



Ilona Penc-Pietrzak

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
ilona.penc-pietrzak@p.lodz.pl

CHARAKTERYSTYKA ZDOLNOŚCI DYNAMICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH HIPERKONKURENCJI

Streszczenie: W artykule omówiono charakterystykę dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa oraz podkreślono konieczność ich rozwijania w firmach działających w warunkach hiperkonkurencji. Zdolności te są specyficznym rodzajem zdolności strategicznych, które w dynamicznym otoczeniu mogą prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę. W takim otoczeniu przedsiębiorstwo musi działać bardzo szybko, aby neutralizować przewagi konkurentów. Wymaga to natychmiastowej rekonfiguracji zasobów i umocnienia właściwych atutów. W efekcie, zamiast długotrwałej przewagi, firma buduje wiele następujących po sobie przewag tymczasowych. Działanie w warunkach hiperkonkurencji wymaga zatem dynamicznego zachowania się organizacji i wielowariantowego formułowania strategii.

Słowa kluczowe: dynamiczne otoczenie, dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa, strategiczne zdolności, hiperkonkurencja, przewaga konkurencyjna.

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie charakterystyki dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa oraz podkreślenie konieczności ich rozwijania przez współczesne organizacje, działające w bardzo trudnych warunkach hiperkonkurencji. W artykule omówiono cechy otoczenia dynamicznego, koncepcję hiperkonkurencji, pojęcie zdolności dynamicznych, rodzaje i cechy tych zdolności, a także sposób ich powstawania na bazie rutyn organizacyjnych. Autorka, na podstawie studiów literaturowych oraz własnych obserwacji i wywiadów swobodnych z menedże-

rami, stawia tezę, że w otoczeniu dynamicznym posiadanie i właściwe wykorzystanie przez przedsiębiorstwo zdolności dynamicznych prowadzi do uzyskania wielu przewag tymczasowych. Jest to alternatywa dla długookresowej przewagi konkurencyjnej, którą jest bardzo trudno osiągnąć i utrzymać na hiperkonkurencyjnych rynkach.

Obecnie przedsiębiorstwa działają w niezwykle turbulentnym otoczeniu, w którym zmiany zachodzą coraz szybciej, stopień nowości tych zmian jest coraz większy, następuje globalizacja rynku i wymiany informacji, zaś przedsiębiorstwa są powiązane z ogromną liczbą różnych podmiotów skomplikowanymi zależnościami. W takich warunkach bardzo trudno jest zbudować i utrzymać w długim czasie przewagę konkurencyjną rozumianą jako zestaw czynników lub zdolności, które pozwalają przedsiębiorstwu konsekwentnie przewyższać konkurentów poprzez efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, co zapewnia powstawanie wartości dodanej¹. Przewaga ta musi być budowana na unikalnych i trudnych do skopiowania zasobach i zdolnościach strategicznych przedsiębiorstwa, aby konkurentom było trudno ją przewyciężyć. Przez strategiczne zdolności (*strategic capabilities*) rozumie się zasoby, procesy, kompetencje i umiejętności, które przedsiębiorstwo opanowało w najwyższym stopniu i które przyczyniają się do jego sukcesu rynkowego. Są one związane z trzema podstawowymi czynnikami: zasobami dostępnymi przedsiębiorstwu, kompetencjami w zakresie realizacji różnych rodzajów działalności oraz z optymalizacją zasobów, działalności i strategicznych jednostek biznesu².

Praktyka wykazuje jednak, że tradycyjnie pojmowane zdolności strategiczne mogą zapewnić przedsiębiorstwu długotrwałą przewagę konkurencyjną jedynie w miarę stabilnym otoczeniu. W otoczeniu dynamicznym, zwłaszcza w warunkach hiperkonkurencji, wymaga to od przedsiębiorstwa zdolności do ciągłego poszukiwania unikalności, wprowadzania innowacji, elastycznego działania oraz uczenia się szybkiego dostosowywania do zmian, jak również dużej zdolności do pozyskiwania i alokacji zasobów, w tym zasobów wiedzy. Specyficznymi strategicznymi zdolnościami zapewniającymi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w takim burzliwym otoczeniu są tzw. zdolności dynamiczne³.

¹ Por. L.J. Bourgeois, I.M. Duhaime, J.L. Stimpert, *Strategic Management Concise*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2001, s. 56; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 172.

² G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 149-150.

³ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 103.

1. Otoczenie dynamiczne

Otoczenie dynamiczne stwarza przedsiębiorstwu zupełnie odmienne warunki działania niż otoczenie stabilne. Charakteryzuje się ono następującymi cechami⁴:

- granice organizacji są zmienne, pojawiają się nowe kanały dystrybucji i sposoby kontaktu z klientami i dostawcami;
- sytuacje decyzyjne charakteryzują się wysoką niepewnością, trudno określić potencjalne skutki działań i zidentyfikować możliwe warianty decyzyjne;
- istnieje duża rotacja firm na rynku, obecni gracze wycofują się i zmieniają swoje aktywności, pojawiają się nowe firmy, które rozpoczynają konkurowanie w nowych dla siebie obszarach;
- pojawiają się nowe segmenty rynku oraz nowe potrzeby klientów, co wymusza na przedsiębiorstwach skoncentrowanie się na spełnianiu oczekiwań klienta;
- generowana jest duża liczba informacji, ale informacje te są niepewne, niedokładne i szybko się dezaktualizują;
- w dobie rozwoju technologii informatycznych i systemów informacyjnych zmienia się ich rola w organizacjach, wymagana jest większa interakcja organizacji z otoczeniem;
- organizacje poszukują innowacji, następuje koncentracja wokół triady: informacja – kapitał ludzki – kreatywność;
- pojawiają się nowe struktury organizacyjne, będące powiązaniem informacyjnymi;
- skraca się cykl życia produktu, a granice rynku ulegają zmianom w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej;
- istnieje silna presja na poszukiwanie wartości w organizacji i jej otoczeniu, przy czym migracja wartości może odbywać się między branżami.

Otoczenie to odznacza się więc wysokim wskaźnikiem zmian w czasie, zachodzących w trudnym do przewidzenia kierunku. W tych warunkach przedsiębiorstwa podejmują próby dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku poprzez zwiększanie szybkości reakcji na te zmiany, przewidywanie ich, a także poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą na sprawniejsze i bardziej efektywne postępowanie⁵. Starają się one zachowywać w sposób dynamiczny, zgodnie z koncepcją opracowaną przez A. Kuuluvainena, T. Pukkinena i P. Stenholma. Według tych autorów całość dynamicznego zachowania organizacji obejmuje sześć

⁴ M. Rafało, *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management” 2013, No. 1, s. 68-72.

⁵ P. Tomski, *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej „Zarządzanie”* 2011, nr 1, s. 8.

elementów: 1) perspektywę konkurencyjności opartą na zasobach; 2) strukturę nośną w postaci zmian zewnętrznych i wewnętrznych wywoływanych reaktywnie lub proaktywnie; 3) dynamiczne zdolności organizacji; 4) wartości w postaci orientacji przedsiębiorczej odzwierciedlającej proaktywność, autonomię, podejmowanie ryzyka i innowacyjność; 5) aktywność przedsiębiorczą oznaczającą poszukiwanie szans, ich oszacowywanie i eksploatację, wprowadzanie nowych kombinacji zasobów; 6) rezultaty w postaci zmian rentowności, zaspokojenia potrzeb klientów, pozycji konkurencyjnej na przeobrażających się rynkach oraz innowacji jako podstawy przyszłości organizacji⁶. Dynamicznie zachowująca się organizacja wykorzystuje zatem swoje dynamiczne zdolności do budowy i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, co powinno ułatwić jej działanie w warunkach hiperkonkurencji.

2. Hiperkonkurencja

W koncepcji hiperkonkurencji zakłada się, że globalizacja, deregulacja i prywatyzacja drastycznie zmieniły dynamikę konkurowania. Technologie i produkty są tak nowe, że dotyczące ich standardy i zasady ciągle się zmieniają, zaś przewagi konkurencyjne są równoważone przez konkurentów coraz szybciej, w związku z czym nie mogą być trwałe. Zwiększa się konkurencja jakościowo-cenowa, co prowadzi do jednoczesnego dążenia do wzrostu innowacyjności i poziomu jakości oraz do presji na obniżenie ceny⁷. Hiperkonkurencja oznacza konkurowanie w otoczeniu dynamicznym, charakteryzującym się intensywnymi i szybkimi posunięciami konkurencyjnymi, w którym rywale muszą działać szybko, aby zbudować swoją przewagę neutralizującą przewagi konkurentów⁸. Model hiperkonkurencji zakłada więc nie tylko bardzo silną rywalizację, ale i częste zmiany zasad konkurencji. Główne aspekty takiej konkurencji to: koszty i jakość, czas i wiedza, siła pozycji konkurencyjnej i płynność finansowa⁹. Przekłada się to na cztery podstawowe obszary, w których zachodzi ta konkurencja. Są to: zmiany upodobań i gustów klientów, szybkie zmiany technologiczne, wzajemne przenikanie się granic geograficznych i sektorowych jako skutek globalizacji oraz

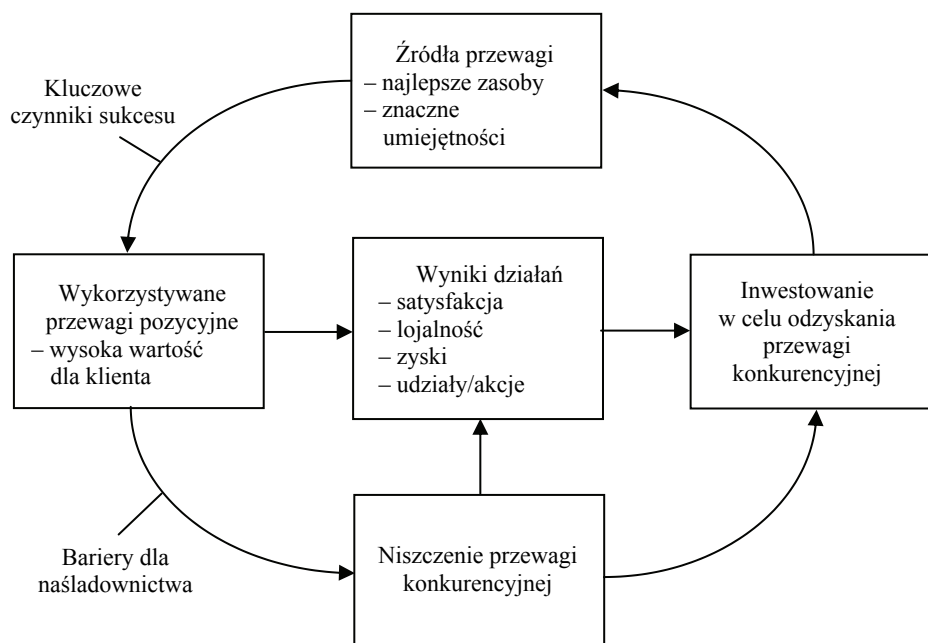
⁶ M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 38.

⁷ K. Matzel, F. Bailom, M. Anschober, S. Richardson, *Hypercompetition, customer-value competition, and the new role of market research*, „Innovative Marketing” 2009, Vol. 5, s. 6.

⁸ J. Polowczyk, *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6, s. 6.

⁹ M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 37.

gromadzenie dużych wspólnych zasobów finansowych przez dotychczasowych rywali dzięki globalnym strategicznym aliansom. W rezultacie przewaga ma charakter dynamiczny i jest ciągle rekonfigurowana przez strategiczne manewry¹⁰. Oznacza to, że ciągle zachodzi tworzenie i utrzymywanie, a później tracenie i ewentualnie odzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez każdego konkurenta. W związku z tym można mówić o pewnym cyklu przewagi konkurencyjnej, który obrazuje rys. 1.



Rys. 1. Cykl przewagi konkurencyjnej

Źródło: C.A. de Kluyver, J.A. Pearce, *Strategy: A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 6.

Rysunek ten pokazuje, że w warunkach hiperkonkurencji rośnie częstotliwość i agresywność dynamicznych ruchów graczy rynkowych, a efektem jest nieustanny stan nierównowagi i zmiany. Stabilności rynku zagrażają krótkie cykle życia produktu, nowe technologie, krótkie cykle projektowania produktu, częste wchodzenie na rynek nowych niespodziewanych firm, repozycjonowanie dotychczasowych przedsiębiorstw i radykalne redefiniowanie granic rynku wo-

¹⁰ A. Rakowska, *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 6.

bec stapiania się poszczególnych branż. Hiperkonkurencja prowadzi do niszczenia podstawowych różnic pomiędzy markami, które coraz częściej w oczach klientów różnią się tylko ceną (utowarowienie). W tej sytuacji żadne przedsiębiorstwo nie ma unikalnej przewagi, a produkcja nie przekłada się na oczekiwane zyski. Takie otoczenie charakteryzuje się coraz wyższym poziomem niepewności, dynamizmu, niejednorodności i wzajemnej wrogości konkurentów¹¹. Jak twierdzi P. Płoszajski, „hiperkonkurencja oznacza zupełnie odmienny stan świadomości rynku w danym sektorze. To jest kompletna zmiana filozofii działania. Ten nowy paradygmat powiada: wszystkie dotychczasowe metody, jakie firmy stosowały, żeby osiągnąć i utrzymać przewagę rynkową, już się skończyły”¹². Ma to niewątpliwie wpływ na możliwości działania przedsiębiorstwa na rynku, jego strategię i sposób tworzenia przewagi konkurencyjnej, która w takiej sytuacji musi być oparta na dynamicznych zdolnościach organizacji.

3. Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa

Koncepcja zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*) odwołuje się do specyficznych rutynowych zachowań organizacyjnych, które pozwalają organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Znajduje to odzwierciedlenie w definicjach tych zdolności zawartych w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje zdolności dynamicznych

Autor	Definicja
1	2
David Teece	Zdolności dynamiczne to kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie biznesowe.
David Teece, Gary Pisano, Amy Shuen	Termin „dynamiczne” odzwierciedla zdolność organizacji do odnawiania kompetencji w celu osiągnięcia zgodności ze zmieniającym się otoczeniem biznesowym. Natomiast termin „zdolności” podkreśla kluczową rolę zarządzania strategicznego we właściwym dostosowywaniu, integrowaniu i rekonfigurowaniu wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności, zasobów i kompetencji funkcjonalnych dla osiągnięcia zgodności z wymaganiami tego otoczenia.
Kathleen Eisenhardt, Jeffrey Martin	Zdolności dynamiczne to procesy firmy, które wykorzystują zasoby – zwłaszcza procesy integrowania, rekonfigurowania, pozyskiwania i uwalniania zasobów – w celu dopasowania firmy do zmian rynkowych, a nawet ich wywołania. Dynamiczne zdolności są więc organizacyjnymi i strategicznymi rutynami, poprzez które firmy tworzą nowe konfiguracje zasobów w czasie powstawania, scalania, podziału, rozwoju i zaniku rynków.

¹¹ A.S. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 176-177.

¹² P. Płoszajski, *Hiperkonkurencja – nowy stan gospodarczy*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 6, s. 39.

cd. tabeli 1

1	2
Robert Grant	Zdolności dynamiczne są to organizacyjne i strategiczne rutyny, przez które menedżerowie kształtują bazowe/wymagane zasoby, eliminują niektóre z nich, integrują zasoby i rekonfigurują je, aby uzyskać strategię tworzącą nową wartość.
Rebecca Henderson, Iain Cockburn	Zdolności strategiczne to elementy sterujące tworzeniem, zmianami i rekonfiguracją różnych zasobów w nowe źródła przewagi konkurencyjnej.
Maurizio Zollo, Sidney Winter	Zdolności dynamiczne to wyuczone i trwałe wzory zbiorowego działania, poprzez które organizacja systematycznie tworzy i modyfikuje rutyny operacyjne w celu poprawy efektywności. Zdolności dynamiczne = systematyczne uczenie się + rutyny organizacyjne.
Ashok Jashapara	Zdolności dynamiczne to rutyny w zakresie uczenia się rutyn organizacyjnych (<i>routines to learn routines</i>).
Alexandra Kriz, Ranjit Voola, Ulku Yuksel	Zdolności dynamiczne to umiejętności rekonfigurowania zdolności w celu adaptacji do zmian rynkowych.
Sidney Winter	Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji do celowego tworzenia, zwiększania lub modyfikowania zdolności bazowych.

Źródło: Na podstawie: A. Jashapara, *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Pearson, Harlow 2011, s. 144-145; A. Kriz, R. Voola, U. Yuksel, *The Role of Ambidexterity in Hypercompetitive Markets*, Australian and New Zealand Marketing Academy, ANZMAC 2011 Proceedings, <http://anzmac.info/conference/2011-proceedings/>; D.J. Teece, *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, „Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49(8), s. 1395; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18(7), s. 515; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 1107; C.E. Helfat i in., *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden 2007, s. 1.

Dynamiczne zdolności można podzielić na trzy grupy. Są to¹³:

- zdolności do wychwytywania szans i zagrożeń;
- zdolności do wykorzystywania szans;
- zdolności do zwiększania konkurencyjności poprzez doskonalenie, łączenie, ochronę i rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych zasobów firmy.

Zawierają one trudne do skopiowania zdolności przedsiębiorstwa, które są niezbędne do wykorzystania rynkowych i technologicznych okazji. Obejmują także zdolność przedsiębiorstwa do kształtowania środowiska naturalnego, w którym działa, rozwoju nowych produktów i procesów oraz projektowania i wdrażania rentownych modeli biznesowych.

Zdolności dynamiczne – jak zauważa R. Krupski – stanowią pewien wzorzec oparty na dotychczasowych praktykach oraz wynikający z procesów uczenia się. Istotą tych zdolności jest zatem nie tylko posiadanie i wykorzystanie zasobów, ale ich rozwój i odnowa, możliwa dzięki procesom organizacyjnego uczenia się kształtującym nową logikę organizacyjną. Prowadzą one do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa oraz umożliwiają wykorzystywanie za-

¹³ D.J. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, s. 1319.

sobów w celu dopasowania organizacji do zachodzących zmian zewnętrznych, a nawet do kreowania zmian na rynku¹⁴. Odzwierciedlają zdolność organizacji do osiągania nowych i innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej¹⁵. Jak podkreśla D. Teece, przedsiębiorstwa posiadające silne zdolności dynamiczne są wysoce przedsiębiorcze. Nie tylko dostosowują się one do otoczenia biznesowego, ale również kształtują je poprzez innowacje i współpracę z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami¹⁶.

Dynamiczne zdolności ewoluują, dostosowując się do zmieniających się warunków. Ponadto przedsiębiorstwa nabywają nowe zdolności lub rozwijają już istniejące. Wartość dynamicznych zdolności zmienia się w czasie oraz w zależności od okoliczności. Zmiany w otoczeniu mogą bowiem zwiększyć lub zmniejszyć wartość konkretnych zdolności, oddziałując na nie całościowo lub na ich poszczególne elementy. Kluczowymi składnikami tych zdolności są: procesy organizacyjne nakierowane na uczenie się i innowacje, podstawowy sposób, w jaki działalność jest zaprojektowana, jak również ramy decyzyjne, które ukierunkowują wybory inwestycyjne firmy. Za odpowiednie zorganizowanie zdolności dynamicznych jest odpowiedzialne najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa, które musi wykazać się wnikliwością przy podejmowaniu decyzji i zdolnościami przedsiębiorczymi¹⁷.

K. Eisenhardt i J. Martin podkreślają fakt, że znaczenie dynamicznych zdolności leży w odpowiedniej konfiguracji zasobów, a nie wyłącznie w samych zasobach. Przewaga konkurencyjna jest osiągana dzięki temu, że zasoby te są wykorzystywane szybciej i lepiej niż u konkurentów. Zdolności dynamiczne, według tych autorów, charakteryzują się takimi cechami jak¹⁸:

- 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 przemyśłach;
- 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;

¹⁴ R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4, s. 4-5.

¹⁵ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18(7), s. 516.

¹⁶ D.J. Teece, op. cit., s. 1319.

¹⁷ C.E. Helfat i in., *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden 2007, s. 13, 19.

¹⁸ A. Jashapara, *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Pearson, Harlow 2011, s. 146.

- prototypowanie – zdolności dynamiczne wykorzystywane są do testowania i szybkiego pozyskiwania nowej wiedzy na zasadzie drobnych strat i sprzężenia zwrotnego;
- pozyskiwanie aktualnych informacji – zdolności dynamiczne pozwalają na poprawę i dostosowanie się do zmieniających się okoliczności;
- wielowariantowość – jednoczesne rozważanie możliwych alternatyw pozwala menedżerom działać pewnie i szybko;
- ciągłość – rozwijanie przez przedsiębiorstwo w przeszłości określonych rutyn warunkuje jego przyszłe postępowanie.

Zdolności dynamiczne mogą być względnie formalne, jak np. systemy opracowywania nowych wyrobów albo procedury uzyskania zgody na inwestycje. Niekiedy przybierają postać istotnych działań strategicznych, takich jak przejmowanie innych przedsiębiorstw albo wchodzenie w alianse, dzięki którym organizacja nabywa nowe umiejętności. Mogą mieć też charakter mniej formalny, jak np. szybsze podejmowanie decyzji albo wiedza dotycząca wprowadzania innowacji¹⁹.

Zdolności dynamiczne według A. Al-Aali i D. Teece'a należą do obszaru najlepszych praktyk. Stanowią najwyższy poziom zdolności, ponieważ narzucają sposób, w jaki zwykle zdolności organizacji są rozwijane i łączone. Określają, jak organizacja ma rozwijać swoje atuty, zwiększać je i synchronizować z elementami otoczenia biznesowego. Wywodzą się one z łączenia umiejętności menedżerskich, wiedzy, doświadczenia, wartości oraz rutyn organizacyjnych²⁰.

4. Rutyny organizacyjne

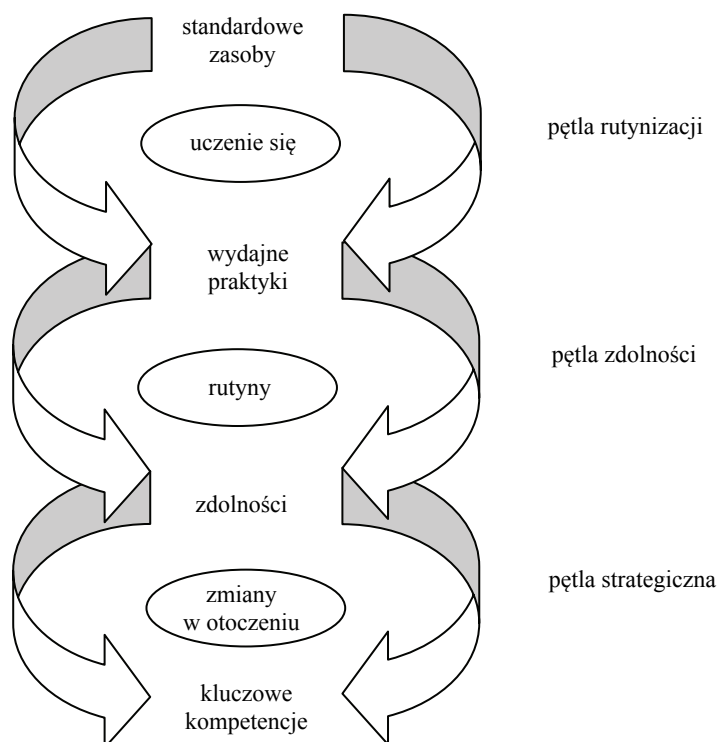
Rutyny organizacyjne są zatem istotnym elementem dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. Definiowane są jako powtarzalne wzorce postępowania, właściwe grupom pracowników realizującym zadania organizacyjne. Według innej definicji są to praktyczne zdolności powtarzania w pewnych okolicznościach tej samej kombinacji czynności, wykształcone przez organizację pod wpływem określonych czynników. Oznacza to, że rutyny organizacyjne to nie jeden, ale cały zestaw możliwych schematów postępowania, uwarunkowanych przez struktury organizacyjne, społeczne, fizyczne i poznawcze, dzięki którym pracownicy wiedzą, jakie konkretne czynności mają wykonywać²¹. Rutyny stanowią więc istotną część kompetencji

¹⁹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, op. cit., s. 103-104.

²⁰ A. Al-Aali, D.J. Teece, *International Entrepreneurship and the Theory of (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, January 2014, s. 105-106.

²¹ A. Jashapara, op. cit., s. 141.

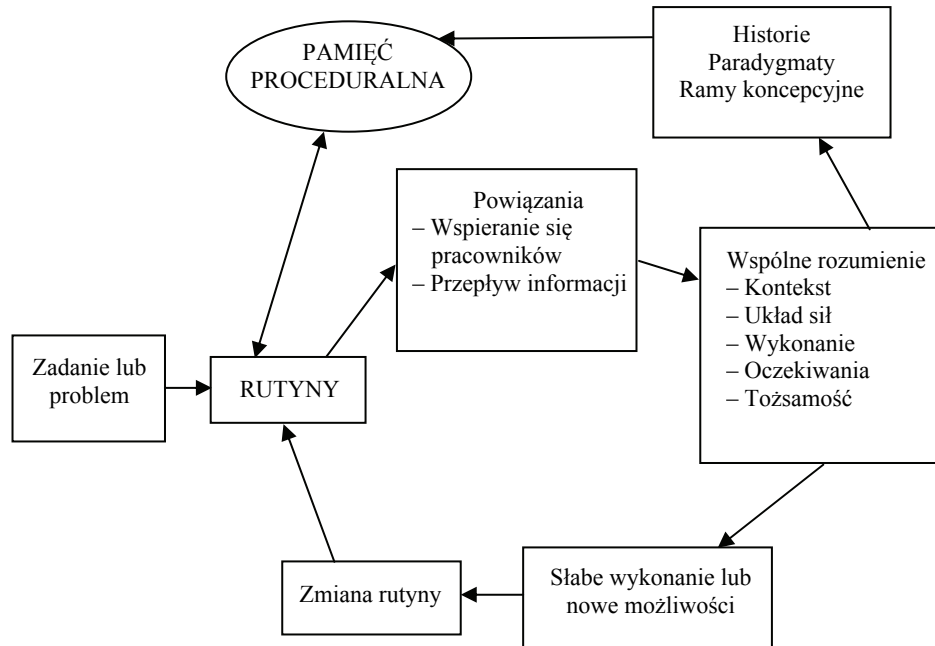
przedsiębiorstwa. Biorą one udział w tworzeniu zdolności, a następnie kluczowych kompetencji organizacji, co pokazuje rys. 2.



Rys. 2. Powstawanie kluczowych kompetencji przy udziale rutyn organizacyjnych

Źródło: Na podstawie: M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 16-21.

Rutyny są przedsiębiorstwu niezbędne do normalnego funkcjonowania. Wykształcają się stopniowo, w miarę jak pracownicy coraz więcej się uczą. Przechowywane są w pamięci proceduralnej, w związku z czym mają charakter wiedzy ukrytej, co pokazuje rys. 3.



Rys. 3. Rutyny organizacyjne

Źródło: A. Jashapara, *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Pearson, Harlow 2011, s. 144.

Rutyny mogą ulegać zmianie lub utrwalać się pod wpływem takich zdarzeń jak: zetknięcie się z nową sytuacją, doświadczenie sukcesu lub porażki, zamknięcie ważnego etapu pracy, zewnętrzna interwencja lub konieczność porażenia sobie ze zmianą struktury. Sytuacje, w których dochodzi do zmiany rutyn organizacyjnych, można podzielić na: poprawianie rutynowych zachowań, tak aby pracownicy osiągnęli zamierzone i pożądane wyniki, rozwijanie rutyn, aby wraz z osiągniętymi rezultatami pracownicy uzyskiwali nowe możliwości, oraz zwalczanie rutyn, aby pracownicy mogli właściwie zareagować, gdy osiągnięte rezultaty mijają się z pożądanymi. Rutyny stanowią formę koordynacji działań stosowanej w organizacji. Tworzą powiązania rozumiane jako interakcje między ludźmi, które umożliwiają przepływ informacji. Wynikiem tych powiązań jest wzajemnie wspieranie się pracowników i wypracowanie wspólnego poglądu na sytuację w organizacji.

Zachowania rutynowe dominują w przedsiębiorstwach działających w statycznym lub w miarę stabilnym otoczeniu. Mogą one być nawet bardzo skomplikowane, ale są przewidywalne i zbudowane na istniejącej wiedzy. Wykazują przy tym cechy uczenia się jednopętlowego. Uczenie takie jest procesem utrzy-

mywania stanu zgodnego z polityką stosowaną przez organizację poprzez wykrywanie i korygowanie błędów przy wykorzystaniu danego systemu zasad. Oznacza to, że niezależnie od pojawiających się problemów organizacja postępuje według starych, wypróbowanych sposobów i schematów, opierając się przede wszystkim na posiadanej wiedzy ukrytej. Natomiast na dynamicznych, bardzo zmiennych rynkach rutynowe, automatyczne zachowania mogą być ryzykowne. Przedsiębiorstwa muszą zatem nauczyć się przystosowywać schematy postępowania do zmieniających się warunków, co powinno prowadzić do rozwoju zdolności dynamicznych. Jeśli się to nie powiedzie, kluczowe kompetencje mogą stać się kluczowymi ograniczeniami²².

Podsumowanie

Rozwijanie dynamicznych zdolności przez przedsiębiorstwa działające na hiperkonkurencyjnych rynkach, a więc charakteryzujących się skrajną konkurencją, jest dzisiaj traktowane jako imperatyw zarządzania. Działanie w warunkach hiperkonkurencji zmienia bowiem podejście do przewagi konkurencyjnej. W takim otoczeniu nie zawsze udaje się zbudować długotrwałą przewagę i wtedy przedsiębiorstwo musi sobie zapewnić wiele następujących po sobie przewag tymczasowych. Podczas gdy trwała przewaga konkurencyjna wiąże się z długookresową zyskownością wynikającą z zastosowania takich strategii jak przywództwo kosztowe, różnicowanie lub koncentracja, chwilowe przewagi konkurencyjne mogą być niszczone w wyniku bieżących działań konkurentów²³. Dlatego muszą one być ciągle odnawiane i mieć zróżnicowany charakter.

Tworzenie i zarządzanie tymczasowymi przewagami konkurencyjnymi jest więc traktowane jako rozwiązanie alternatywne dla modelu trwałej przewagi konkurencyjnej, tym bardziej że badania przeprowadzone przez takich autorów jak R.A. D'Aveni, G.B. Dagnino i K.G. Smith wykazują, iż trwała przewaga konkurencyjna jest coraz rzadsza i skraca się czas jej trwania²⁴. Współczesne przedsiębiorstwa powinny zatem wypracować, a następnie wykorzystywać swoje dynamiczne zdolności do osiągnięcia przewagi w sposób zgodny z tezą postawioną we wstępie artykułu. Oznacza to, że muszą one nauczyć się tworzyć

²² A. Jashapara, op. cit., s. 131, 141-145.

²³ A. Kriz, R. Voola, U. Yuksel, *The Role of Ambidexterity in Hypercompetitive Markets*, Australian and New Zealand Marketing Academy, ANZMAC 2011 Proceedings, www.anzmac.info/conference/2011-proceedings/.

²⁴ R.A. D'Aveni, G.B. Dagnino, K.G. Smith, *The age of temporary advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, s. 1371.

różne przewagi tymczasowe wokół różnorodnych zestawów zasobów i umiejętności. Powinny także formułować strategie w sposób wielowariantowy, aby zapewnić sobie elastyczność działania i jak najlepsze wykorzystanie zasobów. Warto więc upowszechnić w polskich przedsiębiorstwach koncepcję zdolności dynamicznych organizacji, gdyż w warunkach wzmożonej konkurencji i częstych zmian reguł gry rynkowej rozwijanie i umiejętne wykorzystywanie tych zdolności może zadecydować o powodzeniu, a nawet o przetrwaniu przedsiębiorstwa na rynku.

Literatura

- Al-Aali A., Teece D.J., *International Entrepreneurship and the Theory of (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, January 2014.
- Bourgeois L.J., Duhaime I.M., Stimpert J.L., *Strategic Management Concise*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2001.
- Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3.
- D’Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G., *The age of temporary advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21.
- Helfat C.E. i in., *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden 2007.
- Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Jashapara A., *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Pearson, Harlow 2011.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kluyver C.A. de, Pearce J.A., *Strategy: A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Kriz A., Voola R., Yuksel U., *The Role of Ambidexterity in Hypercompetitive Markets*, Australian and New Zealand Marketing Academy, ANZMAC 2011 Proceedings, <http://anzmac.info/conference/2011-proceedings/>.
- Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.
- Matzel K., Bailom F., Ansober M., Richardson S., *Hypercompetition, customer-value competition, and the new role of market research*, „Innovative Marketing” 2009, Vol. 5.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.

- Płoszajski P., *Hiperkonkurencja – nowy stan gospodarczy*. „Marketing w Praktyce” 2000, nr 6.
- Polowczyk J., *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?* „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6.
- Rafało M., *Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe*, „Economics and Management” 2013, No. 1.
- Rakowska A., *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4.
- Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Teece D.J., *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18(7).
- Tomski P., *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej „Zarządzanie” 2011, nr 1.

CHARACTERISTICS OF THE COMPANY’S DYNAMIC CAPABILITIES IN HYPERCOMPETITION

Summary: The article presents the characteristics of company’s dynamic capabilities and emphasizes the necessity of their development in companies which operate in the hypercompetition. These capabilities are the specific kind of strategic capabilities, which may lead to gain the competitive advantage in a dynamic environment. In such environment a firm must act very quickly to neutralize the competitors’ advantages. It requires an immediate reconfiguration of recourses and an improvement of appropriate strengths. In result, instead of a sustainable advantage, a company creates many temporary advantages. The functioning in the terms of hypercompetition requires a dynamic behavior of an organization and formulating of a multi-variant strategy.

Keywords: dynamic environment, company’s dynamic capabilities, strategic capabilities, hypercompetition, strategic advantage.