

22

Podejście zasobowe do organizacji

(Magdalena Marczevska)

22.1. Geneza podejścia zasobowego

Na znaczenie zasobów dla organizacji zwrócono uwagę dzięki przedstawicielom nurtu zarządzania strategicznego, którzy w latach 80. XX wieku rozwinęli tzw. podejście zasobowe (ang. *resource-based view*). Istotny wkład do omawianego podejścia wniosła, między innymi, ekonomistka Edith Penrose. Jej prace opublikowane pod koniec lat 50. XX wieku opisywały m.in.: ogólną teorię rozwoju firmy i przedsiębiorczości bazującej na indywidualnych możliwościach przedsiębiorstwa, ekspansję firmy opartą na niepodzielności i równowadze procesów wewnętrznych, istotę dywersyfikacji zasobów oraz potencjał wzrostu poprzez fuzje i przejęcia. Penrose opisała też czynniki wpływające na spowalnianie tempa wzrostu firmy, które wiązała z ograniczonymi możliwościami zarządzania przedsiębiorstwem (Penrose, 2009). Taka argumentacja pozwoliła uznać, że kadra menedżerska przedsiębiorstw oraz efektywność jej działania wpływają na rozwój firmy. Penrose sugerowała, że tego typu zasobów (kadry kierowniczej) nie można zdobyć z łatwością w krótkim czasie, a wdrażanie do pracy nowych kierowników wymaga ich socjalizacji oraz dzielenia się wiedzą. Ponadto, szybki wzrost przedsiębiorstwa może stanowić zagrożenie dla jego istnienia i trwałości (Penrose, 2009). Socjolog Philip Selznick w zbliżonym okresie pisał również o znaczeniu zasobów dla organizacji. Jako pierwszy zwrócił uwagę na unikalne umiejętności organizacji (ang. *distinctive competences*). Sądził, że przedsiębiorcy powinni koncentrować się na inwestowaniu w identyfikację i ochronę zarówno takich umiejętności, jak i zasobów będących ich podstawą (Bryson, Ackermann i Eden, 2007, s. 702).

Dla rozwoju podejścia zasobowego istotne znaczenie miała również teoria zależności od zasobów (ang. *resource dependency theory*), rozwinięta w latach 70. XX wieku przez Jeffrey'a Pfeffer'a i Geralda Salancika (2003). Dotyczy ona wpływu pochodzących z otoczenia zasobów, wykorzystywanych przez organizację, na podejmowane przez nią działania. Opiera się na założeniu, że otoczenie kształtuje sposoby funkcjonowania organizacji, a menedżerowie muszą nauczyć się w odpowiedni sposób wykorzystywać ten wpływ (Pfeffer i Salancik, 2003). Zgodnie z tą teorią zasoby są kluczem do sukcesu organizacji. Stopień zależności organizacji od otoczenia zależy m.in. od jej zapotrzebowania na zasoby, takie jak kapitał, surowce, wiedza czy siła robocza,

które wymusza angażowanie się w transakcje z podmiotami w otoczeniu. Efektem takich działań jest z jednej strony pozyskiwanie niezbędnych zasobów, z drugiej zaś tworzenie zależności między organizacjami. Ograniczanie zależności od otoczenia wymaga podejmowania działań, wzmacniających pozycję negocjacyjną organizacji i stanowiących przeciwwagę dla wybranych elementów otoczenia. W celu minimalizacji źródeł niepewności związanej z dostępem do kluczowych zasobów organizacja może podejmować różnorodne działania, na przykład dywersyfikować dostawców, tworzyć alianse, budować sieci osobistych relacji z osobami kierującymi innymi organizacjami, zakładać stowarzyszenia branżowe, stosować integrację pionową lub poziomą lub tworzyć przedsięwzięcia *joint ventures* (Hatch, 2002, s. 89–92). Badacze teorii zależności od zasobów interesowali się też dostosowaniami organizacji do zmian w otoczeniu poprzez odpowiedni dobór kierownictwa najwyższego szczebla (ang. *executive succession*) oraz obsadzanie stanowisk w zarządach i radach nadzorczych współzależnych firm tymi samymi osobami w celu ograniczenia ich możliwości decyzyjnych (ang. *interlocking directorates*).

Określenia „podejście zasobowe” i „zasobowa teoria przedsiębiorstwa” wprowadził do teorii zarządzania Birger Wernerfelt (1984), a jego kontynuatorami byli m.in. Coimbatore K. Prahalad i Gary Hamel (1990), Jay B. Barney (1991), Robert M. Grant (1991) oraz Margaret A. Peteraf (1993).

22.2. Zasoby i umiejętności

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji zasobu. Jedną z bardziej popularnych jest ta przyjęta Davida J. Teece’a, Gary’ego Pisano i Amy Shuen (1997): „zasoby to specyficzne aktywa firmy (ang. *firm-specific assets*), które trudno skopiować ze względu na występowanie kosztów transakcyjnych oraz wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*). Do takich aktywów mogą na przykład należeć tajemnice handlowe, doświadczenie inżynierskie oraz unikatowa organizacja produkcji” (Teece, Pisano i Shuen, 1997, s. 516).

Wyróżnione w teorii zasoby stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej można również scharakteryzować w ujęciu przedmiotowym, dzieląc je na:

- zasoby materialne (ang. *tangible resources*),
- zasoby niematerialne (ang. *intangible resources*),
- umiejętności (ang. *capabilities*) – pozwalające na wykorzystanie zasobów organizacyjnych w celu tworzenia wartości (Prahalad i Hamel, 1990; Hall, 1993, s. 607; Hamel i Prahalad, 1994; Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 275; Eisenhardt i Martin, 2000).

Zasoby materialne i niematerialne stanowią aktywa, posiadane i kontrolowane przez organizację. Do zasobów materialnych należą m.in. maszyny, narzędzia czy nieruchomości. Zasoby niematerialne to natomiast np. patenty, znaki towarowe, prawa autorskie, tajemnice handlowe, umowy i licencje, oprogramowanie, bazy danych, sieci osobiste i organizacyjne, reputacja firm i ich produktów oraz kultura organizacji (Hall,

1993, s. 607). W odróżnieniu od zasobów (aktywów), umiejętności (ang. *capabilities*) wiążą się z działaniami, dzięki którym organizacje mogą gromadzić, wykorzystywać i odnawiać swoje aktywa. Dotyczą one procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (w szczególności procesów dotyczących zasobów, w tym ich zdobywania, tworzenia i łączenia), które dzięki wykorzystaniu zasobów pozwalają lepiej dopasować działalność firmy do warunków otoczenia rynkowego. Pozwalają firmom zdobywać nowe strumienie zasobów w odpowiedzi na sytuację panującą na rynku, np. pojawianie się nowych szans rynkowych, konwergencja lub podział istniejących segmentów rynku, rozwój lub zanik popytu rynkowego (Eisenhardt i Martin, 2000, s. 1107).

22.3. Przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym

Zgodnie z podejściem zasobowym źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest posiadanie oraz odpowiednie wykorzystanie wartościowych zasobów i umiejętności, w tym wiedzy i kompetencji (Hamel i Prahalad, 1994). Przedstawiciele zasobowej teorii przedsiębiorstwa koncentrowali się na wyjaśnieniu, które z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwa mają potencjał do zapewnienia im przewagi konkurencyjnej i w konsekwencji umożliwią osiąganie lepszych wyników gospodarczych. Zasoby strategiczne to takie, które, zgodnie z teorią Jaya Barneya, mają cechy opisane za pomocą akronimów *VRIN* (Lockett, Thompson i Morgenstern, 2009, s. 11) lub *VRIO*, tzn. są:

- wartościowe (ang. *valuable*),
- rzadkie (ang. *rare*),
- trudne do podrobienia (ang. *inimitable*),
- bez istniejących substytutów (ang. *non-substitutable*) (Barney, 1991, s. 105–112) (a w wariacie akronimu *VRIO*: odpowiednio zorganizowane, ang. *organized*).

Znaczenie i wartość zasobów zależy od układu sił rynkowych. Te, które są istotne i wartościowe w konkretnym momencie lub danej branży, mogą okazać się bezwartościowe w innych warunkach. Zdaniem Davida Collisa i Cynthii Montgomery (1995; 2008), aby zasoby mogły być traktowane jako podstawa efektywnej strategii, powinny być:

- trudne do skopiowania,
- trwałe (długo utrzymujące swoją wartość),
- kontrolowane przez firmę, a nie jej pracowników czy dostawców,
- trudne do zastąpienia innymi zasobami,
- lepsze od analogicznych zasobów posiadanych przez konkurentów (Collis i Montgomery, 1995, s. 118–128; Collis i Montgomery, 2008, s. 140–150).

Trudność kopiowania zasobów może wynikać z ich fizycznej unikatowości, długotrwałego i skomplikowanego procesu ich budowania i rozwijania (tzw. zależność ścieżki, ang. *path dependence*), niejasnego dla potencjalnych konkurentów źródła wartości określonych zasobów, czy też zniechęcania konkurentów poprzez bodźce ekonomiczne (ang. *economic deterrence*). Według autorów tej koncepcji trudno

wskazać dwie organizacje, które posiadają takie same zasoby i w identyczny sposób je wykorzystują, a wypracowanie unikalnego zestawu zasobów i zdolności wymaga wnikliwej obserwacji dynamicznie zmieniającego się rynku oraz otoczenia konkurencyjnego, których analiza polega na poddaniu ich testom rynkowym (niepodrabialności, trwałości, zdolności do zawłaszczenia korzyści ekonomicznych, substytucyjności oraz wyższości konkurencyjnej) (Collis i Montgomery, 1995, s. 119).

W praktyce funkcjonowania firm istnienie zasobów spełniających wszystkie wymienione powyżej kryteria należy do rzadkości. Wiele firm, dobrze obdarzonych zasobami, nie realizuje strategii, które uwzględniałyby odpowiednie dążenia i aspiracje. Inne, przy skromniejszych bazach zasobów, z powodzeniem realizują bardziej ambitne strategie. W takim przypadku można mówić o strategii jako wyęczeniu (ang. *strategy as stretch*), które rozumiane jest jako niedopasowanie pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa a jego aspiracjami – podejmowanie się wyzwań wykraczających poza obecne możliwości, które pozwala na dalszy rozwój firmy (Hamel i Prahalad, 1993). Zdobywanie i utrzymywanie przez firmę przewagi konkurencyjnej jest związane z posiadaniem ambitnego zamysłu strategicznego lub strategicznej intencji (ang. *strategic intent*). Hamel i Prahalad sądzą, że do sukcesu firm nie wystarcza jedynie ambicja – firmy muszą także nauczyć się wykorzystywać własne, ograniczone zasoby oraz czerpać dodatkowe zasoby z otoczenia, korzystając z tzw. dźwigni zasobów (ang. *resource leverage*) (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 220). Przedsiębiorstwo może wykorzystać zasoby na pięć podstawowych sposobów: poprzez ich bardziej skuteczną koncentrację na kluczowych celach strategicznych firmy (ang. *concentrating*), lepsze ich gromadzenie ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych (ang. *accumulating*), uzupełnianie jednego rodzaju zasobu innymi w celu podnoszenia ich wartości (ang. *complementing*), ochronę zasobów (ang. *conserving*) oraz szybkie odzyskiwanie zużywających się zasobów (ang. *recovering*) (Hamel i Prahalad, 1993, s. 78).

Zdaniem Hamela i Prahalada organizacja buduje przewagę konkurencyjną poprzez przekazywanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje (ang. *core competencies*) firmy, w efekcie dostosowując się do zmieniającego się otoczenia i generując nowe produkty (Prahalad i Hamel, 1990; Hamel i Prahalad, 1994). Autorzy definiują pojęcie „kluczowe kompetencje” jako wyjątkowe umiejętności firmy, które pozwalają na dostęp do wielu rynków, wpływają na postrzeganą przez klienta wartość produktów oraz są trudne do imitacji przez konkurentów (Prahalad i Hamel, 1990, s. 83). Istotę kluczowych kompetencji odzwierciedla metafora przedsiębiorstwa jako drzewa, którego konarami są poszczególne działy – strategiczne jednostki biznesu (ang. *Strategic Business Units*, SBU). Produkty końcowe, oferowane przez przedsiębiorstwo klientom, to liście, kwiaty i owoce. Pniem drzewa są warianty wykorzystywanych technologii, określane jako „kluczowe” produkty (ang. *core products*). Kluczowe kompetencje stanowią korzenie drzewa, dostarczając firmie środków niezbędnych do funkcjonowania i wzrostu (Prahalad i Hamel, 1990, s. 81–82). Hamel i Prahalad postulowali odejście od tradycyjnych analiz portfelowych, skoncentrowanych na podejmowaniu decyzji o rozwoju pojedynczych produktów i skali działalności strategicznych jednostek biznesu, wskazując na ich współzależności i oparcie na kluczowych kompetencjach, stanowiących rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej. Przewagę konkurencyjną

należy więc budować nie na poziomie produktów czy działów, a w odniesieniu do całej organizacji. Jest to możliwe dzięki skutecznemu wykorzystaniu wiedzy, szczególnych umiejętności, zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się, koordynowania rozmaitych umiejętności produkcyjnych i rodzajów produkcji oraz integrowania technologii (Prahalad i Hamel, 1990, s. 81). Może się zdarzyć, że alokacja zasobów w ramach jednej strategicznej jednostki biznesu nie przyniesie oczekiwanych skutków, ponieważ jednostka nie będzie chętna do pełnej współpracy z organizacją w zakresie ich wykorzystania i tym samym kreowania kluczowych kompetencji, a ograniczenie planowania strategicznego do poziomu pojedynczych SBU jest krótkowzroczne i nie pozwala na osiąganie możliwych synergii, co autorzy określili mianem „tyranii strategicznych jednostek biznesu” (ang. *tyranny of SBU*) (Prahalad i Hamel, 1990, s. 86).

Tampoe (1994) zaproponował listę kryteriów, pozwalających wyróżnić kluczowe kompetencje, które powinny być:

- niezbędne dla funkcjonowania firmy w krótkim i długim okresie,
- niewidoczne dla konkurentów,
- trudne do skopiowania,
- unikatowe dla danej organizacji,
- obejmujące mieszankę organizacyjnych umiejętności, zasobów i procesów (Tampoe, 1994, s. 68–69).

Zasobową przewagę konkurencyjną firm można opisać również za pomocą koncepcji Margaret Peteraf, która wskazała na cztery podstawowe jej źródła, tj. różnorodność organizacji, ograniczoną mobilność zasobów na rynku, ograniczenia konkurencji *ex ante* i *ex post* (Peteraf, 1993, s. 180–186). Różnorodność organizacji wynika z dostępności zasobów oraz umiejętności korzystania z nich. Ograniczona mobilność zasobów na rynku wynika m.in. z ograniczeń fizycznych, związanych z lokalizacją zasobów; charakteru rynku, który ogranicza swobodę przemieszczania się zasobów; wysokich kosztów transportu zasobów; decyzji podejmowanych przez właścicieli zasobów, w tym prawnej ochrony zasobów niematerialnych. Ograniczenia konkurencji *ex ante* oznaczają brak równego dostępu firm do wiedzy o tym, które zasoby będą najbardziej wartościowe na rynku. Wynikają one z niskiej trafności prognoz oraz selektywnego udostępniania informacji, wykorzystywanych do prognozowania. Ponieważ wiedza różnych firm-konkurentów jest zróżnicowana, występują nierówne szanse w dostępie do zasobów, co wpływa na możliwość uzyskania przez niektóre z nich przewagi konkurencyjnej. Ostatnim źródłem przewagi konkurencyjnej jest ograniczenie konkurencji *ex post*, czyli trudność imitacji i substytucji zasobów najlepszych organizacji przez pozostałe podmioty.

22.4. Koncepcja dynamicznych zdolności

W odpowiedzi na tempo zmian rynkowych i dynamicznie zmieniające się otoczenie opracowano koncepcję dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilities view*), uzupełniającą wcześniejsze nurty zasobowej teorii przedsiębiorstwa (Noori, Tidd i Arasti, 2012, s. 5). Podkreśla ona znaczenie dynamiki procesów tworzenia przewagi konkuren-

cyjnej przedsiębiorstwa przez łączenie i koordynację zasobów organizacji oraz ich przekształcanie w kompetencje strategiczne, pozwalające na tworzenie wartości dla klienta (Teece, Pisano i Shuen, 1997, s. 510–516). Przedstawiciele tego podejścia w różny sposób definiują dynamiczne zdolności (por. np.: Zollo i Winter, 2002, s. 340; Winter, 2003, s. 991; Zahra, Sapienza i Davidsson, 2006, s. 918; Eisenhardt i Martin, 2000, s. 1107). Jedną z bardziej popularnych definicji została zaproponowana przez Davida J. Teece’a, Gary’ego Pisano i Amy Shuen (1997): „dynamiczne zdolności to umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie integrowania, tworzenia i kształtowania wewnętrznych i zewnętrznych zdolności tak, aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu (Teece, Pisano i Shuen, 1997, s. 516). To zdolności przedsiębiorstwa do identyfikowania, kształtowania i wykorzystywania szans w otoczeniu, utrzymywania pozycji konkurencyjnej poprzez gromadzenie, łączenie, ochronę oraz w razie potrzeby reorganizację materialnych i niematerialnych aktywów firmy” (Teece, 2007, s. 1319). Są nimi również starania firmy w zakresie kształtowania rynku, podejmowane dla umacniania swojej pozycji i tworzenia wartości dodanej (Katkalo, Pitelis i Teece, 2010, s. 1179). Makadok (2001) zaprezentował próbę umiejscowienia koncepcji dynamicznych zdolności w szerszym nurcie badań nad zasobami organizacji, pokazując ewolucję podejścia zasobowego.

Uzupełnieniem koncepcji dynamicznych zdolności jest teoria ich cyklu życia, opracowana przez Constance Helfat i Margaret Peteraf (2003, s. 998). Obrazuje ona ewolucję zdolności w czasie – przechodzenie przez etapy powstania, rozwoju i dojrzałości zdolności. Etapy rozwoju i dojrzałości mogą mieć formę jednej z sześciu ścieżek transformacji, nazywanych 6R: emerytura-śmierć (ang. *retirement-death*), redukcja (ang. *retrenchment*), odnowienie (ang. *renewal*), replikacja (ang. *replication*), przesunięcie do innych zastosowań (ang. *redeployment*), ponowne połączenie (ang. *recombination*). Wraz z upływem czasu dochodzi do „dezaktualizacji” zdolności, ale odpowiednie działania przedsiębiorstwa pozwalają na tworzenie nowych możliwości poprzez rozwój lub zmianę posiadanych zdolności (Helfat i Peteraf, 2003, s. 1005). Model cyklu życia zdolności wyjaśnia źródła zróżnicowania dynamicznych zdolności w firmach, a w sposób dorozumiany przyczynia się także do zrozumienia istoty zróżnicowania zasobów przedsiębiorstw (Helfat i Peteraf, 2003).

22.5. Krytyka podejścia zasobowego

Podejście zasobowe bywa niekiedy krytykowane ze względu na to, że łączy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa z jego wyjątkowością. Innymi słowy, każdą praktykę organizacyjną, która jest trudna do wytłumaczenia, można interpretować jako efekt posiadanych przez przedsiębiorstwo, wyjątkowych i trudnych do opisanie zasobów, co utrudnia identyfikację źródeł powodzenia firmy (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 281–282). Krytycy podlegają również: brak operacjonalizacji głównych kategorii pojęciowych, objaśnienia istoty podejścia zasobowego bliskie tautologii, wykorzystywanie niejednoznacznych metafor oraz traktowanie sukcesów firmy jako wystarczającej podstawy do wnioskowania przy braku refleksji nad kompetencjami

czy umiejętnościami, których zabrakło w przypadku porażki. Dorothy Leonard-Barton (1992) sugerowała, że kompetencje przedsiębiorstwa mogą czasem okazać się źródłem jego porażki. Autorka użyła pojęcia „kluczowe nieustępliwości” (ang. *core rigidities*) na określenie przeciwieństwa kluczowych kompetencji, opisywanych przez Hamela i Prahalada. Firmy przyzwyczajone do tradycyjnych sposobów działania nie potrafią dostosować się do wymagań rynku, a wykorzystywanie posiadanych zasobów nie przynosi oczekiwanych efektów w warunkach zmiennego otoczenia (Leonard-Barton, 1992). Ciągłe poszukiwanie możliwości może również doprowadzić do osłabienia strategii firmy, która będzie koncentrowała się na nowych szansach, stopniowo odchodząc od wcześniej obranych celów strategicznych, co nazywane jest dryftem strategicznym (ang. *strategic drift*) (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 226).

22.6. Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono podejście zasobowe do organizacji, nawiązując do poglądów najważniejszych autorów, m.in. Edith Penrose, Philipa Selznicka, Coimbatore K. Prahalada, Gary’ego Hamela, Jaya B. Barneya, Davida J. Teece’a, Garyego Pisano, Amy Shuen, Davida Collisa, Cynthii Montgomery, Constance Helfat i Margaret Peteraf. Podjęto wątek dotyczący przewagi konkurencyjnej w ramach przedstawionego podejścia i oraz zaprezentowano koncepcję dynamicznych zdolności. Opisano zasoby i umiejętności stanowiące szczególną wartość dla przedsiębiorstwa jako często trudne do imitacji i substytucji, o ograniczonej mobilności. Zgodnie z podejściem zasobowym nawet firmy reprezentujące ten sam sektor gospodarki czy działające w tej samej branży, różnią się pod względem liczby i jakości posiadanych zasobów oraz sposobów ich wykorzystania. Problematyka opisywana w rozdziale mieści się w ramach zarządzania strategicznego, uzupełniając dorobek szkół planistycznej, ewolucyjnej i pozycyjnej. Podejście zasobowe pozostaje popularną perspektywą badawczą w teorii zarządzania. Najnowsze badania dotyczą m.in. dynamicznych zdolności przedsiębiorstw wielonarodowych (Teece, 2014), zależności pomiędzy dynamicznymi zdolnościami i przewagą konkurencyjną (Schilke, 2014), procesów rozwoju dynamicznych zdolności w przedsiębiorstwie (Bingham i in., 2015) oraz wpływu tzw. pułapek sukcesu (ang. *success traps*) na działalność przedsiębiorstwa (Wang, Senaratne i Rafiq, 2015).

Literatura

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bingham, C.B., Heimeriks, K.H., Schijven, M., Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802–1825.
- Bryson, J.M., Ackermann, F., Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702–717.

- Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 140–150.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulations. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustained competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Helfat, C.E., Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Katkalo, V.S., Pitelis, C.N., Teece, D.J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175–1186.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.
- Lockett, A., Thompson, S., Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Noori, J., Tidd, J., Arasti, M.R. (2012). Dynamic capability and diversification. W: J. Tidd (red.), *From knowledge management to strategic competence. Assessing technological, market and organisational innovation* (s. 3–20). London: Imperial College Press.
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (2003). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford Business Books.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 78–90.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear modeling effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203.
- Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competence of your organization. *Long Range Planning*, 27(4), 60–77.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprises performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D.J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Wang, C.L., Senaratne, C., Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26–44.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.