

ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE W TURBULENTNYM OTOCZENIU¹

Wprowadzenie

Zagadnienia dotyczące rozpoznawania zależności między zdolnościami dynamicznymi (*dynamic capabilities, DCs*) a wynikiem firmy (*firm performance, FP*) wciąż są interesującym tematem badań zarządzania strategicznego. Zainteresowanie zdolnościami dynamicznymi wynika z ich potencjalnego wpływu na przewagę konkurencyjną, kluczową zmienną „wyniki” w teorii zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities theory, DCT*) [33]. Wprawdzie dotychczasowe ustalenia badawcze wniosły niemały wkład w rozwój teorii o roli zdolności dynamicznych, ale wciąż trwa debata nad definicją i skutkami zdolności dynamicznych oraz rolą dynamizmu otoczenia. Intrygującym kierunkiem badań nadal pozostaje identyfikacja zależności między zdolnościami dynamicznymi a wynikiem firmy w warunkach istnienia zmiennych wpływających na tę zależność, w tym moderatorów. Istnieje problem uchwycenia złożoności relacji *DCs – FP* w badaniach naukowych.

Przegląd literatury wykazał, że w ostatnich latach zaczęła się pojawiać analiza uwarunkowań *DCs* z uwzględnieniem jednej zmiennej moderującej wspomnianą powyżej zależność. Identyfikacja tych zmiennych ma istotne znaczenie, gdyż pozwala na określenie warunków (np. typów otoczenia), w których omawiana zależność występuje i odróżnienie jej od warunków, w których zanika. Konceptualizując relację *DCs – FP*, wielu badaczy odnotowuje jej złożoność, sądząc, że wyniki implikowane przez zdolności dynamiczne są specyfiką kontekstu. Poglądy te zainspirowały badaczy do włączania zmiennych moderujących, które mogłyby tłumaczyć różnice w relacji *DCs*

* Dr hab. Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki UMO-2013/11/B/HS4/00697.

– *FP*, począwszy od zmiennej zewnętrznej, takiej jak dynamizm otoczenia. W tym podejściu relacja *DCs* – *FP* jest bardziej złożona niż prosta relacja między główną zmienną niezależną a wynikami.

Według literatury niektórzy badacze rozpoczęli wyjaśnianie przewagi konkurencyjnej w oparciu o teorię zasobową (*resource-based theory, RBT*) [1], ale ostatnio coraz bardziej niestabilne otoczenie kwestionuje oryginalne propozycje *RBT* jako statyczne i zaniedbujące wpływ dynamizmu rynku [9; 33; 35]. Teece i in. [33] rozszerzyli *RBT* w kontekście dynamiki otoczenia i zaproponowali, aby firmy stale adaptowały, rekonfigurowały i odnawiały swoje zasoby i zdolności adresowane zmianie otoczenia. Wobec tego podejście zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities view, DCV*) może być traktowane jako rozszerzenie podejścia opartego na zasobach (*resource-based view, RBV*), podczas gdy *RBV* odnosi się przede wszystkim do istniejących zasobów firmy. Teoria zdolności dynamicznych podkreśla ponowną konfigurację tych zasobów w celu dostosowania do zmian otoczenia [27].

Przyjmując założenie, że wszystkie badane zjawiska charakteryzuje jakiś poziom zmienności, a celem badań naukowych jest wyjaśnienie owej zmienności, to budowanie kontekstualnej teorii zdolności dynamicznych wiąże się ze wskazaniem mechanizmów łączących sytuacyjne warunki zależności między zdolnościami dynamicznymi a wynikiem firmy. Dlatego za cel opracowania przyjęto identyfikację zewnętrznych warunków, w jakich zdolności dynamiczne przyczyniają się do wyniku firmy. Realizacja tego celu pozwoli lepiej zrozumieć zewnętrzne warunki, które mogą zwiększać lub ograniczać, a które negować efekty zdolności dynamicznych na wynik firmy. Wykorzystaną metodą badawczą są studia literatury uwzględniającej konceptualizację kluczowych konstruktów oraz rezultaty badań nad efektami zdolności dynamicznych organizacji biznesowych w różnych typach otoczenia.

1. Konceptualizacja zdolności dynamicznych

Propozycja paradygmatu zdolności dynamicznych w zarządzaniu strategicznym zainicjowała wspomnianą wcześniej dyskusję, w tym na temat istoty samego konstruktu zdolności dynamicznych. Toteż niniejsze rozważania oparto m.in. na przeglądzie sposobów pojmowania tego konstruktu przez kilku kluczowych autorów badań zdolności dynamicznych [28]. Zidentyfikowane definicje stosowane przez tych badaczy przedstawiono w tabeli 1.

Przegląd definicji zdolności dynamicznych odsłonił brak jednoznacznej konceptualizacji, co pozostawia kilka luk poznawczych m.in. w zakresie atrybutów samego konstruktu i jego operacjonalizacji. Chociaż obecne badania w zarządzaniu nie zawierają zwięzłej konceptualizacji zdolności dynamicznych, podstawowe interpretacje są zgodne co do tego, że zdolności dynamiczne reprezentują metarutynę, która

systematycznie dostosowuje (tworzy, rozszerza i modyfikuje) rutyny operacyjne firmy do zmieniających się wymagań otoczenia [21; 31; 32; 33; 43]. Rutyny operacyjne zabezpieczają operacyjne funkcjonowanie firmy. Aby więc poprawić wyniki rutyn operacyjnych, firmy muszą wykorzystywać szanse w konkurencyjnym otoczeniu, dostosowując swoje rutyny operacyjne do zmian w trendach klientów i absorbując nowe kierunki technologiczne w odpowiednim czasie.

Tabela 1. Zdolności dynamiczne (DCs): definicje

Autor (rok)	Definicja
Teece, Pisano, Shuen (1997)	DCs to zdolności firmy do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji adresowanych szybko zmieniającemu się otoczeniu.
Eisenhardt, Martin (2000)	DCs są zbiorem konkretnych i możliwych do zidentyfikowania procesów, takich jak: rozwój produktu, podejmowanie strategicznych decyzji i alianse.
Zollo i Winter (2002)	DCs to wyuczony i stabilny wzorzec zbiorowych działań ukierunkowanych na rozwój i adaptację rutyn operacyjnych.
Zahra i in. (2006)	DCs to zdolność do rekonfiguracji zasobów i rutyn firmy w sposób przewidziany i uznany za odpowiedni przez głównego decydenta (ów).
Helfat i in. (2007)	DCs to zdolności organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub modyfikowania swojej bazy zasobów.
Teece (2007)	DCs to zdolności do wyczuwania i wykorzystywania szans oraz utrzymania konkurencyjności przez łączenie i rekonfigurowanie zasobów.
Pandza i Holt (2007)	DCs to wyższego rzędu zdolności organizacyjne w zakresie zmiany istniejących lub tworzenia nowych zasobów i zdolności organizacyjnych.
Wang i Ahmed (2007)	DCs to orientacja behawioralna firmy nakierowana na ustawiczne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie jej zasobów i zdolności, a co najważniejsze, podnoszenie i rekonstruowanie jej podstawowych zdolności w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie, aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną.
Barreto (2010)	DCs to potencjał firmy do systematycznego rozwiązywania problemów, wynikających z ich skłonności do wyczuwania szans i zagrożeń, podejmowania decyzji na czas i zorientowanych na rynek oraz do zmian bazy zasobów.
Drnevich, Kriauciunas (2011)	Zdolności dynamiczne to zdolności wykorzystywane do wzbogacania, zmiany, modyfikacji i/lub tworzenia zdolności operacyjnych.
Teece (2012)	DCs są wyższego rzędu zdolnościami, które przedsiębiorstwa wykorzystują do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów skierowanych na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego bądź kształtowania tych zmian.
Jantunen, Ellonen, Johansson (2012)	DCs to zdolności, które umożliwiają wyczuwanie i wykorzystywanie nowych szans oraz odnowienie istniejącej bazy zasobów.
Li, Liu (2014)	DCs to potencjał firm do systematycznego rozwiązywania problemów, wynikających ze skłonności do wyczuwania szans i zagrożeń, podejmowania szybkich decyzji i skutecznego wdrażania strategicznych decyzji i zmian w celu zapewnienia właściwego kierunku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2; 6; 9; 10; 12; 18; 21; 31; 32; 33; 35; 42; 43].

Pierwotna definicja zdolności dynamicznych to zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu reagowania na szybko zmieniające się otoczenie [33]. Zdolności te są szczególnie istotne w świecie Schumpetera, gdzie innowacje są zrównane z kreatywną destrukcją istniejących kompetencji. Przykłady zdolności dynamicznych oferowanych w tym nurcie w literaturze obejmują reagowanie na potrzeby rynku, szybką i elastyczną innowację produktu, zdolności technologiczne oraz intensywność badań i rozwoju [13]. Jednak ówczesne teoretyczne ramy koncentrowały się tylko na tym, co robią firmy, a nie na tym, dlaczego tak robią. Toteż Teece w 2007 roku [32] proponuje i opracowuje inne ramy wyjaśniające zdolności dynamiczne opierające się na zdolnościach firmy do przetrwania w turbulentnym otoczeniu, to znaczy zdolności wyczuwania, wykorzystywania i rekonfiguracji. Teece pojmuje DCs jako zdolność do wyczuwania i wykorzystywania szans oraz utrzymania konkurencyjności przez łączenie i rekonfigurowanie zasobów [32]. Zdolności dynamiczne w tym ujęciu są fundamentalne dla różnic w wynikach firm. Aby to osiągnąć, firmy muszą rozwijać i wdrażać DCs, które umożliwiają im znalezienie nowych szans w nowy, potencjalnie efektywny sposób. Przy tym, aby wykazywać się konkurencyjnością, firmy coraz częściej zmieniają reguły gry przez rozwijanie i stosowanie swoich DCs. Co więcej, jako integralny składnik zdolności dynamicznych, rekonfiguracja działań oznacza, że firmy mają dostęp do zasobów i mogą zapewnić wymagane zasoby, jeśli konieczne jest implementowanie odpowiednich rozwiązań w celu dostosowania ich rutyn operacyjnych do nowych warunków. Teece [32] uważa, że zdolności dynamiczne rozwijają się w dwóch głównych kwestiach. Jedną z nich jest zdolność organizacji do odnawiania kompetencji w celu dostosowania się do zmian w turbulentnym otoczeniu. Druga to zdolność strategicznego zarządzania do wykorzystania tych kompetencji, aby sprostać wymaganiom warunków biznesowych. W związku z tym kształtowanie znaczenia organizacyjnego jest pozycjonowane jako zdolność dynamiczna, która podkreśla wewnętrzne procesy odnowienia kompetencji, aby reagować na zmieniające się otoczenie [40]. Kolejne dwa badania oferują jeszcze inne konceptualizacje. Pandza i Holt [21] sądzą, że DCs są zdolnościami wyższego rzędu, które oddziałują na zasoby i pozostałe zdolności organizacyjne. Z kolei Wang i Ahmed [35] twierdzą, że zdolności dynamiczne nie są wprost procesami, ale są osadzone w procesach. Procesy są często jawne lub o skodyfikowanej strukturze i połączone z zasobami, a zatem mogą być łatwiej przenoszone w firmie lub między firmami. Natomiast Zahra i in. [42], opierając się na perspektywie przedsiębiorczości, definiują zdolności dynamiczne jako zdolność do rekonfiguracji zasobów i rutyn firmy w sposób przewidziany i uznany za odpowiedni przez głównego decydenta (-ów). W powyższych definicjach jest dostrzegalna tautologia definiowania zdolności za pomocą zdolności. Aby uniknąć tego błędu, większość badaczy dekonstruuje zdolności dynamiczne z perspektywy procesu. Eisenhardt i Martin [9] proponują szeroką definicję z perspektywy procesowej, definiują

zdolności dynamiczne jako zbiór konkretnych i możliwych do zidentyfikowania procesów, takich jak: rozwój produktu, podejmowanie strategicznych decyzji i alianse. W ich ujęciu zdolności dynamiczne stanowią narzędzie, które może zostać użyte do manipulowania istniejącymi zasobami przedsiębiorstwa w celu tworzenia nowych ich konfiguracji, otwiera to więc możliwości zarządzania nimi. Warto nadmienić, iż inicjując koncepcję zdolności dynamicznych, Teece i in. [33] również proponowali teoretyczne ramy 3P (*processes, positions i paths*), argumentując, że przewaga konkurencyjna firm spoczywa na ich procesach zarządczych i organizacyjnych, kształtowanych przez ich specyficzną pozycję aktywów (majątku) i dostępne dla nich ścieżki. Przez specyficzną ścieżkę rozwoju firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną w określonym czasie. Jednak w wysoce dynamicznym otoczeniu, w którym szybko zmienia się popyt i odnotowywane są częste zmiany w technologii, poprzednia przewaga może się stać pułapką, która wymaga strategicznego wyczucia, szybkiego podejmowania decyzji i dynamicznej implementacji w celu kształtowania przewagi konkurencyjnej na nowo. Wiedza na temat pułapek sukcesu daje wgląd o jego negatywnych implikacjach dla rozwoju firmy i może stanowić ostrzeżenie dla kadry zarządzającej, by ta inwestowała z rozważą w rozwój zdolności dynamicznych, reagując na zmiany otoczenia, aby unikać pułapek zdolności [16].

Zdolności dynamiczne to rutyny organizacyjne, które wpływają na zmianę w istniejącej bazie zasobów firmy [9; 33; 43]. Z perspektywy rutyn Teece i in. [34] określają zdolności dynamiczne jako te, które ułatwiają firmom odnowę zdolności, umożliwiając zarządzanie strategiczne wewnętrznymi i zewnętrznymi kompetencjami, rutynami i zasobami niezbędnymi do utrzymywania wyników w obliczu zmieniających się warunków otoczenia biznesowego. Z kolei Zollo i Winter [43] definiują zdolności dynamiczne jako wyuczony i stabilny wzorzec zbiorowych działań ukierunkowanych na rozwój i adaptację rutyn operacyjnych. Ta definicja podkreśla, że zdolności dynamiczne są oparte na rutynach organizacyjnych, powszechnie rozumianych jako wyuczone, wysoce ukształtowane, powtarzalne wzorce zachowań dla współzależnych działań organizacji [25]. Mimo tego, że rutyny leżące u podstaw zdolności dynamicznych nie są całkowicie określone, ponieważ ludzie wykonują je w czasie i przestrzeni, interpretują je subiektywnie i ostatecznie wprowadzają warianty [14]. Dlatego ważne jest, aby pamiętać, że nie wszystkie zmiany organizacyjne muszą pochodzić od zdolności dynamicznych, w szczególności przypadkowa, kreatywna improwizacja zazwyczaj nie jest związana ze zdolnościami dynamicznymi [39].

Zdolności dynamiczne są też definiowane w ujęciu procesowym. Helfat i in. [10] podkreślają, że dyskusja o procesach zachodzących w organizacjach często odnosi się do implementacji strategii lub rozmieszczenia zasobów i zdolności. Dlatego proponują, by zdolności dynamiczne obejmowały nie tylko zdolności do identyfikowania potrzeby lub szans zmiany, formułowania odpowiedzi, lecz także do implementowania działań. Proponują, by zdolności dynamiczne pojmować jako zdolności

organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub modyfikowania swojej bazy zasobów. Ponadto utrzymują, że zdolności dynamiczne stanowią zdolności: wyszukiwania, selekcji i rozlokowywania. Nawet jeśli zdolności rozlokowywania przyciągają więcej uwagi, ważne są również zdolności wyszukiwania i selekcji. Barreto [2] postrzega zaś zdolności dynamiczne jako potencjał firmy do systematycznego rozwiązywania problemów, wynikających z ich skłonności do wyczuwania szans i zagrożeń, podejmowania decyzji na czas i zorientowanych na rynek oraz do zmiany bazy zasobów. Im szybszy jest proces decyzyjny, tym bardziej prawdopodobne jest, że firma wykorzysta szanse i uniknie zagrożeń dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firmy o wyższej zdolności podejmowania decyzji mogą szybciej wykorzystać te szanse niż konkurenci. Natomiast Li, Liu [18] zdolności dynamiczne pojmują jako potencjał firm do systematycznego rozwiązywania problemów, wynikających ze skłonności do wyczuwania szans i zagrożeń, podejmowania szybkich decyzji i skutecznego wdrażania strategicznych decyzji i zmian w celu zapewnienia właściwego kierunku. Według nich ranga tych zdolności wzrasta wraz ze zmianą serii produktów, wewnętrznych atutów i zewnętrznego otoczenia, oryginalne strategie i kluczowe zasoby mogą nie być w stanie wesprzeć organizacji, które posuwają się naprzód, lub nawet stają się przeszkodami dla dalszego rozwoju. Firmy powinny modyfikować, odrzucać lub zdobywać zasoby i przeprojektowywać modele biznesowe, aby zapewnić właściwy kierunek przez wewnętrzne i zewnętrzne uczenie się. Za pomocą zdolności wprowadzania zmian firmy mogą odnawiać obecne strategie i bazę zasobów w celu dostosowania się do nowego otoczenia.

Większość badaczy dekonstruuje zdolności dynamiczne z perspektywy procesu, przy czym niektórzy z nich dekonstruują zdolności dynamiczne na percepcję/wyszukiwanie, decyzje/wybory, rekonfigurację/rozlokowywanie [2; 10]. Wobec tego zdolności dynamiczne wspierają firmę w rozpoznawaniu i wykorzystywaniu sprzyjających szans oraz pozwalają na częste i powtarzające się dostosowywanie rutyn aktywności operacyjnej przez rutynowe nakierowanie na wywoływanie poszukiwania szans [38]. W tym sensie zdolności dynamiczne mogą być postrzegane jako stwarzające sprzyjające warunki dla firm do wykorzystania i reagowania na szanse w otoczeniu biznesowym. Przy czym Dyduch [7] podkreśla, że istotne jest właściwe natężenie wprowadzanych zmian, które nie przekracza możliwości ich przyjęcia przez uczestników organizacji. To także rozwijanie zdolności radzenia sobie z wprowadzanymi zmianami przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości organizacji. Organizacja zdolna do efektywnych zmian charakteryzuje się odrzucaniem dokonywania zmian niepotrzebnych i trywialnych. Logika wprowadzania zmian dla samej zmiany i szumu informacyjnego nie jest właściwością organizacji przedsiębiorczej rozwijającej zdolności dynamiczne.

Jako że przedstawione wcześniej teoretyczne opisy zdolności dynamicznych szczególnie podkreślają rolę dynamizmu otoczenia, jako potencjalnie ważnej zmiennej kontekstualnej, zasadne jest przedstawienie jej pojmowania.

2. Konceptualizacja dynamizmu otoczenia

Definiując dynamizm otoczenia, wielu badaczy [3; 8; 6; 18; 29; 36] opiera się na koncepcji Millera i Friesena [19], którzy postrzegają zarówno *zmiennosc* (*tempo i wielkość zmian*), jak i *nieprzewidywalność* (*niepewność*) zewnętrznego otoczenia firmy jako podstawowe cechy dynamizmu otoczenia. Innymi słowami, dynamizm otoczenia definiują pod względem częstotliwości, wielkości i nieregularności zmian konkurencji, preferencji klientów i technologii produkcji lub usług oraz sposobów konkurowania w głównych gałęziach przemysłu [19]. Przy czym C.L. Wang i in. [36] mierzą dynamizm rynku zmianami w technologii, konkurencji i klientach. Z kolei Li, Liu [18] interpretują dynamizm jako *zmiennosc*, to znaczy tempo zmian i innowacji w branży, jak i *niepewność* lub *nieprzewidywalność* działań podejmowanych przez klientów, a Eisenhardt i Tabrizi [8] definiują dynamizm otoczenia jako *tempo*, w jakim konkurencja, preferencje klientów i technologia zmieniają się w obrębie branży. Jeszcze inni klasyfikują charakterystyki otoczenia przez *stabilność/dynamizm*, *prostotę/złożoność* i *hojność/wrogość* [5; 30]. Przy czym Mintzberg [20] wyróżnia cztery wymiary otoczenia: *stabilność* kontra *dynamizm*, *prostota* a *złożoność*, *hojność* a *wrogość* oraz *rynkami zintegrowane* i *zdywersyfikowane*, a Dess i Beard [5] uważają, że dynamizm otoczenia obejmuje kombinację *niestabilności* i *turbulencji*.

W związku z tym zmiany w strukturze przemysłu, niestabilność popytu na rynku i prawdopodobieństwo wstrząsów otoczenia są ważnymi elementami dynamizmu otoczenia. Otoczenia charakteryzujące się niewielkim dynamizmem cechują się rzadkimi zmianami, a uczestnicy rynku zazwyczaj przewidują zmiany, które mają miejsce. W środku leżą umiarkowane dynamiczne otoczenia z regularnymi zmianami, które zachodzą z reguły wzdłuż przewidywalnych i liniowych ścieżek [25]. Natomiast wysoce dynamiczne otoczenia to te, w których szybkie i nieciągłe zmiany są powszechne. Zwiększony dynamizm otoczenia firmy może powodować zmiany dostawców, nabywców, ogólnego otoczenia konkurencyjnego i charakteru konkurencji – i to może stanowić wyzwanie dla organizacji [6]. Firmy działające w wysoce dynamicznym otoczeniu doświadczają znacznych fluktuacji konkurencji, zmian w zachowaniach konkurencyjnych oraz zmian w zapotrzebowaniu klientów i aktualizacji technologii, wyrażających się wysokimi wskaźnikami zmian trendów rynkowych i innowacji [37]. Warto podkreślić, że firmy konkurujące w tej samej branży stoją przed podobnym rynkiem wejścia i wyjścia, także warunków technologicznych, definiując otoczenie, w którym działają organizacje [13].

Kolejną ważną kwestią jest rozpoznanie moderujących efektów dynamizmu otoczenia na relację *DCs – FP*. Jednym ze sposobów rozpoznania i wyjaśnienia tego problemu jest dostarczenie argumentów w postaci istniejących ustaleń badawczych, które odślaniają rolę dynamizmu otoczenia jako moderatora relacji *DCs – FP*.

3. Efekty zdolności dynamicznych a dynamizm otoczenia: ustalenia literaturowe

Naukowcy zajmujący się zarządzaniem strategicznym twierdzą, że zdolności dynamiczne mogą wpływać na wynik firmy za pomocą różnych środków i mechanizmów. Dotychczasowe różnego typu studia (*konceptualne, przegląd literatury, empiryczne*) stanowią już wyjściową podstawę do wytyczenia roli, jaką dynamizm otoczenia odgrywa w relacji między zdolnościami dynamicznymi a wynikiem firmy. Przegląd ustaleń badawczych dotyczących relacji *zdolności dynamiczne – wynik firmy* w różnych warunkach rynkowych przedstawiono w tabeli 4.

Badania nad zdolnościami (w ogóle) i otoczeniem wskazują, że wyniki firmy zmniejszą się, kiedy otoczenie firmy stanie się bardziej dynamiczne [34]. Sytuacja ta występuje, jeśli zdolności nie są elastyczne i/lub dostosowane do zmieniającego się otoczenia i jeśli firmy nie potrafią używać zdolności dynamicznych, by dopasować się do tych typów zmian otoczenia [9; 6; 33]. Wysoki poziom dynamizmu otoczenia generuje stosunkowo wysoką erozję przewag konkurencyjnych, szybko zmniejszając wartość wkładu istniejących rutyn operacyjnych [39]. Rutyny operacyjne są z natury stabilnymi bytami, zmiany dynamizmu otoczenia wywołują luki między bieżącą konfiguracją rutyn operacyjnych a wymaganiami otoczenia [15]. Firmy działające w wysoko dynamicznym otoczeniu stają przed wyzwaniem dostosowania, odnowienia i rekonfiguracji swoich rutyn operacyjnych, aby odpowiednio reagować na zmieniające się warunki otoczenia [33; 6]. Toteż w praktyce, aby nieprzerwanie dostarczać innowacyjne produkty wysokiej jakości, firmy będą musiały często dostosowywać swoje procedury operacyjne, np.: zakupy mogą wymagać wdrożenia elektronicznych systemów zamówień (*e-zamówień*); rozwój produktu może wymagać paralelnych etapów rozwoju zgodnie z najwyższymi standardami Dobrej Praktyki Wytwarzania (*Good Manufacturing Practice*); produkcja może wymagać implementacji nowych technologii; dystrybucja może musieć korzystać z różnych nowoczesnych kanałów sprzedaży, utrzymanie statusu dostawcy może się wiązać ze spełnianiem wymogów Kodeksu Postępowania Dostawców, określającego najważniejsze wymogi stawiane dostawcom w zakresie prowadzenia etycznej i uczciwej działalności, zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, poszanowania praw człowieka, odpowiedzialności za jakość produktu oraz otoczenie naturalne. Dzieje się tak dlatego, że częste zmiany w produktach, preferencjach klientów i technologii szybko podważają efektywność i skuteczność rutyn operacyjnych. Na przykład wiele branż opartych na technologii charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem innowacyjności (*wskaźnik zmian produktów*), wysokim odsetkiem sprzedaży generowanej dzięki innowacyjnym produktom (*wskaźnik zmian preferencji klientów*) oraz wysokimi nakładami na badania i rozwój (*wskaźnik zmian w technologii*) [37].

Tabela 4. Identyfikacja roli dynamizmu otoczenia w relacji *DCs* – *FP*: ustalenia badawcze

Autor/-rzy (rok)	Ustalenia badawcze
Teece, Pisano i Shuen (1997)	<i>DCs</i> są szczególnie ważne w sytuacjach zmian otoczenia, gdy firma potrzebuje odmłodzić swoje zdolności operacyjne.
Eisenhardt i Martin (2000)	<i>DCs</i> mogą wpływać na wyniki przez modyfikowanie i tworzenie wiązki zasobów. Biorąc pod uwagę zewnętrzną naturę <i>DCs</i> , warunki rynkowe wpływają na <i>DCs</i> .
Zollo i Winter (2002)	Firmy z wyższym poziomem <i>DCs</i> , niezależnie od ich punktów wyjścia, ścieżek, które mają i form <i>DCs</i> , bardziej aktywnie skanują otoczenie, nabywają i absorbują nowe informacje, a także transformują wewnętrzne reagowanie na zmiany zewnętrzne. Ma to miejsce zwłaszcza w sektorach high-tech, w których zarówno wyższe wyniki, jak i rentowność firm są przejściowe dla firm bez <i>DCs</i> . Zdolności dynamiczne pozwalają firmom dostosować swoje rutyny operacyjne do zmieniających się wymogów otoczenia.
Pavlou i El Sawy (2006)	Efekty zdolności dynamicznych zależą od dynamizmu otoczenia, którego doświadczają poszczególne firmy. Dynamizm otoczenia jest moderatorem relacji <i>DCs</i> – <i>FP</i> .
Zahra, Sapienza i Davidson (2006)	<i>DCs</i> nie gwarantują powodzenia wyników. <i>DCs</i> mogą nawet zaszkodzić wynikom, jeśli są niewłaściwie wykorzystane, a koszty alternatywne rozwoju i korzystania z <i>DCs</i> powinny być uwzględniane. Potencjalne korzyści firm z <i>DCs</i> są większe w otoczeniu dynamicznym.
Teece (2007)	Znaczenie <i>DCs</i> jest obecnie wzmacniane szczególnie w sektorach high-tech. Co więcej, aby wykazywać się konkurencyjnością, firmy coraz częściej zmieniają „reguły gry” przez rozwijanie i stosowanie swoich <i>DCs</i> .
Schreyögg i Kliesch-Eberl (2007)	Kiedy otoczenie jest względnie stabilne bez znaczącego postępu technologicznego lub niewielkiej zmiany preferencji klientów, związek między zdolnościami dynamicznymi a przewagą konkurencyjną może stać się słabszy, a nawet ujemny.
D'Aveni i in. (2010)	Implementowanie <i>DCs</i> w hiperkonkurencyjnym otoczeniu jest sposobem na osiągnięcie i utrzymywanie szeregu krótkoterminowych przewag. Stabilne otoczenie nie wymaga wysokiego poziomu tych zdolności.
Drnevich i Kriauciunas (2011)	Pozytywne i negatywne wkłady <i>DCs</i> w relatywne wyniki firmy wskazują, że mają bardziej kompleksowy wpływ na te wyniki. Okazało się, że <i>DCs</i> automatycznie nie poprawiają wyników firmy, lecz oferują większy wkład, gdy są stosowane w odpowiednich tłach (dynamika otoczenia) wskazujących pewne warunki brzegowe lub ograniczenia względem <i>DCs</i> .
Protogerou, Caloghirou i Lioukas (2012)	<i>DCs</i> pozytywnie wpływają na wyniki rutyn operacyjnych, nawet w otoczeniu o niskim poziomie dynamizmu, wskazując na ich ważną rolę niezależnie od typu otoczenia.
Yung-Chul (2013)	Badania wykazały, że <i>DCs</i> przyczyniają się do lepszych wyników firmy, szczególnie w sektorach high-tech.
Da-yuan Li, Juan Liu (2014)	Wyniki pokazują, że nawet w wysoce niepewnym otoczeniu wpływ <i>DCs</i> nie ma istotnej poprawy wyniku, podczas gdy w stosunkowo stabilnym otoczeniu <i>DCs</i> są również w pewnym stopniu przydatne. To ustalenie pokazuje również, że niezależnie od stanu otoczenia, <i>DCs</i> są ważnym stabilnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Dynamizm otoczenia jest antecedencją zdolności dynamicznych. Dynamizm otoczenia ma pozytywny wpływ na <i>DCs</i> . Dynamizm otoczenia napędza firmy do kultywowania zdolności dynamicznych.
Schilke (2014)	Wpływ <i>DCs</i> na wyniki firmy jest uzależniony od dynamizmu rynku.

Źródło: [4; 6; 9; 18; 22; 24; 25; 27; 33; 34; 42; 43; 44].

Firmy, które posiadają zdolności dynamiczne, w wysoko dynamicznym otoczeniu, mogą lepiej dostosować swoje rutyny operacyjne i skorzystać z uzyskanej elastyczności. Efektywność adaptacyjna jest wychwytywana przez stosunek osiągnięcia celu do nieoczekiwanych kosztów w przypadku adaptacji krótkoterminowych. W związku z tym na efektywność adaptacyjną rutyn operacyjnych negatywnie wpływają koszty, które mogą powstać w wyniku nieoczekiwanych krótkoterminowych zmian i rozwiązywania problemów *ad hoc* [39]. Dlatego utrzymanie zdolności dynamicznych jest szczególnie opłacalne dla organizacji w dynamicznym otoczeniu, które często muszą dostosowywać swoje rutyny operacyjne [2]. Powyższe ustalenia są nie do przecenienia, jeśli wziąć pod uwagę, że dynamizm otoczenia firmy może zwiększyć efektywność zdolności dynamicznych i ich potencjał dla przewagi konkurencyjnej [33; 43]. Teece in. [33] wręcz podkreślają, że zdolności dynamiczne są szczególnie ważne w sytuacjach zmian otoczenia, gdy firma potrzebuje odmłodzić swoje zdolności operacyjne.

Jeszcze inni badacze uważają wręcz przeciwnie, że zdolności dynamiczne mogą się okazać mniej skuteczne w wysoce dynamicznym otoczeniu. Według Eisenhardta i Martina [9] zdolności dynamiczne nie mogą konstituować źródła przewagi konkurencyjnej w otoczeniu dużych prędkości, tzn. dokładnie w tych warunkach, w których Teece i in. [33] dostrzegają potrzebę dynamicznych zdolności jako najlepszych. Choć Eisenhardt i Martin [9] argumentują, że DCs nie mogą być źródłami utrzymywania przewagi konkurencyjnej ze względu na ich ekwifinalność, substytucję i zdolność do zamienności. Przy czym postrzeganie zdolności dynamicznych zależy od rodzaju rynku, na którym firma funkcjonuje. Na rynkach umiarkowanie dynamicznych zdolności dynamiczne są pojmowane jako zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy szczegółowych procesów (np. jako rozwój produktu oparty na innowacjach, podejmowanie decyzji strategicznych, budowanie alianów). Konceptyjne zatem na takich rynkach zdolności dynamiczne mogą przypominać rutyny, jednak są one idiosynkratyczne, ekwifinalne, mimo różnych ścieżek rozwijania, wartościowe, ich rezultatem mogą być najlepsze praktyki, naśladowane później przez inne organizacje. Z kolei na szybko zmieniających się rynkach zdolności dynamiczne opierają się na procesach niepewnych, wymagających eksperymentowania, przez co ich rezultaty są nieprzewidywalne. Na rynkach dużych prędkości proste rutyny, które pozwalają na większą elastyczność i adaptację, są związane z wyższym stopniem niejednoznaczności przyczynowej w porównaniu z ustalonymi i skomplikowanymi procedurami promującymi stabilność i standaryzację na umiarkowanie dynamicznych rynkach [9].

Natomiast firmy stojące w obliczu niższego poziomu dynamizmu otoczenia nie muszą tak często dostosowywać swoich rutyn operacyjnych. W związku z tym można oczekiwać niewielkiej przewagi konkurencyjnej, od zdolności dynamicznych, jako napędzających zmianę rutyn operacyjnych, w organizacjach o niskim

poziomie dynamizmu otoczenia. Przy niskim poziomie dynamizmu otoczenia zdolności dynamiczne wydają się mało przydatne, ponieważ nie mają wpływu na efektywność rutyn operacyjnych, podczas gdy przy wysokim poziomie dynamizmu otoczenia prowadzą do wyższej efektywności rutyn operacyjnych. Można oczekiwać, że w otoczeniu charakteryzowanym przez niski dynamizm zdolności dynamiczne będą miały stosunkowo mniejsze znaczenie dla przewagi konkurencyjnej firmy. Otoczenia te zazwyczaj nagradzają konsekwentną eksploatację istniejących zasobów [32], podczas gdy ciągła rekonfiguracja zasobów może zaburzyć efektywność i wartość zasobów firmy. W związku z tym pozytywny wpływ zdolności dynamicznych na przewagę konkurencyjną firmy będzie stosunkowo niski, gdy dynamizm otoczenia jest niski. Ponadto jeśli firma rzadko ma potrzebę zmiany, jej wyniki względem konkurentów mogą ucierpieć, kiedy przeznaczają znaczne zasoby na rozwój tych zdolności, ponieważ rozwijanie zdolności dynamicznych pociąga za sobą poważne koszty i ma wpływ na ich potencjalną wartość. Ta okoliczność powstaje, bo lepsze osiągnięcie celów może wiązać się z kosztami, które są nieproporcjonalne do ich korzyści [38]. Spostrzeżenie to podkreśla znaczenie równoważenia kosztów danej zdolności dynamicznej i jej faktycznego wykorzystania [25]. Schilke [25] argumentuje, że zdolności dynamiczne mogą zapewnić firmie przewagę konkurencyjną, ale efekt ten zależy od poziomu dynamizmu zewnętrznego otoczenia firmy. Przy czym w jego opinii relacja między zdolnościami dynamicznymi i przewagą konkurencyjną jest najsilniejsza w pośrednich poziomach dynamizmu, ale stosunkowo słabsza, gdy dynamizm jest niski lub wysoki. Kiedy otoczenie jest względnie stabilne, bez znaczącego postępu technologicznego lub niewielkiej zmiany preferencji klientów, silne zdolności dynamiczne są prawdopodobnie kosztowne, a nawet niszczące ze względu na koszty utrzymania [26], a zatem związek między zdolnościami dynamicznymi a przewagą konkurencyjną może się stać słabszy, a nawet ujemny. Co więcej, Schilke [25] sądzi, że firmy mogą napotkać niespotykane warunki otoczenia, trudne do sprostania ze zmianami organizacyjnymi, które należałoby przeprowadzić, co powoduje, że *DCs* są mniej skuteczne w otoczeniu o wysokiej dynamice niż w otoczeniu umiarkowanie dynamicznym. Daje to podstawy by sądzić, że umiarkowany wpływ dynamizmu rynku na relacje *DCs* – *FP* jest dyskusyjny.

Wyniki kolejnych badań dostarczają dodatkowych argumentów potwierdzających, że dynamizm otoczenia nie ma wpływu moderującego na działanie zdolności dynamicznych [6; 24], podczas gdy jeszcze inne badania dostarczają dowodów na takie efekty moderujące [22]. Drnevich i Kriauciunas [6] nie potwierdzili tego efektu na wyniki rutyn operacyjnych. Protogerou, Caloghirou i Lioukas [24] podają, że zdolności dynamiczne pozytywnie wpływają na rutyny operacyjne, nawet w otoczeniu o niskim dynamicznym charakterze i wskazują na ich ważną rolę niezależnie od warunków otoczenia. Pavlou i El Sawy [22] opisują moderujący wpływ dynamizmu otoczenia. Niezależnie od dynamiki otoczenia wykorzystanie zdolności dynamicznych

może skutkować lepszą efektywnością rutyn operacyjnych. Jako że udostępnianie opcji nie odbywa się bez kosztów, wartość zdolności dynamicznych rośnie wraz z liczbą szans, jakie oferuje otoczenie [22]. Dlatego jeszcze raz warto podkreślić, że koszty funkcjonalne, które ponoszą przedsiębiorstwa w związku z rozwojem i utrzymaniem zdolności dynamicznych, opłacają się, szczególnie w warunkach wysokiego poziomu dynamizmu otoczenia. Jednocześnie wysoki poziom dynamizmu otoczenia zapewnia więcej szans dla przeprojektowywania rutyn operacyjnych w celu uzyskania funkcjonalnych oszczędności. Ogólnie zdolności dynamiczne prowadzą do wyższej efektywności funkcjonalnej, gdy operuje się przy wysokim poziomie dynamizmu otoczenia. W podobnym stylu istnieje większa konieczność manewrowania i szybkiego dostosowywania się do krótkoterminowych zmian wysokiego poziomu dynamizmu otoczenia [38]. Z kolei badania Li, Liu [18] dostarczają argumentów odslaniających, że zdolności dynamiczne w znacznej mierze pozytywnie wpływają na przewagę konkurencyjną, a dynamizm otoczenia jest raczej czynnikiem napędzającym niż moderatorem. Przy tym wyjaśniają, dlaczego zdolności dynamiczne mogą zająć ważniejszą rolę w wysoce niestabilnym otoczeniu. Tłumaczą to tym, że w otoczeniu o wysokim dynamizmie szanse szybko się ulatniają, a zagrożenia ze strony konkurencji zawsze pozostają wokół, co sprawia, że takie turbulencje otoczenia redukują pozycję konkurencyjną i potencjalną wartość obecnych zdolności, zmuszając przedsiębiorstwa do przeprowadzania częstych i kompleksowych zmian [18]. Oprócz tego D'Aveni i in. [4] dodają, że w warunkach hiperkonkurencyjnego otoczenia zasoby są trudne do zdobycia, a skutkiem tego sprawne wyczuwanie, dokonywanie w porę niezbędnych dostosowań i dynamiczne implementowanie ze zmianą otoczenia jest jedynym sposobem uzyskania przez firmę szeregu krótkoterminowych przewag. W takim razie uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest trudniejsze, możliwe są jedynie tymczasowe przewagi [4]. Przeciwnie, w mniej burzliwym otoczeniu, w którym zasoby są łatwe do zdobycia, firmy mogą wdrażać dawne strategie i swobodnie rozmieszczać zasoby, aby dopasować się do zmian otoczenia, tak aby relatywnie słabe zdolności dynamiczne mogły uzyskać długoterminowe przewagi konkurencyjne.

W literaturze aktualnie wyodrębnia się dwa konkurencyjne poglądy na wpływ dynamizmu otoczenia na powiązania między zdolnościami dynamicznymi i przewagą konkurencyjną, przy niewielkiej integracji obu perspektyw [25]. Pierwszy pogląd pokazuje, że istnieje krytyczna potrzeba zmiany, aby uzyskać znaczną wartość z tych zdolności [6; 22; 42; 43]. Przy czym rozwój, utrzymanie i wykorzystanie zdolności dynamicznych generuje koszty w firmie [39]. Jeśli chodzi o koszty rozwijania i utrzymywania zdolności dynamicznych, można stwierdzić, że raz ustanowione w firmie zdolności dynamiczne zachęcają do kontynuacji reorganizacji rutyn i doskonalenia w celu poprawy osiągania celów [43]. Koszty te zazwyczaj wynikają z różnych działań związanych z opracowywaniem nowych zasobów, rekonfigurowaniem istniejących i ich kombinacji. Dokładniej, działania związane z wyczuwaniem powodują koszty

wyszukiwania [44]. Działania edukacyjne są kosztowne, ponieważ firmy muszą przetwarzać i kodyfikować wzorce doświadczeń i rozwiązań [43]. Z kolei rekonfiguracja działań przenosi abstrakcyjne wzorce odpowiedzi na rzeczywiste działania zmian, indukując koszty zmian, a także koszty alternatywne dla przerw w działalności [42]. Dodatkowe koszty mogą narosnąć, jeśli ciągła rekonfiguracja zasobów niepotrzebnie zakłóci ciągłość działań związanych z uczeniem się, uniemożliwiając firmie rozpoznanie potencjalnych różnic w wynikach jej zasobów w różnych warunkach. Inne znaczące koszty mogą wynikać z błędnego oszacowania potrzeby zmiany zasobów, co ma miejsce, gdy firmy wykorzystują swoje zdolności dynamiczne, gdy nie ma żadnej istotnej potrzeby zmiany [39]. Może to powodować znaczne koszty, ponieważ częste zakłócenia podstawowej bazy zasobowej mogą pogarszać strukturalną odtwarzalność, a zatem zmniejszać zdolność organizacji do działania jako wiarygodny i odpowiedzialny podmiot kolektywny. Toteż budowanie i używanie zdolności dynamicznych jest kosztowne [25]. Dlatego należy inwestować w nie z rozważą. Drugi pogląd proponuje postrzegać zdolności dynamicznych jako „opcji strategicznych” [17], które pozwalają firmie kształtować swoją istniejącą bazę zasobów, gdy pojawia się taka szansa lub potrzeba. Im niższa potrzeba zmian, tym mniej prawdopodobne jest, że uda się „trafić” w opcję sprawiającą, że porównywalne zdolności dynamiczne będą mniej wartościowe. Oznacza to, że firma musi wielokrotnie wykorzystywać swoje zdolności dynamiczne, aby wytworzyć znaczącą wartość [11].

Konkludując, badania dostarczają niejednoznacznych rezultatów dotyczących wpływu dynamizmu otoczenia na relacje między zdolnościami dynamicznymi a wynikami firmy i nie pozwalają jednoznacznie zakwalifikować dynamizmu otoczenia jako moderatora relacji *DCs* – *FP*. Pogląd, że zdolności dynamiczne generalnie poprawiają wynik firmy, opiera się na powszechnym, aczkolwiek nie uniwersalnym ich wsparciu. Analizy empiryczne wykazują, że zdolności dynamiczne zwiększają efektywność operacyjną rutyn, niezależnie od dynamiki otoczenia. Jednak zakres, w jakim zdolności dynamiczne wpływają na efektywność rutyn operacyjnych, znacznie się różni, w zależności od dynamizmu otoczenia. Przytoczone wyniki badań kwestionują ogólną rolę dynamizmu otoczenia jako koniecznego warunku wstępnego lub konstytutywnego elementu zdolności dynamicznych [2; 9; 33], a także jako warunku brzegowego [6]. Choć te niespójne ustalenia mogą wynikać z zastosowania przez naukowców różnych koncepcji wyników rutyn operacyjnych. Podczas gdy niektórzy badacze koncentrują się na osiągnięciu celu i używają efektywności rutyn operacyjnych jako wskaźnika wyników rutyn operacyjnych (np. [24]), inni biorą pod uwagę efektywność kosztową i w ten sposób badają efektywność rutyn operacyjnych (np. [22]). Brak uwzględnienia potencjalnego odróżnienia efektów zdolności dynamicznych w efektywności i skuteczności rutyn operacyjnych może tłumaczyć niespójne wyniki badań, które hamują postęp badań nad zdolnościami dynamicznymi [2] i dostarczać mieszanych wskazówek dla praktyki zarządzania.

Podsumowanie

Aktualnie badania koncentrują się na definicji, antecedenjach, naturze, procesach i konsekwencjach zdolności dynamicznych, odsłaniając kontrowersje wokół definicji i skutków zdolności dynamicznych oraz odgrywanej roli przez dynamizm otoczenia. Odnotowany wzrost badań nad zdolnościami dynamicznymi dostarczył kolejnych definicji, które powodują zamieszanie w rozumieniu i użyteczności tego konstruktu. Ustalono także, że DCs mają zazwyczaj pozytywny wpływ na wyniki firm, lecz jednak część badaczy nie znalazła tej pozytywnej relacji. Te niespójne wnioski z badań intrygują do kontynuowania poszukiwania odpowiedzi na pytania, czy zdolności dynamiczne zawsze są odpowiednim zasobem, czy ich relacje z wynikami firm są bardziej złożone? Odpowiedź twierdząca oznaczałaby, że efekty zdolności dynamicznych są specyfiką kontekstu.

Jednakże wyniki badań dotyczące kwestii, w jaki sposób różne warunki otoczenia wpływają na relacje między zdolnościami dynamicznymi i wynikami firm, są nierozstrzygające, bo ujawniają zróżnicowane spojrzenia na rolę dynamizmu otoczenia. Niektórzy badacze kwestionują rolę dynamizmu otoczenia jako koniecznego warunku wstępnego zdolności dynamicznych, a zamiast tego opowiadają się za zróżnicowanym poglądem na to, jak zdolności dynamiczne wpływają na wyniki firm przy różnych poziomach dynamizmu otoczenia. Twierdząc, że turbulentne otoczenie niekoniecznie jest wstępnym warunkiem zdolności dynamicznych, które mogą istnieć nawet w stabilnym otoczeniu. Jednak organizacje w mało dynamicznym otoczeniu wydają się czerpać mniejsze korzyści z rozwoju i utrzymywania zdolności dynamicznych niż organizacje działające w wysoko dynamicznym otoczeniu. Co więcej, przytoczone ustalenia badawcze ostrzegają menedżerów przed nadmiernie pozytywnym spojrzeniem na zdolności dynamiczne, wskazując potencjalne koszty efektów zdolności dynamicznych. Chociaż pogląd, że relacja między zdolnościami dynamicznymi i wynikami jest różna dla różnych typów otoczenia, nie jest nowy, to aktualnie tylko jedno z dotychczasowych badań Drnevicha i in. wyraźnie modeluje i testuje moderujący efekt dynamizmu otoczenia nie tylko na zdolności dynamiczne, lecz także zdolności operacyjne. Wobec tego teorie, które zawierają moderatory relacji zdolności dynamiczne – wynik firmy powinny być rozwijane, aby dokładniej wyjaśnić ten związek. W opinii autorki polemika dotycząca relacji zdolności dynamiczne – wynik firmy w różnych warunkach otoczenia wymaga kontynuowania teoretyzowania i systematycznych badań empirycznych w zakresie antecedencji, efektów i kontekstów zdolności dynamicznych na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym.

Bibliografia

- [1] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, Vol. 17(1), pp. 99–120.
- [2] Barreto I., *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36, pp. 256–280.
- [3] Chmielewski D. A., Paladino A., *Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics*, "Management Decision" 2007, Vol. 45(3), pp. 462–483.
- [4] D'Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385.
- [5] Dess G.G., Beard D.W., *Dimensions of organizational task environments*, "Administrative Science Quarterly" 1984, Vol. 29(1), pp. 52–73.
- [6] Drnevich P.L., Kriauciunas A.P., *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, "Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32, pp. 254–279.
- [7] Dyduch W., *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych* [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S., *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- [8] Eisenhardt K. M., Tabrizi B.N., *Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry*, "Administrative Science Quarterly" 1995, Vol. 40, pp. 84–110.
- [9] Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?* "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21 (10/11), pp. 1105–1121.
- [10] Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Oxford: 2007, Blackwell Publishing; za: Li D., Liu J., *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, "Journal of Business Research" 2014, Vol. 67, pp. 2793–2799.
- [11] Helfat C.E., Winter S.G., *Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n) ever-changing world*, "Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32(11), pp. 1243–1250.
- [12] Jantunen A., Ellonen H.-K., Johansson A., *Beyond appearances – do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?*, "European Management Journal" 2012, Vol. 30, pp. 141–155.
- [13] Karna A., Richter A., Riesenkaempff E., *Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: a meta-analysis*, "Strategic Management Journal" 2016, Vol. 37, pp. 1154–1173.
- [14] Karpacz J., *Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 359, s. 106–114

- [15] Karpacz J., Pilch K., *Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa*, [w:] Olszewska B., Czarnecki M., Piwoni-Krzeszowska E. (red.), *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2013, nr 310, s. 349–356.
- [16] Karpacz J., *Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych* [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 367–378.
- [17] Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, “Organization Science” 1992, Vol. 3(3), pp. 383–397.
- [18] Li D., Liu J., *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, “Journal of Business Research” 2014, Vol. 67, pp. 2793–2799.
- [19] Miller D., Friesen P.H., *Strategy-making and environment: the third link*, “Strategic Management Journal” 1983, Vol. 4(3), pp. 221–235.
- [20] Mintzberg H., *Structure in fives: Designing efficient organisations*, Prentice–Hall, NJ: 1983, Englewood Cliffs, za: Da-yuan Li, Juan Liu, *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, *Journal of Business Research*, 2014, Vol. 67.
- [21] Pandza K., Holt R., *Absorptive and transformative capacities in nanotechnology innovation systems*, “Journal of Engineering and Technology Management” 2007, Vol. 24, pp. 347–365.
- [22] Pavlou P.A., El Sawy O.A., *From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development*, “Information Systems Research” 2006, Vol. 17, pp. 198–227.
- [23] Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, “Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14(3), pp. 179–191.
- [24] Protogerou A., Caloghirou Y., Lioukas S., *Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance*, “Industrial and Corporate Change” 2012, Vol. 21, pp. 615–647.
- [25] Schilke O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, “Strategic Management Journal” 2014, Vol. 35, pp. 179–203.
- [26] Schreyögg G., Kliesch-Eberl M., *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*, “Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28(9), pp. 913–933.
- [27] Sheng M.L., *A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments*, “Industrial Marketing Management”, *article in press*

- [28] Stańczyk-Hugiet E., *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu świętego Graala?* [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- [29] Tallon P.P., Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management* 2008, Vol. 9(1), pp. 21–36.
- [30] Tan J.J., Litschert R.J., *Environment–strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry*, “Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15(1), pp. 1–20.
- [31] Teece D.J., *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, “Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49(8), pp. 1395–1401.
- [32] Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, “Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, pp. 1319–1350.
- [33] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, “Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18(7), pp. 509–533.
- [34] Wang C.K., Ang B.L., *Determinants of venture performance in Singapore*, “Journal of Small Business Management” 2004, Vol. 42(4), pp. 347–363.
- [35] Wang C.L., Ahmed P.K., *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, “International Journal of Management Reviews” 2007, Vol. 9(1), pp. 31–51.
- [36] Wang C.L., Senaratne Ch., Rafiq M., *Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance*, “British Journal of Management” 2015, Vol. 26, pp. 26–44.
- [37] Wilhelm H., Maurer I., How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism, “British Journal of Management” 2015, Vol. 26, 327–345.
- [38] Wilhelm H., Schlömer M., Maurer I., *How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism*, “British Journal of Management” 2015, Vol. 26, pp. 327–345
- [39] Winter S.G., Understanding dynamic capabilities, “Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24(10), pp. 991–995.
- [40] Wójcik – Karpacz A., *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 51–69.
- [41] Yung-Chul K., *Learning orientation, dynamic capabilities and performance in Korean high-tech ventures*, “Advances in Management” 2013, Vol. 6, pp. 54–61.
- [42] Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P., *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, “Journal of Management Studies” 2006, Vol. 43(4), pp. 917–955.

- [43] Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, Vol. 13, pp. 339–351.
- [44] Zott C., *Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study*, "Strategic Management Journal" 2003, Vol. 24, pp. 97–125.

ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE W TURBULENTNYM OTOCZENIU

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja zewnętrznych warunków, w jakich zdolności dynamiczne przyczyniają się do wyniku firmy. Wykorzystaną metodą badawczą są studia literatury. Część pierwsza i druga opracowania obejmuje konceptualizacje dwóch głównych konstruktów, odpowiednio zdolności dynamicznych i dynamizmu otoczenia. Część trzecia zawiera konkluzje z dotychczasowych badań na temat implikacji dynamizmu otoczenia na relacje *zdolności dynamiczne (dynamic capabilities, DCs) – wynik firmy (firm performance, FP)*. Przegląd ustaleń badawczych nie pozwolił jednoznacznie zakwalifikować dynamizmu otoczenia jako moderatora relacji *DCs – FP*. Przytoczono kontrowersyjne argumenty odnośnie roli dynamizmu otoczenia jako moderatora relacji *DCs – FP*. Niektóre badania wskazują, że wpływ zdolności dynamicznych na wyniki może być różny w różnych typach otoczenia. Natomiast inne badania pokazują dynamizm otoczenia jako konieczny warunek wstępny lub konstytutywny element zdolności dynamicznych. W związku z tym dalsze badania powinny uwzględnić szczegółowe konsekwencje, jakie różne charakterystyki otoczenia mają dla rozwoju i wyników zdolności dynamicznych.

SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE, DYNAMIZM OTOCZENIA, TURBULENTNE OTOCZENIE, PRZEWAGA KONKURENCYJNA, WYNIK FIRMY, PODEJŚCIE ZDOLNOŚCI DYNAMICZNYCH

DYNAMIC CAPABILITIES IN TURBULENT ENVIRONMENT

Abstract

The aim of this article is to identify external conditions in which dynamic capabilities contribute to the company's result. The scientific literature studies were the method used during the researches.

The first and the second part of the paper contain the conceptualization of two main constructs, both the dynamic capabilities and the dynamism of environment. The third part contains conclusions of the researches on the implications of the environmental dynamism on the relationship: dynamic capabilities (DCs) – firm performance (FP). The review of the researches findings did not allow to unambiguously classify the environmental dynamism as a moderator of DC's – FP relationship. Some controversial arguments appeared concerning the role of environmental dynamism as a moderator of DC's – FP relationship. Some of the researches show that the impact of the dynamic capabilities on results maybe be different in different types of environments. However, some other researches present environmental dynamism as a necessary precondition or constitutive element of dynamic capabilities. Therefore, further research should elaborate on the nuanced consequences that different environmental characteristics have for the deployment and performance of dynamic capabilities.

KEY WORDS: DYNAMIC CAPABILITIES, ENVIRONMENTAL DYNAMISM, TURBULENT ENVIRONMENT, COMPETITIVE ADVANTAGE, FIRM PERFORMANCE, DYNAMIC CAPABILITIES VIEW

JEL: M1, L12, M3