



Spis treści

Wstęp	1
<i>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: W gąszczu organizacyjnych zdolności... / In a jungle of organizational capabilities</i>	2
<i>Jarosław Karpacz: Implikacje konceptualizacji dla modelowania konstruktów i wskaźników orientacji przedsiębiorczej: ustalenia literaturowe / The implications of the conceptualisation for modelling of the construct and the measures of the entrepreneurial orientation: the scientific literature findings</i>	9
<i>Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska: Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa / Use of selected aspects of the Integral Theory in shaping the new approach to leadership</i>	16
<i>Maria Aluchna, Emilia Tomczyk: Dynamika struktury własności. Przypadek spółek notowanych na GPW w Warszawie / Dynamics of ownership structure. The case of companies listed on the Warsaw Stock Exchange</i>	26
<i>Janusz Marek Lichtarski: Heterarchia jako źródło konfliktów organizacyjnych – perspektywa kierowników i nie kierowników / Heterarchy as a source of organizational conflicts – managers’ and non-managers’ perspective</i>	33
<i>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Innowacyjność w organizacjach zatrudniających pracowników z różnych pokoleń / Innovation in organizations employing workers from different generations</i>	40



Wstęp

Najnowszy numer Management Forum poświęcony został różnym obszarom zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań ukierunkowanych na wewnętrzne zasady funkcjonowania organizacji. Mamy nadzieję, że pozwoli to na lepsze zrozumienie istoty mechanizmów, które wspomagają bądź ograniczają rozwój przedsiębiorstw.

W tym numerze znajdą Państwo artykuły, które dotyczą takich obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, jak: innowacyjność organizacyjna, modelowanie orientacji przedsiębiorczej oraz budowanie przywództwa, motywacja współczesnego pokolenia, kategorie zdolności organizacyjnych, wpływ heterar-

chii na konflikty organizacyjne czy znaczenie struktury własności w rozwoju dużych spółek.

Poszczególne artykuły są oparte na szerokich studiach literaturowych oraz wynikach badań empirycznych. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań, ukazując wielowymiarową naturę współczesnych organizacji oraz złożoność problematyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Życząc ciekawej lektury, mamy nadzieję, że przedstawiona problematyka zachęci Państwa do stawiania pytań i włączenia się do dyskusji.

Joanna Kacała, Grzegorz Bełz



W gąszczu organizacyjnych zdolności...¹

In a jungle of organizational capabilities...

Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl, katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl, sylwia.stanczyk@ue.wroc.pl

Streszczenie

Celem artykułu jest nakreślenie na podstawie ekstensywnego przeglądu literatury wyzwań ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych odnoszących się do szczegółowych kategorii zdolności organizacyjnych. Kluczowy wniosek przeprowadzonych rozważań sprowadza się do konstatacji, iż z jednej strony zdolności organizacyjne stanowią źródło wielu niespójności ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych, a z drugiej strony są one idiosynkratyczne, heterogeniczne, zdeterminowane dotychczasową ścieżką rozwoju i wypracowane na bazie wewnętrznych zasobów. Wydaje się, iż stanowi to przyczynę ciągłego zainteresowania tym zagadnieniem badaczy reprezentujących różne dziedziny i dyscypliny naukowe.

Słowa kluczowe: zdolności dynamiczne, zdolności adaptacyjne, zdolności innowacyjne, zdolności absorpcyjne, rutyny organizacyjne.

Abstract

The aim of the paper is to emphasize ontological, epistemological, and methodological challenges concerning specific organizational capabilities. The method that has been used is an extensive studies review. The key finding is that on one hand, organizational capabilities constitute the source of a number of ontological, epistemological, and methodological discrepancies, however, on the other hand, they are idiosyncratic, heterogenic, embedded in path dependence and deployed on the basis of internal resources. Hence, it seems it is the reason why this phenomenon is still under interests of scholars from various research fields.

Keywords: dynamic capabilities, adaptive capabilities, innovative capabilities, absorptive capabilities, organizational routines.

¹ Publikacja jest realizowana ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

Wstęp

Zdolności organizacyjne zajmują doniosłe miejsce w literaturze przedmiotu. Ich znaczenie jest bezpośrednio związane z rozwijaniem podejścia zasobowego, będącego jednym z podejść w zarządzaniu strategicznym, wykorzystywanym jako podstawy epistemologiczne zrozumienia, konceptualizowania i implementowania strategii konkurencji.

Nurt badania zdolności organizacyjnych jest uzupełnieniem podejścia zasobowego. Według Oliviera E. Williamsona [1991] te dwa nurty mają istotne znaczenie dla strategii, a ponadto – jak się wskazuje – zdolności organizacyjne można uznać za klucz do wypracowania dynamicznego podejścia zasobowego w badaniach organizacji [Helfat, Peteraf 2003].

Logika zasobowa jest w tym względzie zasadna, ponieważ to ona właśnie wskazuje na znaczenie idiosynkratycznych zasobów i zdolności organizacyjnych, które mają wpływ na efekty uzyskiwane przez organizacje oraz przewagę konkurencyjną [Barney 1991].

Zdolności organizacyjne, według Raphaela Amita i Paula J.H. Schoemakera [1993], oznaczają potencjał aranżowania zasobów w sposób odpowiedni do założonych celów organizacji przy wykorzystaniu ich kombinacji i procesów organizacyjnych. Zdolności organizacyjne są bezpośrednio związane z umiejętnościami wykorzystywania zasobów [Grant 1991]. Dodatkowo podkreśla się, że zdolności te charakteryzuje regularność w uzyskiwaniu wyników [Loasby 2010].

Artykuł opiera się na ekstensywnych studiach literatury przedmiotu i ujmuje zbiór strategicznych perspektyw teoretycznych, skupionych wokół zdolności organizacyjnych. Jego celem jest wskazanie wyzwań ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych, odnoszących się do szczegółowych kategorii zdolności organizacyjnych.

1. Zdolności organizacyjne w ogólnym ujęciu

Nurt badań zdolności organizacyjnych obejmuje wiele podejść badawczych, koncentrujących się na zachowaniach i organizacji firmy (m.in. [Collis 1994; Helfat i in. 2007]). Jak wskazuje Nicolai J. Foss [2001], ten nurt obejmuje badania zdolności, w tym zdolności dynamicznych oraz kompetencji, a także miejsce się w obszarze zainteresowań podejścia zasobowego i ewolucyjnej teorii firmy, której obiektem badań są rutyny.

Rutyny i zdolności to główne konstrukty występujące w wielu różnych obszarach badawczych. Zdolności organizacji sytuowane są np. w zasobach ludzkich, ale także w rutynach organizacyjnych [Nelson, Winter 1982; Cohen i in. 1996; Dosi i in. 2000]. Co więcej, definicja rutyn Briana T. Pentlanda i Henry'ego H. Ruetera [1994] jest zbieżna z koncepcją zdolności. Z tego względu organizacja jest czymś więcej niż sumą jej zasobów i więcej niż sumą zdolności pojedynczych uczestników organizacji [Winter 2003], a także, co pozostaje poza wątpliwościami, czymś więcej niż sumą rutyn organizacyjnych [Katkalo, Pitelis, Teece 2010].

Sidney Winter [2003] twierdzi wprost, że zdolności są zbiorem rutyn, albo inaczej rutynami wyższego poziomu. Rutyny z kolei

są zachowaniami wyuczonymi, wysoce ustrukturyzowanymi, powtarzalnymi, częściowo ugruntowanymi wiedzą niejawną i specyfiką celów. Zdolności wskazują, na ile efektywnie rutyny są wykonywane w odniesieniu do konkurentów [Nelson, Winter 1982]. Zdolności są zbiorem rutyn [Winter 2003]. Z kategorią rutyn Sidney Winter [2003] łączy zdolności, wskazując, że są one rutynami wyższego rzędu, oferującymi zestaw opcji decyzyjnych dla zarządzających, dzięki którym mogą oni osiągnąć rezultaty określonego rodzaju. Z kolei Robert M. Grant [1996] rozszerza rozumienie i rolę zdolności, wprowadzając aspekt powtarzalności i kreowania wartości i pośrednio odwołując się do istoty rutyn. Constance E. Helfat i Margaret A. Peteraf [2003] argumentują zaś, że zdolności „rezydują” w rutynach i z tego względu działania organizacji można zrozumieć tylko wtedy, gdy już zostaną osadzone w praktyce lub zrutynizowane i gdy funkcjonują w sposób sprawdzony. Potwierdzenie tego znajdujemy także w innych badaniach, w których podkreśla się, że zdolności dynamiczne są egzemplifikowane w postaci rozwiązywania problemów *ad hoc* [Winter 2003]. Warto także podkreślić, że w nurcie badania zarówno zdolności, jak i rutyn organizacyjnych, podkreślana jest rola osadzenia tych konstruktów w kontekście organizacyjnym oraz historycznie uwarunkowana ścieżka rozwoju tych bytów [Trentin, Forza, Perin 2015]. Jest to dodatkowym argumentem przemawiającym za tym, że i zmiana wypracowanych rutyn, i zmiana zdolności są dużym wyzwaniem dla organizacji.

W wielu badaniach można zauważyć pogląd, że zdolności organizacyjne zbudowane są na rutynach organizacyjnych [Dosi, Nelson, Winter 2000; Nelson, Winter 1982; Winter 2003]. Robert M. Grant [1996] ujmuje tę kwestię wprost, stwierdzając, że zdolności organizacyjne są po prostu rutynami lub zbiorem współdziałających rutyn. Łączenie epistemologii rutyn i zdolności organizacyjnych jest uzasadnione ze względu na ich niejawną naturę, co w rezultacie sprawia, że często w ich badaniach i analizie znajdują się odwołania do metafory czarnej skrzynki. Rodzi to pewne wątpliwości, skoro zdolności odwołują się do możliwości rekonfigurowania zasobów, a z kolei rutyny organizacyjne są klasycznie rozumiane jako rezultat zaprojektowania intencjonalnego. Jednak warto podkreślić, że w ostatnich latach badacze już nie traktują rutyn jak wzorców działania, ale jak złożone praktyki społeczne [Nicolini, Gherardi, Yanow 2003; Schultze, Orlikowski 2004], co tylko podkreśla ich niejawną naturę i stawia w tej samej grupie trudnych do jednoznacznego rozpoznania zagadnień naukowych.

Nieco inna perspektywa, reprezentowana przez badaczy zdolności organizacyjnych, ujmuje je jako specyficzne dla danej organizacji, zbiorowe wzorce zakumulowanej wiedzy, które umożliwiają jej funkcjonowanie i są zasadnicze dla zrozumienia zarówno źródeł przewagi konkurencyjnej, jak i heterogeniczności organizacji [Dosi, Nelson, Winter 2000; Eisenhardt, Martin 2000; Helfat, Peteraf 2003; Winter 2003; Zollo, Winter 2002; Pandza 2011].

Wracając do samych zdolności organizacyjnych, z jednej strony zjawisko to związane jest z regularnością uzyskiwanych efektów, a z drugiej podkreśla się, że wszystkie zdolności są zdolnościami organizowania. Dzieje się tak dlatego, że odnoszą się one do konfigurowania elementów wewnątrz systemu w taki

sposób, który wydaje się właściwy dla określonych przez organizację celów [Loasby 2010].

W celu wyjaśnienia i rozróżnienia między prostym dopasowaniem odnoszącym się do bazy zasobów a głębszymi zmianami, które związane są ze zbiorem organizacyjnych zdolności i oznaczają zmianę bazy zasobowej, wykorzystuje się hierarchizację zdolności [Collis 1994; Winter, 2003]. W tej hierarchii identyfikuje się zdolności pierwszego poziomu, drugiego poziomu oraz zdolności wyższego poziomu. Zdolności pierwszego poziomu [Collis 1994; Danneels 2002], nazywane również zdolnościami poziomu zerowego [Winter 2003] albo zdolnościami substancjalnymi [Zahra i in. 2006], są określane w kategoriach zasobów i rutyn operacyjnych. Zdolności drugiego poziomu [Collis 1994; Danneels 2002], określane także jako zdolności pierwszego rzędu [Winter 2003] albo zdolności dynamiczne [Zahra, Sapienza, Davidsson 2006], są tymi zdolnościami, które zmieniają produkt, skalę procesów produkcyjnych lub obsługiwane rynki. Zdolności trzeciego poziomu są nazywane metazdolnościami [Collis 1994] lub zdolnościami wyższego poziomu [Winter 2003] i umożliwiają kreowanie oraz modyfikowanie zdolności dynamicznych niższego poziomu.

Poza systematyzacjami hierarchizującymi zdolności organizacyjne w literaturze i badaniach można odnaleźć wiele odmian albo rodzajów zdolności organizacyjnych, a wśród nich znajdują się zdolności: absorpcyjne, adaptacyjne, innowacyjne i dynamiczne. Jednocześnie zidentyfikować można problemy z rozgraniczeniem między tymi konstruktami. Należy zwrócić uwagę, iż zdolności absorpcyjne, adaptacyjne oraz innowacyjne są również traktowane jako elementy konstytuujące zdolności dynamiczne (np. [Wang, Ahmed 2007]). Jednak w niniejszym opracowaniu przyjęto szerszą perspektywę postrzegania i wyjaśnienia zdolności organizacyjnych.

2. Zdolności absorpcyjne

Wesley M. Cohen i Daniel A. Levintal [1990] wprowadzili pojęcie zdolności absorpcyjnych do dyskursu w obszarze zarządzania, wykazując ich znaczenie dla rezultatów ostatecznie osiągniętych przez organizację. W tej koncepcji zdolności absorpcyjne wyrażają się w zdolnościach organizacji do rozpoznawania wartości nowych, płynących z zewnątrz informacji, asymilowanie tych informacji oraz ich wykorzystanie w celach biznesowych i pełnią krytyczną rolę w kształtowaniu zdolności innowacyjnych organizacji. W propozycji Cohena i Levintala zdolności absorpcyjne w znacznej mierze uwarunkowane są dotychczasową wiedzą organizacyjną. Jednym z ważnych ustaleń poczynionych w tej koncepcji jest to, że zarówno zdolności absorpcyjne, jak i innowacyjne zdeterminowane są historyczną ścieżką rozwoju, czyli w rezultacie zaniechanie inwestowania w wiedzę na wcześniejszym etapie funkcjonowania organizacji może wykluczyć szanse rozwoju w przyszłości. Zdolności absorpcyjne są analizowane w kontekście procesów związanych z wiedzą i konsekwentnie podkreśla się, że organizacyjne zdolności absorpcyjne zależą od zdolności absorpcyjnych jednostek. W konsekwencji organizacyjne zdolności absorpcyjne są wynikiem inwestowania w indywidualne zdolności absorpcyjne uczestników organizacji i wyrastają w procesie kumulowania tych indywidualnych zdolności, choć nie są ich prostą

sumą. Ważnym aspektem zdolności absorpcyjnych jest zdolność wykorzystywania informacji, która w dużej mierze zależy od procesu transferu wiedzy w organizacji.

Właściwie można stwierdzić, że koncepcja Wesleya M. Cohena i Daniela A. Levintala została rozwinięta jedynie w badaniach Shakera A. Zahry i Gerarda George'a [2002], którzy wyraźnie podkreślają, że zdolności absorpcyjne są zbiorem określonego rodzaju rutyn i procesów organizacyjnych. Poprzez nie organizacja nabywa, asymiluje, transformuje i eksploatuje wiedzę w celu wypracowania zdolności dynamicznych. W ten sposób Zahra i George dokonali powiązania różnych bytów ontologicznych, wskazując na sekwencję działania różnego rodzaju zdolności. Warto przypomnieć, że wśród osiągnięć tych autorów jest wyróżnienie potencjalnej i rzeczywistej zdolności absorpcyjnej. Pierwsza z nich odnosi się do nabywania i asymilowania wiedzy, a druga do jej transformowania i eksploatowania. Słabością tego ujęcia był brak propozycji operacjonalizacji zdolności absorpcyjnych, co sprzyjałoby ich pomiarowi i nadało wartość użyteczną. W procesie ekstensywnego poszukiwania propozycji operacjonalizujących zdolności absorpcyjne nie udało się odnaleźć wielu takich prób, a z tych, które warto przytoczyć, jest konceptualizacja Jean-Pierre'a Nobleta, Erica Simona i Roberta Parenta [2011]. Bazując na wymiarach zdolności absorpcyjnych zaproponowanych przez Zahrę i George'a [2002] opracowali oni propozycję operacjonalizacji wymiarów zdolności absorpcyjnych wraz ze wskazaniem powiązanych z tymi wymiarami zmiennych. Wśród głównych komponentów operacjonalizujących zdolności absorpcyjne znajdują się: nabywanie wiedzy oraz jej asymilowanie, przekształcanie i wykorzystywanie.

3. Zdolności dynamiczne

Zdolności dynamiczne są odpowiedzią na dynamikę kontekstu, a rutyny organizacyjne – podstawowymi składnikami tych zdolności [Winter 2003] i egzemplifikują możliwość dokonywania rekonfiguracji oraz zmiany w bazie zasobów.

Zdolności dynamiczne to możliwości organizacji w zakresie integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu sprostanania wymogom gwałtownie zmieniającego się otoczenia [Teece, Pisano, Shuen, 1997]. Kompetencje w definicji zdolności dynamicznych reprezentują wiązkę zasobów, albo inaczej – specyficznych dla organizacji aktywów, które są wbudowane w zintegrowaną wiązkę jednostek i grup [Teece, Pisano, Shuen 1997]. Kompetencje są tutaj rozumiane w sensie możliwości integrowania i zarządzania dostępnymi zasobami lub aktywami specyficznymi dla organizacji.

Z kolei Kathleen M. Eisenhardt i Jeffrey A. Martin [2000] dowodzą, że to wcześniejsze ujęcie jest właściwe wyłącznie dla warunków umiarkowanej dynamiki rynku. W konsekwencji twierdzą, że zdolności dynamiczne są dobrymi praktykami. W odniesieniu do rynków o wysokiej dynamice zdolności dynamiczne stanowią formę prostych zasad, które ze swej natury są niestabilne.

Zaprezentowane wcześniej dwa kluczowe podejścia do zdolności dynamicznych są dość zbieżne. Koncentrują się na rutynach organizacyjnych oraz organizacyjnych i zarządczych pro-

cesach i lokują się w podejściu zasobowym. Istotnie różnią się jednak wyjaśnieniami odnoszącymi się do roli zdolności dynamicznych w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. W ujęciu Davida J. Teece'a, Gary'ego Pisano i Amy Shuen zdolności dynamiczne mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, a według Kathleen M. Eisenhardt i Jeffreya A. Martina – tylko źródłem czasowej przewagi konkurencyjnej.

W rezultacie idea zdolności dynamicznych odwołuje się z jednej strony do rezultatów, czyli przewagi konkurencyjnej (albo trwałej przewagi konkurencyjnej), a z drugiej jest zbudowana z wielu elementów, wśród których znaczenia nabierają rutyny, rola menedżerów, dynamika otoczenia czy wewnętrzne procesy organizacyjne. Warto podkreślić, że Eisenhardt i Martin [2000] wyjaśniają, że dynamika otoczenia ma związek ze strukturalnymi charakterystykami zdolności dynamicznych i w średnio dynamicznym otoczeniu konieczne i wystarczające stają się zdolności dynamiczne zbliżone do rutyn, w których znaczącą rolę odgrywa historyczna ścieżka rozwoju. Zdolności dynamiczne są zwykle zakorzenione w procesach organizacyjnych i rutynach, które pozwalają organizacji adaptować się do zmieniających się warunków dzięki rekonfigurowaniu organizacyjnej bazy zasobowej [Pavlou, El Sawy 2011]. Także David J. Teece, Gary Pisano i Amy Shuen [1997] twierdzą, że znaczenia nabierają „procesy, pozycje i ścieżki” jako wewnętrzne unikatowe rutyny służące strategii.

Analiza zdolności dynamicznych ukazuje, że w zarządzaniu jest wiele konstruktów podnoszących kwestie, z którymi wiązane są także zdolności dynamiczne, np. zdolności absorpcyjne. A z kolei ramy koncepcyjne zdolności absorpcyjnych wiązane są w sposób bezpośredni ze zdolnościami innowacyjnymi albo po prostu innowacjami i perspektywą uczenia się. W rezultacie zdolności dynamiczne można postrzegać jako twór wielowymiarowy, na który składa się wiele zdolności.

Interesująca poznawczo jest propozycja operacjonalizowania zdolności dynamicznych przedstawiona przez Paula A. Pavlou i Omara El Sawy'a [2011], którzy widzą zdolności dynamiczne w postaci złożonej kombinacji prostszych rutyn. Do podstawowych rutyn – komponentów zdolności dynamicznych – zaliczyli oni: wyczuwanie, zdolności uczenia się, zdolności integrowania oraz zdolności koordynowania. Warto zwrócić uwagę, że istotnego znaczenia w tych rutynach nabierają procesy związane z wiedzą.

4. Zdolności adaptacyjne

Kategoria adaptacji w naukach zarządzania postrzegana jest na wiele sposobów. Szczególnie ważna jest w obszarze zarządzania strategicznego, gdzie adaptacja, albo nawet ciągła adaptacja, staje się warunkiem trwania na rynku. Podkreśla się także, że adaptacyjność powinna wpływać na uzyskiwanie lepszych rezultatów [Snow, Hrebiniak 1980]. Nawet zamysł analizy strategicznej odwołującej się do dwóch kontekstów, zewnętrznego i wewnętrznego, nosi wymiar adaptacji jednego kontekstu do drugiego. W konsekwencji adaptacyjność jest ważnym atrybutem organizacji, który umożliwia jej przetrwanie. Zdolność do adaptacji i zmiany jest również elementem wielu koncepcji teoretycznych, jak choćby elastyczności [De Toni, Tonchia 2001]. A

adaptacyjne zdolności dynamiczne definiowane są jako „zdolność organizacji do identyfikacji i kapitalizowania wyłaniających się szans w otoczeniu” [Wang, Ahmed 2007].

W próbie ujęcia istoty adaptacji pomocne są typologie i generalizacje poczynione m.in. przez Raymonda E. Milesa i Charlesa C. Snowa [1978] oraz Lawrence'a G. Hrebiniaka i Wiliama F. Joyce'a [1985]. Opierając się na kryterium zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, Miles i Snow dowodzą, że strategie realizowane przez przedsiębiorstwa wynikają z tego, jak te organizacje radzą sobie z problemami, adaptują się do zmian otoczenia i wykorzystują okazje, co znajduje wyraz w zachowaniach organizacyjnych. Wayne S. DeSarbo i in. [2005] przeprowadzili pogłębione studia tego zagadnienia, uzupełniając je o perspektywę strategicznych zdolności, rezultatów oraz czynników zewnętrznych. W odróżnieniu od tych konceptualizacji, Lawrence G. Hrebiniak i Wiliam F. Joyce eksponują uzależnienie stopnia swobody wyborów strategicznych od otoczenia organizacji. Przedstawiony przez nich model pozwala lepiej zrozumieć heterogeniczność zachowań organizacji, które prowadzą do równowagi organizacyjnej w różnorodnych sytuacjach. Zdeterminowanie otoczeniem daje mniejsze lub większe możliwości podejmowania działań pozwalających utrzymać równowagę dynamiczną. W przeciwnym przypadku wystąpią zagrożenia istnienia organizacji. Wspomniani autorzy identyfikują przy tym cztery różne strategie adaptacji organizacyjnej, które są uzależnione od fazy rozwoju sektora. Wartość modelu tkwi w określeniu, w jakich warunkach otoczenia najbardziej efektywny będzie dany rodzaj strategii adaptacji.

Uznanie swobody organizacji do kształtowania nowych rozwiązań pozwala twierdzić, że dla przetrwania przedsiębiorstwa żywotne znaczenie ma podejmowanie działań i strategii adaptacyjnych. Mogą one mieć charakter imitacji, być oparte na innowacji lub kształtowane w wyniku prób i błędów.

Bazując na tych podstawowych badaniach, można sądzić, że zdolności adaptacyjne wiążą się ze strategicznymi działaniami organizacji, uwzględniającymi zmianę zdolności, zasobów oraz kompetencji organizacyjnych w reakcji na zmieniające się wymagania otoczenia zewnętrznego. W rezultacie można przyjąć, że zdolności adaptacyjne można rozpatrywać jak organizacyjne możliwości strategiczne utrzymywania przewagi konkurencyjnej w drodze modyfikowania, rekonfigurowania i tworzenia powiązań między zasobami, zdolnościami i kompetencjami. Wyraża się to znaczną liczbą opcji reagowania, tak by możliwa była szybka adaptacja. W podobny sposób Catherine L. Wang i Pervaiz K. Ahmed [2007] określają zdolności adaptacyjne, eksponując możliwość identyfikowania i wykorzystywania okazji rynkowych.

Adaptacyjność jako konstrukt rodzi pytania o czynniki, które ją kształtują. Czynnikiem tymi może być: eksploatacja, eksploracja możliwości, zdolności absorpcyjne oraz samowarunkująca ścieżka rozwoju (*path dependence*) [Lewin, Volberda 1999]. W innych badaniach Miira Tuominen i in. [2004] wyróżniają z kolei trzy wzajemnie powiązane aspekty adaptacyjności, a mianowicie: technologiczne, rynkowe oraz aspekty procesów organizacyjnych. Do kluczowych elementów zdolności adaptacyjnych zalicza się zdolności reagowania na szanse rynkowe, inwestowanie w działania marketingowe oraz szybkość

reagowania na zmieniające się warunki rynkowe [Chakravarthy 1982]. David Partington [2000] uważa zaś, że projekty realizowane w organizacji są mechanizmem sprawiającym, że dane przedsiębiorstwo adaptuje się do swojego otoczenia. Późniejsze doniesienia wskazują na orientację rynkową, traktując ją jak kluczowy czynnik adaptacyjności, mający dodatkowo silnie pozytywny wpływ na innowacyjność, szczególnie w dynamicznym sektorze [Grinstein 2008].

Zdolności adaptacyjne, podobnie jak inne istotne zjawiska w zarządzaniu, powinny być proste w identyfikowaniu i badaniu, aby miały wartość aplikacyjną. W tym obszarze jednak nie ma jednoznacznej propozycji metodycznej, akceptowanej przez badaczy. W celu utrzymania przyjętej w artykule logiki wyводу przedstawiono jednak propozycję operacjonalizacji tych szczególnych zdolności. Do podstawowych wymiarów, które są uszczegółowiane do poziomu zmiennych, należą: uczenie się w celu radzenia sobie z niepewnością i zmianą, eksploatawanie różnorodnych możliwości reorganizacji i odnowy, łączenie różnych rodzajów wiedzy oraz tworzenie warunków do samoorganizacji [Zhang, Liu 2012].

Spośród wymiarów zdolności adaptacyjnych dwa nabierają szczególnego znaczenia w tym sensie, że stanowią warunki *sine qua non* dla pozostałych dwóch. Pierwszym z nich są procesy uczenia się i w konsekwencji wiedza, a drugi stanowią umiejętności wykorzystania tego zasobu, pochodzącego z różnorodnych źródeł.

5. Zdolności innowacyjne

Znaczenie innowacji jest powszechnie akceptowane. To z kolei kieruje uwagę na zdolności innowacyjne i, jak podkreślają Jasper Hii i Andy Neely [2000], w tym względzie znaczenia nabiera generowanie pomysłów, identyfikowanie szans rynkowych, implementowanie innowacji na podstawie istniejących zasobów i zdolności. W innym ujęciu zdolności innowacyjne związane są z ciągłym transformowaniem wiedzy i pomysłów w produkty, procesy i systemy, z czego organizacja może czerpać wymierne korzyści [Lawson, Samson 2001]. Ujmując kwestię bardziej ogólnie, innowacyjność oznacza ciągłą zmianę i doskonalenie wzorców działania. Zdolności innowacyjne uznawane są niekiedy za najbardziej znaczące zdolności organizacyjne [Birchall, Tovstiga 2005], a nawet za syntezę wszystkich organizacyjnych zdolności [Parashar, Singh 2005; Tidd, Bessant, Pavitt 2005]. Grant [1996] utrzymuje, że organizacja musi wykorzystywać wiedzę, jeśli chce w sposób ciągły stymulować innowacje, co z kolei doskonale wpisuje się w nurt zainteresowań wiedzą i jej kreacją, występujący w naukach o zarządzaniu w ostatnich dekadach. Wiedza, a zwłaszcza umiejętności jej wykorzystania, bez wątpienia jest głównym źródłem innowacji. Co więcej, innowacje, ich liczba i charakter w dużej mierze zależą od zmian w zasobie wiedzy [Carneiro 2000]. Znajduje to potwierdzenie w konceptualizowaniu zdolności innowacyjnych jako zdolności aktywowana i kombinowania wiedzy, przejawianych w postaci produktów, usług, procesów czy systemów mających znamiona innowacyjnych rozwiązań [Kogut, Zander 1992].

W badaniach zdolności innowacyjnych podkreśla się także ich sprawczą rolę w budowaniu i podtrzymywaniu innowacyjnej

kultury organizacyjnej, a także znaczenie dla właściwego postrzegania środowiska biznesowego oraz podejmowania właściwych reakcji na zmiany w tym środowisku [Akman, Yilmaz 2008].

Jedną z propozycji operacjonalizacji zdolności innowacyjnych, obejmującej siedem podstawowych komponentów tych zdolności, które z kolei są dezagregowane na subkomponenty, jest systematyzacja opracowana przez Minnę Saunilę, Sannę Pekkolę i Juhani Ukko [2014]. Ujmuje ona takie komponenty zdolności innowacyjnych jak: kultura przywództwa partycypacyjnego, tworzenie struktur i idei, klimat i samopoczucie, rozwijanie wiedzy, odnowa, wiedza zewnętrzna i działania indywidualne.

Ujmując syntetycznie tę propozycję metodyczną, warto wskazać, że dominującym komponentem zdolności innowacyjnych jest wiedza, w tym ta pozostająca w otoczeniu biznesu.

Zakończenie

Zdolności organizacyjne są obiektem zainteresowania wielu badaczy oraz źródłem wielu niespójności ontologicznych i epistemologicznych. Analiza przedstawionych konstruktów wskazuje podobieństwa w sposobie ich definiowania, a także podobieństwa w eksponowaniu znaczenia wiedzy i jej wykorzystania. Wiele badań wiąże zdolności – szczególnie dynamiczne – z procesami wiedzy, a szeroki przegląd dotychczasowego dorobku w tym zakresie można odnaleźć w pracy Jamesa S. Denforda [2013].

Kolejnym możliwym do zidentyfikowania podobieństwem jest także znaczenie historyczne uwarunkowanej ścieżki rozwoju poszczególnych zdolności. W tym kontekście znaczenia nabiera to, że organizacje są spadkobiercami swoich własnych trajektorii rozwoju i – w konsekwencji – są uzależnione od wyborów strategicznych, które wpływają na ich obecne i przyszłe zdolności oraz procesy. W świecie charakteryzującym się ciągłą zmianą bycie konkurencyjnym oznacza konieczność ciągłej adaptacji i strategicznej elastyczności. A wcześniejsze decyzje koncentrujące się na tym, jak kształtować zdolności organizacyjne, mogą powodować, że organizacja staje się więźniem przeszłości, co ogranicza możliwości sukcesu w przyszłości.

Problemem jest niejasność epistemologiczna poszczególnych zagadnień. Na przykład zdolności dynamiczne mogą być zamiennie stosowane ze zdolnościami innowacyjnymi *ex definitione*, a jednocześnie, jak wskazują Catherine L. Wang i Pervaiz K. Ahmed [2007], zdolności adaptacyjne, absorpcyjne oraz innowacyjne znajdują się w grupie głównych składników zdolności dynamicznych. Idąc dalej tym tropem, zdolności dynamiczne pokrywają się znaczeniowo ze zdolnościami innowacyjnymi oraz zdolnościami absorpcyjnymi [Cohen, Levinthal 1990]. A badania empiryczne [Bessant i in. 2012] wspierają z kolei pogląd, że zdolności innowacyjne mają jednocześnie komponent adaptacji.

W efekcie ważne staje się pytanie o to, dlaczego te różne konstrukty funkcjonują w badaniach i literaturze przedmiotu. Wyjaśnieniem tego zjawiska może być to, że zostały wprowadzone i są eksploatowane w różnych szczegółowych obszarach

badania, np. zdolności dynamiczne i zdolności adaptacyjne są właściwe dla epistemologii zarządzania strategicznego, zdolności absorpcyjne dominują w nurcie badań zarządzania wiedzą, a zdolności innowacyjne mieszczą się w głównym nurcie badań zarządzania innowacjami. Niezależnie jednak od tego, w jakim obszarze badań występują, w każdym przypadku podkreśla się, że zdolności organizacyjne są idiosynkratyczne, heterogeniczne, zdeterminowane dotychczasową ścieżką rozwoju i wypracowane na bazie wewnętrznych zasobów.

Literatura

- Akman G., Yilmaz C., 2008, *Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical Analysis in Turkish Software Industry*, International Journal of Innovation Management, vol. 12, no.1, s. 69-111.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., 1993, *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, vol. 14, no. 1, s. 33-46.
- Barney J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99-120.
- Bessant J., Alexander A., Tsekouras G., Rush H., Lamming R., 2012, *Developing Innovation Capability through Learning Networks*, Journal of Economic Geography, vol. 12, no. 5, s. 1087-1112.
- Birchall D., Tovstiga G., 2005, *Capabilities for Strategic Advantage: Leading through Technological Innovation*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Carneiro A., 2000, *How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?*, Journal of Knowledge Management, vol. 4, no. 2, s. 87-98.
- Chakravarthy B.S., 1982, *Adaptation: Promising Metaphor for Strategic Management*, Academy of Management Review, vol. 7, no. 1, s. 35-44.
- Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S., 1996, *Routines and Other Recurring Action; Patterns of Organisations: Contemporary Research Issues*, Industrial and Corporate Change, vol. 5, no. 3, s. 653-698.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., 1990, *Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, no.1, s. 128-152.
- Collis D.J., 1994, *Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities*, Strategic Management Journal, vol. 15, no. 1, s. 143-152.
- Danneels E., 2002, *The dynamics of Product Innovation and Firm Competences*, Strategic Management Journal, vol. 23, no. 12, s. 1095-1121.
- De Toni A., Tonchia S., 2001, *Performance Measurement Systems – Models, Characteristics and Measures*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 21, no. 1/2, s.46-71.
- Denford J.S., 2013, *Building Knowledge: Developing a Knowledge-Based Dynamic Capabilities Typology*, Journal of Knowledge Management, vol. 17, no. 2, s. 175-194.
- DeSarbo W.S., Benedetto C.A.D., Song M., Sinha I., 2005, *Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance*, Strategic Management Journal, vol. 26, no. 1, s. 47-74.
- Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G., 2000, *Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, s. 1-22 [w:] *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, G. Dosi, R. R. Nelson, S.G. Winter (red.), Oxford University Press, Oxford.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., 2000, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strategic Management Journal, vol. 21, no. 10-11, s. 1105-1121.
- Foss N.J., 2001, *The Problem With Bounded Rationality: Ruminations on Behavioral Assumptions in the Theory of the Firm*, DRUID Conference 12-15 June 2001, Aalborg.
- Grant R.M., 1991, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, s. 114-135.
- Grant R.M., 1996, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 17, no. 4, s 109-122.
- Grinstein A., 2008, *The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Meta-Analysis*, European Journal of Marketing, vol. 42, no. 1/2, s.115-134.
- Helfat C.E., Peteraf M.A., 2003, *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*, Strategic Management Journal, vol. 24, no. 10, s. 997-1010.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G., 2007, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change and Organizations*, Blackwell, London.
- Hii J., Neely A., 2000, *Innovative Capacity Of Firms: on Why Some Firms Are More Innovative Than Others*, 7th International Annual EurOMA Conference 2000, 7, Ghent.
- Hrebiniak L., Joyce W., 1985, *Organizational Adaptation. Strategic Choice and Environmental Determinism*, Administrative Science Quarterly, no. 3, S. 336-349.
- Katkalo V.S., Pitelis Ch.N., Teece D.J., 2010, *Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities*, Industrial and Corporate Change, vol. 19, no. 4, s. 1175-1186.
- Kogut B., Zander U., 1992, *Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, Organization Science, vol. 3, no. 3, s. 383-397.
- Lawson B., Samson D., 2001, *Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, International Journal of Innovation Management, vol. 5, no. 3, s. 377-400.
- Lewin A.Y., Volberda H.W., 1999, *Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, Organization Science, vol. 10, no. 5, s. 519-534.
- Loasby B.J., 2010, *Capabilities and Strategy: Problems and Prospects*, Industrial and Corporate Change, vol. 19, no. 4, s. 1301-1316.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman, H.J. Jr., 1978, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Academy of Management, vol. 3, no. 3, s. 546-562.
- Nelson, R.R., Winter, S.G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- Nicolini S.D., Gherardi S., Yanow D., 2003, *Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations*, s. 3-31, [w:] D. Nicolini, S. Gherardi and D. Yanow (orgs.) *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M.E. Sharpe, New York.
- Noblet J.P., Simon E. Parent, R., 2011, *Absorptive Capacity: A Proposed Operationalization*, Knowledge Management Research & Practice, vol. 9 s. 367-377.
- Pandza K., 2011, *Why and How Will a Group Act Autonomously to Make an Impact on the Development of Organizational Capabilities?*, Journal of Management Studies, vol. 48, no. 5, s. 1015- 1043.
- Parashar M., Singh S.K., 2005, *Innovation Capability*, Management Review, vol. 17, no. 4, s. 115-123.

- Partington D., 2000, *Implementing Strategy Through Programmes of Projects*, s. 33-46, [w:] J.R. Turner, S.J. Simister (eds.), *Gower Handbook of Project Management*, Third Gower Publishing Limited, Hampshire.
- Pavlou P.A., El Sawy O.A., 2011, *Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities*, *Decision Sciences*, vol. 42, no. 1, s. 239-273.
- Pentland B.T., Rueter H.H., 1994, *Organizational Routines as Grammars of Action*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 3, s. 484-510.
- Saunila M., Pekkola S., Ukko J., 2014, *The Relationship Between Innovation Capability and Performance: The Moderating Effect of Measurement*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63, no. 2, s. 234-249.
- Schultze U., Orlikowski W.J., 2004, *A Practice Perspective on Technology-Mediated Network Relations: The Use of Internet-Based Self-Serve Technologies*, *Information System Research*, vol. 15, no. 1, s. 87-106.
- Snow C., Hrebiniak L., 1980, *Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 2, s. 317-336.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, s. 509-533.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., 2005, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*, John Wiley & Sons, West Sussex.
- Trentin A., Forza C., Perin E., 2015, *Embeddedness and Path Dependence of Organizational Capabilities for Mass Customization and Green Management: A Longitudinal Case Study in the Machinery Industry*, *International Journal of Production Economics*, vol. 169, s. 253-276.
- Tuominen M., Rajala A., Möller K., 2004, *Market-Driving versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships*, *Industrial Marketing Management*, vol. 33, s. 207-217.
- Wang C.L., Ahmed P.K., 2007, *Dynamic Capabilities: a Review and Research Agenda*, *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, no. 1, s. 31-51.
- Williamson O.E., 1991, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no. 2, s. 269-296.
- Winter S., 2003, *Understanding Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 10, s. 991-995.
- Zahra S.A., George G., 2002, *Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization and Extension*, *Academy of Management Review*, vol. 27, no. 2, s. 185-203.
- Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P., 2006, *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda*, *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 4, s. 917-955.
- Zhang R., Liu W., 2012, *Organizational Resilience Perspective: Facilitating Organizational Adaptation Analysis*, *IPEDR*, vol. 28, s. 55-59.
- Zollo M., Winter S., 2002, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, *Organization Science*, vol. 13 no. 3, s. 339-351.