

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

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

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



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczyk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies.....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning.....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



## Letycja Soloducho-Pelc

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: letycja.soloducho@gmail.com

---

## PRZEWAGA KONKURENCYJNA – GŁÓWNE TRENDY BADAWCZE

---

## COMPETITIVE ADVANTAGE – MAIN RESEARCH TRENDS

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.38

**Streszczenie:** Stabilny świat nie istnieje – szybkość, zmienność, burzliwość czy chaos to parametry współczesnego środowiska, w którym funkcjonują organizacje. Wyraźne konsekwencje zmian zauważalne są w naukach o zarządzaniu. Istotna wydaje się kwestia elastyczności i adaptacyjności przyjętych rozwiązań. Fundamentalnym zmianom ulega koncepcja konkurowania. Wyzwaniem staje się budowanie przewagi konkurencyjnej, która powinna zapewnić organizacji coś więcej niż tylko chwilowy sukces, a nadanie jej cech trwałości wydaje się prawie niemożliwe. Celem artykułu jest określenie kierunku badań w obszarze przewagi konkurencyjnej w naukach o zarządzaniu. Jako metodę badawczą wykorzystano przegląd literatury polskiej i światowej. Podsumowując rezultaty badań, należy zauważyć, że obecnie możemy mówić o „erozji” dotychczasowego podejścia do koncepcji przewagi konkurencyjnej. Na pierwszy plan wysuwa się nie tylko problem wyboru metody konkurowania. Istotna staje się trwałość przyjętych założeń. W dalszych badaniach istotna jest nie tylko kwestia wyboru przewagi konkurencyjnej, ale ważne jest także, jak ją zbudować i utrzymać.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, przewaga konkurencyjna, trwała przewaga konkurencyjna, tymczasowa przewaga konkurencyjna, strategia.

**Summary:** A stable world does not exist – speed, variability and chaos are the parameters of the contemporary environment in which organizations operate. The matter of flexibility and adaptability of the adopted solutions seems to be important. There are fundamental changes undergoing in the concept of competition. It becomes a challenge to build a competitive advantage that should provide the organization something more than just a momentary success, however, making it durable seems almost impossible. The aim of this paper is to determine the directions of the research in the area of competitive advantage in management sciences. A review of the Polish and world literature was used as a research method. Summing up the results of the research it should be noted that currently we can say about the “erosion” of the current approach to the concept of competitive advantage. The problem of choosing the method of competition is not the only problem that comes to the fore. The durability of the assumptions adopted becomes important too. It seems in further research it is not only important to examine the type of competitive advantage, but it is important how to build and maintain.

**Keywords:** strategic management, competitive advantage, sustainable competitive advantage, temporary competitive advantage, strategy.

*Nic nie trwa wiecznie*  
Mario Puzo, *Głupcy umierają*

## 1. Wstęp

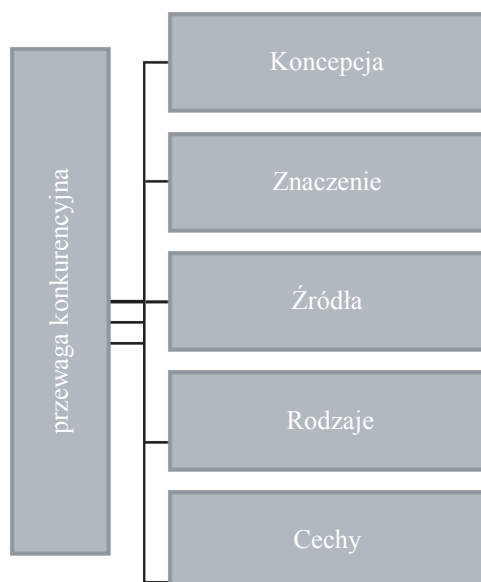
Konieczność radzenia sobie z paradoksem zmienności i trwałości prowokuje w naukach o zarządzaniu poszukiwanie rozwiązań, które potrafią sprostać temu wyzwaniu. Gdy zaakceptujemy permanentną zmienność, pojawiają się pytania odnoszące się do tego, jakie są jej konsekwencje: co w zarządzaniu zmienia się, a co stanowi niezmiennie podstawy. W badaniach z obszaru zarządzania strategicznego podnieszona jest kwestia integracji trwałych elementów strategii rozwoju oraz odpowiedzi organizacji na pojawiające się zmiany.

Realizacja strategii staje się coraz trudniejsza w otoczeniu, którego zmian nie można określić mianem racjonalnych czy przewidywalnych, a zachodzące procesy wewnątrz firmy charakteryzuje duża dynamika i złożoność. Nieplanowane wydarzenia destabilizują działania organizacji, szczególnie gdy tempo zmian wyraźnie przyspiesza. Niepewne, trudne do przewidzenia, szybkie zmiany obligują czy nawet wymuszają zmianę koncepcji działania. Przede wszystkim potrzeba planowania rozwoju w długim czasie powinna korespondować z koniecznością radzenia sobie ze zmiennością otoczenia. Niezbędna staje się „renowacja” pomysłów, tak aby organizacje mogły rozwijać się zgodnie z planem i adekwatnie do zmian.

## 2. Problem przewagi konkurencyjnej w literaturze

W zarządzaniu strategicznym podejmowana jest dyskusja na temat przewagi konkurencyjnej – realizowane są badania dotyczące czynników, działań czy zdarzeń kształtujących przewagę konkurencyjną [South 1981, s. 15-25; Porter 1985, 1990, s. 73-93; Ma 2000]. Pomimo wieloletnich zainteresowań ten obszar badań teoretycznych i empirycznych można uznać za mało rozpoznany i słabo usystematyzowany. Nietypowe określenia, służące definiowaniu terminu „przewaga konkurencyjna” (*competitive advantage*), obrazują problemy naukowców i praktyków biznesu. W literaturze tematu możemy spotkać takie wyrażenia, jak: mowa-trawa, modne powiedzonko, modne słowo, modny zwrot (*buzzword concept*), święty Graal (*Holy Grail*) czy wielopoziomowa konstrukcja [Porter 1990, s. 73-93; Markides 2000, s. 357-366; Helfat, Peteraf 2009, s. 91-102; Matei 2013, s. 47-58; Muratovic 2013, s. 61-77].

Można wskazać kilka obszarów, które od wielu lat przyciągają uwagę badaczy problematyki przewagi konkurencyjnej. Najczęściej realizowane kierunki badań przedstawiono na rysunku 1.



**Rys. 1.** Główne problemy badawcze dotyczące przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Dotychczas duży wysiłek badaczy był poświęcony definiowaniu przewagi konkurencyjnej, korzyściom wynikającym z posiadania przewagi oraz wskazywaniu jej źródeł.

Przewaga konkurencyjna należy do terminów, których jednoznaczne zdefiniowanie sprawia trudności [Ma 2000, s. 15-32; Arend 2003, s. 279-284; Rumelt, s. 1-5; Sigalas, Economou 2013, s. 61-80]. W najczęstszym rozumieniu utożsamia się ją z uzyskaniem wiodącej pozycji względem konkurentów, kluczowe z punktu widzenia konkurowania przesłanie wskazuje na konieczność „bycia najlepszym”. Definiując przewagę konkurencyjną, zwraca się uwagę przede wszystkim na dystansowanie konkurentów i dążenie do „doskonałości” w wyróżnianiu się [Ansoff 1965]. Przewaga konkurencyjna odnosi się do takiego wykorzystania potencjału organizacji, który jest trudny do powielenia dla konkurentów, a z punktu widzenia klientów generuje unikalną wartość [Henderson 1983, s. 7-11]. W takim rozumieniu przewaga konkurencyjna odnosi się do postulatów M. Portera, stanowiących kanon dyscypliny naukowej zarządzania strategicznego. Organizacje, które zbudowały przewagę konkurencyjną, nie osiągnęły jedynie doskonałości operacyjnej – ich wyróżnikiem jest robienie czegoś inaczej niż konkurenci, co z kolei znajduje uznanie u klientów [Porter 2006]. Odnosząc się do rozumienia przewagi konkurencyjnej, należy podkreślić, że złożona interpretacja tego terminu dla niektórych badaczy wiąże się z wydajnością organizacji czy źródłami przewagi [O’Shannassy 2008, s. 168-180].

Z terminem „przewaga konkurencyjna” jest związany termin definiowany jako niekorzystna pozycja konkurencyjna, wada pozycji konkurencyjnej (*competitive disadvantage*) czy ciemna strona przewagi konkurencyjnej (*the dark side of competitive advantage*) [Powell 2001, s. 875-888; O’Shannassy 2008, s. 168-180].

Nie można stworzyć uniwersalnego wzorca przewagi konkurencyjnej odpowiedniego dla każdej organizacji, w każdym momencie, gdyż takie rozwiązanie eliminuje przewagę [Kay 1993; Feurer, Chaharbaghi 1995, s. 11-21]. Ma to swoje uzasadnienie w unikalnej dla organizacji koncepcji strategii, w ramach której przewaga konkurencyjna jest budowana, wykorzystywana i utrzymywana. Przewaga konkurencyjna ma charakter względny, indywidualny, a ponadto odnosi się do konkretnego przedziału czasowego, specyfiki rynku, wielkości organizacji.

W dorobku zarządzania strategicznego, ze względu na konieczność wyróżniania się na tle konkurentów, znaczna część badań odnosi się do problemu identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej [Feurer, Chaharbaghi 1995, s. 11-21]. Zwraca się uwagę na zalety i wady wewnętrznych działań firmy służących budowaniu przewagi, jak i tych generowanych we współpracy z partnerami zewnętrznymi. W świetle wyników badań przewaga konkurencyjna jest budowana w oparciu o wykorzystanie: zasobów, potencjału, jakości, reputacji, kultury organizacyjnej, marki, *know-how*, innowacyjności i kreatywności, unikalnej technologii, czasu i szybkości działania, sukcesu we wdrażaniu strategii, zdolności do uczenia się i zarządzania wiedzą, luzu organizacyjnego [Stalk, Hout 1990; Senge 1990; Itami, Roehl 1991, s. 1245-1264; Hitt i in. 1998, s. 22-42; Sajdak 2014, s. 138-152]. Warto nadmienić, że w budowie przewagi konkurencyjnej ważną rolę odgrywają kluczowe kompetencje organizacji (*core competence*), klasyfikowane jako zasoby niematerialne [Prahalad, Hamel 1990; Henderson 1983, s. 79-91; Bratnicki 2000].

Wokół źródeł przewagi konkurencyjnej pojawia się wiele kontrowersji, których wyrazem są odmienne podejścia do tej kwestii. W zarządzaniu strategicznym istotne znaczenie ma harmonijny rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu. To podejście nie znajduje bezpośredniego przełożenia we wszystkich próbach identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej [Bednarz 2011, s. 112-122]. Dotychczas znaczna grupa badaczy utrzymywała, że niewrażliwe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywają czynniki o charakterze wewnętrznym, a nie czynniki związane z otoczeniem (w szczególności dotyczy to naukowców, którym bliski jest nurt teorii zasobowej) [Wernerfelt 1984, s. 171-180; Barney 1991, s. 99-120; Grant 1991, s. 114-135; Peteraf 1993, s. 179-191]. W tym nurcie badania prezentowały statyczne podejście, ograniczając się do wskazywania wnętrza organizacji jako źródła przewagi konkurencyjnej.

Obecnie zwraca się znacznie większą uwagę na zmienność otoczenia, przyjmując, że ta cecha środowiska ma strategiczny wpływ na konkurencyjność organizacji [Priem, Butler 2001, s. 22-40; Sajdak, Malewska 2015, s. 784-797]. Rozwijając naukę w obszarze zarządzania strategicznego, zaproponowano konsolidację zasobowej teorii przedsiębiorstwa oraz podejścia uwzględniającego zmienność otoczenia

w koncepcji kompetencji dynamicznych (*dynamic capabilities*) [Teece i in. 1997, s. 509-533; Eisenhardt, Martin 2000, s. 1105-1121; Wang, Ahmed 2007, s. 31-51; Teece 2007, s. 1319-1350; Helfat i in. 2009, s. 91-102; Helfat, Peteraf 2009, s. 91-102; Penc-Pietrzak 2015, s. 143-156]. Organizacje realizują proces adaptacji, odnawiania zasobów czy nowej konfiguracji, wykorzystując zasoby w zmienny sposób [Teece i in. 1997, s. 509-533]. W innym nurcie badań, mając na uwadze dużą różnorodność kompetencji, przyjmuje się, że rola dynamicznych kompetencji w budowie przewagi konkurencyjnej ma charakter pośredni i ograniczony [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1105-1121; Zott 2003, s. 97-125; Wang, Ahmed 2007, s. 31-51; Arend, Bromiley 2009, s. 75-90]. Również wiele uwagi w badaniach poświęca się zmianie strategii jako czynnikowi katalizującemu nowe umiejętności i wartości organizacji, zakładając, że zdolność do zarządzania zmianą i wdrożenia opracowanej strategii stanowi źródło przewagi konkurencyjnej.

Ważna w rozwoju tego nurtu badań jest propozycja konsolidacji podejść, w której zwraca się uwagę na zależność pomiędzy kompetencjami dynamicznymi a dynamiką środowiska. W tym ujęciu analizuje się wzajemny wpływ trzech elementów: przewagi konkurencyjnej, kompetencji dynamicznych oraz dynamiki otoczenia [Wu 2010, s. 27-31; Romme i in. 2010, s. 1271-1299; Teece 2007, s. 1319-1350].

Odwołując się do tematyki publikacji, warto zwrócić uwagę na wyniki badań wskazujące błędy utrudniające lub niweczące budowanie przewagi. Najczęściej działania przedsiębiorstw nie przynoszą oczekiwanych efektów ze względu na: brak zrozumienia podstaw przewagi, nieprawidłową analizę i interpretację źródeł przewagi, problemy z wykorzystaniem w praktyce wiedzy dotyczącej przewagi konkurencyjnej [Mezger, Violani 2011, s. 19-26].

Coraz trudniej budować przewagę ze względu na silną presję konkurencyjną oraz fakt, że zasoby, zdolności czy umiejętności są porównywalne i możliwe do powielenia [Singh 2012, s. 19-26; Goldsmith 2013, s. 14-17]. Raptowne zmiany, kryzysy o różnym podłożu również stanowią utrudnienie. Na początku prowadzenia badań naukowych i towarzyszących im dyskusji atrybut trwałości przewagi konkurencyjnej nie był kwestionowany. Dopiero wyzwania, takie jak zmienność otoczenia czy globalne kryzysy gospodarcze, podały w wątpliwość możliwości czy nawet sens budowania przewagi konkurencyjnej niezmiennej w czasie. Również zmiany wewnątrz organizacji wpłynęły na konieczność nowego spojrzenia na przewagę konkurencyjną, nie tyle w odniesieniu do jej źródeł, ile w nawiązaniu do jej niezmienności. Te zmiany wskazują nowy kierunek badań, jakim jest trwałość przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do konieczności szybkiego rozpoznania i dopasowania się do zmian [D'Aveni i in. 2010, s. 1371-1385]. W tym nurcie badań zauważalna jest ewolucja pojęcia „przewaga konkurencyjna” – współcześnie wprowadzono rozróżnienie pomiędzy trwałą przewagą konkurencyjną (*sustainable competitive advantage*) i tymczasową przewagą konkurencyjną (*temporary competitive advantage*) [Barney 2000, s. 99-120; O'Shannassy 2008, s. 168-180; Huang i in. 2015, s. 617-636; Hoffman 2000, s. 1; Polowczyk 2011, s. 6-10; Day 1984, Gould 2016]. Przewagi są

również klasyfikowane ze względu na czas w podziale na długoterminową (*long-term sustainable competitive advantage*) i krótkoterminową (*short-term temporary competitive advantage*). Ze względu na potrzebę szybkiej odpowiedzi na zmiany, szczególnie w odniesieniu do strategii konkurentów i potrzeb nabywców, tymczasowa przewaga konkurencyjna zyskuje na znaczeniu [Adamik 1999, s. 14-17; Cheng, Chang 2010, s. 67-70; O'Shannassy 2008, s. 168-180; Muratovic 2013, s. 61-77; Liu 2013, s. 2821-2841; Mahdi, Almsafir 2014, s. 289-296; Gould 2016]. Proponuje się również inne terminy służące systematyzacji przewagi konkurencyjnej, wprowadzając podział na przewagę: trwałą, stabilną, tymczasową oraz okazjonalną [Banaszyk 2014, s. 195-210].

Kolejny problem, na który zwracają uwagę autorzy najnowszych publikacji, stanowi nie tylko trwałość przewagi, ale również jej ochrona przed skopiowaniem [Foon, Nair 2010, s. 63-78; Hinterhuber 2013, s. 795-812]. W tym wypadku istotne staje się budowanie trwałej przewagi, przy równoczesnym tworzeniu systemu barier utrudniających atak ze strony konkurentów.

### 3. Kierunki badań nad przewagą konkurencyjną

Rewizja wytycznych teorii i praktyki w obszarze zarządzania strategicznego wydaje się nieunikniona [Kaleta 2015, s. 153-162]. Stabilność pozycji przedsiębiorstwa oraz działania podejmowane w ramach strategii są poddawane weryfikacji przez szeroko rozumiane zmiany w otoczeniu oraz szybką i agresywną rywalizację ze strony konkurentów [Sigalas 2015, s. 2004-2016]. Z drugiej strony zachodzące zmiany nie wykluczają opracowania i wdrożenia strategii. Również nie kwestionuje się budowania przewagi konkurencyjnej. Jednak zmienia się podejście do istoty przewagi – dotychczasowe koncepcje tracą na aktualności, pojawiają się nowe problemy, które nauka i praktyka biznesu muszą rozwiązać.

W pracach badawczych dotyczących przewagi konkurencyjnej pojawiają się problemy dotyczące konceptualizacji przewagi [McGrath 2013, s. 2-10; Sigalas, Economou 2013, s. 61-80]. Zmieniające się reguły walki konkurencyjnej, mające swoje konsekwencje w nieustannej pogoni za zmianą, dezaktualizacja dotychczasowych reguł, odnoszących się do budowania przewagi konkurencyjnej, skłaniają do ponownego zdefiniowania czy redefiniowania źródeł przewagi konkurencyjnej jako jednego z ważniejszych obszarów zarządzania strategicznego [Greve 2009, s. 1-30; D'Aveni i in. 2010, s. 1371-1385].

Chaotyczne, trudne do przewidzenia zmiany podają w wątpliwość możliwości budowania trwałych rozwiązań dla przewagi konkurencyjnej. Szybkość i zdecydowany charakter działań decydują o skuteczności strategii, dlatego coraz trudniej jest dystansować konkurencję w długim czasie. Koncepcja trwałej przewagi konkurencyjnej traci na znaczeniu, gdyż podaje się w wątpliwość możliwość budowania trwałej przewagi. Coraz więcej zwolenników zyskuje podejście tymczasowe, uznawane za odpowiedź na fundamentalne zmiany. W odniesieniu do przewagi

konkurencyjnej pojawiają się wątpliwości dotyczące dotychczas obowiązującego podejścia:

- Czy wspólnie zbudowanie trwałej (stabilnej) przewagi jest możliwe? Czy organizacje mogą z powodzeniem konkurować, wykorzystując trwałą przewagę konkurencyjną? Jaki jest związek pomiędzy trwałą przewagą a elastycznością i adaptacyjnością przedsiębiorstwa?
- Czy przewaga konkurencyjna powinna mieć mniej trwały charakter – być bardziej dynamiczna, elastyczna, a może tymczasowa? Czy alternatywą dla koncepcji trwałej przewagi konkurencyjnej jest tymczasowa przewaga konkurencyjna? Czy sekwencje tymczasowej przewagi konkurencyjnej mogą zbudować trwałą przewagę konkurencyjną w zmiennym otoczeniu?
- Jak organizacje mogą konkurować z zastosowaniem szeregu tymczasowych (dynamicznych) elementów przewagi konkurencyjnej?
- Jaka przewaga konkurencyjna sprzyja innowacyjności – trwała czy tymczasowa?

W toku dalszych badań ważne jest określenie, które czynniki decydują o trwałości i tymczasowości przewagi w zmiennym środowisku. Z punktu widzenia rozwoju istotne jest wskazanie czynników i procesów, które przyczyniają się do utrwalenia przewagi konkurencyjnej. Również interesującym problemem badawczym jest sposób sprawowania „kontroli” nad przewagą konkurencyjną.

Otwarte pozostaje pytanie, jakie konsekwencje wiążą się z wyborem przewagi dla rozwoju organizacji w długim horyzoncie. Stąd interesującym kierunkiem dalszych badań jest porównanie trwałych i krótkotrwałych efektów wykorzystania przewagi konkurencyjnej trwałej i tymczasowej. Ocena tych korzyści oraz zagrożeń powinna uwzględniać ocenę ryzyka [Urbanowska-Sojkin 2013; Radomska 2014, s. 31-43]. Ryzyko w wymiarze strategicznym stanowi nowy kierunek badań w nauce zarządzania strategicznego, a zagadnienia związane z oceną ryzyka w odniesieniu do przewagi konkurencyjnej nie są przedmiotem publikacji.

Obecnie konfrontując organizacje z niepewnością i zmiennością, silny akcent kładzie się na redukcję niepewności i ryzyka. Zdecydowanie mniej uwagi poświęca się wyszukiwaniu i wykorzystaniu szans w procesie zarządzania [Krane i in. 2014, s. 615-624; Saebi i in. 2016]. W obszarze zarządzania strategicznego niezbędne wydaje się rywalizowanie z konkurentami w oparciu o budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, przy równoczesnym wykorzystaniu szans. Poszukiwanie praktycznych rozwiązań w kwestii połączenia budowania i rozwijania przewagi konkurencyjnej z wykorzystywaniem szans stanowi ważny problem w świetle badań prowadzonych w obszarze strategicznej przedsiębiorczości [Kaleta, Sołoducho-Pelc 2016, s. 56-67]. Umiejętność dostosowywania przewagi do zmian – jej modyfikacja w odpowiedzi na szanse – jest wskazywana jako trudne działanie w praktyce. W procesie zarządzania strategicznego w nurcie wykorzystania okazji zostały zainicjowane badania przedsiębiorstw działających w turbulentnym otoczeniu. W tym obszarze zwraca się uwagę na elastyczne zachowania organizacji, które pozostają w opozycji w stosunku do długofalowości planów strategicznych. Budowanie przewagi konku-

rencyjnej w oparciu o okazje wydaje się istotne dla rozwoju teorii i praktyki organizacji w kontekście zjawisk zachodzących w środowisku [Krupski 2008, s. 156-162; Gulski 2010, s. 37-50].

Dylematem sygnalizowanym w badaniach naukowych i praktyce zarządzania jest kwestia pomiaru zarządzania strategicznego oraz przedsiębiorczości strategicznej. W odniesieniu do przewagi konkurencyjnej operuje się określeniami: silna, słaba, wyraźna, dominująca. Opracowanie bardziej precyzyjnych miar przewagi konkurencyjnej powinno pomóc w realizacji działań służących budowaniu i wzmocnieniu przewagi oraz kontroli tego procesu [Sigalas i in. 2013, s. 2004-2016].

Odnosząc się do problemów związanych z realizacją procedury zarządzania strategicznego, istotne wydaje się zbadanie relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmianami w środowisku i wewnątrz organizacji a przewagą konkurencyjną, przyjmując, że zmiany te muszą mieć wpływ na proces opracowania i wdrożenia strategii. W procesie zarządzania strategicznego istotne jest określenie wpływu tymczasowości i trwałości przewagi konkurencyjnej na realizację procesu. Można przypuszczać, że w etapie opracowania strategii należy podjąć decyzję co do wyboru przewagi konkurencyjnej. Z kolei sprawność w implementacji strategii może mieć wpływ na trwałość przewagi.

Nowe kierunki badań dotyczących przewagi konkurencyjnej wskazują na aktualne problemy charakterystyczne dla współczesnych organizacji. Wydaje się zasadne uwzględnienie w dalszych badaniach dotyczących przewagi konkurencyjnej różnych kryteriów, takich jak: czas, wielkość organizacji czy wiek przedsiębiorstw.

#### **4. Zakończenie**

Pytań odnoszących się do praktyki zarządzania jest wiele, a do ich rozwiązania niezbędna jest wiedza na temat realizacji zarządzania strategicznego w zmiennym otoczeniu. Ponieważ wzrasta potrzeba badania możliwości antycypacji oraz reakcji na zmiany, poszukując nowych zasad działania, warto zwrócić uwagę na: elastyczność, zdolność do błyskawicznej reakcji, szybkiego działania czy nawet improwizacji. Przeprowadzenie badań w tym obszarze pozwoli potwierdzić lub odrzucić założenie, że w praktyce mamy do czynienia ze „zmierną” trwałą przewagą konkurencyjną na rzecz tymczasowej przewagi.

Tematyka badań zmienia się w zależności od nowych wyzwań wobec przewagi konkurencyjnej. Nowe spojrzenie na przewagę konkurencyjną wynika głównie z potrzeb praktyki. Kluczowe rozstrzygnięcia dotyczące budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej tymczasowej lub trwałej powinny okazać się pomocne w realizacji strategii w zmiennym otoczeniu. Pozwoli to na zrozumienie i rozwój wiedzy na temat konkurowania i znaczenia zmian dla harmonijnego rozwoju w długim czasie. Z perspektywy strategii rozwoju firmy oraz efektywności działań operacyjnych istotne jest rozważanie, czy obecnie większe korzyści wiążą się z tymczasową, czy trwałą przewagą konkurencyjną. Odpowiedzi na pytania dotyczące istoty trwałej



i tymczasowej przewagi konkurencyjnej powinny wpłynąć na procedurę zarządzania strategicznego. Ze względu na charakter zmian dalsze badania mogą potwierdzić lub skorygować podstawowe założenia zarządzania strategicznego, gdzie podkreśla się konieczność wyznaczenia długoterminowego kierunku rozwoju organizacji i budowania trwałych podstaw strategii.

W świetle dotychczasowych badań warto zastanowić się nie tylko nad rozstrzygnięciem, jaką przewagę wybrać, ale jak ją zbudować, utrzymać oraz jakie powinna przynieść efekty. Najważniejsze dylematy dotyczą kluczowych różnic pomiędzy trwałą a tymczasową przewagą konkurencyjną i wynikające stąd implikacje dla teorii i praktyki. Brakuje rozeznania, jakie są źródła trwałej przewagi – co jest niezbędne do jej zbudowania i utrzymania. Z kolei tymczasowa przewaga konkurencyjna jest wskazywana jako odpowiedź na chaotyczne zmiany w otoczeniu, jednak jej źródła oraz zalety i wady nie zostały rozpoznane.

Szukając recept na skuteczne działanie w zmiennym otoczeniu oraz nowych kierunków rozwoju, można ulec pokusie upraszczania i wybierania rozwiązań bieżących problemów. Zakłócenia ciągłości rozwoju utrudniają realizację strategii rozwoju, stąd racjonalne może wydawać się podejmowanie tymczasowych działań i uzyskanie szybkich korzyści. Brak myślenia w strategicznej perspektywie powoduje, że organizacje ograniczają możliwość odkrywania przestrzeni rynkowych wolnych od konkurencji, a co za tym idzie: osiągnięcia długofalowego sukcesu. Badania dotyczące tymczasowej lub trwałej przewagi mają szersze znaczenie dla zarządzania strategicznego. Obecnie trudno nie zauważyć presji na cele i działania krótkoterminowe. Zamiast wybiegać w przyszłość, organizacje skupiają się na krótkookresowych celach. Wyniki długookresowe firm rzadziej są przedmiotem zainteresowań kierownictwa firmy, co można zauważyć w rankingu najskuteczniejszych prezesów (przeprowadzanym cyklicznie przez Harvard Business Review). Szukanie równowagi pomiędzy spojrzeniem krótko- i długookresowym stanowi alternatywę w stosunku do poszukiwania nowych pomysłów na przewagę konkurencyjną „na chybił trafił”. Prawdziwy dylemat organizacji nie dotyczy przewagi tymczasowej (krótkookresowej) czy trwałej (długookresowej). Problemem, który wymaga rozstrzygnięcia, jest zbudowanie przewagi trudnej do skopiowania przez konkurentów, budującej wartość organizacji i przekładającej się na zysk. Odnosząc się do postulatów zarządzania strategicznego, czyli korzyści z planowania rozwoju w długim horyzoncie, pomimo zakłóceń i nieciągłości, organizacje powinny szukać trwałych korzyści. Wydaje się słuszne zachowanie dystansu wobec nowych idei zarządzania, dopóki nie potwierdzą ich obiecujące wyniki praktyki.

## Literatura

- Adamik A., 1999, *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9, s. 14-17.
- Ansoff H.I., 1965, *Corporate strategy*, Mc Graw-Hill, New York.
- Arend R.J., 2003, *Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 3, s. 279-284.
- Arend R.J., Bromiley P., 2009, *Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?*, *Strategic Organization*, vol. 7, issue 1, s. 75-90.
- Banaszyk P., 2014, *Zwinne dostosowania przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Rok LXXVI, z. 1, s. 195-210.
- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management* vol. 17, no. 1, s. 99-120.
- Bednarz J., 2011, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, *Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 30, s. 112-122.
- Bratnicki M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Cheng S.L., Chang H.C., 2010, *Cognitive complexity implications for research on sustainable competitive advantage*, *Journal of Business Research*, vol. 63, no. 1, s. 67-70.
- D'Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G., 2010, *The age of temporary advantage*, *Strategic Management Journal*, vol. 31, issue 13, s. 1371-1385.
- Day G.S., 1984, *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*, West Publishing Company.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., 2000, *Dynamic capabilities: what are they?*, *Strategic Management Journal*, Special Issue: *The Evolution of Firm Capabilities*, vol. 21, issue 10-11, October–November, s. 1105-1121.
- Feurer R., Chaharbaghi K., 1995, *Strategy development: past, present and future*, *Management Decision*, vol. 33, issue 6, s. 11-21.
- Foon L.S., Nair P.B., 2010, *Revisiting the concept of Sustainable Competitive Advantage*, *International Journal of Business and Accountancy*, vol. 1, no. 1, s. 63-78.
- Goldsmith D., 2013, *Rethinking the company's competitive advantage*, *Financial Executive*, July–August, vol. 29, issue 6, s. 14-17.
- Gould M., 2016, *Sustainable Competitive Advantage*, *Research Starters: Business*, 3/1/2016, <http://connection.ebscohost.com/c/essays/27577732/sustainable-competitive-advantage> (2.09.2016).
- Grant R.M., 1991, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, *California Management Review*, vol. 33, issue 3, s. 114-135.
- Gray R., Owen D., Sopher M.J., 1998, *Setting up a control system for your organization*, *Nonprofit World*, vol. 16, no. 3, s. 65-76.
- Greve H.R., 2009, *Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage*, *Strategic Management Journal*, vol. 30, issue 1, s. 1-30.
- Gulski B., 2010, *Zastosowanie koncepcji zapewnienia ciągłości działalności przedsiębiorstwa w wykonywaniu okazji*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 2, s. 37-50.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S.G., 2007, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley.
- Helfat C.E., Peteraf M.A., 2009, *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*, *Strategic Organization*, SAGE, s. 91-102.
- Henderson B.D., 1983, *The anatomy of competition*, *The Journal of Marketing*, vol. 47, no. 2, s. 7-11.
- Hinterhuber A., 2013, *Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm*, *Management Decision*, vol. 51, no. 4, s. 795-812.

- Hitt M.A., Keats B.W., DeMarie S.M., 1998, *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*, The Academy of Management Executive vol. 12, no. 4, s. 22-42.
- Hoffman N.P., 2000, *An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future*, Academy of Marketing Science Review, s. 1.
- Huang K.F., Dyerson R., Wu L.Y., Harindranath G., 2015, *From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage*, British Journal of Management, vol. 26, s. 617-636.
- Itami H., Roehl T., 1991, *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press Journal, vol. 39, no. 5, s. 1245-1264.
- Kaleta A., 2015, *Jeszcze raz o elastyczności zarządzania strategicznego*, Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci, Prace Naukowe WWSZiP, nr 32, s. 153-162.
- Kaleta A., Sołoducho-Pelc L., 2016, *Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość*, Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419, s. 56-67.
- Kay J., 1993, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.
- Krane H.P., Agnar J., Ragnhild A., 2014, *Exploiting opportunities in the uncertainty management*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. 119, s. 615-624.
- Krupski R., 2008, *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 156-162.
- Liu Y., 2013, *Sustainable competitive advantage in turbulent business environments*, International Journal of Production Research, vol. 51, no. 10, s. 2821-2841.
- Ma H., 2000, *Competitive advantage and firm performance*, Competitiveness Review: An International Business Journal, vol. 10, no. 2, s. 15-32.
- MacIntosh R., Beech N., 2011, *Strategy, strategists and fantasy: a dialogic constructionist perspective*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 24, no. 1, s. 15-37.
- Mahdi O.R., Almsafir M.K., 2014, *The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment*, Procedia – Social and Behavioral Science, vol. 129, s. 289-296.
- Markides C., 2000, *Cross talk: strategy and management: constantinos markides discusses strategic innovation, an interview by Peter Mang*, European Management Journal, vol. 18, no. 4, s. 357-366.
- Matei R.M., 2013, *Creating competitive poles – the sustainable model for obtaining the competitive advantage*, Theoretical and Applied Economics, vol. XX, no. 8, s. 47-58.
- McGrath R.G., 2013, *Transient advantage*, Harvard Business Review, June, s. 2-10.
- Mezger S., Violani M., 2011, *Seven basic strategic missteps and how to avoid them*, Strategy & Leadership, vol. 39, no. 6, s. 19-26.
- Muratovic H., 2013, *Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture*, Economic Review – Journal of Economics and Business, vol. XI, issue 1, May, s. 61-77.
- O'Shannassy T., 2008, *Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct*, Journal of Strategy and Management, vol. 1, no. 2, s. 168-180.
- Penc-Pietrzak I., 2015, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, Studia Ekonomiczne, nr 229, s. 143-156.
- Peteraf M.A., 1993, *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, Strategic Management Journal, vol. 14, no. 3, s. 179-191.
- Polowczyk J., 2011, *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 6-10.
- Porter M.E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.

- Porter M.E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter M.E., 1990, *The competitive advantage of notions*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 2, s. 73-93.
- Powell T.C., 2001, *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, Strategic Management Journal, vol. 22, no. 9, s. 875-888.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, s. 79-91.
- Priem R.L., Butler J.E., 2001, *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, The Academy of Management Review, vol. 26, no. 1, January, s. 22-40.
- Radomska J., 2014, *Operational risk associated with the strategy implementation*, Management, vol. 18, issue 2, s. 31-43.
- Romme A.G.L., Zollo M., Berends P., 2010, *Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model*, Industrial and Corporate Change, vol. 19, issue 4, s. 1271-1299.
- Rumelt R.P., *What in the world is competitive advantage*, Policy Working Paper, vol. 105, no. 2003, s. 1-5.
- Saebi T., Lasse L., Foss N.J., 2016, *What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation*, Long Range Planning.
- Sajdak M., 2014, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania otoczenia*, Studia Oeconomica Posnaniensia, 2.11, s. 138-152.
- Sajdak M., Malewska K., 2015, *Proces adaptacji do otoczenia jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 784-797.
- Senge P., 1990, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- Sigalas C., 2015, *Competitive advantage: the known unknown concept*, Management Decision, vol. 53, no. 9, s. 2004-2016.
- Sigalas C., Economou V.P., Georgopoulos N.B., 2013, *Developing a measure of competitive advantage*, Journal of Strategy and Management, vol. 6, issue 4, s. 2004-2016.
- Sigalas C., Pekka Economou V., 2013, *Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization*, Journal of Strategy and Management, vol. 6, no. 1, s. 61-80.
- Singh P.K., 2012, *Management of Business processes can help an organization achieve competitive advantage*, International Management Review, vol. 8, no. 2, s. 19-26.
- Urbanowska-Sojkin E., 2013, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- South S.E., 1981, *Competitive advantage the cornerstone of strategic thinking*, Journal of Business Strategy, vol. 1, no. 4, s. 15-25.
- Stalk G., Hout T.M., 1990, *Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets*, Free Press, New York-London.
- Teece D., 2007, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, December, vol. 28, issue 13, s. 1319-1350.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, s. 509-533.
- Wang C.L., Ahmed P.K., 2007, *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, vol. 9, issue 1, s. 31-51.
- Wernerfelt B.A., 1984, *Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 5, no. 2, s. 171-180.
- Wu L.Y., 2010, *Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility*, Journal of Business Research, vol. 63, issue 1, January, s. 27-31.
- Zott C., 2003, *Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study*, Strategic Management Journal, vol. 24, issue 2, February, s. 97-125.