

Rafał MATWIEJCZUK  
Uniwersytet Opolski  
Zakład Logistyki i Marketingu

## KONCEPCJA DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI JAKO PODSTAWA ROZWOJU KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

**Streszczenie.** Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wśród czynników oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej ważne miejsce zajmują potencjały sukcesu przedsiębiorstwa, które obejmują: (1) zasoby, (2) zdolności oraz (3) kompetencje. Z kolei, wśród różnorodnych zdolności przedsiębiorstwa, szczególne znaczenie przypisuje się tzw. dynamicznym zdolnościom. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności w kształtowaniu i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zdolności, kompetencje, koncepcja zdolności dynamicznych.

## DYNAMIC CAPABILITIES CONCEPT AS A BASIS FOR BUSINESS COMPETENCES DEVELOPMENT

**Summary.** Firms are constantly looking for ways leading to the business competitive advantage creation. Among the factors affecting the business competitive advantage creation an important place is occupied by business success potentials, which include: (1) resources, (2) capabilities and (3) competences. In turn, among the different firm capabilities, the most important role is assigned to the so-called dynamic capabilities. The aim of the article is to present the possibilities of the dynamic capabilities concept exploitation in the process of business competences development.

**Keywords:** capabilities, competences, Dynamic Capabilities Concept.

### 1. Uwagi wstępne

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. Kategoria przewagi konkurencyjnej zajmuje bardzo ważne miejsce w zarządzaniu

strategicznym, a zwłaszcza w dominującym w ostatnich latach nurcie określanym mianem nurtu zasobowego.

W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego kluczowe znaczenie przypisywane jest tzw. potencjałom sukcesu przedsiębiorstwa, które obejmują: (1) zasoby, (2) zdolności oraz (3) kompetencje [3, s. 37-52; 7, s. 1-12; 8, s. 13-37]. Wśród różnorodnych zdolności, jakimi charakteryzuje się przedsiębiorstwo szczególną rolę pełnią tzw. dynamiczne zdolności. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania koncepcji dynamicznych zdolności w kształtowaniu i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, umożliwiających zdobycie oraz utrzymanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

## **2. Kompetencje przedsiębiorstwa w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego<sup>1</sup>**

W ogólnym ujęciu potencjały sukcesu są rozumiane jako czynniki oddziałujące na osiąganie przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział przedsiębiorstwa w rynku) i efektów ekonomicznych (zysk, rentowność oraz zwrot z zainwestowanego kapitału) [4, s. 1-20]. Oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne są wynikiem zrealizowania przez przedsiębiorstwo przyjętych celów oraz zaplanowanych zadań. Efekty te można określić jako tzw. wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa. Obok wyznaczników sukcesu można również wskazać tzw. czynniki sukcesu, które obejmują różnorodne, „uszczegółowione” potencjały sukcesu przedsiębiorstwa [9].

W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego wśród potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa szczególne miejsce zajmują kompetencje. Kompetencje przedsiębiorstwa można określić jako długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów, aktywnie zaangażowanych w realizację wyznaczonych celów i zadań, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych oraz ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Podstawami kształtowania i rozwoju kompetencji są integracja oraz koordynacja zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Integracja pozwala przede wszystkim na osiągnięcie efektów synergicznych, związanych z możliwościami jednoczesnego wykorzystania zróżnicowanych zasobów (tzw. kompozycji zasobów), przyporządkowanych do konkretnych zdolności (tzw. kompozycji zdolności). Koordynacja z kolei obejmuje procesy i czynności o charakterze zarządczym, dzięki którym możliwe jest efektywne wykorzystanie różnorodnych kompozycji zasobów oraz zdolności w dążeniach do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych [9].

---

<sup>1</sup> Problematyka ta została szerzej przedstawiona w poprzednim artykule autora opublikowanym w Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie [10].

### 3. Istota i znaczenie zdolności przedsiębiorstwa

Termin „zdolności przedsiębiorstwa” został wprowadzony i upowszechniony przez I.H. Ansoffa [1]. Ogólnie rzecz biorąc, zdolności przedsiębiorstwa stanowią „wiązkę” (zbiór) jego poszczególnych umiejętności, służących do realizacji czynności i/lub zadań [11]. Podstawową cechą, będącą najważniejszym wyznacznikiem zdolności przedsiębiorstwa jest ich orientacja na osiąganie oczekiwanych efektów. Efekty te uzyskiwane są dzięki celowym i skoordynowanym sposobom aktywnego zaangażowania zasobów (kompozycji zasobów) w realizację wyznaczonych celów. Definicje zdolności przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1

#### Definicje zdolności

Autor/Autorzy (rok)	Definicja zdolności
E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W. D. Guth (1969)	Zdolności przedsiębiorstwa są to potencjalne i rzeczywiste możliwości zrealizowania wyznaczonych zadań, uwzględniające trudności powodowane przez pojawiające się okoliczności lub występującą konkurencję
D.J. Teece (1984)	Zdolności są rodzajem i jednocześnie grupą (częścią) zasobów, dzięki którym przedsiębiorstwo może wspierać swoje bieżące działania związane z kształtowaniem i wzmacnianiem własnej konkurencyjności, a także reagować (odpowiadać) na zmiany zachodzące na rynku oraz dążyć do zapewnienia (utrzymania) dotychczasowej stopy wzrostu
D. Ulrich, D.G. Lake (1990)	Zdolności przedsiębiorstwa są to jego możliwości, pozwalające na zidentyfikowanie wewnętrznych struktur i procesów, które wpływają na ich uczestników, prowadząc do tworzenia (kreowania) charakterystycznych dla przedsiębiorstwa kompetencji, a przez to umożliwiających przedsiębiorstwu dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klienta i wymogów strategicznych rynku i sektora
R.M. Grant (1991)	Zdolności są to zbiory umiejętności związane z zespołem („kompozycją”) zasobów, umożliwiające realizację określonych zadań lub czynności
G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman (1992)	Zdolności stanowią zbiór procesów biznesowych, rozumianych (postrzeganych) w kategoriach strategicznych
R. Amit, P.J.H. Schoemaker (1993)	Zdolności stanowią „kombinacje” potencjałów przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania zasobów, uwzględniające procesy organizacyjne, służące osiągnięciu oczekiwanych efektów finalnych
D.J. Collis (1994)	Zdolności przedsiębiorstwa stanowią „kompleks” rutynowych procesów i czynności, które determinują efektywność, w ramach której (w odniesieniu do której) przedsiębiorstwa dokonują fizycznej transformacji nakładów w efekty
G. S. Day (1994)	Zdolności stanowią kompleksową „wiązkę” umiejętności i skumulowanej wiedzy, warunkujących właściwą koordynację procesów oraz czynności realizowanych przez przedsiębiorstwo, w tym m.in. właściwe wykorzystanie posiadanych zasobów
R. Henderson, I. Cockburn (1994)	Zdolności są to możliwości przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania posiadanych (obecnych) zasobów oraz rozwoju nowych zasobów

cd. tabeli 1

R.M. Grant (1996)	Zdolności przedsiębiorstwa można zdefiniować jako możliwości przedsiębiorstwa w zakresie powtarzalnej, efektywnej realizacji zadań, która odnosi się bezpośrednio lub pośrednio do potencjałów przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia wartości, przez zapewnienie efektywności transformacji ponoszonych nakładów w uzyskiwane efekty
G. Dosi, D.J. Teece (1998)	Zdolności przedsiębiorstwa obejmują zintegrowane zbiory umiejętności w zakresie organizacji, zarządzania, koordynacji i/lub nadzoru, dotyczących realizowanych procesów i czynności
S. Sharma, H. Vredenburg (1998)	Zdolności są to koordynujące mechanizmy, które umożliwiają najbardziej efektywne i konkurencyjne wykorzystanie materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa
S.G. Winter (2000)	Zdolności przedsiębiorstwa stanowią rutynowe procesy i czynności (lub zbiory rutynowych procesów i czynności), które – uwzględniając ponoszone nakłady – pozwalają na zdefiniowanie strategicznych opcji decyzyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, determinujących osiągnięcie znaczących (oczekiwanych) efektów
C.G. Brush, P.G. Greene, M.M. Hart (2001)	Zdolności są to umiejętności przedsiębiorstwa umożliwiające wykorzystanie jego zasobów w celu osiągnięcia pożądaných efektów
T.J. Lehtonen (2005)	Zdolności odnoszą się do umiejętności wykorzystania przez przedsiębiorstwo zasobów materialnych i niematerialnych. Zdolności stanowią zbiór procesów i praktyk biznesowych związanych z kontrolą i koordynacją wykorzystania aktywów przedsiębiorstwa
S. Ray, K. Ramakrishnan (2006)	Zdolności można zdefiniować jako kompleksową składową kompetencji, zintegrowanych przez różne, znaczące (istotne) procesy organizacyjne, rutynowe procesy i czynności oraz mechanizmy, prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów przedsiębiorstwa
U. Ljungquist (2007)	Zdolności można określić jako procesy obejmujące zbiory czynności, dotyczące wzajemnego oddziaływania zasobów (materialnych lub niematerialnych), które są charakterystyczne (unikalne) dla danego przedsiębiorstwa
G. Hubbard, A. Zubac, L. Johnson (2008)	Zdolności można zdefiniować jako potencjały przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania i stosowania zróżnicowanych kompozycji zasobów, przy wykorzystaniu czynności, rutyn organizacyjnych, procesów, systemów oraz umiejętności pracowników, w celu wytworzenia produktów i usług, które stanowią źródło potencjalnych zysków przedsiębiorstwa oraz są dostępne dla klientów
P.J. Daugherty, H. Chen, D.D. Mattioda, S.J. Grawe (2009)	Zdolności stanowią zbiory umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania zasobów, które można określić jako powtarzalne „wzorce” realizowanych procesów i czynności (rutyna organizacyjna), związane z wykorzystywaniem zasobów w celu kreowania, wytworzenia (produkcji) i/lub zaoferowania produktów na rynku

Źródło: [9, s. 72-74].

W opinii M. Bratnickiego [2] zdolności przedsiębiorstwa odnoszą się do możliwości wykonania danego zadania, funkcji czy też działalności na poziomie przynajmniej zadowalającym. Zdaniem tego autora tak postrzegane zdolności obejmują kombinacje umiejętności i procesów, które kumulują się głównie wskutek organizacyjnego uczenia się.

Zdolności jako podstawowe (obok zasobów *sensu stricto*) „tworzywo” kompetencji przedsiębiorstwa powinny charakteryzować się kilkoma istotnymi cechami.

Po pierwsze, zdolności powinny przede wszystkim umożliwiać szybkie i efektywne reagowanie przedsiębiorstwa na dynamiczne zmiany zachodzące zarówno w jego otoczeniu (zwłaszcza rynkowym i konkurencyjnym), jak i w samym przedsiębiorstwie (zmiany w ramach wewnętrznych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, a także zmiany związane z efektami tych procesów).

Po drugie, zdolności powinny „stwarzać warunki” dla systemowego zarządzania przedsiębiorstwem i jego relacjami z innymi przedsiębiorstwami, uwzględniającego złożoność oraz wieloaspektowość związków, zachodzących zarówno między poszczególnymi podsystemami przedsiębiorstwa (podsystemami decyzyjnymi, komponentami koncepcji zarządzania, funkcjami zarządzania, sferami funkcjonalnymi itp.), jak i między przedsiębiorstwem a jego dostawcami, pośrednikami, klientami czy też konkurentami. W tym kontekście zdolności umożliwiają skoordynowane wykorzystywanie i aktywne zarządzanie zasobami pozostającymi w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Po trzecie, zdolności przedsiębiorstwa powinny umożliwiać osiągnięcie oczekiwanego poziomu efektywności, ocenianego zarówno w wymiarze rynkowym (z perspektywy wartości i korzyści dla klienta), jak i w wymiarze ekonomicznym (z perspektywy wartości i korzyści dla przedsiębiorstwa). Tworzenie wartości dla klienta powinno z jednej strony uwzględniać strukturę oraz zróżnicowanie jego potrzeb i preferencji, a z drugiej „zabezpieczać” jednoczesną realizację wartości dla przedsiębiorstwa.

Po czwarte, zdolności powinny obejmować zarządzanie wielowymiarowymi relacjami przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, które mają charakter holistyczny, tj. tworzą system obejmujący wiele wieloaspektowych związków z różnymi podmiotami. Przedsiębiorstwa, dzięki rozwojowi zdolności oraz zasobów na których „rozpinają się” kompetencje, mogą skuteczniej osiągać wyznaczone cele, związane z tworzeniem wartości dla klienta, wartości dla przedsiębiorstwa oraz wartości dla poszczególnych interesariuszy.

#### **4. Zakres i przejawy oddziaływania koncepcji dynamicznych zdolności na kształtowanie i rozwój kompetencji przedsiębiorstwa**

Podstawę rozwoju i jednocześnie wiodącą koncepcję zasobowego nurtu zarządzania strategicznego stanowi koncepcja zasobowa (*Resource-Based View, RBV*). Jednakże jednym z najważniejszych zastrzeżeń formułowanych w odniesieniu do koncepcji RBV jest „włączanie” zdolności oraz innych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa do szeroko rozumianych zasobów. W konsekwencji zdolności postrzegane są wówczas jako jeden z rodzajów zasobów przedsiębiorstwa, umożliwiający osiąganie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych [6, s. 31-42].

Koncepcją, która nie tylko „przesuwa” środek ciężkości od zasobów w kierunku zdolności, ale znacząco dowartościowuje znaczenie zdolności jako istotnych i jednocześnie „odrębnych” (w stosunku do zasobów) potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej, jest koncepcja dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities Concept – DCC*).

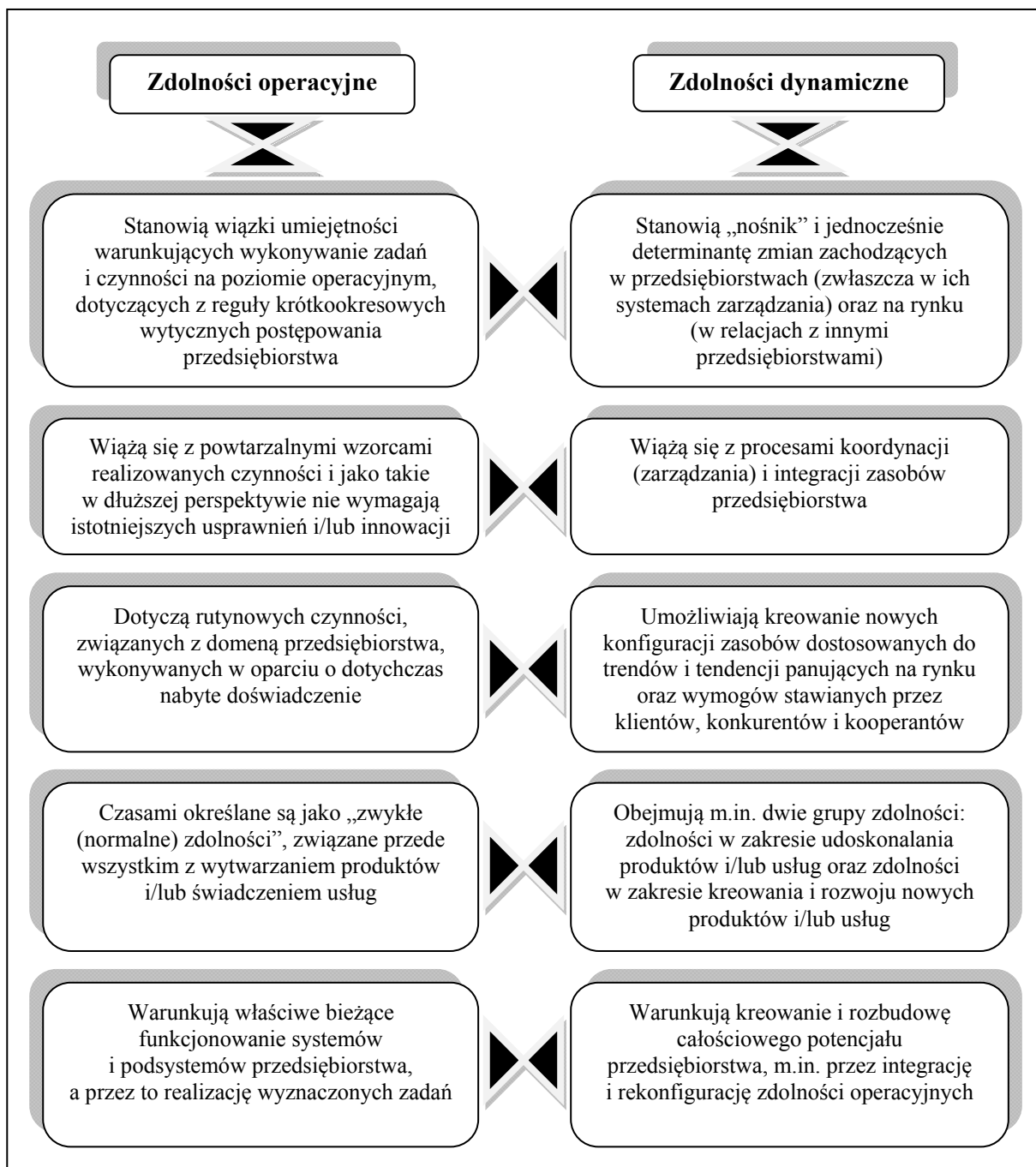
Jak podkreśla M. Bratnicki [2, s. 321], z koncepcji zasobowej wynika, że te przedsiębiorstwa, które są w stanie rozwinąć i wykorzystać unikalne, trudne do naśladowania i cenne zdolności oraz kompetencje, mogą osiągnąć ponadprzeciętne dochody oraz uzyskać przewagę konkurencyjną. Według tego autora, zwłaszcza z perspektywy koncepcji dynamicznych zdolności, można powiedzieć, że samo posiadanie zasobów nie stanowi wystarczającego warunku uzyskania przewagi konkurencyjnej. Do jej zdobycia niezbędne jest również umiejętne rozwijanie tych zasobów, tworzenie ich nowych kombinacji, a także właściwe wykorzystywanie zdolności i kompetencji, dzięki którym możliwe będzie spełnienie wymogów rynku oraz otoczenia. W konsekwencji w koncepcji *DCC* zwraca się szczególną uwagę na strategiczne znaczenie zdolności przedsiębiorstwa jako „mechanizmów integrujących” różnorodne kompozycje zasobów znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa [12; 5]. Integracja zasobów (kompozycji zasobów) oraz zdolności (kompozycji zdolności) pozwala bowiem na jednoczesne wykorzystanie tych dwóch rodzajów potencjałów sukcesu w osiąganiu celów przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie ważne z perspektywy rozwoju kompetencji, będących rezultatem integracji oraz koordynacji zasobów i zdolności przedsiębiorstwa.

W ramach koncepcji *DCC* wyróżnia się dwie podstawowe grupy (rodzaje) zdolności [12; 5]:

- 1) zdolności operacyjne,
- 2) zdolności dynamiczne (zob. rys. 1).

Zdolności operacyjne obejmują wszystkie rutynowe czynności, określane często jako rutyny organizacyjne, związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa [12, s. 509 i nast.]. Rutynowe czynności wykonywane są przede wszystkim na podstawie doświadczenia przedsiębiorstwa, nabytego w jego dotychczasowej działalności. Stanowią one tym samym pewne powtarzalne wzorce postępowania, częstokroć niewymagające istotniejszych usprawnień. Należy jednak podkreślić, że zdolności operacyjne umożliwiają przetrwanie przedsiębiorstwa, a także wpływają na jego bieżące funkcjonowanie. Dlatego też wykształcenie tych zdolności jest niezbędne dla zapewnienia właściwej realizacji bieżących czynności i zadań, w znacznej mierze związanych z operacyjną działalnością przedsiębiorstwa.

Z kolei zdolności dynamiczne wiążą się przede wszystkim z integracją, kształtowaniem i rekonfiguracją zasobów, a także z procesami ich pozyskiwania oraz wyzbywania się przez przedsiębiorstwo [12; 5]. Umożliwia to aktywne i efektywne dostosowywanie się przedsiębiorstwa do wymogów rynku oraz zmian zachodzących w otoczeniu, a także stanowi podstawę kształtowania i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Zdolności operacyjne a zdolności dynamiczne w koncepcji DCC

Fig. 1. Operational capabilities vs. dynamic capabilities within DCC

Źródło: [9, s. 76].

Jak zaznacza M. Bratnicki [2, s. 324-325], który zdolności operacyjne określa mianem „zdolności operatywnych” bądź też „zdolności substancjalnych”, przedsiębiorstwo potrzebuje wyróżniających zdolności, dzięki którym zasoby mogą być lepiej użytkowane. Autor ten zwraca uwagę, że to właśnie szczególne zdolności, nazywane dynamicznymi, umożliwiają ustawiczne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie zasobów oraz zdolności operacyjnych w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

C.L. Wang i P.K. Ahmed, na podstawie przeprowadzonych badań, zidentyfikowali trzy podstawowe wyznaczniki dynamicznych zdolności, które ich zdaniem są nie tylko wspólne dla różnych przedsiębiorstw, lecz również mają kluczowe znaczenie w procesie kształtowania i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. Wśród tych wyznaczników, stanowiących swoiste „dynamiczne subzdolności” (składowe dynamicznych zdolności), autorzy ci wymieniają [13]:

- 1) zdolności dostosowawcze (adaptacyjne),
- 2) zdolności absorpcyjne,
- 3) zdolności innowacyjne.

Zdolności dostosowawcze (adaptacyjne) wyrażają poszczególne umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie przystosowywania się do zmian zachodzących w jego otoczeniu. Dotyczy to zwłaszcza przystosowywania zasobów do wymogów rynku i klientów, a także do przedsięwzięć podejmowanych przez konkurentów. W szczególności zdolności adaptacyjne wiążą się z dostosowywaniem produktów i usług do zmieniających się potrzeb klientów, reagowaniem na nowe kierunki oraz przejawy rozwoju rynku (w tym na zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym), jak również rozpoznawaniem i wykorzystywaniem pojawiających się szans rynkowych.

Zdolności absorpcyjne odnoszą się w głównej mierze do umiejętności pozwalających na ocenę wartości wiedzy (w tym zwłaszcza tzw. wiedzy o rynku) jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa, a także do umiejętności pozyskiwania tej wiedzy oraz jej wykorzystywania, umożliwiającego tworzenie przewagi konkurencyjnej. Zdolności absorpcji obejmują m.in. umiejętności w zakresie rozpoznawania kluczowych obszarów wiedzy o rynku (klientach, produktach, konkurentach, dostawcach, pośrednikach itp.) oraz umiejętności w zakresie wykorzystywania wiedzy o rynku do rozwoju nowych produktów i usług, zaspokajających potrzeby klientów.

Wreszcie zdolności innowacyjne dotyczą umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania i rozwoju nowych produktów oraz usług, nowych metod i technik wytwarzania, nowych sposobów świadczenia usług, nowych standardów obsługi klienta czy też nowych form organizacyjnych oraz nowych rynków. Tak rozumiane zdolności innowacyjne stanowią wówczas nie tylko podstawę rozwijanych kompetencji przedsiębiorstwa, lecz również kluczową determinantę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej, wyrażającą możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo długofalowych korzyści z tytułu tej przewagi.

## **5. Wnioski końcowe oraz kierunki dalszych badań**

Koncepcja dynamicznych zdolności nie tylko zajmuje ważne miejsce w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, lecz również stanowi podstawę dla kształtowania i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie mają zwłaszcza wspomniane



dynamiczne zdolności, które umożliwiają integrowanie, kształtowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie zasobów oraz zdolności operacyjnych w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Integracja i koordynacja zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa umożliwia wykształcenie i rozwój kompetencji przedsiębiorstwa. Dalsze badania prowadzone w tym obszarze powinny m.in. koncentrować się na dokładnej identyfikacji oraz operacjonalizacji zasobów i zdolności, współtworzących kompetencje przedsiębiorstwa, dzięki którym możliwe jest budowanie i utrzymywanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

1. Ansoff I.H.: *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York 1965.
2. Bratnicki M.: Strategiczne dynamizowanie organizacji. Problem i rozwiązanie, [w:] Krupski R. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. Zarządzanie, Wałbrzych 2008, s. 321-333.
3. Day G.S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. "Journal of Marketing", Vol. 58, No. 4, October 1994, p. 37-52.
4. Day G.S., Wensley R.: Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority. "Journal of Marketing", Vol. 52, No. 2, April 1988, p. 1-20.
5. Eisenhardt K.M., Martin J.A.: Dynamic Capabilities: What Are They? "Strategic Management Journal", Vol. 21, No. 10/11, 2000, p. 1105-1121.
6. Enders A.: *Management Competence. Resource-Based Management and Plant Performance*. Physica Verlag, Heidelberg 2004.
7. Foss N.J.: Introduction. The Emerging Competence Perspective, [in:] Foss N.J., Knudsen Ch. (eds.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London and New York 1996, p. 1-12.
8. Knudsen Ch.: The Competence Perspective. A Historical View, [in:] Foss N.J., Knudsen Ch. (eds.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London and New York 1996, p. 13-37.
9. Matwiejczuk R.: *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014.
10. Matwiejczuk R.: Koncepcja Resource-Based View jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, [w:] Brzóska J., Pyka J. (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 83, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015, s. 437-446.

11. Prockl G.: Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung. Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007.
12. Teece D.J., Pisano G., Shuen A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7, 1997, p. 509-533.
13. Wang C.L., Ahmed P.K.: Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. "International Journal of Management Reviews", Vol. 9, No. 1, 2007, pp. 31-51.

### **Abstract**

Firms are constantly looking for ways leading to the business competitive advantage creation. Among the factors affecting the business competitive advantage creation an important place is occupied by business success potentials, which include: (1) resources, (2) capabilities and (3) competences.

In turn, among the different firm capabilities, the most important role is assigned to the so-called dynamic capabilities. The aim of the article is to present the possibilities of the dynamic capabilities concept exploitation in the process of business competences development.

The concept of dynamic capabilities not only occupies an important place in the "resource-stream" strategic management, but is the basis for the formation and development of the firm competences as well. The most important role is played "directly" by the firm dynamic capabilities that are the basis for business competitive advantage creation.