

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitreęa: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Maciej Mitreęga

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: maciej.mitreęga@ue.katowice.pl

DYNAMICZNE ZDOLNOŚCI MARKETINGOWE JAKO OBIEKT BADAŃ W ZARZĄDZANIU

DYNAMIC MARKETING CAPABILITIES AS A RESEARCH AREA IN MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.422.26

JEL Classification: M31, M10

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie dynamicznych zdolności marketingowych (*Dynamic Marketing Capabilities*, DMC) jako wyłaniającego się obszaru badań w naukach o zarządzaniu. Cel ten został zrealizowany na podstawie systematycznego i krytycznego przeglądu literatury na temat zdolności dynamicznych (DCV) oraz dynamicznych zdolności marketingowych (DMC). Prace naukowe, które ukazały się w latach 2002-2015, wskazują na liczne luki w analizowanym obszarze w warstwie zarówno koncepcyjnej, jak i empirycznej, które to zostały zaprezentowane w artykule. Dalsze badania na temat DMC rysują się obiecująco, co wiąże się z tym, że dotychczasowe prace ukazały wiele pozytywnych rezultatów związanych z wdrożeniem specyficznych DMC. Ponadto kolejne analizy dotyczące DMC mają szansę wnieść wkład nie tylko w rozwój akademickiej wiedzy o marketingu, ale również w rozwój teorii dynamicznych zdolności. Ta ostatnia jest obecnie bardzo popularna w naukach o zarządzaniu, ponieważ stanowi uzupełnienie dla teorii zasobowej i relacyjnej koncepcji przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: marketing, dynamiczne zdolności organizacji, zarządzanie strategiczne.

Summary: This paper aims at presenting Dynamic Marketing Capabilities as an emerging research area in management. This aim is achieved through a systematic and critical review of scientific works devoted to dynamic capabilities (DCV) and dynamic marketing capabilities (DMC). Prior studies in this area that were published in the period 2002-2015 outline numerous gaps on conceptual and empirical level. On the other hand, these studies suggest further work as they illustrate some benefits that may be gained through the development of DMC.

Keywords: marketing, dynamic capabilities, strategic management.

1. Wstęp

Teoria zasobowa przewagi konkurencyjnej [Barney 1991; Grant 1991] jest prawdopodobnie wciąż najbardziej popularną koncepcją traktowaną przez świat akademickiego zarządzania jako podstawa planowania działań organizacji w dłuższym okre-

sie. Niemniej coraz częściej podnoszone są ograniczenia tej koncepcji [Oblój 2007]. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na nieliczne prace, które dostarczają empirycznych przesłanek potwierdzających istnienie relacji komplementarnych pomiędzy różnymi podejściami, np. podejściem zasobowym i relacyjnym [Mesquita, Anand, Brush 2008], co bliższe jest intuicyjnemu rozumieniu istoty strategii. W gruncie rzeczy konkretne organizacje mogą łączyć różne podejście w odniesieniu do odrębnych rynków geograficznych, segmentów klientów czy obszarów funkcjonalnych. Ilustracją dla tego zjawiska stanowią sektory o dużym poziomie umiędzynarodowienia, w których kluczowe znaczenie ma zarządzanie łańcuchem dostaw, takie chociażby, jak: produkcja samochodów i telefonia. Liderzy działający w tych sektorach manewrowali w ciągu ostatnich dwóch dekad pomiędzy odmiennymi strategiami wobec dostawców, od bardzo relacyjnego podejścia opartego na dedykowanych inwestycjach i względnie stałym portfolio dostawców, po podejście, w którym relacje z dostawcami traktowane były w kategoriach szybkiej stopy zwrotu, a minimalizacja kosztów operacyjnych dominowała nad dążnością do realizacji wspólnych proinnowacyjnych projektów.

Na tle ścierania się tych odmiennych podejść rozwinęła się koncepcja dynamicznych zdolności organizacji (*Dynamic Capabilities View*, DCV), która stanowi rozwinięcie podejścia zasobowego, ale jednocześnie pozostaje istotnie odmienna wobec podejścia relacyjnego [Teece, Pisano, Shuen 1997]. O dynamicznym rozwoju tej koncepcji w świecie akademickim świadczy chociażby liczba cytowań flagowego artykułu [Teece, Pisano, Shuen 1997], która przekracza obecnie 22 tysiące prac i jest „jedynie” dwukrotnie niższa od liczby cytowań artykułu flagowego dla teorii zasobowej [Barney 1991], a przy tym dwukrotnie przewyższa liczbę cytowań kluczowej publikacji dla podejścia relacyjnego [Dyer, Singh 1998]¹. Choć ta prosta arytmetyka może budzić kontrowersje, to jednak w sposób syntetyczny ilustruje ona procesy koegzystencji paradygmatycznej [Kuhn 1968] w naukach o zarządzaniu, a zwłaszcza w zakresie zarządzania strategicznego, i jednocześnie stanowi ona dowód na to, jak bardzo inspirująca dla badaczy z całego świata stała się koncepcja dynamicznych zdolności organizacji (DCV).

Ponieważ mikroelementy i typologia dynamicznych zdolności [Eisenhardt, Martin 2000; Teece 2007] wymagały eksploracji empirycznej i dalszych prac konceptualizacyjnych, DCV dała bodziec do poszukiwania różnych dynamicznych zdolności współczesnych organizacji. Wymienić można dynamiczne zdolności w takich sferach, jak: łańcuchy dostaw [Fawcett i in. 2011; Hammervoll, Leif-Magnus Jensen, Beske 2012], innowacje i produkcja [Brown, Bessant 2003; Lawson, Samson 2001; Stawasz 2015), technologia informacyjna (Bhatt, Grover 2005) czy alianse i networking [Kale, Dyer, Singh 2002; Mitreęa i in. 2012].

DCV wywarło również silny wpływ na badania podejmowane przez badaczy zajmujących się marketingiem, zwłaszcza marketingiem strategicznym. Wpływ ten

¹ Według googlescholar w dniu 14.10.2015 r.

znalazł wyraz w pracach konceptualizacyjnych i, w mniejszym stopniu, w badaniach empirycznych dotyczących tzw. dynamicznych zdolności marketingowych (Dynamic Marketing Capabilities, DMC). Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie DMC jako wyłaniającego się obszaru badań w naukach o zarządzaniu, co wiązać się będzie z zasygnalizowaniem stanu wiedzy w tym zakresie, a także wskazaniem głównych luk teoriopoznawczych, które powinny stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań. Zamierzenia przyjęte przez autorów zostaną zrealizowane na podstawie metody konceptualno-teoretycznej [Krzyżanowski 1999], przy czym studia literatury przedmiotu w obszarze DMC ograniczone zostaną z konieczności do prac anglojęzycznych.

2. Dynamiczne zdolności organizacji jako ramy teoretyczne dla DMC

Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego artykułu autorzy pominą szeroką dyskusję akademicką odnoszącą się do istoty dynamicznych zdolności jako konstruktu teoretycznego i skoncentrują na głównych wyróżnikach dynamicznych zdolności. Te cechy kluczowe traktowane będą z kolei jako ramy teoretyczne dla definicji dynamicznych zdolności marketingowych prezentowanej w dalszej części artykułu.

Generalnie można przyjąć, że dynamiczne zdolności organizacji znajdują wyraz w rutynach organizacji, czyli systematycznie replikowanych, wyuczonych aktywnościach, które stanowią zbiorową reakcję członków organizacji na określony bodziec [Czakon 2012; Eisenhardt, Martin 2000]. Dynamiczne zdolności nie są zatem po prostu odzwierciedleniem tego, do czego organizacja jest zdolna (*can do approach* albo *output approach*), ale wyrażają konkretne aktywności, które wyuczone/wdrożone są przez organizację i systematycznie stosowane.

Założeniem wobec koncepcji dynamicznych zdolności jest przekonanie o tym, że żadna kombinacja zasobów i kompetencji organizacji nie gwarantuje trwałej przewagi konkurencyjnej, co powoduje konieczność ciągłego poszukiwania przez organizację nowych, rzadkich zasobów i kompetencji (bądź nowych kombinacji zasobów i kompetencji) dostosowanych do zmiennych warunków otoczenia. Inaczej mówiąc, należy stwierdzić, że akceptacja strategicznej zmiany stanowi podstawę dynamicznych zdolności w każdej organizacji. Z kolei znaczenie dynamicznych zdolności jest uwarunkowane sytuacją w otoczeniu organizacji. Dynamiczne zdolności odgrywają szczególną rolę w takich uwarunkowaniach, gdy zmiany technologiczne bądź w zakresie zachowań/oczekiwań konsumentów i innych interesariuszy zachodzą stosunkowo szybko [Teece, Pisano, Shuen 1997]. Z drugiej strony rozwój dynamicznych zdolności organizacji nie może nastąpić bez odpowiedniego obiegu informacji wewnątrz organizacji, a także procedur nakierowanych na rozpoznawanie zmian zachodzących w otoczeniu.

Warto też zauważyć, że stosowanie podejścia DCV daje możliwość projektowania i wdrażania nie jednej, ale raczej wielu możliwych dynamicznych zdolności ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zdolności takie mogą być rozpatrywane na różnym poziomie organizacyjnym, np. całej organizacji, wydzielonej strategicznej jednostki biznesu czy też na określonym obszarze funkcjonalnym, np. w odniesieniu do zaopatrzenia i łańcuchów dostaw [Fawcett i in. 2011], produkcji oraz badań i rozwoju [Stanisławski 2013], technologii informacyjnej [Bhatt, Grover 2005] oraz właśnie marketingu [Bruni, Verona 2009].

3. Dynamiczne zdolności marketingowe (DMC)

3.1. Definicja DMC

Przegląd literatury przedmiotu, o czym szerzej w kolejnym punkcie tego artykułu, wskazuje na brak powszechnie akceptowanej definicji dynamicznych zdolności marketingowych (DMC). Definicja ta może zostać oparta na nielicznych pracach konceptualizacyjnych z zakresu DMC, a także na cechach dynamicznych zdolności, które są stosunkowo dobrze opisane w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Cechą wspólną wcześniejszych prac jest akcentowanie wiedzy o rynku jako elementu centralnego DMC (por. [Barrales-Molina i in. 2014; Bruni, Verona 2009]). Zmiany w otoczeniu rynkowym dostrzegane przez organizację stanowią zatem bodziec do rozwijania dynamicznych zdolności marketingowych. Z kolei ramy teoretyczne koncepcji dynamicznych zdolności organizacji kierują naszą uwagę na takie wyuczone, powtarzalne aktywności (rutyny), które umożliwiałyby systematyczną ocenę oraz rekonfigurację zasobów organizacji. Rekonfiguracja ta powinna następować zgodnie z posiadaną szeroką wiedzą o rynku. Można przyjąć, że dynamiczne zdolności marketingowe są nakierowane na transformację istniejących zasobów marketingowych w taki sposób, aby powstałe nowe kombinacje zasobów marketingowych lepiej odpowiadały uwarunkowaniom otoczenia rynkowego [Morgan 2012].

Zaproponowano zatem następującą definicję DMC:

Dynamiczne zdolności marketingowe stanowią zbiór wyuczonych, powtarzalnych aktywności, które wdrożone zostały w organizacji i są nakierowane na systematyczną ocenę i rekonfigurację zasobów marketingowych tak, aby zasoby te były lepiej dopasowane do aktualnej wiedzy o rynku.

Literatura na temat tego, czym są zasoby marketingowe i co odróżnia je od zasobów innych obszarów funkcjonalnych zarządzania, jest dosyć bogata i jej streszczenie wykracza poza ramy niniejszego artykułu [Hooley i in. 2005; Morgan 2012; Szwajca 2012; Szymura-Tyc 2001], nie ulega jednak wątpliwości, że zasoby marketingowe stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że zasoby marketingowe odnoszą się do tych potencjalnych przewag strategicznych organizacji, które powstają w wyniku działań marketingowych. Do zasobów marketingowych możemy w tym ujęciu zaliczyć chociażby rozpoznawal-

ność i wizerunek firmy zgodny z przyjętymi zasadami pozycjonowania marki, widoczność marki w mediach *offline* i *online*, skuteczną segmentację i pozycję w segmencie docelowym, relacje z klientami oparte na lojalności oraz efektywny system informacji marketingowej. W konsekwencji wyuczone aktywności (rutyny) stanowiące esencję DMC to bardzo szeroka kategoria, która opiera się na systematycznym wykorzystaniu różnych narzędzi marketingowych. Kluczem wyróżniającym takie rutyny spośród wszystkich rutyn związanych z marketingiem jest nakierowanie ich na strategiczne zmiany w obszarze marketingu.

Oczywiście, podobnie jak w przypadku dynamicznych zdolności organizacji, tak też w przypadku dynamicznych zdolności marketingowych nie można mówić tylko o jednej „globalnej” dynamicznej zdolności marketingowej, a raczej o różnych możliwych DMC. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może zdobywać przewagę nad konkurencją dzięki zdolności do rekonfiguracji jakiegoś wybranego zbioru aktywów marketingowych. Przykładowo konkretne przedsiębiorstwo może posiadać skuteczne rutyny nastawione na systematyczną ocenę oraz ulepszanie relacji firmy z klientami bądź też rutyny dążące do zwiększania widoczności marki w mediach bądź re-pozycjonowania wizerunku.

Na rysunku 1 zilustrowano współistnienie pomiędzy różnymi dynamicznymi zdolnościami organizacji, w tym DMC, przy założeniu, że lista tych zdolności nie jest skończona, a zdolności te mogą być analizowane na różnym poziomie szczegółowości.



Rys. 1. Współistnienie DMC oraz innych dynamicznych zdolności organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Chociaż zależności między DMC a pozostałymi zdolnościami organizacji mogą w praktyce przybierać rozmaite formy, nie ulega wątpliwości, że w sprzyjających warunkach wewnątrz organizacji (np. efektywna komunikacja międzyfunkcyjna, akceptacja strategicznych zmian przez zarząd, niska awersja wobec ryzyka) zdolności te mogą się wzajemnie uzupełniać, a nawet występować mogą efekty synergiczne.

ne. Przykładowo dynamiczne zdolności w zakresie technologii informacyjnej mogą wspierać DMC poprzez efektywne wykorzystanie najnowszych systemów typu CRM do analizy bazy klientów, pogłębiania relacji z wybranymi klientami, a tam, gdzie to konieczne, wygaszania kontaktów z kłopotliwymi klientami.

3.2. Stan badań na temat DMC

Przegląd dotychczasowych prac naukowych z zakresu DMC oparty być musi na wstępnych założeniach. Przyjęto, że kluczem będzie wykorzystanie bazy publikacji naukowych EBSCO i zastosowanie wybranych słów kluczowych w poszukiwaniach. Spośród dostępnych katalogów w bazie EBSCO wybrano tylko te akademickie, tj. Academic Search Complete oraz Business Search Complete. Następnie przeszukano wszystkie publikacje dostępne w bazie, projektując to w ten sposób, że wyszukiwarka dostarczała wyłącznie rekordy, które zawierały w streszczeniach artykułów słowa *dynamic capabilities* oraz *marketing*. W ten sposób uzyskano wykaz 105 publikacji. Po manualnej analizie streszczeń, a tam, gdzie było to konieczne, również pełnych tekstów artykułów, okazało się, że niewielka część publikacji z tego wykazu nie dotyczyła omawianej problematyki. Te publikacje nie brały udziału w dalszych etapach procedury. Najstarsza praca w zawężonym wykazie pochodziła z 2002 roku [Johnson, Grewal 2002], a najnowsza z lipca 2015 r. [Lin i in. 2015]. Uzyskany przedział czasowy świadczy o stosunkowej „nowości” tematyki DMC w światowej literaturze przedmiotu.

Przegląd zbioru artykułów uzyskanego w powyższy sposób może budzić pewne zastrzeżenia związane chociażby z doborem baz danych czy zastosowanych kryteriów filtrowania, jednak takie kwestie potraktować wypada jako ograniczenie przyjętej metody i skoncentrować się na wynikach analizy treści publikacji. Analiza ta pozwala sformułować przynajmniej kilka wniosków kreślących stan wiedzy akademickiej na temat DMC.

Dotychczasowe prace z zakresu DMC były bardzo fragmentaryczne, co należy rozumieć przede wszystkim jako znaczne zróżnicowanie podejść teoretycznych autorów. Zróżnicowanie to wyraża się w tym, że tylko niewielka część przytoczonych publikacji zgodna jest z ramami teoretycznymi koncepcji DCV zaprezentowanymi w poprzedniej części tego artykułu. Jest to szczególnie widoczne w badaniach empirycznych w odniesieniu do operacjonalizacji DMC. Generalnie dominuje postrzeganie DMC na zasadzie *can do approach*, co bardziej nawiązuje do tego, czym „zdolności” są w ujęciu potocznym, niż do oryginalnego znaczenia dynamicznych zdolności organizacji. Należy podkreślić, że takie badania DMC są nie tylko niekonsekwentne w sensie teoretycznym, ale również nie rozwijają one wiedzy na temat tego, czym są DMC, a także na temat tego, jakie są efekty wdrożenia DMC w organizacji. Pojawia się tutaj niebezpieczeństwo tautologii. Przykładowo w niedawnych badaniach Wildena i Gudergana [2015] zdolności marketingowe postrzegano przez pryzmat tego, w jakim stopniu ankietowane przedsiębiorstwa kontrolują kanały dys-

trybucji czy też mają rozbudowane relacje z klientami. Przedmiotem badań były m.in. zależności pomiędzy tak rozumianymi zdolnościami marketingowymi a wynikami firmy (np. w postaci obrotów ze sprzedaży, udziału w rynku). Podobne, kontrolowane rozumienie DMC zaprezentowano w wielu innych publikacjach, które okazały się bardzo opiniotwórcze w sensie liczby cytowań [Morgan, Vorhies, Mason 2009].

W literaturze brak jest konsensusu odnośnie do tego, czym są DMC i co wyróżnia je spośród innych dynamicznych zdolności organizacji. Co charakterystyczne, brak ten nie wynika tylko z tego, że proponowane definicje są raczej niezgodne ze sobą, co widać nie tylko na etapie operacjonalizacji, ale również na etapie konceptualizacji konstruktów. Gorzej, że autorzy stosunkowo często projektowali badania na temat DMC bez zwerbalizowanej refleksji nad definicją DMC! W tym względzie warto wyróżnić niektóre prace [Barrales-Molina i in. 2014; Bruni, Verona 2009; Morgan 2012], które wiążą dynamiczne zdolności marketingowe z systematycznym rozszerzaniem wiedzy o rynku, a także odróżniają zdolności marketingowe od zasobów marketingowych.

W dotychczasowych badaniach autorzy zajmowali się DMC na zróżnicowanym poziomie szczegółowości, od „ogólnych” DMC (najczęściej w potocznym rozumieniu *can do* w odniesieniu do ogółu aktywów rynkowych organizacji), przez DMC odnoszące się do konkretnych strategii marketingowych, np. marketingu relacji [Palmatier i in. 2013], aż po DMC bardzo szczegółowe, np. w odniesieniu całości kształtu marketingowych decyzji cenowych [Flatten i in. 2015]. Takie traktowanie DMC jest zgodne z założeniami przyjętymi w poprzednim punkcie tego artykułu, tzn. z założeniem, że jest wiele dynamicznych zdolności organizacji, które mogą się uzupełniać.

Spośród czynników, które rozpatrywano w literaturze jako korzyści z posiadania przez organizację rozbudowanych DMC, wymienić można: finansowe wyniki organizacji, wyniki sprzedażowe, przewagę konkurencyjną (kosztową i dyferencjacji), innowacje, radykalne innowacje, internacjonalizację oraz tempo strategicznej zmiany. Część z tych zależności rozważana była tylko na poziomie koncepcyjnym, ponadto zależności te odnosiły się do DMC na różnym poziomie szczegółowości. Niemniej uzyskane wyniki badań empirycznych pozwalają przypuszczać, że DMC są korzystne dla organizacji i nie stanowią jedynie teoretycznego konstruktów. Inaczej mówiąc, należy stwierdzić, że wdrażanie DMC w organizacjach jest uzasadnione z perspektywy oczekiwań praktyków biznesu.

4. Zakończenie

Celem niniejszego artykułu było zaprezentowanie dynamicznych zdolności marketingowych (DMC) jako wyłaniającego się obszaru badań w naukach o zarządzaniu, co zostało zrealizowane przez systematyczny przegląd literatury przedmiotu. Prace naukowe na temat DMC, które ukazały się w latach 2002-2015, uzasadniają tezę, że

nasza wiedza w tym zakresie jest bardzo fragmentaryczna, co skłania do dalszych prac konceptualizacyjnych i empirycznych.

Zaprezentowana w niniejszym artykule definicja DMC jest zgodna z ramami teoretycznymi koncepcji dynamicznych zdolności (DC) i może być traktowana jako punkt odniesienia w kolejnych pracach w tym zakresie, np. ukierunkowanych na typologię DMC. Dalsze badania na temat DMC rysują się bardzo obiecująco, co wiąże się z tym, że dotychczasowe prace ukazały wiele pozytywnych rezultatów związanych z wdrożeniem specyficznych DMC. Ponadto dalsze badania na temat DMC mają szansę wnieść wkład nie tylko w rozwój akademickiej wiedzy o marketingu, ale również w teorię dynamicznych zdolności. Ta ostatnia jest bardzo popularna w naukach o zarządzaniu i stanowi dobre uzupełnienie dla teorii zasobowej i relacyjnej koncepcji przewagi konkurencyjnej.

Autorzy są świadomi, że zaprezentowana definicja dynamicznych zdolności marketingowych ma swoje ograniczenia, co wiąże się przede wszystkim z jej ogólnym charakterem. Z drugiej strony stosunkowo wczesny etap badań nad DMC powoduje, że każdy projekt zbliżający nas do lepszego zrozumienia tego zjawiska może być traktowany jako wkład w rozwój nauk o zarządzaniu. Nie ulega wątpliwości, że w przyszłości konieczna będzie operacjonalizacja omawianego konstruktów teoretycznego.

Literatura

- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17(1), s. 99-120.
- Barrales-Molina V., Martínez-López F.J., Gázquez-Abad J.C., 2014, *Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework*, International Journal of Management Reviews, 16(4), s. 397-416.
- Bhatt G.D., Grover V., 2005, *Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study*, Journal of Management Information Systems, 22(2), s. 253-277.
- Brown S., Bessant J., 2003, *The manufacturing strategy-capabilities links in mass customisation and agile manufacturing-an exploratory study*, International Journal of Operations & Production Management, 23(7), s. 707-730.
- Bruni D.S., Verona G., 2009, *Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry*, British Journal of Management, 20(1), s. 101-117.
- Czakon W., 2012, *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, (10), s. 7-10.
- Dyer J.H., Singh H., 1998, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, The Academy of Management Review, 23(4), s. 660-679.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., 2000, *Dynamic capabilities: what are they?*, Strategic Management Journal, 21(10-11), s. 1105-1121.
- Fawcett S.E., Wallin C., Allred C., Fawcett A.M., Magnan G.M., 2011, *Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic-capabilities perspective*, Journal of Supply Chain Management, 47(1), s. 38-59.
- Flatten T.C., Engelen A., Möller T., Brettel M., 2015, *How entrepreneurial firms profit from pricing capabilities: an examination of technology-based ventures*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 39(5), s. 1111-1136.

- Grant R.M., 1991, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California Management Review.
- Hammervoll T., Leif-Magnus J., Beske P., 2012, *Dynamic capabilities and sustainable supply chain management*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 42(4), s. 372-387.
- Hooley G.J., Greenley G.E., Cadogan J.W., Fahy J., 2005, *The performance impact of marketing resources*, Journal of Business Research, 58(1), s. 18-27.
- Johnson J.L., Grewal R., 2002, *The role of dynamic capabilities in marketing strategy*, Paper presented at the AMA Winter Educators' Conference Proceedings.
- Kale P., Dyer J.H., Singh H., 2002, *Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function*, Strategic Management Journal, 23(8), s. 747-767.
- Krzyżanowski L.J., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuhn T.S., 1968, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa.
- Lawson B., Samson D., 2001, *Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach*, International Journal of Innovation Management, 5(03), s. 377-400.
- Lin W.-S., Hsu J.-W., Yeh M.-Y., 2015, *Developing the capability of marketing intelligence*, Benchmarking: An International Journal, 22(7), s. 1341-1359.
- Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H., 2008, *Comparing the resource-based and Relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances*, Strategic Management Journal, 29.
- Mitrega M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C., 2012, *Networking capability in business relationships – concept and scale development*, Industrial Marketing Management, 41(5), 739-751.
- Morgan N.A., 2012, *Marketing and business performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, 40(1), s. 102-119.
- Morgan N.A., Vorhies D.W., Mason C.H., 2009, *Market orientation, marketing capabilities, and firm performance*, Strategic Management Journal, 30(8), s. 909-920.
- Obłój K., 2007, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, Przegląd Organizacji, 5.
- Palmatier R.W., Houston M.B., Dant R.P., Grewal D., 2013, *Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics*, Journal of Marketing, 77(1), s. 1-49.
- Stanisławski R., 2013, *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Organizacja i Kierowanie, 119.
- Stawasz E., 2015, *Dynamiczna zdolność innowacyjna – wybrane zagadnienia*, Folia Oeconomica, 4(305).
- Szwajca D., 2012, *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Szymura-Tyc M., 2001, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, 5(08), s. 7-13.
- Teece D.J., 2007, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, 28, s. 1319-1350.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18(7), s. 509-533.
- Wilden R., Gudergan S., 2015, *The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence*, Journal of the Academy of Marketing Science, 43(2), s. 181-199.