

Gabriela Roszyk-Kowalska

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

OD KLUCZOWYCH KOMPETENCJI DO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

1. Wstęp

Po wejściu Polski do Unii oczekiwania wobec przedsiębiorstw są coraz większe. Wraz z nimi przed Polską pojawiają się także szanse. Dla polskich przedsiębiorstw otwierają się nowe rynki, a na rynek wchodzi konkurencja z zagranicy. Nowego znaczenia nabierają także takie pojęcia, jak: przewaga konkurencyjna, kluczowa kompetencja, zmiany w łańcuchu wartości. Wymagają one ciągłego doskonalenia. Mimo że żyjemy w epoce szybkich zmian i dynamicznie funkcjonujących rynków, trwałego sukcesu nie da się osiągnąć z dnia na dzień. Jest on wynikiem przemysłanego planu i działania obejmującego nawet dziesiątki lat. Odpowiednie działanie jest zatem siłą napędową zarówno przewagi konkurencyjnej, jak i możliwości jej utrzymania.

2. Istota kluczowych kompetencji

C.K. Prahalad i G. Hamel głoszą, że przedsiębiorstwo rozwija się najlepiej w konkurencyjnym otoczeniu i uzyskuje coraz lepsze wyniki finansowe wtedy, gdy za najważniejsze ze swoich zasobów uznaje kompetencje. Autorzy zwracają szczególną uwagę na kompetencje technologiczne, określane przez nich mianem kluczowych kompetencji i uznawane za podstawowy warunek przetrwania przedsiębiorstwa. Na ich bazie wytwarza się kluczowe produkty, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w poszczególnych obszarach działalności [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 64]. Jednak w przedsiębiorstwie nie tylko decydujące znaczenie mają kompetencje technologiczne, ale i pozatechnologiczne do których możemy m.in. zaliczyć pracę zespołową, kulturę organizacyjną, przestrzeganie zasad etycznych.

Kluczowe kompetencje, które w literaturze przedmiotu nazywa się wyróżniającymi zdolnościami [Kay 1996, s. 98], są atrybutami lub zbiorem atrybutów swoistych dla danego przedsiębiorstwa i umożliwiają mu uzyskanie przewagi konku-

rencyjnej. Zdolności te tworzą dla klienta wyższą wartość niż te, które oferuje im konkurencja przedsiębiorstwa.

3. Budowa kluczowych kompetencji

Jak wspomniano powyżej, kluczowe kompetencje składają się z różnych elementów; podejścia do tego zagadnienia są zdywersyfikowane. W literaturze przedmiotu spotykamy też określenie wyróżniających zdolności jako zbioru wiedzy, informacji, umiejętności, technologii, struktury, relacji i reputacji [Campbell, Stonehouse, Houston 2002, s. 35].

Za Arystotelesem można wyróżnić następujące rodzaje wiedzy [Rowińska-Fronczek 2003, s. 16]:

- *Episteme* – wiedza uniwersalna i teoretyczna. Wyjaśnia dlaczego coś się dzieje, działa, powstaje w naturze, w ludzkim umyśle, wpływa na zachowania grup społecznych.
- *Techne* – wiedza instrumentalna, kontekstowa i praktyczna, dzięki której wiadomo, co i jak należy zrobić, aby osiągnąć zamierzony skutek.
- *Phronesis* – wiedza normatywna, oparta na doświadczeniu, kontekście i zdrowym rozsądku, czyli tzw. praktyczna mądrość.

Powyższa systematyka zaskakująco dobrze pokrywa się ze spotykaną w literaturze taksonomią wiedzy, która wyróżnia wiedzę [Kwiatkowski 2000, s. 48]:

- co (*know-what*);
- dlaczego (*know-why*);
- jak (*know-how*);
- kto (*know-who*).

Wymienione rodzaje wiedzy uzupełniane są przez kolejne *know*, np.: *know-when*, *know-which*, *know-between*, *know-where*, *know-whether*, *know-if* [Rowińska-Fronczek 2003, s. 17].

Wielu doradców oraz autorów książek o zarządzaniu, a także wiele przedsiębiorstw traktuje wiedzę jak rzecz, którą można nabyć, zmierzyć i rozdzielić – coś tak konkretnego jak patenty. W efekcie uznanie wiedzy za coś sprecyzowanego i policzalnego pociąga za sobą problematyczne rozróżnienie między wiedzą rozumianą jako dobro materialne, a wykorzystaniem tego dobra w praktyce [Pfeffer, Sutton 2002, s. 25]. Zatem zarządzanie wiedzą powinno skupiać się zarówno na ogólnej wiedzy w przedsiębiorstwie, jak i na jej elementach składowych. Dlatego też najwłaściwszym podejściem do wiedzy jest podejście obejmujące wszystkie jej poziomy, wiedzę indywidualną i zbiorową pracowników [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 28].

Drugim elementem składowym kluczowych kompetencji są informacje, czyli gromadzone i rozpowszechniane w organizacji dane (za które uważa się znaki i obserwacje zapisane na lub w medium [Zalewski, 2000, s. 23]) o określonych zjawiskach, niezbędne do określania celów przedsiębiorstwa, jego zadań oraz podejmowania decyzji. Informacje to liczby, cyfry, znaki (symbole) pochodzące z przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Najważniejszym celem gromadzenia informacji jest tworzenie bazy dla procesów podejmowania (trafnych ekonomicznie) decyzji [Smid 2000, s. 131-132].

Umiejętności rozumie się (za Katzem) jako zdolności do:

- posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie (techniczne);
- współpracowania z innymi ludźmi, ich rozumienie i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo (społeczne);
- koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji (konceptyjne) [Stoner, Frejman, Gilbert 1999, s. 33].

W dzisiejszym szybko zmieniającym się, globalnym i przekształconym świecie można kwestionować, czy model umiejętności według Katza nadal przystaje do złożoności zadań kierowniczych. Kolejni uczeni poszerzają i zmieniają zbiór tych umiejętności [Roszyk-Kowalska, Staś 2003, s. 87].

Technologia to wiedza o tym, w jaki sposób można wykorzystywać różne urządzenia techniczne, tj. maszyny, budowle, przedmioty itp., czyli zbiór przepisów, instrukcji, reguł, które mogą służyć do organizacji procesu pracy. Wyróżnia się technologię prostą, średniozaawansowaną, zaawansowaną i wreszcie biotechnologię [Smid 2000, s. 367]. Technologia tworzona jest też przez pewną sumę wiedzy i umiejętności w zakresie technik, metod i środków zarządzania. Wyróżnia się trzy sfery technologii:

- *hardware* – twarda, która tworzy wyposażenie techniczne i wszelkie inne oprzyrządowanie;
- *software* – miękka, którą tworzą wszelkie procedury związane z kwestią zarządzania w ogóle;
- *orgware* – organizacyjną, ściśle związaną z organizacją zarządzania.

Technologia jest czynnikiem, który wpływa znacznie na strukturę organizacyjną, która:

- jest narzędziem kierowania, co oznacza, że poprzez strukturę organizacyjną odbywa się proces powodowania zachowania się członków systemu, zgodnego z wolą kierujących;
- scala składniki systemu w integralną całość, tak aby przez ową integrację nie tylko uzyskać całość najbardziej przydatną do celów systemu, lecz by cele te stanowiły środek realizacji celów członków (pracowników);
- zapewnia względną równowagę wewnętrzną, zapobiegającą destrukcji systemu, destrukcja jest bowiem naturalną skłonnością każdego systemu, można ją jednak ograniczać poprzez opracowanie odpowiedniej konfiguracji systemu, która spełnia następujące postulaty:
 - do systemu są włączone tylko składniki niezbędne,
 - składniki zbędne są systematycznie eliminowane,
 - wszystkie składniki są utrzymywane w pełnej sprawności,
 - zużyte składniki są zastępowane nowymi, sprawnymi;
- zapewnia przestrzenną i czasową koordynację realizowanych w systemie procesów, przez co uporządkowany jest wysiłek zbiorowy, a więc połączenie w całość podzielonych uprzednio procesów;
- zmniejsza probabilistyczny charakter systemu;

- wiąże system z otoczeniem, dzięki czemu realizowana jest szeroko rozumiana wymiana zewnętrzna;
- odgrywa rolę adaptacyjną (bierną i czynną) dzięki integracji w system składników kontrolujących otoczenie i przystosowujących je do potrzeb systemu [Nalepka 2001, s. 23-24].

W myśl omawianej teorii kluczowych kompetencji jednym z jej elementów są także relacje, czyli związki pomiędzy dwoma (lub więcej) zdarzeniami, obiektami lub osobami. Natura relacji może być wieloraka [Reber 2000, s. 895]. Relacje pomiędzy elementami składowymi zorganizowanej całości nazywane są więziami lub zależnościami organizacyjnymi. Wyrażają one stosunki współzależności zachodzące pomiędzy elementami struktury. Więzy te są drogami zasileń materiałowych oraz informacyjnych. Wyróżnia się cztery rodzaje więzi organizacyjnych: służbowe, funkcjonalne, techniczne, informacyjne [Krzakiewicz 1994, s. 73-74].

Kolejnym elementem wyróżniających zdolności jest reputacja. Jest ona najważniejszym instrumentem przekazywania informacji klientom. Jednak nie na wszystkich rynkach reputacja jest jednakowo ważna. Klienci dowiadują się w różny sposób o cechach i jakości wyrobów. Znaczenie reputacji jest duże na tych rynkach, gdzie jakość wyrobu jest ważna, ale można ją poznać jedynie w wyniku długotrwałego doświadczenia. Na takich rynkach zdobycie reputacji jest procesem długotrwałym i kosztownym, ale jeżeli już się ją zyska, to dzięki niej można stworzyć znaczną wartość dodaną. Reputacja jest rynkowym sposobem rozwiązywania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzić. Przedsiębiorstwa informują klientów o swoich wyrobach za pomocą reklamy oraz marek firmowych. Reputacja musi się wiązać także z określoną nazwą: nazwiskiem osoby, nazwą zawodu czy nazwą przedsiębiorstwa. Zdobycie reputacji jest trudne i kosztowne. Można oczekiwać, że przedsiębiorstwa z dobrą reputacją poświęcają wiele wysiłku na jej utrzymanie i w większości przypadków to robią. Podtrzymywanie jej najbardziej się opłaca, gdy spełnione są dwa warunki. Po pierwsze, by korzyść możliwa do uzyskania za dostarczenie wysokiej jakości była wyższa w porównaniu z kosztem zapewnienia tej jakości, po drugie, by istniała szansa na powtórne świadczenie danej usługi. Reputacja ma wartość i opłaca się ją utrzymywać jedynie na trwałym rynku. Wartość ta zanika wraz z danym rynkiem; trudno ją przenieść na inną grupę produktów, a zatem tworzy ona podstawę wyróżniających zdolności przedsiębiorstwa.

Zagadnienie kluczowych kompetencji jest złożone. W związku z tym nie jest łatwo kreować, rozwijać i przechowywać te wyróżniające zdolności. Sam proces uznania kompetencji za kluczowe i wyróżniające ma skomplikowaną konstrukcję.

4. Kiedy kompetencje można uznać za kluczowe?

Kompetencje powinny spełniać trzy wymagania, aby można było je uznać za kluczowe [Hamel, Prahalad 1999, s. 171]:

1. Muszą wносить bardzo duży wkład w wartość postrzeganą przez klientów. Kluczowe kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu dostarczenie klientom zasadni-

czych korzyści. Rozróżnienie pomiędzy kluczowymi i niekluczowymi kompetencjami opiera się w części na rozróżnieniu pomiędzy kluczowymi i niekluczowymi korzyściami dla klienta, co nie jest łatwe. Klienci rozstrzygają, czy coś stanowi kluczowe kompetencje czy też nie. Podejmując próbę określenia kluczowych kompetencji (wyróżniających zdolności) przedsiębiorstwa, należy stale zadawać pytanie, czy konkretna umiejętność nadal wnosi istotny wkład w wartość postrzeganą przez klienta. Istnieje jednak wyjątek od zasady, według której kluczowe kompetencje muszą wносить istotny wkład w wartość dla klienta. Wyróżniające zdolności związane z procesami technologicznymi i produkcją, które przynoszą przedsiębiorstwu korzyści w zakresie efektywności kosztowej, nie muszą być uznane za kluczowe przez klienta. Jeśli przedsiębiorstwo jest efektywniejsze od innych w zastosowaniu typowych procesów technologicznych, może zdecydować o zatrzymaniu części nadwyżki finansowej wynikającej z przewagi kosztowej i nie musi automatycznie przenosić jej na klientów. Każdy zestaw kompetencji, które dają poważne oszczędności kosztowe w procesie dostarczania klientom konkretnej korzyści, może być nazwany kluczową kompetencją.

2. Konkretna kompetencja, aby mogła stać się kluczową, powinna być unikatowa. Nie oznacza to, że kluczowa kompetencja musi być atrybutem jednego tylko przedsiębiorstwa. Nie oznacza to także, że kompetencja ta występuje powszechnie wśród przedsiębiorstw jednego sektora. Ponadto powszechna kompetencja może czasami zostać określona jako kluczowa, ale pod warunkiem, że poziom jej opanowania jest o wiele wyższy niż w innych przedsiębiorstwach. W każdym sektorze istnieje zestaw kompetencji, których posiadanie stanowi warunek konieczny uczestnictwa w niej. W związku z tym należy dostrzegać różnicę pomiędzy niezbędnymi kluczowymi kompetencjami, a wyróżniającymi kluczowymi kompetencjami. Nie można nazywać wyróżniającymi tych zdolności, które są powszechnie obecne wśród konkurentów lub jeśli konkurencja może je łatwo skopiować. W niektórych przypadkach istnieje możliwość, że kluczowa kompetencja, mimo jej częstego występowania w sektorze, nadal pozostaje nierozwinięta. Taka cecha może być uznana jako potencjalna kluczowa kompetencja pod warunkiem, że kadra kierownicza będzie przekonana o istnieniu możliwości wprowadzenia radykalnych ulepszeń. Porównanie kluczowych kompetencji z cechami rywali pomaga uchronić się przed naturalną tendencją do przecenienia wyjątkowości własnych kluczowych kompetencji.
3. Kluczowe kompetencje są warunkiem rozwoju i funkcjonowania organizacji na nowoczesnych rynkach. Kompetencje mogą być uważane za kluczowe przez jedno przedsiębiorstwo w tym sensie, że spełniają one kryteria wartości dla klienta i konkurencyjnej niepowtarzalności. Nie będą one kluczowymi, jeśli na ich bazie nie kształtuje się nowych dóbr lub usług. W praktyce oznacza to, że określając kluczowe kompetencje, kadra kierownicza musi wyjść poza myślenie zdeterminowane tradycyjną konfiguracją produktów i powinna określić, w jaki sposób kluczowe kompetencje mogą być wykorzystane w celu forsowania nowych produktów. Wyróżniające zdolności są naprawdę kluczowymi, jeśli stanowią podstawę wejścia przedsiębiorstwa na nowy rynek. W ocenie możliwości

rozszerzenia wykorzystania danej kompetencji kierownictwo przedsiębiorstwa powinno wyzwoić się z wąskiej perspektywy tradycyjnych produktów.

5. Zakończenie

Konkurencja wymaga, aby wciąż myśleć w kategoriach strategicznego trójkąta: my, klient i nasi rywale. Prowadzenie biznesu polega na osiągnięciu strategicznej przewagi konkurencyjnej, która będzie:

- istotna z punktu widzenia klienta,
- zauważona przez niego,
- możliwa do utrzymania.

Słabość wielu przedsiębiorstw nie polega na niskiej jakości produktu lub technologii, lecz na niedociągnięciach w procesie przekształcania wiedzy i umiejętności przedsiębiorstwa w przewagę konkurencyjną na rynku. W 1957 r. Siemens opracował Model 2002 – pierwszy na świecie produkowany seryjnie komputer całkowicie oparty na układach scalonych. IBM wprowadził podobne komputery dopiero w roku 1959. Mimo to wiodącą pozycję na rynku osiągnął IBM, dlaczego?

Literatura

- Campbell D., Stonehouse G., Houston B. (2002), *Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Amsterdam, Boston, London, New York, Paris, San Diego, San Francisco, Singapore, Sydney, Tokyo.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Krzakiewicz K. (red.) (1994), *Podstawy organizacji i zarządzania*, AE, Poznań.
- Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.
- Nalepka A. (2001), *Struktura organizacyjna*, ANTYKWA, Kraków.
- Pfeffer J., Sutton R.I. (2002), *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Reber S.A. (2000), *Słownik psychologii*, SCHOLAR, Warszawa.
- Roszyk-Kowalska G., Staś L. (2003), *Klasyczne i współczesne poglądy na kompetencje w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*, red. P. Banaszyk, AE, Poznań.
- Rowińska-Fronczek M. (2003), *Rodzaje wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Smid W. (2000), *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R. (1999), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Zalewski A. (2000), *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa.

FROM CORE COMPETENCES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

Core competences decide about direction of development of enterprise, innovative, construction of competitive advantage. Valuable, rare and hard for imitation of specificity, but core competences are such, they allow to get competitive advantage. However, it does not identify majority enterprise domains, it owns core competences in which. Enterprise must remain in balance with enclosing, proficiently stock locate, and also use simultaneously deferring ability, who will allow to achieve superiority it. It is obliged to be based core competences on strategic plans of managements creation of this superiority.