

Halina Piekarz, Adam Marszałek

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KOMPETENCJE ORGANIZACYJNE W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Wstęp

Strategia oparta na kluczowych kompetencjach okazuje się cennym narzędziem zarządzania w warunkach zaostrej się konkurencji. Kiedy czynniki globalizacji sprawiają, że dotychczasowa perspektywa działania staje się niepewna, a cele konkurencyjne stają pod znakiem zapytania, warto przeanalizować bieżącą strategię przedsiębiorstwa z perspektywy jego kluczowych kompetencji. Przyjęcie jej pomoże wskazać, jakie działania leżą w zasięgu firmy i nie osłabią jej potencjału strategicznego.

W niniejszym artykule przedstawiono teorię i model kluczowej kompetencji oraz wyniki badań wewnętrznych i zewnętrznych czynników konkurencyjności podmiotów gospodarczych z branży wyrobów gumowych i tworzyw sztucznych. Podejmowane zadania dotyczyły: identyfikacji wiodących czynników kształtujących charakterystykę popytu, identyfikację rodzajowej struktury kluczowych kompetencji, ocenę znaczenia kompetencji organizacyjnych z uwzględnieniem kryterium *VRIN*.

Model kluczowej kompetencji

Termin kompetencja bardzo często funkcjonuje w sensie wzorca cech charakterystycznych danego obiektu oceny, na przykład osoby, stanowiska organizacyjnego, zakresu uprawnień wykonawczych podmiotu decyzyjnego. Podobnie w zarządzaniu, pojęcie to jest używane przy kwantyfikacji cech elementów systemu przedsiębiorstwa. Odpowiednie zdefiniowanie wzorcowej kompetencji w sensie wymagań umożliwia ocenę stanu danego obszaru.

W ujęciu ogólnym kompetencji nadaje się sens zdolności do działania, realizacji zadań. Ujęcie to jest bardzo bliskie operacyjnej definicji kluczowej kompetencji. W ujęciu autorów niniejszego referatu *kluczowa kompetencja KK to zdolność do tworzenia cennej wartości wewnętrznej lub rynkowej osiągnięta poprzez łączenie wybranych czynników systemu organizacyjnego: materialnych i niematerialnych zasobów, procesów transformacji zasobów, efektów synergii, organizacji systemu KK, w szczególności uwzględniających czynniki integracji i koordynacji.*

Kluczowa kompetencja stanowi wiodącą mocną stroną firmy. Nie każda mocna strona jest kluczową kompetencją. Stosowanie pojęcia jest uzasadnione wtedy, gdy dana kompetencja organizacyjna spełnia kryteria testu *VRIN*¹, to znaczy posiada potencjał tworzenia wartości, rzadkości oraz trwałości konkurencyjnej, rozumianej jako trudność substytucji lub przetransferowania. Wyjątkowość kluczowej kompetencji łączy się z efektem synergii procesów biznesowych, składników zasobowych wykorzystywanych w procesach, organizacji tak zdefiniowanego systemu oraz umiejętności jego ciągłej modyfikacji, wdrażania zmian.

Definicje kompetencji spotykane w literaturze akcentują: wymiar procesowy, wymiar zasobowy, wymiar dynamicznej kompetencji. W wymiarze procesowym kluczowa kompetencja *KK* jest przedstawiana jako główny proces strategiczny, wychodzący od potrzeb klienta i kończący się na nich².

Powstanie koncepcji strategii opartej na kluczowych kompetencjach jest związane z rozwojem teorii nurtu zasobowego, przede wszystkim dwóch, tak zwanej zasobowej teorii konkurencji *RBV*³ oraz teorii konkurencji opartej na dynamicznych kompetencjach *DCV*⁴.

W dorobku traktującym o kluczowych kompetencjach należy wymienić prace takich autorów jak: B. Wernerfeld, C. Montgomery, G. Rumelt. Wskazują oni, że konkuruje się nie tylko opierając się na produktach, ale przede wszystkim na bazie wykorzystywanych zasobów. Badania wiodących przedsiębiorstw w USA wykazały, że w krytycznych momentach zmian zewnętrznych swój rozwój oparły one na działaniach pozornie sprzecznych ze zdrową logiką. Odrzucały pokusę adaptacji kosztem posiadanych kluczowych kompetencji i cały swój potencjał inwestowały w rozwój przedsiębiorczy, zgodny z dotychczasowym kierunkiem. Wzrost jakości konkurencyjności wynikał ze zdolności dostosowywania strategii rynkowej do

¹ VRIN – akronim słów wartość (value), rzadkość (rarity), utrudniona imitacja (imperfect imitation), trudność substytucji (non substitution), [M. Caldeira, J. Ward, *Using Resource-Based Theory to Interpret the Successful Adoption and Use of Information Systems & Technology in Manufacturing Small and Medium Sized Enterprises*], Global Co-Operation in the New Millenium, The 9th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenia, June 2001, s. 1160].

² G. Stalk, Ph. Evans, L. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” March-April 1992, s. 62.

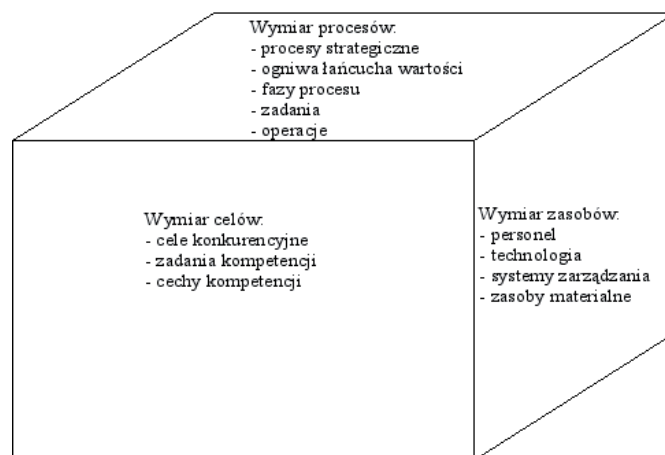
³ RBV – akronim słów Resource Based View, podejście oparte na zasobach.

⁴ DCV – akronim słów Dynamic Capability View, podejście oparte na dynamicznych kompetencjach.

posiadanego potencjału konkurencyjnego. Zbiegło się to w czasie z gwałtownym przyspieszeniem rozwoju technologicznego i jego następstwami, między innymi skracaniem się długości cyklu życia produktów.

Nurt zasobowy rozwija się w dalszym ciągu, obecnie jego ważną częścią są zagadnienia związane z kompetencjami dynamicznymi, **DK**. Dynamiczne kompetencje są zdolnością do zmiany kierunku, transformacji i integrowania bieżących kluczowych kompetencji z zewnętrznymi zasobami oraz strategicznymi aktywami, w celu sprostania zmieniającym się potrzebom rynku: presji czasu, konkurencji oraz możliwości imitacji⁵. Umożliwiają firmie kreowanie nowych procesów i produktów w odpowiedzi na warunki rynkowe⁶.

Zgodnie z operacyjną definicją kluczowej kompetencji, przyjmuje się, że jej jakość⁷ jest determinowana łącznym oddziaływaniem czynników przynależnych do trzech następujących wymiarów tworzących system: wymiaru celów (charakteryzowanego przez wymagane cechy produktu transformacji), wymiaru procesów (charakteryzowanego przez cechy bezpośrednich i pośrednich procesów transformacji), wymiaru zasobów (charakteryzowanego przez cechy ilościowo-jakościowe zasileń procesu transformacji, rys. 1).



Rys. 1. Wymiary kluczowej kompetencji

Źródło: Opracowanie własne.

Perspektywa celów kompetencji znajduje się na styku strategii organizacji i systemów operacyjnych. Cele kompetencji są identyfikowane na podstawie wytycz-

⁵ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Business Source Premier” 2000, s. 3.

⁶ A. Leiponen, IIASA Interim Report IR-97-006/February, s. 3.

⁷ Jakość kompetencji wyraża jej efektywność mierzoną za pomocą oceny zbioru różnych cech.

nych strategii konkurencyjnej oraz strategii rozwoju, krótko- i długoterminowych projektów. Są przekładane na zadania, na podstawie których dokonuje się szczegółowej specyfikacji wymagań jakościowych postawionych przed odpowiednimi podsystemami kompetencji. Parametry wynikające z celów są równocześnie kryteriami oceny jakości kompetencji, ta sama kompetencja analizowana z punktu widzenia bieżącej i nowej strategii może charakteryzować się odmienną oceną.

Cele strategii są punktem wyjścia definiowania procesowych granic kompetencji. Bezpośrednio są z nimi związane procesy strategiczne (wejścia-wyjścia), pokazujące przebieg transformacji zasobów od momentu zasilenia do umownego etapu zakończenia procesu transformacji. Proces biznesowy jest tworzony przez ogniwa wartości, subprocesy. W każdym z nich można wyodrębnić kolejne fazy i poszczególne operacje. Kluczowa kompetencja może integrować procesy transfunkcjonalne, przynależne do domeny badań i rozwoju, domeny marketingu i sprzedaży, domeny operacji wytwórczych. W charakterystyce procesów można wykorzystać klasyfikację International Benchmarking Clearinghouse. Wyróżnia się kilkanaście typów procesów na poziomie ogniwa wartości, są to: fakturowanie i obsługa klienta, operacje wewnętrzne – produkcja i logistyka, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie zasobami informacyjnymi, zarządzanie zasobami finansowymi i materialnymi, zarządzanie relacjami zewnętrznymi, zarządzanie doskonaleniem i zmianami, wdrażanie programów środowiskowych, rozumienie rynków i klientów, tworzenie wizji i strategii, rozwój produktów i usług, marketing i sprzedaż⁸.

Procesowe granice kompetencji wyznaczają zbiór współtworzących je zasobów, który może zostać zidentyfikowany na każdym poziomie analizy kompetencji. Obraz ogólnej struktury zasobów kompetencji organizacyjnej uzyskuje się na poziomie procesu biznesowego. Ich strukturę zasobową można określić na podstawie układu grup zasobów: personalnych, technologicznych, systemów zarządzania oraz materialnych.

Kluczowe kompetencje w strategii przedsiębiorstw przemysłu przetwórstwa tworzyw sztucznych

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Przedstawione badania dotyczą grupy kilkunastu przedsiębiorstw z rodzimej branży wyrobów gumowych i przetwórstwa tworzyw sztucznych, rynków, które według analiz charakteryzowały się w minionych latach dwucyfrowym wskaźnikiem tempa wzrostu. Sektor krajowy i środkowoeuropejski uważany jest przez inwestorów za interesujący, perspektywiczny, charakteryzuje się dwucyfrowym

⁸ J. Brillman, *Nowoczesne metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 310-317.

tempem wzrostu. Zużycie tworzyw sztucznych na osobę jest znacząco niższe niż w starych krajach UE.

Próba badawcza obejmowała osiemnaście przedsiębiorstw o profilu: produkcja wielobranżowa, dystrybucja sieciowa, produkcja folii i opakowań, usługi specjalistyczne, produkcja styropianu, produkcja stolarki PCV, produkcja specjalistyczna dla przemysłu, produkcja surowców dla przemysłu oraz działalność międzybranżowa. Są to różnej wielkości jednostki gospodarcze, począwszy od małych firm o lokalnym zasięgu działalności do korporacji o globalnej skali działania. Dwadzieścia procent firm zajmuje się działalnością handlową, a sześćdziesiąt produkcyjną. Pod względem liczebności zatrudnienia najwięcej podmiotów kwalifikuje się jako małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do dziesięciu osób – prawie 40% próby. Firmy o poziomie zatrudnienia powyżej dziesięciu osób to 60% zbioru. W roku 2008 wzrost sprzedaży odnotowała większość przedsiębiorstw.

Podstawowe zadania badawcze

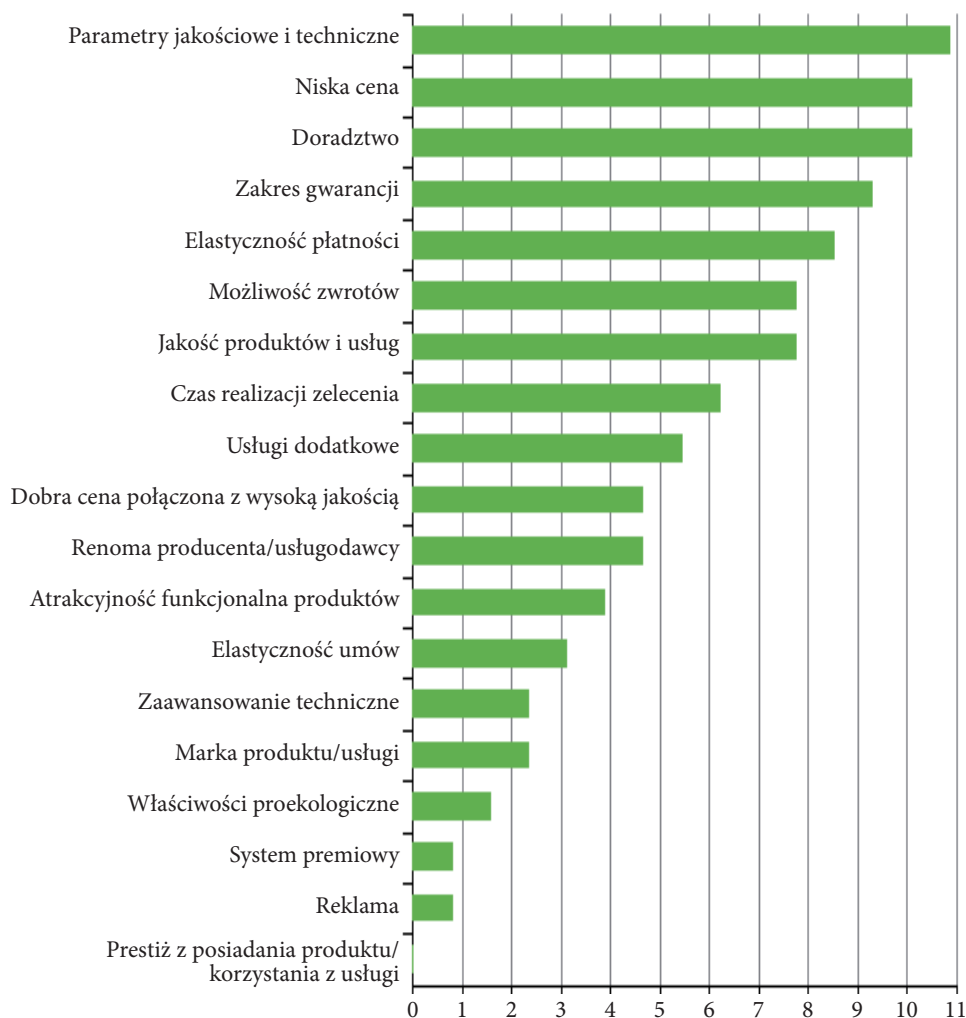
Badania przeprowadzono metodą wywiadu kierowanego, wykorzystano analizę dokumentacji ekonomiczno-rynkowej oraz źródła GUS. Pierwsza faza identyfikuje rynkowe czynniki sukcesu, tworzące charakterystykę popytową klientów biznesowych z branży. W kolejnym kroku prezentuje się strukturę rodzajową kluczowych kompetencji badanej grupy. W ostatniej fazie przedstawia się wyniki ogólnej istotności kluczowych kompetencji z uwzględnieniem kryteriów *VRIN*.

Identyfikacja rynkowych czynników sukcesu

Zidentyfikowano dziewiętnaście determinant konkurencyjności (rys. 2). Trzema wiodącymi KCzS zbioru okazały się: parametry jakościowe i techniczne produktu lub usługi, cena produktu lub usługi oraz profesjonalne doradztwo. Przekroczyły one poziom 10% ogólnej ilości wskazań. Bardzo istotne okazały się także warunki i zakres gwarancji produktów lub usług, możliwość zwrotu towarów, elastyczność finansowych warunków współpracy oraz bardzo wysoka jakość produktów lub usług. Najniżej cenionymi okazały się czynniki dotyczące reklamy produktów oraz własności proekologicznych.

Identyfikacja kluczowych kompetencji przedsiębiorstw

Architektura organizacyjna badanych jednostek gospodarczych przeciętnie obejmowała sześć domen kompetencji spośród zidentyfikowanych osiemnastu. Zaliczają się do nich: marketing i sprzedaż, obsługa klienta, doradztwo, zarządzanie przedsiębiorstwem, rozwój personelu, rozwój produkcji i technologii, dystrybucja, przygotowanie produkcji, alianse, rozwój przedsiębiorstwa, sprzedaż hurtowa, sprzedaż detaliczna, elastyczny system produkcji, projektowanie i wdrażanie produktów, zaopatrzenie, relacje międzynarodowe, produkcja masowa. Najczęściej jako istotne respondenci wskazali związane z marketingiem i sprzedażą oraz procesem produkcji, rzadziej z badaniami i rozwojem, logistyką, dystrybucją, sprzedażą detaliczną.

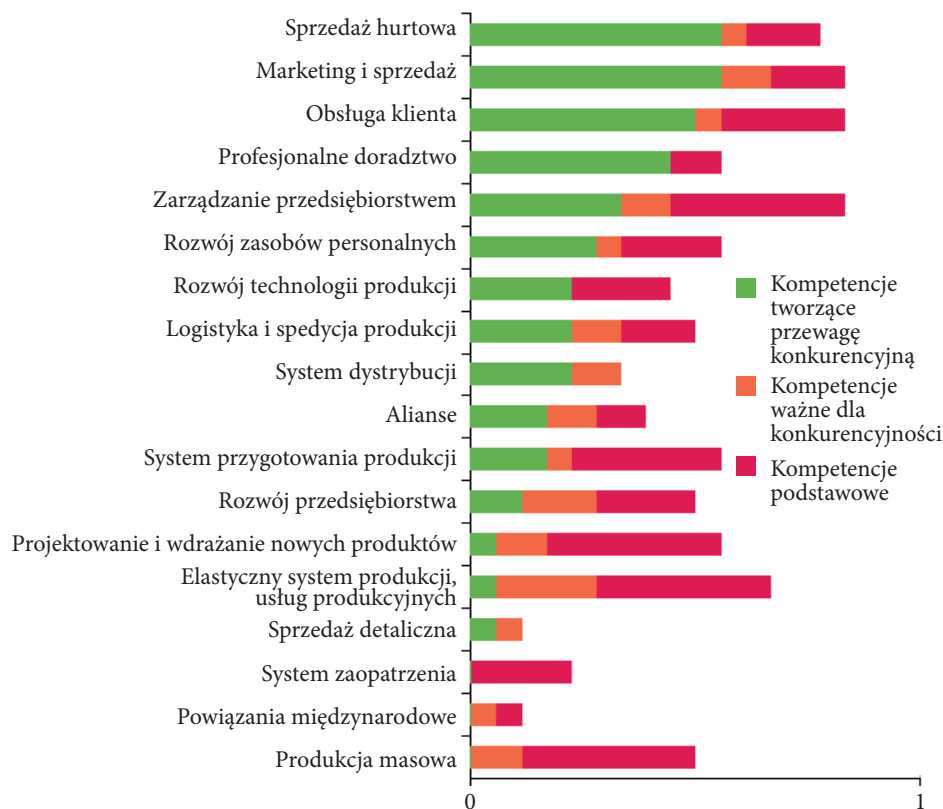


Rys. 2. Charakterystyka rynkowych czynników konkurencyjności

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki analizy kluczowych kompetencji

Synteza badań kompetencji charakteryzuje otrzymane wyniki z trzech perspektyw. Pierwsza analizuje je biorąc pod uwagę kryterium częstości wskazań jako: kompetencje podstawowe, wymagane dla przetrwania, kompetencje silnie wpływające na konkurencyjność oraz kompetencje determinujące przewagę konkurencyjną. Druga perspektywa różnicuje ważność kompetencji ze względu na sumę przyznanych punktów. Trzecia jest połączeniem podejścia opartego na częstości wskazań i podejścia punktowego, ocena ważona jest najbardziej miarodajna.



Rys. 3. Kluczowe kompetencje badanych przedsiębiorstw oraz ich struktura

Źródło: Opracowanie własne.

Kompetencje najczęściej wskazywane jako podstawowe są związane ze sprzedażą, marketingiem, obsługą klienta, doradztwem oraz zarządzaniem przedsiębiorstwem, uzyskały one ponadprzeciętną ilość wskazań. Kompetencje kluczowe dla konkurencyjności to elastyczna produkcja oraz rozwój przedsiębiorstwa, w tej kategorii były one najczęściej wymieniane wśród badanych jednostek. Kompetencje wyróżniające, prowadzące do przewagi konkurencyjnej najczęściej opierają się na: skali produkcji masowej, elastyczności produkcji, projektowaniu i wdrażaniu nowości oraz zarządzaniu przedsiębiorstwem, kompetencje te uzyskały po 39% wskazań ogółu podmiotów. Kompetencje podstawowe mogą być równocześnie kluczowymi i wyróżniającymi, na przykład sprzedaż i marketing, obsługa klienta, logistyka i spedycja produkcji.

W podejściu punktowym jako najistotniejsze okazały się kompetencje zarządzania przedsiębiorstwem, w dalszej kolejności elastyczna produkcja, projektowanie i wdrażanie nowych produktów oraz obsługa klienta.

Oceny ważne także wskazują na wiodącą rolę kompetencji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Podobne oceny uzyskały kompetencje tworzące systemy elastycznej produkcji, obsługa klienta oraz marketing i sprzedaż. Najwyżej ceniona kompetencja według ocen ważonych, zarządzanie przedsiębiorstwem, jest czynnikiem silnie wpływającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, lecz nie gwarantuje jej trwałości.

Podsumowując, domena zarządzania przedsiębiorstwem jest wskazywana przez każde z podejść jako wiodąca i zarazem konieczna w działalności, podobnie jak domena elastycznej produkcji i obsługi klienta. Kompetencje z zakresu marketingu i sprzedaży są postrzegane jako wymagane dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i cenne, są jednak wymieniane rzadziej. Jako bardzo wartościowy potencjał konkurencyjny postrzega się działalność badawczo-rozwojową, w wymiarze produktowym, produkcyjnym oraz organizacyjnym. Do grona istotnych wewnętrznych czynników konkurencyjności zalicza się dodatkowo umiejętności w zakresie doradztwa oraz system produkcji masowej. Są one wymieniane najrzadziej.

Odniesienie zbioru wiodących KCzS rynku do zbioru wiodących kompetencji organizacyjnych branży wykazuje ścisły związek, co świadczy o przyjęciu przez przedsiębiorstwa trafnego kierunku strategii prowadzenia działalności. Na wymagania cenowe, jakościowe i marketingowe odpowiadają umiejętności produkcyjne, rozwojowe i obsługa klienta. Marketing w wielu z nich nakierowany jest na wysokiej jakości obsługę klienta oraz profesjonalne doradztwo. Cechy konkurencyjności preferowane przez rynek są doskonałe przez większość badanych organizacji, stosujących strategię doskonałości operacyjnej⁹, opartej na atutach organizacyjnych. Podmioty rozwijają się w kierunku specjalizacji branżowej, koncentrują się na czynnikach, które są bliskie realnemu postrzeganiu otoczenia biznesowego i przedsiębiorstwa.

Wiodące kompetencje postrzegane jako mocne strony przedsiębiorstw są zintegrowanymi zbiorami różnych kompetencji organizacyjnych. Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie kilku refleksji w odniesieniu do wspomnianego kryterium *VRIN*. Praktyczne zastosowanie tego testu w badaniach organizacyjnych wymaga precyzyjnego zdefiniowania cech każdego z kryteriów odpowiednimi parametrami, opisującymi istotę kompetencji. Dla potrzeb niniejszych badań użyto jedynie podstawy oceny kompetencji, zbioru kryteriów testu. Uzyskane wyniki sugerują, że kryteria *VRIN* odniesione do kompetencji organizacyjnych badanych podmiotów mogą być zbyt silne dla większości działającej w niej jednostek. Większość podmiotów charakteryzuje się znaczącym stopniem możliwości sub-

⁹ Strategia doskonałości operacyjnej jest ukierunkowana na dostarczenie rynkowi produktów w bardzo korzystnej relacji cena–jakość, kluczowym procesem są operacje wytwórcze i logistyka. Ważną wspierającą rolę ogrywają procesy innowacji produkcji i produktów. Zadaniem marketingu i sprzedaży jest przekonanie nabywców do filozofii działalności własnego przedsiębiorstwa.

stytucyjności efektów kompetencji lub naśladownictwa. Jest to związane z charakterystyką zbioru, w którym dominują jednostki gospodarcze o podobnej wielkości i profilu działania. Kompetencje organizacyjne w warunkach stabilności branży generują wysoką wartość, ale cechują się ograniczoną trwałością, która może dać o sobie znać w przypadku gwałtownego nasilenia się rywalizacji związanej na przykład z umiędzynarodowianiem działalności przez potencjalnych konkurentów.

Analiza kompetencji kryteriami *VRIN* potwierdza trafność kierunku realizowanej strategii rozwoju. Przedsiębiorstwa potwierdziły, że budowanie kluczowych kompetencji wymagało szeroko pojętej koordynacji celów konkurencyjnych, rynków lub jego segmentów oraz zasobów. Użyte pojęcie koordynacji występuje w znaczeniu procesu dyfuzji informacji, alokacji środków, odpowiedzialności, porządkowania działań. Jest siłą scalającą kompetencje i funkcje organizacji, rozproszony potencjał konkurencyjny¹⁰. Wśród wyróżnionych czynników najważniejszy okazuje się rozwój infrastruktury wytwórczej i systemów zarządzania, kształtowanie kompetencji personalnych.

Zaprezentowane podejście do strategii i praktyki zarządzania jest zgodne z tezą mówiącą, że: *Dobór, alokacja i scalanie zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa na podstawie kryterium synergii stanowi istotny czynnik jego rozwoju*. Najważniejszym z zasobów tworzących kluczowe kompetencje okazała się wiedza, kompetencje specjalistyczne i organizacyjne, których nośnikiem są zasoby ludzkie.

Jednym z efektów badań jest hipoteza co do potrzeby weryfikowania kryteriów testu *VRIN* w odniesieniu do przedsiębiorstw o różnym profilu działalności, na przykład badawczo-rozwojowym i produkcyjnym lub dystrybucyjnym i handlowym. Przyjmuje się hipotezę, że *ranga kryteriów VRIN, zwłaszcza charakteryzujących możliwość przejścia lub odwzorowanie efektów kompetencji w specyficznych sektorach, może być inna*.

W warunkach niepewności bardzo duże znaczenie ma czynnik zarządzania, którego znaczenie będzie się umacniać. Wydaje się, że głównym wyznacznikiem rozwoju branży w dalszym ciągu będzie specjalizacja wokół podstawowych kompetencji przedsiębiorstw i dążenie do podnoszenia ich jakości. W warunkach dużej substytucyjności kompetencji organizacyjnych ich różnicowanie jakościowe wydaje się skuteczną strategią kreowania efektu synergii rozwoju.

¹⁰ H. Piekarz, A. Marszałek, *Sposoby ochrony kompetencji organizacji*, w: *Sukces organizacji, uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 243.