

**David J. Teece, *Dynamic capabilities & strategic management – Organizing for innovation and growth*, Oxford: Oxford University Press, 2009. ss. 286, ISBN 9780199545124.**

Wprowadzone do nauk ekonomicznych na początku lat 90. XX w. pojęcie zdolności dynamicznych (*ang. dynamic capabilities*) stanowi obecnie jedno z najżywiej dyskutowanych zagadnień w teorii zarządzania. David J. Teece, jeden z najbardziej uznanych współczesnych autorytetów w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania strategicznego, zwłaszcza zarządzania innowacjami i własnością intelektualną, jest powszechnie uważany za twórcę i czołowego przedstawiciela koncepcji zdolności dynamicznych. W książce *Dynamic capabilities & strategic management – Organizing for innovation and growth* prezentuje najważniejsze wyniki swoich badań dwu ostatnich dekad. Z uwagi na ich wielowątkowość, adresatami tej książki mogą być zarówno nauczyciele akademicki, teoretycy, badacze, jak i praktycy zarządzania, zainteresowani problematyką przyczyn wydajności i sprawnego funkcjonowania organizacji.

Badacze zagadnień z zakresu zarządzania strategicznego wciąż zmagają się z pytaniem o przyczyny sukcesów organizacji oraz warunków generowania przez przedsiębiorstwa zysków dla

swoich interesariuszy. Koncepcja zdolności dynamicznych została powszechnie uznana za jedno z najbardziej obiecujących podejść wyjaśniających źródła efektywnie działającej organizacji. Główną tezę podejścia zdolności dynamicznych, opartego na zasobowej teorii zarządzania, jest twierdzenie, że posiadanie trudnych do replikowania zasobów (aktywów) nie jest wystarczające dla zapewnienia wysokiej wydajności w długiej perspektywie czasowej. W opinii Teece'a organizacje powinny nieustannie tworzyć, uzupełniać, modernizować i chronić podstawy swoich aktywów. Odpowiadające tym potrzebom zdolności dynamiczne są niezbędnymi narzędziami do tworzenia, integracji i komercjalizacji niematerialnych zasobów organizacji (takich, jak wiedza, umiejętności) oraz zapewnienia jej tym samym trwałego strumienia innowacji.

Podzielona na trzy części książka Teece'a jest zbiorem artykułów, które zostały opublikowane w wysokiej jakości czasopismach naukowych i obejmuje teksty skoncentrowane wokół aktualnych oraz doniosłych badań z dziedziny teorii organizacji i zarzą-

dzania. Pierwsza część, zatytułowana „Zdolności dynamiczne”, stanowiąca ponad połowę objętości książki zawiera pięć rozdziałów, poświęconych naturze, fundamentom, warunkom granicznym i historii zdolności dynamicznych, a także roli zarządzania w tej koncepcji. Centralnym elementem analiz Teece’a jest ujmowanie zdolności dynamicznych jako agregatu kompetencji, takich jak umiejętności, procesy, procedury, praktyki, zasady, struktury i dyscypliny.

W pierwszym rozdziale określono podstawową strukturę pojęciową książki, zarysowując przy tym bazowy model zdolności dynamicznych i określając ich naturę. Fundamentem zdolności dynamicznych jest umiejętność optymalnego wykorzystywania możliwości i warunków biznesowych. Zarówno menedżerowie jak i przedsiębiorcy powinni rozumieć procesy rozwoju technologii, przemysłów, rynków oraz potrzeb konsumentów. Należyte rozpoznanie warunków i możliwości stanowi specyficzną indywidualną predyspozycję, która musi jednak być zakorzeniona w procesach organizacyjnych, a ich skanowanie i interpretowanie oraz kreatywne procesy powinny być wbudowane w strategię przedsiębiorstwa. Równie ważna jest umiejętność wykorzystywania szans za sprawą nowych produktów i usług. Duże inwestycje, w szczególności w badania i technologie, są konieczne, aby zwiększyć przewagę konkurencyjną organizacji. Tak więc menadżerskie zdolności do podejmowania decyzji w warunkach niepewności mają w tym kontekście wielkie znaczenie.

Innym kluczowym elementem zrównoważonego, rentownego wzrostu jest umiejętność dostosowania się do zmian organizacyjnych i środowiskowych oraz przekonfigurowania aktywów i struktur przedsiębiorstwa. Przebudowa i odnowienie organizacji stanowi zatem ważną menadżerską funkcję a jako kluczowa zdolność może stać się sednem strategii w dynamicznych środowiskach. Zasadniczym celem podejścia zdolności dynamicznych jest takie dopasowanie systemów zarządzania i modeli organizacyjnych do szans i zagrożeń, które zapewnia odpowiednie wykorzystanie warunków rynkowych i stałą, wysoką wydajność organizacji. Zdolności dynamiczne umożliwiają organizacjom tworzenie, wdrażanie i ochronę wartości niematerialnych i prawnych, które wspierają trwałą przewagę konkurencyjną.

W rozdziale drugim podkreśla się rolę menedżera w koncepcji zdolności dynamicznych, zdaniem Teece’a, niedoszacowanej do tej pory w teorii ekonomicznej. Teece identyfikuje siedem odrębnych funkcji zarządzania: (1) instrumentacja wyspecjalizowanych aktywów, (2) wybranie trybów organizacji i zarządzania, (3) projektowanie modeli biznesowych, (4) kontrolowanie procesów zmian i innowacji, (5) dokonywanie wyborów inwestycyjnych, (6) zapewnienie przywództwa, wizji i motywacji pracowników, a także (7) projektowanie oraz wdrażanie systemów kontroli i podstawowych operacji.

W rozdziałach trzecim i czwartym, opracowanych przez Teece’a wraz

z Mie Augier, przedyskutowane zostały intelektualne korzenie zdolności dynamicznych. Opierając się na dorobku Edith Penrose podjęto w nich zadanie wyjaśnienia źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Koncepcja zdolności dynamicznych jest w tym kontekście ujmowana jako podejście interdyscyplinarne, integrujące kilka nurtów badań w naukach społecznych, w tym: teorię przedsiębiorczości, behawioralną teorię firmy, teorię organizacji, ekonomię kosztów transakcyjnych i ekonomię ewolucyjną. Podkreślono przy tym relację tych dziedzin badawczych do behawioralnych fundamentów koncepcji zdolności dynamicznych, a także wyływające z nich implikacje dla badań nad procesami strategicznymi w przedsiębiorstwach i procesami odnawiania zasobów organizacji.

Rozdział piąty zawiera przegląd klasycznych teorii przedsiębiorstw międzynarodowych oraz możliwości zastosowania koncepcji zdolności dynamicznych w zarządzaniu tego rodzaju organizacjami. Wskazuje się przy tym przede wszystkim na braki klasycznych teorii, które muszą być uzupełnione przez wzgląd na międzynarodowy wymiar wielu współczesnych zjawisk rynkowych, które charakteryzują się transgranicznymi procesami *offshoringu* i *outsourcingu*. Podejście zdolności dynamicznych identyfikuje zdolności do odnowy zasobów i transferu wiedzy jako najistotniejsze dla sukcesu w rywalizacji przedsiębiorstw na poziomie międzynarodowym. W przypadku przedsiębiorstw o świa-

towym zasięgu posiadanie zdolności dynamicznych nie jest już wystarczające i musi być uzupełnione dysponowaniem umiejętnością przenoszenia zdolności dynamicznych poza granice narodowe oraz kulturowe.

Druga część książki, zatytułowana „Przedsiębiorstwo w rozwoju gospodarczym” zawiera dwa rozdziały. Podczas gdy wiele analiz ekonomicznych odnosi się do stabilnych środowisk gospodarczych z niezmienną bazą technologiczną, podejście zdolności dynamicznych koncentruje się na zagadnieniach innowacyjności i nierównowagi rynkowej.

Rozdział szósty opisuje rolę przedsiębiorstw, ich zróżnicowanych kompetencji i zdolności oraz funkcji jakie odgrywają one w rozwoju gospodarczym. Zawarta w nim analiza ekonomiczna jest skoncentrowana głównie na czynnikach makroekonomicznych, zwłaszcza na roli innowacji technologicznych w generowaniu wzrostu gospodarczego państw, która – w opinii Teece’a – nie została do tej pory należycie odniesiona do przedsiębiorstw. Podkreślając tezę, że konkurencyjność narodów zależy w olbrzymim stopniu od siły ich przedsiębiorstw oraz sieci przedsiębiorstw, zwraca się uwagę na to, że źródła tworzenia bogactwa nieustannie się zmieniają i charakteryzują się systematycznym wzrostem znaczenia wiedzy i innowacji (zwłaszcza technologicznych). Teece zaznacza, że zmiany te wymagają jeszcze większej koncentracji na studiach nad współczesnymi przedsiębiorstwami, przyczynami ich sukcesu i roli, jaką

odgrywają w rozwoju gospodarczym narodów.

Rozdział siódmy rozszerza to podejście, uwypuklając rolę zarządzania we wzroście gospodarczym. W ramach koncepcji zdolności dynamicznych została w nim także ukazana zależność pomiędzy organizacją a jej jednostkami. W świecie zaostrzonej konkurencji, przedsiębiorstwa wymagają nie tylko nowego rodzaju menadżera, ale także więcej wysoko wykwalifikowanych pracowników. Zasadniczo rzecz ujmując, dzięki odpowiedniemu zarządzaniu wiedza może stać się bardziej użyteczna a wykwalifikowani pracownicy bardziej produktywni. Tym samym zarządzanie pełni kluczową funkcję w przekształcaniu wiedzy i nowych pomysłów w innowacje. Olbrzymią rolę w koncepcji zdolności dynamicznych odgrywają zatrudnieni w organizacji specjaliści. Wysoko wykwalifikowani pracownicy poszukują bowiem najczęściej większej autonomii w swoim miejscu pracy i zazwyczaj biorą na siebie większą odpowiedzialność, niż inni pracownicy. W ich przypadku nie sprawdza się tradycyjny model stosunku do pracy i współpracowników. W koncepcji zdolności dynamicznych zwraca się uwagę na odmienne podejście menedżerów do owych ekspertów oraz innych kreatywnych, wysoko wykwalifikowanych pracowników wiedzy. Kładzie się w niej nacisk głównie na konieczność uwzględnienia ich potrzeby wysokiego stopnia niezależności oraz zdolności do samodzielnego motywowania się i kierowania swoją pracą.

Trzecia część książki zatytułowana „Polityka konkurencji” zawiera ostatni, ósmy rozdział dotyczący natury konkurencji w warunkach gwałtownej zmiany technologicznej. Zostały w nim zaprezentowane konsekwencje Schumpeteriańskiego ujęcia konkurencji oraz koncepcji zdolności dynamicznych dla polityki konkurencyjności. To dynamiczne, ewolucyjne i behawioralne ujęcie konkurencji przeciwstawiono statycznemu, neoklasycznemu modelowi. Teece uważa, że aby poprawnie je ocenić, konieczne jest zbadanie wpływu przepisów chroniących wolną konkurencję na działalność innowacyjną. Zauważa, że podczas gdy potencjalni konkurenci nie są zazwyczaj uwzględniani w tradycyjnych analizach rynkowych, posiadają oni istotne znaczenie w kontekście koncepcji zdolności dynamicznych. Sugeruje również, że siła rynkowa przedsiębiorstw nie powinna być oceniana za pomocą udziałów w rynku, ale poprzez odniesienie do posiadanych przez nie zasobów i zdolności, na których opierają się procesy innowacyjne. Jako, że zasoby i zdolności przedsiębiorstwa są bardziej stałe niż produkty, to one mają większe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zdaniem Teece’a uwzględnienie koncepcji dynamicznej konkurencji w egzekwowaniu prawa antymonopolowego mogłoby doprowadzić do większej efektywności działań służących ochronie wolnej konkurencji. Konkludując, Teece podkreśla, że w warunkach wolnej konkurencji innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw wzajemnie się warunkują.

Pewnym zarzutem wobec książki Teece'a może być skoncentrowanie jej problematyki jedynie na wielkich, międzynarodowych przedsiębiorstwach i profesjonalnych zespołach zarządzających. Właściciele i menedżerowie małych lub średnich przedsiębiorstw mogą być rozczarowani brakiem w niniejszym opracowaniu bardziej szczegółowych kwestii, charakterystycznych dla ich form działalności biznesowej.

Teece prezentuje w swojej książce wszechstronny przegląd wieloletnich i cennych badań nad zdolnościami dynamicznymi. Większość tekstów włączonych do niniejszej książki pochodzi z bardzo wysokiej jakości czasopism naukowych, spełniając tym samym najwyższe standardy naukowe. Pomimo tego, że książka jest głównie podsumowaniem dotychczasowych wysiłków badawczych, stanowi zna-

komitą syntezę teorii z zakresu niezwykle istotnego współczesnego nurtu w naukach o organizacji i zarządzaniu, przeznaczoną dla szerokiego grona odbiorców. Może stanowić ona również punkt wyjścia do prowadzenia bardziej szczegółowych badań dotyczących współczesnych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw i wzrost ekonomiczny. W warunkach coraz bardziej zaostrożonej, dynamicznej konkurencji coraz większą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji i gospodarek narodowych odgrywają bowiem zasoby niematerialne, takie jak wiedza oraz zdolności przystosowywania się do gwałtownych zmian środowisk rynkowych oraz przekształcania wiedzy w innowacje (zdolności dynamiczne).

*Arkadiusz Błachut*