

*Piotr Mańkiewicz\**

## KOMPETENCJE DYNAMICZNE JAKO CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA MEDIALNEGO

**Z a r y s t r e ś c i:** Koncepcja kompetencji dynamicznych stanowi rozwinięcie zasobowej teorii przedsiębiorstwa, która jest dominującym kierunkiem badań w zarządzaniu strategicznym. W publikacji przedstawiono główne nurty badawcze w tej koncepcji i jej genezę. Na gruncie teorii zarządzania mediami scharakteryzowano przesłanki odmienności zarządzania przedsiębiorstwem medialnym. Przedstawiono najważniejsze czynniki ewolucji przedsiębiorstw medialnych. Omówiono wybrane publikacje na temat badań empirycznych w zakresie wpływu kompetencji dynamicznych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa medialne.

**S ł o w a k l u c z o w e:** kompetencje dynamiczne; konwergencja mediów; przedsiębiorstwo medialne; przewaga konkurencyjna; zasobowa teoria przedsiębiorstwa.

### WSTĘP

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw cechuje rosnąca niestabilność i nieprzewidywalność, które są pochodnymi procesów innowacji, konwergencji i globalizacji. Szczegółne natężenie wymienionych zjawisk jest obserwowane w dziedzinach zaawansowanych pod względem technologicz-

---

\* Adres do korespondencji: Piotr Mańkiewicz, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa, e-mail: [piotr.mankiewicz@onet.pl](mailto:piotr.mankiewicz@onet.pl)

nym, do których w pierwszym rzędzie zaliczany jest sektor ICT<sup>1</sup>. W wyniku wieloaspektowej konwergencji branża mediów ulega stopniowej integracji z tym sektorem.

Nasilająca się turbulencja otoczenia, prowadząca do unieważnienia tradycyjnych paradygmatów zarządzania, skłania badaczy do poszukiwania nowych metod osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Odpowiedź na pytanie o nowy paradygmat zarządzania strategicznego może stanowić koncepcja kompetencji dynamicznych<sup>2</sup>, która ma źródło w zasobowej teorii przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Szybko rosnąca w ostatnich kilkunastu latach liczba publikacji naukowych poświęconych kompetencjom dynamicznym wskazuje na duże zainteresowanie badaczy tym konstruktem teoretycznym [Peteraf et al., 2013, s. 1389; Vogel et al., 2013, s. 431–436].

Artykuł stanowi próbę zaprezentowania dominujących nurtów badawczych w koncepcji kompetencji dynamicznych oraz jej genezy. Na gruncie teorii zarządzania mediami scharakteryzowano przesłanki odmienności zarządzania przedsiębiorstwem medialnym oraz przedstawiono najważniejsze czynniki ewolucji przedsiębiorstw medialnych pod wpływem zmian w otoczeniu. W dalszej części artykułu omówiono wybrane publikacje dotyczące badań empirycznych w zakresie wpływu kompetencji dynamicznych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa medialne.

## 1. PRZEDSIĘBIORSTWO MEDIALNE

W piśmiennictwie naukowym problematyka zarządzania mediami w odniesieniu do całości literatury w dyscyplinie zarządzania jest reprezentowana skromnie. Niedostatki w zakresie podbudowy teoretycznej i badań dotyczą polskiego [Kowalski, 2013, s. 8; Nierenberg, 2011, s. 25] i obcego [Küng, 2008, s. 2] korpusu piśmiennictwa fachowego. Głównych przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać w unikalnym charakterze przemysłu

---

<sup>1</sup> Od angielskiego terminu *information and communication technologies*, który oznacza *technologie informacyjno-komunikacyjne*.

<sup>2</sup> Od angielskiego terminu *dynamic capabilities*. W polskiej literaturze przedmiotu nie ugruntowało się jednolite nazewnictwo tego terminu. Badacze posługują się następującymi formami jego tłumaczenia: kompetencje dynamiczne, zdolności dynamiczne, umiejętności dynamiczne, dynamiczne możliwości.

<sup>3</sup> Od angielskiego terminu *Resource Based View (RBV)*, który oznacza *podejście zasobowe*.

medialnego oraz złożonych i intensywnych procesach ewolucyjnych, którym podlega ta dziedzina gospodarki.

W ujęciu tradycyjnym przemysł medialny obejmuje nadawców radiowych i telewizyjnych, wydawców prasy i książek, producentów filmowych i fonograficznych [Jakubowicz, 2011, s. 57–60; Kreft, 2012, s. 47]. Szersze ujęcie definicyjne uwzględnia dodatkowo „nowe media”, to jest media społecznościowe, media zautomatyzowane oraz treści video przesyłane strumieniowo. Termin „nowe media” w polskiej i obcej literaturze przedmiotu nie jest dostatecznie ugruntowany [Jakubowicz, 2011, s. 59–60; Kiefer at al., 2014, s. 30–33].

Istotą działania przedsiębiorstwa medialnego jest wytwarzanie i dystrybuowane produktów medialnych. Pojęcie „produkty medialne” oznacza treści informacyjne, rozrywkowe i edukacyjne. Produkty medialne powstają w wyniku przetworzenia zasobów materialnych i niematerialnych. W zależności od zastosowanego nośnika treści produkty medialne przyjmują postać materialną lub niematerialną. Przykładem materialnego produktu medialnego jest książka. W wypadku nadawców telewizyjnych niematerialny produkt medialny stanowią treści udostępniane odbiorcom za pośrednictwem fal elektromagnetycznych (telewizja naziemna i satelitarna) lub drogą przewodową (telewizja kablowa).

Liczne produkty medialne cechują się naturą dualną, odmienną niż w wypadku większości dóbr rynkowych. Doskonałym reprezentantem tej kategorii jest audycja telewizyjna. Tradycyjny model biznesowy<sup>4</sup> nadawcy telewizyjnego polega na oferowaniu odbiorcom produktów medialnych, a reklamodawcom – dostępu do odbiorców tych produktów. Oznacza to, że – w odróżnieniu od typowych dóbr rynkowych – nabywca (konsument) uzyskuje dostęp do dobra bez opłaty. Źródłem przychodów nadawcy telewizyjnego jest czas reklamowy sprzedawany reklamodawcom. W uproszczeniu można powiedzieć, że w zamian za bezpłatny dostęp do audycji telewizyjnej konsument treści medialnych ponosi koszt w postaci czasu przeznaczanego na oglądanie przekazu reklamowego [Kowalski, 2013, s. 262; Nierenberg, 2013, s. 154].

Innym przejawem osobliwości cechującej wybrane kategorie produktów medialnych jest brak związku pomiędzy kosztem wytworzenia i dystrybucji pojedynczego produktu a liczbą jego odbiorców (konsumentów)

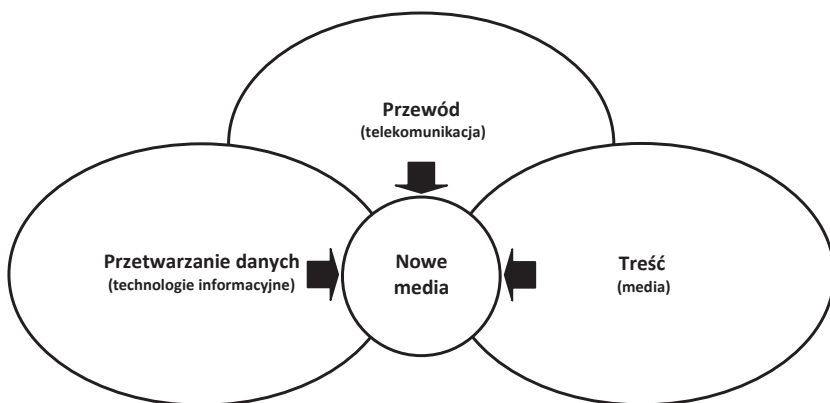
---

<sup>4</sup> Przez model biznesowy rozumiany jest konstrukt określający metodę wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych w celu uzyskania korzyści ekonomicznych.

[Kowalski, 2014, s. 31; Tyc, 2013, s. 24]. Prawidłowość ta odnosi się do niematerialnych produktów medialnych. Jako przykład ponownie można wskazać audycję telewizyjną.

Do wspomnianych na wstępie procesów ewolucyjnych, którym podlega przemysł medialny, należy zaliczyć wieloaspektową konwergencję i mediamorfozę. W literaturze przedmiotu pojęciem „mediamorfoza” określane jest zjawisko transformacji istniejących kategorii mediów w wyniku powstawania nowych form komunikowania, pod wpływem zmieniających się potrzeb odbiorców, innowacji technologicznych oraz presji konkurencyjnej. Mediamorfoza przybiera różne formy, jednak nie prowadzi do całkowitego zaniku istniejących sposobów komunikowania [Goban-Klas, 2005, s. 28; Tschmuck, 2013, s. 117–120]. Konwergencja mediów jest katalizatorem mediamorfozy i może być uznana za jej element składowy. Ze względu na złożoność i istotność procesu konwergencji z punktu widzenia strategicznego zarządzania mediami, proces ten wymaga jednak odrębnego omówienia.

W odniesieniu do mediów pojęcie „konwergencja” przyjmuje różne znaczenia. Najczęściej spotykane ujęcie sprowadza to zjawisko do integracji informatyki, telekomunikacji i mediów, która prowadzi do upodobnienia i scalenia tych sektorów. Graficzną prezentację procesu konwergencji w postaci modelu 3-C<sup>5</sup> przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Konwergencja mediów według modelu 3-C

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Küng at al. (red.) [2008, s. 37].

<sup>5</sup> Od angielskich terminów: *computing*, *conduit*, *content*, które oznaczają odpowiednio: *przetwarzanie danych*, *przewód*, *treść*.

Jak trafnie wskazują polscy i zagraniczni badacze przedmiotu, natura konwergencji jest bardziej złożona, co implikuje problemy definicyjne [Küng, 2008, s. 126, 138; Skrzypczak, 2013, s. 323–335; Stabryła at al., 2014, s. 81–82]. W aspekcie technicznym konwergencja polega na fizycznym scalaniu odrębnych sieci (internet, telefonia stacjonarna, telewizja przewodowa) i stosowanych w nich rozwiązań techniczno-organizacyjnych (oprogramowanie, procesy, standardy) oraz integracji urządzeń odbiorczych pod względem funkcjonalnym (komputer, telewizor, telefon komórkowy).

W warunkach globalizacji rynków i kapitału konsolidacja przedsiębiorstw medialnych w wymiarze właścicielskim (kapitałowym) i sektorowym w skrajnej postaci może prowadzić do powstania transmedialnych korporacji transnarodowych [Kreft, 2012, s. 193–199]. Zapoczątkowane w latach 90. XX w. procesy deregulacji i liberalizacji europejskiego rynku mediów – z jednej strony, a działania Unii Europejskiej na rzecz ujednoczenia systemów prawnych państw członkowskich – z drugiej, implikują konwergencję prawa medialnego i polityki organów władzy wobec tego sektora gospodarki. Procesy globalizacyjne i długookresowe tendencje demograficzne sprzyjają unifikacji zachowań konsumentów mediów, którą można sklasyfikować jako konwergencję kulturową. Konwergencja kulturowa jest ściśle związana z konwergencją (upodobnianiem) treści oferowanych odbiorcom przez przedsiębiorstwa medialne.

Zgodnie z poglądami J.A. Schumpetera na temat twórczej destrukcji niektórzy badacze uznają proces konwergencji mediów za rewolucyjny, inni natomiast wskazują na jego ewolucyjny charakter [Doyle, 2013, s. 28]. Konkludując, można stwierdzić, że konwergencja prowadzi do znacznego obniżenia kosztów wytwarzania i dystrybucji treści oraz istotnie przyspiesza obieg informacji [Gabszewicz at al., 2015, s. 3].

## 2. KOMPETENCJE DYNAMICZNE – GENEZA, GŁÓWNE NURTY

Koncepcja kompetencji dynamicznych stanowi rozwinięcie zasobowej teorii przedsiębiorstwa [Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 11–14]. Szkoła zasobowa, która upowszechniła się w teorii zarządzania w latach 90. XX w., stanowi, że czynnikiem determinującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa są zasoby materialne i niematerialne [Kozłowski, 2012, s. 91–94; Obłój, 2014, s. 91–96]. W warunkach niskiej stabilności otoczenia zasoby organizacji są uznawane za czynnik determinujący przewagę

konkurencyjną w szczególnym stopniu [Krupski, 2014, s. 87]. Wzrost niepewności w otoczeniu przedsiębiorstw, obserwowany przez badaczy od lat 50. XX w., jest pochodną zmian technologicznych, nasilenia konkurencyjności i procesów globalizacyjnych.

Malejąca przewidywalność otoczenia prowadzi do podważenia tradycyjnego paradygmatu zarządzania, którego założeniem jest dostęp przedsiębiorstwa do pełnej informacji. Wyznacznikiem nowego paradygmatu jest postrzeganie niepewności jako szansy lub wręcz celowe jej wywoływanie i podtrzymywanie [Golonka, 2014, s. 50, 79–84; Krupski, 2011, s. 152–153]. W wypadku przedsiębiorstw medialnych podłoże niestabilności otoczenia stanowi presja konkurencyjna, nasilająca się w wyniku powstawania nowych rodzajów mediów, fragmentacja (atomizacja) widowni oraz niższa efektywność reklamowa mediów tradycyjnych w porównaniu z nowymi formami komunikowania. Wobec szybkich zmian w otoczeniu podmioty działające na rynku medialnym podejmują innowacje produktowe, poszukują nowych kategorii klientów i nisz rynkowych [Ots, 2014, s. 167]. Tym samym przyczyniają się do wzrostu niestabilności branży mediów.

Kompetencje dynamiczne stanowią jedną z kategorii zasobów niematerialnych, wykorzystywanych przez niektóre przedsiębiorstwa działające w szybkozmiennym i niestabilnym otoczeniu. Dyskurs naukowy dotyczący tego konstruktu teoretycznego został zapoczątkowany w 1959 r. przez E. Penrose, która postuluje uznanie zasobów i kompetencji za podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej oraz wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa [Mahoney, 2005, s. 169–171; Witzel et al., 2013, s. 257]. Prekursorzy koncepcji kompetencji dynamicznych, D.J. Teece i G. Pisano, uznają, że podejście zasobowe nie daje wystarczających podstaw teoretycznych do wyjaśnienia źródeł sukcesu niektórych przedsiębiorstw. Wyrażają pogląd, że czynnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej w wypadku przedsiębiorstw działających na rynkach wysokokonkurencyjnych i podlegających częstym, dynamicznym zmianom są kompetencje dynamiczne [Ambrosini et al., 2009, s. 30–34].

W ramach koncepcji kompetencji dynamicznych ukształtowały się dwa dominujące nurty badawcze. Pierwszy zapoczątkowała publikacja D.J. Teece i G. Pisano [Teece et al., 1994], drugą natomiast artykuł K. Eisenhardt i J. Martin, [Eisenhardt et al., 2000]. Pierwotna definicja autorstwa Teece'a, Pisano i Shuena określa kompetencje dynamiczne jako „umiejętność adaptowania, integrowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności organizacyjnych, zasobów i kompetencji funkcjonalnych w zmiennym środowisku” [Teece et al., 1997, s. 509–534]. K. Eisenhardt

i J. Martin utożsamiają pojęcie „kompetencje dynamiczne” z „procesami, które wykorzystują zasoby – w szczególności procesami integracji, rekonfiguracji, pozyskiwania i uwalniania zasobów – w celu dostosowania przedsiębiorstwa do zmian rynkowych lub nawet wywołania takich zmian. Kompetencje dynamiczne są zatem organizacyjnymi i strategicznymi procedurami, dzięki którym przedsiębiorstwa uzyskują nowe konfiguracje zasobów w odpowiedzi na wzrost, połączenie, podział, ewolucję i zanik rynków” [Eisenhardt et al., 2000, s. 1107].

Na polskim gruncie naukowym kompetencje dynamiczne są stosunkowo słabo rozpoznane. Niemniej na tle omawianych głównych nurtów badawczych warto przytoczyć niektóre ujęcia definicyjne autorstwa polskich badaczy. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje kompetencji dynamicznych obecne w polskiej literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Wybrane definicje kompetencji dynamicznych w polskiej literaturze przedmiotu

Autor/Autorzy	Definicja
P. Banaszyk	Atrybuty sposobu myślenia i zachowania się ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie lub z nim współpracujących [Banaszyk, 2012, s. 22–23].
M. Bratnicki, C.M. Olszak, J. Kisielnicki	Umiejętność pozyskiwania, tworzenia, rekonfigurowania, powiększania i utrzymywania w odpowiednim stanie unikalnej bazy zasobów przedsiębiorstwa [Bratnicki et al., 2014, s. 30].
A. Wąsowska	Zdolność do identyfikacji i kształtowania szans i zagrożeń, wykorzystywania szans oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej dzięki budowaniu, łączeniu, ochronie i rekonfiguracji zasobów [Wąsowska, 2012, s. 378].
J. Kreft	Umiejętność szybkiego odnawiania kompetencji, umożliwiająca dostosowanie do zmian w otoczeniu, skoncentrowana na integracji, odnawianiu oraz transferowaniu zasobów kontrolowanych przez przedsiębiorstwo [Kreft, 2012, s. 329].
K. Obłój	Umiejętności umożliwiające budowanie lub odbudowanie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu w wyniku tworzenia nowych zasobów, pozyskiwania ich z otoczenia, eksploatacji i wykorzystania w sposób innowacyjny oraz eliminacji [Obłój, 2014, s. 95].
J. Strużyna	Zdolności integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji skierowanych na szybkie zmienianie otoczenia [Strużyna, 2013, s. 38].

Źródło: opracowanie własne.

Oba główne podejścia teoretyczne są w wielu aspektach komplementarne, jednak cechują je istotne różnice pod względem konceptualizacji. Podobieństwa dotyczą roli procedur organizacyjnych, rozumianych w obu ujęciach jako procesy zarządcze i organizacyjne, oraz pojmowania koncepcji kompetencji dynamicznych jako rozwinięcia zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Różnice między obu dominującymi szkołami można sprowadzić do odpowiedzi na pytanie, czy kompetencje dynamiczne mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach szybkozmiennego otoczenia. Wymaga to rozpatrzenia trzech kwestii składowych: „jak przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną?”, „jak przedsiębiorstwo może utrzymać tę przewagę w warunkach konkurencji?” oraz „czy oba wymienione cele można osiągnąć w warunkach nagłych zmian w otoczeniu?” [Peteraf at al., 2013, s. 1389–1396]. W tabeli 2 przedstawiono najważniejsze różnice pomiędzy obu nurtami badawczymi, odnoszące się do wymienionych aspektów kompetencji dynamicznych.

Tabela 2. Różnice pomiędzy dominującymi nurtami badawczymi w koncepcji kompetencji dynamicznych

<b>Aspekt</b>	<b>Teece at al.</b>	<b>Eisenhardt at al.</b>
Warunki brzegowe	Koncepcja ma zastosowanie w warunkach szybkich zmian technologicznych	W warunkach szybkich zmian technologicznych koncepcja napotyka barierę w postaci ograniczeń brzegowych
Trwała przewaga	Kompetencje dynamiczne mogą być źródłem trwałej przewagi w określonych wypadkach	Kompetencje dynamiczne w żadnym wypadku nie mogą być źródłem trwałej przewagi
Przewaga konkurencyjna	Kompetencje dynamiczne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej	Kompetencje dynamiczne mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej w ograniczonym stopniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Peteraf at al. [2013, s. 1394].

### 3. PRZEGLĄD BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Pod wpływem szybkozmiennego i niestabilnego otoczenia konkurencyjnego niektóre przedsiębiorstwa medialne wykształciły kompetencje dynamiczne, które uzupełniają lub zastępują tradycyjne metody i techniki zarządzania. W tabeli 3 przedstawiono przykłady badań empirycznych do-



tyczących wpływu kompetencji dynamicznych na kształtowanie różnych aspektów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw medialnych.

Tabela 3. Badania empiryczne kompetencji dynamicznych przedsiębiorstw medialnych

Autor/Autorzy	Podmiot badań	Wnioski
Naldi L., Wikström P., Rimscha M.B., von (2015)	Producenci treści audiowizualnych z Chorwacji, Danii, Niemiec, Irlandii, Holandii, Norwegii, Hiszpanii, Szwecji, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii	Zależność pomiędzy zdolnością do dostosowania i odnawiania modelu biznesowego w wyniku wprowadzenia innowacji nie ma przebiegu liniowego
Oliver J.J. (2014)	Brytyjscy nadawcy telewizyjni	Kompetencje dynamiczne zwiększają skuteczność i efektywność procesów transformacji organizacyjnej
Randle K., Dodourova M. (2010)	Brytyjskie przedsiębiorstwa z sektora filmowego i audiowizualnego wykonujące procesy produkcyjne i postprodukcyjne	W otoczeniu turbulentnym kompetencje dynamiczne stanowią relatywnie bardziej istotny czynnik osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej niż kompetencje techniczne

Źródło: opracowanie własne.

Badania empiryczne przeprowadzone przez J.J. Olivera potwierdzają tezę o pozytywnym wpływie kompetencji dynamicznych na skuteczność i efektywność procesów transformacji organizacyjnej nadawców telewizyjnych [Oliver, 2014, s. 57–77]. Unieważnienie tradycyjnego paradygmatu biznesowego, będące następstwem wieloaspektowej ewolucji przemysłu medialnego, jest uznawane przez niektórych nadawców telewizyjnych za istotny czynnik zagrożenia ich pozycji rynkowej. Ich strategia konkurencyjna polega na utrzymaniu dotychczas stosowanego modelu biznesowego, bez wprowadzania modyfikacji.

Przeciwna strategia opiera się na akceptacji zmian w otoczeniu i adaptacji do nowego paradygmatu w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej. W tym wypadku ewolucja paradygmatu biznesowego traktowana jest przez przedsiębiorstwo medialne jako szansa. Strategia tej kategorii przedsiębiorstw polega na przekształceniu tradycyjnego, monoprodukcyjnego modelu biznesowego nadawcy telewizyjnego w wieloprodukcyjny i wieloplatformowy model przedsiębiorstwa medialnego. Badania ilościowe polegały na analizie wskaźników finansowych porównywanych przed-

siębiorstw, natomiast źródłem informacji w badaniach jakościowych były wywiady z ich kadrą kierowniczą. Przedsiębiorstwo, które zastosowało kompetencje dynamiczne w celu opracowania i wdrożenia nowatorskiej strategii konkurencyjnej i nowego modelu biznesowego, uzyskało wyższe parametry efektywności niż w wypadku przedsiębiorstwa stosującego tradycyjną strategię i klasyczny model biznesowy [Oliver, 2014, s. 57–69].

Badania empiryczne, przeprowadzone przez zespół badaczy pod kierownictwem L. Naldi, obejmowały próbę 10 europejskich producentów treści audiowizualnych [Naldi et al., 2015, s. 69–71]. Produkcja audiowizualna była realizowana w modelu projektowym, a model biznesowy polegał na połączeniu działań twórczych i czynności rutynowych. Badacze zweryfikowali hipotezy odnoszące się do zależności pomiędzy kompetencjami dynamicznymi a zdolnością przedsiębiorstwa medialnego do dostosowania i odnawiania modelu biznesowego w wyniku wprowadzenia innowacji. Relacja ta jest pozytywna, jednak nie ma przebiegu liniowego. Korzyści ekonomiczne, uzyskiwane w wyniku wdrożenia innowacji na małą skalę, są proporcjonalnie mniejsze niż wypadku innowacji o dużej skali. Zaobserwowana prawidłowość jest pochodną wysokich kosztów początkowych opracowania i wdrożenia innowacji w modelu biznesowym. Z tego względu w wypadku małych przedsiębiorstw medialnych, dysponujących niewielkimi zasobami, efektywność ekonomiczna innowacji wprowadzanych w modelu biznesowym jest znacznie ograniczona i relatywnie niższa niż w wypadku dużych przedsiębiorstw [Naldi et al., 2015, s. 67–79].

K. Randle i M. Dodourowa poddali badaniom empirycznym trzydzieści małych i średnich brytyjskich przedsiębiorstw, które realizują procesy produkcji i postprodukcji w sektorach filmowym i audiowizualnym [Randle et al., 2010, s. 39–51]. Celem badań było określenie zdolności adaptacyjnych tych przedsiębiorstw do zmiany technologicznej, polegającej na zastąpieniu technologii analogowych przez ich cyfrowe odpowiedniki. Badania, wykorzystujące koncepcję kompetencji dynamicznych, dotyczyły w szczególności metod nabywania i stosowania przez pracowników nowych umiejętności, niezbędnych ze względu na wymienioną wyżej zmianę technologiczną. Przeprowadzone zostały za pomocą wywiadów telefonicznych z menedżerami i pracownikami losowo wytypowanych przedsiębiorstw.

Badacze stwierdzili, że wprowadzenie technologii cyfrowych w miejsce analogowych skutkuje obniżeniem barier wejścia na rynek, ze względu na niższe koszty urządzeń i wzrost efektywności ekonomicznej. W następstwie obniżenia tych barier następuje wzrost presji konkurencyjnej, który wymusza szybką adaptację przedsiębiorstw do turbulentnego otoczenia.

W wypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które cechuje niski poziom sformalizowania zasad działania, kompetencje dynamiczne odgrywają szczególnie istotną rolę w procesach adaptacyjnych. Kompetencje techniczne przedsiębiorstwa są głównym czynnikiem przewagi konkurencyjnej w stabilnym otoczeniu. Natomiast w warunkach szybkozmiennego otoczenia konkurencyjnego kompetencje dynamiczne stanowią relatywnie bardziej istotny czynnik osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej niż kompetencje techniczne [Randle et al., 2010, s. 45–49].

## PODSUMOWANIE

Wzrastająca zmienność otoczenia prowadzi do unieważnienia klasycznych modeli biznesowych przedsiębiorstw medialnych, których fundament stanowi zasobowa teoria przedsiębiorstwa. Nowy paradygmat zarządzania strategicznego, kształtujący się pod wpływem wieloaspektowej konwergencji, nie jest jeszcze ugruntowany. Koncepcja kompetencji dynamicznych może być elementem teoretycznym tego paradygmatu, wyjaśniającym źródła sukcesu przedsiębiorstw na szybkozmiennym rynku mediów. Wyniki badań empirycznych potwierdzają tę prawidłowość.

## LITERATURA

- Ambrosini V., Bowman C., (2009), *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, "International Journal of Management Reviews", t.11 (1).
- Banaszyk P., (2012), *Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 260.
- Bratnicki M., Olszak C., Kisielnicki J., (2014), *Twórczość organizacyjna i ICT jako nowa perspektywa zarządzania organizacją*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 1(31).
- Doyle G., (2013), *Understanding media economics*, SAGE, London.
- Eisenhardt K., Martin J., (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, "Strategic Management Journal", vol. 21.
- Gabszewicz J.J., Resende J., Sonnac N., (2015), *Media as multi-sided platforms* [w:] R.G. Picard, S.S. Wildman (red. naukowa), *Handbook on the Economics of the Media*, Elgar, Cheltenham.

- Goban-Klas T., (2005), *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, WSiP, Warszawa.
- Golonka M., (2014), *Zarządzanie z przewagą sztuki*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Jakubowicz K., (2011), *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*, Poltext, Warszawa.
- Kiefer L., Steininger Ch., (2014), *Medienökonomik*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Kowalski T., (2013), *Zarządzanie w mediach*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kowalski T., (2014), *Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach*, „Studia Medioznawcze”, nr 2 (57).
- Koźmiński A., (2012), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Kreft J., (2012), *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Krupski R., (2014), *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A (159).
- Krupski R., (2011), *Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 217/2011.
- Küng L., (2008), *Strategic Management in the Media – theory to practice*, SAGE, London.
- Küng L., Picard R.G., Towse R. (red.), (2008), *The Internet and The Mass Media*, SAGE, London.
- Mahoney J.T., (2005), *Resource-based theory, dynamic capabilities, and real options. In Foundations for Organizational Science. Economic foundations of strategy*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Naldi L., Wikström P., Björn R.M. von, (2015), *Dynamic Capabilities and Performance. An Empirical Study of Audiovisual Producers in Europe*, „International Studies of Management and Organization”, vol. 44, nr 4.
- Nierenberg B., (2011), *Wybrane aspekty zarządzania mediami*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 12.
- Nierenberg B., (2013), *Zarządzanie mediami – geneza, istota, koncepcje badawcze*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 4 (44).
- Obłój K., (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Oliver J.J., (2014), *Dynamic Capabilities and Superior Firm Performance in the UK Media Industry*, „Journal of Media Business Studies”, nr 11(2).
- Ots M., (2014), *Strategic Direction and Control of Portfolios: Can Standard Models Create Cross-Media Benefits?* [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product*

- Portfolios. Issues in Management of Multiple Products and Services*, Routledge, New York.
- Peteraf M., Stefano G. di, Verona G., (2013), *The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together*, "Strategic Management Journal", vol. 34 (12).
- Randle K., Dodourova M., (2010), *Linking Digital Technologies and Dynamic Capabilities: A Case Study of Small Firms in the UK Audio Visual Sector*, "Journal of Global Strategic Management", 7, 39.
- Skrzypczak J., (2013), *Problemy ze zdefiniowaniem pojęć "radiofonia" i „telewizja” w erze cyfrowej*, „Zarządzanie w Kulturze”, z. 4.
- Stabryła A., Małkus T. (red. naukowa), (2014), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków.
- Strużyna J., (2013), *Ewoluuująca organizacja – pole starcia sił rutyn i nowości*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Teece D., Pisano G., (1994), *The dynamic capabilities of firms: an introduction*, "Industrial and corporate change", vol. 3(3).
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", t. 18, nr 7.
- Tschmuck P., (2013), *Technological change and cultural production* [w:] R. Towse, Ch. Handke (red.), *Handbook on the Digital Creative Economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Tyc W., (2013), *Ekonomiczne uwarunkowania wielkości przedsiębiorstw medialnych*, „Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 156.
- Vogel R., Güttel W.H., (2013), *The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review*, "International Journal of Management Reviews", vol. 15.
- Wąsowska A., (2012), *Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego* [w:] B. Glinka, M. Kostera (red. naukowa), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Witzel M., Warner M. (red.), (2013), *The Oxford Handbook of Management Theorists*, Oxford University Press, Oxford.
- Zakrzewska-Bielawska A., (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27.

## DYNAMIC CAPABILITIES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FACTOR OF MEDIA COMPANY

**A b s t r a c t:** The dynamic capabilities concept is rooted in the resource based view (RBV), which is the leading direction in strategic management research. The purpose of the article is to present fundamental approaches to the dynamic capabilities framework and its origin. On the basis of the media management theory dominant premises of distinctness of media management are described. The major reasons for the evolution of media industry are also presented. The article discusses selection of papers presenting research on the influence of dynamic capabilities on competitive advantage in case of media companies.

**Key words:** dynamic capabilities; media convergence; media company; competitive advantage; resource based view (RBV)