

Anna RAKOWSKA
Politechnika Lubelska, Lublin
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania

PRZEWAGA KONKURENCYJNA I KOMPETENCJE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W KONTEKŚCIE WYMAGAŃ STAWIANYCH NOWOCZESNYM ORGANIZACJOM

Streszczenie. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej zaprezentowano podstawowe teorie przewagi konkurencyjnej. Porównano klasyczną teorię konkurencji w sektorze z podejściem zasobowym i teoriami kompetencji organizacji. Wskazano na mocne i słabe strony obu podejść. Zwrócono uwagę, że z powodu przenikania się sektorów i kompetencji trzeba zmienić podejście i wyjść poza organizację oraz brać udział w sieciowym tworzeniu nowych kompetencji.

W drugiej części zaprezentowano wyniki badań własnych, w których wzięło udział 76 przedsiębiorstw. Wyniki świadczą o istnieniu luki kompetencyjnej w polskich organizacjach.

Z uwagi na coraz większą konkurencję konieczna jest większa popularyzacja i kształcenie kadry w zakresie rozwoju organizacji opartego na kompetencjach oraz dynamicznych zdolnościach.

Słowa kluczowe: strategia, hiperkonkurencja, przewaga konkurencyjna, sektor, kompetencje organizacji, zasoby, sieci, kompetencje menedżerskie

COMPETITIVE ADVANTAGE AND COMPETENCIES OF POLISH ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE DEMANDS POSED TO MODERN ORGANIZATIONS

Summary. Article consists of two parts. The first presents the most popular theories of competitive advantage. Theory of industrial organization was compared with resource based view and theories of organizational competencies. Weak and strong points of these two perspectives were shown. It was suggested that because of interpenetration of sectors and skills, there is a need to go beyond organizations and consider role networks in developing new organizational competencies.

Second part summarizes results of author's research with sample consisted of 76 organizations. Results testify the existence of organizational competencies gap in Polish enterprises. Because the competition is growing, there is a need for higher popularization of new theories among Polish managers. Also more intensive development of organizations based on competencies and dynamic capabilities is required.

Keywords: strategy, hipercompetition, competitive advantage, sector, organizational competencies, resources, networks, managerial competencies

*Planować, czyli głowić się nad
najlepszą metodą osiągnięcia
przypadkowego rezultatu.*

A. Bierce (1842-1914)¹

1. Charakter współczesnej konkurencji

Poszukiwanie recept na sukces przedsiębiorstwa to problem, który nieustannie zajmuje czas każdemu przedsiębiorcy i menedżerowi. W praktyce znajduje on odzwierciedlenie w budowie i realizacji strategii przedsiębiorstwa. Zdobywanie strategicznej przewagi na rynku jest działaniem niezmiernie trudnym, co podkreślał już w XIX wielu pruski generał Carl von Clausewitz, pisząc o sztuce prowadzenia wojny².

Jeszcze do niedawna celem przedsiębiorstw był wzrost zysków osiągany przede wszystkim dzięki panowaniu nad poziomem konkurencji w przemyśle³. Przedsiębiorstwa unikały bezpośredniej wojny cenowej, koncentrując się na odpowiednim segmencie rynku i utrudniając wejścia na rynek nowym konkurentom. Współczesny rynek R.A. D'Aveni⁴ nazywa hiperkonkurencją i uważa, że takie podejście nie daje dziś szans na przetrwanie przedsiębiorstwa, gdyż dziś niezwykle trudno jest przedsiębiorstwom uzyskiwać trwałą przewagę konkurencyjną. Twierdzi nawet, że trwała przewaga nie jest już możliwa. Według niego, ciężar konkurencji przenosi się na cztery obszary nowej konkurencji, czyli hiperkonkurencji. Są to: zmiany upodobań i gustów klientów, szybkie zmiany technologiczne, wzajemne przenikanie się granic geograficznych i sektorowych jako skutek globalizacji, gromadzenie dużych zasobów finansowych między dotychczasowymi rywalami dzięki globalnym strategicznym aliansom. W rezultacie przewaga ma charakter dynamiczny, jest ciągle rekonfigurowana przez strategiczne manewry.

¹ De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007, s. 79.

² Retinger B., Ghyczy T., Bassford Ch.: Clausewitz o strategii. Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

³ Porter M.E.: Competitive Strategy. The Free Press, New York 1980.

⁴ Aveni R.A.: Hypercompetition. Free Press, New York 1994.

Trudno nie zgodzić się z poglądami D'Aveniego. Internet, coraz szybsze innowacje i postępująca globalizacja zmieniły reguły gry rynkowej. Odnosząc to do terminologii wojskowej, stwierdzić należy, że potrzebne są nowe taktyki i nowe uzbrojenie. R. Krupski⁵, omawiając współczesne koncepcje zarządzania strategicznego, nawiązuje do teorii chaosu pisząc, że „potencjalne zachowania strategiczne organizacji oparte są na paradygmacie chaosu, stanowią remedium na narastającą złożoność i turbulencję otoczenia”.

Problemem nie jest już wytworzenie produktu, lecz opracowanie takiego produktu, który odpowiadałby na szybko zmieniające się potrzeby konsumentów. Sposób osiągania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w firmach działających w technologicznie intensywnych sektorach, jest coraz częściej związany z czerpaniem wiedzy i umiejętności z wielu źródeł jednocześnie. Dotyczy to zarówno samej organizacji i sektora, w którym dana firma działa, jak i jej otoczenia biznesowego, w tym także sektorów do tej pory bezpośrednio niezwiązanych z jej profilem działalności⁶.

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jak zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnym, pojawiło się podejście zasobowe i związana z nim grupa teorii opartych na kompetencjach organizacji.

2. Teorie przewagi konkurencyjnej opartej na kompetencjach

W literaturze można spotkać różne definicje *kompetencji organizacji*. Wspólną ich cechą jest to, że kompetencje decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Kompetencje* są traktowane zazwyczaj jako aktywa, umiejętności lub zasoby posiadane przez firmę, zapewniające jej działanie, lub jako działania same w sobie, jakie firma może wykonywać dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu i komponowaniu posiadanych zasobów⁷.

Obok terminu kompetencje występują też takie terminy, jak zdolności, umiejętności i procesy czy zasoby. M. Bratnicki⁸ wyróżnia pojęcie zdolności, które przypisuje poszczególnym jednostkom, i pojęcie kompetencji, które odnosi do całej organizacji. Według tego Autora, kompetencje polegają na integrowaniu wiedzy niezbędnej do realizacji określonego celu. Kompetencje organizacji są tu zdolnościami osób zarządzających

⁵ Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 522.

⁶ Lee C., Lee K., Pennings M.J.: Internal Capabilities, External Networks And Performance: A Study On Technology-Based Ventures. “Strategic Management Journal” 2001, No. 22.

⁷ Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji, luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.

⁸ Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000; Sitko-Lutek A. (red.): Polskie... op. cit., 2007, s. 17.

organizacją. Kompetencje organizacji mogą być traktowane jako suma kompetencji jej uczestników.

K. Obłój⁹ pisze o umiejętnościach organizacji tworzących kluczowe kompetencje, stwierdzając, że aktywa „są niczym bez organizacyjnych umiejętności ich mobilizacji i eksploatacji w taki sposób, aby można było stworzyć wartość dodaną dla klientów”, a pojęciem, które najlepiej opisuje strategiczne umiejętności, są kluczowe kompetencje¹⁰.

G. Gierszewska prezentuje perspektywę kompetencji opartą na zarządzaniu wiedzą. Według Autorki, kompetencje organizacyjne „są wynikiem organizacyjnego uczenia się, przedsiębiorczości, innowacyjności, gromadzenia i dzielenia się wiedzą przez ludzi w przedsiębiorstwie. Ich cechą jest to, że pomnażają się i mogą przyjmować różnorodną postać”¹¹.

Definicja kompetencji łączy się z przyjętym podejściem do zdobywania przewagi konkurencyjnej. De Toni A., Tonchia S. wyróżniają cztery takie podejścia¹²:

1. Podejście oparte na zasobach RBV (*Resource Based View*).
2. Konkurencja oparta na kompetencjach CBC (*Competence Based Competition*).
3. Podejście oparte na dynamicznych zdolnościach DCV (*Dynamic Capabilities View*).
4. Podejście ewolucyjne.

A. Sitko-Lutek¹³ dodaje do tego teorii kompetencji oparte na wiedzy, koncepcje czasu jako strategicznej kompetencji, zarządzanie jakością oraz kompetencje będące sumą kompetencji (zdolności) pracowników przedsiębiorstwa.

Wymienione teorie kompetencji, mimo różnic definicyjnych, łączy wspólna perspektywa poznawcza nakierowana na zasoby organizacji. Podejście zasobowe dostarcza nowej perspektywy na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Różni się ona od klasycznej teorii konkurencji w sektorze przemysłu (teoria organizacji przemysłowej, ang. *industrial organization*) M. Portera¹⁴. Strategia organizacji przemysłowej koncentruje się na określeniu pozycji konkurencyjnej w sektorze przemysłu o określonej strukturze, co dziś może być problematyczne z uwagi na coraz większe trudności w określeniu granic sektora i coraz większą niestabilność na rynku. Jest skoncentrowana na istniejącym sektorze, co może

⁹ Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2001.

¹⁰ Tamże, s. 132.

¹¹ Gierszewska G.: Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, [w:] Maslyk-Musiał E. (red.): Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania. Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSW, Warszawa 2005, s. 29.

¹² De Toni A., Tonchia S.: Strategic planning and firm's competencies. Traditional approaches and new perspectives, "International Journal of Operations & Production Management" 2003, Vol. 23, No. 9, p. 947-976.

¹³ Sitko-Lutek A. (red.): Polskie... op. cit., 2007.

¹⁴ Porter M.E.: Competitive Strategy. The Free Press, New York 1980.

sprzyjać utracie nowych okazji. C.K. Prahalad i G. Hamel¹⁵ są zdania, że nie powinno się oddzielać faz formułowania i wdrażania strategii, tak jak ma to miejsce w tym przypadku.

De Toni A., Tonchia S.¹⁶ krytykują teorię organizacji przemysłowej za to, że zyski przedsiębiorstwa zależą tylko od parametrów sektora. Zyski należące do jednostek biznesu w ramach korporacji działającej w jednym sektorze mogą być różne i zależne nie tylko od rynku, ale także od pewnych ukrytych działań i decyzji.

M. Porter potraktował opcje, tj. przywództwa kosztów i różnicowania, jako alternatywne, podczas gdy współcześnie trzeba jednocześnie obniżać koszty i utrzymać wysoką jakość.

Zmienia się także zastosowanie pięciu sił rynkowych. Coraz większego znaczenia nabierają sieci relacji z dostawcami i klientami. Zmniejsza się siła barier wejścia z uwagi na możliwość kopiowania pewnych charakterystyk organizacji i tworzenie strategicznych sojuszy.

W modelu M. Portera z 1980 roku brakuje także refleksji dotyczącej związków zarówno między obecną strategią a przyszłą technologią (bieżące decyzje wpływają na proces akumulacji technologii), jak i między przyszłą strategią a obecną technologią (bieżąca technologia wpływa na przyszłą strategię innowacji procesów i produktów).

Jeśli przyjmiemy, że cechami nowoczesnych organizacji są akceptacja sprzeczności i zmian, nacisk na procesy społeczne, szczególnie te związane z uczeniem i nabywaniem wiedzy, rozwojem kompetencji pracowniczych, poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań, oraz elastyczne przeprojektowanie struktur i procesów do szybko zmieniającego się rynku, to wiele przemawia za tym, że dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej potrzebne jest podejście zasobowe oparte na budowie kluczowych kompetencji organizacji.

Pierwszą badaczką, która miała wkład w jego rozwój, jest E. Penrose (1959). Podejście zasobowe nie jest więc nowe, ale teraz nabrało szczególnego znaczenia¹⁷. Szczególną rolę w jego rozwoju miał R.M. Grant¹⁸, który dokonał rozróżnienia między pojęciem „zasobów” i „kompetencji”:

- *Zasoby* stanowią wkład do procesów produkcyjnych, są podstawowymi jednostkami analizy, które muszą być akumulowane i koordynowane¹⁹.
- *Kompetencje* plasują się na wyższym poziomie agregacji i utożsamiają zdolności, jakie mają grupy zasobów, gdy prawidłowo zarządza się realizacją działań służących osiągnięciu celów.

¹⁵ Prahalad C.K., Hamel G.: Strategy as a field of study: why search for a new paradigm. “Strategic Management Journal”, Vol. 15, p. 5-16.

¹⁶ De Toni A., Tonchia S.: Strategic..., op. cit., 2003.

¹⁷ Sitko-Lutek A. (red.): Polskie..., op. cit., 2007, s. 14.

¹⁸ Grant R.M.: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. “California Management Review” 1991, No. 33/3, p. 113-114.

¹⁹ Wyróżnił 6 kategorii zasobów: finansowe, fizyczne (zdolności produkcyjne, materiały), ludzkie, technologiczne (patenty), reputację, organizacyjne (m.in. wartości, styl zarządzania).

Cechą charakterystyczną dla tego podejścia jest podkreślanie różnicy między zasobami a kompetencjami. Podejście zasobowe poszukuje zależności między wewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa a przewagą konkurencyjną w pewnym, dłuższym okresie czasu. Zgodnie z tym, dwa przedsiębiorstwa mające takie same zasoby mogą uzyskiwać inne wyniki, ponieważ mają różne kompetencje organizacyjne, tj. zdolności do wykorzystywania zasobów, które trudno jest wprost zauważyć, a które przyczyniają się do różnych wyników przedsiębiorstw. Zależności między zasobami a wydajnością mogą być wielorakiego rodzaju. Kompetencje są owocem wykorzystania zasobów.

Kluczowe kompetencje są efektem strategicznych działań organizacji, a przede wszystkim odpowiedniego połączenia i oddziaływania unikalnych zasobów tworzących wartość oraz zdolności organizacyjnych związanych z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów²⁰. Charakteryzują je następujące cechy:

- trudność do imitacji przez konkurentów,
- brak substytutów,
- „niewidoczność” (są trudne do zidentyfikowania dla konkurencji),
- trwałość (przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa i jego rozwoju w długim czasie, mają dłuższy żywot niż zwykle kompetencje),
- dają przewagę nad kompetencjami uzyskiwanymi przez konkurentów.

Koncepcja kluczowych kompetencji (CBC) jest podobna do koncepcji konkurencji opartej na zdolnościach (*Capabilities Based Competition*) wg G. Stalka, P. Evansa i L.E. Shulmana²¹. Ważną rolę odgrywa tu bycie blisko klienta i rozprzestrzenianie się kompetencji/zdolności w całym obszarze łańcucha wartości firmy. Autorzy mówią o konieczności przejścia od podejścia funkcjonalnego do procesów biznesowych. Podkreślają znaczenie czynnika ludzkiego (zdolności) i elastyczno-dynamiczny charakter działań wobec zmian na rynku. Zalecają przejście z „walki o pozycję” do „walki o bycie w ruchu” i zdobywanie umiejętności przewidywania przyszłych ruchów na rynku. Ich zdaniem przedsiębiorstwu potrzebne są kompetencje łupieżcy, który szybko przemieszcza się z jednego rynku na inny, kopiując kompetencje, rozwijając kompetencje, aby uzyskać pozycję lidera dzięki elastycznym zasobom ludzkim i zarządzaniu opartemu na procesach. Przewaga konkurencyjna jest osiągnięta dzięki zdolnościom wczesnego identyfikowania sygnałów i reagowania na sygnały z otoczenia.

²⁰ Gierszewska G.: Kompetencje..., op. cit., 2005, s. 33.

²¹ Stalk G., Evans P., Schulman L.E.: Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. "Harvard Business Review" 1992, March/April, p. 55-69.

W teorii dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities View*)²² w porównaniu z teorią konkurencji opartej na zdolnościach (*Capabilities Based Competition*)²³ znacznie więcej uwagi poświęca się procesom ewolucji zdolności organizacyjnych. Kluczowym pytaniem jest tu, w jaki sposób w przeciągu określonego czasu niektóre organizacje potrafią rozwijać swoje zdolności odnosząc sukcesy, podczas gdy inne tego nie mogą zrobić. Czy też, w jaki sposób rodzaj i charakter technologii oraz rynek wpływają na zdolność firmy do zmiany swoich zdolności w ciągu pewnego czasu i dzięki czemu dobrze prosperują? W jakich warunkach firmy sukcesu w danym sektorze osiągną w miarę podobne zdolności?

K.M. Eisenhart i J.A. Martin²⁴ używają pojęcia dynamicznych zdolności, których wartość leży w odpowiedniej konfiguracji zasobów, a nie w samych zasobach jako takich. Przewaga konkurencyjna jest osiągana dzięki temu, że dynamiczne zasoby są wykorzystywane szybciej, bardziej przebiegle, owocniej niż u konkurencji. Autorzy zarzucają, że w podejściu zasobowym brak koncentracji na dłuższej przewadze w kontekście dynamicznie zmieniających się rynków. Możliwe przecież jest to, że innowacje i przewaga konkurencyjna nie są tworzone wewnątrz granic jednej firmy, jak to zakładano w tradycyjnym podejściu zasobowym, ale wynikają ze specyficznych powiązań między firmami. Pojawia się więc pytanie o charakter zasobów, jakie istnieją między firmami i jak się je wykorzystuje. Nowym tematem staje się więc operacjonalizacja sieci innowacyjnych powiązań.

Tradycyjne podejście zasobowe ma kilka słabych stron²⁵. Są to:

- Koncentracja wyłącznie na przedsiębiorstwie bez uwzględniania kontekstu sektora²⁶.
- Brak modelu teoretycznego, który jasno opisuje związki między zasobami i kompetencjami z jednej strony, a z drugiej strony osiągnięciem przewagi konkurencyjnej.
- Brak jasnych związków między ryzykownym działaniem a przypadkowymi okazjami. Niektóre innowacje i kluczowe kompetencje powstają nie dzięki przemyślanym działaniom, ale dzięki przypadkowym zdarzeniom.
- Wątpliwość co do wartości organizacyjnych kompetencji. Nieustający postęp powoduje, że na podstawie dzisiejszych kompetencji trudno wnioskować, jakie kompetencje będą generować przewagę konkurencyjną w przyszłości.
- Za mało rozważań na temat tego, w jaki sposób zasoby mogą tracić na wartości.
- Sztywność poglądu, że kompetencje powstają wewnątrz organizacji.

²² Helfat C.E.: Guest editor's introduction to a special issue: the evolution of firm capabilities. "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, p. 955-999.

²³ Stalk G., Evans P., Schulman L.E.: Competing..., op. cit., 1992.

²⁴ Eisenhart K.M., Martin J.A.: Dynamic capabilities where are they? "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.

²⁵ De Toni A., Tonchia S.: Strategic..., op. cit., 2003.

²⁶ Pojawiają się także autorzy (m.in. Porter, 1991; Amit i Schoemaker 1993), którzy próbują to uwzględnić.

- Dylematy kadry kierowniczej w zarządzaniu kompetencjami, np. czy wykorzystywać istniejące kompetencje, czy poszukiwać nowych kompetencji.
- Zbyttnia uwaga przywiązywana do ograniczonej liczby zasobów, tzw. strategicznych, przy jednoczesnym niedocenianiu innych.

D'Aveni²⁷ jest jeszcze bardziej krytyczny. Według niego, czynnikami sukcesu są nieustanne rozbijanie i rekonstruowanie przewag konkurencyjnych. W efekcie pojawiają się ciągle nowe czynniki decydujące o przewadze, stąd bardzo trudno jest w pełni wykorzystywać i konsolidować korzyści z posiadanych zasobów i kompetencji.

K.M. Eisenhardt i D.N. Sull²⁸ przedstawili trzecią, alternatywną drogę wobec szkoły zasobowej i konkurencji w sektorze, czyli tzw. „proste zasady” (*simple rules*). Opiera się ona na kluczowych procesach i unikalnych prostych regułach, nakierowanych na szukanie szans w szybko zmieniającym się i pełnym niespodzianek rynku. Menedżerowie, zamiast wybierać pozycję na rynku lub wzmacniać zasoby wewnętrzne, powinni wybrać kilka kluczowych procesów strategicznych. Zamiast reagować na zmienność otoczenia rozbudowanymi strategiami, powinni opracować kilka prostych zasad postępowania. W dynamicznych rynkach, strategia powinna się koncentrować na procesach, a nie pozycjach.

M.E. Porter, twórca konkurencji sektorowej, w odpowiedzi na krytykę tej teorii zaproponował nowe spojrzenie, które zbliża go do zwolenników teorii zasobowych²⁹. Zgadza się z tym, że perspektywa oparta na kompetencjach dostarcza nowej strategicznej refleksji. Pozwala na uzyskiwanie dodatkowych odpowiedzi na pytania, jakie się pojawiają przy diachronicznym rozważaniu problemu indywidualizacji warunków umożliwiających przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Według niego, potrzebne jest także przekrojowe spojrzenie na problem przewag i zrozumienie oddziaływań zasobowych stanowiących podstawę wyjątkowego działania przedsiębiorstwa w konkretnym momencie. Przemysł jest nadal podstawową jednostką analizy, a kluczowe zasoby czy kompetencje należy w każdym przypadku porównywać z tymi posiadanymi przez konkurencję. Zysk przedsiębiorstwa zależy zarówno od jego atrakcyjności w sektorze przemysłu, w którym rywalizuje, jak i od względnej w nim pozycji. Sednem strategii jest wybieranie działań do wykonywania, inaczej niż to robią konkurenci, a kluczowe kompetencje umożliwiają dokonywanie różnorodnych wyborów działań. Strategia oznacza unikalną

i dobrą pozycję przy zaangażowaniu szczególnego zestawu działań³⁰. Źródłem przewagi konkurencyjnej są więc właściwe działania, wykonywanie których wymaga odpowiednich

²⁷ Aveni R.A.: *Hypercompetition*. Free Press, New York 1994.

²⁸ Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, za: Krupski R.: *Zarządzanie...*, op. cit., 2007, s. 466.

²⁹ Porter M.E.: *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. "Strategic Management Journal" 1991, Vol. 12.

³⁰ Porter M.E.: *What is strategy*. "Harvard Business Review" 1996, Vol. 74, No. 6, p. 68.

zasobów materialnych i niematerialnych (ucieleśnionych w zasobach ludzkich i know-how). Autor podkreśla, że wartość zasobów materialnych maleje wraz z upływem czasu, a zasobów niematerialnych odwrotnie – rośnie. Zasoby mogą być nabywane na zewnątrz, albo wypracowywane wewnątrz przedsiębiorstwa, tworzone w pewnym przedziale czasu na podstawie decyzji kierowniczych. Oznacza to więc, że według M. Portera³¹, teoria zasobowa jest komplementarna wobec teorii organizacji przemysłowej.

Kończąc rozważania na temat teorii kompetencji, trzeba jeszcze raz zwrócić uwagę na to, że w dobie gospodarki opartej na wiedzy rośnie znaczenie zewnętrznych powiązań w rozwoju wewnętrznych kompetencji. Szczególnie w sektorach zaawansowanych technologicznie, chociaż nie tylko. Dotyczy to zarówno samej działalności innowacyjnej, czyli jej tworzenia (podaży), jak i jej komercjalizacji, czyli popytu na nią. W sieciach można wyróżnić elementy porterowskiego łańcucha wartości, które wyrażają się ich podziałem na część związaną z dostawą półproduktów i materiałów (wejścia), część obejmująca procesy wytwarzania finalnych dóbr i usług (wytwarzanie) oraz część związaną z popytem na dobra i usługi (wyjścia). Przykładem organizacji, która świetnie wykorzystuje sieci powiązań w budowaniu kompetencji, jest firma Benetton³².

Pogłębiająca się specjalizacja, rosnąca sieciowość powiązań oraz wzajemne przenikanie się sektorów sprawiają, że wiedza i umiejętności, które potrzebne są do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, często znajdują się poza jedną organizacją. Organizacje czerpią wiedzę i umiejętności z wielu źródeł jednocześnie. Dotyczy to zarówno samej organizacji, jej sektora, jak i otoczenia, w tym także sektorów do tej pory bezpośrednio niezwiązanych z jej profilem działalności. Znaczenia nabiera zarówno kooperacja bilateralna (mierzona za pomocą strategicznych aliansów z przedsiębiorstwami, uniwersytetami, jednostkami badawczymi, udziałami w ventures), jak i związki unilateralne (wsparcie finansowe i pozafinansowe ze strony komercyjnych banków, instytucji publicznych, rządu)³³. Oznacza to, że umiejętności decydujące o przewadze konkurencyjnej należy poszukiwać w obszarze współpracy z innymi organizacjami, w ramach sieci z partnerami zewnętrznymi. W przeciwieństwie do tradycyjnych nurtów definiujących naturę przewagi konkurencyjnej widać tu wyraźne przesunięcie nacisku z tworzenia innowacji tylko w ramach własnej organizacji na rzecz współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Warto także pamiętać o nowych szansach związanych z wykorzystaniem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

³¹ Porter M.E.: *Towards...*, op. cit., 1991, Vol. 12.

³² Pierwsze kompetencje były oparte na sieciach powiązań działalności na wejściach i wyjściach, wspierających zachowanie kluczowych kompetencji (globalny kolorowy wizerunek). Jednak kluczowe kompetencje są rezultatem nie tylko decyzji kierownictwa wynikających z analizy sektora, ale i efektem wykorzystania i wieloletniej kumulacji zasobów i kompetencji.

³³ Lee C., Lee K., Pennings M.J.: *Internal Capabilities, External Networks And Performance: A Study On Technology-Based Ventures*. "Strategic Management Journal" 2001, No. 22.

3. Kompetencje polskich przedsiębiorstw – badania empiryczne

Z zaprezentowanego wyżej materiału wynika, że konieczne jest zastosowanie nowego podejścia do konkurencyjności. W związku z tym rodzą się pytania dotyczące sytuacji polskich przedsiębiorstw. Jakimi kompetencjami charakteryzują się polskie organizacje? Czy są to kompetencje charakterystyczne dla nowoczesnych organizacji?

W budowie strategii przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywa kadra kierownicza. Interesujące jest poznanie, czy kierownicy dostrzegają konieczność zmian? Czy w związku ze zmianami powinni nabywać nowych umiejętności i zmienić styl zarządzania?

Aby poznać odpowiedź na te, jak również inne związane z tym problemem pytania, w latach 2004-2005 przeprowadzono badania empiryczne na próbie 1066 menedżerów reprezentujących 76 przedsiębiorstw z Polski centralnej i południowo-wschodniej metodą kwestionariusza ankiety^{34, 35}.

Zasadniczym celem badań było opracowanie i weryfikacja modelu *kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw*³⁶.

W modelu występują główne obszary badawcze: kompetencje organizacji, kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej, doskonalenie kadry kierowniczej. W artykule zostaną zaprezentowane głównie wyniki dotyczące kompetencji organizacji.

Wśród różnorodnych definicji kompetencji organizacji przyjęto, że *kompetencje organizacji* to cechy organizacji, które są najbardziej charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa; są unikalne, trudne do powtórzenia przez konkurencję, stanowią silne strony przedsiębiorstwa dające mu przewagę konkurencyjną na rynku.

Kluczowymi kompetencjami nowoczesnych organizacji są kompetencje związane z zarządzaniem zmianami, organizacyjnym uczeniem się i zarządzaniem wiedzą, przedsiębiorczością, rozwojem kapitału społecznego, rozwojem innowacji w sferze działania i innowacji technologiczno-produktowych oraz globalna perspektywa związana z umiejętnym wykorzystywaniem szans wynikających z globalizacji.

W badaniu wykorzystano listę 21 kompetencji organizacyjnych. Kierownicy określali kompetencje charakterystyczne dla swoich przedsiębiorstw, wybierając z listy 21 kompetencji od 1 do 3 kompetencji. Opracowano także 6 syntetycznych wskaźników kompetencji³⁷:

³⁴ Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wyd. UMCS, Lublin 2007.

³⁵ Do analizy zastosowano analizę współzależności cech skategoryzowanych przeprowadzoną za pomocą testów niezależności χ^2 (poziom istotności 0,05 lub 0,01). Zastosowano test Kruskala-Wallisa oraz tablice rozkładu liczebności, który nie wymaga rozkładu normalnego badanych cech mierzalnych. Wykorzystano program Statgraphics Plus v.5.1.

³⁶ Rakowska A.: Kompetencje..., op. cit., 2007.

³⁷ Lista kompetencji na podstawie Ulrich D., 1997 za: Bratnicki M., 2000. Więcej na temat współczynników: Rakowska A.: Kompetencje..., op. cit., 2007.

- Wskaźnik Kompetencji Kapitału Relacyjnego³⁸.
- Wskaźnik Kompetencji Innowacyjno-Technologicznych³⁹.
- Wskaźnik Kompetencji Rynkowych⁴⁰.
- Wskaźnik Kompetencji Efektywnościowo-Kosztowych⁴¹.
- Wskaźnik Zarządzania Zmianami⁴².
- Wskaźnik Kompetencji Kapitału Społecznego⁴³.

Drugim obszarem w modelu są *kompetencje menedżera*, które zdefiniowano jako umiejętności, wiedzę, postawy i cechy osobowości. Na podstawie przeglądu literatury określono kompetencje charakterystyczne dla menedżerów nowoczesnej organizacji⁴⁴.

Trzecim obszarem jest doskonalenie menedżerów. Zebrano informacje dotyczące metod i obszarów doskonalenia w przedsiębiorstwach, sprawdzono ich zgodność z potrzebami menedżerów.

Przyjęto tezę, zgodnie z którą *dzięki właściwej realizacji procesu kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej organizacje mogą się stawać organizacjami nowoczesnymi*. Dla jej poparcia postawiono pięć hipotez:

H1: Kompetencje kadry kierowniczej nie są wystarczająco dostosowane do wymogów współczesnej organizacji.

H2: Poziom kompetencji kadry kierowniczej jest zróżnicowany. Wysoki jest poziom kompetencji operacyjnych, a niski kompetencji strategicznych.

H3: Kadra kierownicza doskonali swoje kompetencje, jednak metody doskonalenia nie są w pełni dostosowane zarówno do potrzeb menedżerów, jak i wymogów współczesnej organizacji.

H4: Dla kształtowania kompetencji kadry kierowniczej konieczne jest wprowadzenie nowoczesnych metod i zastosowanie podejścia procesowo-systemowego.

H5: Istnieją zależności między kompetencjami kadry kierowniczej a kompetencjami organizacji.

W modelu przyjęto, że kadra kierownicza odpowiada za rozwój strategii przedsiębiorstwa. Strategia jest wyznaczona przez kluczowe kompetencje organizacji.

³⁸ Dobre związki i relacje z kluczowymi partnerami i inwestorami, dobra współpraca z władzami agendami.

³⁹ Przewodzenie w dziedzinie technologii, przewodzenie w dziedzinie jakości, elastyczność procesów wytwórczych.

⁴⁰ Przewodzenie w obsłudze klienta, szybkie wchodzenie na rynki, globalny zasięg działania, posiadanie dominujących kanałów dystrybucji.

⁴¹ Wysoka wydajność procesów wytwórczych, efektywne zarządzanie finansami, kształtowanie proefektywnej kultury organizacyjnej, wyróżnianie się szybkością działania.

⁴² Posiadanie cech twórczej organizacji, innowacyjne funkcjonowanie firmy, efektywne zarządzanie zmianami, przedsiębiorczość i inicjatywa.

⁴³ Budowanie zaufania między pracownikami, dzielenie się informacjami, ustawiczne organizacyjne uczenie się, osoba lidera, zaangażowani i kompetentni pracownicy.

⁴⁴ Rakowska A.: Kompetencje..., op. cit.

Przyjęta tu koncepcja kompetencji organizacji nawiązuje do drugiej koncepcji strategii M. Portera (1991), według którego *strategia oznacza unikalną i dobrą pozycję przy zaangażowaniu szczególnego zestawu działań. Źródłem przewagi konkurencyjnej są więc właściwe działania, wykonywanie których wymaga odpowiednich zasobów materialnych i niematerialnych (ucieleśnionych w zasobach ludzkich i know-how)*⁴⁵.

Kompetencje organizacji są efektem decyzji podejmowanych przez kadre kierowniczą. Mogą być wypracowane wewnątrz organizacji, szczególnie wtedy, kiedy kadra oraz jej pracownicy mają odpowiednie umiejętności i wiedzę, nabyte na zewnątrz organizacji bądź wypracowane wspólnie z innymi przedsiębiorstwami. Na podstawie planów strategicznych, których celem ma być rozwój kompetencji organizacji, wypracowuje się strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególną rolę odgrywają tu kompetencje prowadzące do organizacyjnego uczenia.

4. Wyniki badań

Wśród ocenianych 21 kompetencji organizacyjnych najczęściej wskazywanymi silnymi stronami były: zaangażowani i kompetentni pracownicy, dobre relacje z głównymi inwestorami i partnerami oraz przewodzenie w dziedzinie jakości. Na tej podstawie można mieć wrażenie, że zarówno kapitał społeczny, jak i kapitał relacyjny są kluczowymi czynnikami osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jednak, jeśli bliżej przyjrzeć się tym rezultatom, tj. zestawić wyniki dotyczące słabych i silnych stron, można mieć wątpliwości co do tego, że kadra kierownicza traktuje kapitał społeczny jako strategiczny czynnik przewagi konkurencyjnej. Słabe wyniki w zakresie ustawicznego organizacyjnego uczenia się świadczą o tym, że w badanych organizacjach brakuje kompleksowego podejścia do rozwoju kapitału społecznego.

Badane organizacje nie posiadają kompetencji przypisywanych nowoczesnym organizacjom. Do najrzadziej posiadanych kompetencji należą: organizacyjne uczenie się, wysoka wydajność procesów wytwórczych, posiadanie cech twórczej organizacji, proefektywnościowa kultura organizacyjna. Słabe wyniki w zakresie ustawicznego organizacyjnego uczenia się świadczą o tym, że w badanych organizacjach brakuje kompleksowego podejścia do rozwoju kapitału społecznego.

Dominuje tradycyjne podejście do zarządzania. Słabościami tych organizacji są niskie kompetencje związane z innowacyjnością, wprowadzaniem zmian i organizacyjnym

⁴⁵ Porter M.E.: What is strategy? "Harvard Business Review" 1996, Vol. 74, No. 6, p. 68.

uczeniem się. Oznacza to, że istnieje luka kompetencyjna między kompetencjami badanych organizacji a kompetencjami nowoczesnej organizacji.

Z badań wynika, że kierownicy nie dostrzegają istnienia tej luki. Przeszło połowa menedżerów (57%) ocenia obecną pozycję firmy jako „dobrą”, a 75% optymistycznie postrzega przyszłość swojej firmy. Otoczenie przedsiębiorstw nie jest postrzegane jako zagrażające w takim stopniu, aby konieczne były większe zmiany dotychczasowego, tradycyjnego funkcjonowania tych przedsiębiorstw.

Zauważono także istotną statystycznie zależność, z której wynika, że kompetencje organizacyjne przedsiębiorstw ocenionych jako słabe różnią się od kompetencji przedsiębiorstw dobrych. W przypadku przedsiębiorstw słabych występuje większa luka kompetencji organizacyjnych i dotyczy kompetencji: słabego zarządzania zmianami, niedostatecznej liczby zaangażowanych i kompetentnych pracowników, słabych kompetencji związanych z zarządzaniem wiedzą oraz słabych kompetencji związanych z zarządzaniem finansami.

Z analizy wskaźników kompetencji wynika, że najslabszymi kompetencjami przedsiębiorstw są kompetencje innowacyjno-technologiczne i efektywnościowo-kosztowe. Występowanie kompetencji organizacyjnych jest zróżnicowane i związane z sektorem, formą organizacyjno-prawną, wielkością, wiekiem przedsiębiorstwa, zasięgiem i pozycją na rynku; np. w przedsiębiorstwach handlowych najlepsze są kompetencje rynkowe i kapitału relacyjnego, a najslabsze są w przemyśle; w małych przedsiębiorstwach większe znaczenie przypisuje się kompetencjom kapitału relacyjnego, a mniejsze kapitałowi społecznemu; w przedsiębiorstwach powstałych po 1990 roku nieznacznie lepsze są kompetencje zarządzania zmianami, a w przedsiębiorstwach międzynarodowych najwyższe są kompetencje efektywnościowo-kosztowe.

5. Podsumowanie wyników

1. Postawione w badaniu hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie.
2. Istnieje luka kompetencji organizacyjnych. Kadra wydaje się nie dostrzegać, że nowe organizacje stały się już faktem i potrzebne jest nowe podejście do konkurencyjności⁴⁶.
3. Najlepsze wyniki mają przedsiębiorstwa międzynarodowe, co może świadczyć o tym, że polskie przedsiębiorstwa nie osiągnęły jeszcze poziomu zarządzania firm zagranicznych.

⁴⁶ W badaniu brały udział także przedsiębiorstwa o cechach nowoczesnych organizacji, jednak były nieliczne.

4. Jeżeli polskie organizacje chcą stawać się nowoczesnymi organizacjami, to uwaga kadry zarządzającej powinna być skierowana na rozwój takich kompetencji, jak: zarządzanie zmianami, zarządzanie wiedzą, kształtowanie cech innowacyjnej organizacji, budowanie kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się informacjami. Powinna także rozważyć możliwości tworzenia kompetencji na zewnątrz organizacji – przez sojusze, rozwijanie innowacyjności w sieciach powiązań.
5. Poziom kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej jest zróżnicowany. Przeciętny menedżer to profesjonalista, który koncentruje się na fachowym wykonywaniu zadań operacyjnych, docenia znaczenie kompetencji pracowników, stara się przewidywać i planować najbliższą przyszłość, sporo czasu poświęca na negocjacje i rozwiązywanie konfliktów. Niestety, niezbyt chętnie podejmuje się ryzyka. Słabą stroną jest zarządzanie strategiczne i wprowadzanie zmian.
6. Wizerunek menedżera ulega zmianom, ale zbyt wolno. Nadchodzą czasy menedżera intelektualnego przedsiębiorcy. Konieczne jest więc doskonalenie przedsiębiorczości i rozpowszechnianie nowego wizerunku menedżera.
7. W obszarze doskonalenia stwierdzono, że kierownicy potrzebują większej pomocy ze strony organizacji. Bardzo cenią sobie doradztwo kolegów i coaching. Brakuje dopasowania między tym, co oferują przedsiębiorstwa a tym, czego potrzebują kierownicy.

Wnioski końcowe

1. Perspektywa oparta na kompetencjach nie jest nowa, ale dostarcza szerszego spojrzenia na konkurencyjność. Jest komplementarna wobec perspektywy konkurencji w sektorze.
2. W globalnej gospodarce przewaga konkurencyjna ma charakter coraz bardziej dynamiczny i trwa coraz krócej.
3. W polskich przedsiębiorstwach należy lansować rozwój organizacji oparty na kompetencjach oraz dynamicznych zdolnościach.
4. Obserwuje się przenikanie się sektorów oraz łączenie się nowo powstających umiejętności z już istniejącymi. Nowe technologie i sieci dają nowe spojrzenie na konkurencyjność. Dlatego potrzebne jest wyjście na zewnątrz w poszukiwaniu nowych szans i tworzenie nowych kompetencji organizacji.

Bibliografia

1. Aveni R.A.: Hypercompetition. Free Press, New York 1994.
2. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Wyd. Placet, Warszawa 2000.
3. De Toni A., Tonchia S.: Strategic planning and firm's competencies. Traditional approaches and new perspectives. "International Journal of Operations & Production Management" 2003, Vol. 23/9.
4. De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. PWE, Warszawa 2007.
5. Eisenhart K.M., Martin J.A.: Dynamic capabilities where are they? "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.
6. Gierszewska G.: Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.): Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania. Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005.
7. Grant R.M.: The Resource-based. Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. "California Management Review" 1991, No. 33/3.
8. Helfat C.E.: Guest editor's introduction to a special issue: the evolution of firm capabilities. "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.
9. Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
10. Lee C., Lee K., Pennings M.J.: Internal Capabilities, External Networks And Performance: A Study On Technology-Based Ventures. "Strategic Management Journal" 2001, No. 22.
11. Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2001.
12. Porter M.E.: Competitive Strategy. The Free Press, New York 1980.
13. Porter M.E.: Towards a Dynamic Theory of Strategy. "Strategic Management Journal" 1991, Vol.12.
14. Porter M.E.: What is strategy. "Harvard Business Review" 1996, Vol. 74, No. 6.
15. Prahalad C.K., Hamel G.: Strategy as a field of study: why search for a new paradigm. "Strategic Management Journal", Vol.15.
16. Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wyd. UMCS, Lublin 2007.
17. Retinger B., Ghyczy T., Bassford Ch.: Clausewitz o strategii. Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2002.

-
18. Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji, luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
 19. Stalk G., Evans P., Schulman L.E.: Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. "Harvard Business Review" 1992, March/April.

Recenzenci: prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki
prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron