

Bogdan WIERZBIŃSKI<sup>1</sup>

## **ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW W SIECI JAKO ZASÓB NIEMATERIALNY W PROCESIE KONKUROWANIA**

Artykuł jest próbą charakterystyki istotnych czynników mających znaczenie w procesie konkurencji przedsiębiorstwa na rynku. Z całego wachlarza niematerialnych zasobów organizacji gospodarczej, zdolności adaptacyjne należą do dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa *dynamic capabilities*. Badania nad tą teorią zostały zapoczątkowane i rozwijane głównie przez Teece'go. Zdolności te pozostają w kanonie paradygmatu zasobowego i są kluczowym czynnikiem sukcesu na współczesnym rynku, w warunkach bardzo agresywnej walki o klienta. Są one determinowane ciągłymi zmianami otoczenia biznesowego i zdolnością dostosowania się do pojawiających nowych uwarunkowań. Zdolność adaptacyjna przedsiębiorstwa jest szczególnie widoczna chociażby w kontekście budowy i dostosowania się do istniejących powiązań międzyorganizacyjnych (sieci), gdzie kluczową korzyścią jest m. in. ograniczenie ryzyka czy dotarcie do wiedzy innych organizacji w strukturze, umożliwiając budowę przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, iż teraźniejsze środowisko gospodarcze oraz szybkie zmiany dokonujące się w nim dają szansę jedynie na tworzenie krótkotrwałych przewag konkurencyjnych co związane jest głównie ze zjawiskiem emulacji zasobów niematerialnych organizacji będących impulsem do pojawiania się tego typu zachowań.

**Słowa kluczowe:** zdolności adaptacyjne, proces konkurencji przedsiębiorstw.

### **1. WPROWADZENIE**

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest immanentnie związane z realizowaniem zamierzeń gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych.

Egzogeniczny charakter otoczenia może być definiowany poprzez cztery perspektywy adaptacyjną, kognitywną, zasobową oraz ekologiczną<sup>2</sup>. Adaptacyjny kontekst jest charakteryzowany poprzez stwierdzenie ważności otoczenia dla organizacji i potrzebę jej dostosowania się do panujących uwarunkowań. Otoczenie wpływa na organizację i kształtuje bezpośrednio formułowanie strategii oraz jej implementację, a także podejmowanie decyzji. Podejście zasobowe do charakterystyki otoczenia organizacji jest uwarunkowane tym, iż zachowanie organizacji może być definiowane poprzez międzyorganizacyjną wymianę. Pierwszy raz zdefiniowane to zostało w latach 60. ubiegłego wieku<sup>3</sup>, natomiast kluczową

<sup>1</sup> Dr Bogdan Wierzbiński, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski; e-mail: bowie@ur.edu.pl  
Bogdan Wierzbiński, PhD, Faculty of Economics, Rzeszów University; e-mail: bowie@ur.edu.pl

<sup>2</sup> J. Frishammar, *Organizational Environment Revisited*, "International Studies of Management & Organization" 36, nr 3 (Fall 2006), p. 26.

<sup>3</sup> Edith Tilton Penrose, *The theory of the growth of the firm*, New York 1959; S. Levine & P.E. White, *Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships*, "Administrative Science Quarterly" 5, nr 4 (marzec 1961), s. 583, <https://doi.org/10.2307/2390622>.

rolą przedsiębiorstwa jest zdolność pozyskania i utrzymania zasobów. Kognitywne podejście natomiast do charakterystyki otoczenia jest uwypuklone przez punkt percepcji otoczenia i podjęcia działania przez organizację jako odpowiedzi na to, co wokół organizacji się znajduje. Zrozumienie otoczenia jest warunkowane jego złożonością zdolnością organizacji do przetwarzania informacji. Istotną w tym kontekście jest również perspektywa ekologiczna definiowana poprzez zmiany w środowisku naturalnym powodujące bezpośrednie konsekwencje dla samej organizacji gospodarczej<sup>4</sup>.

## 2. PRZEDSIĘBIORSTWO W PROCESIE KONKURENCJI

Wyróżnić należy pięć charakterystycznych podejść prowadzących w konsekwencji do ukonstytuowania się podmiotu gospodarującego (przedsiębiorstwa). Jest to przede wszystkim neoklasyczna teoria konkurencji doskonałej (neoclassical theories perfect competition model); organizacja przemysłu (Bain-type Industry Organization) (szkoła harwardzka); szkoła austriacka – głównie podejście J. Schumpetera (Schumpeterian approach); szkoła chicagowska (Chicago School) oraz podejście związane z teorią kosztów transakcyjnych (*Coase Ronald transaction cost economics* <sup>5</sup>). Przedsiębiorstwo istnieje, ponieważ jest zbiorem zasobów połączonych, aby generować końcowe produkty (wartości). Produkty przedsiębiorstwa są przedstawiane jako wyjście (*output*), które są konsekwencją wielu wejść (*inputs*) powiązanych i pracujących razem. W ten sposób powstaje firma, w kanonie teorii neoklasycznej przedsiębiorstwa (firmy) produkują poprzez zgrupowanie dwóch najważniejszych wejść, tj. pracy oraz kapitału. Firmy są identyczne, ponieważ dysponują doskonałą informacją, równym dostępem do technologii, mobilnością zasobów oraz ich podzielnością, co daje możliwość otrzymania dokładnie takich samych zasileń (wejść), a główną ambicją przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku<sup>6</sup>.

W nowej rzeczywistości konkurencyjność przedsiębiorstwa jest bezpośrednio związana z posiadaną informacją, wiedzą oraz kapitałem określającym nie tyle potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, co pozwala budować jego zdolność adaptacji do szybkich zmian i skutecznej „pogoni” za wartością dodaną. Takie środowisko determinuje postępowanie przedsiębiorstw na rynku, dając możliwości przedsiębiorstwom o szczególnych cechach tj. elastycznym i „szczupłym”, zdolnym do szybkich inwestycji, o niewielkim stopniu integracji, ograniczającym koszty stałe, zarządzane głównie poprzez struktury macierzowe i zadaniowe. Drugą grupą przedsiębiorstw najlepiej radzących sobie w takim środowisku są przedsiębiorstwa, które zakładają w swej strategii związki kooperacyjne, poszukujące współdziałania, a nie konkurencji, zawiązujące liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz aliance z konkurentami w celu budowy pełnej oferty wykorzystując zasoby innych organizacji. Ostatnia grupa przedsiębiorstw jest bezpośrednio związana z rozbudową struktur opartych na zasobach intelektualnych (inteligentnych), a nie materialnych, gdzie bardzo istotnym czynnikiem jest proces badawczo-rozwojowy, dysponujący wywiadem marketingowym i sprawnie działającym kontrolingiem. Szczególnie jest to istotny czynnik w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa.

<sup>4</sup> J. Frishammar, *Organizational Environment Revisited...*, s. 32–34.

<sup>5</sup> K.R. Conner, *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, "Journal of Management" 17, nr 1 (marzec 1991), s. 122.

<sup>6</sup> F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Courier Dover Publications, 2012.

Przewartościowaniu uległy wydawałoby się od dawna zdefiniowane pojęcia – cele przedsiębiorstwa, sukces, konkurencja. W świetle tej koncepcji podstawowym miernikiem efektywności zarządzania firmą jest wzrost jej wartości rynkowej i zysków dla akcjonariuszy. Należy podkreślić, że większego dzisiaj znaczenia nabiera podejście, że powinno się rozszerzyć krąg podmiotów oceniających sukcesy firmy na wszystkie grupy zainteresowane wynikami przedsiębiorstwa i zmianami jego wartości, czyli tzw. interesariuszy (tj. pracowników, menedżerów, banki, dostawców, klientów czyli całe otoczenie biznesu).

Tradycyjne nauki organizacji i zarządzania oraz ekonomia różniły się m.in. sposobem określania celów przedsiębiorstwa i mierników oceny jego sukcesu. Ambicją przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania było analizowanie wszystkich celów organizacji, nie tylko ekonomicznych i szukanie mierników oceniających nie tylko efektywność działania, ale też jego skuteczność i racjonalność. Koncepcja kreowania wartości dla akcjonariusza godzi poglądy przedstawicieli obu dyscyplin. Okazuje się bowiem, że zmiany wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariusza badane w długim okresie są również dobrym miernikiem jakości zarządzania przedsiębiorstwem zarówno w sensie ekonomicznym, jak i sprawnościowym. Geneza i znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstw w kontekście podejścia neoklasycznego (traktowanie przedsiębiorstwa jako „łącznika wejść”) jest immanentnie związane z koncepcją konkurencji doskonałej<sup>7</sup>.

### 3. KONCEPCJE BUDOWY PRZEWAG KONKURENCYJNYCH ORAZ ICH IMPLIKACJE

Różnorodność form obserwowanych relacji jest zazwyczaj konsekwencją doświadczenia w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, jak również posiadanych zasobów przez przedsiębiorstwa. Jest to także uwarunkowane rozwojem stosunków rynkowych oraz ewolucyjnym charakterem konkurencji rynkowej, jak wynika z literatury można scharakteryzować pięć charakterystycznych fal konkurencji.

Pierwsza fala została scharakteryzowana najlepiej w szkole harwardzkiej, gdzie, zgodnie z jej założeniami, konkurencja to najlepszy sposób tworzenia dobrobytu społecznego, jak również występuje wówczas, gdy na rynku nie dochodzi do nadmiernej koncentracji produkcji czy sprzedaży. Podkreślano, że konkurencję ograniczają nie tylko wysoki stopień koncentracji produkcji i sprzedaży na rynku, lecz także zmony monopolowe przedsiębiorstw uzależnione od stopnia koncentracji (szkoła stworzyła podwaliny pod ustawodawstwo antymonopolowe). W myśl szkoły harwardzkiej urzędy antymonopolowe nie powinny dopuszczać do nadmiernej koncentracji, do powstawania pozycji dominujących i monopolistycznych, natomiast naturalne monopole powinny podlegać kontroli własnościowej państwa.

Druga fala konkurencji i szkoła chicagowska. Szkoła chicagowska jako przeciwstawienie się głównych założeń szkoły harwardzkiej. Podkreślano odmienne podejście do zjawiska konkurencji, pomimo iż w późniejszym okresie nastąpiło zbliżenie stanowisk obu szkół w kontekście zrozumienia zachodzących procesów ograniczania konkurencji. Szkoła chicagowska podważyła zależność przyczynowo-skutkową szkoły harwardzkiej, w myśl której, o korzyści przedsiębiorstw decyduje stopień koncentracji, czyli, że na rynku opanowa-

<sup>7</sup> P.J. McNulty, *Economic Theory and the Meaning of Competition*, "Quarterly Journal of Economics" 82, No. 4 (listopad 1968), s. 644–54.

nym przez niewiele podmiotów można osiągnąć wyższe stopy zysków niż na podręcznikowych rynkach konkurencyjnych.

Trzecia fala w ramach głównego nurtu teorii konkurencji analizę zjawisk konkurencji ogranicza się do dokonanej przez szkoły: harwardzką i chicagowską. Z tym, że w rzeczywistości w gospodarce pojawiają się kolejne fale konkurencji, jakkolwiek nie wskazuje się na nie *expressis verbis*. Wielu ekonomistów próbuje się zaliczać do tzw. szkół ultraliberalnej i ewolucyjnej. Szkoła, którą określa się jako ewolucyjną lub ewolucjonistyczną, wskazuje, że nie można kształtować konkurencyjności przedsiębiorstw w jednym kraju bez zwracania uwagi na działania prokonkurencyjne, a przede wszystkim działania przemysłowe innych krajów. Zalecenia szkoły ewolucyjnej przybierają bardzo liberalne podejście w stosunku do przedsiębiorstw krajowych i podejście restrykcyjne do podmiotów zagranicznych. Szkoła ta wyraźnie wykrystalizowała swoje poglądy w opozycji do szkoły chicagowskiej.

Czwartą falę podejścia do konkurencyjności wyznaczyła w latach 80. XX wieku tzw. szkoła rynków kontestowanych, w której kluczową rolę odegrały bariery wejścia i wyjścia na rynku, a przede wszystkim źródła tych barier. Przyjmując taki główny punkt wyjścia dociekań teoretycznych, przedstawiciele szkoły myślenia o konkurencji stworzyli teorię konkurencji ogólniejszą niż teoria konkurencji doskonałej. Pokazali bowiem, że ta ostatnia może być tylko jej szczególnym przypadkiem.

W latach 90. ubiegłego stulecia i pierwszych dekadach XXI wieku można zaobserwować symptomy piątej fali konkurencji, która oczywiście, jak poprzednie, nie wygasa całkowicie fal dotychczasowych, ale wprowadza wiele nowych zjawisk do coraz bardziej złożonej mozaiki procesów konkurencyjnych w gospodarkach świata, modyfikujących istotnie przedsiębiorstwa i w efekcie teorii przedsiębiorstw. Piątą falę konkurencji i teoretyczne próby jej interpretacji determinują coraz silniej rozwijające się cztery główne megatrendy współczesnej gospodarki światowej, które chociaż zaczęły się wcześniej i wpłynęły istotnie na poprzednie fale, to w latach 90. XX wieku i na początku XXI wieku nabierają ogromnego przyspieszenia. Chodzi tutaj o: 1) pogłębiającą się globalizację gospodarek, 2) eskalację deregulacji i prywatyzacji gospodarek obejmujących już nawet część dóbr publicznych, 3) wciąż tak przyspieszający rozwój technologii, w tym przede wszystkim e-gospodarki, że już nawet nie mówi się o rewolucji naukowo-technicznej, chociaż w stosunku do okresów, w których tak mówiono, należałoby dzisiaj mówić o hiperrewolucji oraz 4) renesans suwerenności konsumenta (gospodarstwa domowego). Powyższe megatrendy powodują silne zmiany układów konkurencyjnych i pojawienie się nowych. Zmieniają się przede wszystkim teorie, nadając kluczowe znaczenie wiedzy, co paradoksalnie powoduje, że niepewność staje się największym problemem tych koncepcji<sup>8</sup>.

#### **4. POWIĄZANIA KOMUNIKACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW – KONCEPCJE BUDOWY SIECI**

Powiązania komunikacyjne oraz zdolność do budowy sieci są istotnym elementem charakteryzującym zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw do zmieniających się uwarunkowań środowiskowych będących naturalnym otoczeniem firmy.

<sup>8</sup> A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa 2010, s. 253–79, [http://www.pwe.com.pl/zarzadzanie/teorie\\_przedsiębiorstw.p1944923605](http://www.pwe.com.pl/zarzadzanie/teorie_przedsiębiorstw.p1944923605).

Charakterystykę mechanizmów oraz teorii wyjaśniających powstawanie, utrzymanie oraz rozwiązania komunikacyjne w powstałej sieci przedstawia (Jablin & Putnam, 2001, ss. 450–451), analizując powstałe struktury z perspektywy różnych koncepcji konstytuowania się tych sieci: (1) Teorie związane ze swoim własnym interesem (*Theories of self-interest*). (2) Teorie wspólnego, własnego interesu oraz działań zbiorowych (*Theories of mutual self-interest and collective action*). (3) Teorie związane z wymianą oraz zależnością (*Exchange and dependency theories*). (4) Teorie związane z rozprzestrzenianiem się (*Contagion theories*). (5) Teorie poznawcze (*Cognitive theories*). (6) Teorie oparte na podobieństwie (*Theories of homophily*). (7) Teorie sąsiedztwa (bliskości) (*Theories of proximity*). (8) Teorie związane z redukcją niepewności (*Uncertainty reduction and contingency theories*). (9) Teorie wsparcia społecznego (*Social support theories*). (10) Teorie związane z ewoluowaniem (*Evolutionary theories*).

Ad 1. Teorie związane ze swoim własnym interesem (*Theories of self-interest (social capital theory and transaction cost economics)*) – neoklasyczna ekonomia sugeruje, iż rozwój hierarchicznych oraz pionowo zintegrowanych form jest bardziej efektywne stosunku do klasycznej ekonomii, gdzie podaż i popyt determinuje cenę dóbr (koszty transakcji rozumiane jako wydatki poniesione na poszukiwanie informacji związanych z ceną oraz jakością dóbr produkowanych przez istniejące przedsiębiorstwa oraz wydatkami związanymi z negocjowaniem kontraktu)<sup>9</sup>. Jednakże jako alternatywne rozwinięcie pojawia się nowa koncepcja związana z rozwojem relacji pomiędzy organizacjami<sup>10,11,12,13</sup>, gdzie zostaje rozwinięta koncepcja kosztów transakcji. Wszystkie organizacje potrzebują surowców do produkcji dóbr oraz usług, stąd organizacje stoją przed wyborem „kup” lub „wyprodukuj” (*buy-or-make*) (jest on związany z dokonaniem wyboru po najniższych kosztach). Organizacje starają się zminimalizować koszty komunikacji, poszukiwania informacji i procesu podejmowania decyzji. Proces ten współcześnie został także o rozszerzony o globalne międzynarodowe podejście raz strategiczne podejście dotyczące zdolności (*capabilities*) oraz kompetencji (*competences*). Należy podkreślić, iż neoekonomiczne podejście traktuje niezależnie aktywność przedsiębiorstw oraz zachowania ludzkie (*human behaviour*) niezależnie od społecznych relacji oraz międzyosobowej komunikacji. Jednak biorąc pod uwagę aktywność ekonomiczną zarówno organizacyjną jak i jednostki (osoby) występuje ona w istniejącej strukturze komunikacyjnej i zbudowanych społecznych relacjach.

Ad 2. Teorie wspólnego, własnego interesu oraz działań zbiorowych (*Theories of mutual self-interest and collective action*). Główny nacisk powinien być położony na wspólne korzyści wynikające ze skoordynowania aktywności<sup>14</sup>. Jednakże należy zauważyć, że wraz

<sup>9</sup> R. Coase, *The nature of the firm*, "Econometrica", 1937, s. 386–405.

<sup>10</sup> Oliver E Williamson, *Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations*, "The American Economic Review" 63, No. 2 (maj 1973), s. 316–25.

<sup>11</sup> O.E. Williamson, *The Economics of Internal Organization: Exit and Voice in Relation to Markets and Hierarchies*, "The American Economic Review" 66, No. 2 (1 maj 1976): 369–77.

<sup>12</sup> O.E. Williamson, *Hierarchies, Markets and Power in the Economy: An Economic Perspective*, "Industrial and Corporate Change" 4, No. 1 (1995): 21–49, <https://doi.org/10.1093/icc/4.1.21>.

<sup>13</sup> O.E. Williamson, *Strategy research: governance and competence perspectives* 20, No. 12 (1999), s. 1087–1108, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1087::AID-SMJ71>3.3.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.3.CO;2-Q).

<sup>14</sup> G. Marwell, P. Oliver, *The critical mass in collective action: a micro-social theory*, "Studies in rationality and social change", Cambridge [England], New York 1993, 2.

z wielkością grupy zmniejsza się wsparcie dla wspólnych aktywności w stosunku do mniejszych grup (efekt wielkości grupy)<sup>15</sup>; jest to podejście nie zawsze właściwe, ponieważ efekt wielkości grupy zależy głównie od kosztu. Jeżeli koszt wspólnych dóbr rośnie wraz ze wzrostem liczby podmiotów w strukturze, większe grupy mniej angażują się we wspólne aktywności. Jeżeli koszty różnią się w niewielkim stopniu w stosunku do wielkości grupy, to większe grupy wykazują bardziej kolektywne działanie niż mniejsze, ponieważ większe grupy posiadają znacznie większe zasoby. Pozytywne efekty wielkości grupy zwiększają się wraz z zwiększeniem się różnorodności oraz nieprzypadkowych więzi społecznych<sup>16</sup>. Logika wspólnego działania bazuje na tym, iż jednostki motywowane tylko swoim własnym interesem będą unikać zaangażowania swoich własnych zasobów we wspólne przedsięwzięcia, pozostawiając innym wkład w przedsięwzięcie nawet jeżeli sami będą odnosić korzyści z podjętej akcji, to zjawisko jest nazywane *free riding*<sup>17</sup>.

Ad 3. Teorie związane z wymianą oraz zależnością (*Exchange and dependency theories*). To podejście definiuje powstawanie związków przedsiębiorstw (grup) bazujące na wymianie oraz zależności (podległości). Jak podaje Blau<sup>18</sup>: „sąsiedzi wymieniają przysługi; dzieci zabawki; koledzy pomagają sobie; znajomi uprzejmości; politycy ustępstwa”. Oczywiście należy wykluczyć wymianę, jaką opisuje Blau „jednostka może dać (wymienić) pieniądze za życie jeżeli inna jednostka trzyma broń przy skroni”, pomimo, że mieści się to w zakresie racjonalności wyboru dobrowolnego lub wymuszonego, co jest uwypuklone w pracy Heath<sup>19</sup>. Jak podają Jablin i Putnam<sup>20</sup>, teoria *social Exchange* stara się wyjaśnić relacje pomiędzy dwoma stronami oparte na relacji popytu i podaży zasobów, które to obie strony posiadają do zaoferowania. Podejście to zostało rozszerzone w pracach Emersona<sup>21</sup> o relacje popytowo-podażowe większej sieci, co zostało następnie rozwinięte jako *power dependence theory*. Teoria ta jest bardzo istotna z perspektywy organizacji (np. gospodarczych); jak wynika z założeń tej koncepcji organizacja posiada fundamentalną potrzebę posiadania zasobów zarówno z zewnątrz jak i wewnątrz, organizacje czy jednostki, które dostarczają najbardziej potrzebnych oraz wartościowych zasobów będą podstawą sprawowania władzy w organizacji. Jest to podejście istotne z perspektywy *power dependence theory* ponieważ koncentruje się ono na relacjach pomiędzy władzą (posiadaną siłą np. w wyniku przejścia zasobów) a podległością<sup>22</sup>. Siła jest definiowana jako funkcja zależności (podległości) od innych w sieci<sup>23</sup>.

<sup>15</sup> M. Olson, *Logic of collective actions*, Harvard University Press, 1965, 44.

<sup>16</sup> P.E. Oliver, G. Marwell, *The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass. II.*, "American Sociological Review" 53, No. 1 (1 luty 1988): 1, <https://doi.org/10.2307/2095728>.

<sup>17</sup> M. Olson, *Logic of collective actions*, Harvard Univ. Press, 2003, s. 177; R. Tuck, *Free riding*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 2008, 94.

<sup>18</sup> P.M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, New York 1964, s. 88.

<sup>19</sup> A. Heath (red.), *Rational Choice & Social Exchange: A Critique of Exchange Theory*, Themes in the Social Sciences, Cambridge: Cambridge Univ. Press 1976, 20.

<sup>20</sup> F.M. Jablin, L. Putnam (red.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 2001, 458.

<sup>21</sup> E. R.M., „Power-Dependence Relations”, *American Sociological Review* 27, nr 1 (luty 1962), s. 31–41.

<sup>22</sup> K.S. Cook, C. Cheshire, A. Gerbasi, *Power, dependence and social exchange [w:] Contemporary social psychological theories*, red. P.J. Burke, Stanford, Calif: Stanford Social Sciences, 2006, 205.

<sup>23</sup> F. Jablin, L. Putnam, *The new handbook of organizational communication...*, s. 458–59.

Proces wymiany jest charakteryzowany jako interakcje zachodzące w strukturze, możliwość wymiany dostarcza uczestnikom okazji do zapoczątkowania wymiany, natomiast wspólna wymiana korzyści nazywana jest transakcją. Liczba dokonywanych transakcji przez uczestników wymiany tworzy relację wymiany<sup>24</sup>. Tego typu aktywności prowadzą do ukonstytuowania się struktury nazywanej siecią organizacji (*network organisational forms*), która prowadzi do bardzo istotnych zmian w procesie gospodarowania. Przede wszystkim do zwiększenia aktywności outsourcingowej oraz dezintegracji powiązań pionowych, zwiększenia konkurencyjności, technologicznej konwergencji oraz standaryzacji zacierania się granic pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć, do postępujących procesów globalizacyjnych tworzących wiele przewag konkurencyjnych, wzrasta konkurencja pomiędzy sieciami wartości, podobnie jak pomiędzy przedsiębiorstwami<sup>25</sup>.

Ad 4. Teorie związane z rozprzestrzenianiem się – *Contagion theories*, (*social information processing, social cognitive theory, institutional theory, structural theory of action, social influence theory*). Idea społecznego „zarażania” wynika z tego, iż jednostki adaptują postawy oraz zachowania od innych w procesie komunikacji w sieci społecznej<sup>26</sup>. Społeczna teoria „zarażenia” społecznego charakteryzowana jest poprzez dwa podejścia ewoluując od charyzmatycznego przywództwa (jako nośnika rozprzestrzeniania się jakiejś postawy), który stanowił główny kierunek badań<sup>27</sup> do procesu „zarażania” *contagion* się naśladowców pomiędzy sobą. Idea ta jest związana z przejmowaniem pewnych postaw wynikających z relacji (poziomych) występujących pomiędzy naśladowcami. Jak podkreśla J.R. Meindl<sup>28</sup>, naśladowcy, zazwyczaj pracownicy niższego szczebla niechętnie spotykają się z kadrą zarządzającą. Znaczącą rolę w podejściu do tych teorii odgrywa psychologia społeczna małych grup<sup>29</sup>. Ten termin użyty jest po to, by opisać skutek uboczny „wstrząsów”, które są przenoszone z jednego podmiotu do innych. Najbardziej narażone na tego typu sytuacje są sieci bankowe, mniej inne branże<sup>30</sup>. Powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami są bardzo istotne, ponieważ dają możliwości komunikacji formalnej oraz nieformalnej, w której wymieniane są idee, praktyki oraz wartość. Jak wynika ze studiów literatury możliwość komunikacji w konkretnej strukturze jest bardziej istotna niż zawartość konkretnej informacji<sup>31</sup>.

<sup>24</sup> L.D. Molm, *The social Exchange framework* [w:] *Contemporary social psychological theories*, red. P.J. Burke, Stanford, Calif: Stanford Social Sciences, 2006, s. 28.

<sup>25</sup> F. Steiner, *Formation and early growth of business webs: modular product systems in network markets*, "Information age economy", New York 2005, s. 46.

<sup>26</sup> C.W. Scherer, Hichang Cho, *A Social Network Contagion Theory of Risk Perception*, "Risk Analysis" 23, No. 2 (kwiecień 2003): 261–62, <https://doi.org/10.1111/1539-6924.00306>.

<sup>27</sup> B.M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York, London 1985; J. Alden Conger, R. Nath Kanungo, *Charismatic Leadership the Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco 1988, <http://books.google.com/books?id=wFK3AAAAIAAJ>.

<sup>28</sup> J.R. Meindl, *On leadership: An alternative to the conventional wisdom*, "Research in Organizational Behavior", red. B.M. Staw, L.L. Cummings, t. Vol. 12, Greenwich 1990, 159–203.

<sup>29</sup> J.-C. Pastor, M.C. Mayo, *An Empirical Test of the Social Contagion Theory of Charismatic Leadership*, "Academy of Management Proceedings" 1994, nr 1 (1 sierpień 1994): 259, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1994.10344763>.

<sup>30</sup> G.G. Kaufman, *Bank Contagion: A Review of the Theory and Evidence*, "Journal of Financial Services Research" 8, nr 2 (kwiecień 1994): 123.

<sup>31</sup> F. Jablin, L. Putnam, *The new handbook of organizational communication...*, 468.

Ad 5. Teorie poznawcze – *cognitive theories* – mechanizmy związane z teorią „zarażania” społecznego mogące posłużyć również do wyjaśnienia teorii związanych z poznaniem *cognitive theories* oraz społecznego rozprzestrzeniania się (zarażania) *social contagion* w komunikacji oraz sieciach semantycznych *semantic networks*. Badacze doszli do wniosku, że czas potrzebny do semantycznego zbliżenia się w grupach jest pozytywnie skorelowany z gęstością sieci komunikacyjnych natomiast występuje odwrotna zależność w stosunku do różnorodności sieci komunikacyjnych oraz inercją jednostki a wpływem społecznym. Podobna koncepcja jest rozwijana przez C. Carley<sup>32</sup>, gdzie jest scharakteryzowana stabilność grupy z perspektywy równoległej ewolucji społecznej oraz kulturalnej. Rozwinięciem tej koncepcji jest zwrócenie się badaczy w kierunku teorii związanych z poznawczą strukturą społeczną *cognitive social structure theories*, gdzie przedmiotem badań były różnice pomiędzy rzeczywistą a przewidywaną komunikacją. Okazało się, że czas potrzebny na semantyczną konwergencję wewnątrz grup był pozytywnie skorelowany z gęstością komunikacji i sieci semantycznych, negatywnie skorelowany z niejednorodnością sieci komunikacyjnej oraz z inercją jednostki w stosunku do wpływów społecznych.

Ad 6. Teorie oparte na podobieństwie (*Theories of homophily (social comparison theory, social identity theory)*). Teorie związane z zachowaniem się ludzi w kontekście podobieństw wynikających z tego, że chętniej nawiązywane są relacje z osobami o pewnych podobieństwach, gdzie nadawca informacji oraz jej odbiorca reprezentują podobny status społeczny<sup>33,34</sup>. Okazuje się, że praca jest bardziej efektywna w zespole, uwarunkowana przede wszystkim podobieństwem w różnych płaszczyznach (dotyczących kapitału ludzkiego) jego członków<sup>35</sup>. Jednak, homogeniczność sieci może powodować bariery związane z rozprzestrzenianiem się technologii informacyjnej oraz informacji. Nowe idee zwykle rozprzestrzeniają się w organizacji za pośrednictwem osób posiadających wyższy status i posiadających bardziej innowacyjne nastawienie<sup>36</sup>. Należy podkreślić znaczenie komunikacji pomiędzy osobami w sieci, gdzie relacje nie są silne pomiędzy uczestnikami o różnym statusie w kontekście dyfuzji o *heterophilous communication*<sup>37</sup>. Ciekawym rozwinięciem wydają się postulaty teorii społecznego porównania *social comparison theory*, gdzie był scharakteryzowany wpływ opinii na procesy w grupach społecznych<sup>38</sup>, gdzie fundamentem

<sup>32</sup> K. Carley, *A Theory of Group Stability*, "American Sociological Review" 56, nr 3 (1 czerwiec 1991): 336–37, <https://doi.org/10.2307/2096108>.

<sup>33</sup> D.J. Brass, Kenneth D. Butterfield, i Bruce C. Skaggs, *Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective*, "The Academy of Management Review" 23, nr 1 (1 styczeń 1998): 14–31, <https://doi.org/10.2307/259097>.

<sup>34</sup> D.J. Brass, A social network perspective on human resources management, "Research in Personnel and Human Management", nr 13 (1995): 39–79.

<sup>35</sup> J. Han, J. Han, D.J. Brass, *Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity*, "Journal of Organizational Behavior" 35, nr 1 (styczeń 2014): 54, <https://doi.org/10.1002/job.1853>.

<sup>36</sup> E.M. Rogers, *Diffusion of innovations*, 3rd ed, New York, London 1983, s. 305–7.

<sup>37</sup> M.S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, "American Journal of Sociology" 78, No. 6 (1 maj 1973): 1363–69.

<sup>38</sup> L. Festinger, *Informal social communication*, "Psychological Review" 57, No. 5 (wrzesień 1950): 271–82, <http://dx.doi.org.libaccess.hud.ac.uk/10.1037/h0056932>; L. Festinger, *A Theory of Social Comparison Processes*, "Human Relations" 7, No. 2 (1 maj 1954): 117–40, <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>; L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1962.



staje się możliwość porównania przez ludzi opinii oraz zdolności, podejście to zostało rozwinięte przez Schachtera<sup>39</sup>. Jeszcze jedna teoria nawiązuje do grupy teorii (*homophilies*); jest to teoria tożsamości społecznej (*social identity theory*), która powstała w połowie lat 70. XX wieku<sup>40</sup> i została zdefiniowana w dwóch podstawowych kontekstach poznawczym *cognitive* oraz krytycznym, oceniającym *evaluative* jako część związaną z wiedzą grupy razem z wartością emocjonalną tego uczestnictwa. Teoria ta opisuje procesy społecznej kategoryzacji w grupach bazując na społecznym porównaniu *social comparison* pomiędzy grupami przez ludzi będących członkami jednej z nich.

Ad 7. Teorie sąsiedztwa (bliskości) *Theories of proximity (physical and electronic proximity)*. Wśród teorii charakteryzujących procesy komunikacji w grupach są to teorie bliskości (*Theories of proximity*), które bazują na tym, że komunikacja w sieci będzie występować jeżeli pojawi się bezpośrednia bliskość kontaktów pomiędzy uczestnikami<sup>41</sup>. Bardzo istotnym czynnikiem jest rozumienie sieci z perspektywy bliskości elektronicznej szczególnie w dobie szybkiego rozwoju technologii informacyjnych prowadzących do zacierania się odległości fizycznych i występującej wspólnej części pomiędzy sieciami społecznymi a sieciami komputerowymi<sup>42</sup>. Teorie te podkreślają zgodnie, iż prawdopodobieństwo wystąpienia komunikacji (interakcji) pomiędzy uczestnikami będzie uzależnione od bliskości członków grupy tej fizycznej jak również mentalnej i elektronicznej.

Ad 8. Teorie związane z redukcją niepewności (*Uncertainty reduction and contingency theories*). Następną grupą są teorie opisujące niepewność oraz przypadkowość i ich znaczenie dla funkcjonowania sieci (grupy), teorie te starają się poszukać odpowiedzi na pytania związane z wyjaśnieniem oraz predykcją kiedy, dlaczego oraz jak jednostki wykorzystują komunikację do zminimalizowania wątpliwości podczas kontaktów z innymi. Postawiono tezę, że podstawowym celem komunikacji jest zminimalizowanie niepewności, która jest związana z funkcjonowaniem ludzi w otoczeniu, która związana jest z odczuwanym dyskomfortem<sup>43</sup>.

Ad 9. Teorie wsparcia społecznego (*Social support theories*). Teorie charakteryzujące proces opisujący jak relacje społeczne, które zostały ustanowione z innymi podmiotami

---

<sup>39</sup> S. Schachter, *The Psychology of Affiliation: Experimental Studies of the Sources of Gregariousness*, Stanford 1959; S. Schachter, J. Singer, *Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state*, "Psychological Review" 69, nr 5 (wrzesień 1962): 379–99, <http://dx.doi.org.libaccess.hud.ac.uk/10.1037/h0046234>.

<sup>40</sup> H. Tajfel, *Social categorization, social identity and social comparison* [w:] *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*, red. H. Tajfel, London 1978, s. 61–76.

<sup>41</sup> T. Allen, *Communication network in R&D laboratories*, "R&D Management", No. 1 (1970): 14–21.

<sup>42</sup> N.S. Contractor, E.M. Eisenberg, *Communication networks and new media in organizations* [w:] *Organizations and Communication Technology*, red. J. Fulk, C.W. Steinfield, Newbury Park 1990, s. 143–72.

<sup>43</sup> C.R. Berger i Richard J. Calabrese, *Some Explorations In Initial Interaction And Beyond: Toward A Developmental Theory Of Interpersonal Communication*, "Human Communication Research" 1, nr 2 (styczeń 1975): 99–112, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>.

wpływają na nasz dobrobyt *well-being*. Wyjaśniają, jak ustanowione relacje zmieniają sposób odczuwania oraz zachowania<sup>44</sup>.

Ad 10. Teorie związane z ewoluowaniem (*Evolutionary theories*). Teorie ewolucyjne mają bardzo bogatą przeszłość, chociaż nigdy nie zajmowały kluczowego miejsca w teorii ekonomii tak zwanego głównego nurtu. W części ewolucyjne podejście jest charakteryzowane poprzez różnorodność, jest powiązane z możliwością podejmowania indywidualnych decyzji oraz ściśle skorelowane z cyklami Kondratiewa czy narodowymi systemem innowacji<sup>45</sup>.

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań przedsiębiorstwa funkcjonujące w dynamicznym otoczeniu bardzo chętnie nawiązują kontakty z już istniejącymi strukturami sieciowymi jako remedium na braki zasobowe oraz zmniejszenie ryzyka działalności gospodarczej. Ważnym czynnikiem pozostaje również dotarcie do zasobów wiedzy podnoszących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw, na które szczególną uwagę zwrócił m.in. Tecce w epoce postindustrialnej stanowią kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa szczególnie tego małego jak również średniego borykającego się z problemami po stronie zasobów kapitałowych. Wydaje się bowiem, że jednym z najważniejszych uwarunkowań sukcesu przedsiębiorstwa są generowane na poziomie tkzw. *intengibles* utrzymanych w paradygmacie zasobowym niematerialnych zasobów organizacji dających szereg przewag konkurencyjnych w kontekście poprawy sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Zasoby te są o tyle istotne, że nie podlegają procesom szybkiej emulacji, co podnosi potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Biorą one bezpośredni udział w procesach budowy sieci przedsiębiorstw a jeszcze istotniejszym wydaje się szczególnie w kontekście przedsiębiorstwa MSP wpływ na sposób i szybkość adaptacji do już istniejących struktur przedsiębiorstw i dostosowania się do uwarunkowań zewnętrznych.

## LITERATURA

1. Allen T., *Communication network in R&D laboratories*, "R&D Management" 1970, (1), p. 14–21.
2. Bass B.M., *Leadership and performance beyond expectations*, New York, London 1985.
3. Berger C.R., Calabres R.J., *Some explorations in initial interaction and beyond: toward a developmental theory of interpersonal communication*, "Human Communication Research" 1975, 1(2), p. 99–112, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>
4. Blau P.M., *Exchange and power in social life*, New York 1964.
5. Brass D.J., *A social network perspective on human resources management*, "Research in Personnel and Human Management" 1995, (13), p. 39–79.

---

<sup>44</sup> L.B. Cohen S., *Social support theory and selecting measures of social support [w:] Social support measurement and intervention: a guide for health and social scientists*, red. S. Cohen, B.H. Gordon, B.H. Gottlieb, New York 2000, s. 29–52.

<sup>45</sup> C.A. Montgomery, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston 1995, s. 3–5, <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0>.

6. Brass D.J., Butterfield K.D., Skaggs B.C., *Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective*, "The Academy of Management Review" 1998, 23(1), p. 14–31, <https://doi.org/10.2307/259097>.
7. Carley K., *A Theory of Group Stability*, "American Sociological Review" 1991, 56(3), p. 331–354, <https://doi.org/10.2307/2096108>.
8. Coase R., *The nature of the firm*, 1937, p. 386–405.
9. Conger J.A., Kanungo R.N., *Charismatic leadership the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco 1988, pobrano z <http://books.google.com/books?id=wFK3AAAAIAAJ>.
10. Contractor N.S., Eisenberg E.M., *Communication networks and new media in organizations* [w:] J. Fulk, C.W. Steinfield (red.), *Organizations and Communication Technology*, Newbury Park, CA: Sage 1990, p. 143–172.
11. Cook K.S., Cheshire C., Gerbasi A., *Power, dependence and social exchange* [w:] P.J. Burke (red.), *Contemporary social psychological theories*, Stanford 2006.
12. Emerson R.M., *Power-Dependence Relations*, "American Sociological Review" 1962, 27(1), p. 31–41.
13. Fajfer P., Pawlak R., Swoboda B., *Procesowe zarządzanie z wykorzystaniem zintegrowanych systemów informatycznych na przykładzie systemu iScala*, t. 2, Poznań 2009.
14. Festinger L., *A Theory of Social Comparison Processes*, "Human Relations" 1954, 7(2), p. 117–140, <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
15. Festinger L., *Informal social communication*, "Psychological Review" 1950, 57(5), p. 271–282, <https://doi.org/http://dx.doi.org.libaccess.hud.ac.uk/10.1037/h0056932>
16. Festinger L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press 1962.
17. Frishammar J., *Organizational Environment Revisited*, "International Studies of Management & Organization" 2006, 36(3), p. 22–49.
18. Fuller R.L., Russ-Eft D.F., *Organizational responsiveness of Russian and American growth-oriented small and medium enterprises (SMEs)*, "Human Resource Development International" 2010, 13(3), p. 317–339, <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.483820>.
19. Granovetter M.S., *The Strength of Weak Ties*, "American Journal of Sociology" 1973, 78(6), p. 1360–1380.
20. Han J., Han J., Brass D.J., *Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity*, "Journal of Organizational Behavior" 2014, 35(1), p. 54–71, <https://doi.org/10.1002/job.1853>.
21. Heath A. (red.), *Rational choice & social exchange: a critique of exchange theory*, Cambridge 1976.
22. Jablin F.M., Putnam L. (red.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications 2001.
23. Kaufman G.G., *Bank Contagion: A Review of the Theory and Evidence*, "Journal of Financial Services Research" 1994, 8(2), p. 123–150.
24. Khan N.R., Taha S.M., Ghouri A.M., Khan M.R., Chee K. Yong, *The Impact of Hrm Practices on Supply Chain Management Success in Sme*, Einfluss von Hrm-Praktiken (Human Resources Management) auf den Erfolg im Management von Lieferketten in Klein- und Mittelgroßen Unternehmen, 2013, 9(3), p. 177–189.
25. Lakey B., Cohen S., *Social support theory and selecting measures of social support* [w:] S. Cohen, B.H. Gordon, B.H. Gottlieb (red.), *Social support measurement and intervention:*

- a guide for health and social scientists*, Oxford; New York: Oxford University Press 2000, p. 29–52.
26. Levine S., White P.E., *Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships*, "Administrative Science Quarterly" 1961, 5(4), 583, <https://doi.org/10.2307/2390622>.
  27. Lipowski A., *Model rywalizacji firm o wydatki nabywców*, "Ekonomista" 2008, nr 3, s. 293–327.
  28. Marwell G., Oliver P., *The critical mass in collective action: a micro-social theory*, Cambridge, New York 1993.
  29. Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, wyd. 2, Warszawa 2008.
  30. Meindl J.R., *On leadership: An alternative to the conventional wisdom* [w:] B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), "Research in Organizational Behavior" 1990, Vol. 12, p. 159–203. Greenwich.
  31. Molm L.D., *The social Exchange framework* [w:] P.J. Burke (red.), *Contemporary social psychological theories*, Stanford, Calif: Stanford Social Sciences 2006.
  32. Montgomery C.A., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston 1995, pobrano z <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0>.
  33. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa 2010, pobrano z [http://www.pwe.com.pl/zarzadzanie/teorie\\_przedsiębiorstw,p1944923605](http://www.pwe.com.pl/zarzadzanie/teorie_przedsiębiorstw,p1944923605).
  34. Oliver P.E., Marwell G., *The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass. II*, "American Sociological Review" 1988, 53(1), 1–8, <https://doi.org/10.2307/2095728>.
  35. Olson M., *Logic of collective actions*, Harvard University Press 1965.
  36. Pastor J.-C., Mayo M.C., *An empirical test of the social contagion theory of charismatic leadership*, "Academy of Management Proceedings", 1994(1), p. 259–263, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1994.10344763>.
  37. Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, New York 1959.
  38. Rogers E.M., *Diffusion of innovations* (3rd ed), New York, London 1983.
  39. Schachter S., *The psychology of affiliation: experimental studies of the sources of gregariousness*. Stanford 1959.
  40. Schachter S., Singer J., *Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state*, "Psychological Review" 1962, 69(5), p. 379–399, <https://doi.org/http://dx.doi.org.libaccess.hud.ac.uk/10.1037/h0046234>.
  41. Scherer C.W., Cho H., *A Social Network Contagion Theory of Risk Perception*, "Risk Analysis" 2003, 23(2), p. 261–267, <https://doi.org/10.1111/1539-6924.00306>
  42. Sohail M.S., Alashban A.A., *An Analysis of Product-Market Strategy and Export Performance: Evidence from Sme's in Saudi Arabia*, "International Journal of Entrepreneurship" 2009, 13, p. 49–65.
  43. Steiner F., *Formation and early growth of business webs: modular product systems in network markets*. Heidelberg; New York 2005.
  44. Tajfel H., *Social categorization, social identity and social comparison* [w:] H. Tajfel (red.), *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*. London 1978.
  45. Tuck R., *Free riding*. Cambridge, Mass: Harvard University Press 2008.
  46. Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations*, "The American Economic Review" 1973, 63(2), p. 316–325.

47. Williamson O.E., *The Economics of Internal Organization: Exit and Voice in Relation to Markets and Hierarchies*, "The American Economic Review" 1976, 66(2), p. 369–377.
48. Williamson O.E., *Hierarchies, Markets and Power in the Economy: An Economic Perspective*, "Industrial and Corporate Change" 1995, 4(1), p. 21–49, <https://doi.org/10.1093/icc/4.1.21>.
49. Williamson O.E., *Strategy research: governance and competence perspectives*, 1999, 20(12), p. 1087–1108, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1087::AID-SMJ71>3.3.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087::AID-SMJ71>3.3.CO;2-Q).

#### **ADAPTATION CAPABILITIES OF ENTERPRISES IN THE NETWORK AS INTANGIBLE CAPITAL IN THE COMPETITION PROCESS**

The paper is an attempt to characterize important factors that are relevant to company's market competition processes. From a whole range of intangible assets of business organizations, adaptive capabilities are dynamic capabilities of an enterprise. Research on this theory was initiated and developed mainly by Teece. These capabilities remain in the canon of the resource paradigm and are a key success factor in today's marketplace, especially in conditions of a very fierce way to attract customers. They are determined by the constant changes in the business environment and the ability to adapt to new emerging conditions. The company's adaptability is particularly evident in the context of building and adapting to existing inter-organizational links (networks), where the key benefit is, among others risk reduction or reaching other organizations' knowledge, thus creating a competitive advantage. It should be emphasized that the present economic environment and rapid changes give only a chance to create short-term competitive advantages, which is mainly related to the phenomenon of emulation of organizations' resources, being an impulse for the emergence of such behaviors.

**Keywords:** adaptive capabilities, the process of competing companies.

DOI: 10.7862/rz.2018.hss.15

*Przesłano do redakcji: grudzień 2017 r.*

*Przyjęto do druku: kwiecień 2018 r.*

