniu (słuchaniu uwag z zewnątrz) i ciągła analiza zmian zachodzących w jego obszarach (społecznych, finansowych, prawnych). Nie bez znaczenia pozostaje podpatrywanie działań i zachowań konkurencji na tej samej płaszczyźnie (wynagrodzenia, szkolenia, motywacje, kariera, nowe technologie). Dopelnieniem dobrego zarządzania jest również analiza zachowań podmiotów powiązanych z zakładem, w tym w szczególności dostawców i klientów konsumentów. W szerszej perspektywie nadrzędną rolę powinna sprawować kadra zarządzająca lub menedżerska, która określi w prosty i zrozumiały dla wszystkich szczebli cel i działanie służące do osiągnięcia ich realizacji.

W następstwie podejście zasobowe w zarządzaniu publicznym szpitalem związane jest z realizacją podstawowych działań. Pierwsze z nich to diagnoza otoczenia w celu rozpoznania i przeanalizowania transformacji w nim zachodzących. Szybkie zaobserwowanie zmian może być kluczowe dla dalszego rozwoju lub upadku zakładu, co wiąże się z szansami na sukces lub z zagrożeniem w postaci obniżenia świadczenia usług. Drugim ważnym działaniem jest analiza silnych i słabych stron zakładu opieki zdrowotnej. Należy ukierunkować działania na rzeczy materialne, jak i niematerialne, przeanalizować finansowe możliwości rozwoju, skupić się na kapitale ludzkim, jego zasobach lub rozważyć jego wymianę albo wzmocnienie. Końcowym rezultatem dwóch wymienionych działań jest realizacja trzeciego, polegającego na wyborze i wprowadzeniu strategii (analiza, planowanie, wdrażanie). Punktem wyjścia jest ocena i identyfikacja obecnych zasobów oraz wnikliwa ocena sytuacji panującej na rynku, w tym podglądanie zarządzania zasobami w innych zakładach opieki zdrowotnej. Konieczne jest rozpracowanie konkurencji oraz zwerifikowanie słabych i mocnych stron – swoich i konkurencji. Ogólny zakres celów w zarządzaniu powinien się skupiać na zagadnieniach marketingowych, prestiżowych, finansowych i organizacyjnych. Wykreowanie i utrzymanie własnej silnej pozycji na rynku usług medycznych przez jeden konkretny publiczny szpital w praktyce jest zadaniem skomplikowanym i w dzisiejszych czasach dość trudnym, wymagającym dobrego planowania i wdrażania własnej innowacyjnej strategii, opartej na wszystkich dostępnych zasobach sprzętowych i ludzkich. Każde zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej wcześniej czy później będzie wymagało modyfikacji, wprowadzenia zmian, usprawnień i właśnie dlatego przedsiębiorstwa (w tym publiczne szpitale) muszą być otwarte na zmiany, a tym samym traktować je jako szanse, a nie zagrożenia. Należy pamiętać, że to człowiek kieruje, planuje i wykonuje, ale też człowiek potrafi zepsuć to, co inni zbudowali, dlatego ze wszystkich zasobów to człowiek jest najważniejszy i nie wolno o tym zapominać.

Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy podkreśla się znaczenie wartości niematerialnych jako wyznacznika pozycji i siły nowoczesnych przedsiębiorstw. Budowanie gospodarki wiedzy jest ściśle powiązane z kształtowaniem społeczeństwa wiedzy i budowaniem przedsiębiorstwa przyszłości, tak więc podejmowane inicjatywy

i zmiany powinny zachodzić w każdym obszarze funkcjonowania rynku, a także w samych ludziach, którzy tworzą to społeczeństwo. Świadomość przedsiębiorstw w tym zakresie i podejmowane przez nie działania w odniesieniu do kapitału intelektualnego zachęcają innych uczestników rynku do szukania nowych dróg i sposobów budowania pozycji lidera rynkowego i tym samym do odkrycia i docenienia kapitału intelektualnego. Przedsiębiorstwo, które chce uzyskać czy utrzymać pozycję lidera, musi doskonale zarządzać wiedzą i odpowiednio wykorzystywać posiadane zasoby niematerialne, bo dają one szansę na wyróżnienie na rynku i długotrwały sukces.

Ludzie powinni być dostrzegani pod względem wiedzy, umiejętności, kompetencji i kwalifikacji, które mogą się stać wyjątkowe, unikatowe i mogą zostać wykorzystane w umiejętny sposób, dający przedsiębiorstwu przewagę rynkową. Warto też zwrócić uwagę na takie zasoby, jak marka, reputacja czy wizerunek przedsiębiorstwa – jako wynik oddziaływania na pewne zasoby i wykorzystywania umiejętności w celu wykreowania zasobu wyjątkowego, unikatowego na rynku. Ważne są też relacje z klientami i umiejętności kierowania nimi w celu sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem³¹⁵.

Kwestie pomiaru efektywności jednostek ochrony zdrowia budzą coraz większą ciekawość ze względu na ich znaczenie dla procesu zarządzania. Stosowanie systemu pomiaru efektywności wpływa na funkcjonowanie i rozwój organizacji i to zarówno w aspekcie finansowym, jak i pozafinansowym³¹⁶.

Literatura

1. Amit R., Shoemaker P., *Strategic Assets and Organizational Rent*, [w:] "Strategic Management Journal", 1993, nr 1.
2. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, [w:] "Journal of Management", 1991, nr 17.
3. Barney J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, [w:] "Management Science", 1986, nr 13.
4. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem. Budowanie mapy kompetencji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
5. Chamberline E.H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1933, [w:] V. Clulow, J. Gerstman, C. Barry, *The Resource-Based View and Sustainable Competitive Advantage: The Case of a Financial Services Firm*, [w:] "Journal of European Industrial Training" 2003, nr 5 (27).
6. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Core Competences – koncepcja strategiczna*, [w:] „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 3.
7. Foss N.J., *Research In Strategy. Economics and Michael Porter*, [w:] „Journal of Management Studies”, 1996, nr 33. Za: K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
8. Frączkiewicz-Wronka A., *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.

³¹⁵ A. Jasińska, *Wybrane elementy ...*, op. cit., s. 262.

³¹⁶ A. Frączkiewicz-Wronka, *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 100.

9. Frączkiewicz-Wronka A., *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Śląsk, Katowice 2012.
10. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
11. Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe*, red. R. Krupiński, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
12. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
13. Grant R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, [w:] „California Management Review”, 1991, nr 3 (33).
14. Gulski B., *Praktyczne aspekty podejścia zasobowego*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Ziemniewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
15. Hagel III J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice 2006.
16. Hall R., *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1992, nr 2 (13).
17. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
18. Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987.
19. Jasińska A., *Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
20. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
21. D. Jelonek, *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2013, T.22 (2), s.309-320.
22. Penrose E.T., *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959.
23. Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1993, nr 3 (14).
24. Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, dostęp: <http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=130&ca=376&al=dd1>
25. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, [w:] „Harvard Business Review”, May-June 1990.
26. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
27. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
28. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
29. Stopczyński B., *Koncepcja zasobowa strategii konkurencji*, [w:] „Manager”, 2004, nr 7.
30. Sulimowska-Formowicz M., *Nurt zasobowy w teorii firmy*, [w:] „Gospodarka Narodowa”, 2002, nr 5-6.
31. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
32. Śmigielńska G., *Kompetencje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem handlowym*, [w:] B. Mikuła, *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
33. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, „Economic Analysis and Policy Working Paper”, University of California, Berkeley 1994.
34. Ujwary-Gil A., *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, [w:] „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6.

35. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
36. Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, [w:] "Strategic Management Journal", 1984, nr 5.

RESOURCE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF HEALTHCARE CENTER

Summary: The purpose of the article is the presentation of the concept of the resource with reference to the management of healthcare centers. The article presents the theories of researchers who have contributed to the development of the concept of a resource in the management of an economic organization. It drew attention to the need to interpret the resources, skills and competencies of the organization owing to the degree of their uniqueness and mobility. It indicated the formation of competitiveness and value creation due to the skillful use of the organization's resources. In the application part, the article demonstrates the effectiveness of the use of the resource approach, the influence of the resource use on the work efficiency and the increase of the market position of healthcare centres.

Keywords: Management healthcare center, concept of resources, immaterial resources, key competences, organization skills, competitive advantage, resource efficiency