Maja Sajdak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Tworzenie, wykorzystanie i wpływ zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstwa

Streszczenie

Koncepcja dynamicznych umiejętności stanowi źródło zainteresowania naukowców ze względu na swój niezwykle istotny wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz jego wyniki. Celem artykułu jest identyfikacja procesu tworzenia i rozwoju zdolności dynamicznych oraz wskazanie odmiennych perspektyw ich wykorzystania, jak również wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. W opracowaniu podjęto próbę rozróżnienia zagadnienia zdolności od innych terminów pokrewnych, takich jak zasoby czy kompetencje. Przeanalizowano rozwój zdolności odwołując się do modelu – cyklu życia zdolności opisującego kolejne stadia rozwoju zdolności w przedsiębiorstwie. Następnie omówiono rezultaty badań empirycznych wskazujących na istotny wpływ zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zdolności dynamiczne, wyniki przedsiębiorstw.

Kody JEL: A10

Wstęp

Koncepcja dynamicznych umiejętności stanowi źródło zainteresowania naukowców ze względu na niezwykle istotny wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz jego wyniki. W literaturze naukowej, badacze (Eisenhardt, Martin 2000; Porter 1990; Teece, Pisano, Shuen 1997; Zollo, Winter 2003) uznają dynamiczne umiejętności za kluczowy czynnik dla innowacyjności organizacyjnej i konkurencyjności w niepewnym otoczeniu. Wciąż aktualne pozostaje pytanie, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa potrafią lepiej niż inne tworzyć i rozwijać dynamiczne zdolności (Wang, Senaratne, Rafiq 2015)? Mimo że wielu autorów rozpoznaje pozytywny wpływ dynamicznych zdolności na wyniki przedsiębiorstw, to jednak trudno znaleźć silne podstawy empiryczne stanowiące podstawę dla takich przypuszczeń (Hittt i in. 2001; Helfat i in. 2007; Teece 2012).

Celem artykułu jest identyfikacja procesu tworzenia i rozwoju zdolności dynamicznych oraz wskazanie odmiennych perspektyw ich wykorzystania, jak również wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. W pierwszym podrozdziale podjęto próbę odróżnienia zagadnienia zdolności od innych terminów pokrewnych, takich jak zasoby czy kompetencje. Przeanalizowano rozwój zdolności odwołując się do modelu – cyklu życia zdolności opisującego kolejne stadia rozwoju zdolności w przedsiębiorstwie. Omówiono również rezultaty badań empirycznych wskazujących na wpływ zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstw.

Studia literaturowe w zakresie podejścia zasobowego i ewolucyjnego w obszarze zdolności dynamicznych prowadzono w ramach projektu badawczego pt. *Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian*, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC - 2013/11/D/HS4/03858.

Tworzenie i rozwój zdolności dynamicznych

D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997) przekonują, że „zdolności nie mogą być łatwo zakupione, muszą być zbudowane". R. Makadok (2001) przyrównuje zatem rolę menadżera bardziej do architekta, aniżeli do osoby podejmującej decyzję wyboru zakupu zasobów, dzięki którym przedsiębiorstwo ma szansę uzyskać bądź utrzymać przewagę konkurencyjną. Tym niemniej, w literaturze bardzo niewiele publikacji podejmuje i wyjaśnia wyczerpująco, w jaki sposób dynamiczne zdolności są kreowane i rozwijane (Najda-Janoszka 2016, s. 86). Zanim podjęta zostanie jednak próba przedstawienia koncepcji tworzenia i rozwoju zdolności dynamicznych, istotne wydaje się rozróżnienie terminów zasoby, zdolności oraz kompetencje.

W opracowaniach naukowych można znaleźć wiele analogii nawiązujących do różnic między tymi zagadnieniami (Miller, Shamsie 1996; Brumagin 1994; Black, Boal 1994). Autorzy często uznają zdolności również jako zasoby, jednak podkreślając ich wyższy poziom w stosunku do zasobów podstawowych (Brumagin 1994). Według R. Amit i P. Schoemaker (1993, s. 35), zdolności w odróżnieniu do zasobów odnoszą się do umiejętności przedsiębiorstwa do rozmieszczania bądź rozlokowania. Natomiast zasoby, a zazwyczaj ich kombinacja, wykorzystują procesy organizacyjne w celu osiągnięcia pożądanego celu. Ich podstawą jest informacja, procesy materialne lub niematerialne, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa oraz rozwijane w czasie przez kompleksowe interakcje między zasobami. Definicje te wskazują na dwie cechy dające podstawę do rozróżnienia między zdolnościami a innymi typami zasobów (Makadok 2001). Po pierwsze, zdolności są specyficzne dla przedsiębiorstwa jeśli są osadzone w procesach organizacyjnych, podczas gdy zwykłe zasoby nie mają takiego charakteru. Właśnie dzięki zakorzenieniu zdolności, ich prawo własności nie może być w prosty sposób transferowane z jednej organizacji do drugiej bez przekazania owej własności. Zwracają na to uwagę również D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997) wskazując, że to, co jest charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa, nie może być zakupione, a jedynie nabyte w drodze kupna przedsiębiorstwa lub jego podjednostek. R. Makadok (2001) przekonuje, że wraz z rozwiązaniem przedsiębiorstwa zanikają jednocześnie jego zdolności, inaczej niż zasoby, które mogą przetrwać pod kierownictwem nowego właściciela. Działanie to można przedstawić na przykładzie korporacji Intel, której rozwiązanie sprawiłoby, że patenty dotyczące mikroprocesorów (zasoby) mogłyby być dalej wykorzystywane przez nowe kierownictwo, natomiast umiejętność polegająca na projektowaniu procesorów nowej generacji (zdolność) przepadałby. Drugą cechą, dającą podstawy odróżnienia zdolności od zasobów, jest główne przeznaczenie, dla których zdolności są

tworzone. R. Amit oraz P. Schoemaker (1993, s. 35) wskazują na wzmacnianie przez zdolności produktywności innych zasobów, które przedsiębiorstwo posiada.

Przymiotnik „dynamiczne" określający zdolności pochodzi od predyspozycji organizacji do utrzymania swoich zdolności w zmieniającym się otoczeniu. Wymaga to innowacyjnego podejścia, wyczucia czasu oraz umiejętności podjęcia natychmiastowych działań. W sytuacji, w której przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu charakteryzującym się częstymi, nieprzewidywalnymi, zachodzącymi w sposób nieliniowy zmianami, wówczas na dynamiczne zdolności składają się proste reguły i strukturalne zasady, które (Eisenhardt, Martin 2000):

- zapewniają swoiste ramy ułatwiające skupienie uwagi menadżerów na potrzebie dokonania zmiany;
- umożliwiają koncentrację zarządzających na kluczowych kwestiach jednocześnie pozostawiając im swobodę wyboru sposobu działania, niekoniecznie związanego z daną domeną.

Odnosząc się do kolejnego terminu − kompetencji, przegląd literatury wskazuje na dwa podejścia wyłaniające się w jego identyfikowaniu (Najda-Janoszka 2016, s. 80). Jedno z nich uznaje zdolności i kompetencje za terminy, które mogą być używane zamiennie (Grant 1991; Drejer 2002), przekonując, że różnice między tymi zagadnieniami wynikają jedynie z semantyki (Hamel, Prahalad 1992, s. 164). Drugie podejście, dominujące również w Polsce, różnicuje kompetencje od zdolności, uznając kompetencje za zagadnienie prezentujące szerszy zakres zachowań organizacyjnych aniżeli zdolności (Rokita 2005). Według J. Rokity (2005), zdolności odnoszą się do określonej jednostki lub problemu biznesowego, podczas gdy kompetencje dotyczą szerszego kontekstu strategicznego oraz angażują korporacyjny poziom działań.

Literatura charakteryzuje dynamiczne zdolności jako złożoną rutynę wyłaniającą się z procesów ścieżki zależnej (*path dependent processes*) (Nelson, Winter 1982; Teece i in. 1997; Zollo, Winter 1999). Jakkolwiek, ścieżka zależna właściwie akcentuje wnioski z poszczególnych jednostkowych doświadczeń przeobrażając je dalej w charakterystyczną rutynę, to jednak właściwiej opisywana jest w warunkach mechanizmów uczenia się, w dużej mierze omawianych w literaturze psychologicznej (Argote 1999). Zatem mechanizmy uczenia się stanowią przewodnik w obszarze dynamicznych zdolności, uznając chociażby praktykę powtarzania działań jako istotny mechanizm uczenia się dla rozwoju tych zdolności. Powtarzanie czynności umożliwia pracownikom lepsze zrozumienie procesu i wykształcenie bardziej efektywnych zachowań rutynowych (Eisenhardt, Martin 2000). Organizacyjne uczenie się obejmuje kreację, adaptację oraz replikację wiedzy (Dyer, Shafer 1998), prowadząc z biegiem czasu do akumulacji wiedzy (Senge 1990; March 1991). Integracja wewnętrznej (zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej) bazy wiedzy i organizacyjnego uczenia się poprawia efektywność organizacyjną przez doskonalenie wykonanych zadań bazujące na doświadczeniu (Ranft, Lord 2002; Braunscheidel, Suresh 2009).

Nawiązanie do koncepcji cyklu życia zdolności opartego na logice cyklu życia produktu opracowanego przez C.E. Helfat oraz M.A. Peteraf (2003) znajdziemy w pracy autorstwa M. Najdy-Janoszki (2016, s. 86-91), w której autorka dokonuje dogłębnej analizy rozwoju dynamicznych zdolności z tej właśnie perspektywy. Punktem odniesienia rozważań jest

przyjęcie założenia, że wszystkie zdolności organizacyjne mogą przystosowywać się do zmian, a niektóre z nich są nawet specjalnie w tym celu zaprojektowane. Koncepcja cyklu życia zdolności określa ogólne ramy oraz zestaw możliwych ścieżek charakterystycznych dla ewolucji zdolności organizacyjnych. Ogólny charakter prezentowanej koncepcji upoważnia do jej aplikacji zarówno w prostych strukturach startup-ów, jak i w dużych, zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach. Wysoki poziom ogólności koncepcji nie pozwala na identyfikowanie szczegółów, w jaki sposób poszczególne zdolności będą ewoluowały w określonych warunkach, tym niemniej, koncepcja cyklu życia zdolności określa zarys głównych cech ewolucji zdolności, które stanowią istotne źródło wiedzy dla dalszych badań eksploracyjnych (Helfat, Peteraf 2003). Cykl życia zdolności rozróżnia kilka etapów odnoszących się do ewolucji zdolności organizacyjnych odwołując się do logiki cyklu życia produktu omówionego w pracy C.E. Helfat oraz M.A. Peteraf (2003). Pierwszy etap określono jako „etap powstania" (*founding stage*), polegający na formułowaniu grupy osób skupiających się wokół celu, którego osiągnięcie wymagać będzie utworzenia zdolności. Wymagane jest zorganizowanie zespołu lub grupy indywidualnych pracowników przejawiających zdolności przywódcze oraz wspólne zaangażowanie przy jednoczesnym skupieniu się na głównym celu, wymagającym wykreowania nowej zdolności. Drugie stadium określone jako „etap rozwoju" (*development stage*) rozpoczyna się po uprzednim zorganizowaniu zespołu wokół głównego celu. Podczas tego etapu zdolność rozwija się, przez poszukiwanie przez zespół wykonalnych alternatyw dla rozwoju zdolności, budowanych na podstawie dotychczasowych doświadczeń. W tym kontekście alternatywa stanowi wiarygodny sposób usiłowania zrealizowania założonego celu, dla którego zdolność jest rozwijana (Winter 2000). Alternatywy mogą znacznie różnić się od siebie, wynika to zarówno z natury zadań określonych do wykonania działania, sposobu ich koordynacji oraz zamierzonego wyniku działania. Niektóre działania mogą uwzględniać zakodowane zachowania rutynowe i zdolności, inne natomiast dotyczą nieznanych dotąd innowacyjnych procesów. Wybór opcji (jej zakres i treść), która zostanie kontynuowana zależy w dużym stopniu od warunków zaistniałych w pierwszym stadium cyklu, między innymi warunków otoczenia oraz doświadczeń członków zespołu. Mimo tych samych celów, zespoły mogą wybierać różne możliwości, wynikające z odmiennej początkowej konfiguracji kapitału ludzkiego, kapitału społecznego oraz procesów kognitywnych (Helfat, Peteraf 2003). Wybór alternatywy wiąże się z podejmowaniem przez zespół nowych działań wcześniej niepraktykowanych, zatem kluczową rolę odgrywają procesy uczenia się, dzięki którym członkowie osiągają satysfakcjonujący poziom potrzebnych umiejętności bądź osiągnięć technicznych. Etap ten dotyczy przećwiczenia danej zdolności, co przyczynia się do odświeżenia pamięci organizacyjnej. Kolejne, trzecie stadium określono jako „etap dojrzałości" (*maturity stage*), który wymaga utrzymania zdolności. Umiejętności, często powtarzane, są głębiej osadzone w procesach i strukturach organizacyjnych ze względu na ich rutynowy charakter i zwyczajowe wykorzystanie. Z czasem cały proces rozwoju danej zdolności może zanikać, co wiąże się ze zmianą jej natury (*tacit in nature*). Stopień utrzymania odpowiedniego poziomu zdolności zależy od tego, jak często i na ile konsekwentnie zespół nabierze biegłości w wykorzystaniu owej zdolności (Helfat, Peteraf 2003).

Wykorzystanie i wpływ zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstwa

Dynamiczne zdolności uznaje się za fundamentalne dla zrozumienia zróżnicowania wyników przedsiębiorstw (Wang, Senaratne, Rafiq 2015). Debata dotycząca wpływu zdolności dynamicznych na wyniki w krótkim okresie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie wciąż pozostaje aktualna (Barreto 2010). Niektórzy autorzy przekonują o bezpośrednim związku między zdolnościami dynamicznymi a wynikami przedsiębiorstwa (Teece, Pisano, Shuen 1997), mimo że związek ten jest uzależniony od posiadania przez przedsiębiorstwo zasobów, na bazie, których zdolności mogą być kreowane i rozwijane (Makadok 2001). W literaturze znaleźć można również opinie, że dynamiczne zdolności nie gwarantują sukcesu. Co więcej, mogą nawet obniżyć wyniki przedsiębiorstw, jeśli są nieodpowiednio wykorzystane (Zahra, Sapienza, Davidson 2006), generują koszty wykorzystania szansy dotyczące rozwoju i zastosowania zdolności (Winter 2003).

C. Stadler, C.E. Helfat oraz G. Verona (2013) udowodnili w przeprowadzonych badaniach statystycznie istotny, bezpośredni wpływ dynamicznych zdolności na sukces w nabywaniu zasobów oraz ich rozwoju, jak również niebezpośredni wpływ na kwotę nabycia i rozwoju zasobów. Natomiast O. Schilke (2013) uważa, że wpływ dynamicznych zdolności na wynik przedsiębiorstwa uzależniony jest od dynamizmu otoczenia. C.L. Wang, Ch. Senaratne oraz M. Rafiq (2015) twierdzą, że przedsiębiorstwa dysponujące wysokim poziomem zdolności dynamicznych znacznie aktywniej monitorują otoczenie, zdobywają i wykorzystują nowe informacje, przeprowadzając wewnętrzne transformacje dostosowujące je do zmian otoczenia. Takie podejście jest typowe dla przedsiębiorstw charakteryzujących się zwinnością, które koncentrują się na identyfikacji i wykorzystaniu szans w otoczeniu celem uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Bessant i in. 1999). Szczególnym przykładem może być sektor zaawansowanych technologii, w którym zarówno wysokie wyniki, jak i umiejętności przetrwania są chwilowe dla przedsiębiorstw nieposiadających dynamicznych zdolności (Zollo, Winter 2002).

C.L. Wang, Ch. Senaratne oraz M. Rafiq (2015) przeanalizowali w swoich badaniach wpływ pułapki sukcesu (*success trap*) na dynamiczne zdolności i w konsekwencji na wyniki przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym uwzględnieniu strategii firmy i dynamizmu otoczenia. Pułapka sukcesu, nazywana też pułapką kompetencji (*competence trap*), pojawia się wtedy, kiedy sukces wspiera wykorzystanie już posiadanych kompetencji jednocześnie wypierając odkrywanie nowych, tym samym utrudniając rozwój dynamicznych zdolności. Badania wykazały, że występowanie pułapki sukcesu ma istotny, silny negatywny wpływ na dynamiczne zdolności, które z kolei wykazują słaby pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Udowodniono również, że dynamiczne zdolności mają pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa.

Autorzy uwzględnili w swoich badaniach niezwykle istotne czynniki − strategię przedsiębiorstwa i dynamikę rynku. Tym niemniej odrzucone zostały hipotezy wskazujące na pośredni wpływ zarówno strategii przedsiębiorstwa jak i dynamiki rynku na związek między pułapką sukcesu a wynikami przedsiębiorstwa (Wang, Senaratne, Rafiq 2015).

Przyjmując za podstawę rozważań fundament podejścia zasobowego (RBV), Y. Lin oraz L. Wu (2014) zbadali związki między odmiennymi zasobami i dynamicznymi zdolnościami a wynikami przedsiębiorstwa. Wyniki ujawniły, że dynamiczne zdolności mogą istotnie pośredniczyć w relacji między kluczowymi kompetencjami (VRIN) a podwyższeniem wyników przedsiębiorstwa. Przez akumulację kluczowych kompetencji i rozwój dynamicznych zdolności dla pełnienia roli pośredniczącej, przedsiębiorstwo może doskonalić przewagę konkurencyjną i wyniki rynkowe. Zasoby nie wykazujące cech modelu VRIN nie posiadają istotnego pośredniczącego wpływu.

Na istotny wkład podejścia zasobowego wskazują także J. Nieves oraz S. Haller (2014), którzy przebadali wpływ zasobów wiedzy na budowanie zdolności dynamicznych. Wyniki ujawniły, że wiedza oraz umiejętności na poziomie indywidualnym i grupowym, przyczyniają się do rozwijania dynamicznych zdolności w przedsiębiorstwach w sektorze turystycznym. Autorzy dowiedli, że kapitał ludzki pozytywnie oddziałuje na rozwój dynamicznych zdolności w obszarze wrażliwości, uczenia, integrowania i koordynowania. Badania wskazały także, że deklarowana wiedza organizacyjna pozytywnie wpływa na rozwój dynamicznych zdolności w obszarze wrażliwości, uczenia, integrowania i koordynowania.

Proceduralnie określona wiedza organizacyjna pozytywnie oddziałuje na rozwój dynamicznych zdolności w obszarze wrażliwości, integrowania i koordynowania (Nieves, Haller 2014).

Organizacyjne uczenie się oraz innowacje zostały także uznane za czynniki pośredniczące w modelu koncepcyjnym zaproponowanym przez J. Giniuniene oraz L. Jurksiene (2015). Autorzy dokonują analizy relacji pomiędzy dynamicznymi zdolnościami, organizacyjnym uczeniem się, innowacjami a ich wpływem na wyniki przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Dotychczasowe opracowania literaturowe dotyczące zdolności dynamicznych można podzielić na, omawiające procesy strategiczne oraz te podejmujące zagadnienia operacyjne (Güttel, Konlechner 2009). Aspekt strategiczny głównie dotyczy identyfikowania i wykorzystywania szans pojawiających się w dynamicznym otoczeniu (Teece 2007). Działania te jednoznacznie determinują formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast procesy operacyjne, w większości, odnoszą się do rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz tworzenia rutyn operacyjnych w przedsiębiorstwie (Güttel, Konlechner 2009). Badania podkreślają kompleksowość związku między dynamicznymi zdolnościami a wynikami przedsiębiorstw oraz potrzebę dalszych analiz empirycznych w tym zakresie (Wang, Senaratne, Rafiq 2015). Kluczową kwestią wymagającą dalszej eksploracji empirycznej wydaje się być zdolność przedsiębiorstw do identyfikowania i niwelowania barier dla rozwoju zdolności dynamicznych oraz umiejętność dostrzeżenia ich roli pośredniczącej w nowych zakresach przedmiotowych dotąd niezidentyfikowanych.

Bibliografia

Amit R., Schoemaker P. (1993), *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal", No. 14(1).

Argote L. (1999), *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*, Kluwer Academic, Boston, MA.

Barreto I. (2010), *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the failure*, "Journal of Management", No. 36.

Bessant J., Brown S., Francis D, Meredith S., Kaplinsky (1999), *Developing manufacturing agility in SME's*, "International Journal of Technology Management".

Black J.A., Boal K.B. (1994), *Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage*, "Strategic Management Journal", Summer Special, Iss. 15.

Braunscheidel M.J., Suresh N.C. (2009), *The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response*, "Journal of Operational Management", No. 27(2).

Brumagin A.L. (1994), *A hierarchy of corporate resources,* "Advances in Strategic Management", Vol. 10A.

Drejer A. (2002), *Strategic management and core competencies: Theory and application*, West Port: Greenwood Publishing Group, Inc.

Dyer L., Shafer R.A. (1998), *From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility*, "CAHRS Working Paper Series", No. 6 (2)

Eisenhardt K.M., Martin M. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?,* "Strategic Management Journal", No. 21.

Giniuniene J., Jurksine L. (2015), *Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrealations and impact on firm performance*, "Procedia - Social and Behavioral Science", No. 213.

Grant R.M. (1991), *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, "California Management Journal", No. 33(3).

Güttel W.H., Konlechner S.W. (2009), *Continuously Hanging by a Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations*, "Singapore Business Review", No. 61.

Hamel G., Prahalad C.K. (1992), *Letter*, "Harvard Business Review", May-June.

Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), *The dynamic resource-based view: Capabilities lifecycle*, "Strategic Management Journal", No. 24(10).

Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. (2007), *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Blackwell, London.

Hitt M.A., Irealand R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (2001), *Guest Editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*, "Strategic Management Journal", No. 22.

Lin Y., Wu L.Y. (2014), *Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework*, "Journal of Business Research", No. 67.

March J.G. (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*, "Organizational Science", No. 2(1).

Miller D., Shamsie J. (1996), *The resource – based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965*, "Academy of Management Journal", No. 39(3).

Najda-Janoszka M. (2016), *Dynamic capability – based approach to value appropriation*, Jagiellonian University Press, Kraków.

Nelson R., Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge, MA.

Nieves J., Haller S. (2014), *Building dynamic capabilities through knowledge resources*, "Tourism Management", No. 40.

Porter M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*,"Harvard Business Review", No. 68.

Ranft A.L., Lord M.D. (2002), *Acquiring new technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation*, "Organizational Science", No. 13(4).

Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Schilke O. (2013), *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environment al dynamism*, "Strategic Management Journal", No. 35.

Senge P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.

Stadler C., Helfat C.E., Verona G. (2013), *The impact of dynamic capabilities on resources access and development*, "Organization Science", No. 24.

Winter S.G. (2000), *The satisfying principle in capability learning*, "Strategic Management Journal", No. 21.

Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfundations of (sustainable) enterprise performance*, "Strategic Management Journal", No. 28.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal", No. 18.

Teece D. J. (2012), *Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action*, "Journal of Management Studies", No. 19/8.

Wang C.L., Senaratne Ch., M Rafiq (2015), *Success traps, dynamic capabilities and firm performance*, "British Journal of Management", Vol. 26.

Winter S.G. (2003), *Understanding dynamic capabilities*, "Strategic Management Journal", No. 24.

Zahra S.A, Sapienza H.J., Davidson P. (2006), *Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda*, "Journal of Management Studies", No. 43.

Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science", No. 13.

Zollo M., Winter S.G. (1999), *From organizational routines to dynamic capabilities*, "Working Paper WP" 99-07, University of Pennsylvania, Philadelphia.

Creation, Implementation and Impact of Dynamic Capabilities on Company's Performance

Summary

The concept of dynamic capabilities is the area of researchers' interest due to its outstandingly crucial impact on company's competitive advantage and performance. The aim of the article is to identify the process of creation and development of dynamic capabilities as well as to indicate various perspectives of their implementation and impact on company's performance. The first subchapter presents an

attempt to differentiate between the concept of capabilities and other related terms such as resources and competences. The development of capabilities was analysed in relation to the model – a life cycle of capabilities, which refers to subsequent stadiums of the development of capabilities within a company. The second subchapter contains a discussion on the results of empirical research, which indicate crucial impact of dynamic capabilities on companies' performance.

Key words: dynamic capabilities, company's performance.

JEL codes: A10

Формирование, использование и влияние динамических способностей на результаты предприятия

Резюме

Концепция динамических умений – источник интереса ученых из-за ее необыкновенно существенного влияния на конкурентное преимущество предприятия и его результаты. Цель статьи – выявить процесс формирования и развития динамических способностей, а также указать другие перспективы их использования, а также влияние на результаты предприятия. В первом подразделе предприняли попытку провести размежевание между способностями и другими смежными терминами, такими как ресурсы или компетенции. Провели анализ развития способностей, ссылаясь на модель жизненного цикла способностей, описывающую очередные стадии развития способностей на предприятии. Второй подраздел рассматривает результаты эмпирических исследований, указывающих существенное влияние динамических способностей на результаты предприятий.

Ключевые слова: динамические способности, результаты предприятий.

Коды JEL: A10

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Maja Sajdak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Strategicznego
Al. Niepodległości 10
61-875 Poznań
e-mail: maja.sajdak@ue.poznan.pl