

Wiesław Danielak

Uniwersytet Zielonogórski
e-mail: w.danielak@wez.uz.zgora.pl

**ZDOLNOŚCI RELACYJNE W KSZTAŁTOWANIU
DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

**RELATIONAL ABILITIES IN SHAPING
THE DYNAMIC ABILITIES OF THE COMPANY**

DOI: 10.15611/noz.2016.4.02

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie złożonej natury zdolności relacyjnych oraz ich znaczenia w kształtowaniu zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Ma to swoje uzasadnienie szczególnie w warunkach zmian otoczenia, gdzie przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa może zależeć od umiejętności kadr kierowniczych i pracowników w obszarze wykorzystania zdolności relacyjnych do rozwoju zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Przyjęto założenie, że dynamiczne otoczenie i zdolności relacyjne oraz zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi oddziałują na zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami, zdolności relacyjne, zdolności dynamiczne.

Summary: The aim of this article is to show the complex nature of relational abilities and their importance in shaping the dynamic capabilities of the company. This is justified especially in the conditions of changes in the environment, where the survival and development of the company may depend on the skills of managers and employees in the area of capacity utilization for the development of relational capabilities of dynamic enterprise. It is assumed that the dynamic environment, relational abilities and interorganisational relationship management have an impact on the abilities of dynamic enterprises.

Keywords: relationship management, relational abilities, dynamic capabilities.

1. Wstęp

Problematyka dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa zyskuje na znaczeniu i wzbudza zainteresowanie na gruncie nauki i praktyki za sprawą zmian mających miejsce w otoczeniu. Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa są odpowiedzią na współczesne problemy przedsiębiorstw związane ze zmianami w wysoce konkurencyjnym otoczeniu.

Zdolności dynamiczne to wysokiego poziomu kompetencje, które determinują zdolności przedsiębiorstwa do integrowania, budowania i rekonfigurowania we-

wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe [Teece 2012, s. 1395].

Wskazuje się, iż dynamiczne zdolności pozwalają odpowiadać na wyzwania rynku poprzez „nowe sposoby obserwacji i analizy rynku, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów, racjonalny dobór i wykorzystanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania” [Brzóska 2009, s. 6].

W tym kontekście posiadanie aktualnej wiedzy o czynnikach i uwarunkowaniach mających wpływ na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa staje się ważne ze względu na pojawiające się pytania dotyczące możliwości kreowania wartości, bycia innowacyjnym, uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oraz wykorzystania zdolności relacyjnych do budowania wartościowych relacji międzyorganizacyjnych.

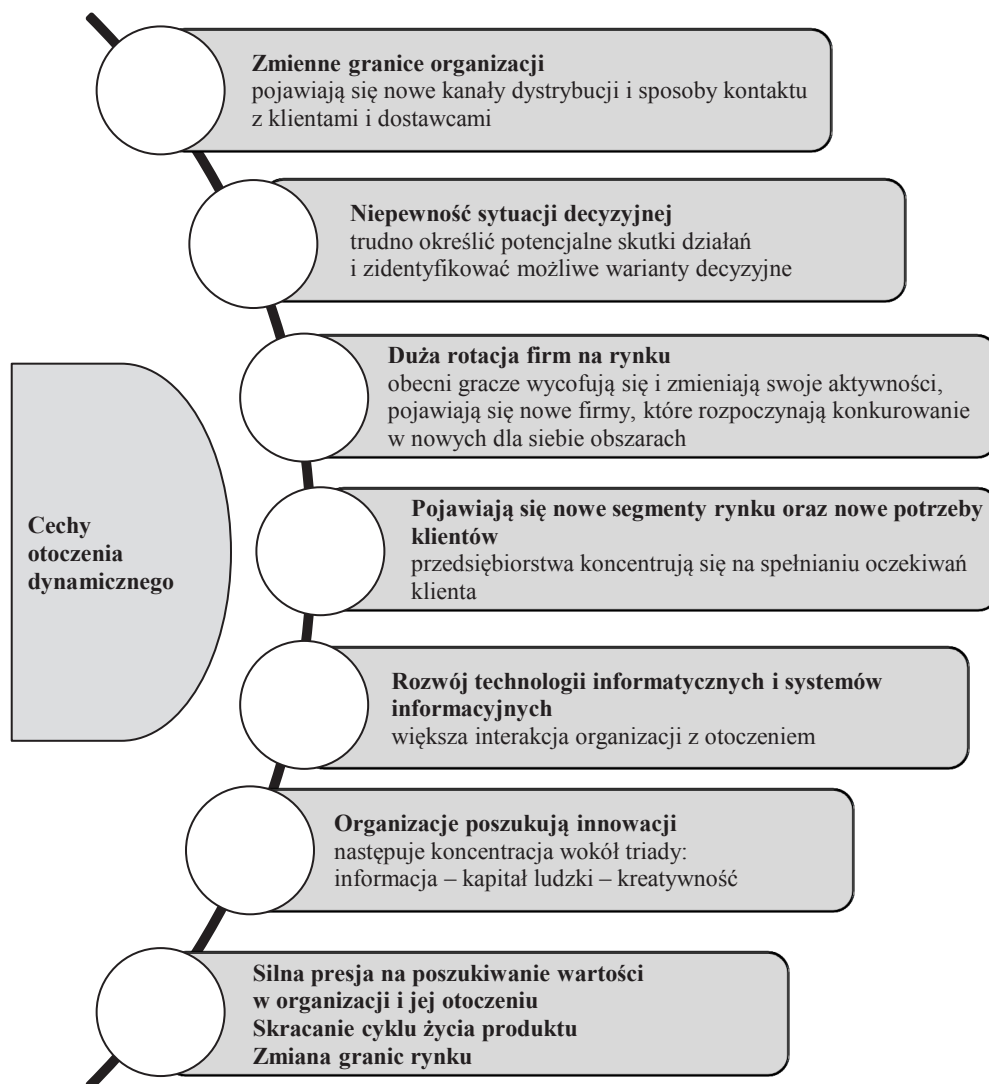
Wraz ze wzrostem znaczenia relacji międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu obszarem badań stały się zdolności relacyjne przedsiębiorstwa. Ich istotą jest posiadanie przez przedsiębiorstwo zdolności do tworzenia i utrzymywania wartościowych relacji z partnerami [Wójcik-Karpacz 2013b, s. 161], szczególnie z klientami, dostawcami czy konkurentami. Elementem wspólnym dla zdolności relacyjnych i dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa jest fakt, iż mają niematerialny charakter i dotyczą kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w warunkach zmiennego otoczenia.

Celem artykułu jest ukazanie złożonej natury zdolności relacyjnych oraz ich znaczenia w kształtowaniu zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Ma to swoje uzasadnienie szczególnie w warunkach zmian otoczenia, gdzie przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa może zależeć od umiejętności kadr kierowniczych i pracowników w obszarze wykorzystania zdolności relacyjnych do rozwoju zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Przyjęto założenie, że dynamiczne otoczenie i zdolności relacyjne oraz zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi oddziałują na zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa.

Zaprezentowana w opracowaniu dyskusja nad istotą i rolą zdolności relacyjnych i zdolności dynamicznych ma wymiar koncepcyjny i wnosi wkład w operacjonalizację zagadnienia, dając podstawy do badań w praktyce.

2. Cechy otoczenia dynamicznego

Funkcjonowanie w warunkach dynamicznego otoczenia (którego cechy ukazano na rys. 1) zmienia zachowania przedsiębiorstwa w kierunku szybkiego reagowania i bycia innowacyjnym [Schlemmer, Webb 2008, s. 111]. Oznacza to, po pierwsze, nowe wyzwania dla pracowników w zakresie zdolności do szybkiego ucznia się i budowania nowych zasobów stosownie do nowych wymagań rynku. Po drugie zaś – integrację nowych zasobów zewnętrznych (na przykład wiedzy, technologii i opinii klientów) z zasobami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, a po trzecie – rekonfigu-



Rys. 1. Cechy otoczenia dynamicznego

Źródło: opracowano na podstawie [Rafała 2013, s. 68-72; Penc-Pietrzak 2015, s. 143-156].

rację struktury zasobów firmy i wykonanie niezbędnej przemiany wewnętrznej i zewnętrznej [Schlemmer, Webb 2008, s. 111].

Zmiany w otoczeniu mogą powodować ewolucyjne lub rewolucyjne zmiany w przedsiębiorstwie. Gruntowne przeobrażenia mogą następować w takich obszarach, jak oferowane produkty/usługi, technologia wytwarzania, technologia informacyjna i informatyczna, oczekiwania klientów, zmiany zachowań różnych uczest-

ników rynku. Zdarzenia takie mogą wymuszać na przedsiębiorstwie konieczność znalezienia alternatywnych rozwiązań dla dotychczas realizowanych filarów strategii czy posiadanego modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa [Bełz, Wawrzynek 2010, s. 89]. Dotychczasowe modele biznesu ulegają przeobrażeniom poprzez „odebranie się od sztywnych” celów strategicznych na rzecz doskonalenia, by jak najlepiej odpowiadać na potrzeby otoczenia. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu dynamiczne powinny być nie tylko organizacje, ale i procesy dotyczące kształtowania ich efektywności i konkurencyjności [Adamik 2015, s. 6].

3. Zdolności relacyjne i zarządzanie relacjami a dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa

W warunkach zmian otoczenia umiejętność budowania relacji w sferze współdziałania zyskuje na znaczeniu za sprawą relacji międzyorganizacyjnych, „jako tych, które są źródłem kreowania wartości i sposobem na zarządzanie dokonaniaми przedsiębiorstwa” [Stańczyk-Hugiet 2012, s. 169]. Odpowiednio ukształtowane relacje mogą stanowić narzędzie służące dopasowaniu się do wymogów otoczenia i być źródłem przewagi konkurencyjnej [Klimas, Czakon 2010, s. 160].

Relacje międzyorganizacyjne, aby mogły przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa, powinny być w odpowiedni sposób zarządzane. Zarządzanie relacjami obejmuje całokształt działań związanych z inicjowaniem, utrzymaniem i rozwojem relacji międzyorganizacyjnych ukierunkowanych na generowanie wartości dla przedsiębiorstwa i powiązanych z nim podmiotów. Z zarządzaniem relacjami wiąże się umiejętność zarządzania zasobami i kompetencjami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz zasobami i kompetencjami, jakimi dysponują zewnętrzni interesariusze, a szczególnie klienci, dostawcy.

W zarządzaniu relacjami istotne są zdolności relacyjne pracowników odpowiedzialnych za relacje z podmiotami w otoczeniu, które charakteryzują się zdolnościami do intensywnych relacji międzyorganizacyjnych w kontekście kształtowania wyników współdziałania [Wójcik-Karpacz 2012, s. 44].

Zdolność relacyjna to zdolność do inicjowania, utrzymywania i wykorzystywania relacji z różnymi partnerami zewnętrznymi [Walter, Auer, Ritter 2006, s. 541-567]. Zdolność relacyjna przedsiębiorstwa jest rozumiana jako chęć i możliwości uczestniczenia w relacjach, jako zdolność do interakcji, która umożliwia nie tylko dostosowywanie się do zmian, ale również kształtowanie sieci [Mitręga 2010, s. 101]. Ponadto zdolność relacyjna jest metazdolnością organizacyjną, w której strukturze można wyodrębnić zdolności relacyjne skierowane na różnych adresatów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje [Wójcik-Karpacz 2013b, s. 162]. Kluczowe w relacjach z klientami czy dostawcami (jak i innymi podmiotami) są zdolności relacyjne pracowników odpowiedzialnych za relacje z podmiotami w otoczeniu. Intensywnym relacjom towarzyszy większa częstotliwość bezpośrednich kontaktów, różne formy kontaktów oraz czas ich trwania. Ma to zazwyczaj swoje przełożenie na szer-

szy dostęp do wiedzy i komplementarnych zasobów, niezbędnych do osiągnięcia celów zaangażowanych podmiotów. Zazwyczaj wysoki poziom zdolności relacyjnej oznacza, że przedsiębiorstwo pozostaje w bliskich, sformalizowanych relacjach (długoterminowych) z klientami, dostawcami czy innymi podmiotami. Tego typu relacje dają poczucie stabilizacji i perspektywę ciągłości rozwoju.

Według badań E. Piwoni-Krzeszowskiej [2014, s. 75] w zarządzaniu wartością relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami rynkowymi istotne jest zidentyfikowanie czynników relacyjnych i dokonanie oceny ich istotności we wspieraniu procesów pozyskiwania, usatysfakcjonowania i zatrzymania interesariuszy rynkowych. Wyniki powyższych badań wskazują, że bardzo pomocne w realizacji procesów kształtowania relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami są czynniki o charakterze ekonomicznym, tj. satysfakcjonujące finansowe warunki wymiany. Na etapie pozyskiwania interesariuszy skuteczna jest reputacja przedsiębiorstwa i rekomendowanie go przez inne podmioty, jak również jakość i marka produktów/usług. W obszarze behawioralnego wymiaru wartości relacji bardzo pomocne w pozyskiwaniu i usatysfakcjonowaniu odbiorców i konsumentów jest rozwiązywanie sytuacji kryzysowych/problemów zgodnie z ich oczekiwaniami. Natomiast w utrzymaniu dotychczasowych interesariuszy ważne jest zaufanie.

Zdolności relacyjne jako zasoby niematerialne składają się na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, a ich odpowiednia konfiguracja powinna przynosić korzyści z umiejętnego zarządzania zasobami i kompetencjami będącymi w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz zasobami i kompetencjami, jakimi dysponują klienci i dostawcy. Zdolności relacyjne mogą sprzyjać dostępowi do wiedzy i informacji o rynku, elastycznemu dostosowywaniu się do potrzeb klientów i kontrahentów, wzrostowi satysfakcji klientów oraz umacnianiu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

Zadaniem pracowników odpowiedzialnych za relacje z klientami czy dostawcami jest doskonalenie i rozwój relacji oraz generowanie wartości dla zaangażowanych podmiotów. Dysponowanie trwałymi relacjami daje możliwość rozwoju dzięki relacyjnej przewadze konkurencyjnej. Budowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z istniejącymi klientami czy dostawcami jest bardziej opłacalne niż ciągłe pozyskanie nowych w miejsce utraconych.

Należy pamiętać, że nie zawsze zarządzanie relacjami przyczynia się do rozwoju relacji międzyorganizacyjnych. Nieumiejętne zarządzanie relacjami może powodować ryzyko nagłego przerwania relacji i utraty zaangażowanych zasobów. Także spadek wartości relacji może skutkować uruchomieniem działań zmierzających do zakończenia współpracy. Ponadto zmiana ról i osób odpowiedzialnych za dotychczasowe relacje może powodować wiele utrudnień.

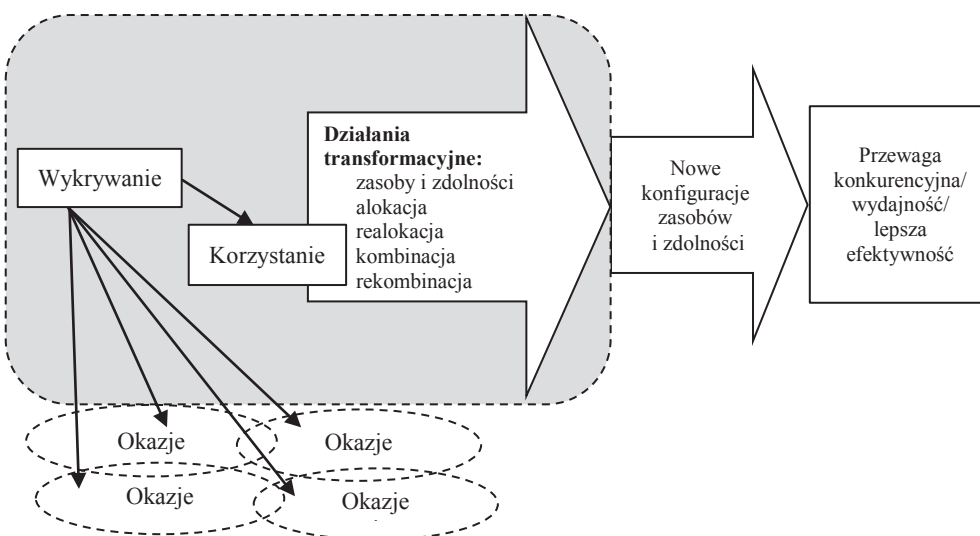
Zatem aby współdziałać, przedsiębiorstwa potrzebują odpowiednio wykształconej zdolności relacyjnej [Wójcik-Karpacz 2013b, s. 162].

Zdolność relacyjna zaliczana jest również do kategorii dynamicznych kompetencji, których istotą jest nieustanne uczenie się i doskonalenie w celu dostosowania

do zmiennych warunków otoczenia [Widelska 2015, s. 181], i wpisuje się w zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa.

Dynamiczne zdolności stają się bardzo popularne w naukach o zarządzaniu, ponieważ stanowią uzupełnienie dla teorii zasobowej i relacyjnej koncepcji przewagi konkurencyjnej [Mitręga 2016, s. 313].

„Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszystkich zmian. Sednem dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów, które ze względu na swój ewolucyjny charakter pozwalają na adaptację do zmieniających się warunków” [Stańczyk-Hugiet 2010, s. 80]. Ramy koncepcyjne zdolności dynamicznej ukazano na rys. 2.



Rys. 2. Ramy koncepcyjne zdolności dynamicznej

Źródło: [Eriksson 2013, s. 307].

Dynamiczne zdolności pozwalają ponadto umiejętnie analizować alternatywy wykorzystania zdolności i zasobów organizacji, znaleźć obszary oddziaływania bogate w wiedzę, a w ramach interakcji międzyorganizacyjnych sprzyjają organizacyjnemu uczeniu się, zwiększając przy tym potencjał relacyjny [Stańczyk-Hugiet 2010, s. 81]. Istotą zdolności dynamicznych jest zatem nie tylko posiadanie i wykorzystanie zasobów, ale i ich rozwój i odnowa, możliwa dzięki procesom organizacyjnego uczenia się kształtującym nową logikę organizacyjną [Krupski 2012, s. 5]. Dynamiczne zdolności „wyrażają konkretne aktywności, które wyuczone/wdrożone są przez organizacje i systematycznie stosowane, występują w takich sferach, jak: łańcuchy dostaw, innowacje i produkcja, technologia informacyjna czy aliance i networking” [Mitręga 2016, s. 314-315].

Odpowiednio wykształcona zdolność relacyjna ma wpływ na kształtowanie zdolności dynamicznej przedsiębiorstwa ze względu na dostęp do zewnętrznych zasobów, które można aktywować w razie potrzeby. Za pośrednictwem zdolności relacyjnych dokonuje się tworzenie, łączenie, przekształcanie i wymiana zasobów. Przy udziale zdolności relacyjnych kadr kierowniczych i pracowników wychwytywane są szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Ma miejsce szybszy przepływ informacji i wiedzy w porównaniu z przedsiębiorstwami, które nie wykształciły odpowiednich zdolności relacyjnych. Można skutecznie reagować czy wyprzedzać zmiany w otoczeniu poprzez odpowiednią konfigurację zasobów i zdolności marketingowych.

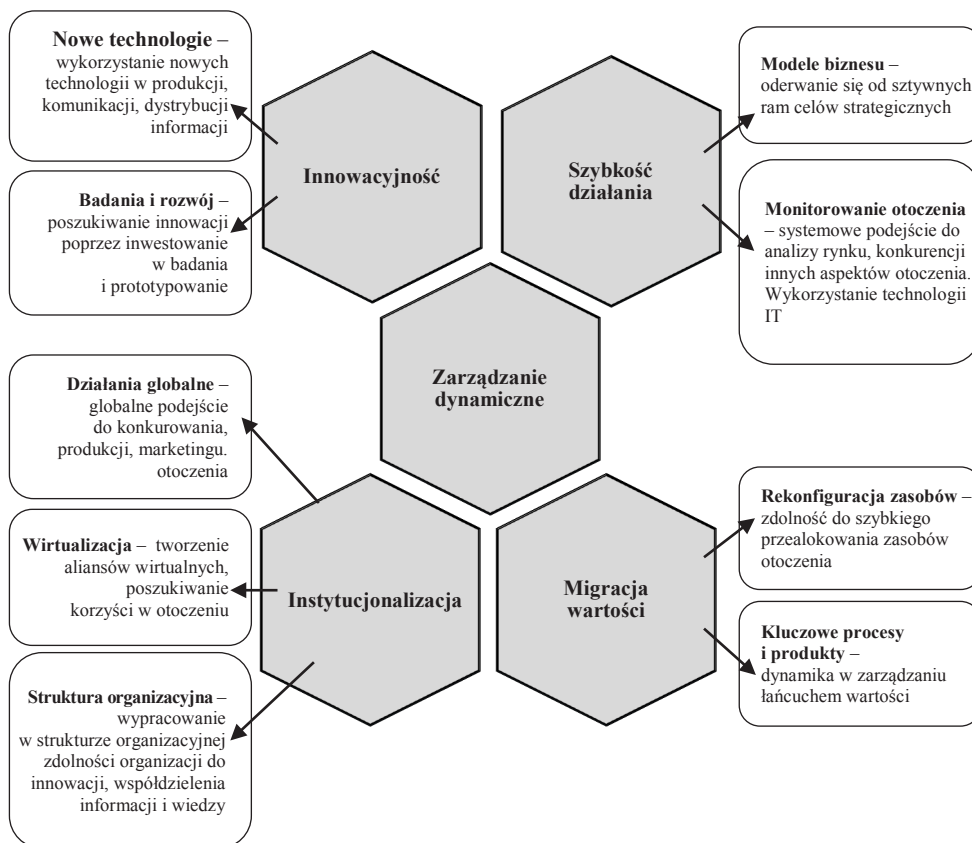
Na znaczeniu zyskują dynamiczne zdolności marketingowe stanowiące „zbiór wyuczonych, powtarzalnych aktywności, które wdrożone zostały w organizacji i są nakierowane na systematyczną ocenę i rekonfigurację zasobów marketingowych tak, aby zasoby te były lepiej dopasowane do aktualnej wiedzy o rynku” [Mitręga 2016, s. 315].

W warunkach kryzysu zdolność relacyjna pozwala na w miarę szybkie odpowiadanie na niekorzystne zjawiska w otoczeniu. Uwidacznia się w podejmowaniu działań chroniących interesy zaangażowanych stron. Zwiększa odporność na kryzysy zachodzące w otoczeniu. Pozwala również na ożywienie tzw. relacji uspionych w odniesieniu do osób czy organizacji, które dysponują odpowiednimi zasobami do rozwiązywania zaistniałych problemów. Dzięki ukształtowanym trwałym partnerskim relacjom istnieje możliwość dywersyfikacji ryzyka. Ponadto zdolności relacyjne pozwalają na większą elastyczność poprzez możliwości kształtowania powiązań sieciowych. Wartość zdolności relacyjnych przedsiębiorstwa podlega ocenie przez interesariuszy zewnętrznych, kształtując długoterminowe relacje z nimi. Wskazane powiązania pomiędzy zdolnością relacyjną a zdolnością dynamiczną przedsiębiorstwa zmierzają do nowych konfiguracji zasobów i możliwości, a przez to pozwalają na większą efektywność i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

4. Wymiary zarządzania dynamicznego

„Zarządzanie dynamiczne może być rozpatrywane jako zestaw wymiarów czy dobrych praktyk, wdrażanych i realizowanych przez przedsiębiorstwa” [Rafało 2013, s. 80]. M. Rafało wyodrębnił następujące wymiary zarządzania dynamicznego: innowacyjność, szybkość działania, zdolność do migracji wartości oraz instytucjonalizację (rys. 3).

W warunkach dynamicznego otoczenia liczy się szybkość i zwinność w wykorzystaniu pojawiających się szans oraz systematyczna analiza rynku. W przypadku małych przedsiębiorstw odniesienie sukcesu jest bardzo mocno związane z umiejętnością identyfikowania szans w otoczeniu oraz umiejętnościami i wiedzą ich właścicieli [Skalik, Wierzbic 2013, s. 95]. W dużych przedsiębiorstwach szczegółowych analiz rynkowych dokonują wyspecjalizowane komórki lub specjaliści z zewnątrz.



Rys. 3. Wymiary i elementy zarządzania dynamicznego

Źródło: opracowano na podstawie [Rafała 2013, s. 74-75].

Analiza potrzeb klientów powinna sprzyjać zarządzaniu relacjami z klientem oraz doskonaleniu sposobów tworzenia wartości dla klienta, tak by uzyskiwane korzyści odpowiadały jego oczekiwaniom. W kształtowaniu wartości przydatne są technologie informatyczne i platformy komunikacji wychodzące poza granice organizacji. Wspomaganie przez technologię informacyjną elastyczności stanowi znaczne dopełnienie wspomaganie zarządzania wiedzą oraz wspomaganie podejmowania decyzji organizacyjnych [Bratnicki, Olszak 2015, s. 12].

5. Zakończenie

Działalność przedsiębiorstwa, szczególnie analizowana w ujęciu dynamicznym, nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia jego relacji z otoczeniem, które w dużym stopniu decyduje o jej powodzeniu lub niepowodzeniu [Matejun, Nowicki 2013,

s. 153]. Zarówno zdolność relacyjna, jak i dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa zyskują na znaczeniu w warunkach zmiennego otoczenia, gdyż pozwalają na integrację, budowanie i rekonfigurację kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych w celu sprostania wyzwaniom szybko zmieniającego się otoczenia (por. [Ciszewska-Mlinaric, Mlinaric, Oblój 2011, s. 23]). Im większa dynamika otoczenia i mniejsza możliwość przewidywania przyszłości (skokowe, nieciągłe zmiany, turbulencje itd.), tym częstsze występowanie podejścia inkrementalnego, tj. podejmowania działań w reakcji na zmiany sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej [Lichtarski 2014, s. 97]. Ukształtowane przez lata działalności długotrwałe relacje międzyorganizacyjne umożliwiają za pośrednictwem zdolności relacyjnych odnawianie zasobów i możliwości stosownie do zmian otoczenia.

Istniejące w literaturze opracowania pozwalają dostrzec, że zdolności dynamiczne determinują szybkość i stopień, w jakim poszczególne zasoby przedsiębiorstwa mogą być ustanawiane i przegrupowywane w stosunku do warunków i szans w otoczeniu, tak aby generowały długookresowe ponadprzeciętne (pozytywne) wyniki [Wójcik-Karpacz 2013a, s. 263]. Dzięki odpowiednio ukształtowanym zdolnościom relacyjnym przedsiębiorstwo ma możliwość szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu poprzez odpowiednią konfigurację zasobów, zdolności oraz struktur i procesów. Jeżeli przedsiębiorstwo ma zasoby/umiejętności, ale brakuje mu zdolności dynamicznych, ma szansę być konkurencyjne w krótkim okresie, ale nie może konkurować z otoczeniem w dłuższej perspektywie [Teece 2007, s. 1344]. Dynamicznie zachowujące się przedsiębiorstwo wykorzystuje zatem swoje dynamiczne zdolności do budowy i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, co powinno ułatwić jej działanie w warunkach hiperkonkurencji [Penc-Pietrzak 2015, s. 144].

Literatura

- Adamik A., 2015, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Politechnika Łódzka Zeszyty Naukowe nr 1199, Rozprawy Naukowe, z. 484, Łódź.
- Belz G., Wawrzynek Ł., 2010, *Strategiczna odnowa jako wypadkowa ewolucji i rewolucji w systemie zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 137, Nauki o Zarządzaniu, 4, s. 87-97.
- Bratnicki M., Olszak C.M., 2015, *Technologia informacyjna i twórczość organizacyjna. Perspektywa dynamicznych zdolności*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 229, s. 9-20.
- Brzóska J., 2009, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, Organizacja i Zarządzanie Kwartalnik Naukowy nr 2(6), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 5-24.
- Ciszewska-Mlinaric M., Mlinaric F., Oblój K., 2011, *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, Master of Business Administration 2011, nr 4, s. 23-35.
- Eriksson T., 2013, *Methodological issues in dynamic capabilities research – a critical review*, Baltic Journal of Management, vol. 8, no. 3, pp. 306-327.

- Klimas P., Czakon W., 2010, *Relacje z interesariuszami źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 116, s. 160-168.
- Krupski R., 2012, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 2012, nr 4, s. 3-6.
- Lichtarski J.M., 2014, *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 340, s. 91-98.
- Matejun M., Nowicki M., 2013, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 152-221.
- Mitrega M., 2010, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Mitrega M., 2016, *Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 422, Wrocław, s. 313-321.
- Piwoni-Krzyszowska E., 2014, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, Nauki o Zarządzaniu, nr 1(18), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 63-76.
- Penc-Pietrzak I., 2015, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 229, s. 143-156.
- Rafał M., 2013, *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, Economics and Management, no. 1, s. 68-72.
- Skalik J., Wierzbic A., 2013, *Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy*, [w:] *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, G. Belz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemak (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 299, s. 94-104.
- Stańczyk-Hugiet E., 2010, *Zarządzanie w różnych warunkach otoczenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 137, Wrocław, s. 77-84.
- Stańczyk-Hugiet E., 2012, *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 116, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 163-173.
- Schlemmer F., Webb B., 2008, *The managing director and the development of dynamic capabilities*, International Journal of Organizational Analysis, vol. 16, no. 1/2, pp. 109-137.
- Teece D.J., 2012, *Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action*, Journal of Management Studies, vol. 49(8), pp. 1395-1401.
- Teece D.J., 2007, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, vol. 28, no. 13, pp. 1319-1350.
- Walter A., Auer M., Ritter T., 2006, *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, Journal of Business Venturing, vol. 21, no. 4, pp. 541-567.
- Widelska U., 2015, *Zdolności relacyjne przedsiębiorstw sektora transportu oraz handlu i usług elektronicznych (na przykładzie województwa podlaskiego)*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 229, s. 180-193.
- Wójcik-Karpacz A., 2012, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wójcik-Karpacz A., 2013a, *Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22(2), s. 261-271.
- Wójcik-Karpacz A., 2013b, *Zdolność relacyjna jako determinanta efektów relacji międzyorganizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1147, Organizacja i Zarządzanie, z. 52, s. 157-168.