

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Paweł Cegliński  
Zarządzanie

Praca doktorska

**Zdolności dynamiczne jako źródło trwałości przewag  
konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w Polsce**

Promotor

Dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK

Recenzenci

Prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Prof. dr hab. Wojciech Czakon

Toruń, 2019

# Spis treści

<b>Streszczenie.....</b>	<b>3</b>
<b>Summary.....</b>	<b>5</b>
<b>Wstęp.....</b>	<b>7</b>
<b>Rozdział I. Przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw.....</b>	<b>12</b>
1.1. Strategia, zarządzanie strategiczne, konkurencyjność .....	12
1.2. Otoczenie organizacji.....	16
1.3. Koncepcje strategii i zarządzania strategicznego.....	20
1.3.1. Wprowadzenie do problematyki .....	20
1.3.2. Planistyczna koncepcja zarządzania strategicznego.....	21
1.3.3. Szkoła pozycyjna (Porterowska) zarządzania strategicznego .....	31
1.3.4. Zasobowa koncepcja zarządzania strategicznego .....	34
1.3.5. Szkoła ewolucyjna zarządzania strategicznego.....	43
1.3. Istota przewagi konkurencyjnej .....	46
1.4. Źródła przewag konkurencyjnych.....	50
1.4.1. Uwagi wstępne .....	50
1.4.2. Źródła postrzeganej przewagi konkurencyjnej, zasobowe źródła przewagi konkurencyjnej oraz rdzeń kompetencji .....	51
1.4.3. Instrumenty zarządzania jako źródło przewag konkurencyjnych .....	54
1.4.4. Wartości organizacyjne i społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródła przewag konkurencyjnych.....	56
1.5. Relacja między przewagami konkurencyjnymi i wynikami działalności przedsiębiorstwa ..	60
1.6. Uwaga co do relacji przewag konkurencyjnych i ryzyka.....	66
1.7. Zagadnienie trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa .....	67
<b>Rozdział II. Zdolności dynamiczne jako źródło trwałych przewag konkurencyjnych.....</b>	<b>72</b>
2.1. Problematyka odnowy strategicznej i jej relacje z koncepcją zdolności dynamicznych .....	72
2.2. Podstawy teoretyczne koncepcji zdolności dynamicznych.....	81
2.3. Zdolności organizacyjne .....	87
2.4. Analiza bibliograficzna .....	92
2.5. Charakter zdolności dynamicznych i podejścia wiodące.....	104
2.6. Próba operacjonalizacji zdolności dynamicznych. Wybrane przykłady .....	120
2.7. Zdolności dynamiczne a zrównoważony rozwój .....	124

2.8. Zdolności dynamiczne a procesy uczenia się organizacji .....	127
2.9. Relacja zdolności dynamicznych z przewagami konkurencyjnymi i wynikami działalności przedsiębiorstw .....	135
2.10. Zarys koncepcji dostosowania ewolucyjnego – efektywność zdolności dynamicznych ...	139
2.11. Czynniki ludzkie a zdolności dynamiczne - menedżerskie zdolności dynamiczne .....	141
2.12. Podsumowanie części teoretycznej .....	145
<b>Rozdział III. Metodyka badań empirycznych .....</b>	<b>148</b>
3.1. Metodyka badań empirycznych i procedura badań .....	148
3.2. Próba badawcza – charakterystyka i uzasadnienie wyboru .....	151
3.3. Charakterystyka badań metodą case study .....	155
3.3.1. Case study – zagadnienia ogólne .....	155
3.3.2. Ramowy przebieg badania własnego metodą <i>case study</i> .....	158
<b>Rozdział IV. Wyniki badań empirycznych .....</b>	<b>163</b>
4.1. Wyniki badania ankietowego .....	163
4.1.1. Statystyki opisowe .....	163
4.1.2. Analiza rzetelności metodą Alfa Cronbacha i eliminacja komponentów na potrzeby modelu PLS-SEM .....	178
4.1.3. Modele PLS-SEM .....	185
4.2. Studia przypadków - wyniki .....	193
<b>Podsumowanie i wynik weryfikacji hipotez badawczych .....</b>	<b>219</b>
<b>Kierunek dalszych badań .....</b>	<b>224</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>226</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>247</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>248</b>

## Streszczenie

W niniejszej rozprawie doktorskiej, zatytułowanej „Zdolności dynamiczne jako źródło trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw działających w Polsce”, podjęto intensywnie rozwijającą się w naukach o zarządzaniu problematykę zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*). Należy ona do grupy koncepcji wchodzących w skład tzw. szkoły zasobowej strategii (*resource-based view*). Od niedawna wzrasta również atrakcyjność tychże zagadnień dla badaczy polskich. Praca z założenia miała mieć charakter holistyczny, ujmując problematykę w sposób możliwie szeroki pozwalający na uchwycenie jej genezy, rozwoju, fundamentów teoretycznych i prób operacjonalizacji.

Niniejsza rozprawa składa się z czterech rozdziałów – dwóch zawierających rozważania teoretyczne (Rozdziały I i II), metodycznego (Rozdział III) oraz rozdziału, w którym zaprezentowano wyniki badań empirycznych i ich analizę (Rozdział IV). Po części merytorycznej umieszczono bibliografię oraz spis tabel i rysunków.

**Rozdział I** poświęcono problematyce przewag konkurencyjnych. W jego ramach wyjaśniono pojęcia kluczowe dla rozprawy, opisano wiodące szkoły strategii – planistyczną, pozycyjną, zasobową oraz ewolucyjną, a także starannie nakreślano logikę relacji między źródłami przewag konkurencyjnych, samymi przewagami oraz wynikami działalności przedsiębiorstwa.

W **Rozdziale II** podjęto próbę możliwie dogłębnej analizy koncepcji zdolności dynamicznych. Niezbędne ku temu było omówienie zagadnienia odnowy strategicznej, w której część autorów dostrzega konstrukt poprzedzający chronologicznie problematykę zdolności dynamicznych. Następnie przeprowadzono systematyczną analizę bibliografii. Dzięki temu zabiegowi nakreślono dotychczasowy stan literatury naukowej z tego zakresu oraz kierunki rozwoju koncepcji. Ponadto wskazano wiodących autorów i ośrodki naukowe, a także prace, które wywarły kluczowy wpływ na kształt problematyki.

W dalszej części rozdziału omówiono podejmowane w nauce sposoby operacjonalizacji zdolności dynamicznych oraz związki tejże koncepcji z innymi istotnymi z punktu widzenia zarządzania strategicznego konstruktami. Wśród nich na wyjątkową uwagę zasługują szeroko rozumiane procesy uczenia się organizacji, uznawane przez znaczną część autorów za fundament rozwoju zdolności przedsiębiorstwa. Odpowiednio dużo miejsca poświęcono

ponadto relacji tytułowej kategorii z wynikami działalności. W końcu to one *de facto* determinują wartość praktyczną koncepcji.

**Rozdział III** poświęcono metodyce badań empirycznych. Starannie opisano procedurę przeprowadzonych badań, instrumenty badawcze oraz uzasadniono wybór próby do badania ankietowego i podmioty zbadane w ramach *case study*. Badanie ankietowe skierowano do spółek publicznych, tj. spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Natomiast w ramach *case study* zbadano przedsiębiorstwa Panek S.A., Cukiernia Sowa oraz Przedsiębiorstwo Uzdrowisko Ciechocinek S.A. Badania zaprojektowano wzorując się na literaturze anglojęzycznej traktującej na ten temat.

W **Rozdziale IV** przedstawiono uzyskane wyniki badań własnych oraz ich analizę z wykorzystaniem metod statystycznych, w tym opracowane modele PLS-SEM (*partial least squares structural equation modelling*). Tę część pracy zakończono opisem trzech przedsiębiorstw (studia przypadków). Wyniki badań pozwoliły na przyjęcie, iż zdolności dynamiczne stanowią istotne źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, które implikują poprawę wyników ich działalności. Ponadto zidentyfikowano pozytywną relację między zdolnościami dynamicznymi a kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstw.

## Summary

In the presented doctoral dissertation, entitled “Dynamic capabilities as a source of competitive advantages durability of companies operating in Poland”, is taken the topic of intensively developing dynamic capabilities theory. It comes under the group of conceptions within the *resource-based view* of the firm. Recently, it's been noted the increase of attractiveness of this topic also for polish researchers. It was planned to form this doctoral thesis into publication as much holistic as it is possible. Due to that it describes issues in a wide way, especially including its genesis, historical development, theoretical grounding and attempts of operationalizations.

The doctoral thesis consists of four chapters. Two of them are theoretical (first and second chapter), one is methodological (third chapter) and the last chapter includes the results of conducted empirical studies (fourth chapter). After the substantive part of thesis bibliography and lists of tables and figures are placed.

**Chapter I** is devoted to the issue of competitive advantages. Within it there are explained key terms, described leading strategy schools – planning school, M. Porter's approach (positioning school), resource-based view and H. Mintzberg's approach. Also there is considered the logic of relations between sources of competitive advantages, competitive advantages themselves and the results of firm activities.

**Chapter II** is the attempt to exhaustive discussion of the dynamic capabilities theory. To realize this assumption it was necessary to describe the issue of strategic change, in which many authors sees the antecedent construct of dynamic capabilities. Next step was to realize general research profiling for dynamic capabilities topic. Thanks to this procedure it was possible to sketch out current state of source literature in the field of dynamic capabilities and directions of its development. Moreover there are shown the key authors and research centres in the field, as well as scientific publications influencing the shape of the dynamic capabilities theory.

In the further part of the second chapter are explained operationalizations methods of dynamic capabilities, which are presented in the source literature, and relations of the concept with other leading theories and issues in the field of strategic management. Among them some deserve more attention, especially widely understood learning processes, founded by

some authors as the foundation of company's capabilities development. In this chapter some attention has been also paid to the relations of titular category and business results. The latter determine the practical value of the DC's theory.

**Chapter III** is devoted to used empirical research methodology. Especially there is described the procedure of conducted research, research instruments and research sample (both in survey and case study). The survey was addressed to companies listed on Warsaw Stock Exchange. For the case study method has been chosen following companies: Panek S.A., Cukiernia Sowa and Przedsiębiorstwo Uzdrowisko Ciechocinek S.A. Whole research was constructed on the base of English-language source literature.

In the **chapter IV** are presented the results of realized research and its analysis by statistical methods, including PLS-SEM (partial least squares structural equation modelling). The chapter is completed by three descriptions of companies within case study. The results of research allowed to affirm that dynamic capabilities are important source of competitive advantages implicating improvement of organization performance. Dynamic capabilities influence also the development of core competencies of the firm.

## Bibliografia

1. Adner R., Helfat C.E., *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, "Strategic Management Journal", 2003, Vol. 24 No. 10, s. 1011-1025.
2. Afonina A., Chalupsky V., *The current strategic management tools and techniques: The evidence from Czech Republic*, "Economics and Management", 2012, Vol. 17 No. 4, s. 1535-1544.
3. Agarwal R., Helfat C., *Strategic Renewal of Organizations*, Organization Science, Vol. 20 No. 2, 2009.
4. Alavi M., Leidner D.E., *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, "MIS Quarterly", 2001, Vol. 25 No. 1, s. 107-136.
5. Alchian A., *Uncertainty, evolution and economic theory*, "Journal of Political Economy", 1950, Vol. 58 No. 3, s. 211-221.
6. Ambrosini V., Bowman C., *How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy*, "British Journal of Management", Vol. 14, s. 289-303.
7. Ambrosini V., Bowman C., *The impact of causal ambiguity on competitive advantage and appropriation*, "British Journal of Management", 2010, Vol. 21, s. 939-953.
8. Ambrosini V., Bowman C., *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, "International Journal of Management Reviews", 2009, Vol. 11 No. 1, s. 29-49.
9. Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14 No. 1, s. 33-46.
10. Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*, "Strategic Management Journal", 2001, Vol. 22 No. 6-7, s. 493-520.
11. Andersen T.J., *Strategic planning, autonomous actions and corporate performance*, „Long Range Planning”, 2000, Vol. 33 No. 2, s. 184-200.
12. Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York 1965.
13. Aragón-Correa J., Sharma S., *A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy*, "Academy of Management Review", Vol. 28, s. 71-88.
14. Argote L., Ingram P., *Knowledge Transfer: A Basis of Competitive Advantage in Firms*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 2000, Vol. 82 No. 1, s. 150-169.
15. Arthur B., *Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events*, "The Economic Journal", 1989, Vol. 99 No. 394, s. 116-131.



16. Audia P., Locke E.A., Smith K.G., *The paradox of success: an archival and laboratory study of strategic persistence following a radical environmental change*, "Academy of Management Journal", 2000, Vol. 43 No. 5, s. 837-853.
17. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 1991, Vol. 17 No. 1, s. 99-120.
18. Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts*, Pearson, Second Edition, 2008.
19. Barney J.B., *Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management", Vol. 27, s. 643-650.
20. Barrales-Molina V., Bustinza Ó.F., Gutiérrez, L.J., *Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach*, "British Journal of Management", 2013, Vol. 24 No. 4, s. 571-591.
21. Barrales-Molina V., Martinez-Lopez F.J., Gazquez-Abad J.C., *Dynamic Marketing Capabilities: Toward and Integrative Framework*, "International Journal of Management Reviews", 2014, Vol. 16.
22. Barratt M., Choi T.Y., Li M., *Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications*, "Journal of Operations Management", 2011, Vol. 29 No. 4, s. 329-342.
23. Barreto I., *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*, "Journal of Management", 2010, Vol. 36 No. 1, s. 256-280.
24. Bellman R., Clark C.E., Malcolm D.G., Craft C.J., Ricciardi F.M., *On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game*, "Operations Research", 1957, Vol. 5 No. 4., s. 469-503.
25. Belz G., *Potencjał dostosowawczy w procesach odnowy przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 11.
26. Benner M.J., Tushman M.L., *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*, "Academy of Management Review", 2003, Vol. 28 No. 2.
27. Bhatt G.D., Grover V., *Types of information technology capabilities and their role in in competitive advantage: An empirical study*, "Journal of Management Information Systems", 2005, Vol. 22 No. 2, s. 253-277.
28. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 17.

29. Bingham C.B., Heimeriks K.H., Schijven M., Gates S., *Concurrent Learning: How Firms Develop Multiple Dynamic Capabilities in Parallel*, "Strategic Management Journal", 2015, Vol. 36 No. 12, s. 1802-1825. DOI: 10.1002/smj.2347
30. Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
31. Bonett D.G., Wright T.A., *Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning*, "Journal of Organizational Behavior", 2014, Vol. 36 No. 1, s. 3-15.
32. Bresser R.K., Bishop R.C., *Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations*, „Academy of Management Review”, 1983, Vol. 8 No. 4, s. 588-599.
33. Brews P., Purohit D., *Strategic Planning in Unstable Environments*, „Long Range Planning”, 2007, Vol. 40 No. 1, s. 64.
34. Bruni D.S., Verona G., *Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry*, "British Journal of Management", 2009, Vol. 20 No. s1.
35. Bryson J.M., *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass, 2011.
36. Brzyski P., Tobiasz-Adamczyk B., Knurowski T., *Trafność i rzetelność skali GARS w populacji osób w starszym wieku w Polsce*, „Gerontologia Polska”, Vol. 20 No. 3, s. 109-117.
37. Burisch R., Wohlgemuth V., *Blind spots of dynamic capabilities: A systems theoretic perspective*, "Journal of Innovation & Knowledge", 2016, Vol. 1 No. 2.
38. Carpenter M.A., Sanders Wm.G., Gregersen H.B., *Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay*, "Academy of Management Journal", 2001, Vol. 44 No. 3, s. 493-511.
39. Ceglińska M., Cegliński P., *Motives for consideration of CSR concept in building a business strategy*, "Journal of Corporate Responsibility and Leadership", 2014, Vol. 1 No. 1, s. 9-20.
40. Cegliński P., Lis A., *General Research Profiling for the Role of Leadership in Corporate Social Responsibility*, "Marketing i Rynek", 2017, nr 11, s. 321-332.
41. Cegliński P., *The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability*, "Journal of Positive Management", 2016, Vol. 7 No. 4.
42. Cegliński P., *The use of strategic marketing management tools in contemporary enterprises*, "Marketing i Zarządzanie", 2016, No. 5 (46), s. 9-16.
43. Cegliński P., *Wartości organizacyjne jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici – Zarządzanie”, 2016, Vol. 43 No. 1, s. 127-138.

44. Cegliński P., Wiśniewska A., *CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group*, "Journal of Corporate Responsibility and Leadership", 2016, Vol. 3 No. 4.
45. Cegliński P., Zajączkowski M., *Analysis of development potential of health resort enterprises on the example of Przedsiębiorstwo Uzdrawisko Ciechocinek S.A. in Aleksandrów County*, „Journal of Education, Health and Sport”, 2018, Vol. 8 No. 11, s. 699-710
46. Cegliński P., *Zarys ewolucji i wykorzystania planowania strategicznego w przedsiębiorstwach*, w: M. Buszko, D. Krupa, A. Drews (red.), *Perspektywa. Wyzwania współczesnej gospodarki. Tom II*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
47. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
48. Chen E.L., Katila R., McDonald R., Eisenhardt K.M., *Life in the fast lane: origins of competitive interaction in new vs. established markets*, "Strategic Management Journal", 2010, Vol. 31 No. 13, s. 1527-1547.
49. Chmielewski D.A., Paladino A., *Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics*, "Management Decision" 2007, Vol. 45, s. 462-483.
50. Choi D.G., Lee H., Sung T., *Research Profiling for 'Standardization and Innovation'*, "Scientometrics", 2011, Vol. 88 No. 1, s. 259-278.
51. Clark D.N., *Strategic management tool usage: a comparative study*, "Strategic Change", 1997, Vol. 6 No. 7, s. 417-427.
52. Collis D.J., *How valuable are organizational capabilities?*, "Strategic Management Journal", Vol. 15 No. S1, 1994.
53. Collis D.J., Montgomery C.A., *Competing on resources: strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review”, July/August, 1995, s. 118-128.
54. Cronbach L.J., *Coefficient alpha and the interval structure of tests*, "Psychometrika", 1951, Vol. 16, s. 297-334.
55. Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
56. Cyfert S., Belz G., Wawrzynek Ł., *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 1A.
57. Cyfert S., Krzakiewicz K., *Model procesu odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, 2015, Vol. 3 No. 1.
58. Cyfert S., *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, w: Belz G., Cyfert S. (red.), *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

59. D'Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G., *The age of temporary advantage*, "Strategic Management Journal", 2010, Vol. 31 No. 13, s. 1371-1385.
60. D'Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.
61. Daft R.L., *Organization Theory and Design*, Cengage Learning, United States of America 2008.
62. Danneels E., *The dynamics of product of product innovation and firm competences*, "Strategic Management Journal", 2002, Vol. 23 No. 12, s. 1095-1121.
63. DaSilva C.M., Trkman P., *Business Model: What It Is and What It Is Not*, "Long Range Planning", 2014, Vol. 47 No. 6, s. 379-389.
64. de Wit B., Meyer R., *Strategy synthesis. Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, International Thomson Business Press, London 1999.
65. Delmar F., Shane S., *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*, "Strategic Management Journal", 2003, Vol. 24 No. 12, s. 1165-1185.
66. Di Stefano G., Peteraf M., Verona G., *The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research*, "Academy of Management Perspectives", 2014, Vol. 28 No. 4, s. 307–327.
67. Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G., *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
68. Drouin N., Jugdev K., *Standing on the shoulders of strategic management giants to advance organizational project management*, "International Journal of Managing Projects in Business", 2014, Vol. 7 No. 1, s. 61–77.
69. Dye R., Sibony O., Viguierle P., *Strategic Planning: Three Tips for 2009*, "McKinsey Quarterly", 2009, Vol. 9 No. 1.
70. Easterby-Smith M., Lyles M.A., Peteraf M.A., *Dynamic capabilities: current debates and future directions*, "British Journal of Management", 2009, Vol. 20 No. 1, s. S1-S8.
71. Easterby-Smith M., Prieto I.M., *Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?*, "British Journal of Management", 2008, Vol. 19 No. 3, s. 235-249.
72. Eisenhardt K.M., *Building Theory from Case Study Research*, "The Academy of Management Review", 1989, Vol. 14 No. 4, s. 532-550.
73. Eisenhardt K.M., Graebner M.E., *Theory building from cases: Opportunities and challenges*, "Academy of Management Journal", 2007, Vol. 50 No. 1, s. 25-32.
74. Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?*, "Strategic Management Journal", 2000, Vol. 21 No. 10-11, s. 1105-1121.

75. Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, 2001, Vol. 79 No. 1, s. 106-116.
76. Eisenhardt K.M., Tabrizi B.N., *Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry*, “Administrative Science Quarterly”, 1995, Vol. 40, s. 84–110.
77. Elbanna S., *Strategic decision making: proces perspectives*, „International Journal of Management Reviews”, 2006, Vol. 8 No. 1, s. 1-20.
78. Ellonen H.-K., Jantunen A., Kuivalainen O., *The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities*, “International Journal of Innovation Management”, 2009, Vol. 15, s. 459–478.
79. Fainschmidt S., Pezeshkan A., Frazier M.L., Nair A., Markowski E., *Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension*, “Journal of Management Studies”, 2016, Vol. 53 No. 8, s. 1348-1380.
80. Feiler P., Teece D.J., *Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP*, “Energy Strategy Reviews”, 2014, Vol. 3, s. 14-20.
81. Fiegenbaum A., Thomas H., *Strategic risk and competitive advantage: an integrative perspective*, “European Management Review”, 2004, Vol. 1 No. 1, s. 84-95.
82. Fijałkowska A., Paszko E., *Wybrane problemy analizy zależności statystycznych w badaniach społecznych – podejście przyczynowo-skutkowe*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, 2011, No. 254, s. 199-210.
83. Financial Times Lexicon, <http://lexicon.ft.com/Term?term=path-dependence> (data dostępu: 21.05.2018).
84. Fiol C.M., Lyles M.A., *Organizational learning*, “Academy of Management Review”, 1985, Vol. 10 No. 4, s. 803-813.
85. Flint G.F., *What is the meaning of competitive advantage?*, “Advances in Competitiveness Research”, 2000, Vol. 8 No. 1, s. 121-129.
86. Flyvbjerg B., *Five misunderstandings about case study research*, “Qualitative Inquiry”, 2006, Vol. 12 No. 2, s. 219-245.
87. Fornell C., Bookstein F.L., *Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exitvoice theory*, “Journal of Marketing Research”, 1982, Vol. 19, s. 440-452.
88. Fornell C., Larcker D.F., *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, “Journal of Marketing Research”, 1981, Vol. 18 No. 1, s. 39-50.

89. Foss N.J., Heimeriks K.H., Winter S.G., Zollo M., *A Hegelian Dialogue on the Micro-Foundations of Organizational Routines and Capabilities*, "European Management Review", 2012, Vol. 9, s. 173-197.
90. G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, PWE, 2011.
91. Garson S.D., *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, Statistical Associates Blue Book Series, 2016.
92. George G., Bock A.J., *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2011, Vol. 35 No. 1, s. 83–111.
93. Ghyczy von T., Oetinger von B., Bassford Ch., *Clausewitz o strategii*, The Strategy Institute of the Boston Consulting Group, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
94. Gica O.A., Pop I., Bota M., *Elements of strategic planning practices in Transylvanian SMEs*, „Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Negotia”, LIV, 4, 2009, Vol. 4.
95. Gimeno A., Baulenas G., Coma-Gros J., *Family business models. Practical solutions for the family business*, Palgrave Macmillan, 2010.
96. Glaister K.W., Falshaw J.R., *Strategic Planning: Still Going Strong?*, „Long Range Planning”, 1999, Vol. 32 No. 1.
97. Gmytrasiewicz M., Karmańska A., *Rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa 2002.
98. Goodhue D.L., Lewis W., Thompson R., *Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?*, "MIS Quarterly", 2012, Vol. 36, No. 3, s. 981-1001
99. Gościński J.W., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977.
100. Grant R., *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, "California Management Review", 1991, Vol. 33 No. 1, s. 114-135.
101. Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., New York 2010.
102. Grant R.M., *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from Oil Majors*, „Strategic Management Journal”, 2003, Vol. 24 No. 6, s. 491-517.
103. Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, "Strategic Management Journal", Summer Special Issue 17, s. 109-122.
104. Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
105. Greenley G.E., *Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence*, „Scandinavian Journal of Management”, 1994, Vol. 10 No. 4, s. 383-396.

106. Greenwood R., Hinings C.R., *Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism*, "The Academy of Management Review", 1994, Vol. 21 No. 4, s. 1022-1054.
107. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
108. Griffith D.A., Harvey M.G., *A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities*, "Journal of International Business Studies", 2001, Vol. 32 No. 3.
109. Grimm C.M., Lee H., Smith K.G., *Strategy as action. Competitive dynamics and competitive advantage*, Oxford University Press, New York 2006.
110. Gruber M., Heinemann F., Brettel M., Hungeling S., *Configurations of Resources & Capabilities and their Performance Implications: An Exploratory Study on Technology Ventures*, "Strategic Management Journal", 2010, Vol. 31 No. 12.
111. GUS Urząd Statystyczny w Krakowie, *Lecznictwo uzdrowiskowe w Polsce w latach 2000-2010, Informacje i opracowania statystyczne*, Kraków 2011.
112. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
113. Hair J.F., Hult G.T., Ringle C., Sarstedt M., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications Inc., 2014.
114. Hajdasz B., *Wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, Vol. 2 No. 11.
115. Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A., *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, „Journal of Association for Information Science and Technology”, 2015, Vol. 67 No. 9.
116. Hamel G., Heene A., *Competence Based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester 1994.
117. Hatch N.W., Dyer J.H., *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*, "Strategic Management Journal", 2004, Vol. 25 No. 12, s. 1155-1178.
118. Helfat C., Adner R., *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, "Strategic Management Journal", October Special Issue, Vol. 24.
119. Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S.G., *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing, Malden 2007, s. 1.
120. Helfat C.E., *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation*, "Strategic Management Journal", 1997, Vol. 18 No. 5.

121. Helfat C.E., Peteraf M.A., *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, "Strategic Management Journal", 2015, Vol. 36 No. 6, s. 831-850.
122. Helfat C.E., Peteraf M.A., *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*, "Strategic Management Journal", 2003, Vol. 24 No. 10, s. 997–1010.
123. Helfat C.E., Winter S.G., *Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World*, "Strategic Management Journal", 2011, Vol. 32 No. 11, s. 1243-1250.
124. Henderson R., Cockburn I., *Measuring competence? Exploring firm effect in pharmaceutical research*, "Strategic Management Journal", 1994, No. 15, s. 63-84.
125. Hodgkinson G.P., Healey M.P., *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management*, "Strategic Management Journal", 2011, Vol. 32, s. 1500-1516.
126. Hofer C.W., D. Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul 1978.
127. Hofstede G., Neuijen B., Daval Ohayv D., Sanders G., *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, "Administrative Science Quarterly", 1990, No. 35, s. 286-316.
128. Holme R., Watts P., *Corporate Social Responsibility: making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, Genewa 2009.
129. Horwath R., *The Origin of Strategy*, Strategic Thinking Institute, 2006.
130. Hrebiniak L.G., Joyce W.F., *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, "Administrative Science Quarterly", 1985, Vol. 30 No. 3, s. 336-349.
131. Huang K.-F., Dyerson R., Wu L-Y., Harindranath G., *From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage*, "British Journal of Management", 2015, Vol. 26.
132. Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
133. Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen D., *Strategic Management. Logic and Action*, John Wiley & Sons, New York 2009.
134. Internetowy Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/>.
135. Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
136. Jantunen A., Ellonen H.-K., Johansson A., *Beyond appearances – do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?*, "European Management Journal", 2012, Vol. 30, s. 141–155.
137. Kale P., Singh H., *Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success*, "Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28 No. 10, s. 981-1000.



138. Kamińska K., Gaca A., *Historia powszechna ustrojów państwowych*, Dom Organizatora, Toruń 2011.
139. Karna A., Richter A., Riesenkampff E., *Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis*, "Strategic Management Journal", 2015, Vol. 37 No. 6, s. 1154-1173.
140. Karpacz J., Pilch K., *Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014, nr 259.
141. Katsioloudes M.I., *Strategic Planning for the Nonprofit Sector: Theory & Cases*, McGraw Hill, New York 1995.
142. Kearns G.S., Lederer A.L., *A resource-based view of strategic IT alignment: How knowledge sharing creates competitive advantage*, "Decision Sciences", 2003, Vol. 34 No. 1, s. 1-29.
143. Kim N, Atuahene-Gima K., *Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development*, "Journal of Product Innovation Management", 2010, Vol. 27 No. 4, s. 519-536.
144. King A.W., Zeithaml C.P., *Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox*, "Strategic Management Journal", 2001, Vol. 22 No. 1, s. 75-99.
145. Klein J., *Beyond competitive advantage*, "Strategic Change", 2002, Vol. 11 No. 6, s. 317-327.
146. Knecht M., *Diversification, Industry Dynamism, and Economic Performance: The Impact of Dynamic-related Diversification on the Multi-business Firm*, Springer, Wiesbaden 2014.
147. Knott P., *Typology of strategy tool application*, "Management Decision Journal", 2006, Vol. 44 No. 5, s. 1090–1105.
148. Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
149. Kor Y.Y., Mesko A., *Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic*, "Strategic Management Journal", 2013, Vol. 34.
150. Kosiorowski D., Rydlewski J.P., Zawadzki Z., *Wykrywanie funkcjonalnych obserwacji odstających na przykładzie monitorowania jakości powietrza*, „Przegląd Statystyczny”, 2018, Vol. LXV No. 1, s. 81-98.
151. Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
152. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
153. Kramer M.R., Porter M.E., *Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006.

154. Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2001.
155. Kwiecińska M., *Filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 400.
156. Laaksonen O., Peltoniemi M., *The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement*, “International Journal of Management Reviews”, 2016, Vol. 00, s. 1-22.
157. Lanza A., Passarelli M., *Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities*, “Journal of Small Business Management”, 2014, Vol. 52 No. 3.
158. Lee H., Choi B., *Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination*, “Journal of Management Information Systems”, 2003, Vol. 20 No. 1.
159. Leszczewska K., *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Vol. XVI No. 7.
160. Lewey L.R., Zahra S.A., *The Evolving Firm: How Dynamic Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship*, “British Journal of Management”, 2009, Vol. 20 No. s1, s. S81-S100.
161. Lichtenhaler U., *Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes*, “Academy of Management Journal”, 2009, Vol. 52 No. 4, s. 822-846.
162. Liebowitz S.J., Margolis S.E., *Path Dependence, Lock-in, and History*, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1995, Vol. 11 No. 1, s. 205-226.
163. Lohrke F.T., Bedein A.G., Palmer T.B., *The Role of Top Management teams in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: A review and Research Agenda*, “International Journal of Management Review”, 2004, Vol. 5/6 No. 2.
164. Madsen T.L., Leiblein M.J., *What factors affect the persistence of an innovation advantage?*, “Journal of Management Studies”, 2015, Vol. 52 No. 8, s. 1097-1127.
165. Makadok R., *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, “Strategic Management Journal”, 2001, Vol. 22 No. 5.
166. March J.G., Simon H.A., *Organizations*, Wiley, New York 1958.
167. Marcinkowska M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne: aspekty teoretyczne*, „Przegląd Organizacji”, 2010, No. 10, s. 7-10.
168. Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
169. Martin R.L., *The Big Lie of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February 2014.

170. Martinez H., Jaime A., Camacho J., *Relative Absorptive Capacity: A Research Profiling*, "Scientometrics", 2012, Vol. 92 No. 3, s. 657-674.
171. Mascarenhas B., Baveja A., Jamil M., *Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies*, California Management Review, 1998, Vol. 40 No. 4, s. 117-132.
172. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review”, 1995, No. 20.
173. McEvily S.K., Das Sh., McCabe K., *Avoiding competence substitution through knowledge sharing*, "Academy of Management Review", 2000, Vol. 25 No. 2, s. 294-311.
174. Miles R., *Complexity, representation and practice: Case study as method and methodology*, "Issues in Educational Research", 2015, Vol. 25 No. 3, s. 309-318.
175. Miller C.C., Cardinal L.B., *Strategic planning and firm performance : a sythesis of two decades of research*, „Academy of Management Journal”, 1993, Vol. 37 No. 6, s. 1649-1665.
176. Ministerstwo Zdrowia, *Obszary uznane za uzdrowiska, za: J. Kraś, Istota i znaczenie turystyki uzdrowiskowej w Polsce*, Seminare, Wydawnictwo TNFS, tom 29, Łomianki 2011.
177. Mintzberg H., *Learning I, planning 0: reply to Igor Ansoff*, "Strategic Management Journal", 1991, Vol. 12 No. 6, s. 436-466.
178. Mintzberg H., *The Fall and Rise of Strategic Planning*, "Harvard Business Review", January-February 1994.
179. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press, 1994.
180. Mitroff I.I., Pearson C.M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak uchronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.
181. Morgan N.A., Vorhies D.W., Mason C.H., *Research notes and commentaries market orientation: Marketing capabilities, and firm performance*, "Strategic Management Journal", 2009, Vol. 30 No. 8, s. 822-846.
182. Mosakowski E., McKelvey B., *Predicting rent generation in competence-based competition*, "Scandinavian Journal of Management", w: Heene A., Sanchez R. (red.), *Competence-based strategic management*, Wiley, Chichester 1997.
183. Myszkowska-Litwa M., *Wychowanie intelektualne w teorii i praktyce edukacyjnej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2007.
184. Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1982.
185. Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

186. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
187. Nunnally J.C., *Psychometric theory*, McGraw Hill, New York 1978.
188. O'Reilly III C.A., Tushman M.L., *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*, "Research in Organizational Behavior", 2008, Vol. 28.
189. Oblój K., *Dopasowanie i niedopasowanie – strategiczne wybory w burzliwym otoczeniu*, w: R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001.
190. Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
191. Oblój K., *Strategia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
192. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
193. Ogórek P., *W Krakowie ruszyło Traficar „auto na minuty”*. Dla każdego, „Gazeta Krakowska”, 2.11.2016 r., <https://gazetakrakowska.pl/w-krakowie-ruszylo-traficar-auto-na-minuty-dla-kazdego-nasz-test/ar/11407083>
194. Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based view*, "Strategic Management Journal", 1997, Vol. 18 No. 9, s. 697-713.
195. Osińska M., Pietrzak M.B., Żurek M., *Wykorzystanie modeli równań strukturalnych do opisu psychologicznych mechanizmów podejmowania decyzji na rynku kapitałowym*, „AUNC Ekonomia”, XLII, Zeszyt 402, 2011.
196. Pan S.L., Scarbrough H., *Knowledge management in practice: an exploratory case study*, "Technology Analysis and Strategic Management", 1999, Vol. 11 No. 3.
197. Pandza K., Holt R., *Absorptive and transformative capacities in nanotechnology innovation systems*, "Journal of Engineering and Technology Management", 2007, Vol. 24, s. 347–365.
198. Parmigiani A., Howard-Grenville J., *Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives*, "The Academy of Management Annals", 2011, Vol. 5 No. 1. Karpacz J., Pilch K., *Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014, nr 259.
199. Pavlou P.A., El Sawy O.A., *From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development*, "Information Systems Research", 2006, Vol. 17 No. 3, s. 198-227.
200. Pavlou P.A., El Sawy O.A., *Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities*, "Decision Sciences", 2011, Vol. 42 No. 1, s. 239-273.

201. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York 1959.
202. Peteraf M., Barney J., *Unravelling the resource-based tangle*, "Managerial and Decision Economics", 2003, Vol. 24, s. 309–323.
203. Peteraf M., di Stefano G., Verona G., *The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together*, "Strategic Management Journal", 2013, Vol. 34 No. 12.
204. Peteraf M., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, "Strategic Management Journal", 1993, Vol. 14 No. 3, s. 179–191.
205. Pierce J.L., Boerner C.S., Teece D.J., *Dynamic capabilities, competence, and the behavioral theory of the firm*, w: Augier M., March J.G. (red.), *The economics of change, choice and structure: Essays in the memory of Richard M. Cyert*, Edward Elgar, Cheltenham 2002, s. 81-95.
206. Portal Internetowy Cieclocinek.pl, <http://www.cieclocinek.pl>
207. Portal *Menedżer Floty*, <https://menadzerfloty.pl/news/panek-carsharing-wynajem-hybryd-minuty-niebawem-ruszy-warszawie/>
208. Porter M., *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1998.
209. Porter M., *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985.
210. Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1998.
211. Porter M., Kramer M., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", 2006, Vol. 84 No. 12, s. 78-92.
212. Powell T.C., *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, "Strategic Management Journal", 2001, Vol. 22 No. 9, s. 875-888.
213. Pöyhönen A., *Modelling and measuring organizational renewal capability*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 200, Lappeenranta 2004.
214. Prahalad C.K., Bettis R.A., *The dominant logic: a new linkage between diversity and performance*, "Strategic Management Journal", 1986, Vol. 7 No. 6.
215. Prahalad C.K., Hamel G., *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
216. Priem R.L., Butler J.E., *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, "Academy of Management Review", 2001, Vol. 26 No. 1, s. 22-40.
217. Protogerou A., Caloghirou Y., Lioukas S., *Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance*, "Industrial and Corporate Change", 2012, Vol. 21 No. 3, s. 615–647.

218. Przedsiębiorstwo Uzdrowisko Ciechocinek S.A., *Sprawozdanie Zarządu Przedsiębiorstwa Uzdrowisko Ciechocinek S.A. z działalności Spółki za lata 2013-2017*, Ciechocinek 2018.
219. Rajagopalan N., Spreitzer G.M., *Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework*, "The Academy of Management Review", 1997, Vol. 22 No. 1, s. 48-79.
220. Rakowska A., Mącik R., *Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM*, „Przegląd organizacji”, 2016, Nr 5, s. 48-58.
221. Rashidirad M., Soltani E., Syed J., *Strategic Alignment Between Competitive Strategy and Dynamic Capability: Conceptual Framework and Hypothesis Development*, "Strategic Change", 2013, Vol. 22 No. 3-4.
222. Reed R., DeFillippi R.J., *Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*, "Academy of Management Review", 1990, Vol. 15 No. 1, s. 88–102.
223. Reinartz W.J., Haenlein M., Henseler J., *An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM*, "International Journal of Research in Marketing", 2009, Vol. 26 No. 4, s. 332–344.
224. Rerup C., Feldman M.S., *Routines as source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning*, „Academy of Management Journal”, 2011, Vol. 54 No. 3.
225. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2007*, Bain & Company, 2007.
226. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2009*, Bain & Company, 2009.
227. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2011*, Bain & Company, 2011.
228. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2013*, Bain & Company, 2013.
229. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2015*, Bain & Company, 2015.
230. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2015*, Bain & Company, 2015.
231. Rigby D., Goffinet F., *Management Tools: Global Survey Results*, Bain & Company, 2005.
232. Rigby D., *Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times*, „Strategy & Leadership”, 2003, Vol. 31, No. 5.
233. Rindova V., Taylor M.S., *Dynamic capabilities as macro and micro organizational evolution*,  
 pozyskane ze strony:  
[https://www.researchgate.net/publication/228789900\\_Dynamic\\_capabilities\\_as\\_macro\\_and\\_micro\\_organizational\\_evolution](https://www.researchgate.net/publication/228789900_Dynamic_capabilities_as_macro_and_micro_organizational_evolution)
234. Rindova V.P., Kotha S., *Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function*, "The Academy of Management Journal", 2001, Vol. 44 No. 6, s. 1263-1280.
235. Romme A.G.L., Zollo M., Berends P., *Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model*, "Industrial and Corporate Change", 2010, Vol. 19 No. 4.

236. Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
237. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 marca 2018 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz. U. 2018 poz. 757).
238. Rubin P.H., *The expansion of firms*, "Journal of Political Economy", 1973, Vol. 81 No. 4, s. 936-949.
239. Rudzewicz A., *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, Nr 255.
240. Rumelt R.P., *Towards a strategy theory of the firm*, w: Lamb R.B. (red.), *Competitive Strategic Management*, NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs 1984, s. 556–570.
241. S. Chuang, *A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation*, "Expert Systems with Applications", 2004, Vol. 27.
242. S. Cyfert, K. Krzakiewicz (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017.
243. Saeed M.M., Arshad F., *Corporate Social Responsibility as a of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital*, "Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management", 2012, Vol. 19 No. 4, s. 219-232.
244. Sahmer K., Hanafi M., Qannari M., *Assessing unidimensionality within the PLS path modeling Framework*, w: M. Spiliopoulou, R. Kruse, C. Borgelt, A. Nürnberger, W. Gaul (red.), *From Data and Information Analysis to Knowledge Engineering*, Springer, Heidelberg 2006, s. 222–229.
245. Salo N., *Strategic planning: Between shaping organization action and emerging from organizational action*, „Humanities and Social Studies”, 2014, Vol. 2 No. 3.
246. Salvato C., Rerup C., *Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities*, "Journal of Management", 2011, Vol. 37 No. 2, s. 468-490.
247. Sambamurthy V., *Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*, "MIS Quarterly: Management Information Systems", 2003, Vol. 27 No. 2.
248. Sarkis J., Gonzalez-Torre P., Adenso-Diaz B., *Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training*, "Journal of Operations Management", Vol. 28 No. 2, s. 163-176.

249. Sarstedt M., Ringle C.M., Hair J.F., *PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward*, „Long Range Planning”, 2014, Vol. 47, No. 3, pp. 132–137.
250. Schendel D.E, Hofer C.W., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown & Company, Boston 1979.
251. Schilke O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, “Strategic Management Journal”, 2014, Vol. 35 No. 2, s. 179–203.
252. Schilling M.A., *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill, New York 2013.
253. Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge: HBR Press, 1934.
254. Schwenker B., Wulf T., *Scenario-based Strategic Planning. Developing Strategies in an Uncertain World*, Springer Gabler, 2013.
255. Schwenker C.R., Schrader C.B., *Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 1993, Vol. 17 No. 3, s. 53-64.
256. Shamsie J., Martin X., Miller D., *In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios*, “Strategic Management Journal”, 2009, Vol. 30 No. 13, s. 1440–1452.
257. Sierpińska M., *Dynamiczny i statyczny pomiar płynności finansowej w przedsiębiorstwie*, w: Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
258. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
259. Siqueira J.E.M., Bremer C.F., *A Method for Identifying and Evaluating Core Competencies' Constituent Skills for Virtual Industry Clusters*, w: Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H., Erbe H.-H. (red.), *Advances in Networked Enterprises. Virtual Organizations, Balanced Automation and System Integrations*, BASYS 2000. IFIP — The International Federation for Information Processing, 2000, Vol. 53, Springer, Boston.
260. Śładkiewicz D., *Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 399.
261. Spender J.C., *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*, “Strategic Management Journal”, 1996, Vol. 17 No. 52, s. 45-62.



262. Srivastava R.K., Fahey L., Christensen H.K., *The Resource-based view and Marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage*, "Journal of Management", 2001, Vol. 27 No. 6, s. 777-802.
263. Stańczyk-Hugiet E., *Być albo nie być? Odnowa strategiczna z perspektywy ewolucyjnej*, „Management Forum”, 2015, Vol. 3 No. 1.
264. Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
265. Stenfors S., Tanner L., Haapalinna I., *Executive use of strategy tools: building shared understanding through boundary objects*, "Frontiers of E-Business Research", 2004, s. 635–645.
266. Stuart I., McCutcheon D., Handfield R., McLachlin R., Samson D., *Effective case research in operations management: a process perspective*, "Journal of Operations Management", 2002, Vol. 20 No. 5, s. 419-433.
267. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
268. Sukiennik J., *Path dependence – proces przekształceń instytucjonalnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 493, 2017.
269. Sun Tzu & Gagliardi G., *Sztuka wojny. Sztuka zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Warszawa 2005.
270. Sutton R., Callahan A., *The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management*, "Academy of Management Journal", 1987, Vol. 30 No. 3, s. 405-436.
271. Szadzińska E., *Kształtowanie zdolności poznawczych a cele edukacji wczesnoszkolnej*, „Prima Educatione”, 2017, No. 1.
272. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
273. Sztokfisz B., *Gospodarka współdzielenia – pojęcie ,źródła, potencjał*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2017, No. 6 (966), s. 92.
274. Szulanski G., *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm*, "Strategic Management Journal", 1996, Vol. 17 No. 52, s. 27-43.
275. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, Economic Analysis and Policy Working Paper EAP 38, University of California, 1990.
276. Teece D.J., Dosi G., *Preface: Dynamic capabilities*, „Industrial and Corporate Change”, 1994, Vol. 3 No. 3.

277. Teece D.J., *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, 2009.
278. Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, "Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28 No. 13, s. 1319-1350.
279. Teece D.J., *Firm organization, industrial structure, and technological innovation*, "Journal of Economic Behavior & Organization", Vol. 31, s. 193-224.
280. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", 1997, Vol. 18 No. 7, s. 509-533.
281. Teece D.J., Pisano G., *The dynamic capabilities of firms: an introduction*, "Industrial and Corporate Change", Vol. 3, s. 537-556.
282. Teece D.J., *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context*, "Long Range Planning", 2000, Vol. 33 No. 1, s. 35-54.
283. Teece D.J., *Towards an economic theory of the multiproduct firm*, "Journal of Economic Behavior and Organization", 1982, Vol. 3, s. 39-63.
284. Thomas G., *Doing case study: Abduction not induction, phronesis not theory*, "Qualitative Inquiry", 2010, Vol. 16 No. 7, s. 575-582.
285. Uchwała Nr 1002/2018 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie z dnia 27 września 2018 roku w sprawie zawieszenia obrotu na Głównym Rynku GPW akcjami IDEON S.A.
286. Uchwała Nr 1006/2018 Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 27 września 2018 r. w sprawie zawieszenia obrotu na Głównym Rynku GPW akcjami spółki WILBO S.A.
287. Urbancová H., *Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge*, "Journal of Competitiveness", 2013, Vol. 5 No. 1, s. 82-93.
288. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
289. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (tj. Dz. U. 2017 poz. 1056 ze zm.).
290. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (tj. Dz. U. 2018 poz. 512 ze zm.).
291. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn.: Dz. U. 2016 poz. 1047 ze zm.).
292. Venkatraman N., Camillus J.C., *Exploring the concept of "fit" in strategic management*, "Academy of Management Review", 1984, Vol. 9 No. 3, s. 513-525.

293. Verona G., Ravasi D., *Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation*, "Industrial and Corporate Change", 2003, Vol. 12 No. 3, s. 577–606.
294. Vinzi V.E., Trinchera L., Amato S., *Handbook of Partial Least Squares*, Springer Handbooks of Computational Statistics, Springer, Berlin 2010.
295. Visser W., *Rewolucja w CSR*, „Harvard Business Review Polska”, Odpowiedzialny Biznes, lipiec 2011.
296. Vogel R., Güttel W.H., *The dynamic capabilities view in strategic management: a bibliometric review*, "International Journal of Management Reviews", 2013, Vol. 15, s. 426–446.
297. Voss C., Tsiriktsis N., Frohlich M., *Case research in operations management*, "International Journal of Operations & Production Management", 2002, Vol. 22 No. 2, s. 195-219.
298. Wachowiak P., *Knowledge as a Source of Competitive Advantage*, "Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", 2003, Vol. 33, s. 160-170.
299. Walas-Trębacz J., *Uwarunkowania powodzenia rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Zarządzania, nr 772, Kraków 2008.
300. Walczak M., *Teoria paradygmatu i jej zastosowanie w naukach prawnych*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ Nauki Społeczne”, Nr 10 (1/2015).
301. Walsh J.P., *Managerial and organizational cognition: notes from a trip down Memory Lane*, "Organization Science", 1995, Vol. 6 No. 3.
302. Wang C.L., Ahmed P.K., *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, "International Journal of Management Reviews", 2007, Vol. 9 No. 1, s. 31–51.
303. Wang C.L., Senaratne C., Rafiq M., *Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance*, "British Journal of Management", 2015, Vol. 26 No. 1, s. 26-44.
304. Wang E.T.G., Hu H., Hu P.T., *Examining the role of information technology in cultivating firm's dynamic marketing capabilities*, "Information & Management", 2013, Vol. 50, s. 336–343.
305. Wang H.-L., *Theories for competitive advantage*, w: Hasan H. (red.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia: THEORI, 2014, s. 33-43.
306. Waring G.F., *Industry differences in the persistence of firm-specific returns*, "American Economic Review", 1996, Vol. 86 No. 5, s. 1253-1265.
307. Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, "Strategic Management Journal", 1984, Vol. 5 No. 2, s. 171-180.
308. Wernerfelt B., *The resource-based view of the firm: ten years after*, "Strategic Management Journal", 1995, Vol. 16 No. 3.

309. Werther W.B., Chandler D., *Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholder in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks, London 2006, s. 6-13.
310. Wilden R., Gudergan S.P., Nielsen B.B., Wings I., *Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure, Environment*, "Long Range Planning", 2013, No. 46.
311. Wilhelm H., Schlömer M., Maurer I., *How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routiness under High and Low Levels of Environmental Dynamism*, "British Journal of Management", 2015, Vol. 26, s. 327-345.
312. Williamson O.E., *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York 1975.
313. Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press, 1985.
314. Winter S., *Understanding dynamic capabilities*, "Strategic Management Journal", Vol. 24, 2003.
315. Winter S.G., Nelson R.R., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
316. Witryna Internetowa Epson, <https://epson.presspage.com/wydajnoc-druku-na-zapleczu-sodkiego-biznesu/>
317. Witryna Internetowa Lublin112, [www.lublin112.pl](http://www.lublin112.pl).
318. Witryna internetowa przedsiębiorstwa Bogdanka S.A., [http://www.lw.com.pl/pl,2,s337,misja\\_i\\_wartosci.html](http://www.lw.com.pl/pl,2,s337,misja_i_wartosci.html) (dostęp: 08.09.2018).
319. Witryna internetowa przedsiębiorstwa LPP S.A., <https://www.lppsa.com/o-nas/misja-wizja-wartosci> (dostęp: 08.09.2018).
320. Witryna Internetowa przedsiębiorstwa Traficar, <https://www.traficar.pl/>.
321. Witryna Internetowa Restauracji Sowa, <http://www.sowa-restauracja.pl/mostowa-5/cukiernia-sowa/o-cukierni-sowa>
322. Witryna Internetowa Spółki Serinus Energy, <http://serinusenergy.com/>.
323. Witryna Internetowa Woda Krystynka, <http://wodakrystynka.pl/>
324. Wójcik-Karpacz A., *Uzależnienie kontekstualne narzędziowej roli zdolności dynamicznych*, w: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 273-274.
325. Wold H., *The fix-point approach to interdependent systems*, Amsterdam 1981.
326. Wu Q., He Q., Duan Y., O'Regan N., *Implementing Dynamic Capabilities for Corporate Strategic Change Toward Sustainability*, "Strategic Change", 2012, Vol. 21 No. 5-6, s. 231-247.
327. Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension*, "Academy of Management Review", 2002, Vol. 27 No. 2.

328. Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P., *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*, "Journal of Management Studies", 2006, Vol. 43 No. 4, s. 917-955.
329. Zielińska-Głębocka A., *Standardowy model handlu międzynarodowego*, w: Rynarzewski T., Zielińska-Głębocka A. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
330. Zollo M., Winter S.G., *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, "Organization Science", 2002, Vol. 13 No. 3.
331. Zott C., *Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study*, "Strategic Management Journal", 2003, Vol. 24 No. 2, s. 97–125.

## Spis tabel

<b>Tabela 1.</b> Wybrane definicje strategii organizacji.....	14
<b>Tabela 2.</b> Wybrane definicje przewag konkurencyjnych .....	48
<b>Tabela 3.</b> Definicje pojęcia „instrumenty zarządzania” .....	55
<b>Tabela 4.</b> Wybrane definicje społecznej odpowiedzialności biznesu .....	57
<b>Tabela 5.</b> Lista autorów, którzy wydali największą liczbę prac z zakresu problematyki zdolności dynamicznych .....	94
<b>Tabela 6.</b> Ranking liczby wydanych publikacji z zakresu zdolności dynamicznych według pozycji literaturowych .....	95
<b>Tabela 7.</b> Ranking liczby afiliowanych prac według instytucji .....	97
<b>Tabela 8.</b> Państwa afiliujące autora.....	98
<b>Tabela 9.</b> Liczba publikacji z podziałem na języki .....	98
<b>Tabela 10.</b> Ranking najczęściej cytowanych prac podejmujących problematykę zdolności dynamicznych .....	99
<b>Tabela 11.</b> Kluczowe różnice między podejściami przedstawionymi w pracach Teece, Pisano i Shuen (TPS) oraz Eisenhardt i Martina (EM).....	105
<b>Tabela 12.</b> Próba rekonceptualizacji koncepcji zdolności dynamicznych w formie przedstawionej przez Teece’a, Pisano i Shuen według Eisenhardt i Martina .....	107
<b>Tabela 13.</b> Wybrane definicje zdolności dynamicznych.....	109
<b>Tabela 14.</b> Główne cechy zdolności dynamicznych .....	113
<b>Tabela 15.</b> Kluczowe komponenty (wymiary) zdolności dynamicznych .....	116
<b>Tabela 16.</b> Działania składające się na zdolności dynamiczne (według H. Wilhelma, M. Schlömer i I. Maurer).....	118
<b>Tabela 17.</b> Przykładowe elementy struktur przyczynowych w badaniach zdolności dynamicznych .	138
<b>Tabela 18.</b> Porównanie metod CB-SEM oraz PLS-SEM.....	153
<b>Tabela 19.</b> Struktura badania case study (przykłady).....	157
<b>Tabela 20.</b> Lista zmiennych odpowiadająca stwierdzeniom zawartym w kwestionariuszu ankietowym .....	163
<b>Tabela 21.</b> Statystyki opisowe dla wszystkich pozycji kwestionariusza (N=46).....	165

<b>Tabela 22.</b> Zestawienie liczby udzielonych odpowiedzi i udział poszczególnych kategorii w łącznej liczbie odpowiedzi dla grupy „Sensing” (N=46) .....	167
<b>Tabela 23.</b> Zestawienie liczby udzielonych odpowiedzi i udział poszczególnych kategorii w łącznej liczbie odpowiedzi dla grupy „Seizing” (N=46).....	169
<b>Tabela 24.</b> Zestawienie liczby udzielonych odpowiedzi i udział poszczególnych kategorii w łącznej liczbie odpowiedzi dla grupy „rekonfiguracja” (N=46).....	170
<b>Tabela 25.</b> Zestawienie liczby udzielonych odpowiedzi i udział poszczególnych kategorii w łącznej liczbie odpowiedzi dla grupy „Struktura” (N=46) .....	172
<b>Tabela 26.</b> Częstość ocen łącznych dla kategorii „Struktura” (N=46).....	173
<b>Tabela 27.</b> Zestawienie liczby udzielonych odpowiedzi i udział poszczególnych wariantów w łącznej liczbie odpowiedzi dla grupy „Ocena konkurencji” (N=46).....	174
<b>Tabela 28.</b> Częstość ocen łącznych dla kategorii „Konkurencja” (N=46) .....	175
<b>Tabela 29.</b> Zestawienie liczby udzielonych odpowiedzi i udział poszczególnych kategorii w łącznej liczbie odpowiedzi dla grupy „Postrzegane efekty działalności” (N=46).....	176
<b>Tabela 30.</b> Łączna wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla Sens_2, Sens_3, Sens_4 .....	179
<b>Tabela 31.</b> Alfa Cronbacha dla każdej z przyjętych do modelu pozycji (zmienna „Sensing”).....	179
<b>Tabela 32.</b> Łączna wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla „Seiz_2”, „Seiz_3”, „Seiz_4”, „Seiz_5”, „Seiz_6” .....	179
<b>Tabela 33.</b> Alfa Cronbacha dla każdej z przyjętych do modelu pozycji (zmienna „Seizing”) .....	180
<b>Tabela 34.</b> Łączna wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla „Rec_1”, „Rec_2”, „Rec_3” .....	180
<b>Tabela 35.</b> Alfa Cronbacha dla każdej z przyjętych do modelu pozycji (zmienna „Reconfiguring”) .....	180
<b>Tabela 36.</b> Łączna wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla „Str_1”, „Str_2”, „Str_3”, „Str_4”, „Str_5” .....	181
<b>Tabela 37.</b> Alfa Cronbacha dla każdej z przyjętych do modelu pozycji (zmienna „Stopień sformalizowania struktury organizacyjnej”) .....	181
<b>Tabela 38.</b> Łączna wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla „Konk_1”, „Konk_2” i „Konk_3” ..	181
<b>Tabela 39.</b> Alfa Cronbacha dla każdej z przyjętych do modelu pozycji (zmienna „Ocena intensywności konkurencji”) .....	181
<b>Tabela 40.</b> Łączna wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla „Efekt_1”, „Efekt_2” .....	182
<b>Tabela 41.</b> Alfa Cronbacha dla każdej z przyjętych do modelu pozycji (zmienna „Efekt”).....	182
<b>Tabela 42.</b> Korelacje między komponentami zmiennej latentnej „Zdolności dynamiczne” .....	183
<b>Tabela 43.</b> Korelacje między względnymi kwartalnymi wskaźnikami rentowności (ROE, ROA, ROS) .....	184
<b>Tabela 44.</b> Miary rzetelności i trafności modelu wstępnego (model 1) .....	186
<b>Tabela 45.</b> Miary rzetelności i trafności modelu 2 .....	189
<b>Tabela 46.</b> Zależności ścieżkowe w modelu 2 .....	189
<b>Tabela 47.</b> Wybrane statystyki opisowe dla obserwacji w ramach zmiennej „Lata na rynku” (N=46) .....	222

## Spis rysunków

<b>Rysunek 1.</b> Rodzaje strategii według R.M. Granta .....	16
<b>Rysunek 2.</b> Przedsiębiorstwo w otoczeniu organizacyjnym .....	18
<b>Rysunek 3.</b> Hierarchia celów organizacji.....	22

<b>Rysunek 4.</b> Stopień wykorzystania strategicznego planowania w 2014 roku według obszarów geograficznych (w punktach procentowych) .....	29
<b>Rysunek 5.</b> Globalne wykorzystanie planowania strategicznego w latach 2002-2017 (w punktach procentowych).....	30
<b>Rysunek 6.</b> Model 5 sił konkurencyjnych według M. Portera .....	32
<b>Rysunek 7.</b> Strategie osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności według koncepcji M. Portera.....	33
<b>Rysunek 8.</b> Relacja między heterogenicznością zasobów i immobilnością, cennością, rzadkością, trudnością imitacji i substytucji oraz trwałą przewagą konkurencyjną.....	36
<b>Rysunek 9.</b> Pożądane cechy zasobów według R. Amita i P.J.H. Schoemakera.....	39
<b>Rysunek 10.</b> Model VRIO.....	42
<b>Rysunek 11.</b> Relacja między kluczowymi kompetencjami, kluczowymi produktami, branżami i produktami końcowymi (źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa) .....	53
<b>Rysunek 12.</b> Schematyczne ujęcie wartości przedsiębiorstwa.....	61
<b>Rysunek 13.</b> Determinanty trwałości przewagi konkurencyjnej według modelu Ch. Oliver .....	70
<b>Rysunek 14.</b> Dziewięcioetapowy model procesu odnowy organizacyjnej .....	76
<b>Rysunek 15.</b> Rozszerzony model procesu odnowy strategicznej.....	78
<b>Rysunek 16.</b> Okładka listopadowe wydania Forbesa z 2007 roku.....	85
<b>Rysunek 17.</b> Sposoby kreowania zdolności organizacyjnych.....	90
<b>Rysunek 18.</b> Liczba publikacji indeksowanych w bazie Scopus zawierających w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych zwrot „dynamic capabilities” lub „dynamic capability” (01.01.1994-31.12.2018) z linią trendu.....	94
<b>Rysunek 19.</b> Proporcje udziału w pierwszej 15. najpopularniejszych tytułów literaturowych (n=460).....	96
<b>Rysunek 20.</b> Komponenty zdolności dynamicznych według D.J. Teece’a.....	119
<b>Rysunek 21.</b> Koncepcyjny model zdolności dynamicznych i zmiany strategicznej przedsiębiorstwa ukierunkowanej na zrównoważony rozwój.....	124
<b>Rysunek 22.</b> Cykl oparty na zdolnościach dynamicznych dla zrównoważonego rozwoju organizacji (na podstawie studium przypadku Huawei) .....	126
<b>Rysunek 23.</b> Uczenie się i zdolności dynamiczne.....	130
<b>Rysunek 24.</b> Powiązania zarządzania wiedzą i zdolności dynamicznych.....	133
<b>Rysunek 25.</b> Relacja między zdolnościami dynamicznymi i ich efektami .....	138
<b>Rysunek 26.</b> Czynniki wpływające na „dostosowanie ewolucyjne” .....	140
<b>Rysunek 27.</b> Zdolności menedżerskie i rozwój dominującej logiki przedsiębiorstwa.....	142
<b>Rysunek 28.</b> Menedżerskie zdolności poznawcze, menedżerskie zdolności dynamiczne i zmiana strategiczna.....	144
<b>Rysunek 29.</b> Proces budowy teorii w oparciu o metodę case study .....	156
<b>Rysunek 30.</b> Ramowy plan przebiegu badania metodą case study na potrzeby rozprawy doktorskiej.....	159
<b>Rysunek 31.</b> Procedura identyfikacji kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa w ramach studium przypadku.....	161
<b>Rysunek 32.</b> Suma ocen w ramach kategorii „Sensing” dla 46 badanych spółek giełdowych .....	168
<b>Rysunek 33.</b> Suma ocen w ramach kategorii „Sensing po korekcie (bez Sens_1)” dla 46 badanych spółek giełdowych.....	168
<b>Rysunek 34.</b> Suma ocen w ramach kategorii „Seizing” dla 46 badanych spółek giełdowych.....	170
<b>Rysunek 35.</b> Suma ocen w ramach kategorii „Reconfiguring” dla 46 badanych spółek giełdowych.....	171
<b>Rysunek 36.</b> Suma ocen w ramach kategorii „Struktura” dla 46 badanych spółek giełdowych.....	172

<b>Rysunek 37.</b> Suma ocen w ramach kategorii „Ocena intensywności konkurencji” dla 46 badanych spółek giełdowych.....	175
<b>Rysunek 38.</b> Relacje między składowymi zdolności dynamicznych (model 1) .....	186
<b>Rysunek 39.</b> Model PLS-SEM numer 2 – wszystkie zmienne badane kwestionariuszem ankiety .....	187
<b>Rysunek 40.</b> Graficzna ilustracja zależności ścieżkowych w modelu 2 .....	190
<b>Rysunek 41.</b> Model 3 - wszystkie zmienne z efektem moderacji .....	192
<b>Rysunek 42.</b> Podział oferty wynajmu samochodów Panek S.A. według czasu wynajmu .....	195
<b>Rysunek 43.</b> Zdjęcia uszkodzonych samochodów Panek S.A. ....	196
<b>Rysunek 44.</b> Relacje między zdolnościami dynamicznymi, kompetencjami kluczowymi, produktami kluczowymi i produktami końcowymi przedsiębiorstwa Panek S.A. ....	200
<b>Rysunek 45.</b> Siedziba Cukierni Sowa przy ul. Księdza Józefa Schulza 3 w Bydgoszczy .....	203
<b>Rysunek 46.</b> Wnętrze Cukierni Sowa przy ul. Mostowej 5 w Bydgoszczy .....	204
<b>Rysunek 47.</b> Aktualne logo Cukierni Sowa .....	205
<b>Rysunek 48.</b> Relacje między zdolnościami dynamicznymi, kompetencjami kluczowymi, produktami kluczowymi i produktami końcowymi przedsiębiorstwa Cukiernia Sowa .....	206
<b>Rysunek 49.</b> Pałacyk zarządu Przedsiębiorstwa Uzdrowisko Ciechocinek S.A. ....	211
<b>Rysunek 50.</b> Aktualne logo Przedsiębiorstwa Uzdrowisko Ciechocinek S.A. ....	213
<b>Rysunek 51.</b> Widok na ciechocińskie Tężnie solankowe.....	214
<b>Rysunek 52.</b> Relacje między zdolnościami dynamicznymi, kompetencjami kluczowymi, produktami kluczowymi i produktami końcowymi Przedsiębiorstwa Uzdrowisko Ciechocinek S.A. ....	215
<b>Rysunek 53.</b> Teoretyczna zależność ścieżkowa między czasem działania przedsiębiorstwa na rynku (w pełnych latach) i zdolnościami dynamicznymi .....	222
<b>Rysunek 54.</b> Czas działania przedsiębiorstw na rynku w latach (N=46) .....	223