

ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE I RUTYNIZACJA¹

Wprowadzenie

Identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej jest przedmiotem wielu badań podejmowanych w obszarze zarządzania strategicznego. Przewaga konkurencyjna jest dla organizacji stanem, który obrazuje, jak ona radzi sobie z dynamizmem otoczenia, stale dostarczając satysfakcjonujące produkty lub usługi dla klientów lepiej niż konkurenci [29, s. 2793–2799]. Jednak w ciągle zmieniającym się otoczeniu nabywanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest dość trudne. Dotychczas rozpoznano wiele czynników, które w opinii badaczy mogą stanowić podstawę do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Poczynione w tej kwestii wysiłki prowadzą jednak do coraz bardziej złożonych wyjaśnień opartych na zbiorach czynników oraz ich interakcjach. Tymczasem zadaniem nauk o zarządzaniu powinno być wyodrębnienie pojedynczych czynników sprzyjających osiągnięciu przewagi, a następnie proponowanie spójnych twierdzeń czy zaleceń przez porządkowanie złożonych związków przyczynowych [19, s. 393–420]. Wobec tego aktualny stan wiedzy w zarządzaniu strategicznym w tym względzie można uznać za wciąż niezadowalający.

Jednym z obszarów eksploracji naukowej dotyczącej rozpoznania źródeł przewagi konkurencyjnej były i nadal pozostają specyficzne atrybuty organizacji, w tym: rutyny [32, 5, s. 128–152; 49, s. 339–351; 15, s. 24–56; 3, s. 256–280], zdolności operacyjne [2, s. 33–46; 45, 981–996; 39, s. 913–933; 23, s. 1243–1250], zdolności dynamiczne [41, s. 509–533; 21, s. 150–167; 39, s. 913–933; 23, s. 1243–1250] oraz zdolności absorpcyjne [6, s. 128–152; 25, s. 86–100; 42, s. 551–568; 48, s. 185–203].

* Dr hab. Jarosław Karpacz, prof. UJK – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

¹ Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki UMO-2013/11/B/HS4/00697.

Kategoria zdolności jest stosowana w zarządzaniu strategicznym jako uzupełnienie zasobowych wyjaśnień przewagi konkurencyjnej. Zastępując poniekąd podejście zasobowe, badacze zaproponowali podejście zdolności dynamicznych, które lepiej wyjaśnia konfigurację zasobów organizacji do zewnętrznych warunków otoczenia [np. 40, s. 537–556].

Wyniki dotychczas prowadzonych badań [np. 14, s. 65–82] wspierają utrwalone wśród badaczy przekonanie o pozytywnym wpływie dynamicznych zdolności na przewagę konkurencyjną. Jej utrzymanie wiąże się zatem z budowaniem tego rodzaju zdolności, co jest wyrazem zachodzącej w organizacji rutynizacji. Stąd celem opracowania jest rozpoznanie rutynizacji zdolności dynamicznych.

Pomocne w tym zakresie były porządkujące dotychczasowe ustalenia przeglądy badań, niezbędne do oceny stanu prowadzonych prac badawczych i skierowania dyskusji na temat ich potencjalnego rozwoju.

Odnotowywany przyrost zakresu znaczeniowego obu tych kategorii (zdolności dynamicznych i rutyn) wywołuje potrzebę ich definiowania i identyfikacji ich elementów składowych, wzajemnych zależności oraz dynamiki. Dlatego w pierwszej części zostanie przedstawiony proces narastania treści przypisywanych kategorii zdolności w literaturze, począwszy od rutyny organizacyjnej, a skończywszy na zdolności dynamicznej. Natomiast w drugiej części zostaną zawarte kwestie odnoszące się do rutynizacji zdolności dynamicznych w relacji do zdolności zwykłych (operacyjnych).

1. Zdolności dynamiczne a rutyny organizacyjne

Koncepcja zdolności dynamicznych wykształciła się na gruncie zarządzania strategicznego [43, s. 426–446]. Z czasem znalazła ona także zastosowanie w obszarze przedsiębiorczości [3, s. 256–280]. Prowadzone wielopłaszczyznowe badania i liczność prac badawczych skutkowało różnym nadawaniem znaczenia temu konstruktowi do celów badań. Jednak można wyodrębnić dwa o zasadniczym znaczeniu podejścia do definiowania zdolności dynamicznych.

Pierwsze ujęcie przedstawia zdolności dynamiczne, jako zdolności organizacji do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu reagowania na szybko zmieniające się otoczenie [41, s. 516]. Drugie traktuje zdolności dynamiczne jako procesy organizacji korzystające z zasobów, w szczególności procesy integracji, rekonfiguracji, pozyskiwania i uwalniania zasobów, w celu dopasowania do rynku, a nawet w celu jego zmiany [13, s. 1107]. Twórcy tego podejścia (Eisenhardt i Martin) odnoszą je do konkretnych i możliwych do zidentyfikowania procesów, które mogą integrować lub rekonfigurować zasoby lub skupiać się na ich pozyskiwaniu i uwalnianiu.

Zdaniem Teece i in. [41, s. 509–533] zdolności dynamiczne mogą być unikalne, podczas gdy pogląd Eisenhardt i Martina [13] zakłada ich podobieństwo między organizacjami. Oznacza to, że tylko konfiguracje zasobów i zdolności dynamicznych mogą być unikalne. Zauważalne zróżnicowanie w pojmowaniu zdolności dynamicznych podtrzymuje potrzebę prowadzenia debaty wokół tej koncepcji.

Źródeł pojęcia zdolności można się doszukiwać w rutynach organizacyjnych rozumianych jako wzorce zachowań [4, s. 643–677]. Wzorzec może się odnosić do zachowań organizacji wykształconych wskutek narastania doświadczenia i reprezentuje uporządkowany skład i układ tych zachowań. Takie rozumienie wzorca jest bardzo bliskie definicji procesu albo procedury rozumianej jako formalnie zatwierdzony wzorzec realizacji określonego procesu w organizacji. W odróżnieniu od procedury rutyna stanowi wzorzec behawioralny, obserwowalny w rzeczywistości w postaci powtarzalnych zachowań organizacji w reakcji na określone bodźce [8]. Rutyna dotyczy wielu powtarzalnych zachowań, nigdy pojedynczego. Powtarzalność zachowań ma kluczowe znaczenie dla ustanowienia rutyny. Swoisty konsensus dotyczy rozpoznawalnego [15, s. 24–56; 35, s. 1369–1383; 45, 981–996; 44, s. 91–101] lub powtarzającego się [4, s. 643–677] charakteru rutyn, ponieważ nikt nie nazywa rutyną tego, co dzieje się tylko raz [4, s. 646]. W tym znaczeniu rutyna jest postrzegana jako środek do wykonywania przez organizację większości jej działań [15, s. 24–56], przez to uchodzi za kluczową kategorię w naukach o zarządzaniu. Swoją legitymację termin „rutyna” zyskał dzięki pracy Nelsona i Wintera [32]. Od tego czasu „rutyny” rozwinęły się jako istotne pojęcie wykorzystywane do wyjaśnienia wielu zjawisk w obszarze zarządzania strategicznego i operacyjnego [16, s. 157–167; 34, s. 279–293]. Zdaniem Pentland [34] pojęcie to służy wyjaśnieniu zachowań w różnych kontekstach społecznych, co czyni toczący się wokół rutyn dyskurs akademicki bardzo szerokim.

Rutyna organizacyjna to zbiorowa reakcja na określony, typowy bodziec. Powtarzalne, rozpoznawalne wzorce współzależnych zachowań, realizowane przez wielu aktorów w organizacji [35, s. 1369–1383], określają interakcje między członkami organizacji, ich wzajemne relacje, kolejność działania, a nawet sposób wzajemnych zachowań. Rutyny przebiegające w krótkich przedziałach czasu są nazywane operacyjnymi, mogą też zachodzić rutynowe zachowania w długich okresach. Dlatego rutyny stanowią cechę specyficzną organizacji, związaną z efektywnością jej funkcjonowania oraz z zachodzącymi w niej zmianami.

Obok wskazanej powyżej powtarzalności wymienianymi w literaturze [15, s. 24–56] cechami rutyn są: szczególność wzoru, współzależność i zbiorowy charakter zachowań. Feldman i Pentland dowodzą, że rutyny opierają się na działaniu zbiorowym i definiują je jako „powtarzalne, rozpoznawalne wzorce współzależnych zachowań, realizowane przez wielu aktorów organizacji” [15, s. 25]. Inni autorzy zwracają również uwagę na interakcje społeczne [np. 4, s. 643–677] i ich charakter dystrybucyjny

[49, s. 339–351], który intryguje do badań nad selekcją, tworzeniem i stosowaniem rutyn w różnych kontekstach organizacyjnych [4, s. 643–677; 9, s. 769–789; 10, s. 197–230].

W literaturze toczą się różne dyskusje odnoszące się do rutyn. Dotyczą one przykładowo: mikrofundamentów rutyn [16, s. 157–167; 17, s. 231–256; 18, s. 271–288; 24, s. 295–298; 34, s. 279–293; 46, s. 257–277; 26, s. 3–11; 27, s. 241–251; 36, s. 129–137], natury ich pojawiania się, związanych z nimi wysiłków, czy są one bezrefleksyjne [12] czy też rozmyślne [4, s. 643–677; 15, s. 24–56]. Inne znane tematy dotyczą stabilnej [45, s. 981–996; 44, s. 91–101] versus dynamicznej natury rutyn [4, s. 643–677; 9, s. 769–789; 15, s. 24–56], jak również faktu, czy rutyny mogą być dla organizacji źródłem inercji czy też zmian [15, s. 24–56]. Tematy te nie są dychotomiczne, raczej można je postrzegać jako dialog, w którym reprezentowane są dwie strony tego samego medalu. W tym samym duchu D'adderio [9, s. 769–789] wskazuje rutyny jako reprezentację wyrażenia oraz interpretacji reguł i zasad, które należy integrować. Niemniej jednak wszystkie te ujęcia odnoszą się do rutyny raczej w ujęciu dynamicznym niż statycznym [10, s. 770].

Ważne jest, aby zauważyć, że rutyny można odróżnić od wielu podobnych pojęć, w tym skryptów i nawyków. Skrypt to inaczej scenariusz, w którym znajdują się typowe zachowania, jakie wykonuje człowiek z zachowaniem chronologii zdarzeń. Jest strukturą poznawczą i wykonawczą, która stanowi gotowy program działania dla człowieka, jeżeli wystąpi on w roli jednego z aktorów skryptu. Skrypty są zakorzenione w kulturze, a więc dzielone przez wiele osób [28, s. 1111–1133]. Z kolei nawyki są zautomatyzowanymi czynnościami (sposób zachowania, reagowania), które są nabywane w wyniku ćwiczenia (głównie przez powtarzanie). Zatem nawyk to wyczuwany składnik zachowania się jednostki utworzony przez świadome uczenie się, przez z góry zamierzone ustalenie i automatyzację czynności pierwotnie nieautomatyzowanej. Ponadto nawyki są oparte na osobistych doświadczeniach z zachowaniem się, podczas gdy osoba, która opracowuje i wdraża rutyny, niekoniecznie potrzebuje takiego doświadczenia. Nawyki zwykle są określane jako specyficzne dla zadania, co odróżnia je od rutyn, które mogą być dostosowane do szeregu zadań [28, s. 1111–1133].

Rutyny są postrzegane jako sposób na koordynację działań przez zapewnienie ich regularności, wzajemnej spójności oraz powszechności praktyk [4, s. 654]. Te czynności, procedury i praktyki odpowiadają strukturze społecznej, która sprawia, że kontrola hierarchiczna nie jest konieczna [22, s. 203–215].

Rutyny pełnią również funkcję repozytorium wiedzy operacyjnej [Nelson i Winter, 1982]. Przechwytyują wiedzę ukrytą w przeciwieństwie do bardziej jawnej wiedzy, która jest przechowywana w dokumentach i bazach danych. Operacyjna i innego rodzaju wiedza ukryta może być przechowywana przez osoby i organizacje [4, s. 660]. Wobec tego rutyny konsekwentnie uwzględniają zarówno wiedzę indywidualną, jak i zbiorową.

Takie ujęcie rutyn jest zgodne z traktowaniem ich jako cegiełek *building blocks* zdolności organizacyjnych [12, s. 662]. Pogląd ten uzasadniania konceptualizację zdolności organizacyjnych jako zbioru rutyn. W przeciwieństwie do rutyn zdolności są większym zbiorem zachowań, do którego menedżerowie mogą się odwoływać, a będące następstwem jego wykorzystania efekty mają znaczenie dla organizacji. Konsekwencją tej zależności jest fakt, że znajdujące się u podłoża zdolności rutyny nie zawsze są dostrzegane przez menedżerów. Rutyny mogą być niewidoczne i niepoznane, podczas gdy zdolności są znane przynajmniej w minimalnym sensie, a co za tym idzie dostrzegane są ich dźwignie sterujące i spodziewane efekty [45, s. 983]. Dlatego rutyny opisywane są jako krytyczne cegiełki szerszych zbiorów zdolności. Niemniej jednak Dosi i in. [12] zauważają że, nawet jeśli rutyny zostały skonceptualizowane jako komponent (budulec) zdolności, nie powinny być do tej roli redukowane. Z kolei inni badacze [37, s. 468–490] wskazują, że w poznaniu organizacyjnej roli rutyn należy uwzględnić także niższe poziomy analizy odzwierciedlające elementy składowe tych rutyn, np. umiejętności indywidualne.

Wzorzec behawioralny będzie się jednak zmieniał w zależności od warunków otoczenia. W odpowiedzi na zmiany w środowisku organizacja może uruchomić procesy adaptacyjne wymagające rozpoznania tych zmian, ich zrozumienia, a następnie opracowania nowej rutyny.

Rutynom przypisuje się narastający charakter uczenia się doświadczalnego lub intencjonalnego. Narastanie rutyn jest istotne, gdyż ewolucja przedsiębiorstw w kontekście zmian otoczenia jest możliwa tylko wtedy, gdy ewoluują rutyny. Oznacza to także, że zachowania organizacji są zdefiniowane przez jej przeszłe doświadczenia. Przy czym wcześniejsze doświadczenia usztywniają rutyny w tym sensie, że wytyczają potencjalne kierunki ewolucji. Stąd można stwierdzić, że przeszłość tworzy wzorce przyszłego rozwoju. W rezultacie organizacje różnią się między sobą pod względem samych rutyn, ale też alokacji zasobów do rutyn i zdolności uczenia się. Rutyny stanowią wyzwanie dla menedżerów, którzy dążąc do osiągnięcia pozytywnych efektów rutynizacji zachowań, powinni mieć na uwadze możliwość wystąpienia negatywnych ich następstw.

Generalnie rutynom przypisuje się pozytywny wpływ na sprawność organizacji, a to ze względu na to, że mogą przyczynić się m.in. do: [4, s. 643–677]

- koordynacji działań: przypisują pracownikom konkretne role do odegrania w konkretnych warunkach;
- ograniczania konfliktów: odwołują się do zwyczajów i utartych wskutek długotrwałego doświadczenia sposobów współpracy;
- zmniejszenia zapotrzebowania na procesy kognitywne: oferują gotową odpowiedź na występujące warunki jednocześnie skupiając się na zmianach;
- obniżenia niepewności: z jednej strony proponują interpretację rzeczywistości, a z drugiej dają swoiste rozwiązania w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania;

- stabilizacji działania organizacji przez promowanie powtarzalności;
- utrzymania swoistego repozytorium wiedzy organizacji.

Rutyny mogą być także źródłem negatywnych skutków. Zarzuca się im, że powodują bezmyślność postępowania, zawierającą się w często spotykanym w organizacjach stwierdzeniu: „zawsze tak było”. Przez efekt doświadczenia, wprawy w sprawnym, zbiorowym realizowaniu mało optymalnego procesu rutyny mogą prowadzić wprawdzie do oczekiwanej wysokiej efektywności, ale konsekwentnie nakazują odrzucenie lepszych, doskonalszych wzorców zachowań. Osadzenie w dotychczasowej praktyce prowadzi do swoistego grzęźnięcia organizacji w wypraktykowanych sposobach działania. Przejawia się to inercją, niezdolnością oraz niechęcią do podejmowania zmian nieciągłych w sytuacji, kiedy doskonalenie istniejących zdolności przynosi korzystne rezultaty. Długotrwałe sukcesy określonych sposobów działania prowadzą do nadmiernych uproszczeń procedur operacyjnych, połączonych z niechęcią do dostrzegania negatywnego sprzężenia zwrotnego z otoczenia [31]. W ten sposób rutyny mogą obniżać efektywność organizacji, tworząc praktyki suboptymalne. Poza tym usztywniając organizację, opóźniają jej reakcje na zmiany w otoczeniu, a w skrajnym wypadku obniżają szanse przetrwania [8, s. 145].

Rutyny silnie regulują wszystkie czynności organizacyjne i indywidualne [28, s. 1111–1133]. Podejmując decyzje, rażąco upraszczamy złożone problemy, stosując i dostosowując rutyny do prostych rozwiązań. Ciągłe używanie i adaptacja rutyn przenika proces decyzyjny do tego stopnia, że pozornie „nowe” decyzje są w rzeczywistości rekombinacjami i adaptacjami starych rutyn lub, jak ujął to Loasby, „podejmowanie decyzji staje się adaptacją wcześniejszych decyzji” [30, s. 1115]. Stąd też badacze stają się coraz bardziej zainteresowani skutkami rutynizacji podejmowanych i realizowanych decyzji [28, s. 1111–1133].

Przytoczone powyżej argumenty wskazujące na negatywne efekty rutynizacji sprawiają, że terminy „rutyna” i „rutynizacja” uzyskały w języku potocznym znaczenie pejoratywne, będące wyrazem patologicznych skutków funkcjonowania organizacji, zwłaszcza biurokratycznej. Implikacje dla teorii i praktyki tych ustaleń są znaczące. W tym kontekście rutyna jest przykładem ambiwalencji przyczynowej i wyjaśnia sukces, jak również porażkę.

Zmiana rutyn jest wyzwana zarówno przez powiązania z aktorem, jak i zewnętrzne sygnały [4, s. 643–677]. W tym świetle zewnętrzne sygnały mogą być zewnętrzne względem rutyny, ale niekoniecznie zewnętrzne w stosunku do organizacji. Modyfikacje i utrzymanie rutyn mogą zatem być powiązane z ewolucją wiedzy wrażliwej na aktorów i sygnał zewnętrzny, ale nie jest ona rozumiana jako otwarty system komunikacji z całym otoczeniem.

Zmiana zachowań wiąże się ze zmianą treści rytyn, tj. znalezieniem rozwiązań problemów, na które natrafiają uczestnicy organizacji, napotykając na nieplano- wane zdarzenia wewnętrzne i zewnętrzne [32]. Pod ich wpływem może nastąpić

modyfikacja rutyny, daleko idąca jej zmiana, albo nawet jej wymiana. Niektóre z tych działań mogą być częściowo rutynowe i przewidywalne, ale mogą również mieć charakter nieplanowany lub stochastyczny. W tym sensie, aby istnieć w konkurencyjnym otoczeniu, organizacje muszą być w stanie promować w większym lub mniejszym stopniu zmiany w swoich rutynach. Pomyślny wynik zmiany rutyn można zauważyć w innowacjach lub ulepszeniach produktów i usług, procesów wewnętrznych, strategiach marketingowych, a nawet w modelu biznesowym.

Na tworzenie, utrzymanie i modyfikację rutyn mogą mieć wpływ także struktury organizacyjne [15, s. 24–56], które również (struktury) są pod silnym wpływem rutyn [20, s. 34–48].

W literaturze wskazuje się także na powiązanie zdolności z rutynami organizacyjnymi, które są jednym z głównych pojęć ewolucyjnego podejścia do zmiany, którego przedstawicielami są Nelson i Winter [32]. Nacisk na rutyny jest związany z faktem, że pomagają one w analizie procesu ewolucji. Jednym z podstawowych aspektów koncepcji rutyn organizacyjnych jest zapewnienie sposobu opisu zachowań organizacyjnych i ich zmian. Zdaniem Nelsona i Wintera [32] rutyny opierają się na trzech założeniach:

- posiadaniu przez osoby w organizacji niezbędnej wiedzy na temat repertuaru możliwych działań;
- istnieniu wyspecjalizowanych maszyn i urządzeń (systemu technicznego), których zdolność do radzenia sobie jest zawarta w poszczególnych jednostkach i repertuarze zbiorowości;
- istnieniu danych wejściowych, które będą wykorzystywane podczas procesów.

Jeśli rutyny są podstawowymi składnikami zdolności to wiedza, indywidualne umiejętności, wyposażenie lub systemy, a także niektóre specyficzne składniki techniczne są podstawowymi składnikami rutyn. Wobec tego, rutyny powstają z repertuaru alternatyw w obrębie organizacji. Nie pojawiają się one cały czas, bez przerwy, ale wówczas, gdy są wyzwalane przez sygnały wewnętrzne lub zewnętrzne, stając pewien wzór zachowań.

Winter podkreśla, że zdolność to „rutyna wyższego rzędu (lub zbiór rutyn), która łącznie z wejściami informacyjnymi stwarza menedżerom organizacji pewne opcje decyzyjne, by wytworzyć rezultaty określonego typu” [46, s. 257–277]. W tym ujęciu zdolność to wielka, ważna dla organizacji rutyna. Wyłanianie się zdolności organizacyjnych jest uwarunkowane procesami uczenia się zarówno intencjonalnego, jak i narastającego. Zmienność należy zatem inkorporować do koncepcji zdolności, co prowadzi do wyłonienia zdolności dynamicznych.

2. Rutynizacja zachowań: poziom strategiczny versus poziom operacyjny

Częstokroć naukowcy zajmujący się zdolnościami dynamicznymi podejmują się wyjaśnienia rozumienia tego pojęcia przez jego odniesienie do zdolności zwykłych [1, s. 29–49; 47, s. 51–70]. Te zaś, zapewniając organizacji „zdatność zarabiania na życie” [44, s. 992], są określane mianem zdolności niższego rzędu. Z kolei zdolności dynamiczne są konstruktem wyższego rzędu, określającym zdatność manipulowania zdolnościami zwykłymi (niższego rzędu). W związku z tym naukowcy zajmujący się zdolnościami dynamicznymi umieszczają je na poziomie strategicznym, podczas gdy zwykłe zdolności plasują na poziomie operacyjnym [11, s. 307–327].

Ustalenia badawcze wskazują na różny wpływ rutynizacji na różnych poziomach zdolności organizacyjnych [7, s. 271–297], ważną rolę w zrozumieniu rutynizacji zdolności organizacyjnych ogrywa charakter działań (strategiczne/operacyjne) [11, s. 307–327].

W nurcie publikacji powstałych na bazie pracy Teece i in. [41] badacze w dużej mierze konceptualizują zdolności dynamiczne jako rutyny do monitorowania i zmiany rutyny [44, s. 91–101]. W związku z tym poziom operacyjny opiera się na rutynach i skutecznie wykorzystuje obecną bazę zasobów. Na poziomie strategicznym badacze w tym podstrumieniu konceptualizują rutyny jako niezbędne do monitorowania poziomu operacyjnego i wdrażania niezbędnych korekt [44, s. 91–101]. Uczni ci zakładają, że rutyny są stabilnymi jednostkami, które są podatne na celowe rekonfiguracje i że stosowanie rutynowych zachowań na wyższych poziomach może kształtować rutyny niższego poziomu [33, s. 413–453]. Oznacza to, że zarówno poziom operacyjny, jak i strategiczny odzwierciedla wysoką rutynizację.

Natomiast podstrumień prac badawczych związanych z koncepcją Eisenhardt i Martina [13, s. 1105–1121] rysuje bardziej plastyczny obraz zdolności dynamicznych. Badacze ci twierdzą, że organizacje o rozwiniętych zdolnościach dynamicznych opierają się tylko na kilku prostych zasadach i procedurach na poziomie strategicznym, zapewniając utrzymanie struktury, która jest niezbędna do przetrwania [38, s. 179–203]. W szybko zmieniających się otoczeniach adaptacja organizacji przez zdolności dynamiczne odbywa się jako korekta *ad hoc*. W związku z tym badacze prowadzący badania w tym podstrumieniu wskazują, że zdolności dynamiczne utrzymują procesy na poziomie operacyjnym w raczej płynnym stanie, aby umożliwić szybkie dostosowanie [39, s. 913–933]. Ich zdaniem na poziomie strategicznym struktura musi być prosta, oparta na doświadczeniu, powtarzalna i zapewniać tylko pewną spójność behawioralną [13, s. 1105–1121]. Zatem koncepcja Eisenhardt i Martina [13, s. 1105–1121] rutyn na poziomie operacyjnym i strategicznym podkreśla niski poziom rutynizacji, aby ułatwić zwinne reakcje.

Zakończenie

Rutynizacja oznaczająca stopień, w jakim procesy organizacyjne są stabilne i powtarzalne, zapewnia dostęp do zrozumienia natury zdolności dynamicznych, dzięki którym organizacje rekonfigurują swoją bazę zasobową.

Problem rutynizacji badacze wiążą z poziomem strategicznym i operacyjnym zdolności. W myśl koncepcji Eisenhardt i Martina [13, s. 1105–1121] zdolności dynamiczne są wspierane przez wyższy stopień rutynizacji na poziomie strategicznym i niższy na poziomie operacyjnym. Z kolei odnosząc się do koncepcji Teece i in. [41, s. 509–533], stopień ten nie jest zróżnicowany, a zatem jest niemal identyczny na poziomie operacyjnym, jak również strategicznym organizacji.

W świetle tych ustaleń menedżerowie, którzy dążą do zapewniania swojej organizacji wysokiej zdatności do rekonfiguracji zasobów, generalnie powinni opierać się tendencjom do podwyższania rutynizowania działań zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Aby czerpać korzyści z wysokiej efektywności, powinni utrzymywać procesy na poziomie operacyjnym organizacji mniej zrutynizowanymi, natomiast bardziej rutynizować procesy na poziomie strategicznym, aby umożliwić ciągłe zmiany.

Dalsze badania warto skierować ku rozpoznaniu stopnia rutynizacji na poziomie strategicznym i operacyjnym w relacji z odpowiadającymi tym poziomom wynikami. Ponadto intrygujące wydaje się zidentyfikowanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków rutynizacji zdolności organizacyjnych na obu poziomach. Udzielone w tej kwestii wyjaśnienia mogą sprzyjać ich intencjonalnemu konfigurowaniu w praktyce.

Bibliografia

- [1] Ambrosini V., Bowman C., *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, "International Journal of Management Reviews" 2009, Vol. 11.
- [2] Amit R., Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, Vol. 14.
- [3] Barreto I., *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36.
- [4] Becker M.C., *Organizational routines: A review of the literature*, "Industrial and Corporate Change" 2004, Vol. 13.
- [5] Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S., *Contemporary issues in research on routines and other recurring action patterns of organization*, "Industrial and Corporate Change" 1996, Vol. 5.

- [6] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, Vol. 35.
- [7] Cohendet P., Llerena P., *Routines and incentives: The role of communities in the firm*, "Industrial and Corporate Change" 2003, Vol. 12.
- [8] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [9] D'Adderio L., *The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*, "Research Policy" 2008, Vol. 37.
- [10] D'Adderio L., *Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [11] Di Stefano G., Peteraf M., Verona G., *The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research*, "Academy of Management Perspectives" 2014, Vol. 28.
- [12] Dosi G., Nelson, R. Winter S. (eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, New York 2000.
- [13] Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.
- [14] Eriksson T., *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*, "Scandinavian Journal of Management" 2014, Vol. 30.
- [15] Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, "Administrative Science Quarterly" 2003, Vol. 48.
- [16] Felin T., Foss N.J., *Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations*, "Scandinavian Journal of Management" 2009, Vol. 25.
- [17] Felin T., Foss N.J., *The endogenous origins of experience, routines, and organizational capabilities: the poverty of stimulus*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [18] Felin T., Foss N.J., *The (proper) microfoundations of routines and capabilities: a response to Winter, Pentland, Hodgson and Knudsen*, "Journal of Institutional Economics" 2012, Vol. 8.
- [19] Fiss P., *Building better casual theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research*, "Academy of Management Journal" 2011, Vol. 54.
- [20] Forgas J.P., *Episode cognition and personality: A multidimensional analysis*, "Journal of Personality" 1983, Vol. 51, pp. 34–48, za: Laureiro-Martinez D., *Cognitive control capabilities, routinization propensity and decision-making performance*, "Organization Science" 2014, Vol. 25.
- [21] Gilbert C.G., *Change in the presence of residual fit: can competing frames coexist?*, "Organization Science" 2006, Vol. 17.
- [22] Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic networks*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.
- [23] Helfat C.E., Winter S.G., *Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world*, "Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32.

- [24] Hodgson G.M., Knudsen T., *Poverty of stimulus and absence of cause: some questions for Felin and Foss*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [25] Kim L., *The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors*, "California Management Review" 1997, Vol. 39.
- [26] Klimas P., Czakon W., *Mikrofundamenty wśród antecedenencji współpracy międzyorganizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 2.
- [27] Klimas P., Wójcik D., *Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444.
- [28] Laureiro-Martinez D., *Cognitive control capabilities, routinization propensity and decision-making performance*, "Organization Science" 2014, Vol. 25.
- [29] Li D., Liu J., *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, "Journal of Business Research" 2014, Vol. 67.
- [30] Loasby B.J., *Choice, Complexity and Ignorance: an enquiry into economic theory and the practice of decision-making*, Cambridge University Press, Cambridge 1976, za: Laureiro-Martinez D., *Cognitive control capabilities, routinization propensity and decision-making performance*, "Organization Science" 2014, Vol. 25.
- [31] Miller D., *What happens after success: the perils of excellence*, "Journal of Management Studies" 1994, Vol. 31.
- [32] Nelson R.R., Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.
- [33] Parmigiani A., Howard-Grenville J., *Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives*, "Academy of Management Annals" 2011, Vol. 5.
- [34] Pentland B.T., *The foundation is solid, if you know where to look: comment on Felin and Foss*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [35] Pentland B.T., Hærem T., Hillison D., *The (N) Ever-changing world: Stability and change in organizational routines*, "Organization Science" 2011, Vol. 22.
- [36] Piórkowska K., *Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod” 2014, t. 27(2).
- [37] Salvato C., Rerup C., *Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities*, "Journal of Management" 2011, Vol. 37.
- [38] Schilke O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, "Strategic Management Journal" 2014, Vol. 35.
- [39] Schreyögg G., Kliesch-Eberl M., *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*, "Strategic Management Journal" 2007, Vol. 28.

- [40] Teece D., Pisano G., *Dynamic capabilities of a firm: An introduction*, "Industrial and Corporate Change" 1994, Vol. 3.
- [41] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18.
- [42] Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., de Boer M., *Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities*, "Organization Science" 1999, Vol. 10.
- [43] Vogel R., Güttel W.H., *The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review*, "International Journal of Management Reviews" 2013, Vol. 15.
- [44] Winter S.G., *Understanding dynamic capabilities*, "Strategic Management Journal" 2003, Vol. 33.
- [45] Winter S.G., *The satisficing principle in capability learning*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.
- [46] Winter S.G., *Problems at the Foundation? Comments on Felin and Foss*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [47] Wójcik-Karpacz A., *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1.
- [48] Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, "Academy of Management Review" 2002, Vol. 27.
- [49] Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, Vol. 13.

ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE I RUTYNIZACJA

Streszczenie

Celem publikacji jest rozpoznanie rutynizacji zdolności dynamicznych. W artykule przedstawiono definicje, komponenty oraz czynniki zdolności dynamicznych i rutyn organizacyjnych. Wykorzystaną metodą badań był przegląd literatury.

Podsumowano kluczowe ustalenia empiryczne, a także ujawniono odmienności w definiowaniu dwóch głównych konstruktów, tj. zdolności dynamicznych i rutyn organizacyjnych. Oprócz tego ustalono, że problem rutynizacji jest analizowany na poziomie strategicznym i operacyjnym organizacji. Wykazano także brak jednoznaczności, co do powiązania tych poziomów ze stopniem rutynizacji zachowań. Z jednej strony stopień rutynizacji jest postrzegany jako

niemal identyczny na obu poziomach, z drugiej zaś, że poziom rutynizacji na poziomie strategicznym jest wyższy niż na poziomie operacyjnym.

Badanie to ilustruje rutynowanie jako ważny aspekt dotyczący charakteru dynamicznych możliwości i identyfikuje poziom organizacyjny jako decydujący czynnik, który wspiera częściową konkurencyjną konceptualizację efektu rutynizacji na dynamiczne możliwości. Dlatego te odkrycia promują lepsze zrozumienie zdolności dynamicznych, jako zdolności do rekonfigurowania wiedzy i oferują potencjalną ścieżkę w kierunku pogodzenia rozbieżnych dyskusji akademickich na temat dynamicznych możliwości.

SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE, RUTYNIZACJA, ZDOLNOŚCI OPERACYJNE

DYNAMIC CAPABILITIES AND ROUTINIZATION

Abstract

The aim of this publication is the recognition of routinization of dynamic capabilities. In the article, the definitions, components and the factors of dynamic capabilities and organizational routines were presented. The scientific literature study was used as the method.

The key empiric researches were summarized, and the differences in defining of two main constructs, i.e. dynamic capabilities and organizational routines, were revealed. Apart from that, it was established that the issue of routinization is analyzed on the strategic and operational levels. Moreover, the lack of unambiguity of the connection between these two levels with the degree of routinization of behaviors was shown. On the one hand, the degree of the routinization is perceived as almost identical on both levels, however, on the other hand, the degree of routinization on the strategic level is higher than on the operational level.

This study illuminates routinization as an important aspect concerning the nature of dynamic capabilities and identifies the organizational level as a decisive factor that lends partial support to the competing conceptualizations of the effect of routinization on dynamic capabilities. These findings promote a better understanding of dynamic capabilities as knowledge-reconfiguring capabilities and offer a potential path toward reconciling the diverging academic discussion on dynamic capabilities.

KEY WORDS: DYNAMIC ABILITIES, ROUTINIZATION, OPERATIONAL ABILITIES

JEL: M1, L12, M3