

# **Otoczenie organizacyjne a uwarunkowania społeczno-gospodarcze**

**REDAKCJA NAUKOWA**

Joanna Nowakowska-Grunt

Ireneusz Miciuła

Katowice 2016

**WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA**

Recenzja  
prof. David Marsden  
dr Johnatan Liebenau  
dr inż. Ireneusz Miciuła

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Sophia

Katowice 2016

**ISBN:** 978-83-65357-40-3

**WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA**  
ul. Mickiewicza 29  
40-085 Katowice  
e-mail: [wydawnictwo@sophiabauty.pl](mailto:wydawnictwo@sophiabauty.pl)  
[www.sophiabauty.pl](http://www.sophiabauty.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>PRZEDMOWA</b> .....	<b>7</b>
<b>OSKAR BRASZCZYŃSKI, LONDON SCHOOL OF ECONOMICS ,POLITICAL SCIENICE (LSE)</b> .....	<b>9</b>
<b>1.COMPARING AND CONTRASTING THE “STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE” AND “RESOURCE-BASED VIEW” OF BUSINESS STRATEGY</b> .....	<b>9</b>
INTRODUCTION.....	9
1.S-C-P VS. BUSINESS STRATEGY .....	9
2.RBV IN THE STRATEGY CONTEXT.....	11
3.INSTITUTIONAL CONTEXTS.....	12
CONCLUSION .....	12
REFERENCES.....	14
<b>JOANNA KADŁUBSKA, POLITECHNIKA CZĘSTOCHOWSKA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.ZNACZENIE TRANSPORTU DROGOWEGO</b> .....	<b>16</b>
WSTĘP .....	16
1.DEFINICJA TRANSPORTU .....	16
2. CHARAKTERYSTYKA ORAZ RODZAJE TRANSPORTU.....	18
2.1. PRZEPISY PRAWNE W TRANSPORCIE DROGOWYM .....	20
3. ZNACZENIE TRANSPORTU W PRZEDSIĘBIORSTWACH.....	21
2.1. ZWIĄZEK RELACJI TRADE-OFFS POMIĘDZY OBSŁUGĄ LOGISTYCZNĄ W TRANSPORCIE, A KOSZTAMI .....	23
3. PRZEWÓZ ŁADUNKÓW I OSÓB W 2015 ROKU.....	23
4. LIST PRZEWOZOWY .....	24
ZAKOŃCZENIE.....	26
LITERATURA.....	27
NETOGRAFIA.....	27
INNE .....	27
<b>WALDEMAR JAGODZIŃSKI, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA</b> .....	<b>29</b>
<b>3.SPECJALNE STREFY EKONOMICZNE W POLSCE W ŚWIETLE WYBRANYCH BADAŃ</b> .....	<b>29</b>
WSTĘP .....	29
1.WYBRANE SSE W ŚWIETLE BADAŃ .....	30
2.SSE W UJĘCIU KOMPLEKSOWYM .....	33
3.SSE W ŚWIETLE BADAŃ KOMPARATYSTYCZNYCH .....	37
PODSUMOWANIE.....	38
BIBLIOGRAFIA .....	40
<b>ŁUKASZ AUGUSTOWSKI, UNIWERSYTET ZIELONOGÓRSKI</b> .....	<b>41</b>
<b>4.WPŁYW CZYNNIKÓW RYNKOWYCH NA DOCHODY INDYWIDUALNYCH GOSPODARSTW ROLNYCH</b> ... <b>41</b>	<b>41</b>
WSTĘP .....	41
1.SYTUACJA FINANSOWA GOSPODARSTW ROLNYCH A ZMIANY CZYNNIKÓW RYNKOWYCH .....	41
2.MATERIAŁ I METODYKA BADAŃ.....	43
3.WYNIKI BADAŃ .....	44
PODSUMOWANIE.....	47
LITERATURA.....	48
NETOGRAFIA.....	48
<b>ANGELIKA GUMIENIAK, WYŻSZA SZKOŁA INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA W RZESZOWIE</b> .....	<b>49</b>
<b>5.RYNEK FUNDUSZY VENTURE CAPITAL W POLSCE NA TLE WYBRANYCH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ</b> .....	<b>49</b>
WSTĘP .....	49
1.FUNDUSZE VENTURE CAPITAL – POJĘCIA, CECHY CHARAKTERYSTYCZNE I ETAPY INWESTYCJI.....	49
1.1. CECHY CHARAKTERYSTYCZNE FUNDUSZY VENTURE CAPITAL .....	50
1.2. ETAPY INWESTYCJI FUNDUSZY VENTURE CAPITAL .....	51
2.VENTURE CAPITAL W POLSCE I WYBRANYCH KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ .....	52
ZAKOŃCZENIE.....	55
LITERATURA.....	56

NETOGRAFIA.....	56
<b>WALDEMAR JAGODZIŃSKI, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA.....</b>	<b>57</b>
<b>6. MIKROEKONOMICZNA ANALIZA INSTYTUCJI – WYBRANE DYLEMATY NATURY METODOLOGICZNEJ .....</b>	<b>57</b>
WSTĘP .....	57
1. INSTYTUCJE W NAUKACH SPOŁECZNYCH .....	58
2. FUNKCJE INSTYTUCJI .....	60
3. WYBRANE KLASYFIKACJE INSTYTUCJI .....	61
4. MIKROEKONOMICZNA ANALIZA INSTYTUCJI – WYBRANE TRUDNOŚCI .....	62
PODSUMOWANIE .....	64
BIBLIOGRAFIA .....	65
<b>EWA KUZIONKO – OCHRYMIUK, UNIWERSYTET W BIAŁYMSTOKU.....</b>	<b>67</b>
<b>7. BARIERY I STYMULATORY E-ADMINISTRACJI W POLSCE .....</b>	<b>67</b>
WSTĘP .....	67
1. POJĘCIE INNOWACJI.....	67
2. E-ADMINISTRACJA JAKO NARZĘDZIE POPRAWY JAKOŚCI .....	68
3. BARIERY I STYMULATORY TWORZENIA INNOWACJI .....	69
4. KORZYŚCI ROZWOJU E-ADMINISTRACJI.....	70
5. BARIERY ROZWOJU E-ADMINISTRACJI .....	71
6. STYMULANTY I DESTYMULANTY E-ADMINISTRACJI NA PODSTAWIE WOJEWÓDZTW W POLSCE....	72
ZAKOŃCZENIE.....	75
LITERATURA.....	76
NETOGRAFIA.....	76
<b>KRYSTIAN NOWAK, SZKOŁA POLICJI W PILE.....</b>	<b>77</b>
<b>8. ZARZĄDZANIE DOBREM PERSONELU DO SŁUŻBY W POLICJI .....</b>	<b>77</b>
1. ANALIZA TEORETYCZNA W OBSZARZE POLA ROZWAŻAŃ.....	77
2. METODYKA BADAŃ.....	78
3. ANALIZA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRACOWNIKIEM W POLICJI.....	79
4. EFEKTYWNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI W POLICJI .....	83
5. WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH .....	86
6. WNIOSKI Z BADAŃ .....	86
LITERATURA.....	88
NETNOGRAFIA .....	89
<b>MONIKA RÓŻYCKA, UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI W SZCZECINIE .....</b>	<b>91</b>
<b>9. MATRIARCHAT CZY PATRIARCHAT? PŁEĆ I KOBIECOŚĆ W SPOŁECZNOŚCIACH ARCHAICZNYCH.....</b>	<b>91</b>
WSTĘP .....	91
1. STATUS KOBIET W MATRIARCHACIE .....	92
2. DYMORFIZM PŁCIOWY W SPOŁECZEŃSTWACH ZBIERACZO – ŁOWIECKICH .....	94
3. PRZEMIANY GOSPODARCZE W MŁODSZEJ EPOCE KAMIENIA .....	95
4. CHARAKTERYSTYKA SYMBOLICZNA PŁCI W PATRIARCHACIE .....	97
ZAKOŃCZENIE.....	98
LITERATURA.....	99
NETOGRAFIA.....	99
<b>MONIKA SEMIK, STAROPOLSKA SZKOŁA WYŻSZA W KIELCACH,.....</b>	<b>101</b>
<b>10. STRES, MOBBING I WYPALENIE, JAKO GŁÓWNE PATOLOGIE ZWIĄZANE Z KARIERĄ ZAWODOWĄ.....</b>	<b>101</b>
WSTĘP .....	101
1. STRES .....	101
1.1. DEFINICJA STRESU .....	101
1.2. CZYNNIKI STRESOGENNE .....	102
1.3. SPOSOBY RADZENIA SOBIE ZE STRESEM.....	103
2. MOBBING .....	103
2.1. DEFINICJA MOBBINGU .....	103

2.2.FAZY MOBBINGU .....	104
2.3.PRZYCZYNY I SKUTKI MOBBINGU .....	105
2.4.ROSZCZENIA PRACOWNIKA.....	105
3.WYPALENIE ZAWODOWE .....	106
3.1.WYJAŚNIENIE TERMINU.....	106
3.2. SYMPTOMY WYPALENIA.....	106
3.3. PRZYCZYNY WYPALENIA ZAWODOWEGO .....	107
3.4. SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z WYPALENIEM ZAWODOWYM .....	107
ZAKOŃCZENIE.....	108
BIBLIOGRAFIA .....	109
NETOGRAFIA.....	109
<b>WALDEMAR JAGODZIŃSKI, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA.....</b>	<b>111</b>
<b>11.WYBRANE NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI.....</b>	<b>111</b>
1. ZARZĄDZANIE TALENTAMI – ROZWAŻANIA WSTĘPNE.....	111
2. IDENTYFIKACJA ZACHOWAŃ PROROKOWYCH .....	112
3. COACHING.....	114
3.1. COACHING JĘZYKOWY .....	114
3.2. COACHING INTERKULTUROWY .....	116
4. MENTORING .....	116
5. TRENING .....	117
PODSUMOWANIE.....	119
BIBLIOGRAFIA .....	120
<b>ANNA NURZYŃSKA, UNIwersYTET PRZYRODNICZO-HUMANISTYCZNY W SIEDLCACH.....</b>	<b>121</b>
<b>12.WPŁYW POZIOMU BEZPIECZEŃSTWA SPOŁECZNEGO NA MIGRACJE LUDNOŚCI W POLSCE.....</b>	<b>121</b>
WPROWADZENIE .....	121
1.BEZPIECZEŃSTWO SPOŁECZNE W KONCEPCJI BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA.....	121
2.ZRÓŻNICOWANIE WYBRANYCH ASPEKTÓW POZIOMU BEZPIECZEŃSTWA SPOŁECZNEGO .....	122
3.WPŁYW MIGRACJI NA BEZPIECZEŃSTWO OBSZARU UNII EUROPEJSKIEJ .....	123
4.ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY BEZPIECZEŃSTWEM SPOŁECZNYM A MIGRACJAMI LUDNOŚCI .....	124
PODSUMOWANIE.....	127
BIBLIOGRAFIA .....	128
<b>ANNA NURZYŃSKA, UNIwersYTET HUMANISTYCZNO-PRZYRODNICZY W SIEDLCACH.....</b>	<b>129</b>
<b>13.ZAGROŻENIA BEZPIECZEŃSTWA XXI WIEKU W POLSCE.....</b>	<b>129</b>
WPROWADZENIE .....	129
1.GENEZA MIGRACJI .....	129
2.BEZPIECZEŃSTWO SPOŁECZNE W POLSCE .....	130
PODSUMOWANIE.....	133
BIBLIOGRAFIA .....	135
<b>LESZEK SMYRSKI, UNIwersYTET RZESZOWSKI .....</b>	<b>137</b>
<b>14. WYSTĘPOWANIE ZJAWISK PATOLOGICZNYCH W PROJEKTACH TWORZENIA SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH ZE ŚRODKÓW PUBLICZNYCH. STUDIUM PRZYPADKU. WYBRANA SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA- WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE.....</b>	<b>137</b>
WSTĘP .....	137
1.WYBRANE PRZYKŁADY BADAWCZE .....	137
2.ASPEKTY PATOLOGICZNE STUDIUM TEORETYCZNEGO .....	139
4.ROZWAŻANIA AUTORA Z SENTENCJI SOCJOLOGICZNO-BADAWCZEJ .....	139
LITERATURA.....	146



## PRZEDMOWA

Monografia „Otoczenie organizacyjne a uwarunkowania społeczno-gospodarcze” jest efektem teoretycznych i praktycznych badań wielu autorów z różnych ośrodków akademickich, takich jak: Szkoła Główna Handlowa, Politechnika Częstochowska, Uniwersytet Zielonogórski, Uniwersytet w Białymstoku, Szkoła Policji Pile, Staropolska Wyższa Szkoła w Kielcach, Uniwersytet Rzeszowski, Uniwersytet Przyrodniczo-Ekonomiczny w Siedlcach, Uniwersytet Szczeciński oraz Londyńska Szkoła Ekonomiczna. Rozważania w niniejszej monografii są realizowane przez uznane grono naukowców: doktorów, magistrów oraz praktyków zawodowych.

Różnorodność i szeroki przekrój tematyczny sprawiają, że każdy Czytelnik znajdzie w monografii coś interesującego i inspirującego do prowadzenia własnych badań.

Działalność otoczenia organizacyjnego jest możliwa przy zachowaniu współzycia motoryki społeczno-gospodarczej. Otoczenie organizacyjne jest tworzone przez rynek przy instytucjonalnym współdziałaniu administracji, biznesu i podstawowych zasad bezpieczeństwa. Niestety w każdej lokalizacji społeczno-gospodarczej zdarza się mobbing i inne zjawiska patologiczne. Zadaniem społeczeństwa jest wyeliminowanie takiego stanu rzeczy. Wszystkie zagadnienia są ze sobą ściśle powiązane i zawsze w mniejszym, czy też większym stopniu w danym miejscu występują. Natomiast to, że nie mówimy otwarcie o zjawiskach patologicznych, czy ukrywamy lobbing to tylko świadczy o powstałych realiach XXI wieku.

**W pierwszym** rozdziale przedstawiono aspekty strategii biznesowej, co zapewne istotnie wpływa na rozwój organizacji. Z kolei **w drugim rozdziale** zostaje podkreślona rola transportu drogowego w aspekcie znaczeniowym logistyki i jej pochodnych ukierunkowanych również na kwestie związane z ładunkami przewozowymi, co stanowi istotny aspekt wielu rodzajów działalności gospodarczej.

**W rozdziale trzecim** przedstawiono najnowsze badania koncentrujące się na funkcjonowaniu Specjalnych Stref Ekonomicznych. Ukazana została różnorodność perspektyw badawczych, które udowadniają, że Specjalne Strefy Ekonomiczne wciąż stanowią interesujące pole dociekań naukowych.

**Rozdział czwarty** skupia się na wskazaniu wpływu rynków na dochody indywidualnych gospodarstw rolnych w aspekcie sytuacji finansowej tychże gospodarstw rolnych a formą zmiany czynników rynkowych, natomiast w **rozdziale piątym** wskazano rynek funduszy kapitał w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej.

Rozważania przedstawione w **rozdziale szóstym** koncentrują się na dylematach związanych z prowadzeniem badań na gruncie Nowej Ekonomii Instytucjonalnej. W trosce o spójność prowadzonych analiz warto wcześniej zastanowić się nad trudnościami, które mogą pojawić się w trakcie procesu badawczego.

**Rozdział siódmy** wskazuje rolę innowacji w zakresie barier i stymulatorów e-administracji w Polsce wskazując korzyści rozwoju e-administracji oraz stymulanty i destymulanty e-administracji na podstawie województw w Polsce.

**W dwóch kolejnych rozdziałach** odwołano się do społeczności analizy teoretycznej w obszarze pola rozważań w zakresie zarządzania doбором personelu służby do Policji oraz roli kobiecości w społecznościach archaicznych.

**W rozdziale dziesiątym** wskazano sposoby radzenia sobie ze stresem w aspekcie pojęciowym mobbingu i wypalenia zawodowego, jako patologii związanej z karierą zawodową.

**Rozdział jedenasty** przedstawia najczęściej stosowane narzędzia zarządzania talentami. Szczególny nacisk położony został na coaching oraz jego szczególne, dwie dość młode odmiany – coaching językowy oraz coaching interkulturowy.

**W dwóch kolejnych rozdziałach** omówiono zagrożenia w XXI wieku powstałe w wyniku między innymi migracji ludności.

**Ostatni rozdział** pokazuje sentencję socjologiczno-badawczą na przykładzie spółdzielni socjalnej w województwie podkarpackim.

*Zachęcamy do lektury wyrażając przekonanie, że publikacja dostarczy czytelnikowi wiele wartościowych przemyśleń i inspiracji z zakresu przedstawionej problematyki.*

*Dziękujemy wszystkim tym, którzy przyczynili się do powstania tej publikacji, a zwłaszcza Autorom za ich inspirujące naukowe rozważania teoretyczno-praktyczne.*

**Redaktorzy monografii**

*prof. P Cz Joanna Nowakowska Grunt*

*dr inż. Ireneusz Miciuła*



## 1.COMPARING AND CONTRASTING THE “STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE” AND “RESOURCE-BASED VIEW” OF BUSINESS STRATEGY

### INTRODUCTION

The strategy literature in the 1980s and 1990s has faced much debate as to whether firm-level or industry-level factors are determinative in shaping business profitability but little consensus has been achieved (cf. Barney 1991, s. 99-120; Rumelt 1991, s. 167-185; McGahan & Porter 1997). The inconclusive nature of this debate suggests that the research on interrelations between strategy, profitability, firms and industries display traces of simultaneity problem. Interactions between industry-level determinants and firm internal capabilities co-create strategy and shape profitability whereas related feedbacks have an effect on firm's resources and industry setting (cf. Henderson & Mitchell 1997).

This essay aims to explore those linkages by comparing and contrasting two foundational paradigms for the debate: the structure-conduct-performance (S-C-P) and resource-based view (RBV). As both emerged in relative isolation (Baden-Fuller, 1995, s.1) and represent radically opposite streams of inside-out versus outside-in thinking about competitive process, the productive discussion calls for establishing the relevant unit of comparison, closely tied to the central question of business strategy. That is why, in the essay, both paradigms are compared with reference to their predictive power in determining sources of economic rents or, in the strategy language, competitive advantage.

It will be argued that neither alone nor collectively, the S-C-P and the RBV are sufficient in explaining competitive advantage determinants and that they offer more accurate explanations when enriched by premises coming from the institutional theory and the related concept of varieties of capitalism (VoC). The static and dynamic conceptualisations of both S-C-P and RBV along with critique with reference to the established comparison unit will be presented first. Contrasting both paradigms in the context of business strategy design will follow. The areas of mutual weaknesses, which can be supplemented by the notions coming from the institutional theory, will be presented at the end.

### 1.S-C-P VS. BUSINESS STRATEGY

Originated from the industrial organisation (IO) economics, the S-C-P paradigm attempts to explain an industry level phenomenon (Mason 1939; Bain, 1956). Holding a strong assumption about the industry homogeneity, its basic proposition asserts that the structure of an industry, specifically the concentration level, the degree of product differentiation and the presence of barriers to entry, provide economic and technological determinants shaping key decisions undertaken by buyers and sellers (conduct), which in turn, determine the overall level of the industry profitability (Mason, 1939; Bain, 1956, Porter 1980, 1998). In this context, entry barriers in the forms of economies of scale, cost leadership and initial capital requirements, constitute the basic link between performance and structure (Bain, 1956). Conduct refers to decisions concerning i.a. pricing policy and R&D spending, whereas performance, is understood as economic efficiency of market operations.

Caves and Porter (1977) enabled this framework to serve business strategy by accommodating

a certain degree of heterogeneity within via introduction of strategic groups – the concept proposed by Hunt (1972), who argued that firms possessing similar asset configurations can be clustered into homogeneous groups because they pursue similar competitive strategies. The resulting strategy proposition of the paradigm sees industries as composed of heterogeneous strategic groups, which are then composed of homogenous firms. Similarly to entry barriers protecting industry profitability, high performing strategic groups erect mobility barriers, which prevent intra-industry moves (Caves&Porter,1977).

One class of difficulties with S-C-P arise when it is applied to study sources of particular firms' rents, which actually is a key objective of the majority of business strategists. The use of inappropriate level of analysis occurring in both managerial and scientific contexts leads to i.a. research results or strategy recommendations being diverted from key firm-level analytical areas: single firm profitability determinants, core competencies or strategic intent. (McWilliams&Smart, 1993). In the context of applied firm's strategy, the concept of entry barriers is also limited as erecting a barrier is often costly and subject to free riding by others.

The main limitation of the S-C-P paradigm is, however, its static nature stemming from both the causal flow of conceptual elements and the microeconomic underpinning. S-C-P views firms as operating under equilibrium conditions what implies structural determinism and exogenous nature of an industry structure. The advancements in the research of dynamic systems questioned the viability of such static modelling, however (cf. Ghemawat, 1997). This called for another update of the S-C-P in the form of feedback loops signalling that the structure can be partially endogenous to firms' actions (cf. Porter, 1991). Rents gained by industry players attract new entrants what changes industry structure. The increased level of rivalry affects conduct but the conduct-strategic behaviour of some players also affects the structure. The aggregated level of those interactions shapes the overall performance, which in turn, has an effect on structure as it stimulates economic progress incentivising technological development.

Furthermore, the unrealistic assumptions behind the static version of S-C-P that optimal conditions exist and can be sustained over time imply predictability of the total industry output. Consequently, industry concentration acts as a proxy for market share narrowing the managerial focus to either protecting or taking over customer bases (Mc Williams & Smart, 1993). Developing strategy under the assumption of a dynamic environment, on the other hand, would provide incentives for creating new demand and stimulate the economy further. The efficiency paradigm, however, redefines S-C-P in this context by arguing that industry-level rents are contingent on excess profits of large and efficient players not on the level of concentration (McGee, 1985).

Focused on industry-level, S-C-P sufficiently explains sources of the monopoly rents what makes it a much more relevant tool for regulators than for strategists. In fact, S-C-P has been widely used in antimonopoly regulation in the US since 1960s. By regarding firm as a black box and assuming that it will behave like any self-interested, utility maximising actor, the paradigm is, however, structurally inhibited to look inside the firm. Derived from microeconomic studies, black box-like conceptualisations implicitly presume that firms are able to adjust themselves to changing external contexts almost immediately, therefore, their resources can be efficiently used at all times. These presumptions are highly unrealistic, especially when contrasted with studies on organisational inertia and resource rigidity.

In contrast, the RBV emphasises the need for a match between the external market environment and internal capabilities. Moreover, it addresses a puzzle, the S-C-P could not resolve namely the relatively high degree of long-term intra-industry variance of profitability, as indicated by i.a. Rumelt's (1984) empirical study. The RBV footprint can be attributed to Penrose (1959), who developed conceptual schema of a firm as a collection of resources. The paradigm was furthered in the mid-1980s by Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) and Barney (1986) and became very popular conceptualisation of the roots of sustained competitive advantage (SCA). Despite having many formulations, RBV focuses primarily on the resources' characteristics while explaining performance heterogeneity

The widely accepted formulation of RBV asserts that SCA is achieved via acquiring resources, which are valuable, rare, inimitable and non-substitutable (VRIN) and via building an organisation able to deploy them in the most efficient manner (Barney, 1991, 1994, 2002). Additionally, an important for strategy concept of *distinctive capabilities* was proposed by Kay (1993), who building on RBV, distinguished three types of capabilities (reputation, architecture of contracts and innovation potential) serving as a platform for competitive advantage. This formulation is especially important in the institutional context discussed later as it underlines the role of i.a. employment conditions in building firm's social capital. Unlike S-C-P highlighting entry and mobility barriers, RBV underlines the role of resource and capability barriers. Consequently, the theory was very successful in predicting sources of variance in outcomes of corporate diversification strategies (Teece, 1982). However, likewise S-C-P, it initially failed to explain the dynamics of capability development and the roots of difference in firm's abilities to learn and re-create skills.

Having the tendency to becoming obsolete especially in the presence of technological discontinuities, resources and capabilities can be viewed as stock depreciating with time. Depreciated capabilities become rigidities and inhibit competitive potential. There are however organisations possessing *dynamic capabilities* enabling constant renewal of the resource stock, as argued by Teece and Pisano (1994). Dynamic capabilities stem from combination of three factors: path-dependent asset positions, presence of higher-order routines and managerial commitments to long-term resource accumulation (ibid.). These predictions are in line with Dierickx's and Cool's (1989) dynamic overview of strategic resources. They describe them as causally ambiguous, subject to time compression diseconomy and developing from mass efficiency of interconnected stocks of assets. The dynamic perspective of RBV therefore holds-off the critique that SCA is not achievable (Pisano, 2015). While supplementing the RBV, it also partially bridges it with the S-C-P paradigm. What seems to be an entry barrier, may be instead viewed as a cumulatively developed resource (cf. McGee, 1985). Sutton (1991) provides an example while looking at frozen food industry in the US. He found that a small number of initial entrants retained their market shares via strategically investing from the beginning in advertising. This erected an entry barrier and cumulatively developed strong brands.

Another critique of RBV refers to the assumption about bounded rationality, which is not consistent across the paradigm. RBV assumes that managers are rationally bounded and what partially shapes the SCA is the degree, to which they correctly identifies firm's strategic resources (Thomas & Pollock, 1999). Simultaneously, likewise S-C-P, it views markets via lenses of economic rationality (at the state of equilibrium) assuming that they will always make optimal choices, which *ex vi termini* cannot be better (cf. Bromiley & Rau, 2016). Mak-

ing optimal choices requires, on the other hand, lack of bounded rationality what stays in contradiction with earlier assumption. Such a disjunction inhibits the normative function of RBV with regards to undertaking strategic decisions to achieve SCA.

### 3.INSTITUTIONAL CONTEXTS

Both S-C-P and RBV can be criticised for their ignorance towards institutions. None of them incorporates institutional contexts, in which businesses function, even if such contexts play a significant role. Hall's and Soskice's (2001) varieties of capitalism (VoC) thesis anticipates persistent differences in business strategies across capitalist regimes, which condition firms' boundaries and subsequently, their conduct. For example the emergence of architectural dimension of distinctive capabilities (Kay, 1993) is facilitated by widespread relational contracting and long-term employment conditions typical for coordinated market economies (CMEs) and is inhibited by arms-length relations characteristic for liberal market economies (LME). The strong position labour unions in Germany or synergistic buyer-supplier relationships in Japan in contrast with the American employment model or the flexicurity Danish system can serve as relevant examples.

Additionally, S-C-P disregards institutions as it is anchored to 3<sup>rd</sup> order economising (Williamson, 2000), the layer of analysis, which by design treats institutions as given. Paradoxically, the paradigm is, however, derived from competitive patterns prevailing in the US in the 1960s, when economic expansion policies had a substantial effect on the overall level of rivalry (Dobbin & Dowd, 1997; Fligstein, 1990). RBV is also not immune to political and legal contexts as they effectively shape the characteristics of internal resources. Legally protected resources may be effectively inimitable in the context of well-functioning patent law and at the same time easy to imitate in the lack of such context (Brouthers, 2008; Oliver, 1997).

Innovation constitutes another area where differences between S-C-P and RBV in the institutional context are visible. The concept of dynamic capabilities, inscribed into RBV, implies constant renewal of resources and skills, which, in turn, facilitates adaptive change and incremental innovation. This type of innovation is a domain of firms functioning in CMEs, where institutions and firms are path-dependent and the system favours exploitation in organisational learning. On the other hand, risky, exploratory mode of learning characterises firms in LME, which are more strategically focused on radical innovations (Witcher & Chau, 2012). This comes hand in hand with dynamic S-C-P view seeing technological discontinuities as endogenous feedbacks altering the position of the whole industry.

### CONCLUSION

In conclusion, both S-C-P and RBV were developed to provide an explanation for one of the key questions in business strategy: why certain firms perform better than the others. Those paradigms trace sources of heterogeneity in profitability while starting from two opposite perspectives. Whereas S-C-P, explain industry level variance sketching causal influence of structure on firm's decisions, which shape their performance, the RBV assumes atomistic perspectives looking at single firm's resources and capabilities as sources of economic rents.

Both paradigms in their basic, static formulations are based on microeconomic concepts of perfect competition and recognises competitive advantage as the equilibrium condition, which is an unrealistic assumption. Both were therefore augmented to incorporate the dynamic perspective of a competitive process. Such formulations of SCP and RBV enhance

each other but they still lacks institutional context to fully explain whole range of potential sources of competitive advantage. Additionally, while S-C-P states that firms are shaped to the large extent by external forces and RBV argues that firms can shape their environment, the institutional perspective acts as a moderator between the two showing the significance of institutional contexts in which interactions between firms, markets, governments and society happen.

The power of institutional analysis in such context lies in its ability to see motives for managerial behaviours much broader, as shaped by types of capitalism regimes or social obligations.

Combined together, this federation of strategy paradigms sees strategic positioning within industry, resource capital and institutional capital as necessary to achieve sustainable competitive advantage.

## REFERENCES

1. Baden-Fuller, C. (1995), *Strategic Innovation*, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-in to Inside-out Approaches to Strategy Research. *British Journal of Management* . [Online] 6 (s1)
2. Bain, J. S. (1956), *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*. Cambridge: Harvard University Press.
3. Barney, J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. [Online] 17 (1), 99–120.
4. Barney, J. (1986), *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*. *Management Science*. [Online] 32 (10), 1231–1241.
5. Barney, J. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
6. Barney, J. (1994), *Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms.*,” in *Does management matter? On competencies and competitive advantage*. The 1994 Crafoord lectures. Lund: Lund University, pp. 1–36.
7. Bromiley, P. & Rau, D. (2016), *Operations management and the resource based view: Another view*. *Journal of Operations Management*. [Online] 4195–106.
8. Bromiley, P. et al. (2016), *Is R&D Risky?* *Strategic Management Journal*. [Online]
9. Brouthers, K. D. et al. (2008), *Real Options*, International Entry Mode Choice and Performance. *Journal of Management Studies*. [Online] 45 (5), 936–960.
10. Caves, R. E. & Porter, M. E. (1977), *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition\**. *The Quarterly Journal of Economics*. [Online] 91 (2), 241.
11. Delorme, C. D. et al. (2002), *Structure, conduct and performance: a simultaneous equations approach*. *Applied Economics*. [Online] 34 (17), 2135–2141.
12. Dierickx, I. & Cool, K. (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. *Management Science*. [Online] 35 (12), 1504–1511.
13. Dobbin, F. & Dowd, T. J. (1997), *How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts*. *Administrative Science Quarterly*. [Online] 42 (3), 501.
14. Fligstein, N. (1990), *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
15. Gao, G. Y. et al. (2009), *A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy*. *Journal of International Business Studies*. [Online] 41 (3), 377–396.
16. Ghemawat, P. (1997), *Games businesses play: cases and models*. Cambridge, MA: MIT Press.
17. Hall, P.A. & Soskice, D.W. (2001) *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford, Oxford University Press.
18. Henderson, R. & Mitchell, W. (1997), *The Interactions Of Organizational And Competitive Influences On Strategy And Performance*. *Strategic Management Journal*. [Online] 18 (S1), 5–14.
19. Hunt, M. S. (1972), *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. Harvard University Press.
20. Jarzabkowski, P. (2008), *Shaping Strategy As A Structuration Process*. *Academy of Management Journal*. [Online] 51 (4), 621–650.
21. Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success*. Oxford: OUP.
22. Mason, E. S. (1939), *Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise*. *The American Economic Review*. [Online] 29 (1), 61–74.
23. McGee, J. (1985), “*Strategic groups: A bridge between industry structure and strategic management*,” in H. Thomas & D. Gardner (eds.) *Strategic marketing and management* . New York : John Wiley & Sons. pp. 293–313.
24. McWilliams, A. & Smart , D. (1993), *Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice*. *Journal of Management*. [Online] 19 (1), 63–78.
25. MCGahan, A. M. & Porter, M. E. (1997), *How Much Does Industry Matter, Really?* *Strategic*

- Management Journal. [Online] 18 (S1), 15–30.
26. Oliver, C. (1997), *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*. Strategic Management Journal. [Online] 18 (9), 697–713.
  27. Peng, M. W. et al. (2009), *The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod*. Academy of Management Perspectives. [Online] 23 (3), 63–81.
  28. Peng, M. W. (n.d.) *Towards an institution-based view of business strategy*. Asia Pacific Journal of Management, [Online] 19 (2), 251–267.
  29. Peng, M. W. (2006), *Global strategy*. Australia: Thomson/South-Western.
  30. Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
  31. Pisano, G. P. (2015), *A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition*. HBS Working Paper 16-036. [Online]
  32. Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
  33. Porter, M. E. (1991), *Towards a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal. [Online] 12 (S2), 95–117.
  34. Porter, M. E. (1998), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press.
  35. Rumelt, R. P. (1991), *How much does industry matter?* Strat. Mgmt. J. Strategic Management Journal. [Online] 12 (3), 167–185.
  36. Rumelt, R. P. et al. (1994), *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  37. Rumelt, R. P. (1984), “*Towards a strategic theory of the firm*,” in R. Lamb (ed.) *Competitive strategic management*. New York : Prentice-Hall. pp. 556–570.
  38. Sutton, J. (1991), *Sunk costs and market structure: price competition, advertising, and the evolution of concentration*. Cambridge, MA: MIT Press.
  39. Teece, D. J. (1982), *Towards an economic theory of the multiproduct firm*. Journal of Economic Behavior & Organization. [Online] 3 (1), 39–63.
  40. Teece, D. & Pisano, G. (1994), *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*. Industrial and Corporate Change. [Online] 3 (3), 537–556.
  41. Thomas, H. & Pollock, T. (1999), *From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy*. British Journal of Management Br J Management. [Online] 10 (2), 127–140.
  42. Wernerfelt, B. (1984), *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal. [Online] 5 (2), 171–180.
  43. Williamson, O. E. (2000), *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*. Journal of Economic Literature. [Online] 38 (3), 595–613.
  44. Witcher, B.J. & Chau, V.S. (2012), *Varieties of Capitalism and Strategic Management: Managing Performance in Multinationals after the Global Financial Crisis*. British Journal of Management. [Online] 23.

## 2.ZNACZENIE TRANSPORTU DROGOWEGO

### WSTĘP

Celem niniejszego opracowania transportu w gospodarce. Zmiany jakie zachodzą w otoczeniu zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego dostosowania się do warunków rynkowych. W dzisiejszych czasach szczególną rolę odgrywa obsługa klienta, a także przepływ informacji oraz produktów w łańcuchu logistycznym. Przedsiębiorstwa muszą wziąć pod uwagę aspekt czasu z uwagi na zapotrzebowanie poszczególnych klientów. Dlatego transport jest bardzo ważnym ogniwem w działalności przedsiębiorstw. Wpływ transportu na różne procesy rozwojowe jest wynikiem jego usługowej roli. Rozwój gospodarki byłby niemożliwy bez rozwoju transportu. Transport to niezbędny element umożliwiający kooperację przemysłową. Ponadto to niezbędny warunek podziału pracy w społeczeństwie.

### 1.DEFINICJA TRANSPORTU

Zadaniem transportu jest pokonywanie przestrzeni. Zaspokojenie większości potrzeb człowieka bez przemieszczania poszczególnych produktów, a także osób byłoby niemożliwe. W znaczeniu funkcjonalnym transportu jest to więc działalność, która ma na celu przemieszczanie osób i ładunków, skutkiem czego jest zmiana ich miejsca w przestrzeni (Neider,2008 s.31). W ekonomicznym ujęciu transport stanowi świadczenie usług transportowych za określoną odpłatnością. Polega on na przemieszczaniu ładunków oraz osób, a także wszelkich usług pomocniczych. Dodatkowo to ważne ogniwo przepływu wyrobów gotowych, począwszy od samego pozyskania surowców do produkcji, aż do dystrybucji wyrobów gotowych do klientów. Celem transportu jest dostarczenie konkretnego produktu do określonego miejsca w wyznaczonym czasie. Transport to wszelkie czynności związane z przemieszczaniem dóbr materialnych i ludzi przy użyciu odpowiednich środków (Fertsch, 2008, s. 83). Proces dostawy jest poprzedzony przygotowaniem ładunków przeznaczonych do transportu, a następnie dokonuje się wszelkich czynności związanych z organizowaniem transportu. Po przetransportowaniu określonych ładunków należy wykonać czynności zdawczo-odbiorcze. Transport może odgrywać w gospodarce zarówno rolę usługową jak i samodzielnią. Usługowa rola opiera się na obsłudze poszczególnych działów produkcji materialnej, a także niematerialnej i ponadto zaspokajając potrzeby konsumentów. Transport wpływa na procesy rozwojowe, a to wynika z usługowej roli. Nie należy zapominać również o przedsiębiorstwach transportowych, które są jednostkami gospodarczymi zajmującymi się przemieszczaniem dóbr i osób. Przedsiębiorstwa spedycyjne zajmują się organizacją przemieszczania towarów oraz ludzi (Andrzejczak, 2010, s.146). Usługa spedycyjna wykonywana jest za określoną odpłatnością.

W zakres usługi spedycyjnej wchodzi:

- Wysłanie przesyłki,
- Odbiór przesyłki,
- Przygotowanie przesyłki,
- Odbiór zamówionego przedmiotu.



*Dalsza część książki dostępna w wersji  
pełnej.*

