

Rafał MATWIEJCZUK
Uniwersytet Opolski
Zakład Logistyki i Marketingu

KONCEPCJA *RESOURCE-BASED VIEW* JAKO PODSTAWA ROZWOJU KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów i instrumentów tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wśród czynników wpływających na osiągnięcie i utrzymanie tej przewagi można wskazać m.in. potencjały strategiczne przedsiębiorstwa, obejmujące: zasoby, zdolności i kompetencje. W artykule przedstawiono najważniejsze wyznaczniki koncepcji *Resource-Based View (RBV)*, która nie tylko eksponuje kluczowe znaczenie zasobów w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, lecz także podkreśla istotną funkcję, jaką pełnią zasoby w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zasoby, kompetencje, *Resource-Based View*.

RESOURCE-BASED VIEW CONCEPT AS A BASIS FOR BUSINESS COMPETENCES DEVELOPMENT

Summary. Firms are constantly looking for ways and tools enabling competitive advantage creation. Among the factors affecting such advantage achievement and maintenance one can specify – among others – business strategic potentials, which include: resources, capabilities and competences. The article presents the most important characteristics of the *Resource-Based View (RBV)* concept. *RBV* concept not only exposes the vital importance of resources in competitive advantage creation, but also emphasizes the important role which is played by resources in firm competences development.

Keywords: resources, competences, *Resource-Based View*.

1. Wstęp

W ostatnich latach na gruncie nauk o zarządzaniu, w tym zwłaszcza w obszarze zarządzania strategicznego, zauważalny jest wzrost znaczenia tzw. potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa, które obejmują: (1) zasoby, (2) zdolności oraz

(3) kompetencje przedsiębiorstwa [6, s. 37-52; 10, s. 1-12; 13, s. 13-37]. W ogólnym ujęciu potencjały strategiczne stanowią czynniki oddziałujące na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i efektów ekonomicznych. Wśród najważniejszych efektów rynkowych, do osiągnięcia których dążą przedsiębiorstwa, można wymienić przede wszystkim: zadowolenie klientów, ich lojalność oraz udział przedsiębiorstwa w rynku. Z kolei wśród efektów ekonomicznych można wskazać: zysk, rentowność oraz zwrot z zainwestowanego kapitału [7, s. 1-20].

Oczekiwane efekty rynkowo-ekonomiczne stanowią rezultat (wynik) zrealizowania przez przedsiębiorstwo zaplanowanych zadań, wiążących się z osiągnięciem wyznaczonych celów. W tym sensie osiągnięte efekty rynkowo-ekonomiczne są tzw. wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa. Oprócz wyznaczników sukcesu można wyróżnić także tzw. czynniki sukcesu, które obejmują m.in. różnorodne potencjały strategiczne przedsiębiorstwa.

Osiągnięte efekty rynkowo-ekonomiczne stanowią podstawę tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wśród potencjałów strategicznych warunkujących osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, a także uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej kluczowe znaczenie mają kompetencje. Warunkiem rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa jest przede wszystkim dysponowanie adekwatnymi zasobami. Chociaż problematyka zasobów jest przedmiotem rozważań na gruncie nauk o zarządzaniu już od dłuższego czasu, to jednak zyskała one szczególne znaczenie w ostatnich latach wraz z rozwojem tzw. zasobowego nurtu zarządzania strategicznego, w którym ważne miejsce zajmują również kompetencje.

2. Kompetencje przedsiębiorstwa w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego

Pojęcie kompetencji może być ujmowane przynajmniej z dwóch głównych punktów widzenia – z perspektywy personalnej oraz z perspektywy zarządczej (biznesowej).

Z perspektywy personalnej kompetencje są związane przede wszystkim z cechami osób, pozwalającymi im na wykonywanie powierzonych zadań. Problematyka kompetencji ujmowanych z tej perspektywy jest od wielu lat przedmiotem szczegółowych rozważań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management – HRM*), gdzie doczekała się wielu zaawansowanych i rozbudowanych ujęć, koncepcji, modeli itp. [8; 12].

Z kolei z perspektywy zarządczej (biznesowej), charakterystycznej dla zasobowego nurtu zarządzania strategicznego, kompetencje obejmują zróżnicowane zdolności przedsiębiorstwa, pozwalające na efektywne wykorzystywanie zasobów, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje lub jakie jest w stanie pozyskać. W tym przypadku można mówić o kompetencjach przedsiębiorstwa [15, s. 17 i nast.], a w szerszym ujęciu o zarządzaniu strategicznym opierającym się na kompetencjach (*Competence-Based Strategic Management*).

W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego podkreśla się, że podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw i poszczególnych biznesów (strategicznych jednostek biznesu) są zasoby. Jednakże aby możliwe było efektywne wykorzystanie zasobów, niezbędne jest wykształcenie adekwatnych zdolności przedsiębiorstwa, które następnie współtworzą jego poszczególne kompetencje. Warunkiem rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa jest integracja i koordynacja zasobów i zdolności przy uwzględnieniu szczególnej roli wiedzy, jako kluczowego rodzaju zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo.

Pojęcie kompetencji, a precyzyjniej tzw. wyróżniających się kompetencji, wprowadził na gruncie socjologii P. Selznick [19]. W dziedzinie zarządzania strategicznego pojęcie kompetencji jako pierwsi zastosowali I. H. Ansoff oraz K. R. Andrews [9, s. 55 i nast.; 2; 1]. Wraz z rozwojem zarządzania strategicznego kompetencje były coraz częściej postrzegane jako wyróżniające się potencjały strategiczne przedsiębiorstwa, zajmujące kluczowe miejsce w jego łańcuchu wartości, a także determinujące możliwości osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej [14, s. 363-380].

Zdaniem R. Sancheza i A. Heene [18, s. 7] kompetencje są to zdolności, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystywać posiadane zasoby w sposób skoordynowany i w konsekwencji aktywnie zarządzać swoimi zasobami, umożliwiając i/lub stymulując osiąganie założonych celów. J. Wallin [21, s. 151-179] zaznacza, że zdolności stanowią rezultat operacjonalizacji kompetencji, przejawiającej się w uszczegółowieniu i „rozpisaniu” kompetencji na szczegółowe zdolności.

R. Sanchez wymienia cztery podstawowe kryteria opisujące warunki, jakie powinny spełniać kompetencje przedsiębiorstwa [18, s. 518-532]:

1. Kompetencje powinny umożliwiać właściwe reagowanie na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz w samym przedsiębiorstwie.
2. Kompetencje powinny uwzględniać założenia i elementy systemowego ujęcia zarządzania przedsiębiorstwem i jego relacjami z innymi przedsiębiorstwami.
3. Kompetencje powinny przyczyniać się do tworzenia wartości zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa.
4. Kompetencje powinny uwzględniać holistyczny charakter relacji przedsiębiorstwa z jego interesariuszami.

W niniejszym artykule przyjęto, że z perspektywy zasobowego nurtu zarządzania strategicznego kompetencje stanowią długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów zaangażowanych w realizację wyznaczonych celów i zadań przedsiębiorstwa, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo oraz tworzenia jego przewagi konkurencyjnej. Podstawą rozwoju tak rozumianych kompetencji jest integracja oraz koordynacja zasobów i zdolności przedsiębiorstwa, uwzględniających szczególnie rodzaj zasobów, jakim jest wiedza [15, s. 22].

3. Istota i znaczenie zasobów w świetle koncepcji *Resource-Based View*

W rozwoju zasobowego nurtu zarządzania strategicznego kluczową rolę odegrała koncepcja *Resource-Based View (RBV)*, która przez niektórych autorów jest – w mniejszym bądź większym stopniu – nawet utożsamiana z całym nurtem (podejściem) zasobowym [3, s. 99-120; 4; 5; 11, s. 114-135].

W koncepcji *Resource-Based View*, czasami określanej wprost jako koncepcja zasobowa, zakłada się, iż warunkiem osiągnięcia szeroko rozumianego sukcesu, przekładającego się następnie na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, jest posiadanie wartościowych i rzadkich zasobów, które są trudne do skopiowania przez konkurentów, a także adekwatnych zdolności wykorzystania tych zasobów w osiągnięciu założonych celów [11, s. 114-135].

W koncepcji zasobowej zwraca się uwagę przede wszystkim na strategiczne znaczenie zasobów w realizacji celów umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Tym samym to właśnie zasoby są postrzegane jako najważniejszy rodzaj potencjałów strategicznych przedsiębiorstwa. Ponadto, w koncepcji tej podkreśla się konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo adekwatnych zdolności, umożliwiających efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, ale jednocześnie zaznacza się, że zdolności stanowią jeden z rodzajów zasobów [20, s. 78-101]. Dzięki efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów i zdolności przedsiębiorstwo może zaoferować produkty i świadczenia, które nie tylko odpowiadają preferencjom i oczekiwaniom klientów, lecz także są korzystniejsze w porównaniu z ofertą konkurentów, co umożliwia zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Istnieje wiele często zróżnicowanych definicji pojęcia zasobów. Zauważalne, co jest przy tym to, że w ramach koncepcji *RBV* duża liczba autorów reprezentuje relatywnie szerokie podejście do definiowania istoty zasobów, postrzeganych jako wszelkiego rodzaju aktywa, jakimi dysponują lub mogą dysponować przedsiębiorstwa. Wybrane definicje zasobów zostały przedstawione w tab. 1.

W koncepcji *Resource-Based View* podkreśla się, że zasoby są przede wszystkim tworzywem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednakże nie wszystkie zasoby mają takie samo znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zasoby będące źródłem trwałej i długofalowej przewagi konkurencyjnej określa się z reguły jako zasoby kluczowe. Zdaniem J. B. Barneya o kluczowych zasobach można mówić wówczas, gdy spełniają one następujące kryteria [3, s. 99-120]:

1. cennaść (wartościowość),
2. rzadkość,
3. trudności w imitacji/skopiowaniu,
4. brak substytutów.

Tabela 1

Definicje zasobów

Autor/autorzy (rok)	Definicja zasobów
B. Wernerfelt (1984)	Zasoby stanowią to, co może być postrzegane jako silna lub słaba strona przedsiębiorstwa
J.B. Barney (1991)	Zasoby obejmują wszystkie aktywa, procesy organizacyjne, atrybuty przedsiębiorstwa, informację, wiedzę itp., pozostające pod kontrolą przedsiębiorstwa oraz umożliwiające zaprojektowanie i wdrożenie strategii wpływającej na wzrost efektywności rynkowej i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa
R.M. Grant (1991)	Zasoby stanowią nakłady w procesie tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo
R. Amit, P.J.H. Schoemaker (1993)	Zasoby obejmują zbiory aktywów posiadanych lub kontrolowanych przez przedsiębiorstwo
A. Nanda (1996)	Zasoby są to ustalone, charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa czynniki stanowiące nakłady w procesie wytwarzania wyrobów
D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997)	Zasoby są to charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa aktywa, które są trudne lub nawet niemożliwe do skopiowania przez konkurentów
J. Mills, K. Platts, M. Bourne, H. Richards (2002)	Zasoby stanowią to, czym przedsiębiorstwo dysponuje, lub ma do tego dostęp
S. Ray, K. Ramakrishnan (2006)	Zasoby są to materialne i niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, wykorzystywane w dążeniach do osiągnięcia celów przez przedsiębiorstwo

Źródło: [Matwiejczuk 2014, s. 67].

Powyższe kryteria stanowią rdzeń koncepcji *Resource-Based View*. Jak pisze B. Wernerfelt [22, s. 4-12], zasoby, które są cenne, rzadkie, trudne do naśladowania i nie mają substytutów, są podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Cenne zasoby wiąże się przede wszystkim z ich szeroko rozumianą wartością, a przez to wielkością nakładów, jakie należy ponieść w celu ich pozyskania. Rzadkość zasobów wyraża przeszkody dotyczące możliwości ich pozyskania, które wynikają z ograniczonego występowania wielu rodzajów zasobów. Trudności w imitacji oraz brak substytutów wiążą się z mniejszymi bądź większymi barierami zdobycia czy też skopiowania zasobów przez konkurentów.

Wymienione kryteria wyróżniania kluczowych zasobów były początkowo określane skrótem *VRIN*, pochodzącym od anglojęzycznych terminów związanych z poszczególnymi kryteriami. Wraz z rozwojem koncepcji zasobowej J. B. Barney zaproponował zastąpienie skrótu *VRIN* skrótem *VRIO*, wprowadzając kryterium tzw. organizacyjnego osadzenia zasobów przedsiębiorstwa [5].

W literaturze można odnaleźć różne sposoby podziału zasobów przedsiębiorstwa. Wybrane propozycje takiego podziału zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2

Podstawowe rodzaje zasobów

Autor/autorzy (rok)	Rodzaje zasobów
M. Itami (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby materialne / zasoby niematerialne • zasoby widoczne / zasoby niewidoczne • zasoby dotyczące produktów / zasoby dotyczące usług
J.B. Barney (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby fizyczne • zasoby ludzkie • zasoby organizacyjne
R.M. Grant (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby finansowe • zasoby fizyczne • zasoby ludzkie • zasoby technologiczne • zasoby związane z wizerunkiem i reputacją • zasoby organizacyjne
J.A. Black, K.B. Boal (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby cząstkowe • zasoby systemowe
D.J. Collis, C.A. Montgomery (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby materialne • zasoby niematerialne • zdolności
D. Miller, J. Shamssie (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby oparte na własności • zasoby oparte na wiedzy
A. Nanda (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby wiedzy • zasoby graniczne
T. Durand (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby wiedzy (jawnej i ukrytej) • zdolności • marki i nazwy handlowe
R. Sanchez, A. Heene (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo • zasoby możliwe do pozyskania przez przedsiębiorstwo
A. De Chiara (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby materialne: ludzkie, finansowe, techniczne • zasoby niematerialne: kompetencje, informacje, kultura, wizerunek, lojalność
J. Fahy, A. Smithee (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby materialne • zasoby niematerialne • zdolności
K. Hafeez, Y. Zhang, N. Malak (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby fizyczne • zasoby intelektualne • zasoby kulturowe
M. Nieto, W. Perez (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • zapasy (fizyczne, finansowe, dóbr niematerialnych) • zdolności indywidualne (personalne) • zdolności przedsiębiorstwa

J. Galbreath (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby materialne: <ul style="list-style-type: none"> a) zasoby finansowe b) zasoby fizyczne • zasoby niematerialne: <ul style="list-style-type: none"> a) zasoby intelektualne b) zasoby organizacyjne c) zasoby związane z reputacją / wizerunkiem • zasoby niematerialne obejmujące zdolności będące zbiorami umiejętności
S.D. Hunt, D.F. Davis (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby finansowe • zasoby fizyczne • zasoby prawne • zasoby ludzkie • zasoby organizacyjne • zasoby informacyjne • zasoby relacyjne

Źródło: [Matwiejczuk 2014, s. 68-69].

Zdaniem B. Mikus zasoby stanowią swoiste właściwości przedsiębiorstwa, pozwalające na wykorzystanie świadczeń rynkowych do uzyskania i/lub wzbogacenia korzyści z tytułu konkurencji [16, s. 219-220]. Tworzenie przewagi konkurencyjnej opierającej się na posiadanych zasobach wymaga m.in. zdefiniowania sposobów i instrumentów tworzenia wartości. W tym sensie zasoby mogą być postrzegane jako materialne i niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, stanowiące nakłady w procesie tworzenia wartości, którego wymiernym rezultatem jest zrealizowanie wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa [11, s. 118]. Można zatem powiedzieć, że zasoby stanowią podstawowy nośnik wartości, tworzonej i dostarczanej klientom w formie określonej oferty produktów i świadczeń. Dzięki zaoferowaniu klientom wartości zgodnych z ich oczekiwaniami przedsiębiorstwo realizuje własną wartość w postaci przychodów z tytułu sprzedaży.

4. Zasoby jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej

Spełnienie kryteriów, jakim powinny odpowiadać kluczowe zasoby w świetle założeń koncepcji *RBV*, pozwala na uznanie zasobów za wyróżniające się potencjały strategiczne przedsiębiorstwa, umożliwiające tworzenie przewagi konkurencyjnej. Ważnym zadaniem jest jednak identyfikacja konkretnych zasobów, na podstawie których można zbudować przewagę konkurencyjną w przypadku konkretnego biznesu (strategicznej jednostki biznesu). Warto wówczas zwrócić uwagę przede wszystkim na zdefiniowanie i rozwój kompetencji, które umożliwiają efektywne wykorzystanie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i szczególnych zdolności w osiągnięciu wyznaczonych celów i tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Wartość zasobów oceniana z perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa zależy często nie tyle od nich samych (np. ich wartości księgowej), ile właśnie od posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencji, integrujących zasoby i zdolności w kreowaniu strategicznych kierunków rozwoju, a także formułowaniu i wdrażaniu strategii oraz programów operacyjnych, wpływających na tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Jak wcześniej wspomniano, w niniejszym artykule przyjęto, że zasoby są to materialne i niematerialne aktywa, zaangażowane w procesie tworzenia wartości, stanowiące podstawę osiągnięcia celów przez przedsiębiorstwo, w tym przede wszystkim tworzenia jego przewagi konkurencyjnej. Przy wykorzystaniu posiadanych zasobów przedsiębiorstwo może rozwijać kolejne potencjały strategiczne, mające istotne znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, tj. zdolności oraz – przede wszystkim – kompetencje. W tym sensie koncepcja *Resource-Based View* stanowi podstawę rozwoju innych koncepcji, które z jednej strony sytuowane są w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, z drugiej natomiast stanowią pogłębienie i rozwinięcie wielu założeń i elementów bazowej koncepcji zasobowej. Wśród tych koncepcji ważne miejsce zajmuje m.in. koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach (*Competence-Based Management*), która przypisuje kompetencjom przedsiębiorstwa przodującą rolę wśród potencjałów strategicznych wpływających na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Andrews K.R.: *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, Ill 1971.
2. Ansoff I.H.: *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York 1965.
3. Barney J.B.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. "Journal of Management", vol. 17, no. 1, 1991, pp. 99-120.
4. Barney J.B., Arikan A.M.: *The Resource Based View: Origins and Implications*, [in:] Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S. (eds.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishers Inc., Oxford 2001, pp. 124-188.
5. Barney J.B., Clark D.N.: *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press Inc., New York 2007.
6. Day G.S.: *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. "Journal of Marketing", vol. 58, no. 4, October 1994, pp. 37-52.
7. Day G.S., Wensley R.: *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*. "Journal of Marketing", vol. 52, no. 2, April 1988, pp. 1-20.
8. Dubois D.D.: *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. HRD Press, Amherst, MA 1993.

9. Eriksen B., Mikkelsen J.: Competitive Advantage and the Concept of Core Competence, [in:] Foss N.J., Knudsen Ch. (eds.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London and New York 1996, pp. 54-74.
10. Foss N.J.: Introduction. The Emerging Competence Perspective, [in:] Foss N. J., Knudsen Ch. (eds.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London and New York 1996, pp. 1-12.
11. Grant R.M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. "California Management Review", vol. 33, no. 3, 1991, pp. 114-135.
12. Illeris K. (ed.): *International Perspectives on Competence Development: Developing Skills and Capabilities*. Routledge, Abingdon – New York 2009.
13. Knudsen Ch.: The Competence Perspective. A Historical View, [in:] Foss N.J., Knudsen Ch. (eds.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London and New York 1996, pp. 13-37.
14. Mahoney J.T., Pandian J.R.: The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. "Strategic Management Journal", vol. 13, no. 5, June 1992, pp. 363-380.
15. Matwiejczuk R.: *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014.
16. Mikus B.: *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*. Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden 2003.
17. Sanchez R.: Understanding Competence-Based Management. Identifying and Managing Five Modes of Competence. "Journal of Business Research", vol. 57, no. 5, 2004, pp. 518-532.
18. Sanchez R., Heene A.: *The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence*. John Wiley and Sons, New York 2004.
19. Selznick P.: *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper and Row, New York 1957.
20. Teece D.J.: Economic Analysis and Strategic Management, [in:] Pennings J.H. (ed.): *Strategy for Decision Making in Complex Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA 1984, pp. 78-101.
21. Wallin J.: Operationalizing Competences, [in:] Sanchez R., Heene A. (eds.): *Competence Perspectives on Managing Internal Processes*. "Advances in Applied Business Strategy", vol. 7, Elsevier Ltd., Oxford 2005, pp. 151-179.
22. Wernerfelt B.: From Critical Resources to Corporate Strategy. "Journal of General Management", vol. 14, no. 3, Spring 1989, pp. 4-12.

Abstract

Firms are constantly looking for ways and tools enabling competitive advantage creation. Among the factors affecting such advantage achievement and maintenance one can specify – among others – business strategic potentials, which include: resources, capabilities and competences. The article presents the most important characteristics of the Resource-Based View (RBV) concept. This concept is the basis (core) of “resource stream” within the contemporary strategic management. RBV concept not only exposes the vital importance of resources in competitive advantage creation (these resources should be: valuable, rare, inimitable, and non-substitutable), but also emphasizes the important role which is played by resources in the development of “higher-level” business strategic potentials as capabilities and competences.