

dr Leszek Panasiewicz

Politechnika Lubelska

ORCID: 0000-0001-5836-6783

e-mail: l.panasiewicz@pollub.pl

Rozwój zdolności dynamicznych z perspektywy zarządzania wiedzą

Development of dynamic capabilities from the perspective of knowledge management

Zdolności dynamiczne organizacji to zdolności do integrowania, budowania i rekonfigurowania jej wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji. Celem artykułu jest ocena tych zdolności jako procesów organizacyjnego uczenia się oraz — przede wszystkim — procesów wiedzy, bowiem doskonalenie tych ostatnich definiuje szczególnie obiecujący obszar rozwoju zdolności dynamicznych. Dzięki autorskiej analizie artykuł wskazuje zarówno główne procesy wiedzy konstytuujące zdolności dynamiczne, jak i możliwości ich doskonalenia.

Słowa kluczowe

zdolności dynamiczne, innowacyjność, zarządzanie wiedzą

Dynamic capabilities is the ability to integrate, build and reconfigure internal and external competencies of an organization. The aim of the article is to evaluate dynamic capabilities as organizational learning processes and — above all — knowledge processes. Improving the latter defines the extremely promising area of development of the dynamic capabilities. According to the author's analysis of the concept of dynamic capabilities, the article indicates both the main knowledge processes of the DC's and the possibilities of their improvement.

Keywords

dynamic capabilities, innovation, knowledge management

JEL: L26, O31

Wprowadzenie

Teoria zdolności dynamicznych stanowi odpowiedź na pytanie o możliwości utrzymania konkurencyjności w warunkach wysokiej dynamiki i nieprzewidywalności zmian rynkowych (Teece, 2012, s. 1395). Stanowi ona pomysłówą, złożoną aplikację procesów organizacyjnego uczenia się, zapewniającą efekt synergiczny w postaci zdolności do szybkiej (re) generacji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Istotą dynamicznych zdolności są relacje między procesami uczenia się o charakterze eksploracyjnym i eksploatacyjnym (Tallott i Hilliard, 2014, s. 4). Osiągnięcie sukcesu dzięki nim wymaga wydobycia synergii z dynamicznie zmiennego, złożonego splotu tych procesów. Natomiast praktyka zarządzania zdolnościami dynamicznymi to wciąż obszar rozwoju. Badacze zwracają uwagę na dysproporcję między ogromnym zainteresowaniem jakie budzi to zagadnienie a niewielką liczbą poświęconych mu badań empirycznych. W ich ocenie jest to wynikiem definicyjnych niejasności zdolności dynamicznych i będących ich konsekwencją problemów z operacjonalizacją tej koncepcji (Zheng, Zhang i Du, 2011,

s. 1035). Celem artykułu jest ocena tych zdolności jako procesów organizacyjnego uczenia się oraz — przede wszystkim — procesów wiedzy. Dzięki temu badana jest możliwość rozwoju zdolności dynamicznych dzięki praktykom zarządzania wiedzą. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza przedstawia analizę koncepcji dynamicznych zdolności wyjaśniającą strukturę mechanizmu (re) generującego przewagę konkurencyjną w sytuacji zmienności otoczenia. Druga część przedstawia — ponownie — ocenę dynamicznych zdolności, lecz dokonaną z perspektywy zarządzania wiedzą. W części tej przeformulowano główne mechanizmy funkcjonowania zdolności dynamicznych przedstawiając je w postaci procesów wiedzy, co pozwoliło sformułować zestaw rekomendacji dotyczących zarządzania nimi w praktyce.

Zdolności dynamiczne

Koncepcja zdolności dynamicznych powstała jako odpowiedź na pytanie o sposoby utrzymania wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa w sytu-



acji wysokiej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Zdolności dynamiczne definiowane są jako behawioralna orientacja przedsiębiorstwa mająca na celu ciągłą integrację, rekonfigurację, odnawianie i odtwarzanie zasobów i możliwości, a co najważniejsze, ulepszanie i rekonstrukcję jego podstawowych zdolności w odpowiedzi na zmieniające się środowisko w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Wang i Pervaiz, 2007, s. 35; Teece, 2007, s. 1319). Definiowane też są jako organizacyjna rutyna wysokiego poziomu (lub zbiór procedur), która wraz z wdrażanymi przepływami wejściowymi daje zarządowi przedsiębiorstwa zestaw opcji decyzyjnych pozwalających uzyskać znaczące wyniki określonego rodzaju (Winter, 2003, s. 991). Podsumowując te oraz wiele innych conceptualizacji zdolności dynamicznych (Wójcik-Karpacz, 2018, s. 53), można wskazać następujące kluczowe rozstrzygnięcia właściwe tej teorii:

- Mają naturę działania innowacyjnego i przedsiębiorczego (Teece, 1997, s. 515).
- Mają charakter kompetencji organizacji (Teece, 1994, s. 540) o charakterze strategicznym (Teece, 2012, s. 1396).
- Oddziałują na bardzo szeroki zakres składników organizacji. Jako przedmiot oddziaływania dynamicznych zdolności wskazuje się umiejętności, zasoby i kompetencje funkcjonalne (Teece, 1994, s. 538), czy też zasoby, zdolności i wiedzę (Zheng, Zhang i Du, 2011, s. 1035).
- Rozwijają się w procesie organizacyjnego uczenia się (Tallott i Hilliard, 2014, s. 2, 4, 8). Istotę procesu rozwoju zdolności dynamicznych stanowi połączenie uczenia się o charakterze eksploracyjnym, nastawionego na doskonalenie (rafinację) rozwiązań bez dokonywania kluczowych zmian ich struktury bądź funkcjonalności, oraz uczenia się eksploracyjnego, mającego na celu znaczące poszerzenie zasobów wiedzy i poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych (Loasby, 2010; Romme, Zollo i Berends, 2010). Jest to uczenie się o ułożonym charakterze (*path dependent*), co znaczy, że przebieg procesu uczenia się przedsiębiorstwa zależy od wiedzy przezeń już posiadanej, która z kolei rozwinięta została na bazie wcześniejszej wiedzy (Sydow, Schreyögg i Koch, 2005, s. 8).
- Mają idiosynkratyczną naturę, dzięki czemu pozwalają zróżnicować sposób działania przedsiębiorstwa w stosunku do podmiotów konkurujących, a unikalność rozwiązań jest jednym z czynników konkurencyjności (Griffith i Harvey, 2001, s. 598).
- Idiosynkrazja zdolności dynamicznych wynika z ich złożoności. Nie są one procesem, lecz integrują proces, wizję strategiczną, kulturę organizacyjną, angażując tym samym ukryte (*tacit*) zasoby i właściwości organizacji, tak bardzo doceniane przez D.J. Teece'a (2007, s. 1330), a które

Wang i inni określili mianem ukrytej energii firmy (Wang i Pervaiz, 2007 s. 35).

Literatura przedmiotu wskazuje przynajmniej trzy cechy morfologiczne dynamicznych zdolności.

Obszary działania. Można wyróżnić trzy grupy zdolności dynamicznych: (1) identyfikację i ocenę szans — *sensing*, (2) mobilizacja zasobów w celu wykorzystania szansy — *seizing*, oraz (3) ciągła odnowa — *transforming* (Teece, 2012, s. 1396).

Hierarchia. Dynamiczne zdolności organizacji mają układ warstwowy. Najniższy poziom, zwany poziomem zero (Winter, 2003, s. 992), to zestaw procedur (rutyn) służących realizacji określonych zadań. Poziom wyższy — w tym konkretnie wypadku — pierwszy, to dynamiczne zdolności obejmujące narzędzia służące zmianie tych procedur. Są to również rutyny, lecz o innej strukturze (Teece, 2012, s. 1936). Bardziej zaakcentowane są w nich aktywności poznawcze, a większy udział ma wynikająca z doświadczenia wiedza ukryta oraz przedsiębiorczość i kreatywność. Rutyny te są rutynami zmiany rutyn niższego stopnia. Podobna relacja, polegająca na zmniejszeniu stopnia proceduralizacji, a zwiększeniu udziału przedsiębiorczości, kreatywności i doświadczenia celem dostrzegania wartościowych szans, charakteryzuje kolejne, wyższe warstwy zdolności dynamicznych: n i $n+1$. Warstwową strukturę zdolności dynamicznych oraz omówione w tym punkcie relacje zobrazowano na rysunku 1. D.J. Teece porównuje zdolności dynamiczne do decyzji przedsiębiorczych, jak np. decyzja o otwarciu nowego rynku. Decyzje te nie są rutynowe, jednak mogą podlegać pewnym zasadom (Teece, 2012). W przypadku zdolności dynamicznych najwyższego szczebla trudno w ogóle mówić o rutynach ze względu na jednorazowy charakter podejmowanych decyzji bądź przedsięwziętych działań. Warstwowa organizacja dynamicznych zdolności sprawia, że rutyny przeplatają się z kreatywnością. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie synergii działań kreatywnych oraz proefektywnościowych, co stanowi kluczowy czynnik sukcesu współczesnych organizacji (Eriksson i Leiringer, 2015, s. 161).

Typy uczenia się. Dynamiczne zdolności łączą orientację na efektywność, czyli eksploatację aktualnych rozwiązań organizacyjnych, z eksploracją, czyli poszukiwaniem pomysłów na zmianę i innowację. Tym dwóm kategoriom działań odpowiadają dwa typy organizacyjnego uczenia się. Działania oraz uczenie się o charakterze eksploatacyjnym koncentrują się na maksymalizacji efektywności wykorzystania aktualnie dostępnych zasobów, na doskonaleniu istniejących produktów i procesów. Charakteryzują się skupieniem na wnętrzu organizacji, wysokim stopniem zrutynizowania oraz kontroli. Uczenie się eksploracyjne to przede wszystkim poszukiwanie nowych rozwiązań we wszelkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz próby ich praktycznej aplikacji. Poszukiwanie szans na

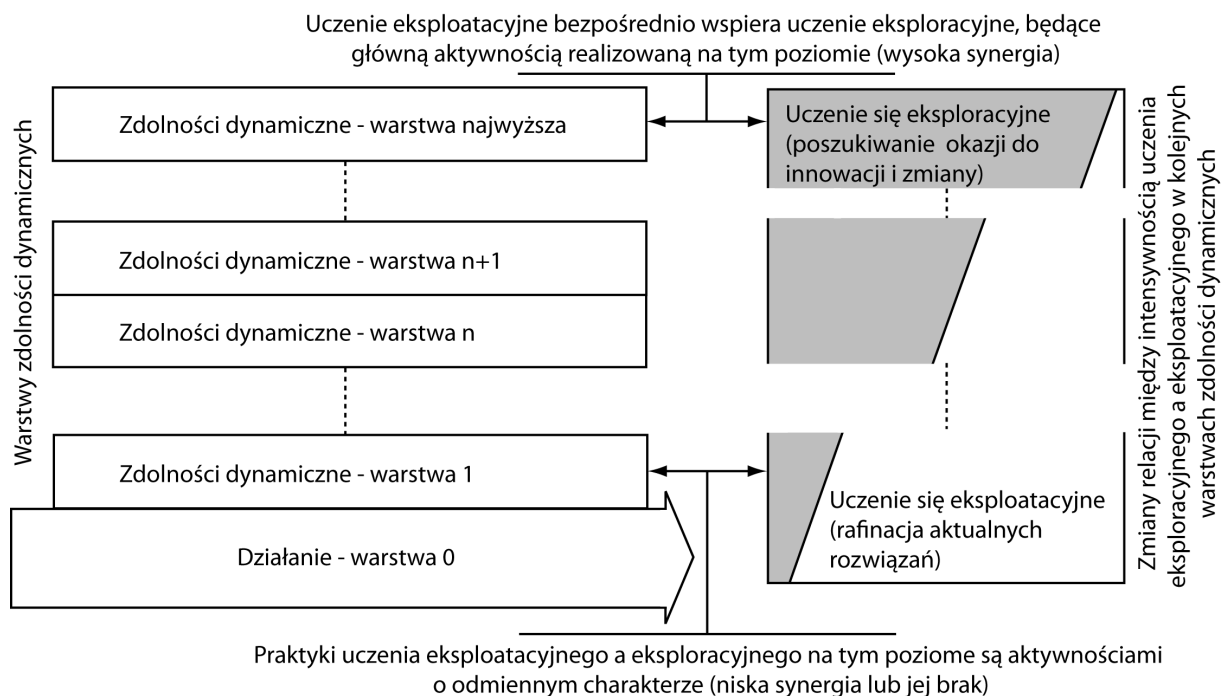
modernizację działania pociąga za sobą konieczność zaakceptowania wyższego ryzyka, eksperymentowania oraz elastyczności. Dla uczenia się tego typu charakterystyczna jest orientacja na zewnątrz organizacji, związana z budowaniem sieci relacji mających na celu pozyskanie nowej wiedzy (Marín-Idárraga, González i Medina, 2017, s. 20).

Dynamiczne zdolności są więc mechanizmem transformacyjnym (Wang i Pervaiz, 2007, s. 34) o złożonym, heterogenicznym i hierarchicznym charakterze. Powstanie tej koncepcji pozwala na identyfikację mechanizmów organizacyjnych generujących konkurencyjność przedsiębiorstwa w przypadku nagłych zmian otoczenia. Koncepcja zdolności dynamicznych proponuje zrozumiałą wizję przedsiębiorczości organizacyjnej łączącej efektywność z kreatywnością. Jednak w literaturze przedmiotu przewijają się wątpliwości co do praktycznej użyteczności tej koncepcji (Helfat, 2007, s. 997; Zheng, Zhang i Du, 2011, s. 1036). Jednym z ich źródeł może być trudność w wydobywaniu synergii ze złożonej sieci procesów uczenia się. Dlatego też w literaturze poświęconej aplikacji zdolności dynamicznych w praktyce dużo uwagi poświęca się projektowaniu organizacji mającemu na celu rozwój dynamicznych zdolności wraz z całym potencjałem ich funkcjonalności.

Zdolności dynamiczne z perspektywy zarządzania wiedzą

Jak wynika z przedstawionej wyżej analizy, koncepcja zdolności dynamicznych zamienia dylemat: „innowacyjność i orientacja na przyszłość, czy efektywność operacyjna?”, na integrację obu tych kierunków działania. Rdzeniem tej integracji jest teoria organizacyjnego uczenia się (Tallot i Hilliard, 2014, s. 4), a w szczególności uczenia ukierunkowanego (*path dependent learning*). Uczenie ukierunkowane pozwala przedsiębiorstwu zwiększać efektywność działania, minimalizować koszty i pozytywnie wpływać na zysk dzięki wykorzystywaniu wszelkich dostępnych zasobów oraz znanych praktyk. Jednak w pewnym momencie proces poznawczy ulega zawężeniu i jakiegokolwiek możliwości działania inne niż znany, wyklarowany i wciąż rafinowany wzorzec tracą z pola widzenia. Mniej więcej w tym momencie można mówić o nadmiernym przywiązaniu do wypracowanej ścieżki rozwoju, które powoduje utratę dynamiki działania oraz utratę elastyczności przez przedsiębiorstwo (Sydow, Schreyögg i Koch, 2005, s. 12). Ten właśnie problem rozwiązują zdolności dynamiczne oferując połączenie wysokiej specjalizacji z szybką odpowiedzią rynkową (Teece, 2012, s. 1395). Mechanizm tej integracji można zamknąć w zbiorze następujących zasad:

- Celem każdego z poziomów działania jest doskonalenie metod realizowanych zadań. Polega to na wytwarzaniu, pozyskiwaniu i praktycznej aplikacji wiedzy pozwalającej na wzrost efektywności działania.
 - Jednym z obszarów działania poziomu n jest dokonywanie zmian w sposobie działania poziomu $n-1$. Poziom n gromadzi więc wiedzę i rozwija umiejętności efektywnego dokonywania zarządzania zmianą na poziomie niższym ($n-1$).
 - Im wyższy poziom (warstwa) dynamicznych zdolności, tym większy udział uczenia eksploracyjnego w strukturze procesów organizacyjnego uczenia się. Dzieje się tak dlatego, że uczenie typu eksploatacyjnego nakłada się na aktywności o charakterze eksploracyjnym. Metody działania, które poddawane są rafinacji i doskonaleniu (eksploatacja), dotyczą procesów budowania relacji, pozyskiwania wiedzy z otoczenia oraz kreacji nowych rozwiązań, czy też w końcu generowania strategii przedsiębiorstwa. Relacje między typami uczenia się w zależności od warstwy zobrazowano na rysunku 1.
 - Dzięki intensywniej realizowanym procesom poznawczym zasoby wiedzy warstwy $n+1$ zdolności dynamicznych są zasobami wyższej jakości niż zasoby warstwy n . Przy czym pod pojęciem jakości można rozumieć — łącznie — zakres, szczegółowość oraz aktualność wiedzy. Dzięki temu pomysły zmian i innowacji powstają częściej w wyższych warstwach dynamicznych zdolności, a poziomy te mogą inicjować a także ukierunkować procesy zmian oraz innowacyjnego rozwoju w warstwach niższych. Wprowadzone zmiany, nawet radykalne, staną się następnie przedmiotem doskonalenia i rafinacji. Innymi słowy, impuls ku innowacji pochodzi z poziomu $n+1$ natomiast nowe sposoby i kierunki działania są stabilizowane i doskonalone na poziomie n .
 - Oczywiście na każdym poziomie pozyskiwana jest wiedza kontekstowa, pozwalająca szerzej zrozumieć realizowane działania. Innymi słowy, uczenie eksploracyjne obecne jest na każdym poziomie dynamicznych zdolności. Stąd też pomysł na zmianę czy też rozwiązanie innowacyjne może pojawić się w tej samej warstwie dynamicznych zdolności, w której będzie realizowane.
- Zestawienie funkcji sąsiednich warstw oraz relacji między nimi przedstawione jest w tablicy 1. Wyodróżniono trzy etapy procesu rutynizacji, nawiązujące do faz formowania ścieżki uczenia się (Sydow, Schreyögg i Koch, 2005, s. 16–18).
- Zaprezentowane zestawienie to propozycja zobrazowania mapy procesów wiedzy stanowiących praktykę działania dynamicznych zdolności, oraz praktykę łączenia uczenia eksploatacyjnego i eksploracyjnego. Na podstawie powyższego modelu wskazać można możliwości doskonalenia dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa:

Rysunek 1. Zmiana intensywności uczenia eksploracyjnego i eksploatacyjnego zależnie od warstwy zdolności dynamicznych

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 1. Generowanie, wykorzystanie i transfer wiedzy w sekwencji uczenia eksploatacyjnego

Etapy procesu realizacji zadania	Poziom <i>n</i>	Rola poziomu <i>n+1</i>
Poszukiwanie i generowanie wiedzy	Intensywne poszukiwanie i tworzenie wiedzy pozwalającej maksymalizować efektywność działania, w tym oddziaływać na poziom <i>n-1</i>	Wyznaczanie standardów w zakresie intensywności a także sposobów pozyskiwania wiedzy
Aplikacja wiedzy	Etap ten jest połączeniem dotychczasowych praktyk z niewielkimi zmianami mającymi na celu doskonalenie efektywności działania bez zmiany generalnej logiki ich organizacji	Wskazanie celów do osiągnięcia, dobrych (zalecanych) praktyk, kryteriów oceny decyzji oraz metod jej wypracowania
Ocena efektywności działania	Weryfikacja rezultatów aplikacji nowej wiedzy i aktualizacja zapisów wiedzy. Powtarzanie sekwencji działań pozwala wydobywać z praktyki zasady sprzyjające wzrostowi ich efektywności. Poglądy oraz mentalne modele procesu działania stają się bardziej klarowne, lecz jednocześnie wyobrażenia innych kierunków działania stają się w nich mniej obecne	Zalecanie zastosowania standardów oceny działania. Standardy te mogą obejmować miary ilościowe oraz oceny jakościowe

Źródło: opracowanie własne.

- Wiedza rozwijana w procesie rafinacji praktyk działania, ewolucyjnego ich doskonalenia, czyli organizacyjnego uczenia się o charakterze eksploatacyjnym, powinna prowadzić do tworzenia wiedzy wyrażonej (zapisanej). Dzięki temu moż-

liwa jest weryfikacja wiedzy a także jasne określenie zakresu praktyk i procedur aktualnie obowiązujących.

- Wdrażanie nowych rozwiązań powinno pociągać za sobą jasne wskazanie praktyk, które ule-

Tablica 2. Generowanie, wykorzystanie i transfer wiedzy w sekwencji zmiany i innowacji

Etapy procesu realizacji zadania	Poziom n	Rola poziomu $n + 1$
Poszukiwanie i generowanie wiedzy	Weryfikacja posiadanej wiedzy i zgromadzonych doświadczeń. Poszukiwanie wiedzy pozwalającej zbudować nowe praktyki	Wskazanie nowych zadań oraz metod ich realizacji. Może być powiązane z przekazaniem założeń nowej strategii oraz nowych metafor oraz interpretacji sytuacji przedsiębiorstwa oraz nowych kierunków i metod jego działania
Aplikacja wiedzy	Realizacja nowych praktyk jako weryfikacja dotychczasowych doświadczeń oraz integrowanie ich z aplikacją nowych rozwiązań — zadanych przez poziom $n + 1$ bądź wypracowanych lub pozyskanych samodzielnie	Przekazanie pakietu wiedzy, która może być przydatna w tworzeniu nowych praktyk na poziomie n . Może mieć postać dostarczenia nowej technologii, szkoleń, nowych rozwiązań organizacyjnych, które mają być wdrożone na poziomie n . Może też obejmować współdziałanie w procesie adaptacji nowej wiedzy i przekładania jej na nowe praktyki
Ocena efektywności działania	Dokumentacja nowych praktyk pogłębiająca ich integrację z wcześniej wypracowanymi praktykami do postaci spójnego systemu. Celem jest stworzenie kompletnej zdekontekstualizowanego i zobiektywizowanej dokumentacji aktualnego systemu działania	Ocena spójności nowych rozwiązań z oczekiwaniami. Wskazanie obszarów, w których wymiana dotychczasowych rozwiązań nie była dość radykalna

Źródło: opracowanie własne.

gają dezaktualizacji. Pomaga w tym wysoki stopień wyrażenia wiedzy oraz aktualność dokumentacji.

- Zalecenie wdrożenia innowacji powinno polegać na przekazaniu możliwie bogatego pakietu wiedzy dotyczącej nowych rozwiązań. Powinno też być uzupełnione przekazywaniem wiedzy kontekstowej, pozwalającej zaktualizować personalne modele mentalne oraz metafory wyjaśniające sens zmian. Właściwe zrozumienie powodów wdrażania zmian i innowacji ułatwi ich wdrożenie a także pozwoli właściwie ukierunkować proces doskonalenia praktyk.

Podsumowanie

Opracowany w ramach niniejszego artykułu model procesów wiedzy pozwala lepiej zrozumieć mechanizm, dzięki któremu dynamiczne zdolności są w stanie integrować podejścia eksploracyjne i eksploatacyjne, przedstawiane zazwyczaj jako przeci-

wieństwa, które należy godzić w drodze kompromisu (March, 1991, s. 72). Przeprowadzona w niniejszym artykule ocena zdolności dynamicznych jako procesów uczenia się, a w szczególności — procesów wiedzy, pozwoliła uwypuklić ich pomysłową architekturę. Otóż jednym z aspektów zdolności dynamicznych jest zdefiniowanie warstw realizujących jednocześnie i w odmiennych proporcjach uczenie się eksploatacyjne i eksploracyjne. Funkcjonowanie poszczególnych warstw dynamicznych zdolności oraz ich wzajemne relacje można przedstawić w postaci hierarchicznego systemu procesów wiedzy. Ta obserwacja podsuwa ideę sposobu rozwoju zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Krok pierwszy stanowi identyfikacja struktury zdolności dynamicznych w wybranym zakresie. Krokiem drugim jest identyfikacja procesów wiedzy odpowiedzialnych za funkcjonowanie każdego z poziomów oraz za ich wzajemne interakcje. Krokiem trzecim, a zarazem kluczem do rozwoju zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa, jest rozwój tych procesów, czyli objęcie ich systemem zarządzania wiedzą z uwzględnieniem ich funkcji oraz wynikającej zeń specyfiki.

Bibliografia

- Eriksson, P. E. i Leiringer, R. (2015). Explorative and exploitative learning in project-based organizations: Improving knowledge governance through a project management office? *Engineering Project Organization Journal*, 5(4), 160–179. <https://doi.org/10.1080/21573727.2015.1104665>
- Griffith, D. A. i Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>
- Helfat, C. E. i Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Loasby, B. J. (2010). Capabilities and strategy: Problems and prospects. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1301–1316. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq032>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marín-Idárraga, D. A., González, J. M. H. i Medina, C. C. (2017). The Antecedents of Exploitation-Exploration and Their Relationship with Innovation: A Study of Managers' Cognitive Maps. *Creativity and Innovation Management*, 27(63), 77–90. <https://doi.org/10.1111/caim.12139>
- Romme A. G. L., Zollo, M. i Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271–1299. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq031>
- Sydow, J., Schreyögg, G. i Koch, J. (red.) (2005). *Organizational Paths: Path Dependency and Beyond*. Referat wygłoszony na: 21st EGOS Colloquium. Berlin.
- Tallott, M. i Hilliard, R. (red.) (2014). *The Learning Organization as a Path to Developing Dynamic Capabilities in a Small Entrepreneurial Firm*. Referat wygłoszony na: DRUID Society Conference. Kopenhaga.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. i Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G. i Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- Wang, C. L. i Pervais, K. A. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wójcik-Karpacz, A. (2018). Zdolności dynamiczne w turbulentnym otoczeniu. *Organizacja i Kierowanie*, 4(183), 51–68.
- Zheng, S., Zhang, W. i Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management* 15(6), 1035–1051. <https://doi.org/10.1108/13673271111179352>

PWE poleca

Jacek Kamiński

MAKROMARKETING

Nauka o marketingu
wobec problemów społecznych
i środowiskowych



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Makromarketing jest obszarem nauki o marketingu, który bardziej niż marketingiem jako funkcją zarządzania i narzędziem menedżera jest zainteresowany społeczną i środowiskową rolą marketingu. Traktuje on marketing jako proces społeczny, główny akcent zainteresowania kładąc na oddziaływanie marketingu na społeczeństwo oraz społeczeństwa na marketing.

Książka jest jednym z nielicznych i pierwszym na polskim rynku wydawniczym opracowaniem z zakresu teorii marketingu oraz historii myśli marketingowej poświęconym makromarketingowi. Jej głównym celem jest przedstawienie istoty, historii, przedmiotu i zakresu makromarketingu jako części nauki o marketingu oraz ukazanie roli, jaką spełnia on w jej rozwoju, a także szans, jakie w związku z rozwojem problematyki makromarketingowej stają przed nauką o marketingu.

www.pwe.com.pl