

RAZISKOVANJE UPORABNE VREDNOSTI TEORIJE DINAMIČNIH ZMOŽNOSTI: SINTEZA TEORETIČNIH PREDPOSTAVK¹

Exploring the Value of Dynamic Capabilities Theory: A synthesis of the theoretical building blocks

Lidija Breznik

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Izvleček

Teorija dinamičnih zmožnosti kot zadnji, aktualni pristop k proučevanju osnov konkurenčnih prednosti pomeni preskok v načinu razmišljanja in delovanja, saj v ospredje postavlja dinamičnost okolja, ki mu ne moremo ubežati, temveč se mu stalno prilagajati. Glede na relativno kratek čas proučevanja teorije dinamičnih zmožnosti so nastali številni poskusi opredeljevanja, vendar so pri razumevanju teorije povzročili še večjo zmedo. V prispevku predstavljamo sintezo osnovnih izhodišč in predpostavk teorije dinamičnih zmožnosti, na katerih so gradili njeni raziskovalci. S tem želimo opozoriti na potencial, ki ga teorija ponuja, ter spodbuditi raziskovalce k njenemu nadaljnjemu proučevanju, še posebej v empiričnem smislu. Z uvajanjem terminologije v slovenski prostor razširjamo možnosti za njen napredek.

Ključne besede: teorija dinamičnih zmožnosti, dinamične zmožnosti, konkurenčna prednost

Abstract

As new sources of competitive advantage, dynamic capabilities emphasise specific aspects that were not the focus of attention in the previous strategy perspectives. The term dynamic refers to the capacity to renew resources and capabilities to achieve congruence with a changing business environment. The dynamic capabilities view has received lot of attention in recent years, although the outcome is a complex, sometimes confusing body of research. In this paper, we present a synthesis of the origins and ideas on which the theory was built. Our purpose is to draw attention to the promising avenues and the potential offered by the dynamic capabilities view in order to encourage further development. By introducing the terminology into Slovenian practice, we expand the possibility of improving it.

Keywords: dynamic capabilities view, dynamic capabilities, competitive advantage

1 Uvod

Iskanje konkurenčnega položaja in zmožnosti za njegovo trajno ohranjanje je osrednji izziv današnjih podjetij, prav tako pa teorije menedžmenta, ki je poskušala z mnogimi pogledi pojasnjevati koncept konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost (angl. competitive advantage) je prevladujoč koncept v teoriji strateškega menedžmenta (angl. strategic management theory) z dolgo in pestro zgodovino ter hkrati najvplivnejši mehanizem za razlago obstoja uspešnosti podjetij (Wiggins in Ruefli 2005, 888–889). Doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti temelji na dveh osnovnih vprašanjih: kako naj podjetja dosežajo konkurenčno prednost in kako naj jo obdržijo? Da se morajo organizacije nenehno izpopolnjevati, če želijo preživeti v dinamičnem okolju (Dannels 2002, 1095), so ugotovili že ekonomisti

¹ Raziskavo sta podprla Evropski socialni sklad pri EU in Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije (angl. This paper has been supported by the EU, European Social Fund and the Republic of Slovenia, Ministry of Higher Education, Science and Technology).

v prejšnjem stoletju (npr. Schumpeter), vendar se je šele v zadnjih desetletjih pojavilo več pristopov, s katerimi so poskušali pojasnjevati doseganje konkurenčne prednosti in iskati njene izvore. Kot zadnji, aktualni pristop k proučevanju izvora oz. osnov konkurenčnih prednosti je bila prepoznana teorija dinamičnih zmožnosti (angl. dynamic capabilities view, DCV). Teorija dinamičnih zmožnosti pomeni preskok v načinu razmišljanja in delovanja, saj v ospredje postavlja dinamičnost okolja, ki mu ne moremo ubežati, temveč se mu moramo prilagoditi oz. se mu stalno prilagajati. Namen teorije je podjetjem omogočiti, da razvijejo sposobnosti integriranja, razvijanja in prerazporejanja notranjih in zunanjih virov ter zmožnosti (Teece, Pisano in Shuen 1997, 509–510, 515) za suvereno soočanje z dinamičnim okoljem ter ukrepanjem na osnovi sprememb, ki iz tega izhajajo.

Področje raziskovanja dinamičnih zmožnosti je v zadnjih letih pritegnilo veliko pozornosti. Kmalu po objavi prispevka iz leta 1997 (Teece, Pisano in Shuen), za katerega lahko rečemo, da je najvplivnejši s tega področja, je mnogo raziskovalcev poskušalo poiskati lastne definicije o teoriji dinamičnih zmožnosti. To je vodilo do razmeroma bogate literature glede na kratko obdobje, vendar se je izkazalo, da je ta literatura dokaj zapletena, njena vsebina pa nepovezana. To je povzročilo kar nekaj zmede, zato poskusi oblikovanja enotnih smernic niso bili uspešni.

Namen tega prispevka je predstaviti sintezo izbranih dosedanjih teoretičnih ugotovitev ter nakazati potencial, ki ga ima teorija dinamičnih zmožnosti v proučevanju konkurenčne prednosti. Pomemben prispevek vidimo tudi v prevodu te sinteze, s čimer v slovenski prostor uvajamo novo terminologijo in tako razširjamo možnosti za nadaljnji razvoj teorije dinamičnih zmožnosti.

2 Opredelitev in definicija dinamičnih zmožnosti

V prispevku, ki so ga Teece, Pisano in Shuen predstavili leta 1997, je bila prvič predstavljena ideja o konceptu dinamičnih zmožnosti. Teece in Pisano sta sicer pojem dinamičnih zmožnosti predstavila že leta 1994, osnovna izhodišča pa so bila obravnavana že leta 1990 v delovnem prispevku istih avtorjev. Izhodišče teorije na temelju dinamičnih zmožnosti je predpostavka, da so dinamične zmožnosti v bistvu sposobnosti organizacije ali podjetja, da ustvarja, razširja in preoblikuje svoje vire. Teece in Pisano (1994, 541) definirata dinamične zmožnosti kot niz zmožnosti, ki omogočajo podjetju ustvarjati nove proizvode, storitve in procese v skladu s spreminjajočim se okoljem. Teece teorijo dinamičnih zmožnosti dojema predvsem kot razširitev teorije na temelju virov (angl. resource-based view, RBV; Wernerfelt 1984, Barney 1991). Vidika statične narave, ki je značilen za teorijo na temelju virov, si nekako ne znamo predstavljati v današnjem dinamičnem okolju (Priem in Butler 2001, 34). Ravno to pomanjkljivost naj bi poskušali odpraviti s teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti. Ambrosinijeva in Bowman (2009, 31) jo vidita tudi kot razširitev in dopolnitev drugih teorij, predvsem teorije osrednjih sposobnosti (angl. core competence-based view; Prahalad in Hamel 1990; Lado, Boyd in Wright 1992) in teorije na temelju znanja (angl. knowledge-based view, Winter 1987, Kogut in Zander 1992, Grant 1996a).

Kmalu po objavi prispevka iz leta 1997, za katerega

lahko rečemo, da je najvplivnejši s tega področja, se je usul plaz prispevkov avtorjev, ki so poskušali poiskati lastne definicije o teoriji dinamičnih zmožnosti. Dinamične zmožnosti so opisovali kot zmožnosti (angl. capabilities), sposobnosti (angl. competences, abilities, capacities), procese (angl. processes) in celo spretnosti (angl. skills), ki so v nekem smislu že rutine (angl. routines) ali utečeni postopki (Ambrosini in Bowman 2009, str. 30). Barreto (2010, 257) je pripravil pregled dosedanjega dela in objav ter ugotovil, da je bilo v zadnjih desetih letih, tj. v letih od 1997 do 2007, objavljenih najmanj 1.534 člankov, v katerih se uvaja ali proučuje pojem dinamičnih zmožnosti. Kar 40 člankov je bilo objavljenih v vodilnih znanstvenih revijah na področju menedžmenta (*Academy of management journal, Academy of management review, Administrative science quaterly, Journal of management, Journal of management studies, Management science, Organization science, Strategic management journal*).

DiStefano, Peterafova in Verona (2010) so pripravili analizo citiranosti člankov, v katerih so obravnavane dinamične zmožnosti, in ugotovili, da je bilo do leta 2009 prek 1.900 citatov. Takšna količina člankov nakazuje na aktualnost tematike, hkrati pa povzroča veliko zmede, kot je ugotovil tudi Barreto (2010, 257) ter pri tem opozoril, da je to lahko pomembna ovira pri napredku. Problem je predvsem v dokaj zapleteni in nepovezani vsebini, ki vodi do neenakih smernic. Nekateri avtorji so npr. nakazali uspešnost kot logičen rezultat dinamičnih zmožnosti, drugi so se osredotočili na rezultate, ki so plod organizacijskih ali procesnih sprememb, spet naslednji so konceptualizirali teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti kot sklop značilnih dejavnikov, nekateri jih povezujejo s hitro spreminjajočim se okoljem, spet drugi z relativno stabilnim okoljem itd. Čeprav teorijo dinamičnih zmožnosti povezuje s teorijo strateškega menedžmenta, lahko njena izhodišča najdemo tudi v sorodnih področjih poslovne ekonomije, v marketingu (npr. Menguc in Auh 2006), na področju ravnanja s človeškimi viri (npr. Thomson 2007), v izvedbenem menedžmentu (npr. Fixson 2005), v mednarodnem menedžmentu (npr. Uhlenbruck 2004), v menedžmentu informatike (npr. Sambamurthy, Bharadway in Grover 2003) in v podjetništvu (npr. Arthurs in Busenitz 2006).

Dinamične zmožnosti sta prva definirala Teece in Pisano (1994, 541). Razumela sta jih kot niz zmožnosti, ki podjetju omogočajo ustvarjati nove proizvode, storitve in procese v skladu s spreminjajočim se okoljem. Kasneje so jih Teece, Pisano in Shuen (1997, 516) v svojem odmevnem prispevku opredelili kot sposobnosti (angl. abilities) podjetja, ki podjetju omogočajo, da integrira, razvija in preoblikuje notranje in zunanje vire in zmožnosti¹ ter se tako uspešno sooča s hitro spreminjajočim se okoljem. Eisenhardtova in Martin (2000, 1107) definirata dinamične zmožnosti kot organizacijske in strateške postopke, ki jih lahko razumemo kot procese, s pomočjo katerih lahko podjetje preoblikuje svoje vire in se tako uspešno odziva na spremembe v okolju. Eisenhardtova in Martin sta navedla tudi primere, ki kažejo na to, da lahko dinamične zmožnosti razumemo kot procese.

2 V omenjenem prispevku avtorji ne omenjajo virov, temveč govorijo le o sposobnostih oz. zmožnostih, v kasnejših prispevkih pa navajajo oboje, vire in zmožnosti.

Takšen primer je recimo Toyotin proces razvoja proizvoda, ki je kombinacija menedžerskih veščin in drugih osnov, ki omogočajo doseganje konkurenčne prednosti.

Prav tako je lahko dinamična zmožnost tudi proces strateškega odločanja. Zollo in Winter (2002, 340) se načeloma strinjata z Teeceovo, Pisanovo in Shuenovo definicijo, vendar postavljata vprašanje, ali res lahko strogo določimo, da se dinamične zmožnosti nanašajo na hitro spreminjajoče se okolje. Po njunem mnenju lahko podjetja integrirajo, razvijajo in preoblikujejo notranje in zunanje vire ter zmožnosti tudi v okoljih, ki niso tako dinamična. Definicijo dinamičnih zmožnosti sta opredelila takole: to so naučeni in stabilni vzorci (angl. patterns) na ravni podjetja, so rezultat učenja na ravni podjetja oz. rezultat organizacijskega učenja, ki podjetju omogoča povečevati učinkovitost. S to opredelitvijo sta že nakazala ločnico med dinamičnimi in operativnimi (angl. operational) zmožnostmi. V svoji opredelitvi omenjata vzorce, kar razumemo kot rezultat ponavljajočih se in stalnih aktivnosti, katerih cilj je povečevati učinkovitost, vendar pa to ne pomeni nujno povečevanja uspešnosti.

Teece, Pierce in Boerner (2002 v Augier 2002) so prepoznali pomembnost menedžerskih zmožnosti pri zaznavanju priložnosti. To je bilo pomembno vodilo za Adnerja in Helfatovo (2003, 1012), ki sta posebej opredelila dinamične menedžerske zmožnosti² (angl. dynamic managerial capabilities) kot sposobnosti menedžerjev za ustvarjanje, razširjanje in preoblikovanje celote virov (angl. resource base) organizacije oz. podjetja. Winter (2003, 991) se z opredelitvijo dinamičnih zmožnosti ni preveč obremenjeval. Zanj so to tiste zmožnosti, ki ustvarjajo, razširjajo in prilagajajo navadne (angl. ordinary) zmožnosti. Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, 918) so dinamične zmožnosti razumeli kot sposobnosti preoblikovanja virov in rutin v skladu s pričakovanji menedžmenta. Kot rezultat sinergije in poskusa poenotenja pogledov lahko navedemo definicijo, ki jo je skupina raziskovalcev (v skupini so sodelovali Helfatova, Finkelstein, Mitchell, Peterafova, Singh, Teece in Winter) s področja proučevanja dinamičnih zmožnosti navedla v knjigi *Dinamične zmožnosti: Razumevanje strateških sprememb organizacij* (angl. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*). Dinamične zmožnosti so po njihovem mnenju sposobnosti organizacije ali podjetja, da ciljno ustvarja, razširja in preoblikuje celoto svojih virov. Kot celoto virov razumejo nabor vseh otipljivih (angl. tangible) in neotipljivih (angl. intangible) virov, zraven uvrščajo tudi zmožnosti, ki jih podjetje poseduje, nadzoruje ali ima do njih na neki način dostop. V osnovi so dinamične zmožnosti zmožnosti, torej so že same del te celote virov. To pomeni, da lahko ustvarjajo, razširjajo in preoblikujejo tudi same sebe.

3 Namen in klasifikacije dinamičnih zmožnosti

Namen dinamičnih zmožnosti je odzivanje na hitro spreminjajoče se okolje, zato je njihova osrednja vloga

spreminjanje ključnih sestavin. Baretto (2010, 261) kot ključne sestavine razume vire, zmožnosti in procese, kot del aktivnosti spreminjanja pa razvijanje in ustvarjanje novega, kar se odraža tudi v spremembah obstoječih virov, zmožnosti in procesov. Teorija dinamičnih zmožnosti po Teeceu (2007, 1319, 1347) presega tradicionalne pristope oz. dosedanje teorije v tem, da poskuša avtor z njo razložiti, da le dinamične zmožnosti podjetjem omogočajo, da razvijajo in ohranjajo konkurenčno prednost. Raziskovalci, ki so se poglobili v proučevanje te teorije, so predlagali različne klasifikacije dinamičnih zmožnosti. Izbrane predstavljamo v nadaljevanju (slika 1).

Collis (1994, 145–150) je kot prvi ugotovil, da je mogoče govoriti o različnih ravneh zmožnosti. Zmožnosti je razdelil v štiri kategorije. Pri tem ne uporablja izraza dinamične zmožnosti, temveč govori o organizacijskih zmožnostih (angl. organizational capabilities). Te lahko razumemo kot zmožnosti, ki nam omogočajo uresničevati strateške, tehnološke in finančne zmožnosti (Ulrich in Smalwood 2004, 119). Kusunoki, Nonaka in Nagata (1998, 699–700) so jih predstavili kot čisto novo perspektivo ali nov pogled v teoriji menedžmenta ter jih označili kot zelo posebne, težko dosegljive in posnemljive. Collis se z izrazom »organizacijske« ne obremenjuje, pravi celo: »kakor koli jih že poimenujemo« (angl. however defined). Pojasnimo sedaj klasifikacijo zmožnosti, kot jo dojema Collis. (1) *Prva kategorija zmožnosti* pomeni sposobnost uresničevanja osnovnih funkcijskih aktivnosti (npr. proizvodne, tržnjske, logistične, distribucijske aktivnosti) učinkoviteje, kot to počnejo konkurenti. Vidik zmožnosti na funkcionalni ravni je omenjal že Grant (1991, 120 v Collis 1994, 145), ki je prepoznal zmožnosti v kontekstu funkcijskih aktivnosti, prav tako pa tudi Stalk, Evans in Shulman (1992, 62), ki so zmožnosti dojemali kot niz ključnih poslovnih procesov, ter tudi Amit in Schoemaker (1993, 35), ki sta zmožnosti povezala s funkcijami oz. področji v podjetju ter za primer navedla področje menedžmenta blagovne znamke v okviru marketinga. (2) *Druga kategorija zmožnosti*, ki jo opredeljuje Collis, se nanaša na dinamično izboljšanje aktivnosti v podjetju, kar to kategorijo že povezuje z opredelitvijo dinamičnih zmožnosti po Teeceu, Pisanu in Shueno (1997). Amit in Schoemaker (1993, 35) sta prav tako poudarila njihovo visoko odzivnost na spremembe v okolju, enako tudi Eisenhardtova in Martin (2000, 1107). (3) *Tretja kategorija zmožnosti* je zelo tesno povezana z drugo kategorijo, ki se nanaša na dinamično izboljševanje v skladu z okoljem. Vendar tretja kategorija zmožnosti bolj poudarja vidik strateškega razumevanja, kar nam omogoča pravočasno, torej pred konkurenti, prepoznavati vrednost tudi drugih virov in na osnovi tega razvijati konkurenčne strategije. Collis pri tem opozarja, da meje med prvimi tremi kategorijami ni enostavno potegniti, in to zato, ker se vse tri osredotočajo na sposobnosti podjetja, ki omogočajo izvajanje aktivnosti učinkoviteje in hitreje, kot to uspeva konkurenci. Prav tako je težko razviti tipologijo organizacijskih zmožnosti, saj so med seboj zelo prepletene in tudi težko določljive (angl. infinite variety). Collis zato predlaga, da se podjetja osredotočijo na razvoj četrte kategorije dinamičnih zmožnosti, tj. na razvoj zmožnosti višjega reda, kajti to so resnično zmožnosti, ki bodo odločilne v prihodnosti. (4) Četrta kategorija se imenuje metazmožnosti ali zmožnosti višjega reda (angl. high-order capabilities), ki jih povežujemo z razvijanjem zmožnosti

3 Pomembnost menedžerskih zmožnosti v kontekstu dinamičnih zmožnosti je prepoznalo kar nekaj avtorjev. Omenimo Rosebloma, ki je že leta 2000 nakazal pomembnost procesa vodenja in ga tudi opredelil kot dinamično zmožnost.

učenja z učenjem. Kot take bodo razvijale zmožnosti, ki bodo omogočale biti boljši, hitrejši in inovativnejši. Omogočale bodo inovirati inovacije, ki inovirajo inovacije, ki zopet inovirajo inovacije itd. do neskončnosti (ad infinitum). Collis v zvezi z organizacijskimi zmožnostmi opozarja tudi na to, da slednje niso samo t. i. »rezultati ali odsev struktur in procesov«, temveč se odražajo tudi v kulturi podjetja in v odnosih, ki jih imamo zaposleni med sabo. Pri tem se sprašuje, kako in kam umestiti organizacijske zmožnosti in koliko jih lahko razumemo kot osnovo za trajne (dolgoročne; angl. sustainable or sustained) konkurenčne prednosti. Njegov odgovor je, da je to odvisno od tega, ali organizacijske zmožnosti izpolnjujejo vse pogoje za razvoj in ohranjanje konkurenčne prednosti.

Danneels (2002, 1112) je eden izmed raziskovalcev, ki je gradil svoj pogled na Collisovem izhodišču. Predlagal je dve kategoriji, in sicer: (1) zmožnosti prvega reda (angl. first-level capabilities) in (2) zmožnosti drugega reda (angl. second-level capabilities). Tudi on govori o zmožnostih, torej jih posebej ne označuje kot dinamične zmožnosti. (1) *Zmožnosti prvega reda* pomenijo udejanjanje sposobnosti za doseganje posamičnih nalog. Razumemo jih lahko kot rezultat kombiniranja otipljivih in neotipljivih virov, katerih cilj je izdelati določeni proizvod ali opraviti določeno storitev, kar zadovoljuje ciljni segment kupcev ali trga. (2) *Zmožnosti drugega reda* pomenijo nadaljevanje zmožnosti prvega reda, tj. njihovo (samo)izpopolnjevanje in renoviranje. Kot primer lahko navedemo prepoznavanje, ovrednotenje in vgrajevanje novih tehnologij ali novih zahtev kupcev. Danneels sicer ne razloži, kako naj bi ta proces izpopolnjevanja in spreminjanja dinamičnih zmožnosti deloval.

Tudi Winter (2003, 992–994) je poskušal razviti svojo idejo o hierarhiji dinamičnih zmožnosti. Konkretno že govori o dinamičnih zmožnostih. Njegova hierarhija je sestavljena iz: (1) izhodiščnih zmožnosti (angl. zero-level capabilities) ali izvedbenih, navadnih zmožnosti (angl. operating, ordinary capabilities), (2) dinamičnih zmožnosti prvega reda (angl. dynamic first-order capabilities) in (3) zmožnostih višjega reda (angl. high-order capabilities). (1) *Izhodiščne ali izvedbene zmožnosti* podjetjem omogočajo preživetje v sedanosti na osnovi obstoječih virov – zaslužimo za preživetje, da lahko živimo. Za podjetje z lastnim oddelkom za raziskave in razvoj sta aktivnosti nabave in prodaje izhodiščni zmožnosti. Če smo v vlogi neodvisnega laboratorija za raziskave in razvoj, je naša izhodiščna zmožnost razvoj novih proizvodov ali storitev. Izhodiščne ali izvedbene zmožnosti lahko razumemo kot zmožnosti prve kategorije po Collisu. (2) *Dinamične zmožnosti prvega reda* pomenijo spremembe v proizvodnem procesu, ki spreminjajo, dopolnjujejo ali izboljšujejo izhodiščne zmožnosti. Kot primer lahko navedemo razvoj novega proizvoda kot prototipa. Te zmožnosti že lahko razumemo kot dinamične zmožnosti, sta prepričana Ambrosinijeva in Bowman (2009, 34). (3) *Zmožnosti višjega reda* pomenijo rezultate organizacijskega učenja (angl. organizational learning) na osnovi zmožnosti prvega reda, kar se odraža v ustvarjanju in izboljšanju dinamičnih zmožnosti podjetja.

Winter pri tem opozarja na dejstvo, da so zmožnosti kot take zelo kompleksne, strukturirane in večdimenzionalne. Meni, da je mogoče uvajati spremembe brez posedovanja

dinamičnih zmožnosti. To pojasnjuje s tem, da so spremembe rezultat določenih dejavnikov iz okolja in zato ne morejo biti odvisne od dinamičnih zmožnosti. Tovrstne spremembe imenujemo reševanje »ad hoc« problemov, kar je logičen odgovor na izzive okolja. Reševanje »ad hoc« problemov in dinamične zmožnosti nista sopomenki, pomenita namreč dve različni poti k uvajanju sprememb. To seveda pomeni, da so dinamične zmožnosti samo eden izmed načinov, kako uvajati in obvladovati spremembe. Winter razume koncept dinamičnih zmožnosti kot odlično izhodišče oz. pomemben prispevek k dosedanjim modelom in orodjem strateškega analiziranja. Še vedno pa tako kot Collis ostaja na ravni izhodiščnega obravnavanja dinamičnih zmožnosti in njihovih kategorij.

Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, 927, 946–947) razlikujejo zmožnosti v okviru dveh kategorij: (1) bistvene (angl. substantive capabilities) ali navadne zmožnosti (angl. ordinary capabilities) in (2) dinamične zmožnosti. Svoj pogled so gradili na vidiku razvrščanja zmožnosti, ki ga je predstavil Winter (2003). (1) *Bistvene ali navadne zmožnosti* so enako kot Winter in tudi Danneels opredelili kot sposobnosti, ki nam omogočajo ponuditi želeni proizvod ali storitev. Pri tem so želeni (angl. desired) proizvod ali želena storitev poudarili kot rezultat, ki ga želimo doseči. To poudarjajo zato, ker se je Winter pri svojem opredeljevanju bistvenih oz. navadnih zmožnosti osredotočil le na finančni vidik, v smislu preživetja. (2) *Dinamične zmožnosti* kot druga kategorija so pod vplivom prvih, tj. navadnih zmožnosti, prav tako delujejo na njihovi osnovi. Naloga dinamičnih zmožnosti je, da navadne zmožnosti ohranjajo trdne (angl. strong) in aktualne (angl. fresh) v smislu neskončne spirale (angl. infinite spiral) stalnega renoviranja.

Ambrosini, Bowman in Collier (2009, 11–19) so določili tri ravni dinamičnih zmožnosti, in sicer: (1) inkrementalne (angl. incremental), (2) obnavljajoče (angl. renewing) in (3) prenovljene (angl. regenerative). Omenjene ravni dinamičnih zmožnosti so povezali s stopnjo sprememb v okolju. (1) *Inkrementalne dinamične zmožnosti* lahko najdemo v stabilnejših okoljih. Ta trditev je skladna z Eisenhardtovo in Martinom (2000), ki sta predpostavljala, da dinamične zmožnosti »živijo« tudi v stabilnejših okoljih.

Pri tem je treba opozoriti, da tudi če bi bilo okolje dokaj stabilno in bi bila stopnja sprememb majhna, bi vseeno morali stalno prilagajati celoto virov. S tem ne mislimo na spreminjanje celote virov v pravem pomenu besede, temveč spreminjanje v smislu prilagajanja in prikrojevanja. Inkrementalne dinamične zmožnosti tako vplivajo na celoto virov in povzročajo spremembe v smislu prilagajanja. (2) *Obnavljajoče dinamične zmožnosti* kot druga raven so dinamične zmožnosti v pravem pomenu besede, saj je njihov namen skladen z opredelitvami mnogih avtorjev (Teece, Pisano in Shuen 1997, Eisenhardt in Martin 2000, Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece in Winter 2007), prav tako jih lahko razumemo kot zmožnosti prvega reda po Collisu. Namen obnavljajočih dinamičnih zmožnosti je osveževati in obnavljati celoto virov v skladu s spreminjajočim se oz. dinamičnim okoljem. Ambrosinijeva, Bowman in Collierjeva pri tem opozarjajo, da v literaturi inkrementalne in obnavljajoče dinamične zmožnosti niso ločene, temveč so obravnavane le kot dinamične

Slika 1: Pregled klasifikacij dinamičnih zmožnosti

Collis (1994)	Danneels (2002)	Winter (2003)	Zahra, Sapienza in Davidsson (2006)	Danneels (2008)	Ambrosini, Bowman in Collier (2009)
prva kategorija zmožnosti sposobnost uresničevanja osnovnih funkcijskih aktivnosti	zmožnosti prvega reda udejanjanje sposobnosti oz. kombiniranje virov s ciljem izdelave končnega proizvoda	izhodiščne zmožnosti, izvedbene, navadne zmožnosti »zaslužimo za preživetje«	bistvene ali navadne zmožnosti sposobnosti, ki omogočajo izdelati želeni rezultat, ne nujno povezan s finančno uspešnostjo	zmožnosti prvega reda udejanjanje sposobnosti oz. kombiniranje virov s ciljem izdelave končnega proizvoda	celota virov
druga kategorija zmožnosti dinamično izboljševanje aktivnosti v podjetju	izhodiščne zmožnosti sposobnost prepoznavanja, učenja, vgrajevanja »novega«	dinamične zmožnosti prvega reda spreminjanje, dopolnjevanje in izboljševanje izhodiščnih zmožnosti, tj. zmožnosti »zaslužimo za preživetje«	dinamične zmožnosti sposobnost ohranjanja, aktualiziranja in renoveranja bistvenih zmožnosti	zmožnosti drugega reda sposobnost izgradnje novih zmožnosti prvega reda (učenje novih področij)	inkrementalne dinamične zmožnosti stabilno okolje, prilagoditve in prikrjovitve v celoti virov
tretja kategorija zmožnosti dinamično izboljševanje v skladu z okoljem		zmožnosti višjega reda spreminjanje zmožnosti prvega reda, rezultat organizacijskega učenja			obnavljajoče dinamične zmožnosti dinamično okolje, razširitve, obnovitve in izpopolnitve v celoti virov
četrta kategorija zmožnosti – metazmožnosti, zmožnosti višjega reda zmožnosti učenja z učenjem					prenovljene dinamične zmožnosti izjemno dinamično okolje, nove zmožnosti, izboljšane in prenovljene obstoječe zmožnosti

Vir: lastni prikaz, ki temelji na spoznanjih v: Collis 1994, Danneels 2002, Winter 2003, Zahra, Sapienza in Davidsson 2006, Danneels 2008 ter Ambrosini, Bowman in Collier 2009.

zmožnosti, kajti obe dve ravni v neki obliki spreminjata celoto virov. Vendar inkrementalne dinamične zmožnosti inkrementalno izboljšujejo in prilagajajo obstoječo celoto virov, medtem ko obnavljajoče dinamične zmožnosti načrtno ter sistematično ustvarjajo, razširjajo in spreminjajo celoto virov. (3) Tretja raven dinamičnih zmožnosti se

imenuje *prenovljene dinamične zmožnosti*, ki, kot že ime pove, prenavljajo obstoječe dinamične zmožnosti, prav tako pa ustvarjajo nove. Prenovljene dinamične zmožnosti so značilne za izjemno konkurenčno okolje (angl. hyper environment), prav tako pa tudi odločilne v konkurenčnem boju v hitro spreminjajočem se

okolju. Prenovljene dinamične zmožnosti bodo vplivale na obnavljajoče dinamične zmožnosti, te pa bodo spreminjale inkrementalne dinamične zmožnosti, kar bo avtomatsko vodilo do novih virov. Prenovljene dinamične zmožnosti ne bodo neposredno ustvarjale ali preoblikovale virov, njihov vpliv nanje bo posreden, in sicer prek vgrajevanja novih dinamičnih zmožnosti.

Teece (2009, 206–210) je dinamične zmožnosti uvrstil v tri kategorije, in sicer: (1) zmožnosti zaznavanja (angl. sensing), (2) zmožnosti prepoznavanja in doseganja (angl. seizing) in (3) zmožnosti preoblikovanja (angl. reconfiguring). Podjetje jih mora razvijati hkrati, da bi lahko gradilo, dosegalo in ohranjalo konkurenčno prednost (slika 2). Govorimo o sposobnostih zaznavanja prednosti in slabosti v okolju podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju zunaj podjetja. To nam daje osnove in možnosti za njihovo doseganje, izkoriščanje ter obvladovanje, slednje pa lahko dosežemo s kombiniranjem in preoblikovanjem virov v skladu s spremembami okolja.

(1) *Zmožnosti zaznavanja* so pomembne zato, ker omogočajo zaznavanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v podjetju in zunaj njega korak pred konkurenti. Konkurenti namreč prav tako motrijo svoje okolje, iščejo nove priložnosti; zgodi pa se lahko, da priložnosti ne prepoznajo dovolj hitro, ne prepoznajo njihovega potenciala ali pa jih dojemajo drugače. Zato je toliko bolj pomembno, da izkoriščamo to zmožnost in smo ves čas pripravljeni, hkrati pa neprestano opazujemo in raziskujemo trge, tehnologije, okolja tudi zunaj našega dometa.

(2) *Zmožnosti prepoznavanja in doseganja* so veliki meri odvisne od podjetniških in menedžerskih aktivnosti, pri čemer je pomembno, da se znamo odločiti, sprejemati odločitve, nato pa na podlagi teh ustrezno ukrepati v smislu doseganja zelenih ciljev.

(3) *Zmožnosti preoblikovanja* nam omogočajo kombinirati in preoblikovati vire, prav tako pa tudi organizacijsko strukturo v skladu s spremembami okolja. Doseganje želene in dolgoročne uspešnosti zahteva stalne napore pri izgradnji, razvoju in prilagajanju proizvodov in storitev, sistemov, procesov in strukture podjetja.

Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti poudarja dinamičnost, kar jo ločuje od teorije na temelju virov oz. razširja in dopolnjuje njeno vsebino, prav tako pa označuje pridih evolucijske in podjetniške narave (Schumpeter 1934). Zott (2003, 120) opozarja, da je teorija na temelju dinamičnih zmožnosti več kot zgolj dopolnitev teorije na temelju virov, kot bi mogoče lahko razumeli, kajti dinamične zmožnosti vplivajo tako na vire kot zmožnosti. Chan, Shaffer in Snape (2004, 17) so opredelili dve glavni teoretični pomanjkljivosti

teorije na temelju virov. Prva pomanjkljivost je, da implicitno predpostavlja statično ravnovesje, brez upoštevanja stalnih zahtev po doseganju uspešnosti v dinamičnem okolju. Statičnost kot pomanjkljivost teorije na temelju virov je v literaturi največkrat omenjena, še posebej pri opredeljevanju razlogov za nastanek teorije na temelju dinamičnih zmožnosti. Druga pomanjkljivost teorije na temelju virov je, da se osredotoča samo na težave in ovire pri poskusu kopiranja, posnemanja ali prevzemanja virov konkurentov, namesto da bi se osredotočila na dopolnjevanje oz. komplementarnost in sospecializacijo virov. Nekateri proučevalci so na osnovi teh pomanjkljivosti teorije predlagali, da podjetja lahko dosežejo in branijo konkurenčno prednost, če jim uspe izpolnjevati naslednja dva pogoja. Prvi je, da morajo biti podjetja v skladu z dinamičnim okoljem sposobna nenehno prepoznavati, tj. identificirati, nadgrajevati in pomlajevati svoje dragocene in ključne vire. Drugi pogoj pa je, da morajo imeti sposobnost za ustvarjanje okolja, v katerem se bodo sposobna razvijati in rasti, s čimer bodo potiskala konkurenčna podjetja v težek položaj in tako vplivala na izgubljanje njihove prednosti.

Barney je na podlagi zadnjih prispevkov k teoriji na temelju virov poskušal upoštevati zaznane dileme, kritike in sugestije raziskovalcev. V svojih novejših delih (npr. Barney, Wright in Ketchen 2001, Barney in Clark 2007, Barney in Hesterly 2010) podrobneje pojasnjuje stališča, uvaja pa tudi nove poglede, ki so v skladu z današnjim okoljem. Med drugim nazorno predstavlja strateške implikacije za menedžment (odziv na Pettsovo kritiko (1997)), pojasnjuje pa tudi vidik konkurenčne prednosti v povezavi s hitro spreminjajočim se okoljem. Skupaj s Clarkom (2007, 248–250) pojasnjuje, da je bila teorija na temelju virov v osnovi zastavljena zelo široko, namen česar je bilo doseči, da bi teorijo razumeli in jo uporabljali v širšem smislu (angl. not just a theory of the middle range). Avtorja poudarjata, da je bistvo pravzaprav v lastnostih, ki jih viri in zmožnosti imajo ter s katerimi je možno dosežati in braniti konkurenčno prednost. Opozarjata, naj se ne obremenjujemo s pojmi, kot so viri, sredstva, rutine, zmožnosti, sposobnosti in dinamične zmožnosti, saj to v osnovi ne spreminja temeljev, na katerih gradi teorija na temelju virov. Izraz »na temelju virov« naj bi bil torej samo izraz, ki ga je uvedel Wernerfelt (1984), prvi takrat najprimernejši. Barney in Clark (2007, 253–263) ponujata nove možnosti za prihodnji razvoj teorije na temelju virov (govorita o *dinamični teoriji na temelju virov* (angl. dynamic resource-based view)); pri tem se osredotočata predvsem na dinamični vidik, velikokrat poudarjen kot slabost, ki je teorija na temelju virov naj ne bi upoštevala.

Čeprav se teorija na temelju virov razvija in uvaja nove poglede, ki upoštevajo značilnosti dinamičnega okolja, pa njena narava še vedno ostaja statična in usmerjena navznoter.

Slika 2: *Dinamične zmožnosti kot sestav zmožnosti*



Vir: lastni prikaz, ki temelji na spoznanjih v: Teece 2009, 206–216.

Po našem mnenju so tako viri kot zmožnosti statične narave, medtem ko so dinamične zmožnosti dinamični in naravnani navzven, ki celoto virov (vire in zmožnosti) ohranjajo »svežo« oz. aktualno, skladno z okoljem. Menimo, da je bistvo razumevanja dinamičnih zmožnosti v tem, da razumemo, kaj je naloga dinamičnih zmožnosti: spreminjanje celote virov v skladu s spreminjajočim se okoljem. Pri tem je pomembno opozoriti, da je temelj razvijanja dinamičnih zmožnosti celota virov, zato brez pravih virov, skladnih z dinamičnim okoljem, tudi razvijanje dinamičnih zmožnosti ne bo uspešno; velja tudi obratno: če imamo prave vire, vendar pozabimo na njihovo razvijanje v smislu dinamičnih zmožnosti, prav tako ne bo želenih rezultatov. Celota virov, ki so lahko najboljši, nam nič ne koristi, če ne znamo prepoznati in izkoristiti njihove vrednosti. Izkušnje iz prakse kažejo, da lahko v podjetju zaposlimo strokovnjaka, ki smo ga recimo privabili iz konkurenčnega podjetja, pa ne bo dosegal niti približno takih rezultatov, kot jih je poprej. Zato celoto virov razumemo kot temelje, ki jih moramo imeti, da jih lahko razvijamo, vendar jih bomo le na osnovi dinamičnih zmožnosti tudi razvijali in z njimi ustvarjali konkurenčno prednost, s tem pa dosegali željeno uspešnost. To sta jasno povedala tudi Tidd in Bessant (2009): če podjetja nimajo dinamičnih zmožnosti in jih ne izkoriščajo, potem niso zmožna pravočasno prepoznati in izkoriščati možnosti niti v notranjem niti v zunanjem okolju podjetja. Easterby-Smith in Prieto (2008, 240) se strinjata, da naj bi bilo osnovno načelo raziskovanja teorije dinamičnih zmožnosti v tem, da morajo podjetja prepoznati, uporabljati in razvijati svoje opredmetene in neopredmetene vire ter zmožnosti, če želijo dosegati trajno (dolgoročno) konkurenčno prednost. Koncept dinamičnih zmožnosti v osnovi pomeni zmožnost zaznavanja in prepoznavanja novih možnosti, nato pa z zmožnostjo kombiniranja in preoblikovanja celote virov te možnosti izkoristiti za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti.

Zaradi usmerjenosti na dinamično in nenehno spreminjajoče se okolje so se začele dinamične zmožnosti povezovati izključno z dinamičnim okoljem. Vendar so raziskovalci teorije na temelju dinamičnih zmožnosti pri tem razdeljeni. Nekateri jih nedvoumno povezujejo z ekstremno dinamičnim okoljem, drugi dopuščajo različne stopnje dinamičnosti okolja, tretji jih povezujejo tako s stabilnim kot z dinamičnim okoljem, nekateri pa to povezavo preprosto ignorirajo. Teece, Pisano in Shuen (1997) so v svojem prispevku jasno nakazali prisotnost hitro spreminjajočega se okolja. Eisenhardtova in Martin (2000, 1110) sta poudarila, da so dinamične zmožnosti lahko povezane tako s hitro spreminjajočim se okoljem (angl. high-velocity environment) kot z zmernimi dinamičnimi (angl. moderating dynamic) trgi. Opozorila sta na to, da bodo dinamične zmožnosti v podjetjih različne, in sicer glede na to, v katerem okolju oz. trgih podjetje deluje. Zmerni dinamični trgi so tisti, na katerih so spremembe pogoste, vendar jih lahko približno napovemo, značilen je linearni trend sprememb. Struktura panoge je dokaj stabilna, prav tako so znana in prepoznana pravila igre ter konkurenčne silnice panoge. Dinamične zmožnosti bodo v takem okolju kombinirale obstoječe znanje. Hitro spreminjajoči trgi pa so tisti, ki jih lahko označimo kot zelo dinamične. Za takšne trge je napovedovanje manj možno, spremembe dobijo obliko nelinearnega trenda. Struktura panoge, pravila igre in poslovni modeli niso več jasni, tudi igralci se na teh trgih obnašajo nepredvidljivo.

Dinamične zmožnosti bodo v takem okolju lahko manj črpale iz obstoječega znanja, njihov rezultat bo odvisen od tega, kako hitro bodo lahko generirale (novo) znanje, ki bo ustrezalo trenutnim razmeram na trgu. Eisenhardtova in Martin pojasnjujeta, da so dinamične zmožnosti v takih okoljih enostavne, saj je treba hitro in ciljno reagirati, vendar dovolj strukturirane, da omogočajo odzive, primerne okolju, vsekakor pa so manj zapletene kot na zmerno dinamičnih trgih. Dinamične zmožnosti so v hitro spreminjajočih se okoljih manj stabilne in jih težje ohranjamo. V zmerno dinamičnih okoljih je konkurenčna prednost ogrožena in podvržena zunanjim dejavnikom, torej zunanjemu okolju, medtem ko smo v hitro spreminjajočih se okoljih podvrženi tudi notranjim vidikom, ne samo zunanjim grožnjam. Zollo in Winter (2002, 346) zagovarjata stališče, da so dinamične zmožnosti lahko povezane tudi s stabilnejšim okoljem, s čimer se strinjajo tudi Zahra, Sapienza in Davidsson (2006, 922) s trditvijo, da nestanovitno in spreminjajoče se okolje ni nujno povezano z dinamičnimi zmožnostmi. Toda hkrati tudi menijo, da bi lahko bile dinamične zmožnosti najdragocenejše (angl. may be most valuable) prav takrat, ko bi se okolje hitro spreminjalo in bi bilo nepredvidljivo, na kar nakazujeta tudi Zollo in Winter. V literaturi lahko najdemo tudi prispevke avtorjev, ki dinamičnih zmožnosti ne povezujejo z zunanjim okoljem, recimo Makadok (2001). Barreto (2010, 276) predlaga, da bi empirična(e) raziskava(e), ki bi primerjala(e) učinke podobnih dinamičnih zmožnosti vsaj v dveh različnih okoljih (npr. različne panoge, različna obdobja), lahko pomembno prispevala(e) k razumevanju dinamičnih zmožnosti in oblikovanju jasnih smernic, še posebej ko nakazujemo njihovo vrednost v različno stabilnih oz. dinamičnih okoljih.

4 Razvijanje in rezultati dinamičnih zmožnosti

Pri pregledu literature, ki obravnava osnove konkurenčnih prednosti, še posebej teorija na temelju virov, se srečujemo s številnimi pojmi, kot so viri (angl. resources), sredstva (angl. assets), procesi, zmožnosti, sposobnosti, osrednje sposobnosti (angl. core competences) in različne zmožnosti (angl. distinctive capabilities). Čeprav je vsak posamezni pojem v literaturi dobro pojasnjen, je ločnice med njimi težko potegniti. Priem in Butler (2001, 23–24) menita, da je glavni razlog za takšno nedorečenost to, da se proučevalci teorije na temelju virov niso dovolj poglobili v terminologijo. V svojih delih so namreč zgolj navajali Barneyjevo opredelitev, objavljeno v njegovem prispevku leta 1991. Barney (1991, 101) pravi, da so viri lahko sredstva, sposobnosti, organizacijski procesi, lastnosti organizacije ali podjetja, informacije, znanje, torej vse, kar organizaciji ali podjetju omogoča uspešno uresničevanje strategije. V tej opredelitvi viri seveda niso ločeni od zmožnosti, ločeni pa niso niti drugi pojmi. To nadalje onemogoča postavitev jasnih smernic in temeljev, ki so pomembni predvsem v okviru empiričnega proučevanja.

V okviru opredeljevanja dinamičnih zmožnosti smo videli, da lahko te zavzamejo obliko sposobnosti (Teece, Pisano in Shuen 1997, Zahra, Sapienza in Davidsson 2006, Helfát idr. 2007), rutin oz. procesov (Eisenhardt in Martin 2000) in naučenih vzorcev (Zollo in Winter 2002). Iz tega lahko razberemo, da je neskladje opredelitev vsebovano tudi v teoriji na temelju dinamičnih zmožnosti, saj prav

tako ne moremo definirati jasnih in nedvoumnih razlik med obravnavanimi pojmi oz. v končni fazi ne moremo jasno definirati, kaj so dinamične zmožnosti. Lahko jih razumemo kot procese, v kar sta prepričana Ambrosinijeva in Bowman (izvirnik: »The literature is clear that dynamic capabilities are processes.«), lahko pa temu tudi nasprotujemo kot Wang in Ahmed (2007, 35), ki pravita, da dinamične zmožnosti niso procesi, temveč so te zmožnosti v procese vgrajene (angl. embedded).

Raziskovalci teorije na temelju dinamičnih zmožnosti, še posebej tisti, ki so svoja spoznanja gradili na teoriji na temelju virov ali iz nje izhajali, so predpostavljali, da so dinamične zmožnosti – enako kot viri – posebne oz. specifične in edinstvene. Eisenhardtova in Martin (2001, 1108) se s tem ne strinjata popolnoma, saj verjameta, da so dinamične zmožnosti med podjetji lahko do neke mere tudi podobne (angl. commonalities), saj so v bistvu rezultat najboljših praks (npr. proces razvoja proizvoda ali proces strateškega odločanja kot dinamična zmožnost). Lampel in Shamsie (2003) sta v svoji raziskavi ugotovila, da obstajajo t. i. panožne dinamične zmožnosti (angl. industrial dynamic capabilities), ki so med podjetji, delujočimi v isti panogi, podobne. To seveda ne pomeni, da bomo imeli med podjetji enake dinamične zmožnosti. Za razvijanje določene dinamične zmožnosti je več poti, zato bodo dinamične zmožnosti še vedno različne, ko jih bomo globlje oz. podrobneje proučevali. Aragon-Correa in Sharma (2003) pa sta po drugi strani prepričana, da bodo podjetja s podobnimi značilnostmi imela različne dinamične zmožnosti prav zaradi menedžerskih zmožnosti. Pri tem še posebej navajata sposobnost menedžerjev za zaznavanje sprememb v okoljih in sprejemanje odločitev.

Dinamične zmožnosti običajno zahtevajo dolgoročno vlaganja v vire oz. v celoto virov, povzročajo več vrst stroškov in zahtevajo veliko časa in energije, še posebej menedžmenta. Prinašajo tudi veliko tveganje, zlasti če menedžment napačno zaznava, izbira in razvija celoto virov. To lahko posledično negativno vpliva tudi na uspešnost podjetja (Pablo, Reay, Dewald in Casebeer 2007, 705; Zahra, Sapienza in Davidsson 2006, 927; Winter 2003, 993). V prvih prispevkih, ki so obravnavali teorijo na temelju dinamičnih zmožnosti, je bila jasno nakazana neposredna povezava med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo (Teece, Pisano in Shuen 1997). Makadok (2001, 387), ki je dinamične zmožnosti prav tako povezal z doseganjem ekonomske uspešnosti, je opozoril, da mora podjetje naprej imeti prave vire, da bi jih lahko dinamične zmožnosti bodisi ohranjale bodisi spreminjale in preoblikovale. Zollo in Winter (2002, 341) sta nakazala neposredno povezavo med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo, pri čemer sta to povezavo navezala na dinamično in hitro spreminjajoče se okolje.⁴ Nekateri raziskovalci so manj prepričani v obstoj neposredne povezave med dinamičnimi zmožnostmi in uspešnostjo. Eisenhardtova in Martin (2000, 1106) se sicer strinjata, da so dinamične zmožnosti nujne za doseganje konkurenčne prednosti, vendar ne tudi zadostne. Zott (2003, 100) je dal jasno vedeti, da dinamične zmožnosti niso neposredno povezane z uspešnostjo, temveč je ta odnos posreden. Dinamične zmožnosti namreč lahko vplivajo na

uspešnost, vendar posredno prek celote virov. Teece je v svojih zadnjih prispevkih (npr. 2007, 1321) ponovno jasno povedal, da so dinamične zmožnosti brez dvoma zelo pomembne za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Skupaj s Katkalom in Pitelisom (2010, 1178) je trdil, da bodo le podjetja z »močnimi« (angl. strong) dinamičnimi zmožnostmi lahko pričakovala nadpovprečne donose.

5 Povzetek in sklepe misli

Teorija dinamičnih zmožnosti temelji na izsledkih evolucijske šole (Nelson in Winter 1982, Dosi 1982), na Schumpetrovih (1934) in Kirznerjevih predvidevanjih (1973), na teoriji rasti podjetja (angl. the theory of the growth of the firm; Penrose 1959), teoriji na temelju virov, teoriji na temelju zmožnosti (angl. capabilities-based view; Stalk, Evans in Shulman 1992; Sanchez in Heene 1997) in teoriji na temelju znanja. Dinamične zmožnosti spreminjajo vire in zmožnosti oz. celoto virov v skladu s spreminjajočim se okoljem. Hkrati ustvarjajo spremembe, izboljšujejo učinkovitost in načrtno spreminjajo ter preoblikujejo cilje podjetja. Nanašajo se na strateške spremembe, vendar niso sinonimi za spremembe, so načrtno sprejemane celote virov, povezane z naporji in interesi menedžmenta. Dinamične zmožnosti lahko povezujemo tako z ekstremno dinamičnim okoljem kot z različnimi stopnjami dinamičnosti okolja, prav tako pa tudi s stabilnejšim okoljem. Dinamične zmožnosti lahko prevzemajo različne ravni, vsekakor pa jih uvrščamo na višjo raven kot navadne oz. funkcijske (operativne) zmožnosti. Dinamične zmožnosti niso spontano reševanje problemov ali t. i. ad hoc situacije, prav tako niso odvisne od sreče, niso sinonimi za dobre prakse (angl. best practices). Vsebujejo lahko določene ponavljajoče se vzorce, lahko so ponovljive. Dinamične zmožnosti lahko spreminjajo tudi same sebe, vendar to ni razlog, da jih označujemo kot dinamične. Zmeda v zvezi z navedenim je nastala prav zaradi enačenja ali primerjanja dinamičnih zmožnosti z zmožnostmi kot viri oz. njihovega primerjanja z navadnimi, običajnimi zmožnostmi. Rezultati dinamičnih zmožnosti lahko tako neposredno kot tudi posredno vplivajo na konkurenčno prednost. V vsakem primeru prevzemajo vlogo strateškega dejavnika. Dinamičnih zmožnosti ne smemo obravnavati brez pridevnika dinamične, kajti dinamične zmožnosti niso zmožnosti, kot bi to lahko nekateri razumeli, sploh če bi imeli pred očmi teorijo na temelju virov. Zato je treba poudariti, da dinamične zmožnosti niso viri. Za dinamične zmožnosti smo rekli, da so v nekem smislu procesi oz. so utelešene ali vgrajene v teh procesih, ki vplivajo na vire, in torej ne morejo biti viri. Nanašajo se na razvijanje celote virov, kamor prištevamo tudi zmožnosti. Usmerjene so v prihodnost, medtem ko se viri ali zmožnosti – v okviru teorije na temelju virov in teorije na temelju zmožnosti – nanašajo na sedanost. Tako kot viri so tudi zmožnosti statične narave. Šele z obstojem in razvijanjem dinamičnih zmožnosti poskrbimo, da jih ohranjajo »sveže« oz. aktualne in skladne z okoljem.

Strinjamo se, da je literatura od Teeceovega, Pisanovega in Shuenovega prispevka (1997) precej napredovala, vendar je še vedno zelo različna, tudi nepovezana in usmerjena v različne smeri. Empiričnih raziskav, ki bi proučevale dinamične zmožnosti, je za postavitev trdnejših temeljev še vedno premalo. Dinamične zmožnosti so prav tako dvoumno in nezadostno definirane, zato se zastavlja vprašanje, kaj sploh iskati ali proučevati, manjka pa tudi ustrezna metodologija

4 Avtorja nista nakazala povezave v primeru stabilnejših okolij, saj sta menila, da lahko dinamične zmožnosti povezujemo tudi z manj spremenljivim okoljem.

merjenja, kot ugotavljata Kraatz in Zajac (2001, 653). Newbert (2007, 137) pojasnjuje, da je osnovni razlog za to relativna mladost teorije na temelju dinamičnih zmožnosti.

Menimo, da ima teorija dinamičnih zmožnosti dobra izhodišča, ki lahko pomenijo, da je smiselno še naprej razvijati to področje v teoretičnem in empiričnem smislu. Ob koncu je prav, da opozorimo na to, da podlage in smernice za proučevanje teorije na temelju dinamičnih zmožnosti šele nastajajo. V konceptu proučevanja je še mnogo praznin, pojavlja se kopica vprašanj in smernic za raziskovanje, ki še čaka na raziskovalce. S teoretičnega vidika si za prihodnost želimo pozitivnejši pristop k obravnavanju konceptov na področju ustvarjanja konkurenčnih prednosti, saj morajo navsezadnje imeti uporabno vrednost za prakso. V skladu s teorijo dinamičnih zmožnosti to pomeni stalno iskanje novih možnosti, novega znanja, prepoznavanje njihove vrednosti in uporabnosti ter v končnem koraku uvajanje in vgrajevanje v lastno korist.

Literatura in viri

- Adner, R., in C. E. Helfat (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1011–1025.
- Ambrosini, V., in C. Bowman (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 29–49.
- Amit, R., in P. J. Schoemaker (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33–46.
- Aragon-Correa, J., in S. Sharma (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71–88.
- Arthurs, J. D., in L. W. Busenitz (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21 (2), 195–215.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Barney, J. B., in D. N. Clark (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: University Press.
- Barney, J. B., in W. S. Hesterly (2010). *Strategic management and competitive advantage. Concepts*. Boston: Pearson Education International.
- Barney, J. B., M. Wright in D. J. Ketchen (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625–641.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1), 256–280.
- Chan Lismen, L. M., M. A. Shaffer in E. Snape (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *Journal of Human Resource Management*, 60 (5), 17–35.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15 (1), 143–152.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095–1121.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11 (3), 147–162.
- DiStefano, G., M. Peteraf in G. Verona (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), 1187–1204.
- Easterby-Smith, M., in I. M. Prieto (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning. *British Journal of Management*, 19, 235–249.
- Einsehardt, K. M., in J. Martin (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105–1121.
- Fixson, S. K. (2005). Product architecture assessment: A tool to link product, process, and supply chain design decisions. *Journal of Operations Management*, 23 (3–4), 345–369.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114–135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (4), 109–122.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece in S. G. Winter (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change and organizations*. London: Blackwell.
- Katkalo, V. S., C. N. Pitelis in D. J. Teece (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19 (4), 1175–1186.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kogut, B., in U. Zander (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383–397.
- Kraatz, S. M., in J. E. Zajac (2001). How Organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12 (5), 632–657.
- Kusunoki, K., I. Nonaka in A. Nagata (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese

1. firms: A conceptual framework and empirical findings. *Organization Science*, 9 (6), 699–718.
2. Lado, A. A., N. G. Boyd in P. Wright (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18 (1), 77–91.
3. Lampel, J., in J. Shamsie (2003). Capabilities in motion: New organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 2189–2210.
4. Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387–401.
5. Menguc, B., in S. Auh (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Academy of Marketing Science*, 34 (1) 63–73.
6. Nelson, R. R., in S. G. Winter (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge MA: Harvard University Press.
7. Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121–146.
8. Pablo, A. L., T. Reay, J. R. Dewald in A. L. Casebeer (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44 (5), 687–708.
9. Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
10. Petts, N. (1997). Building growth on core competences – a practical approach. *Long Range Planning*, 30 (4), 551–561.
11. Prahalad, C. K., in G. Hamel (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
12. Priem, R. L., in J. E. Butler (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22–40.
13. Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1083–1103.
14. Sanchez, R., in A. Heene (1997). Competence-based strategic management. V: A. Heene in R. Sanchez. *Competence-based Strategic Management*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
15. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
16. Stalk, G., P. Evans in L. E. Shulman (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70 (2), 57–69.
17. Thompson, M. (2007). Innovation in work practices: A practice perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (7), 1298–1317.
18. Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319–1350.
19. Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford, New York: Oxford University Press
20. Teece, D., J. L. Pierce in C. S. Boerner (2002). Dynamic capabilities, competence, and the behavioral theory of the firm. V: M. Augier in J. G. March (ur.). *The economics of change, choice, and structure: Essays in the memory of Richard M. Cyert*. Cheltenham: Edward Elgar.
21. Teece, D., in G. Pisano (1994). *The dynamic capabilities of firms: An introduction*. Laxenburg, Austria: International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA).
22. Teece, D., G. Pisano in A. Shuen (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy, Economic Analysis and Policy Working Paper EAP 38, University of California.
23. Teece, D., G. Pisano in A. Shuen (1997). Dynamics capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
24. Tidd, J., in J. Bessant (2009). *Managing innovation. integrating technological, market and organizational change*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
25. Sambamurthy, V., A. Bharadwaj in V. Grover (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27 (2), 237–263.
26. Uhlenbruck, K. (2004). Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 109–123.
27. Ulrich, D., in N. Smallwood (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review*, 82 (6), 119–127.
28. Wang, C. L., in P. K. Ahmed (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31–51.
29. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.
30. Wiggins, R. R., in W. T. Ruefli (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26 (10), 887–911.
31. Winter, S. G. (1987). Knowledge and competences as strategic assets. V: D. Teece (ur.), *The Competitive Challenge*. Cambridge, MA: Ballinger, 159–184.
32. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991–995.

33. Zahra, S. A., H. Sapienza in P. Davidsson (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917–955.
34. Zollo, M., in S. Winter (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339–351.
35. Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24 (2), 97–125.



Lidija Breznik je doktorska kandidatka in asistentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno v obravnavo tematik s področij strateškega, inovacijskega in informacijskega managementa. Z več kot desetletnimi izkušnjami v praksi, in s poznavanjem poslovnih praks, se obravnave teoretičnih vidikov loteva skozi prizmo praktične uporabe.

Lidija Breznik is a Ph.D. candidate and teaching assistant at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. Her research focuses on strategic, innovation, and information management. Her more than 10 years of experience in the industry enable her to look beyond the boundaries to make a contribution to closing the gap between theory and practice.