

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 402

## Polityka ekonomiczna

Redaktorzy naukowi  
Jerzy Sokołowski  
Arkadiusz Żabiński



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Marcin Orszulak  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-534-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Adamczewski:</b> Informatyczne wspomaganie organizacji sieciowych...	11
<b>Franciszek Adamczuk:</b> Górnoślązki Związek Sześciu Miast (GZSM) – sieciowy produkt regionalny na pograniczu polsko-niemieckim.....	20
<b>Grażyna Adamczyk-Łojewska, Adam Bujarkiewicz:</b> Wieloczynnikowa metoda oceny przekształceń w strukturze przestrzennej gospodarki Polski.....	30
<b>Wioletta Bieńkowska-Gołasa:</b> The ways of acquiring investors by self-government authorities exemplified by the Mazowieckie Voivodeship.....	40
<b>Małgorzata Bogusz, Marcin Tomaszewski:</b> Wykorzystanie środków pomocowych UE na rozwój przedsiębiorczości w ramach PROW 2007–2013..	50
<b>Magdalena Czulowska, Marcin Żekało:</b> Regionalne różnicowanie efektów produkcyjnych i ekonomicznych w wyspecjalizowanych gospodarstwach mlecznych.....	60
<b>Ireneusz Dąbrowski, Zbigniew Staniek:</b> Property rights in the process of privatization of the Polish energy sector.....	70
<b>Monika Fabińska:</b> Klastry w nowej perspektywie programowej 2014–2020	84
<b>Aleksander Grzelak:</b> Procesy reprodukcji majątku a poziom dopłat do działalności operacyjnej i inwestycyjnej w gospodarstwach rolnych prowadzących rachunkowość rolną (FADN).....	95
<b>Ewa Gwardzińska:</b> Zmiany w strukturze rynku usług pośrednictwa celnego w Polsce.....	104
<b>Tomasz Holecki, Karolina Sobczyk, Magdalena Syrkiewicz-Świtała, Michał Wróblewski, Katarzyna Lar:</b> Usługa zdrowotna jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej.....	114
<b>Katarzyna Anna Jabłońska:</b> Klastry energetyczne jako narzędzie wspierania rozwoju nowoczesnych systemów elektroenergetycznych.....	123
<b>Ewa Jaska, Agnieszka Werenowska:</b> Wizerunek spółki giełdowej a jej notowania.....	133
<b>Urszula Kobylińska:</b> Innowacje w administracji publicznej w Polsce na poziomie samorządu lokalnego.....	142
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Gospodarcze, społeczne i ekologiczne skutki kongestii transportowej.....	153
<b>Justyna Kujawska:</b> Analiza porównawcza dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej w polskich województwach.....	165
<b>Renata Lisowska:</b> Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie – stimulatory i bariery.....	175

<b>Piotr Lityński:</b> Degree and features of urban sprawl in selected largest Polish cities .....	184
<b>Aleksandra Majda:</b> Succession strategy in Polish family businesses – a comparative analysis.....	194
<b>Arkadiusz Malkowski:</b> Koncepcje rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów przygranicznych .....	210
<b>Aleksandra Nacewska-Twardowska:</b> Wpływ sankcji rosyjskich na wymianę towarową Polski.....	220
<b>Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska, Małgorzata Wachowska:</b> Stopień komercjalizacji polskich wynalazków. Patenty akademickie a patenty biznesu	231
<b>Karolina Olejniczak:</b> Funkcjonowanie i obszary wsparcia Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy .....	240
<b>Iwona Oleniuch:</b> Rola facylitatorów sieci w rozwoju klastrów .....	251
<b>Dorota Pasińska:</b> Polski rynek wołowiny po wstąpieniu do Unii Europejskiej	261
<b>Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś:</b> Family policy as a postulate in the Polish presidential election in 2015 .....	273
<b>Elżbieta Pohulak-Żołędowska:</b> Innowacyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej.....	284
<b>Halina Powęska:</b> Inwestycje w handlu w regionach przygranicznych Polski	297
<b>Marcin Ratajczak:</b> Wdrażanie kluczowych składowych koncepcji CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach agrobiznesu z Małopolski.....	307
<b>Ewa Rollnik-Sadowska:</b> Bariery popytu na pracę w wymiarze regionalnym na przykładzie podlaskich producentów bielizny .....	318
<b>Jarosław Ropęga:</b> Przetrawianie małych firm w Polsce a systemy ostrzegania przed niepowodzeniem .....	327
<b>Ewa Rosiak:</b> Zmiany na rynku rzepaku po integracji Polski z Unią Europejską	338
<b>Dariusz Eligiusz Staszczak:</b> Zmiany pozycji głównych uczestników handlu międzynarodowego.....	348
<b>Piotr Szajner:</b> Relacje cenowe na polskim rynku mleka po akcesji do Unii Europejskiej .....	359
<b>Maciej Szczepkowski:</b> Strefy wolnego handlu w Rumunii na tle rozwiązań światowych .....	368
<b>Karolina Szymaniec-Mlicka:</b> Wykorzystanie podejścia zasobowego do poprawy funkcjonowania organizacji publicznych .....	378
<b>Agnieszka Zalewska-Bochenko:</b> Białostocka Karta Miejska jako przykład innowacyjnego narzędzia zarządzania komunikacją miejską na terenie Białostockiego Obszaru Metropolitalnego .....	387
<b>Anna Zielińska-Chmielewska, Tomasz Strózik:</b> Ocena klasyfikacji pozycyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego według stanu ich kondycji finansowej w ujęciu dynamicznym.....	397
<b>Arkadiusz Żabiński:</b> Realizacja funkcji stymulacyjnej w uldze na zakup nowych technologii.....	409

## Summaries

<b>Piotr Adamczewski:</b> Computer-aid in network organizations .....	11
<b>Franciszek Adamczuk:</b> The Upper Sorbian Six-City League – regional network product on the Polish-German borderland .....	20
<b>Grażyna Adamczyk-Łojewska, Adam Bujarkiewicz:</b> Multifactorial assessment method of transformation in the spatial structure of Polish economy .....	30
<b>Wioletta Bieńkowska-Gołasa:</b> Sposoby pozyskiwania inwestorów przez władze samorządowe na przykładzie województwa mazowieckiego .....	40
<b>Małgorzata Bogusz, Marcin Tomaszewski:</b> The use of the European Union aid funds for the development of entrepreneurship in the frame of Rural Development Program in 2007–2013 .....	50
<b>Magdalena Czulowska, Marcin Żekalo:</b> Regional diversity of production and economic effects in specialised dairy farms .....	60
<b>Ireneusz Dąbrowski, Zbigniew Staniek:</b> Prawa własności w procesie prywatyzacji polskiego sektora energetycznego .....	70
<b>Monika Fabińska:</b> Clusters in the new programming perspective 2014–2020 .....	84
<b>Aleksander Grzelak:</b> The processes of reproduction of assets vs. the level of operating and investing subsidies in agricultural holdings conducting agricultural accountancy (FADN).....	95
<b>Ewa Gwardzińska:</b> Changes in the structure of customs brokerage services market in Poland .....	104
<b>Tomasz Holecki, Karolina Sobczyk, Magdalena Syrkiewicz-Świtała, Michał Wróblewski, Katarzyna Lar:</b> Health service as an instrument of competitive advantage building .....	114
<b>Katarzyna Anna Jabłońska:</b> Energy clusters as a tool of support of development of modern electroenergy systems .....	123
<b>Ewa Jaska, Agnieszka Werenowska:</b> The image of a listed company and its quotes .....	133
<b>Urszula Kobylińska:</b> Innovation in the public sector at the local government in Poland .....	142
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Economic, social and environmental effects of transport congestion .....	153
<b>Justyna Kujawska:</b> Comparative analysis of accessibility to the healthcare services in Polish voivodeships .....	165
<b>Renata Lisowska:</b> Cooperation of small and medium-sized enterprises in the region – stimulants and barriers.....	175
<b>Piotr Lityński:</b> Stopień i cechy zjawiska <i>urban sprawl</i> w wybranych największych polskich miastach.....	184
<b>Aleksandra Majda:</b> Strategia sukcesyjna w polskich firmach rodzinnych – analiza porównawcza.....	194

<b>Arkadiusz Malkowski:</b> Socio-economic development concepts for border regions.....	210
<b>Aleksandra Nacewska-Twardowska:</b> The influence of Russian sanctions on Polish trade .....	220
<b>Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska, Małgorzata Wachowska:</b> The degree of commercialisation of Polish inventions. Academic patents vs. business patents .....	231
<b>Karolina Olejniczak:</b> Functioning and support areas of the Swiss-Polish Co-operation Programme.....	240
<b>Iwona Oleniuch:</b> The role of network facilitators in the development of clusters.....	251
<b>Dorota Pasińska:</b> Polish beef market after the accession to the European Union .....	261
<b>Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś:</b> Polityka rodzinna jako postulat w wyborach prezydenckich w 2015 roku.....	273
<b>Elżbieta Pohulak-Żołądowska:</b> Innovation in enterprises in the conditions of market economy .....	284
<b>Halina Powęska:</b> Investment in trade in border regions in Poland .....	297
<b>Marcin Ratajczak:</b> Implementation of key components of CSR concept in small and medium-sized enterprises of agribusiness from Lesser Poland .....	307
<b>Ewa Rollnik-Sadowska:</b> Barriers of labour demand in the regional dimension exemplified by the Podlasie lingerie manufacturers .....	318
<b>Jarosław Ropega:</b> Survival of small companies in Poland vs. failure warning systems.....	327
<b>Ewa Rosiak:</b> Changes on the Polish rapeseed market after the integration with the European Union .....	338
<b>Dariusz Eligiusz Staszczak:</b> Changes of major participants' positions in the international trade .....	348
<b>Piotr Szajner:</b> Price relationships on the Polish milk market after the accession to the European Union .....	359
<b>Maciej Szczepkowski:</b> Free trade zones in Romania in comparison to world solutions .....	368
<b>Karolina Szymaniec-Mlicka:</b> The use of resource-based view to improve the functioning of public organisations .....	378
<b>Agnieszka Zalewska-Bochenko:</b> The Białystok Urban Card as an example of an innovative tool of management of public transport within the territory of the Białystok Metropolitan Area .....	387
<b>Anna Zielińska-Chmielewska, Tomasz Strózik:</b> Assessment of the positional classification of chosen meat processing enterprises according to the state of their financial condition – a dynamic approach .....	397
<b>Arkadiusz Żabiński:</b> The function of stimulation in tax relief on the purchase of new technologies .....	409

**Karolina Szymaniec-Mlicka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
e-mail: karolina.szymaniec-mlicka@ue.katowice.pl

---

## WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA ZASOBOWEGO DO POPRAWY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI PUBLICZNYCH<sup>1</sup>

---

### THE USE OF RESOURCE-BASED VIEW TO IMPROVE THE FUNCTIONING OF PUBLIC ORGANIZATIONS

---

DOI: 10.15611/pn.2015.402.36

**Streszczenie:** Podejście zasobowe ma ugruntowaną pozycję w zarządzaniu strategicznym organizacją publiczną. Niewiele miejsca poświęca się mu jednak w zarządzaniu publicznym, choć, jak wskazuje literatura, może być ono receptą na turbulencje otoczenia, z którymi muszą się mierzyć także organizacje publiczne, a które niekorzystanie oddziałują na poziom osiągniętej społecznej efektywności sektora publicznego. Niniejszy artykuł skupia się na przeglądzie dotychczasowych badań z zakresu zastosowania podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacją publiczną. W pierwszej części artykułu przedstawiono ogólne założenia koncepcji zasobowej. W drugiej części skupiono się na prezentacji dotychczasowych badań podejmujących tematykę wykorzystania podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacją publiczną. W zakończeniu wskazano także kierunki przyszłych badań nad koncepcją zasobową w sektorze publicznym.

**Słowa kluczowe:** sektor publiczny, organizacje publiczne, zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe.

**Summary:** The resource-based view has been widely used and appreciated in strategic management of private organizations. It is not, however, particularly popular in public management, although, as pointed out by the literature, it may be the solution to environmental turbulences that public organizations also have to face. This article focuses on presenting a review of to-date research relating to the use of resource-based view in the management of public organizations. The first part of the article presents the general foundation of the resource-based view. The second part focuses on the presentation of to-date research relating to the use of resource-based view in the management of public organizations. At the end directions of future research on the resource-based view in the public sector are identified.

**Keywords:** public sector, public organizations, strategic management, resource-based view (RBV).

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/N/HS4/03657.

## 1. Wstęp

Rosnące znaczenie sektora publicznego dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju przekłada się na większe zainteresowanie badaczy poszukiwaniem odpowiedzi o efektywne metody i narzędzia zarządzania organizacjami sektora publicznego. Rosnące zadłużenie sektora publicznego, niewystarczające w stosunku do stale rosnących potrzeb środki finansowe, niska jakość świadczonych usług publicznych oraz ogólna słaba efektywność działania wielu organizacji publicznych rodzą silną potrzebę poszukiwania nowych narzędzi zarządzania, które pozwoliłyby na sprostanie nowym wyzwaniom przed którymi stoją organizacje publiczne.

Głównym zadaniem organizacji publicznych jest zaspokajanie potrzeb interesariuszy, czyli tworzenie wartości publicznej traktowanej jako wynik realizacji zadań publicznych [Miłaszewicz 2014]. Dążąc do maksymalizacji wartości publicznej, przy danych nakładach finansowych, organizacje powinny stale poszukiwać nowych narzędzi zarządzania, które usprawnią ich funkcjonowanie i pozwolą na maksymalizację efektów. Jednym z proponowanych rozwiązań usprawnienia funkcjonowania organizacji publicznych, zwłaszcza w warunkach rosnącej dynamiki i złożoności otoczenia, jest wykorzystanie podejścia zasobowego (*resource-based view*, RBV), czyli skupienie się na wnętrzu organizacji, na jej zasobach i zdolnościach, które pozwolą lepiej odpowiadać na pojawiające się wyzwania. Badania prowadzone przez R. Krupskiego wskazały, iż organizacje prywatne, w których w trakcie badań zidentyfikowano orientację zasobową jako dominującą, jednocześnie wykazywały się wyższą efektywnością funkcjonowania [Krupski 2011]. Stąd też można domniemywać, iż wykorzystanie podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacjami publicznymi pozwoli na poprawę efektywności ich funkcjonowania i w dalszej konsekwencji na poprawę efektywności całego sektora publicznego. Podejście zasobowe ma ugruntowaną pozycję w zarządzaniu organizacją prywatną, brak jest jednak szerszego odniesienia na gruncie literaturowym do możliwości jego zastosowania w zarządzaniu organizacją publiczną. Niniejszy artykuł prezentuje przegląd badań odnoszących się do wykorzystania RBV w zarządzaniu organizacjami publicznymi.

## 2. *Resource-based view* – założenia koncepcji

Początki szkoły zasobowej (*resource-based view* – RBV) zarządzania strategicznego datuje się na lata 80. XX w. Istotny wkład w budowanie podstaw szkoły miały przede wszystkim wcześniejsze analizy wyróżniających kompetencji, teoria renty ricardiańskiej oraz prace E. Penrose'a. Kamieniem milowym dla rozwoju podejścia zasobowego były badania B. Wernerfelta i R.P. Rumelta, jednak faktyczne zasługi i uznanie za rozwój teorii spłynęły na J. Barneya [Szymaniec 2012]. W ujęciu szkoły zasobowej osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, sukcesu organizacji możliwe jest dzięki wykorzystaniu strategicznych zasobów, tj. zasobów, które spełniają tzw. warunek VRIN, czyli cechują je: wartość strategiczna (*V – Valuable*), rzadkość



(R – *Rare*), nieimitowalność (I – *In-imitable*) oraz brak substytutów (N – *Non-substitutable*) [Barney, Clark 2007; Szymaniec 2012]. Zasoby o wskazanych cechach mają w sobie potencjał do budowania na ich bazie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji i powinny stać się podstawą opracowywania strategii, decydując tym samym o sukcesie organizacji [Bratnicki 2000]. Jak podkreśla J. Barney, RBV nie jest teorią o poszczególnych zasobach, przede wszystkim kładzie ona nacisk na atrybuty zasobów, których efektem może stać się uzyskanie przewagi konkurencyjnej [Barney, Clark 2007]. Przewagę konkurencyjną rozumieć należy jako kreowanie większej wartości dla klienta, większej wartości dodanej niż pozostałe organizacje funkcjonujące w sektorze [Barney 1991; Rokita 2005].

Rozwój szkoły zasobów ma ścisły związek z narastającą turbulencją otoczenia, gdyż w kontekście jego nieprzewidywalności właśnie zasoby i kompetencje stanowią bardziej stabilną bazę generowania strategii [Grant 2003]. W polskiej literaturze przedmiotu podejście zasobowe jest szczególnie dowartościowane w pracach R. Krupskiego, gdzie jest ono podstawą budowania elastycznych strategii, pozwalających na szybkie dostosowywanie się do dynamicznych zmian otoczenia i wyszukiwanie w nim okazji, co jest kluczową kompetencją w obliczu narastającej turbulencji otoczenia [Krupski 2011]. W pracy M. Bratnickiego i B. Ząbkowskiej wskazuje się na zasoby jako szczególnie istotne w warunkach rosnącej nieprzewidywalności otoczenia, szczególnie podkreślając rolę wiedzy i zarządzania wiedzą [Bratnicki, Ząbkowska 2007]. A. Koźmiński podkreśla znaczenie zasobów w warunkach „uogólnionej niepewności”, czyli nieprzewidywalności zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia organizacji [Koźmiński 2005]. Organizacja powinna dążyć do potencjalizacji, czyli nagromadzenia potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach, a to umożliwiają rezerwy wolnych zasobów, zwłaszcza niematerialnych [Koźmiński 2005].

Literatura przedmiotu wskazuje, iż zasadniczo koncepcja zasobowa w warunkach działania organizacji publicznych nie różni się pod względem głównych założeń od ustaleń odnoszących się do sektora prywatnego. Podkreśla się jednak, że organizacje publiczne mają możliwość pozyskania zasobów także przy wykorzystaniu środków przymusu, a konkurencja między nimi w większym stopniu koncentruje się na zdobyciu przewagi konkurencyjnej w obszarze efektywnego wykorzystania zasobów i w rezultacie pozyskania większej puli ograniczonych środków publicznych [Matthews, Shulman 2000].

Identyfikowanie, wykorzystywanie oraz rozwijanie wartościowych, rzadkich, nieimitowalnych zasobów organizacji publicznych w założeniu pozwoli na skuteczniejszą realizację ich zadań. Należy zaznaczyć, iż nadrzędnym celem organizacji publicznych jest tworzenie wartości publicznej poprzez wypełnianie misji organizacji i realizowanie mandatu wyborczego, zatem tworzenia wartości dla interesariuszy, przy czym bez stałego zwracania uwagi na jakość i użyteczność swoich zasobów organizacje publiczne nie są w stanie realizować swoich celów, kreować wartości

publicznej i w sposób efektywny reagować na pojawiające się w otoczeniu zmiany [Frączkiewicz-Wronka 2011].

Powyższe rozważania uzasadniają wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania organizacją publiczną, co proponują także J.M. Bryson, F. Ackermann oraz C. Eden, którzy twierdzą, iż podstawami budowania strategii organizacji publicznej powinny być rozpoznanie oczekiwań jej interesariuszy oraz identyfikacja, jakie zasoby organizacja powinna budować i wzmacniać, aby wytworzyć dla interesariusza jak największą wartość [Bryson, Ackermann, Eden 2007].

Podejście zasobowe ma ugruntowaną pozycję w teorii zarządzania strategicznego, jednakże nie poświęca się mu wiele miejsca w obszarze strategicznego zarządzania organizacją publiczną. Wynika to z tego, iż szkoła zasobowa skupia się na zasobach, czyli wsadzie do systemu, który zasadniczo jest taki sam w organizacjach zarówno publicznych, jak i prywatnych, a w zarządzaniu publicznym główna uwaga skupiona jest na wynikach organizacji, które są zasadniczo różne dla organizacji publicznych i prywatnych [Klein i in. 2011]. Trudno zgodzić się jednak z takim podejściem, gdyż sprowadza ono RBV jedynie do analizy zasobów, pomijając najistotniejszą kwestię, iż zasoby uznane na strategiczne z założenia przekładać się mogą na wyższe wyniki organizacji publicznych. Dotychczasowe badania koncepcji zasobowej w organizacji publicznej odnosiły się głównie do możliwości wykorzystania konkretnego zasobu w działalności organizacji, apriorycznie zakładając, iż organizacja przyjmuje filozofię podejścia zasobowego. Przegląd prowadzonych badań przedstawiono w kolejnej części artykułu.

### **3. Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną – przegląd dotychczasowych badań**

W niniejszej części artykułu przedstawiono wyniki przeglądu literatury dokonanego pod kątem publikacji skupiających się na wykorzystaniu podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacją publiczną. Przeglądu literatury dokonano w okresie czerwiec – wrzesień 2014 r., przeszukując następujące bazy: EBSCO, Emerald Management Plus, Science Direct. Autorka zdaje sobie sprawę, iż zaprezentowany poniżej przegląd literatury nie jest na pewno pełny i wyczerpujący, jednakże daje on ogólny pogląd na podejście badaczy do możliwości wykorzystania koncepcji zasobowej w zarządzaniu publicznym.

Badania ujawniły, iż podejście zasobowe nie jest szczególnie dowartościowane w zarządzaniu organizacją publiczną, a badania prowadzone na gruncie organizacja publiczna – podejście zasobowe skupiają się na możliwości wykorzystania konkretnego zasobu jako strategicznego dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i poprawy wyników organizacji. Podobnie jak wskazuje teoria szkoły zasobowej skupiano się na zasobach niematerialnych organizacji jako tych, które mają niejako wbudowane w siebie założenia VRIO [Szymaniec 2012].

Podjęcie zasobowe całościowo jako kluczowe dla zarządzania strategicznego organizacją publiczną najsilniej dowartościowane zostało w pracy J.M. Brysona, F. Ackermann i C. Edena [2007], gdzie zaproponowano z wykorzystaniem *case study* tzw. mapowanie jako narzędzie tworzenia strategii organizacji publicznej. W myśl zaproponowanej metody menedżerowie tworzyliby swojego rodzaju mapy łączące wyróżniające kompetencje organizacji z jej aspiracjami, celami oraz oczekiwaniami interesariuszy i na tej podstawie opracowywaliby strategię organizacji, czyniąc ją efektywniejszą.

Bezpośrednie wskazanie na podejście zasobowe jako właściwej strategii organizacji publicznych w turbulentnym otoczeniu znajdziemy także w pracy B. Butler [2009], która za pomocą grup fokusowych badała możliwości wykorzystania RBV w zarządzaniu organizacją publiczną w dynamicznym otoczeniu oraz dokonała identyfikacji zasobów i kompetencji niezbędnych do radzenia sobie z dynamiką i niepewnością otoczenia. Kluczowe w turbulentnym otoczeniu zasoby i kompetencje organizacji to:

- kultura organizacyjna nastawiona na zapewnienie jak najwyższej jakości usług,
- wiedza i jej wymiana w organizacji,
- zaangażowanie menedżerów w doskonalenie organizacji,
- zdolność uczenia się organizacji.

Wiedza jako zasób strategiczny pojawia się także w pracach: [Chan 2006; Goel, Rana, Rastogi 2010; Harvey i in. 2010; Sandhu, Jain, Kalthom bte Ahmad 2011].

D. Chan w swoich badania starał się na podstawie kwestionariusza ankiety skierowanego do pracowników bibliotek publicznych identyfikować zasoby i kompetencje pozwalające im osiągać ponadprzeciętne wyniki. Wyniki prowadzonych badań jako kluczowe obok wiedzy wskazały także następujące zasoby i kompetencje: zdolności komunikacyjne, zdolności interpersonalne, zdolności analityczne, zdolności techniczne, umiejętność planowania i organizowania, kreatywność, innowacyjność, przywództwo (pojawia się także w pracy A. Gurtoo [2009]), odpowiedzialność czy zdolność adaptacji. Jeśli organizacja nie osiąga satysfakcjonujących wyników, powinna wprowadzić plan udoskonalenia wskazanych zasobów i kompetencji wśród swoich pracowników.

A. Goel, G. Rana i R. Rastogi [2010] wskazali, iż wiedza i odpowiednie nią zarządzanie pozytywnie wpływają na organizacyjny, zarządczy a także finansowy aspekt działania organizacji i pozwalają tym samym na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Organizacja z ponadprzeciętną wiedzą jest w stanie tworzyć nowe kombinacje tradycyjnych zasobów, co także pozwala na osiągnięcie wyższej efektywności.

G. Harvey, C. Skelcher, E. Spencer, P. Jas i K. Walshe [2010] na podstawie dokonanego przeglądu literatury opracowali model, w którym podstawowym założeniem było twierdzenie, iż rozwój zdolności absorpcyjnych wiedzy w organizacji pozytywnie przełoży się na wyniki organizacji publicznych. Poprzez zdolności absorpcyjne wiedzy rozumieć należy proces składający się z pozyskania wiedzy, jej przyswojenia

i wdrożenia. Zdolności absorpcyjne są szczególnie istotne dla organizacji publicznej ze względu na to, iż istnieje ona po to, aby zaspokajać oczekiwania i potrzeby swoich interesariuszy, a żeby to robić, skutecznie musi posiadać wiedzę o ich potrzebach i oczekiwanych sposobach ich zaspokojenia.

M.S. Sandhu, K.K. Jain i J.I. Kalthom bte Ahmad [2011], wychodząc z założenia, iż wiedza jest strategicznym zasobem organizacji przy pomocy kwestionariusza ankiety skierowanego do pracowników organizacji publicznych próbowali zidentyfikować bariery ograniczające dzielenie się wiedzą w organizacji oraz możliwe działania zachęcające do tego. Wyniki prowadzonych badań wykazały, iż pracownicy osobiście uważają, iż dzielnie się wiedzą sprzyja podnoszeniu konkurencyjności organizacji. Jednocześnie wskazali na brak strategii dzielenia się wiedzą w organizacji lub brak przedstawienia im takiej strategii przez kierownictwo jako na jedną z barier ograniczających ten proces. Jako bariery wskazano także pobudki osobiste (egoizm) oraz bariery organizacyjne, tj. brak technologii informacyjnych sprzyjających dzieleniu się wiedzą, brak nagród i uznania, brak czasu czy zdolności interpersonalnych. Jako inicjatywy wspierające dzielenie się wiedzą wskazano: wsparcie kierownictwa, rozwój technologii IT, a także współpracę między urzędami.

A. Gurtoo w swojej pracy postawił sobie za cel identyfikację zasobów i kompetencji, którymi organizacje publiczne w Indiach dysponowały przed reformami zmierzającymi do urynkowania ich działalności z początku lat 90. i które pozwoliły im na łagodniejsze przejście przez proces zmian i szybsze dostosowanie się do nowej rzeczywistości oraz na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Zidentyfikowane zasoby to: przywództwo, lojalność pracowników i ich doświadczenie, dzielenie się wiedzą, dostęp do rządowych informacji (wynikający z publicznego charakteru organizacji).

Oprócz wiedzy i wskazanych już wyżej zasobów badania obejmowały także takie zasoby jak: zasoby ludzkie [Kamoche 2007; Carmeli 2004; Carmeli, Schaubroeck 2005; Ridder, Bruns, Spier 2005; Fabiyola, Manicka Vasugi, Murugadoss 2010; Sadatsafavi, Walewski 2013], kapitał intelektualny [Herremans, Isaac 2004; Kong 2007] czy reputację [Smith 2008; Kong, Farrell 2010].

K. Kamoche wskazuje na konieczność zwrócenia większej uwagi na rozwój zasobów ludzkich w organizacjach publicznych jako niezbędnego czynnika ich sukcesu. Zwraca przy tym szczególną uwagę, iż nie ma możliwości budowania przewagi konkurencyjnej organizacji na zasobach ludzkich bez uświadomienia i zrozumienia potencjału, jaki w nich drzemie przez kadrę zarządzającą. Tylko wtedy menedżerowie są w stanie budować skuteczną strategię rozwoju zasobów ludzkich przekładającą się na sukces całej organizacji. Analogiczne założenie znajdziemy w pracach [Carmeli 2004; Carmeli, Schaubroeck 2005]. Badania z 2004 r. potwierdziły, iż w niepewnym otoczeniu organizacje posiadające strategiczny kapitał ludzki (rozumiany jako posiadanie wykształconych, zaangażowanych w pracę pracowników spełniających warunek VRIO) osiągają lepsze wyniki finansowe. W 2005 r. zależność ta została uzupełniona o założenie, iż wpływ kapitału ludzkiego na wyniki or-

ganizacji będzie tym większy, im większa jest postrzegana wartość kapitału ludzkiego u kadry zarządzającej. Obok świadomości menedżerów dla rozwoju kapitału ludzkiego kluczowa jest także kwestia kreowania odpowiedniego środowiska pracy sprzyjającego budowaniu kapitału ludzkiego w oparciu o koncepcje RBV [Sadatsafavi, Walewski 2013].

H-D. Ridder, H-J. Bruns i F. Spier w swojej pracy skupili się na wskazaniu kluczowych w myśl założeń RBV kompetencji pozwalających na skuteczne wprowadzenie zmiany w organizacji. Prowadzone analizy nie wskazały bezpośrednio na ogólnie postrzegany kapitał ludzki. Szczególna rola przypisana została zaangażowaniu kadry zarządzającej w proces zmian i ich kompetencjom w zakresie kreowania nowych reguł w organizacji. Zaangażowanie i wyznawane przez nich wartości (pewien etos pracy) jako szczególna cecha pracowników (kapitału ludzkiego) pozwalająca osiągać ponadprzeciętne wyniki wskazana została także w pracy [Fabiola, Manicka Vasugi, Murugadoss 2010].

Od kapitału ludzkiego przechodzimy w szerszą kategorię kapitału intelektualnego jako kluczowego zasobu organizacji. Kapitał intelektualny to nierozzerwalne połączenie trzech kategorii zasobów: kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego (uczenie się organizacji, wiedza, procesy, systemy informatyczne, marki, patenty, licencje, infrastruktura, strategie oraz kultura organizacyjna) oraz kapitału relacyjnego (relacje wewnętrzne i zewnętrzne) [Kong 2007]. Wskazane prace akcentują rolę kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez umożliwienie rozwijania unikatowych zdolności, relacji oraz procesów, co przekłada się na rozwój zdolności przywódczych i budowanie ogólnego dobrobytu organizacji [Herremans, Isaac 2004, Kong 2007].

W zarządzaniu organizacją publiczną jako zasób strategiczny wskazuje się także reputację organizacji. Studia literaturowe prowadzone przez E. Kong i M. Farrell wskazują, iż w przypadku organizacji *non-profit* reputacja i wizerunek są kluczowymi zasobami w budowaniu i zarządzaniu relacjami z interesariuszami – pozwalają na pozyskanie ich wsparcia, w tym finansowego (np. dotacji). Wskazuje się także na stosunkowo nietrwały charakter reputacji i wizerunku, podkreślając przy tym konieczność ciągłego zarządzania tymi zasobami i ich doskonalenia. Konieczność odpowiedniego zarządzania reputacją i wizerunkiem znajdziemy także w pracy A.D. Smitha, który uważa, iż reputacja powinna być stale budowana i utrzymywana jako ważny element całościowej strategii organizacji. Organizacja powinna być także przygotowana na ewentualność sytuacji podważających jej reputację w postaci opracowanych planów i scenariuszów działania.

#### 4. Zakończenie

Wykorzystanie logiki podejścia zasobowego w zarządzaniu organizacją publiczną w turbulentnym otoczeniu wydaje się właściwą strategią działania. Brak jednak jednoznacznych wyników potwierdzających to założenie. Prowadzone dotychczas ba-

dania skupiały się na konkretnym zasobie jako nośniku przewagi konkurencyjnej. W opinii autorki zamiast wskazywać na konkretny zasób jako kluczowy (kapitał ludzki, wiedza, przywództwo) dla sukcesu w dynamicznym otoczeniu, należałoby bardziej skupić się na promocji filozofii podejścia zasobowego w organizacji jako skutecznej strategii działania. Oznacza to, iż organizacja zmuszona byłaby przysglądać się swoim zasobom oraz kompetencjom i w zależności od sytuacji tworzyć kombinacje zasobów dających przewagę konkurencyjną. Organizacja tym samym powinna być elastyczna [Krupski (red.) 2008]. W dalszych badaniach autorka zamierza skupić się na sprawdzeniu zależności między orientacją strategiczną organizacji (rynkowa bądź zasobowa) a efektywnością organizacji i na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: czy oparcie strategii organizacji publicznych na podejściu zasobowym pozwoli na osiągnięcie przez nie sukcesu w turbulentnym otoczeniu?

## Literatura

- Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, no 1, s. 99–120.
- Barney J., Clark D., 2007, *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.
- Bratnicki M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
- Bratnicki M., Ząbkowska B., 2007, *Ponad planowanie strategiczne: w kierunku dialektyki i przedsiębiorczego uczenia się*, [w:] Krupski R. (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Bryson J.M., Ackermann F., Eden C., 2007, *Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations*, Public Administration Review, vol. 67, no. 4, s. 702–717.
- Butler B., 2009, *Successful performance via development and use of dynamic capabilities*, The Business Renaissance Quarterly, vol. 4, no. 3, s. 21–37.
- Carmeli A., 2004, *Strategic human capital and the performance of public sector organizations*, Scandinavian Journal of Management, vol. 20, no. 4, s. 375–392.
- Carmeli A., Schaubroeck J., 2005, *How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations*, Human Resource Management, vol. 44, no. 4, s. 391–412.
- Chan D., 2006, *Core competencies and performance management in Canadian public libraries*, Library Management, vol. 27, no. 3, s. 144–153.
- Fabiyola K., Manicka Vasugi S.P., Murugadoss S., 2010, *An empirical study on employee core competencies. A proven tool for an organization's success*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, vol. 2, no. 8, s. 133–142.
- Frączkiewicz-Wronka A., 2011, *Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną – perspektywa interesariuszy*, [w:] Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Goel A., Rana G., Rastogi R., 2010, *Knowledge management as a process to develop sustainable competitive advantage*, South Asian Journal of Management, vol. 17, no. 3, s. 104–116.
- Grant R., 2003, *Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors*, Strategic Management Journal, vol. 24, no. 6, s. 491–517.

- Gurtoo A., 2009, *Adaptation of Indian public sector to market-based economic reforms. A resource-based perspective*, International Journal of Public Sector Management, vol. 22, no. 6, s. 516–533.
- Harvey G., Skelcher C., Spencer E., Jas P., Walshe K., 2010, *Absorptive capacity in a non-market environment. A knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations*, Public Management Review, vol. 12, no. 1, s. 77–97.
- Herremans I.M., Isaac R.G., 2004, *Leading the strategic development of intellectual capital*, The Leadership & Organization Development Journal, vol. 25, no. 2, s. 142–160.
- Kamoche K., 2007, *Competence-creation in the African public sector*, International Journal of Public Sector Management, vol. 10, no. 4, s. 268–278.
- Klein P., McGahan A., Mahoney J., Pitelis C., 2011, *Resources, capabilities, and routines in public organization*, Working Papers, University of Illinois, College of Business, www.business.illinois.edu/Working\_Papers (10.11.2013).
- Kong E., 2007, *The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector*, Journal of Intellectual Capital, vol. 8, no. 4, s. 712–731.
- Kong E., Farrell M., 2010, *The role of image and reputation as intangible resources in non-profit organisations: A relationship management perspective*, ICICKM 2010: 7<sup>th</sup> International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, 11–12 Nov. 2010, Hong Kong, China.
- Koźmiński A., 2005, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R., 2011, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości planistycznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Krupski R. (red.), 2008, *Elastyczność organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Matthews J., Shulman A., 2000, *Competitive advantage in public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox*, Journal of Business Research, vol. 58, no. 2, s. 232–240.
- Miłaszewicz D., 2014, *Problemy społecznej efektywności sektora publicznego*, [w:] Zagóra-Jonszta U. (red.), *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka. Podejście praktyczne*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 180, s. 163–173.
- Ridder H.-D., Bruns H.-J., Spier F., 2005, *Analysis of public management change processes: The case of local government accounting reforms in Germany*, Public Administration, vol. 83, no. 2, s. 443–471.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Sadatsafavi H., Walewski J., 2013, *Corporate sustainability: The environmental design and human resource management interface in healthcare settings*, Health Environments Research & Design Journal, vol. 6, no. 2, s. 98–118.
- Sandhu M.S., Jain K.K., Kalthom bte Ahmad J.I., 2011, *Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia*, International Journal of Public Sector Management, vol. 24, no. 3, s. 206–226.
- Smith A.D., 2008, *Resource based view of the firm: Measures of reputation among health service-sector businesses*, Health Marketing Quarterly, vol. 25, no. 4, s. 361–382.
- Szymaniec K., 2012, *Wykorzystanie podejścia zasobowego (RBV) do kształtowania relacji z interesariuszami i zarządzania organizacją publiczną*, [w:] Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.