

Interdyscyplinarność jako droga rozwoju nauki III

Fundacja HUTENA

Interdyscyplinarność jako droga rozwoju nauki III

Elbląg 2016

Recenzenci:

Dr Leszek Czaplewski

Dr Dariusz Karaś

Dr Marcin Kuzel

Dr Andrzej Lis

Dr Dariusz Piotrowski

Dr Artur Stec

Dr Ewa Zysnarska

Redakcja naukowa:

Agata Krańska

Printed In Poland

ISBN: 978-83-945304-0-2

EAN: 9788394530402

Copyright do wydania polskiego Fundacja HUTENA.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu
ora postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Wydawca:

Fundacja HUTENA

ul. Ogrodowa 23A/8

82-300 Elbląg

E-mail: wydawnictwo.hutena@o2.pl

Redakcja wydawnictwa: 792-791-956

RZECZPOSPOLITA POLSKA 2016

Spis treści:

Wstęp	9
ANGELIKA BANACH-KOBYRA	
Restrukturyzacja jako przyczyna i skutek kryzysu wewnątrz przedsiębiorstwa – analiza przypadku Grupy Kapitałowej Polimex-Mostostal	9
ANGELIKA BANACH-KOBYRA	
Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na rozmiary działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw w latach 2008-2014	21
AGNIESZKA GANIEK	
Wdrażanie budżetu partycypacyjnego w jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie Gminy Mikołów.....	31
BŁAŻEJ BRODZIŃSKI	
Bezrobocie a programy aktywizacji zawodowej w powiecie ostródzkim w latach 2010-2014.....	45
JUSTYNA CHOJNACKA-DURAJ	
Unia bankowa – szansa czy zagrożenie dla polski ?.....	57
DOMINIKA SZYMOCHA	
Działania marketingowe w polskich teatrach operowych.Próba diagnozy.....	69
JOANNA ŚWIERK, ANGELIKA BANACH-KOBYRA	
Procesy prywatyzacyjne po transformacji wolnorynkowej w Polsce – rozmiary zjawiska w latach 1999-2012.....	81
KINGA KOZŁOWSKA	
Makroekonomiczne czynniki wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw branży cukierniczej.....	93
KINGA KOZŁOWSKA	
Perspektywy rozwojowe branży cukierniczej	107
KAMIŁA KOWYNIA	
Rynek funduszy <i>venture capital</i> w Polsce – charakterystyka i możliwości rozwoju ...	119
LECH SAWICKI	
Skuteczne budowanie zespołu projektowego - studium przypadku	129

ŁUKASZ MATOGA

Stan i perspektywy rozwoju zagranicznej turystyki przyjazdowej w Karpatach Polskich
..... 143

ROBERT MATUSIAK

Zarządzanie środkami pieniężnymi w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem modelu
Millera Ora 169

PAWEŁ CEGLIŃSKI

Zdolności dynamiczne jako źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw 181

EWA PADECHOWICZ

Rozmowa kwalifikacyjna jako wizerunek współczesnego studenta i absolwenta 189

Zdolności dynamiczne, jako źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw

mgr Paweł Cegliński

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Słowa kluczowe: zdolności dynamiczne, przewagi konkurencyjne

WSTĘP

„Przewaga konkurencyjna” jest jednym z podstawowych zagadnień podejmowanych w naukach o zarządzaniu. Istotna jest w szczególności w obszarze zarządzania strategicznego. Pełni ona z jednej strony rolę warunku koniecznego dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego¹, z drugiej jej wypracowanie świadczy o realizacji skutecznej strategii biznesowej. Na jej logice opiera się większość szkół strategicznych, często diametralnie różniących się od siebie, żeby nie rzec nawet, że ze sobą sprzecznych.

W literaturze wskazuje się na rozmaite źródła przewag konkurencyjnych, przy czym w większości opierają się one na założeniach dominującej szkoły zasobowej (*Resource-based View*). Dynamizujące się zmiany w otoczeniu organizacyjnym implikują coraz większe problemy nie tyle nawet w samym procesie budowy przewag, co w ich długookresowym utrzymaniu. Jedną z koncepcji, poprzez którą próbuje się wytłumaczyć fenomen długotrwałego sukcesu liderów biznesowych jest koncepcja zdolności dynamicznych². Jej zarys przedstawiono w roku 1997 na łamach czasopisma „Strategic Management Journal” i od tam tamtego czasu stopniowo ona ewoluuje. Nadal nie jest to co prawda podejście strategiczne wiodące prym w naukach o zarządzaniu, jednak jego znaczenie sukcesywnie wzrasta.

CEL BADAŃ

Celem niniejszego artykułu jest zwięźle przedstawienie założeń koncepcji zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa oraz w szczególności zarysowanie jej powiązań z budową i utrzymaniem przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw.

¹ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 23.

² W literaturze tę koncepcję nazywa się także m.in.: szkołą, paradygmatem, perspektywą bądź podejściem. Te nieścisłości terminologiczne są skutkiem nieukształtowanej do końca siatki terminologicznej, co jest naturalne na początkowym etapie rozwoju danego obszaru wiedzy.

METODY BADAWCZE

Dla realizacji niniejszego artykułu wykorzystano metody badania źródeł wtórnych. Przeprowadzono szerokie studia literaturowe, w których podstawową rolę pełnią publikacje anglojęzyczne, w tym artykuły w wiodących światowych czasopismach o tematyce zarządzania strategicznego. Starano się w jak największym zakresie przeanalizować i skonfrontować ze sobą prezentowane w piśmiennictwie stanowiska oraz uzupełnić je o autorskie komentarze.

PRZEWAGI KONKURENCYJNE. ZAGADNIENIA PODSTAWOWE

Truizmem jest stwierdzenie, że strategia ma dla funkcjonowania przedsiębiorstwa fundamentalne znaczenie. Nie jest ona jednak, wbrew pozorom, pojęciem jednolicie rozumianym w naukach o zarządzaniu. Zaproponowano dotychczas wiele różniących się od siebie szkół strategicznych i podejść do strategii³. Wiele zależy także od kontekstu użycia analizowanego określenia. W pewnym uproszczeniu strategia wytycza ogólną ścieżkę osiągnięcia celu głównego przedsiębiorstwa. Powszechnie zaś przyjmuje się, że podstawowym celem organizacji gospodarczej jest osiąganie, a nawet maksymalizacja zysku bądź jego wartości dla właścicieli⁴. Zdaniem M. Sierpińskiej, w dłuższym okresie cel przedsiębiorstwa precyzowany jest jako maksymalizacja dochodu właścicieli przy ustalonym ryzyku⁵. Realizacja tak wyznaczonego celu na konkurencyjnym rynku nie należy oczywiście do prostych. Generalizując, dla osiągnięcia sukcesu na rynku konieczne jest, aby przedsiębiorstwo było pod pewnymi względami lepsze od swoich konkurentów. Innymi słowy, aby zbudowało przewagę konkurencyjną. Jest ona podstawą procesu tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż się to udaje konkurentom. Zaś efektem tegoż procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość przedsiębiorstwa w oczach inwestorów⁶.

Przewaga konkurencyjna ujawnia się, kiedy działalność danej organizacji jest bardziej zyskowna niż działalność jego rywali rynkowych albo, kiedy przewyższa ich pod względem

³ Przykładowo, K. Obłój wskazuje na szkołę planistyczną, szkołę ewolucyjną, szkołę pozycyjną, szkołę zasobów i kompetencji, szkołę prostych reguł i szkołę realnych opcji (K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007).

⁴ Zob. Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 71.

⁵ Sierpińska M., *Dynamiczny i statyczny pomiar płynności finansowej w przedsiębiorstwie* [w:] M. Sierpińska, D. Wędzki (red.), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 35.

⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., 2007, s. 409.

innych istotnych wyników działalności⁷, w tym przykładowo wielkością udziału w rynku, jakością produktu czy poziomem zaawansowania technologicznego. Teoretycznie zakłada się, że interesariusze wymagają od przedsiębiorstwa korzyści, których wartość przybliża średni zwrot zainwestowanego kapitału w branży⁸. Szczególnie widoczne jest to w przypadku spółek publicznych, tj. takich, których akcje znajdują się w obrocie giełdowym. Inwestorzy chętniej nabywają akcje firm, co do których przypuszczają, że ich wartość wzrośnie.

Już z samej natury rzeczy niewiele przedsiębiorstw jest w stanie przekroczyć tak wyznaczone standardy⁹. Jest to równoznaczne z nadaniem przewagom konkurencyjnym cech unikalności, wyjątkowości. Można je w związku z tym traktować, jako swoiste wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, choć oczywiście nie powinno się zakładać prostych zależności między nimi a wynikami działalności. Wydaje się raczej, że wypracowanie przewag powinno się traktować, jako warunek konieczny osiągnięcia sukcesu, jakim jest realizacja zamierzonych celów strategicznych¹⁰. T.C. Powell słusznie argumentuje, że koncepcja przewag konkurencyjnych wygrywa z innymi rywalizującymi z nią teoriami efektywności¹¹. Przedsiębiorstwa powinny zatem dążyć do ich osiągnięcia i tak w praktyce się dzieje, nawet jeśli nie jest to na pierwszy rzut oka oczywiste.

Interesującym zagadnieniem jest problematyka źródeł przewag strategicznych. Menedżerowie powinni mieć świadomość tego „z czego” wynika lub może wynikać przewaga nad konkurentami zarządzanego przez nich przedsiębiorstwa. W nauce wskazano do tej pory na wiele rozmaitych źródeł przewag konkurencyjnych oraz zaproponowano różne ich typologie. Tradycyjnie zwraca się uwagę na przewagę kosztową, lokalizacyjną czy jakościową. Interesujące stanowisko prezentuje E. Skawińska, która proponuje, aby do źródeł przewag zaliczać restrukturyzację, postęp technologiczny, koncentrację, konsolidację, przejęcie, system kształcenia, inwestycje bezpośrednie, a nawet preferencje konsumenckie¹².

Jednym z wyznaczników efektywnej strategii we współczesnym środowisku biznesowym jest to, aby w miarę potrzeby istniała możliwość jej ciągłego dostosowywania do pojawiających się w czasie nowych warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Należy pamiętać, że przewagi konkurencyjne mają charakter względny, deprecjonują się z upływem czasu. Z powodu dynamicznych zmian w otoczeniu tracą, bowiem na

⁷ A.S. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Strategic Management. Logic and Action*, John Wiley & Sons, 2009, s. 19.

⁸ W szczególności: Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA).

⁹ A.S. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Strategic Management...*, op. cit., 2009, s. 19.

¹⁰ Zob. np. R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 23.

¹¹ T.C. Powell, *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2001, Volume 22, Issue 9.

¹² E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 83.

atrakcyjności niektóre z ich cech¹³. Przewagi są trudne do utrzymania również z tego względu, że menedżerowi konkurencyjnych przedsiębiorstw są wysoce zmotywowani, aby skopiować sukces liderów rynkowych¹⁴. Przewaga powinna, zatem opierać się na unikalności, być trudna do odwzorowania przez konkurentów, a przez to trwała.

ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE, JAKO ŹRÓDŁO TRWAŁYCH PRZEWAG KONKURENCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Nadal wiodącą szkołą strategii jest szkoła zasobowa. Jest to zarazem dominujący paradygmat stosowany do wyjaśniania posiadanych przez przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych i ponadprzeciętnych na tle branży wyników działalności przedsiębiorstw. Podejście zasobowe zastąpiło przede wszystkim model sił konkurencyjnych M.E. Portera¹⁵ i model konfliktu strategicznego C. Shapiro¹⁶. RBV definiuje sposób myślenia o zarządzaniu strategicznym mniej więcej od początku lat 90. XX wieku, przy czym za moment przełomowy przyjąć można ukazanie się na łamach Harvard Business Review artykułu C.K. Prahalada i G. Hamela pt. *The Core Competence of the Corporation*¹⁷, w którym przedstawiono organizację jako wiązkę zasobów (*resources*) i zdolności¹⁸ (*capabilities*). Zgodnie z podejściem RBV przewagi konkurencyjne są budowane przez ich odpowiednią konfigurację. Przy tym zasoby te powinny być wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji i niesubstytucyjne¹⁹.

Mimo iż szkoła zasobowa nadal przeważa w zarządzaniu strategicznym, to regularnie zwraca się w piśmiennictwie uwagę na jej wady. W pierwszej kolejności krytyce poddaje się niewielkie wyjaśnienie empiryczne koncepcji. Argumentuje się, że utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej na szybko zmieniającym się rynku jest mało prawdopodobne²⁰,

¹³ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 179.

¹⁴ R.R. Wiggins, T.W. Ruefli, *Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2005, Volume 26, Issue 10, s. 887-911.

¹⁵ M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1998.

¹⁶ C. Shapiro, *The Theory of Business Strategy*, [w:] „The RAND Journal of Economics”, 1989, Volume 20, Issue 1.

¹⁷ Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, [w:] „Harvard Business Review”, May-June 1990.

¹⁸ Angielskie słowo „capability” w dosłownym tłumaczeniu oznacza „zdolność”. W polskiej literaturze często spotyka się określenie „umiejętność” oraz „kompetencja”. Autor używa w artykule w zdecydowanej większości pojęcia „zdolności”.

¹⁹ J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2007, s. 57-70.

²⁰ Zob. R.A. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press: New York, 1994.

Zdolności dynamiczne, jako źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw

a także wskazuje się na niewielkie poświęcenie uwagi mechanizmom, dzięki którym zasoby przyczyniają się do osiągnięcia przewag konkurencyjnych²¹.

W odpowiedzi na powstałe i przewidywane zmiany w środowisku biznesowym, w roku 1997, D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen zaproponowali model paradygmatu zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities perspective*). Już w pierwotnym zarysie miał on służyć naukowemu wyjaśnieniu budowy przewag konkurencyjnych i kreowaniu wartości w szybko zmieniającym się otoczeniu²². Koncepcja korzysta wprawdzie w ogromnym stopniu z dorobku naukowego wypracowanego w ramach strategicznej szkoły zasobowej, lecz przekształca ją w tym sensie, że przenosi akcent z analizy specyfiki potencjału zasobowego²³ na zdolności modyfikacji bazy zasobowej.

W tym miejscu należy poczynić uwagę, iż zgodnie z założeniami teoretycznymi modelu zdolności dynamicznych zdolności dzielą się na zwyczajne, a więc takie, które w organizacji nazywa się operacyjnymi oraz zdolności dynamiczne, które są ściśle powiązane ze zmianami organizacyjnymi. W dzisiejszym szybko zmieniającym się środowisku biznesowym otwartym na globalną konkurencję, charakteryzowanym przez rozproszenie geograficznych i organizacyjnych źródeł innowacji i produkcji, trwała przewaga wymaga czegoś więcej niż posiadania trudnych do odtworzenia zasobów. Wymaga to także unikalnych i trudnych do zastąpienia zdolności. Powinny one być wykorzystane do utrzymania właściwej i unikalnej bazy zasobowej²⁴. Jak zauważa K. Oblój, wiele innowacyjnych firm zbudowało swoją przewagę na specyficznych zdolnościach pozwalających im wykorzystać aktywa w sposób bardziej produktywny niż inni²⁵.

Nadal nie ma w światowej literaturze przedmiotu zgody, co do tego jak rozumieć zdolności dynamiczne i jak je analizować (zob. tabela 1). Z reguły akcentuje się ich nieoceniony wpływ na dostosowanie przedsiębiorstwa do intensyfikujących się przeobrażeń nowoczesnego środowiska biznesowego.

Upatrując źródeł przewag konkurencyjnych w zdolnościach dynamicznych należałoby analizować potencjał dostosowawczy przedsiębiorstw do zmieniających się warunków otoczenia dalszego i bliższego. Innymi słowy, upatrywać ich źródła w „elastyczności” przedsiębiorstwa rozumianej, jako zdolność adaptacji do środowiska biznesowego. Konieczna jest w tym miejscu uwaga, że nie każda zmiana w organizacji wymaga zaangażowania

²¹ Zob. R.L. Priem, J.E. Butler, *Is The Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, [w:] „Academy of Management Review”, 2001, Volume 26, Issue 1.

²² D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1997, Volume 18, Issue 7, s. 509-533.

²³ W pierwotnej wersji koncepcji mowa o specyficznych aktywach firmy (*firm-specific asset*) (D.J. Teece et. al, op. cit., s. 516)

²⁴ D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2007, Volume 28, Issue 13, s. 1319.

²⁵ K. Oblój, *Strategia organizacji...*, op.cit., 2007, s. 131.

zdolności dynamicznych w przedstawionym w tym artykule znaczeniu (zob. w szczególności definicje w tabeli 1). S. Winter, jako przykład takich sytuacji podaje zmiany dokonywane wskutek okoliczności wywołanych siłą wyższą pojawiającą się w otoczeniu organizacyjnym. Zachowania menedżerów, a nawet wszystkich pracowników, są w takich okolicznościach niepowtarzalne, zaledwie reaktywne lub bierne, i nie zawsze racjonalne²⁶.

Tabela 1. Wybrane definicje „zdolności dynamicznych”

Autorzy	Definicja
D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997)	Zdolności dynamiczne to umiejętności integracji, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w odpowiedzi na szybkie zmiany otoczenia
K.M. Eisenhardt, J.A. Martin (2000)	Zdolności dynamiczne to procesy w przedsiębiorstwie, w których wykorzystywane są zasoby przedsiębiorstwa, aby dostosować się do zmian rynkowych lub nawet je stworzyć; są one zatem organizacyjnymi i strategicznymi rutynami, dzięki którym firmy osiągają nowe konfiguracje zasobowe
C.E. Helfat et. Al. (2008)	Zdolności dynamiczne to zdolności celowego kreowania, rozbudowywania i modyfikacji bazy zasobowej
K. Oblój (2014)	Zdolności dynamiczne to umiejętności umożliwiające budowanie lub odbudowanie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu w wyniku tworzenia nowych zasobów, pozyskiwania ich z otoczenia, eksploatacji i wykorzystania w sposób innowacyjny oraz eliminacji

Źródło: D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities...*, op. cit., s. 516; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2000, Volume 21, Issue 10-11, s. 1107; C.E. Helfat (red.), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, 2008, s. 4; K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 95.

Podstawową wadą koncepcji zdolności dynamicznych jest to, że dotychczas nie opracowano żadnego użytecznego modelu, który wskazywałby menedżerom, które zdolności dynamiczne są dla ich przedsiębiorstwa kluczowe oraz jak je budować. Z drugiej strony podejście to łączy wiele znanych i cenionych teorii nie deprecjonując ich. Należy pamiętać, że analiza zdolności dynamicznych ma charakter indywidualny, na który składają się takie specyficzne cechy danego podmiotu jak jego model biznesowy, doświadczenie na rynku czy kultura organizacyjna.

Kończąc tę część wyводу trzeba zauważyć, że początkowo chłodno przyjęta teoria zdolności dynamicznych od kilku lat staje się przedmiotem intensywnych badań

²⁶ S.G. Winter, *Understanding Dynamic Capabilities*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2003, Volume 24, Issue 10, s. 992.

Zdolności dynamiczne, jako źródło przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw

empirycznych i prac koncepcyjnych. Dzieje się to głównie w zachodniej nauce, a zdecydowana większość publikacji wydawana jest w języku angielskim. W Polsce problematyka podejmowana jest od niedawna i nadal wydaje się być mało popularna, choć widoczny jest w tym zakresie intensywny rozwój.

KONKLUZJE

Koncepcja zdolności dynamicznych jest koncepcją relatywnie nową w naukach o zarządzaniu. Uzupełnia ona przede wszystkim wiodącą strategiczną szkołę zasobową. Spojrzenie na organizację z perspektywy zdolności dynamicznych jest szerokie, może uświadomić menedżerom, które z zasobów i umiejętności w ich przedsiębiorstwie są kluczowe dla jej rozwoju i przetrwania w turbulentnym środowisku biznesowym. Zdolności dynamiczne, rozumiane szeroko jako zdolności skutecznej adaptacji do zmian w otoczeniu organizacyjnym, mogą być ważnym źródłem przewag konkurencyjnych.

Dotychczas nie opracowano modelu, który wskazywałby menedżerom jak budować zdolności dynamiczne i jak czerpać z nich korzyści, w tym zaś tworzyć w oparciu o nie przewagi konkurencyjne. Zdolności są bowiem czymś indywidualnym dla przedsiębiorstwa, zaś ich kupno jest w zasadzie niemożliwe. Powinny one być stale i świadomie rozwijane w przedsiębiorstwie.

LITERATURA

1. Barney J.B., Clark D.N., *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2007
2. D'Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press: New York, 1994.
3. Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What are they?*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2000, Volume 21, Issue 10-11.
4. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
5. Helfat C.E. (red.), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, 2008, s. 4.
6. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
7. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
8. Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1998.

9. Powell T.C., *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2001, Volume 22, Issue 9.
10. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, [w:] „Harvard Business Review”, May-June 1990.
11. Priem R.L., Butler J.E., *Is The Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, [w:] „Academy of Management Review”, 2001, Volume 26, Issue 1.
12. Shapiro C., *The Theory of Business Strategy*, [w:] „The RAND Journal of Economics”, 1989, Volume 20, Issue 1.
13. Sierpińska M., *Dynamiczny i statyczny pomiar płynności finansowej w przedsiębiorstwie* [w:] Sierpińska M., Wędzki D. (red.), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
14. Sigismund Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Strategic Management. Logic and Action*, John Wiley & Sons, 2009.
15. Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
16. Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
17. Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2007, Volume 28, Issue 13.
18. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, [w:] „Strategic Management Journal”, 1997, Volume 18, Issue 7.
19. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
20. Wiggins R.R., Ruefli T.W., *Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2005, Volume 26, Issue 10.
21. Winter S.G., *Understanding Dynamic Capabilities*, [w:] „Strategic Management Journal”, 2003, Volume 24, Issue 10.