

Bogusław Stankiewicz

Wartość przedsiębiorstwa uzdrowiskowego a wskazania szkoły zasobów (RBV) : podstawowe uwarunkowania procesu dostosowawczego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 89, 315-325

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUSŁAW STANKIEWICZ

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

**WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA UZDROWISKOWEGO
A WSKAZANIA SZKOŁY ZASOBÓW (RBV) – PODSTAWOWE
UWARUNKOWANIA PROCESU DOSTOSOWAWCZEGO**

Wprowadzenie

Dla obserwatorów i uczestników sceny ekonomicznej jest oczywiste, że w ostatnich niemal trzydziestu latach szkoła zasobowa (RBV) stała się jednym z najbardziej owocnych, i kontrowersyjnych zarazem, kierunków w ekonomii i w zarządzaniu strategicznym. Jak zauważyli przed laty I. Dierckx i K. Cool oraz D.J. Collis, wkład teoretyczny oraz badania szkoły zasobowej zostały skierowane na przywrócenie równowagi między analizami zewnętrznymi i wewnętrznymi w teorii zarządzania strategicznego¹.

Analiza piśmiennictwa anglojęzycznego wskazuje na istnienie dwóch obozów, z jednej strony są znaczący przedstawiciele szkoły zasobowej, z drugiej ich krytycy i oponenci, a temperatura sporów również w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku nie wygasa. Wydaje się, że w polskim piśmiennictwie nie uwidacznia się w pełni przedmiotowy zakres sporu, zwłaszcza że przytaczane w naszej literaturze ekonomicznej poglądy kończą się w większości prac na

¹ Por. I. Dierckx, K. Cool, *Asset stocks accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science” 1989, nr 35 (12), s. 1504–1511; D.J. Collis, *A resource-based analysis of global competition: the case of the bearing industry*, „Strategic Management Journal” 1991, nr 12 (winter), s. 49–68.

pierwszych dwóch latach obecnego stulecia². Bazując na zasobach wiedzy można skonstatować, co następuje:

- spór i polemika naukowa między RBV i ich krytykami dotyczy pięciu powiązanych ze sobą aspektów: 1) teorii; 2) metod i metodologii badawczej; 3) dowodów empirycznych; 4) praktycznych spostrzeżeń z firm; 5) perspektyw istnienia RBV jako znaczącej koncepcji (szkoły) w ekonomii,
- na powyższy spór nakładają się problemy i spory naukowe w takich obszarach jak: nowa ekonomia instytucjonalna, teoria kosztów transakcyjnych oraz teoria firmy.
- w naukach ekonomicznych następuje „zmęczenie” tradycyjnymi metodami badawczymi (ilościowymi i jakościowymi), co powoduje konieczność sięgania po metody z teorii gier lub fizyki (np. zastosowanie metodologii opisującej tzw. Ruchy Browna – czyli zachowanie się pojedynczego atomu w próżni w warunkach całkowitej niepewności – dla potrzeb analizy zachowań przedsiębiorstwa),
- dla badacza utrudnieniem staje się nadmierna rozbudowa aparatury pojęciowej z jednoczesnym brakiem precyzji w definiowaniu wprowadzanych pojęć³.

Powstaje zatem pytanie: jaki jest zakres absorpcji teoretycznych uogólnień z poziomu akademickiego na poziom przedsiębiorstwa lub innymi słowy: jakie rekomendacje z teoretycznego dorobku szkoły zasobowej z centralnym wyeksponowaniem zasobów firmy jako podstawy jej konkurencyjności (pozytywności konkurencyjnej) oraz wartości firmy można określić mianem podstawowych (do zastosowania w pierwszej kolejności), nawet jeśli większość przedsiębiorstw formalnie stosuje zasady zasobowego zarządzania strategicznego. Dla potrzeb konfrontacji teorii i praktyki gospodarczej wybrano świadomie przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, które: 1) mają unikalne zasoby wewnętrzne (zasoby przyrodolecnicze); 2) mają unikalne (kluczowe) kompetencje (wiedza kadry me-

² Symptomatyczne wobec RBV są zarzuty N.J. Fossa, który określił potencjał definicyjny szkoły zasobowej mianem „terminologicznej zupy”. Por. *Resources, Firms and Strategies: A Reader in The resource based Theory of the Firm*, red. N.J. Foss, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 11. Foss stwierdził także, że koncepcje J. Barneya „rzadkości” i „cenneści” zasobów są pleonazmami (tautologia na podobieństwo sformułowania „akwen wodny”); tamże, s. 10.

³ O dowolności i swobodnym traktowaniu np. „kompetencji” jako umiejętności lub/i zdolności pisze M.J. Stankiewicz w: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. II, TNOiK, Toruń 2005, s. 101.

dycznej); 3) posiadają dobrze wykształcony menedżment, czyli mają *ex definitione* rdzeń koncepcji szkoły zasobowej, a mimo to ich pozycja konkurencyjna jest daleka od możliwości.

1. Szkoła zasobowa a przedsiębiorstwo – wybrane czynniki sukcesu

O teoretycznych poglądach szkoły zasobowej (RBV) istnieje w zasobach wiedzy tak ogromna i wszechstronna literatura, że nie ma potrzeby jej omawiania, dlatego wskazano jedynie wybrane elementy:

1. Użycie określenia „czynniki sukcesu” jest uprawomocnione, jeśli zgodzimy się z M.A. Peteraf, eksponującą cztery, jednocześnie spełnione warunki, które dla firmy (przedsiębiorstwa) są podstawą jej przewagi konkurencyjnej:
 - najwyższa jakość zasobów – heterogeniczność (różnorodność) w ramach branży,
 - ograniczenia konkurencji *ex post*,
 - niedoskonała mobilność zasobów,
 - ograniczenia konkurencji *ex ante*⁴.
2. Linia rozumowania M.A. Peteraf pozostaje w logicznym związku z wcześniejszymi ustaleniami E.T. Penrose, która twierdzi, że zasoby pozostające w izolacji są rzadko cenne, stąd jest niezwykle mało prawdopodobne, aby sukces firmy był efektem jednego konkretnego zasobu. W konsekwencji firma marząc o sukcesie winna zastosować kombinację zasobów, a jeśli są one są komplementarne, to można oczekiwać wzrostu wartości firmy⁵. Stanowisko to podzielili I. Dierckx i K. Cool oraz S.A. Lippman i R. Rumelt⁶.
3. W analizie czynników sukcesu istotna jest wiedza o zachowaniu się przedsiębiorstwa, a to oznacza dla ekonomii odnoszącej się do poziomu mikro, identyfikację z zewnątrz firmy jej pakietu zasobów, ustalenie *ex ante* najistotniejszych zasobów oraz obserwacji wpływu tychże

⁴ Por. M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourced-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, t. 14, nr 3, s. 179–191, 185.

⁵ Por. E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1959.

⁶ I. Dierckx, K. Cool, *Asset stocks...*; S.A. Lippman, R. Rumelt, *The payments perspective: micro-foundations of resource analysis*, „Strategic Management Journal” 2003, nr 24, s. 903–927.

środków na wydajność i wartość firmy. W literaturze anglojęzycznej operuje się pojęciem „ścieżki zachowań” i badacze analizując ową ścieżkę wyodrębnili pięć obszarów swojego zainteresowania, z których trzy pierwsze dotyczą bezpośrednio przedsiębiorstwa:

- dywersyfikacja i wejście na rynek,
 - koncentracja uwagi firmy i ewentualne jej wyjście z rynku,
 - wyjaśnienie działalności innowacyjnej w firmie – poszukiwanie sytuacji, w której firma ma dynamiczne możliwości do podejmowania nowych rodzajów działalności i dodania ich do już posiadanych,
 - wyjaśnienie istoty relacji między dywersyfikacją a wydajnością firmy,
 - powstanie nowego kierunku badawczego zajmującego się rozwojem przemysłu szybko zmieniających się produktów.
4. Dla badacza niezwykle istotnym zagadnieniem jest możliwość empirycznego pomiaru logiki ekonomicznej szkoły zasobów. Jak uważają A. Lockett i S. Thompson podstawową trudnością w empirycznej weryfikacji hipotez jest, przy założeniu heterogeniczności firm, konieczność generowania dużych próbek tych firm⁷. M.J. Rouse i U.S. Daellenbach twierdzą, że metody stosowane w badaniach strategii nie nadają się do ujawniania źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej, ponieważ istnieje potrzeba sięgnięcia do wnętrza przedsiębiorstwa – konieczność stosowania tzw. metod inwazyjnych⁸. W tle pojawia się ponadto sugestia odmawiająca naukowcom zdolności do zrozumienia tych zjawisk, które nawet dla menedżerów są trudne do wyartykułowania, a dotyczą tzw. milczących elementów kompetencji⁹.

Jak już zauważono, jednym z najważniejszych problemów badawczych w literaturze ekonomicznej oraz nauk o zarządzaniu jest związek między innowacjami a cechami strukturalnymi przedsiębiorstwa, co uwidacznia się w dwóch nurtach teoretyczno-poznawczych. Pierwszy głosi, że metody postępowania przedsiębiorstwa i różnicowanie efektów działalności innowacyjnej są

⁷ Por. A. Lockett, S. Thompson, *Resource-Based View and Economic*, „Journal of Management” 2001, nr 27 (6), s. 723–754, 751.

⁸ Por. M.J. Rouse, U.S. Daellenbach, *More Thinking on Research Method for the Resource-Based Perspective: Isolating sources of sustained competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1999, nr 20 (5), s. 487–494, 487.

⁹ Za: E. Levitas, T. Chi, *Thinking Rouse and Daellenbach and Rethinking. Isolation vs. Testing*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 23 (10), s. 957–962, 960.

w zasadzie wyjaśnione, tak przez naukę jak też przez przemysł (np. opinia R. Wolfe'a)¹⁰. Drugi nurt o behawioralnych korzeniach, nawiązujący do ekonomii ewolucyjnej Nelsona, Wintera i koncepcji szkoły zasobów oferuje nowe spojrzenie na zarządzanie innowacjami (prace Browna i Eisenhardta, Leonarda-Bartona)¹¹.

F. Damanpour podnosi, że innowacja (wewnętrznie generowana lub zakupiona przez firmę z zewnątrz) stanowi środek przekształcenia organizacji (przedsiębiorstwa) jako reakcja na zmiany w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym bądź jako proaktywne działanie podjęte w celu wpływu organizacji na otoczenie¹². Tak więc zgodnie z koncepcją szkoły zasobowej, badanie innowacji oparte jest na założeniu istnienia w przedsiębiorstwie środków i możliwości rozumianych jako zdolność do innowacji. W jej ramach zasoby materialne i niematerialne firmy tworzą potencjał na wejściu, aby przez połączenie lub przekształcenie stworzyć możliwości osiągnięcia innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej.

W literaturze znajdujemy enumerację środków uznawanych jako krytyczne dla innowacji, a zasobami determinującymi zdolność firmy do innowacji:

1. Zasoby finansowe:
 - wewnętrzne,
 - zewnętrzne
2. Zasoby techniczne:
 - systemy technologii informatycznych IT,
 - wyposażenie inżynierskie,
3. Zasoby niematerialne:
 - czynnik ludzki,
 - wiedza¹³.

¹⁰ Por. R. Wolfe, *Organizational Innovation: Review, critique and suggested research directions*, „Journal of Management Studies” 1994, nr 31, s. 405–431.

¹¹ Por.: S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1997, nr 42, s. 1–34; D. Leonard-Barton, *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*, Harvard Business School Press, Boston MA 1995.

¹² Szerzej na ten temat: F. Damanpour, *Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, „Academy of Management Journal” 1991, nr 34, s. 555–590.

¹³ Za: B.D. Baysinger, R.F. Hoskinson, *Diversification strategy and R + D intensity in large multi-products firms*, „Academy of Management Journal” 1989, nr 32, s. 310–332; X.M. Song, M.E. Parry, *The determinants of Japanese new product success*, „Journal of Marketing Research” 1997, nr 34, s. 64–76.

Przyjęcie proinnowacyjnej strategii wymaga dokonania wcześniej inwestycji w wysoko wyrafinowane urządzenia i technologie, co umożliwi przedsiębiorstwu wprowadzenie lub zwiększenie liczby innowacyjnych produktów lub usług, co skutkuje zwiększeniem wartości firmy, a dla klientów poprawą jakości produktu lub usługi. W najnowszych badaniach akcentuje się przesuwanie punktu ciężkości czynników stymulujących skłonność do innowacji z zasobów materialnych na niematerialne. Jak zbadali X.M. Song i M.E. Parry oraz J.G. Del Canto i I.S. Gonzales wysoki zapas kapitału ludzkiego, zaawansowane umiejętności techniczne, *know-how* w projektach badawczo-rozwojowych oraz skłonność do podejmowania ryzyka zwiększają prawdopodobieństwo prowadzenia przez firmę działalności innowacyjnej¹⁴.

Wzrastająca rola zasobów niematerialnych doprowadziło do powstania związku opartego na wiedzy KBV (*Knowledge-Based View*) co uwidacznia się w postaci kładzenia nacisku na wiedzę (jawną lub ukrytą) jako zasobu strategicznego firmy, będącego zarazem wyznacznikiem jej wartości i sukcesu konkurencyjnego¹⁵. *Summa summarum* w literaturze znajdujemy wiele prac o charakterze studialnym, które pozwalają na sformułowanie ciągu przyczynowo-skutkowego: zasoby (A) – czynniki innowacyjności, (B) – zdolność firmy do wprowadzania innowacji (C). W ramach komponentów A i B można wyodrębnić:

- a) zasoby materialne,
 - zasoby niematerialne,
- b) przedsiębiorczość:
 - nauka i uczenie się,
 - rozważna odpowiedź na działania konkurencji,
 - czynniki i umiejętności marketingowe,
 - umiejętności działań dynamicznych.

¹⁴ Por. X.M. Song, M.E. Parry, *The determinants ...*; J.G. Del Canto, I.S. Gonzales, *A resource-based analysis of the factors determining a firm's R + D activities*, „Research Policy” 1999, nr 28, s. 891–905.

¹⁵ Szerzej na ten temat: B. Kogut, U. Zander, *What firms do? Coordination, identify and learning*, „Organization Science” 1996, nr 7, s. 502–518; D. Decarolis, D.L. Deeds, *The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry*, „Strategic Management Journal” 1999, nr 20, s. 953–968.

2. Konfrontacja rekomendacji szkoły zasobów i wyników badań pilotażowych w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych skarbu państwa

Traktowanie zasobów jako podstawy konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa jest najsilniej wyeksponowanym wątkiem szkoły zasobów, o czym świadczy porównanie dwóch artykułów Jay B. Barneya, będących syntezą poglądów naukowych autora i innych czołowych przedstawicieli RBV, a także wyważoną obroną stanowiska szkoły przed krytyką oponentów¹⁶. W poprzednim punkcie zarysowano jedynie niektóre z odniesień szkoły zasobów, które mogłyby mieć zastosowanie w innym niż przemysł sektorze gospodarki. Jest to o tyle uzasadnione, że większość zagranicznych i nieliczne polskie testy przydatności zasobowego ujęcia przedsiębiorstwa dotyczyły głównie sektora przemysłu lub jak pokazuje przypadek Mony Makhiji, weryfikacja empiryczna może odnosić się do pewnej z góry wybranej zróżnicowanej populacji firm¹⁷.

Nie popełni się błędu zakładając, że polskie przedsiębiorstwa uzdrowiskowe, mimo przynależności do innego sektora oraz usługowego charakteru produktu turystycznego, spełniają kryteria wyeksponowane przez M.A. Peteraf, a więc *ex definitione*, celem zarządzania strategicznego firm uzdrowiskowych jest gospodarka własnymi – unikatowymi – zasobami dla osiągnięcia jak najlepszej pozycji konkurencyjnej w sektorze oraz dążenie do podnoszenia wartości firmy.

W ubiegłym roku przeprowadzono badanie pilotażowe metodą wywiadu ankietowego na wybranej populacji 20 przedsiębiorstw uzdrowiskowych województwa zachodniopomorskiego, będące w swoim zamiarze testem próbnym przed kompleksowym badaniem roli zasobów kurortów w kształtowaniu ich potencjału i pozycji konkurencyjnej. Dodatkowo zapytano kadrę kierowniczą ankietowanych przedsiębiorstw o wpływ innowacji produktowych na standing ekonomiczno-finansowy ich firm. Zbiorcze uśrednione wyniki elementów zasobów wpływających na potencjał konkurencyjny badanych przedsiębiorstw uzdrowiskowych przedstawiono w tabeli 1.

¹⁶ Por. J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17 (1), s. 99–120; *Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view*, „Journal of Management” 2001, nr 27 (6), s. 625–641.

¹⁷ Por. M. Makhija, *Comparing the resource-based and market-based views of the firm; empirical evidence from Czech privatization*, „Strategic Management Journal” 2003, nr 24, s. 433–451.

Tabela 1

Zestawienie dziesięciu kluczowych czynników zasobów wpływających na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw uzdrowiskowych Pomorza Zachodniego

Lp.	Nazwa składnika potencjału konkurencyjności	Średnia wartość składnika
1	Jakość kadry medycznej	70
2	Elastyczność procedur decyzyjnych	68
3	Zaangażowanie kierownictwa w programy jakości	61
4	Zaangażowanie pracowników w realizację programów wysokiej jakości usług	58
5	Poziom wykształcenia kadr firmy	56
6	Skłonność pracowników do uczenia się	52
7	Nowoczesność technologii leczniczych	50
8	Poziom kosztów całkowitych firmy	50
9	Wyniki finansowe firmy	50
10	Sprawność służb marketingowych	47

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Przedstawione dane można uznać za optymistyczne. Niezależnie od zróżnicowania rezultatów badań szczegółowych, które były pochodną sytuacji właścicielskiej i formy organizacyjnej przedsiębiorstwa – inne odpowiedzi dominowały w spółkach Skarbu Państwa, a inne w firmach prywatnych – uśrednione wyniki wskazują na dominację jakościowego aspektu zasobów, przede wszystkim niematerialnych, w tym takich eksponowanych przez zasobową szkołę elementów zasobów jak: jakość zasobów ludzkich, ich skłonność do uczenia i doskonalenia się, jakość procedur i technologii leczniczych. Wymienione czynniki można uznać za kluczowe kompetencje Firmy, a za RBV za *czynniki strategiczne* pozycji konkurencyjnej i wartości przedsiębiorstwa uzdrowiskowego.

Przeciwstawne rezultaty dostarczyło badanie innowacji produktowych i ich wpływu na wyniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstw uzdrowiskowych. Okazało się, że w latach 2003–2010, na 20 nadanych firm, w 14 wprowadzono jeden lub więcej nowych produktów uzdrowiskowych, ale w ocenie tylko trzech respondentów produkty te można uznać za innowacyjne. I drugi wniosek – to mała korelacja między wprowadzaniem nowych produktami a poprawą rentowności przedsiębiorstwa, co ilustrują opinie kierownictw firm mówiące, że na ogółem 14 nowych produktów, tylko w jednym przypadku miało to wpływ na znaczący wzrost przychodów firmy, w pięciu przypadkach zaob-

serwowano umiarkowany wzrost przychodów, dla pięciu firm nie miało to żadnego wpływu na wzrost przychodów, a w trzech przypadkach nie miano zadania na ten temat.

Zaobserwowana dychotomia nakazuje zwrócić szczególną uwagę na pozostałe aspekty innowacyjności – w pierwszej kolejności na eksponowane przez szkołę zasobową innowacje organizacyjne. W szerszym ujęciu, badania winny potwierdzić lub zanegować opinię analityków spoza Polski twierdzących, że tylko w Warszawie powstają innowacje, a poza stolicą mamy do czynienia z innowacjami pozornymi lub ich imitacjami.

Podsumowanie

Projekcja niektórych problemów artykułowanych przez szkołę zasobów jako zasadnicze (strategiczne) elementy konkurencji między heterogenicznymi podmiotami na rynku pozwala na przedstawienie następujących uogólnień:

1. Jeśli konkurencja obejmuje swoim zasięgiem wszystkie sektory gospodarki, to propozycje szkoły zasobowej RBV mogą mieć zastosowanie w sektorach świadczących usługi (np. sektor turystyki lub wężej sektor turystyki uzdrowiskowej).
2. Badania – mimo ich przeprowadzania na ograniczonej próbie – ukazują podatność przedsiębiorstw uzdrowiskowych na *uczenie się* gospodarowania elementami swoich zasobów dla potrzeb osiągnięcia sukcesów w konkurencji z innymi aktorami branży.
3. W sytuacji znacznego wpływu elementów otoczenia zewnętrznego na działalność przedsiębiorstw uzdrowiskowych niezbędnym staje się stworzenie trwałych mechanizmów kreowania innowacji jako determinanty budowy przez przedsiębiorstwa uzdrowiskowe łańcuchów wartości, które będą dla firm stabilizatorami w obliczu nowych impulsów wzmagających konkurencyjność uzdrowisk na obszarze Unii Europejskiej.

Literatura

Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17 (1).

- Baysinger B.D., Hoskinson R.F., *Diversification strategy and R + D intensity in large multi-products firms*, „Academy of Management Journal” 1989, nr 32.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1997, nr 42.
- Collis D.J., *A resource-based analysis of global competition: the case of the bearing industry*, „Strategic Management Journal” 1991, nr 12 (winter).
- Damanpour F., *Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*, „Academy of Management Journal” 1991, nr 34.
- Decarolis D., Deeds D.L., *The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry*, „Strategic Management Journal” 1999, nr 20.
- Del Canto J.G., Gonzales I.S., *A resource-based analysis of the factors determining a firm's R + D activities*, „Research Policy” 1999, nr 28.
- Dierckx I., Cool K., *Asset stocks accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science” 1989, nr 35 (12).
- Kogut B., Zander U., *What firms do? Coordination, identify and learning*, „Organization Science” 1996, nr 7.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*, Harvard Business School Press, Boston MA 1995.
- Levitas E., Chi T., *Thinking Rouse and Daellenbach and Rethinking. Isolation vs. Testing*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 23 (10).
- Lockett A., Thompson S., *Resource-Based View and Economic*, „Journal of Management”, 27 (6), 2001.
- Makhija M., *Comparing the resource-based and market-based views of the firm; empirical evidence from Czech privatization*, „Strategic Management Journal” 2003, nr 24.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1959.
- Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourced-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, t. 14, nr 3.
- Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view*, „Journal of Management” 2001, nr 27 (6).
- Resources, Firms and Strategies: A Reader in The resource based Theory of the Firm*, red. Foss N.J., „Oxford University Press”, Oxford 1997.
- Rouse M.J., Daellenbach U.S., *More Thinking on Research Method for the Resource-Based Perspective: Isolating sources of sustained competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1999, nr 20 (5).
- Song X.M., Parry M.E., *The determinants of Japanese new product success*, „Journal of Marketing Research” 1997, nr 34.

Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. II, TNOiK, Toruń 2005.

Wolfe R., *Organizational Innovation: Review, critique and suggested research directions*, „Journal of Management Studies” 1994, nr 31.

THE VALUE OF THE SPA BUSINESS AND INDICATION OF THE RESOURCE-BASED VIEW (RBV) - BASIC CONDITIONS OF THE ADJUSTMENT PROCESS

Summary

The primary objective of this paper is to implement the experience and theoretical knowledge accumulated during the past quarter-century by the resource-based view (RBV) and relating to the company in a competitive market. The main impetus was a lively discussion in theory and methodology of research on a company run by leading representatives of the resource-based view and their critics, which is a debate in Poland present at insufficient size. In the theoretical part of the study of English literature, there are presented the most important views of the resource-based view on these selected issues that seem to be most useful for the company, taking into account the absorption capacity of firms and economic considerations of practice. Therefore, there is focus on selected factors of influence, which is an emanation of the value of the company and its competitiveness (the theory of competitiveness). Selection of the health tourism sector as a recipient recommendation is the result of deliberate choice - they are relatively heterogeneous company, active in the competitive European market and are in a time of major changes in ownership, in which the value of the company and its ability to raise is important, as exemplified by data on four spa companies of Western Pomerania.

Translated by Bogusław Stankiewicz