

Zarządzanie

Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw

Renata Lisowska



Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Zdolności dynamiczne a rozwój małych przedsiębiorstw

Renata Lisowska

Renata Lisowska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

Tomasz Bernat

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

Mateusz Poradecki

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: Stock Adobe/ipopba

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Renata Lisowska, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08411.17.0.M

Ark. druk. 12,0

ISBN 978-83-8220-439-1

e-ISBN 978-83-8220-440-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

*Książkę dedykuję
moim bliskim
Wojtkowi, Adzie i Bartkowi*

Spis treści

Wstęp	9
1. Zdolności dynamiczne jako determinanta rozwoju małego przedsiębiorstwa	13
1.1. Pojęcie i istota zdolności dynamicznych	13
1.1.1. Definiowanie zdolności dynamicznych – przegląd koncepcji	13
1.1.2. Zdolności operacyjne a zdolności dynamiczne	20
1.2. Zdolności dynamiczne a model biznesu	29
1.3. Wymiary i konstrukt zdolności dynamicznych	34
1.4. Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych	39
1.4.1. Orientacja przedsiębiorcza – kontekst definicyjny	39
1.4.2. Konstrukt orientacji przedsiębiorczej	43
1.5. Uwarunkowania rozwoju małych przedsiębiorstw	48
2. Metodyka badań	59
2.1. Procedura badawcza – etapy, cel i hipotezy	59
2.2. Miary i zmienne narzędzia badawczego	64
2.2.1. Zdolności absorpcyjne	64
2.2.2. Zdolności adaptacyjne	67
2.2.3. Zdolności innowacyjne	69
2.2.4. Orientacja przedsiębiorcza	72
2.3. Dobór próby	74
2.4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	76
3. Wykorzystanie zdolności dynamicznych małych przedsiębiorstw do rozpoznawania możliwości ich rozwoju – wyniki badań	81
3.1. Wstępne analizy – zależności pomiędzy zmiennymi opisującymi zdolności dynamiczne a charakterystykami badanych przedsiębiorstw	81
3.2. Zależności wymiarów zdolności dynamicznych i charakterystyk badanych przedsiębiorstw	118
3.2.1. Zdolności absorpcyjne	118
3.2.2. Zdolności adaptacyjne	128
3.2.3. Zdolności innowacyjne	138

3.3. Analiza zależności konstruktów orientacja przedsiębiorcza i charakterystyk badanych przedsiębiorstw	149
3.4. Pogłębione analizy – zależności pomiędzy orientacją na rozwój przedsiębiorstwa a zdolnościami dynamicznymi i orientacją przedsiębiorczą	160
Zakończenie	169
Bibliografia	177
Spis rysunków	185
Spis tabel	187
Spis wykresów	189

Wstęp

Koncepcja zdolności dynamicznych jest wykorzystywana w celu eksplorowania zachowań małych przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu. Zdolności dynamiczne odwołują się do możliwości tych podmiotów w zakresie integrowania, budowania i rekonfigurowania zasobów w celu sprostania wymogom gwałtownie zmieniającego się otoczenia. Właściwe ich wykorzystanie skutkuje zwykle adaptacją małej firmy do nowego kontekstu funkcjonowania. Konsekwencją osiągnięcia przez firmę określonego poziomu adaptacyjności jest względna niestabilność procesów wewnętrznych i nieprzewidywalność wyników działania¹. Koncepcja zdolności dynamicznych stara się odpowiedzieć na dwa pytania:

- Jak właściciele/menedżerowie w małych firmach zmieniają swoje modele mentalne czy mapy poznawcze w celu adaptacji firmy do radykalnych i skokowych zmian w otoczeniu?
- Co należy uczynić w zakresie zmian bazy zasobowej firmy, by przetrwać w warunkach silnej konkurencji i szybko zmieniającego się otoczenia?

Obecnie dominuje pogląd, że zdolności dynamiczne mogą być tylko źródłem krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa, szczególnie na rynkach o wysokiej dynamice zmian. Nie jest możliwe określenie czasu trwania przewagi konkurencyjnej. W przypadku małej firmy jej długość analizuje się na tle długości trwania przewagi głównego konkurenta. Czas trwania przewagi konkurencyjnej ma charakter skokowy, nie jest przewidywalny. Podstawą przewagi konkurencyjnej małej firmy jest zmienna konfiguracja bazy zasobowej, którą uzyskuje się dzięki wykorzystaniu zdolności dynamicznych. Rezultaty działań bazujących na wykorzystaniu zdolności dynamicznych są słabo przewidywalne i można je analizować *ex post*, z kolei czas trwania przewagi konkurencyjnej nie może mieć charakteru długookresowego.

Zdolności dynamiczne mają znaczący wpływ na działalność strategiczną małych przedsiębiorstw, a ich obecność jest bezpośrednią konsekwencją nieliniowości i nieciągłości zmian otoczenia, wiążącą się z różnego rodzaju okazjami.

Inspiracją do podjęcia niniejszych rozważań była obserwacja problemów związanych z pomiarem zdolności dynamicznych w kontekście rozwoju małego

1 K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121.

przedsiębiorstwa oraz dostrzeżenie braku holistycznego podejścia dotyczącego powiązania zdolności dynamicznych z rozwojem firmy, w tym ograniczony zakres badań empirycznych prezentowanych w literaturze krajowej i zagranicznej. Dlatego też celem niniejszego opracowania uczyniono rozpoznanie relacji zdolności dynamicznych małego przedsiębiorstwa z jego orientacją na rozwój oraz wpływu orientacji przedsiębiorczej na tę relację. Dla realizacji celu głównego sformułowano następujące hipotezy:

- H1: Poziom zdolności dynamicznych (absorpcyjnych, adaptacyjnych i innowacyjnych) determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.
- H2: Poziom zdolności absorpcyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.
- H3: Poziom zdolności adaptacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.
- H4: Poziom zdolności innowacyjnych jest zróżnicowany w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.
- H5: Poziom orientacji przedsiębiorczej jest zróżnicowany w zależności od charakterystyki małego przedsiębiorstwa.
- H6: Istnieją zależności pomiędzy wymiarami zdolności dynamicznych.
- H7: Poziom orientacji przedsiębiorczej determinuje przewidywaną orientację na rozwój małego przedsiębiorstwa.

Postawione hipotezy wytyczyły ramy badań własnych, które przeprowadzono techniką CATI, na podstawie kwestionariusza ankiety, w okresie od października do listopada 2019 roku wśród właścicieli/współwłaścicieli mikro- i małych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W badaniu zastosowano dobór losowy warstwowy, przy czym warstwy zostały wyróżnione ze względu na dwa kryteria: wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników w podziale na mikroprzedsiębiorstwa – zatrudniające 0–9 osób i małe – zatrudniające 10–49 osób) oraz województwo, w którym mieści się siedziba przedsiębiorstwa. Ostatecznie zrealizowano badanie wśród 400 mikro- i małych przedsiębiorstw.

Na etapie analizy danych wykorzystano narzędzia opisu i wnioskowania statystycznego – między innymi wskaźniki struktury, statystyki opisowe, testy statystyczne (w tym chi-kwadrat, Kruskala-Wallisa, U Manna-Whitneya), współczynnik korelacji rang Spearmana, współczynnik V Cramera, współczynnik kontyngencji. Analizy te pozwoliły na wnioskowanie, przyjęcie/odrzućenie hipotez badawczych oraz sformułowanie uogólnień.

Przyjęty cel i zakres opracowania narzuciły logikę wywodu. Publikacja składa się z trzech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu. W rozdziale pierwszym omówiono pojęcie i istotę zdolności dynamicznych,

na tym tle zdefiniowano zdolności dynamiczne i dokonano przeglądu ich koncepcji. Kolejna część tego rozdziału została poświęcona wyjaśnieniu różnic pomiędzy zdolnościami dynamicznymi a zdolnościami operacyjnymi. Szczegółowym rozważaniom poddano również uwarunkowania rozwoju zdolności dynamicznych oraz scharakteryzowano ich wymiary i konstrukt. Następnie omówiono orientację przedsiębiorczą w kontekście rozwoju zdolności dynamicznych. Rozdział ten kończą rozważania na temat rozwoju małego przedsiębiorstwa, ukierunkowanego na wykorzystanie w tym procesie zdolności dynamicznych.

Rozdział drugi poświęcono metodyce badań własnych. Określono w nim procedurę postępowania badawczego, wyznaczono cele i hipotezy badawcze. Kolejna część tego rozdziału zawiera charakterystykę studiowanych zmiennych: zdolności adaptacyjnych, absorpcyjnych, innowacyjnych i orientację przedsiębiorczą. Rozdział kończy się procedurą doboru próby i charakterystyką badanych przedsiębiorstw.

Ostatni rozdział ma charakter empiryczny i prezentuje wyniki badań pozwalające zweryfikować sformułowane hipotezy badawcze. Pierwsza część tego rozdziału zawiera analizy wstępne, odnoszące się do zależności zmiennych opisujących zdolności dynamiczne od charakterystyk badanych przedsiębiorstw (wielkości, wieku, dominującego rodzaju działalności, doświadczenia biznesowego osoby zarządzającej, fazy rozwoju, dominującego zasięgu działania rynkowego). W drugiej części tego rozdziału opisano zależności wymiarów zdolności dynamicznych i orientacji przedsiębiorczej od charakterystyk badanych przedsiębiorstw. Rozdział kończą pogłębione analizy w obszarze oceny wpływu zdolności dynamicznych i orientacji przedsiębiorczej na rozwój małego przedsiębiorstwa.

W zakończeniu zawarto wnioski z przeprowadzonych analiz, wskazano ograniczenia badawcze oraz kierunki dalszych badań.

1. Zdolności dynamiczne jako determinanta rozwoju małego przedsiębiorstwa

1.1. Pojęcie i istota zdolności dynamicznych

1.1.1. Definiowanie zdolności dynamicznych – przegląd koncepcji

Zdolności dynamiczne małych przedsiębiorstw odnoszą się głównie do relacji tych podmiotów z otoczeniem i są modelowane przez jego stopień zmienności. Obecnie otoczenie określane jest jako „otoczenie dużej prędkości” – charakteryzuje je ciągły dynamizm i zmienność, czego konsekwencją jest zmiana nieciągła. Funkcjonowanie w tym otoczeniu wymaga od małych firm znacznej elastyczności i zwinności, które pozwalają na adaptacyjne działanie zorientowane na zmianę¹. Dynamiczne zachowanie tych podmiotów powinno być zatem ukierunkowane na²:

- konkurencyjność opartą na zasobach;
- strukturę kształtowaną przez zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, wywołane reaktywnie lub proaktywnie;
- działalność rozumianą jako dynamiczne zdolności organizacji, dzięki którym zasoby są pozyskiwane, rekonfigurowane i odnawiane, prowadzone jest również ciągłe poszukiwanie szans w celu ich wykorzystania;
- orientację przedsiębiorczą, obejmującą proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, autonomię oraz agresywność konkurencyjną;

1 E. Stańczyk-Hugiart, *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu Świętego Graala?*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 27.

2 M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 38.

- środki, tzn. aktywność przedsiębiorczą, oznaczającą poszukiwanie szans, ich szacowanie i eksploatację za pomocą pozyskiwania i rekonfigurowania zasobów, wprowadzania nowych kombinacji zasobów;
- rezultaty, na przykład zaspokojenie potrzeb klienta, poprawa pozycji konkurencyjnej, wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym.

Zdolności dynamiczne przedsiębiorstw były przedmiotem wielu badań w Polsce³ i za granicą⁴ i są dość szeroko opisane w literaturze⁵. Uznaje się, że zagadnienie to jest istotne ze względu na duży potencjał poznawczy dla wyjaśnienia zachowania przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu i konkurencji opartej na wprowadzaniu zmian o charakterze innowacyjnym.

Według D. Teece'a, G. Pisano i A. Shuena zdolności dynamiczne to źródła przewagi konkurencyjnej wynikające z posiadanych przez przedsiębiorstwo rutyn zorientowanych na zamiany w obszarze zarządzania strategicznego, przejawiającego się we właściwym adaptowaniu i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych zasobów i kompetencji⁶. Z kolei K.M. Eisenhardt i J.A. Martin zdefiniowali zdolności dynamiczne jako zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy szczegółowych procesów dotyczących integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i pozbywania się zasobów będących

-
- 3 Por. A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 329–342; M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016.
- 4 A. Lanza, M. Passarelli, *Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities*, „Journal of Small Business Management” 2014, vol. 52, no. 3, s. 427–450.
- 5 Por. D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7), s. 509–533; M.A. Delmas, *Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America*, „Industrial and Corporate Change” 1999, vol. 8(4), s. 607–633; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121; J. Lampel, J. Shamsie, *Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40(8), s. 2189–2210; S.L. Newbert, *New firm formation: a dynamic capability perspective*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(1), s. 55–77.
- 6 D. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, vol. 3, issue 3, s. 1–28, cyt. za: E. Stańczyk-Hugiart, *Zdolności dynamiczne...*, s. 36.

odpowiedzią na obecny i przyszły rozwój rynku⁷. Cechy zdolności dynamicznych w tym podejściu to⁸:

- ekwifinalność – przedsiębiorstwa wykształcają podobne dynamiczne zdolności, nawet jeżeli mają różne punkty wyjściowe i obierają różne drogi;
- powszechność – zdolności dynamiczne można przenosić i stosować w różnych sytuacjach i przemysłach;
- specyficzność – w dynamicznych zdolnościach występują elementy wspólne dla wielu przedsiębiorstw, ale także różniące się w szczegółach, specyficzne dla danej organizacji, które prowadzą do przewagi konkurencyjnej;
- prototypowanie – zdolności dynamiczne wykorzystywane są do testowania i szybkiego pozyskiwania nowej wiedzy;
- pozyskiwanie aktualnych informacji – zdolności dynamiczne pozwalają na poprawę i dostosowanie się do zmieniających się warunków;
- wielowariantowość – jednoczesne rozważanie możliwych alternatyw pozwala menedżerom działać pewnie i szybko;
- ciągłość – rozwijanie przez przedsiębiorstwo w przeszłości określonych rutyn warunkuje jego przyszłe postępowanie.

Różnica pomiędzy tymi dwoma podejściami polega na interpretacji roli zdolności dynamicznych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. W podejściu D. Teece'a, G. Pisano i A. Shuena zdolności dynamiczne mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, natomiast według koncepcji K.M. Eisenhardta i J.A. Martina źródłem czasowej przewagi konkurencyjnej⁹. Na postrzeganie zdolności dynamicznych wpływa rodzaj rynku, na którym funkcjonuje firma. W przypadku rynku umiarkowanie dynamiczne zdolności dynamiczne to zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy procesów, na przykład rozwój produktów poprzez innowacyjne zmiany, tworzenie aliansów. Na takim rynku zdolności dynamiczne przypominają nieco rutyny, a ich rezultatem mogą być dobre praktyki, które będą naśladowane przez inne przedsiębiorstwa. Natomiast na szybko zmieniającym się rynku zdolności dynamiczne opierają się na procesach niepewnych, wymagających eksperymentowania, dlatego też ich rezultaty są nieprzewidywalne. Szybko zmieniające się rynki wymagają również zdolności do rekonfigurowania struktury zasobów, która umożliwi przeprowadzenie zmiany. Z kolei zdolność

7 K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities...*, cyt. za: J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 3, cz. 1, s. 115.

8 I. Penc-Pietrzak, *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229, s. 150–151.

9 E. Stańczyk-Hugiert, *Zdolności dynamiczne...*, s. 33.

do zmiany zależy od analizy otoczenia, proaktywnych działań, innowacyjności oraz agresywnej konkurencyjności¹⁰.

Koncepcja zdolności dynamicznych jest utożsamiana z nurtem strategicznej szkoły zasobowej skoncentrowanej na wartościowaniu zasobów w kontekście występowania określonych, strategicznych cech budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw¹¹, w tym małych. W myśl tej koncepcji przymiotnik *dynamiczne* odnosi się do predyspozycji przedsiębiorstwa do odnawiania zasobów i kompetencji jako reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu, a określenie *zdolności* uwypukla rolę zarządzania strategicznego w adaptacji, integracji i rekonfiguracji *know-how*, zasobów oraz kompetencji, w celu radzenia sobie firmy z turbulentnym otoczeniem¹².

Zdaniem P.A. Pavlou i O.A. El Sawy'ego zdolności dynamiczne są utrwalone w procesach organizacyjnych i rutynach pozwalających na adaptację przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu poprzez rekonfigurację zasobów¹³. Z kolei S.A. Zahra, H.J. Sapienza i P. Davidson określili zdolności dynamiczne jako predyspozycje przedsiębiorstwa do rekonfiguracji swoich zasobów w sposób uznany za właściwy przez decydentów¹⁴. Według C.E. Helfata zdolności dynamiczne to zdolności przedsiębiorstwa do celowego tworzenia, rozszerzania swojej bazy zasobów¹⁵. W zaprezentowanych definicjach uwaga została skoncentrowana na dostępie przedsiębiorstwa do zasobów w kontekście doskonalenia potencjału strategicznego, co oznacza, że zdolności dynamiczne stanowią podstawę do elastyczności przedsiębiorstwa, pozwalającą na jego dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia. Podejście zasobowe do zdolności dynamicznych ma zatem znaczące ograniczenia praktyczne, gdyż pomijana jest w nim kwestia horyzontu czasu. Wskazuje to na konieczność bazowania na logice dźwigni zasobowej i logice poszukiwania szans poprzez identyfikację szans i zagrożeń w dynamicznie zmieniającym

10 W. Dyduch, *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 253–266.

11 M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe zdolności...*, s. 57–58.

12 A.A. Szpitter, *Zdolności dynamiczne jako nurt szkoły zasobowej*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 72.

13 P.A. Pavlou, O.A. El Sawy, *Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities*, „Decision Sciences” 2011, vol. 42(1), s. 247.

14 S.A. Zahra, H.J. Sapienza, P. Davidson, *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43(4), s. 927.

15 C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter, *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden 2007, cyt. za: A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*, s. 32.

się otoczeniu i ich wykorzystaniu poprzez mobilizację zasobów oraz utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa dzięki rozwojowi i zmianie konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych¹⁶. W takim ujęciu zdolności dynamiczne nie mogą stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej ze względu na to, że¹⁷:

- konkurencja może je wykorzystać szybciej;
- konfiguracja bazy zasobowej opartej na zdolnościach dynamicznych może być skuteczna dla jednej firmy, dla drugiej zaś nie – z uwagi na kontekst organizacyjny;
- procesy pozyskiwania i konfigurowania bazy zasobowej mogą mieć w różnych firmach charakter bardziej lub mniej przypadkowy.

Dynamiczny charakter działań skierowanych na procesy rozwojowe przedsiębiorstw, w tym małych, podkreślają zdolności związane z¹⁸:

- pozyskiwaniem zasobów – zdolności te są zorientowane na zwiększenie potencjału zasobowego firmy w zależności od jej możliwości, na przykład zdolności obejmujące identyfikację i ocenę okazji z punktu widzenia ryzyka, co umożliwi rozpoznanie rynku w obszarze kosztów pozyskania zasobów;
- transformacją posiadanych zasobów – przekształcenia wewnętrzne i rekonfiguracja strukturalna zasobów, na przykład zdolność rekonfiguracji zasobów i adaptacji firmy do zmieniających się warunków poprzez wprowadzenie zmian w zakresie prowadzonej działalności;
- konfiguracją i koordynacją zasobów – na przykład wzajemne uzupełnianie się i wzmacnianie zasobów ludzkich oraz technicznych, które przez kreatywne wykorzystanie pozwalają na tworzenie nowego potencjału zasobowego.

Nieco inne podejście do zdolności dynamicznych zaprezentował S.G. Winter. Podkreślił on, że celem zdolności dynamicznych jest rekonfiguracja zdolności operacyjnych i wdrażanie nowych zdolności ukierunkowanych na turbulentne otoczenie¹⁹.

Wybrane koncepcje zdolności dynamicznych zaprezentowano w tabeli 1.1.

16 Por. D.J., Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28(13), s. 1319–1350; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities...*

17 J. Rybicki, *Złożoność uwarunkowań wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 384.

18 M. Matejun, A. Motyka, *Zasobowe zdolności...*, s. 61–62.

19 S.G. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, s. 993.

Tabela 1.1. Definicje zdolności dynamicznych według wybranych autorów

Autor/autorzy	Definicja
Teece, Pisano i Shuen (1997)	Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa do integrowania, budowania i rekonfigurowania kompetencji wewnętrznych i zewnętrznych w celu sprostania wymogom szybko zmieniającego się otoczenia.
Zollo i Winter (1999)	Zdolności dynamiczne to zintegrowany wzorzec działania, poprzez który przedsiębiorstwa systematycznie zarządzają swoimi rutynami operacyjnymi, modyfikując je.
Eisenhardt i Martin (2000)	Zdolności dynamiczne to zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy szczegółowych procesów dotyczących integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i pozbywania się zasobów będących odpowiedzią na obecny i przyszły rozwój rynku.
Wheeler (2002)	Zdolności dynamiczne to instrumenty, poprzez które zarządzający dokonuje rekonfiguracji zasobów, aby być na bieżąco ze zmianami na rynku lub kreować je.
Winter (2003)	Zdolności dynamiczne to zdolności przedsiębiorstwa, które są wykorzystywane do rozszerzenia, modyfikowania i/lub tworzenia zdolności zwykłych.
Helfat i in. (2007)	Zdolności dynamiczne obejmują zdolności nie tylko do identyfikowania potrzeby lub szansy zmiany, formułowania odpowiedzi, lecz również do implementowania działań.
Wang i Ahmed (2007)	Zdolności dynamiczne to orientacja przedsiębiorstwa na ciągłe integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie zasobów jako odpowiedź na dynamikę otoczenia.
Ljungquist (2007)	Zdolności dynamiczne to procesy obejmujące zbiory czynności, dotyczące wzajemnego oddziaływania zasobów (materialnych lub niematerialnych), które są charakterystyczne (unikalne) dla danego przedsiębiorstwa.
Augier i Teece (2009)	Zdolności do wykrywania i wykorzystywania nowych możliwości do rekonfigurowania i ochrony zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w celu zdobywania przewagi konkurencyjnej.
Daugherty, Chen, Mattioda, Grawe (2009)	Zdolności dynamiczne stanowią zbiory umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania zasobów, określanych jako powtarzalne „wzorce”, realizowanych procesów i czynności (rutyna organizacyjna), związane z wykorzystywaniem zasobów w celu kreowania, wytworzenia (produkcji) i/lub zaoferowania produktów na rynku.
Barreto (2010)	Zdolności dynamiczne to potencjał przedsiębiorstwa do systematycznego rozwiązywania problemów związanych z przekształceniami jego zasobów, ze względu na odkryte szanse i zagrożenia.
Teece (2012)	Zdolności dynamiczne to kompetencje wyższego poziomu determinujące zdolność przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów zorientowanych na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego.
Stadler, Helfat, Verona (2013)	Przedsiębiorstwa mające wypracowane zdolności dynamiczne są zorientowane na pozyskiwanie i rozwój nowych zasobów oraz osiągają wysoką efektywność w tych aktywnościach.

Autor/autorzy	Definicja
Li i Liu (2014)	Zdolności dynamiczne to potencjał przedsiębiorstwa do permanentnego rozwiązywania problemów, kształtowany przez skłonność do identyfikowania szans i zagrożeń, terminowe podejmowanie decyzji i implementowanie strategicznych decyzji i ich zmian.
Helfat i Martin (2015)	Zdolności dynamiczne to te, dzięki którym osoby zarządzające tworzą, rozszerzają i modyfikują działania, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą osiągnąć zysk.
Teece (2017)	Zdolności dynamiczne, które mogą być słabe lub mocne, regulują potencjał przedsiębiorstwa do wyczuwania szans i zyskowego budowania i odnawiania zasobów, które są w jego granicach i poza nimi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.A. Szpitter, *Zdolności dynamiczne jako nurt szkoły zasobowej*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 59–82; Ch. Stadler, C.E. Helfat, G. Verona, *The Impact of Dynamic Capabilities on Resource Access and Development*, „Organization Science, INFORMS” 2013, vol. 24(6), s. 1782–1804; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 3, cz. 1, s. 109–126; C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter, *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden 2007; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7), s. 509–533; M.A. Delmas, *Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in the waste management industry in Europe and North America*, „Industrial and Corporate Change” 1999, vol. 8(4), s. 607–633; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121; J. Lampel, J. Shamsie, *Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40(8), s. 2189–2210; S.L. Newbert, *New firm formation: a dynamic capability perspective*, „Journal of Small Business Management” 2005, vol. 43(1), s. 55–77; R. Matwiejczuk, *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 355–364.

Analiza zaprezentowanych w treści tego podrozdziału oraz tabeli 1.1 definicji zdolności dynamicznych pozwala na wyodrębnienie ich cech wspólnych²⁰:

- zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa są analogiczne do procesów przedsiębiorstwa;
- zdolności dynamiczne są definiowane jako procesy przemyślane i zamierzone;
- zdolności dynamiczne są skomponowane przez przedsiębiorstwo i wbudowane w jego procesy;
- zdolności dynamiczne korespondują ze schematem ciągłego i trwałego zachowania, czyli nie są działaniem reaktywnym;
- rolę zdolności dynamicznych jest rozwijanie i modyfikowanie zasobów przedsiębiorstwa.

W polskim środowisku naukowym również ma miejsce szeroka dyskusja nad problematyką zdolności dynamicznych, postrzeganych głównie w kontekście

²⁰ A.A. Szpitter, *Zdolności dynamiczne...*, s. 73.