

ROZDZIAŁ 1

Koncepcja dynamicznych zdolności w zarządzaniu strategicznym

Koncepcja dynamicznych zdolności opiera się na budowaniu długookresowego rozwoju przedsiębiorstw dzięki tworzeniu, wykorzystaniu i ochronie zasobów niematerialnych. Jest to koncepcja osadzona w zarządzaniu strategicznym (Obłój, 2007; Romanowska, 2017). Elementami, które kształtują dynamiczne zdolności są między innymi procedury, struktury organizacyjne, umiejętności organizacyjne i procesy (Czakoń, 2010; Cegliński, 2020; Weinert, 2016). Koncepcja dynamicznych zdolności, analizowana w literaturze dotyczącej strategii, wskazuje na istotność dynamiki w procesie budowania przewagi konkurencyjnej firmy poprzez integrację i koordynację aktywów organizacyjnych oraz ich przekształcanie w strategiczne kompetencje, które umożliwiają tworzenie wartości (Mitręga, 2017; Stańczyk-Hugiet i in., 2016; Krzakiewicz i Cyfert, 2017b; Czakoń, 2008).

Warto podkreślić, że aktualność koncepcji dynamicznych zdolności nie wynika z jej „nowości”, lecz z trwałej użyteczności w wyjaśnianiu problemu, który w praktyce zarządzania strategicznego stale powraca w nowych odsłonach: jak organizacje utrzymują zdolność rozwoju wtedy, kiedy reguły konkurencji, technologie i oczekiwania interesariuszy zmieniają się szybciej niż rutyny i struktury wewnętrzne firm. W rozdziale wielokrotnie pojawia się motyw niepewności, ograniczonej wiedzy, interakcji w ekosystemie oraz konieczności ciągłej rekonfiguracji zasobów. Są to cechy otoczenia gospodarczego, które dziś nie słabną, lecz nasilają się wraz z rosnącą złożonością technologii, upowszechnianiem modeli platformowych i wzrostem znaczenia transformacji cyfrowej. W tym sensie dynamiczne zdolności pozostają perspektywą „żywą”. Pozwalają opisać nie tylko co firma posiada, lecz także jak potrafi się uczyć, decydować i przeprojektowywać własny sposób działania, aby nie utracić sprawczości strategicznej.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie genezy, rozwoju oraz kluczowych założeń koncepcji dynamicznych zdolności jako uzupełnienie klasycznych

teorii zarządzania strategicznego. Rozdział ma na celu ustalenie na gruncie koncepcji teoretycznych, w jaki sposób organizacje mogą dzięki tym zdolnościom skutecznie reagować na zmieniające się warunki otoczenia, inicjować innowacje oraz przekształcać swoje modele działania. Krytyczna analiza literatury przedmiotu obejmuje zarówno podstawy teoretyczne koncepcji, jak i jej strukturalne komponenty oraz praktyczne implikacje dla funkcjonowania współczesnych firm. W szczególności podjęta zostanie analiza mechanizmów identyfikowania szans, ich wykorzystywania oraz przekształcania zasobów organizacyjnych, które stanowią trzon modelu dynamicznych zdolności.

Teorie i koncepcje analizowane w tym rozdziale posłużą do głębszego zrozumienia mechanizmów, które umożliwiają firmom rozwój w warunkach ciągłej zmienności i pozwolą na identyfikację praktycznych działań, wspierających zdolność organizacji do innowacyjnego i elastycznego reagowania na wyzwania rynkowe. W rozdziale scharakteryzowano również strukturę dynamicznych zdolności, ich kluczowe wymiary oraz procesy, które leżą u ich podstaw, co umożliwi pogłębioną refleksję nad rolą dynamicznych zdolności w procesie transformacji cyfrowej, a także w długookresowym budowaniu przewagi konkurencyjnej.

1.1. Podstawy teoretyczne koncepcji dynamicznych zdolności

Koncepcja dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilities*) stanowi jedną z najważniejszych ram teoretycznych² rozwijających wcześniejsze podejścia do zarządzania strategicznego, takie jak teoria zasobowa (ang. *resource-based view*), teoria kosztów transakcyjnych czy modele ekonomii neoklasycznej. Została opracowana przez Teece'a, Pisano i Shuen (1990a, 1990b, 1997), którzy wykorzystali wcześniejsze prace innych autorów nad teorią firmy i zarządzania strategicznego (m.in. Penrose, 1995; Wernerfelt, 1984; Rumelt 1984). Dynamiczne zdolności definiowane są jako „zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, budowania oraz rekonfigurowania kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych w odpowiedzi na szybko zmieniające się otoczenie” (Teece i in., 1997), a ich centralnym celem jest umożliwienie firmom uniknięcia „pułapki zera zysku” (ang. *zero-profit condition*) typowej dla konkurencji doskonałej (Teece, 2009).

W odróżnieniu od wcześniejszych nurtów teoretycznych, które skupiały się głównie na analizie zasobów (Penrose, 1995; Wernerfelt, 1984) lub strukturze kosztów transakcyjnych (Williamson, 1975; 1985), dynamiczne zdolności wprowadzają perspektywę ewolucji i projektowania jako komplementarnych mechani-

² Koncepcja dynamicznych zdolności nie jest teorią czy też nurtem teoretycznym. Autor koncepcji określa ją jako ramy teoretyczne (ang. *framework*).

zmów rozwoju organizacyjnego (Teece, 2009). Teece wskazuje (2009), że przedsiębiorstwo nie jest jedynie produktem swojej przeszłości, gdyż menedżerowie mają możliwość celowego kształtowania jego przyszłości poprzez projektowanie struktur, modeli biznesowych i systemów zarządzania – podejście to określa jako „ewolucję z projektowaniem” (ang. *evolution with design*) (Teece, 2009, s. 82).

Silne fundamenty koncepcyjne dynamicznych zdolności wynikają z integracji wielu nurtów teoretycznych³. Do kluczowych koncepcji należy teoria zasobowa przedsiębiorstwa, rozwinięta przez Penrose (1995), która postrzega firmę jako zbiór zasobów i usług możliwych do rekonfigurowania w różne kombinacje produkcyjne. W tej perspektywie menedżerowie odgrywają istotną rolę, ponieważ to oni decydują o wykorzystaniu nadwyżek zasobów i kształtowaniu nowych możliwości wzrostu (Penrose, 1995; Teece, 1980a). Penrose uznawała, że przedsiębiorstwo jest organizmem dynamicznym, którego wzrost opiera się na wiedzy i zdolnościach menedżerskich do wykorzystania posiadanych, lecz nie w pełni wykorzystanych zasobów. Wskazała również na rolę uczenia się jako mechanizmu wzrostu organizacji, podkreślając, że niewykorzystane zdolności menedżerskie są podstawowym ograniczeniem tempa ekspansji przedsiębiorstwa (Penrose, 1995, s. 52–54). Teece (2009, s. 85–86) rozwija tę myśl, wskazując, że dynamiczne zdolności oferują bardziej rozwinięty model niż podejście Penrose, integrując wiedzę na temat mikrofundamentów zdolności organizacyjnych i indywidualnych. Teoria Penrose stała się bezpośrednią inspiracją dla koncepcji dynamicznych zdolności, szczególnie w kontekście roli organizacyjnego uczenia się, znaczenia nieuchwytnych zasobów oraz potrzeby ciągłego rozwijania kompetencji wewnętrznych. Teece (2009) wskazuje, że choć Penrose nie posługiwała się pojęciem „dynamicznych zdolności”, to jej koncepcja endogenicznego wzrostu firmy stworzyła grunt pod późniejsze ujęcia procesów rozwojowych organizacji.

Wkład Rumelta (1984) w rozwój dynamicznych zdolności polegał na skierowaniu uwagi teorii strategicznej na specyfikę zasobów jako źródła trwałej przewagi konkurencyjnej. Rumelt argumentował, że różnice w wynikach firm wynikają nie z pozycji rynkowej, lecz z wewnętrznych zasobów, struktur i kompetencji. Dynamiczne zdolności rozwijają ten wątek, analizując nie tylko statyczne różnice zasobowe, lecz także procesy przekształcania tych zasobów, co umożliwia ciągle dostosowanie do zmian rynkowych i technologicznych (Teece, 2007).

Kolejną podstawą teoretyczną dynamicznych zdolności jest teoria behawioralna firmy (Cyert i March, 1963), która wprowadziła koncepcje ograniczonej racjonalności, zróżnicowanych aspiracji organizacyjnych, adaptacyjnych reguł działania i uczenia się na podstawie doświadczeń. Teece wskazuje, że właśnie

³ Wywód czyniony jest w ujęciu chronologicznym pojawiania się i konstituowania określonych nurtów teoretycznych.

ta perspektywa pozwala uchwycić heterogeniczność firm (Teece i in., 2002), a także procesy wyszukiwania i tworzenia strategii jako odpowiedzi na zidentyfikowane problemy (Teece, 2009, s. 88–90). Szczególnie istotne jest tu rozróżnienie między adaptacją a przedsiębiorczością – dynamiczne zdolności obejmują bowiem elementy tak adaptacyjne, jak i twórcze, które umożliwiają redefinicję celów organizacyjnych w odpowiedzi na zmiany kontekstu rynkowego (Teece, 2009, s. 90–91; Winter, 2000).

Dynamiczne zdolności są również powiązane z teorią kosztów transakcyjnych, chociaż w odmienny sposób niż pierwotnie proponował Williamson (1975; 1985). Chociaż teoria kosztów transakcyjnych oferuje użyteczne narzędzia do analizy struktur zarządzania i granic firmy, to skupia się głównie na ochronie wartości, nie zaś – na jej kreowaniu. Dynamiczne zdolności obejmują natomiast także procesy selekcji aktywów, ich organizowania i rozwijania (ang. *orchestration*) i ciągłej rekonfiguracji w celu tworzenia nowej wartości – co wykracza poza podejście koncentrujące się na oportunistycznym i efektywności kontraktowej (Teece, 1986, 1990). Co więcej, ujęcie dynamicznych zdolności uwzględnia także aspekty takich decyzji strategicznych, jak wybór modelu biznesowego i zestawu aktywów komplementarnych, co w znacznej mierze pomija klasyczna wersja teorii kosztów transakcyjnych.

Ważnym źródłem inspiracji dla koncepcji dynamicznych zdolności była również ekonomia ewolucyjna, szczególnie prace Nelsona i Wintera (1982), którzy rozwijali ideę firm jako zbiorów rutyn, kompetencji i procesów uczenia się. Według tego ujęcia przedsiębiorstwa różnią się między sobą zdolnościami adaptacyjnymi i innowacyjnymi, a ewolucja rynku wynika z ich wzajemnej konkurencji oraz selekcji. Jest to rozwinięcie podejścia Arrowa (1962, s. 156), który uważał, że zmiany technologiczne wynikają z nabywania doświadczenia – uczenia się poprzez działanie (ang. *learning by doing*). Teece (2009, s. 94–96) nawiązuje do tych ustaleń teoretycznych i zauważa, że dynamiczne zdolności rozwijają ten paradygmat, wskazując, że przedsiębiorstwa adaptują się do warunków zewnętrznych, ale również aktywnie je kształtują poprzez tworzenie nowych rynków, produktów i modeli działania. W tym ujęciu innowacje są wynikiem celowego działania przedsiębiorców, a nie jedynie efektem losowych „mutacji” organizacyjnych, jak w biologicznych analogiach rozwoju (Penrose, 1952).

Schumpeter (1934) jako jeden z pierwszych ekonomistów wskazał, że rozwój gospodarczy jest nierozzerwalnie związany z działalnością innowacyjną przedsiębiorców, którzy poprzez „twórczą destrukcję” przekształcają istniejące struktury gospodarcze. W ujęciu dynamicznych zdolności ta schumpeterowska perspektywa została rozwinięta w kierunku zrozumienia, w jaki sposób firmy nie tylko adaptują się do zmian, lecz także aktywnie je kreują. Teece (2009) podkreśla, że dynamiczne zdolności mają charakter przedsiębiorczy, gdyż obejmują procesy

wykrywania i wykorzystania okazji rynkowych oraz rekonfiguracji zasobów, co stanowi bezpośrednie odzwierciedlenie schumpeterowskiej idei innowacji jako siły sprawczej zmiany.

Dynamiczne zdolności można zatem rozumieć jako podejście integrujące różnorodne tradycje teoretyczne, od schumpeterowskiej przedsiębiorczości i kreowania innowacji (Schumpeter, 1934), poprzez behawioralne aspekty podejmowania decyzji (Cyert i March 1963), aż po ewolucyjny charakter uczenia się organizacyjnego i struktur rutynowych (Nelson i Winter 1982). Teece i Augier (2009, s. 97–98) podkreślają, że centralnym elementem koncepcji jest rola menedżerów jako kreatorów zmian – osób odpowiedzialnych za identyfikację szans, mobilizację zasobów i tworzenie zdolności adaptacyjnych. W tym sensie dynamiczne zdolności uzupełniają także teorię zarządzania przedsiębiorczego (ang. *entrepreneurial management*), w której szczególną rolę odgrywa zdolność tworzenia i replikacji wartościowych konfiguracji umiejętności i zasobów oraz opracowywania modeli biznesowych zdolnych do przetrwania w dynamicznym otoczeniu (Teece, 2007; Chesbrough i Rosenbloom, 2002; Krzakiewicz i Cyfert, 2018).

W przeciwieństwie do neoklasycznego modelu firmy, który wyklucza aktywną rolę menedżera, uznając go za biernego optymalizatora, dynamiczne zdolności przypisują zarządzaniu funkcję strategicznego sterowania procesami przekształceń organizacyjnych, identyfikacji komplementarnych aktywów oraz budowania złożonych struktur koordynacyjnych (Teece, 2009, s. 101–104). Ujęcie to jest również zgodne z postulatami Simona (1947; 1991), który wskazywał na znaczenie identyfikacji organizacyjnej i lojalności jako czynników wpływających na skuteczność działania firmy – kwestie, które nie mieszczą się w ramach czysto kontraktowego podejścia do organizacji.

Wreszcie sam Teece już w latach 80. XX wieku (1980a; 1982) badał strukturę firm wieloproduktowych i mechanizmy, dzięki którym firmy integrują różnorodne zasoby i kompetencje. Jego wczesne prace położyły fundament pod późniejszą koncepcję dynamicznych zdolności, wykazując, że integracja wiedzy i zdolności wewnętrznych może być źródłem przewagi konkurencyjnej. W pracy z 1982 roku Teece analizował, jak procesy dywersyfikacji i wzrostu wymagają koordynacji pomiędzy różnymi jednostkami firmy, co stanowiło załączek późniejszego rozumienia dynamicznego organizowania i rozwijania (ang. *orchestration*) zasobów jako elementu dynamicznych zdolności (Teece, 1982; 2007; 2025).

Podsumowując, dynamiczne zdolności są wielowymiarową koncepcją, która wyrosła z potrzeby lepszego zrozumienia, w jaki sposób firmy mogą utrzymywać przewagę konkurencyjną w warunkach ciągłej zmienności otoczenia. Ich teoretyczne podstawy opierają się między innymi na pracach Penrose (1995), Cyerta i Marcha (1963), Williamsona (1975; 1985), Schumpetera (1934), Nelsona i Wintera (1982), Simona (1947; 1991), a także na wcześniejszych tekstach autora