

Dariusz Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
dariusz.nowak@ue.poznan.pl

KILKA REFLEKSJI NAD POJĘCIEM KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

Streszczenie: Koncepcja kluczowych kompetencji odgrywa we współczesnym życiu gospodarczym bardzo istotną rolę. Może pomóc przedsiębiorstwom, działającym w zmiennym i dynamicznym środowisku, budować odpowiednią pozycję konkurencyjną, a tym samym rozwijać produkt, rynki, strukturę organizacyjną, relacje rynkowe itp. Podkreśla się jednak, że nie ma jednej, uniwersalnej koncepcji kluczowych kompetencji, której wdrożenie dawałoby gwarancję sukcesu. Wymagane jest zatem podejmowanie odpowiednich inicjatyw, działań i inwencji, których celem jest identyfikacja bądź budowa „rdzenia kompetencyjnego”. Poznanie istoty własnych atutów powoduje bowiem nacisk na rozwój organizacji poprzez działania innowacyjne, kreatywność, obsługę klienta czy poprawę jakości oferowanych dóbr i usług. Ponadto umożliwia wdrażanie mechanizmów aktywnej, opartej na wewnętrznych mocnych stronach walki konkurencyjnej z głównymi rywalami.

Prezentowany artykuł został poświęcony teoretycznemu przeglądowi wybranych koncepcji kluczowych kompetencji w celu uwydatnienia ich dynamicznego charakteru i lepszego zharmonizowania teorii z praktyką.

Słowa kluczowe: kluczowe kompetencje, konkurencyjność, rdzeń kompetencyjny, strategia.

Klasyfikacja JEL: M11, L22.

SOME REFLEXIONS ON THE CONCEPTION OF CORE COMPETENCES

Abstract: The concept of key competence in modern life plays a very important economic role. It can help companies, operating in a changing and dynamic environ-

ment, to build the appropriate competitive position and thus expand the product, markets, organizational structure, market relations, etc.. It is emphasized that there is no single, universal concept of core competencies, the implementation of which would provide a guarantee of success. It is therefore necessary to take appropriate initiatives, activities and creativity whose aim is to identify or the building the "core competence". Knowing its own strengths causes a pressure on the development of the organization through innovation, creativity, customer service and improvement of the quality of goods and services offered. It also allows the implementation of mechanisms of active competition with main competitors based on internal strengths

The article is devoted to the theoretical review of selected concepts of key competencies to enhance their dynamic character and to better harmonize theory and practice.

Keywords: core competencies, competitiveness, core competence, strategy.

Wstęp

Rosnąca rola światowej konkurencji, postępujące procesy globalizacji i internacjonalizacji produkcji, szybki postęp technologiczny, a także ograniczenia zasobowe i kompetencyjne wymuszają na przedsiębiorstwach podejmowanie szeregu decyzji, które przyczyniają się do reorientacji sposobu prowadzenia działalności. Dotychczasowe strategie o charakterze konfrontacyjno-konfliktowym zostają zastąpione proaktywnym podejściem do rynku i jego uczestników, wykorzystywanie bowiem tradycyjnych instrumentów i narzędzi zarządzania międzyorganizacyjnymi relacjami nie przyczynia się do osiągnięcia wyznaczonych celów. Dostrzeżono, że wartość organizacji tworzona jest nie tylko przez kompilację wewnętrznych zasobów, charakteryzowanych przez takie zmienne, jak: umiejętności, doświadczenia, kwalifikacje, technologie, struktura itp. Istotny wpływ posiadają wszyscy interesariusze, w tym przede wszystkim dostawcy i odbiorcy, którzy poprzez proces współpracy oddziałują na domeny działalności przedsiębiorstwa, wpływają na modyfikację celów i metod ich osiągnięcia, wdrażanie nowych technologii, produktów, usług itp. Podkreśla się, że we współczesnym świecie każda organizacja musi wykorzystywać zewnętrzne podmioty, które stają się „współwykonawcami” oferowanego produktu lub świadczonej usługi. Podstawą są daleko idące procesy dezintegrujące proces produkcyjny na szereg faz i etapów, których realizacja odbywa się w różnych przedsiębiorstwach, o różnych domenach, celach, potencjale, zasobach, kwalifikacjach itp. Producenci doszli bowiem do wniosku, że ich możliwości są ograniczone, a wiele procesów można wykonać

taniej, szybciej i skuteczniej, wykorzystując podmioty zewnętrzne. Tak zatem następuje ograniczenie zadań własnych na rzecz tych, które pochodzą z kooperacji. Istotą podjętych działań jest możliwość skupiania się na tych fazach procesu, na których dany podmiot zna się najlepiej, którym może poświęcić swoje zasoby i czas, i które w konsekwencji mogą przynieść największy zysk. Cechą wspólną wszystkich podmiotów uczestniczących w tworzeniu wartości w ramach danego łańcucha jest kompatybilność i wzajemne zazębianie się kompetencji, które należy rozumieć jako zestaw wyróżniających się atrybutów, właściwości, zachowań, kultury, zasobów, umiejętności, a które w konsekwencji tworzą właściwą pozycję konkurencyjną. Można zatem podkreślić, że koncepcja oparta na ideach kluczowych kompetencji jest podstawą rozwoju i osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w sytuacji wspólnej realizacji określonych procesów, zadań czy rozwiązywania problemów. Prawidłowo zidentyfikowane i odpowiednio zaangażowane atuty pozwalają poprawić produktywność, zredukować ryzyko, nabywać nowe umiejętności, a także zoptymalizować wykorzystanie posiadanych aktywów.

Należy jednak podkreślić, że w dyskursie naukowym brak jest jednolitej koncepcji czy definicji, która w sposób kompleksowy tłumaczyłaby ideę i istotę kluczowych kompetencji charakteryzujących się wieloaspektowym i skomplikowanym ujęciem. Biorąc pod uwagę znaczenie koncepcji, jej powszechność i wpływ na strategię prowadzenia biznesu, za cel opracowania przyjęto przedstawienie w aspekcie poznawczym wybranych idei, teorii, tez i poglądów dotyczących problematyki zasadniczych atutów przedsiębiorstwa.

1. Pojęcie i rozwój kompetencji

Pojęcie kompetencji pochodzi z języka łacińskiego, od słowa *competentia* oznaczającego odpowiedniość, zgodność, umiejętność oraz od *competere* oznaczającego schodzić się, zgadzać się, nadawać się, współzawodniczyć [Kopaliński 1980, s. 510]. Od tego słowa powstały takie wyrazy, jak: angielskie *competence*, niemieckie *Kompetenz*, francuskie *compétence* czy rosyjskie компетенция. Według słownika synonimów termin ten jest tożsamy z takimi wyrazami, jak: fachowość, profesjonalizm, zawodowstwo, kunszt, mistrzostwo, talent, doświadczenie, wprawa, rzetelność itp.

Przyjmuje się, że „kompetencja” wskazuje na formalny zakres uprawnień do jakiegoś działania lub zakres spraw podlegający określonemu organowi lub jego przedstawicielowi [Praktyczny słownik 1998, s. 57]. Jest to zatem właściwość, zakres władzy i (lub) uprawnień bądź pewna kwalifikacja, obszar wiedzy

czy umiejętności [Cienkowski 2000, s. 80]. Stanowi ona uprawnienie do określonego działania, opartego na wiedzy, profesjonalizmie i odpowiedzialności. Podkreśla się, że jest to „zakres wiedzy i umiejętności, fachowość, znanie się na rzeczy” [Kopaliński 2006, s. 406]. Kompetentna instytucja czy osoba to jednostka uprawniona do działania, decydowania, posiadająca odpowiednie kwalifikacje do wydawania sądów i ocen, a także autorytatywna i miarodajna, natomiast podmiot kompetentny to taki, który posiada odpowiednie umiejętności lub wiedzę, żeby wykonać określone zadanie prawidłowo lub według przyjętych standardów. Należy również podkreślić, że encyklopedyczne ujęcie kompetencji podkreśla pewną umiejętność, pozwalającą należycie wypowiadać się na określone tematy, prawidłowo i w odpowiedni sposób wypełniać przydzielone obowiązki oraz podejmować właściwe decyzje [Bańko 2010, s. 655]. Podobnie prosto kompetencje definiuje Webster [*Webster's Third* 1981], który uważa, że są to „walory, odpowiednio funkcjonalny stan lub posiadanie odpowiedniej wiedzy, poglądów, umiejętności czy mocnych strony w szczególnych sytuacjach”. Definicja ta za podstawę kompetencji przyjmuje konkretną i merytoryczną wiedzę oraz szczególne umiejętności.

Niektóre definicje skupiają się na aspekcie technicznym, wskazując, że kompetencja to zdolność i predyspozycja do wykonania konkretnej pracy lub zdefiniowanego zadania [Oxford 2000, s. 246]. Można zatem podkreślić, że w pojęciu kompetencji mieszczą się takie aspekty, jak [Kossowska i Sołtysińska 2002]:

- opanowanie wiedzy z danego zakresu,
- umiejętność, którą określa się jako wiedzę proceduralną,
- postawa, oznaczająca chęć i gotowość do wykorzystania posiadanej wiedzy.

W ujęciu spersonalizowanym do powyższy cech dodaje się często cechy charakteru, mentalność, usposobienie, indywidualność, naturę [Whiddett i Hollyforde 2003]. Tak rozumiana kompetencja występuje często w połączeniu z wyrazem nadającym mu znaczenie, np.: kompetencja sądu, kluczowa kompetencja, kompetencja językowa, kompetencja personalna, społeczna itp.

2. Koncepcje kluczowych kompetencji

Koncepcja kompetencji, w tym kompetencji kluczowych, jest w literaturze szeroko i różnorodnie definiowana. Rozpatrywana jest z rozmaitych perspektyw i ujęć, w których nacisk kładziony jest na wybrane aspekty, charakteryzujące konkretny problem. W literaturze są one opisywane jako zasadnicze cele, kluczowa rola, elementy kompetencyjne, strategiczne kompetencje, metakompetencje, kluczowe umiejętności, kluczowy biznes, profesjonalne kompeten-

cje, wyróżniające wartości itp. Zasadnicze trudności interpretacji badań nad analizowanym pojęciem wynikają z różnorodności definicji prezentowanych w bogatej literaturze tematu. Różnorodność terminologiczna przyczyniła się do braku konsensusu co do formalnej konstrukcji pojęcia.

W najprostszym ujęciu pojęcie kluczowych kompetencji utożsamia się ze „zdolnością przedsiębiorstwa do działania”, w którą angażuje się szeroki zakres doświadczenia, specjalizację, inteligencję i umiejętność rozwiązywania problemów [von Krogh i Roos 1995, s. 62]. Przedsiębiorstwo kompetentne to takie, które ma wysoki stopień zgodności pomiędzy wymaganiami potrzebnymi do osiągnięcia sukcesu a zdolnością do realizacji tych wymagań [Baker i inni 1997, s. 265].

Podstawy koncepcji¹ kluczowych kompetencji (*core competence*) zostały przedstawione przez Prahalada i Hamela w Harvard Business Review, w artykule pt.: *The Core Competence of the Corporation* [1990, s. 81]. Autorzy definiują kluczowe kompetencje jako zdolność do efektywnego działania w warunkach rynkowych oraz umiejętność reagowania na wyzwania. Stanowią one predyspozycje do zespołowego uczenia się w ramach organizacji, zwłaszcza w zakresie koordynacji różnorodnych umiejętności produkcyjnych oraz integrowania złożonych strumieni technologicznych. Ponadto autorzy podkreślają, że jest to zdolność do porozumiewania się i angażowania w pracę w ramach granic tej organizacji. Proces ten stanowi podstawę tworzenia wyrobów i usług, które są zgodne z oczekiwaniami zarówno teraźniejszych, jak i potencjalnych nabywców, a w jego realizację zaangażowanych jest wielu pracowników reprezentujących różne poziomy hierarchiczne oraz cały system funkcjonalny przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniami autorów kompetencje są kluczowe, jeżeli charakteryzują się następującymi cechami:

- wnoszą duży wkład w wartość wytwarzanego produktu lub świadczoną usługę,
- są unikatowe, a więc nie występują u konkurencji i są trudne do skopionowania,
- stanowią podstawę działania firmy, a więc mogą być wykorzystywane w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa.

Połączenie wskazanych cech w jeden spójny obszar pozwala na osiągnięcie efektu synergii, koordynację pracy i optymalne wykorzystanie posiadanych

¹ Koncepcja kluczowych kompetencji stanowi rozwinięcie idei tzw. „wyróżniających kompetencji”, która była popularyzowana w latach 70. XX w. przez Andrews. Autor definiował wyjątkowość organizacji poprzez pryzmat finansowych, kierowniczych i organizacyjnych zdolności przy jednoczesnym uwzględnieniu jej historii i reputacji, które umożliwiały wykonywanie przyjętych zadań w sposób „szczególnie poprawny” [Andrews 1971, s. 47].

zasobów. Definicja ta skupia się jednak tylko na pewnych ograniczonych aspektach wartości przedsiębiorstwa, głównie produkcyjnych, pomijając szereg innych elementów wpływających na całościowe działanie danej jednostki gospodarczej.

W późniejszym okresie autorzy rozszerzyli ujęcie kluczowych kompetencji, wskazując, że mogą one przybierać charakter [Prahalad i Hamel 1994 za Gilgeous i Parveen 2001, s. 218]:

- kompetencji dostępu do rynku – są to umiejętności, które pozwalają umiejscowić firmę w bliskiej odległości od jej nabywców;
- kompetencji integracyjno-relacyjnych – są to umiejętności, które pozwalają przedsiębiorstwu wykonywać prace szybciej, z dużo większą elastycznością lub z dużo większą niezawodnością i wiarygodnością niż czynią to konkurenci;
- kompetencji funkcjonalno-relacyjnych – są to umiejętności, które umożliwiają przedsiębiorstwu inwestowanie we własne produkty lub usługi unikalnej funkcjonalności; inwestycje w produkty i usługi podkreślają i unaocniają ponadto korzyści dla klienta.

Aspekt produkcyjny jest jednak w koncepcji kluczowych kompetencji stosunkowo szeroko rozpowszechniony. Uważa się, że przedsiębiorstwa produkcyjne, chcąc pozycjonować swoją firmę w łańcuchu wartości, muszą zbadać swoje kluczowe kompetencje, które utożsamia się z kwestiami mającymi największy udział w tworzeniu wartości dla nabywców. Powinny być one odpowiednio dobrane i zharmonizowane ze wszystkimi obszarami działalności przedsiębiorstwa w ten sposób, aby organizacja mogła odpowiednio reagować na warunki dyktowane przez otoczenie i jednocześnie realizować ustaloną i wdrożoną politykę rynkową. Bez prawidłowego zdefiniowania walorów produktów, procesów i procedur produkcyjnych niemożliwe jest racjonalne zarządzanie aktywami przedsiębiorstwa, a tym samym rozwijanie rynku. Jednocześnie prawidłowo zdefiniowane zasadnicze i fundamentalne dla przedsiębiorstwa atuty pozwalają powziąć decyzję o outsourcingu tych obszarów i funkcji, które odgrywają mniejszą rolę w procesie tworzenia wartości [Halevi 2001, s. 114]. Decyzje takie niosą za sobą szereg korzyści począwszy od możliwości skrócenia długich cykli produkcyjnych i możliwości szybszego wprowadzenia produktu na rynek, poprzez redukcję całkowitych kosztów produkcji, a na poprawie jakości kończąc. Wymagana jest jednak odpowiednia synchronizacja działalności poszczególnych jednostek biorących udział w łańcuchu wartości oraz odpowiednia identyfikacja kluczowych kompetencji, które powinny wzajemnie ze sobą harmonizować. Tylko bowiem odpowiednio dopasowane i współgrające atuty mogą być podstawą permanentnego rozwoju.

Należy jednak zaznaczyć, że wydzielenie i przekazanie pewnych obszarów działalności przedsiębiorstwa do realizacji innym podmiotom może skutkować utratą kontroli nad całkowitym potencjałem wytwórczym, a tym samym możliwości szybkiego reagowania na zdolność firmy do wprowadzania zmian w odpowiedzi na aktywność rynku lub nawet prostego usprawniania efektywnej obsługi klientów. Zatem przedsiębiorstwo nigdy nie powinno pozbywać się swoich kluczowych kompetencji [Ellram i Billington 2001, s. 5], to jest tych obszarów, które są wyjątkowe, specyficzne i unikalne i które budują pozycję przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym. Poważnym zagrożeniem jest bowiem możliwość osłabienia pozycji konkurencyjnej w wyniku utraty umiejętności i wiedzy przez personel, niedoinwestowania, a także podjęcie inicjatyw przez dostawcę, który przejął wiedzę fachową [Lyson 2004, s. 290]. Ponadto Czupiał [2000, s. 49] wskazuje, że współdziałanie oparte na kluczowych kompetencjach może się przyczynić do konieczności zastosowania wydajnej, nowoczesnej i specjalistycznej technologii, co może spowodować osłabienie pozycji wobec kontrahentów, zwłaszcza w sytuacji relacji antagonistycznych.

Ujęcie techniczno-technologiczne akcentowane jest również przez innych autorów. Przykładowo Collis [1991, s. 51] uznaje, że kluczowe kompetencje to zbiór różnorodnych umiejętności technologicznych i profesjonalizmu działania, uzupełniony o kompatybilne atuty, przyjęte procedury i zdolności produkcyjne. Wang, Lo i Yang [2004, s. 249–280] natomiast uważają, że aspekt technologiczny, obok płaszczyzny marketingowej i kompetencji integracyjnych, stanowi jeden z filarów kluczowych kompetencji.

Według innego ujęcia kluczowe kompetencje określane są jako zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego i skutecznego działania w odpowiedzi na żądania i wymagania klientów. Muszą stanowić kombinację wiedzy, techniczno-technologicznego profesjonalizmu oraz umiejętności zarządzania wydajnością i zdolnościami produkcyjnymi [Dunphy, Turner i Crawford 1997, s. 236].

Uważa się również, że prawidłowo zdefiniowane i wykorzystane kluczowe kompetencje mogą się stać podstawą strategii i rozwoju przedsiębiorstwa. Stanowią one szczególnie obszar działalności, w którym organizacja wyróżnia się biegłością, fachowością i doświadczeniem, a dzięki takim zasobom, jak wysiłek pracowniczy, doświadczenie i fachowość, motywacja, wiedza, relacje z kontrahentami czy styl zarządzania, tworzą synergię. Można zatem podkreślić, że systematyczna, ugruntowana i strukturalna praca nad własnymi kompetencjami może przyczynić się do rozwoju i uzyskania przez przedsiębiorstwo strategicznej siły wyznaczającej kierunki i obszary ekspansji [Bergenhengouwen, ten Horn, Mooijman 1997, s. 56]. W tym kontekście można zaznaczyć, że kompetencje stają się kluczem do sukcesu organizacji i jej podstawowym trendem rozwojowym.

Szersze ujęcie prezentowane jest przez Webstera [1991, s. 327], który uważa, że kluczowe kompetencje można charakteryzować poprzez pryzmat dwóch aspektów:

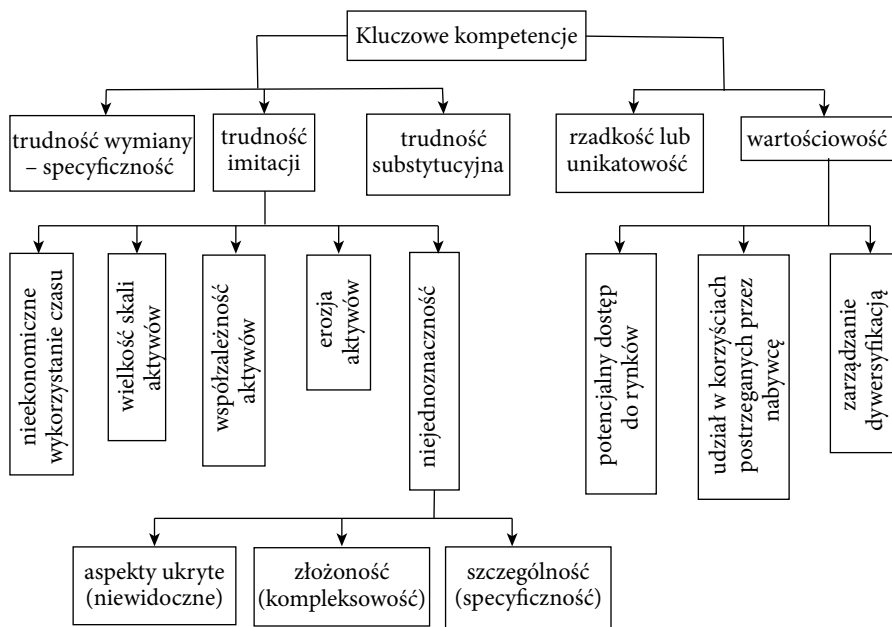
- pierwszy skupia się na procesach planowania produktów i rynków oraz pozycji, jaką firma zamierza zdobyć (podejście to utożsamiane jest ze strategią prowadzenia biznesu);
- drugi utożsamiany jest z obszarami, na których przedsiębiorstwo musi alokować swoje zasoby, oraz z rozwojem funkcjonalnych strategii, które pozwalają zarówno utrzymać istniejące kompetencje, jak i zabezpieczyć je przed wrogimi działaniami konkurentów.

Kluczowe kompetencje są zwykle podstawą rozwoju dla całej gamy oferowanych produktów lub świadczonych usług, zarówno teraźniejszych, jak i przyszłych. Stanowią unikalną kombinację technologii, wiedzy i umiejętności, które zostały pozyskane przez przedsiębiorstwo na rynku i przejawiają się w takich atrybutach, jak: kompleksowość, niewidoczność, mobilność, trwałość, odpowiedniość i niesubstytucyjność [Petts 1997, s. 551]. Ponadto wskazuje się, że kluczowe kompetencje to niematerialne albo powiązane z niematerialnymi aktywa, które nie mogą być łatwo skopiowane przez konkurentów oraz nastrożają dużej trudności w zastąpieniu ich w przypadku, gdyby przedsiębiorstwo je utraciło lub uszkodziło [Bakker, Jones i Nichols 1994, s. 14; Whitehall 1977].

Podobnie wszechstronną perspektywę kluczowych kompetencji prezentują Reynaud i Simon [2006, s. 245], którzy tworzą specyficzną konstrukcję, wyróżniając charakterystyczne atrybuty koncepcji, do których zaliczyli trudność wymiany (specyficzność), trudność imitacji i niesubstytucyjność, wartość oraz rzadkość lub wyjątkowość (rysunek).

Podstawowym, istotnym atrybutem kluczowych kompetencji jest trwałość cech akumulowanych wewnątrz przedsiębiorstwa. Ich znaczenie wynika z faktu, że „kompetencja” musi być zdolna do przeciwdziałania i przeciwstawiania się działaniom konkurentów, zwłaszcza w zakresie ich działań operacyjnych. Zdolność ta przejawia się w trzech aspektach: w niemożności transferu (kompetencji), braku substytutu oraz trudności z imitacją. Szczególnie istotny jest pierwszy aspekt, który przejawia się w [Reynaud i Simon 2006, s. 246]:

- specyfice lokalizacyjnej, u podstaw której leżą wysokie koszty relokacji;
- brakach informacyjnych – kompetencja stanowi zbiór informacji, brak jakiegokolwiek elementu uniemożliwia prognozowanie wartości takiej kompetencji poza macierzystym miejscem;
- swoistej kombinacji zasobów, których całościowy transfer jest trudny lub niemożliwy do przeprowadzenia.



Aspekty kluczowych kompetencji

Źródło: [Reynaud i Simon 2006, s. 246]

Kolejnym atrybutem kluczowych kompetencji według autorów jest trudność substytucyjna. Podkreśla się, że w dzisiejszym świecie bardzo łatwo skopiować określony produkt, którego zestaw cech będzie przynosił nabywcy te same bądź zbliżone korzyści. Chcąc zatem, aby kompetencja miała charakter strategiczny, należy dobrać taki zestaw aktywów potrzebnych do jej budowy, który będzie bardzo trudny lub niemożliwy do zastąpienia. Do typowych barier uniemożliwiających naśladownictwo należą:

- czynnik czasu, oznaczający możliwość uzyskania pewnych kompetencji w określonym okresie, którego nie można skrócić;
- poziom aktywów, utożsamiany z wielkością skali produkcji czy krzywą uczenia się;
- zależność między aktywami, oznaczająca, że dany zasób ma wartość tylko w powiązaniu z innym zasobem;
- deprecjacja wartości majątku, wynikająca z szybkiego postępu technicznego;
- niejednoznaczność kompetencji lub trudność w zrozumieniu ich konstrukcji.

Wartość kompetencji natomiast określona jest przez zdolność do generowania przychodów, które mogą mieć cztery źródła:

- pierwsze jest wynikiem posiadania rzadkich zasobów;
- drugie wynika z posiadania monopolistycznego (wyjątkowego) produktu, wnoszącego duży wkład w wartość wytwarzanego dobra lub świadczonej usługi;
- trzecie, określone jako schumpeterowskie, zakłada wzrost przychodów w wyniku nowego wykorzystania posiadanych zasobów lub rozwoju nowych zasobów;
- czwarte, określone jako quasi-przychód, jest wynikiem zdolności firmy do waloryzacji własnych aktywów.

Korzyścią wynikającą z wartości kompetencji jest potencjalny dostęp do różnego rodzaju rynków, udział w korzyściach wynikających z pozytywnego postrzegania przedsiębiorstwa przez nabywców produktu końcowego lub finalnego oraz możliwość transferu kompetencji do innych aktywności (obszarów działania).

Ostatnia cecha jest określona jako rzadkość, niepowtarzalność, wyjątkowość czy unikatowość. Atrybut, zdaniem autorów, może być źródłem przewagi tylko w wypadku, gdy jest zjawiskiem niepowszechnym. Zakłada się, że rzadkość jest podstawową cechą atrybutu wpływającą na jego postrzeganie. U podstaw założenia leży przekonanie, że zasoby mogą być wykorzystywane w heterogeniczny sposób. Podkreśla się, że wyjątkowość kompetencji wpływa z wyjątkowości zasobów, które tworzą dany parametr, a w szczególności ze szczególnej konfiguracji zasobów [Black i Boal 1994].

W literaturze można również spotkać koncepcje, które kluczowe kompetencje opierają na pewnej współzależności i hierarchii. Zakłada się, że w celu identyfikacji i wykorzystania atutów należy stworzyć odpowiednią platformę pomiędzy wszystkimi poziomami zarządzania, na której umieszcza się koncepcje kluczowych kompetencji, szeroko rozumiane zdolności firmy oraz zasoby organizacyjne [Unland i Kleiner 1996, s. 4; Javidan 1998, s. 61]. Platforma ta jest kategoryzowana według różnych poziomów hierarchicznych, na których przenikają się określone obszary działalności. Można ją identyfikować, uwzględniając takie elementy, jak wspólna wizja, współpraca oraz odpowiednie umocowanie [Agha, Alrubaiee i Jamhour 2012].

Analizując powyższą definicję, należy wskazać na aspekt współpracy i współdziałania przedsiębiorstw, poprzez który należy rozumieć proces, w którym dwie lub większa liczba jednostek dąży do osiągnięcia czegoś, do czego dążą obydwie strony [Alderson 1965, s. 239–241; Hillebrand i Biemans 2003, s. 736; Morgan i Hunt 1994, s. 26; Huxman 1996, s. 6]. Kluczowe

kompetencje są zatem rezultatem procesów wspólnego nabywania wiedzy i doświadczenia, wytwarzanych produktów lub świadczonych usług, wewnętrznych i zewnętrznych strategii, logistyki produkcji oraz indywidualnych kompetencji.

Problem wspólnego wykonywania zadań znajduje również swoje odzwierciedlenie w bogatej literaturze tematu. Jednym z ważniejszych ujęć jest bowiem prezentacja idei kluczowych kompetencji z perspektywy kontrahentów, którą utożsamia się z funkcją wiedzy i umiejętności, jakie oni posiadają, skłonnością do nabywania kwalifikacji i doświadczenia oraz zdolnością do angażowania się w aktywny, otwarty i trwały dialog [Prahalad i Ramaswany 2000, s. 81]. Autorzy podkreślają również, że kluczowe kompetencje pozostają pod wpływem interakcji przedsiębiorstwa z innymi ważnymi interesariuszami. W tym kontekście kluczowa kompetencja jest funkcją dostępnej wspólnej wiedzy całego systemu i tym samym wzmacnia pozycję wszystkich uczestników sieci, takich jak dostawcy, wytwórcy, partnerzy, inwestorzy, nabywcy itp. [Prahalad i Ramaswany 2000, s. 80].

Ljungquist [2007, s. 395] uważa, że kluczowe kompetencje należy rozpatrywać jako koncept „hierarchii kompetencyjnej”, którą można przedstawić jako kombinację dwóch typów hierarchii: kumulacyjnej oraz jakościowej. Kumulacyjna związana jest ze wzajemnym przenikaniem i integracją zasobów, jakościowa zakłada, że kombinacja zasobów przyczynia się do osiągania przez organizację większej wartości. Bazą hierarchizacji stają się zasoby, kolejny stopień stanowią zdolności, które opierają się na zasobach, a kolejny – kompetencje, których istota przejawia się zarówno w zasobach, jak i w zdolnościach. W konsekwencji kluczowe kompetencje znajdują się na najwyższym stopniu hierarchii, przyczyniają się do osiągnięcia największej wartości dla organizacji, są jednak najtrudniejsze do osiągnięcia.

Podobne hierarchiczne ujęcie prezentuje Javidan [1998], według którego podstawą rozwoju przedsiębiorstwa są zasoby, które tworzą tzw. pień kompetencji. Kolejny stopień tworzą zdolności, które stanowią element wejścia do profesjonalizmu działania. Najwyższy poziom hierarchii stanowią kompetencje kluczowe, które przenikają całą organizację. Powstałe w wyniku interakcji, integracji i synchronizacji różnych kompetencji przedsiębiorstwa składają się z umiejętności i obszarów wiedzy, którymi podzieliły się poszczególne jednostki.

W mniej popularnym ujęciu definiuje się kluczowe kompetencje jako strumień jednoznacznie zdefiniowanych aktywów, z których przedsiębiorstwo czerpie niepowtarzalne, specyficzne i oryginalne korzyści. Strumień ten ma charakter wielopłaszczyznowy, dotyczący wszystkich aspektów prowadzonego

biznesu oraz obejmuje materialne i niematerialne aktywa nabyte w trakcie historycznego rozwoju [Collis 1991, s. 50]. Aktywa te, zarówno o charakterze rzeczowym, finansowym, jak i osobowym i organizacyjnym, muszą podlegać procesom aktualizacji i współcześnianiu, opieranie się na nieaktualnych, przeszłych wartościach nie umożliwi aktywnej walki z konkurentami.

Natomiast według Teece, Pisano i Shuen [1997, s. 510] kluczowe kompetencje należy rozważać jako wektor zdefiniowanych, trwałych, współzależnych atutów przedsiębiorstwa określonych przez zakres, skalę i zasięg działalności przedsiębiorstwa i jej konkurentów. Autorzy podkreślają, że atuty te są pochodną historycznych decyzji i inwestycji i przejawiają się w specyfice wytwarzanych wyrobów czy świadczonych usługach. Dodatkowo zakres kluczowych kompetencji może zostać rozwinięty poprzez właściwą ich kombinację z odpowiednimi komplementarnymi aktywami.

Podobną perspektywę prezentują Markides i Williamson [1994, s. 150], których zdaniem kluczowe kompetencje traktować należy jako zbiór doświadczeń, wiedzy i systemów, działających wspólnie i stanowiących katalizator tworzenia i akumulacji nowych strategicznych aktywów. Autorzy uważają, że należy je postrzegać jako portfel doświadczeń, wiedzy, konfiguracji, relacji, systemów itp. elementów rozlokowanych po różnych komórkach organizacji, które mogą być rozwijane i wykorzystywane w celu redukcji kosztów i czasu wymaganego zarówno w przypadku tworzenia nowych, strategicznych aktywów, jak i rozwoju potencjału zasobów funkcjonujących w organizacji.

W tym kontekście należy podkreślić, że każda organizacja posiada idiosynkratyczny charakter, ponieważ w okresie swojego funkcjonowania akumuluje różnego rodzaju materialne i niematerialne aktywa, które są podstawą nabywania doświadczenia, umiejętności czy profesjonalizmu. Kompilacja nagromadzonych aktywów stanowi istotę rozwoju, który przybiera ściśle określoną formę wskazującą kierunki i obszary przyszłych działań. Można zatem podkreślić, że kompetencje organizacji są pochodną jej historycznego rozwoju, przyjętych strategii, wyznaczonych celów czy posiadanych zasobów.

Reasumując można zaznaczyć, że kluczowe kompetencje stanowią swoistą szeroko rozumianą inwestycję wypracowanych atutów przedsiębiorstwa, które łącznie stanowią fundament jego strategicznej pozycji.

Niektórzy autorzy koncepcję kluczowych kompetencji opierają na idei dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa, w której podkreśla się transfer najlepszych praktyk do nowych rynków, produktów czy usług [Bakker, Jones, Nichols 1994, s. 13–27]. Należy jednak podkreślić, że proste przenoszenie określonych standardów w wielu wypadkach jest niemożliwe. Przedsiębiorstwo

musi bowiem przewyższać szereg trudności związanych przykładowo z: dynamicznymi i szybko dokonującymi się zmianami w otoczeniu, ustawicznym wdrażaniem przez konkurentów nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań, kompleksowym dostępem do zasobów, siłą przetargową kontrahentów czy zmiennymi w czasie i przestrzeni procesami wejścia i wyjścia konkurentów z sektora [Ljungquist 2013, s. 453; Eisenhardt, Furr, Bingham 2010, s. 1263–1273].

Hafeez, Zhang i Malak [2002, s. 29] definiują kluczowe kompetencje jako zasoby biznesowe pochodzące z działalności podstawowej, zarówno o charakterze materialnym, intelektualnym, jak i kulturowym. Kompetencje ponadto, według Markides i Williamson [1994, s. 153], są potencjalnym katalizatorem zarówno procesów związanych z akumulacją strategicznych aktywów, jak i procesów adaptacji i integracji aktywów, do których organizacja posiada dostęp w wyniku zawartych porozumień.

Sumując rozważania nad pojęciem kluczowych kompetencji, należy wskazać, że według Gilgeous i Parveen [2001, s. 218] istnieje szereg różniących się interpretacji, z których uwagę warto zwrócić na następujące ujęcia:

- kompetencje strategiczne – przejawiające się w pozytywnym dopasowaniu strategii przedsiębiorstwa do konkurencyjnego otoczenia;
- kompetencje indywidualne – zestaw kluczowych umiejętności i technologii, które zapewniają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną i które funkcjonują na wielowymiarowych poziomach;
- kompetencje funkcjonalne – przejawiające się w pozytywnym dopasowaniu konkurencyjnych priorytetów przedsiębiorstwa oraz siły z wyodrębnionymi i szczególnymi funkcjami, takimi jak produkcja czy marketing;
- kompetencje indywidualne – stanowiące zestaw umiejętności, wiedzy i doświadczenia wykorzystywanych w celu działania efektywnego przy wykonywaniu specyficznych prac;
- kompetencje konkurencyjne (*competitive competence*) – stanowiące pomiar obszarów, na których procesy związane z kluczowym biznesem przedsiębiorstwa spełniają oczekiwania potwierdzające standardy najlepszych praktyk w danym sektorze;
- kompetencje potencjału, zdolności (*capability competence*) – które oznaczają, że każda organizacja jest dysponentem lub właścicielem określonego zestawu kompetencji lub rzeczy, które są dla niej właściwe, odpowiednie i należyście dobrane;
- kompetencje zgodności (*congruency competence*) – które należy rozumieć w sensie ich optymalnej ilości, oznaczającej zgodność i prawidłowe dopasowanie zdolności przedsiębiorstwa z wymaganiami;

- kompetencje intuicyjno-prognozujące (*insight/foresight competencies*) – kompetencje te umożliwiają przedsiębiorstwu odkrycie lub pozyskanie swoistych faktów lub wzorców, które tworzą przewagę w momencie wejścia na rynek; mogą one mieć źródło w technicznej lub naukowej wiedzy dotyczącej rozwoju innowacji;
- frontalne kompetencje wykonawcze (*frontline execution competencies*) – kompetencje takie pojawiają się w wypadku, gdy jakość produktu końcowego lub świadczonej usługi różni się znacznie w zależności od aktywności personelu pierwszego kontaktu.

Prezentowane ujęcia kluczowych kompetencji skupiają się na różnych cechach, umiejętnościach lub właściwościach przedsiębiorstwa. Ich prawidłowe wykorzystanie umożliwia z jednej strony strategiczne planowanie, elastyczność działania i pracę zespołową, z drugiej natomiast – osiąganie wysokiej jakości wyrobów i usług, produktywności zasobów oraz satysfakcję klientów.

Zakończenie

Fundamentalną częścią strategii każdej firmy jest wybór określonych atutów, którymi przedsiębiorstwo będzie konkurować. Wybór ten powinien uwzględniać najlepsze atrybuty organizacji, przenikające rdzeń prowadzonego biznesu i wpływające kompleksowo na wszystkie obszary działalności. Wybrana kompozycja wyróżniających właściwości stanowi kluczowe kompetencje organizacji, które pozwalają w wysokim stopniu wykorzystać wszystkie posiadane zasoby: rzeczowe, osobowe, finansowe, relacyjne, organizacyjne, a tym samym optymalizować koszty, wielkość produkcji, szerokość i głębokość asortymentu, zatrudnienie, rynek itp. Można zatem podkreślić, że kluczowe kompetencje stanowią istotny czynnik wpływający na rozwój przedsiębiorstw, jego wzrost i pozycję konkurencyjną. Mimo dużego znaczenia omawianej koncepcji w procesie walki konkurencyjnej przedsiębiorstwa napotykają szereg trudności w identyfikacji i ocenie znaczenia własnych walorów. Podstawowy problem wiąże się z wielowątkowością koncepcji, które skupiają się na różnych aspektach działalności przedsiębiorstwa. Dokonany w artykule teoretyczny przegląd zarówno popularnych, jak i mniej znanych idei, pomysłów i podejść do kluczowych kompetencji powinien pomóc przedsiębiorcom zrozumieć filozofię walki konkurencyjnej przy wykorzystaniu własnych atutów.

Bibliografia

- Agha, S., Alrubaiee, L., Jamhour, M., 2012, *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*, International Journal of Business and Management, vol. 7.
- Alderson, W., 1965, *Dynamic Marketing Behavior. A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irvin, Inc., Homewood (Ill).
- Andrews, K.R., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irvin, Homewood IL.
- Bakker, H., Jones, W., Nichols, M., 1994, *Using Core Competence to Develop New Business*, Long Range Planning, vol. 27.
- Baker, J.C., Maps, J., New, C.C., Szwejzewski, M., 1997, *A Hierarchical Model of Business Competence*, Integrated Manufacturing System, vol. 8, no. 5.
- Bańko, M. (red.), 2010, *Wielki słownik wyrazów obcych*, PWN.
- Bergenhengouwen, G.J., Horn, H.F.K., Mooijman, E.A.M., 1997, *Competence Development – a Challenge for Human Resource Professionals: Core Competences of Organizations as Guidelines for the Development of Employees*, Industrial and Commercial Training, vol. 29, no. 2.
- Black, J., Boal, K., 1994, *Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, vol. 15.
- Cienkowski, W., 2000, *Praktyczny słownik wyrazów bliskoznacznych*, Graf-Punkt.
- Collis, D.J., 1991, *A Resource Based Analysis of Global Competence: The Case of the Bearing Industry*, Strategic Management Journal, vol. 12, Special Issue: Global Strategy.
- Czupiał, J., 2000, *Wpływ integracji pionowej i porozumień kooperacyjnych na granice przedsiębiorstwa*, w: Jagoda, H., Lichtarski, J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Dunphy, D., Turner, D., Crawford, M., 1997, *Organizational Learning as the Creation of Corporation Competence*, Journal of management Development, vol. 16, no. 4.
- Eisenhardt, K.M., Furr, N.R., Bingham, C.B., 2010, *Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments*, Organization Science, vol. 21.
- Ellram, L., Billington, C., 2001, *Purchasing Leverage Considerations in the Outsourcing Decision*, European Journal of Purchasing & Supply Management, vol. 7, no. 1.
- Gilgeous, V., Parveen, K., 2001, *Core Competence Requirements for Manufacturing Effectiveness*, Integrated Manufacturing Systems, vol. 12, no. 3.
- Hafeez, K., Zhang, Y., Malak, N., 2002, *Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: a Structure Methodology for Identifying Core Competence*, IEEE, Transactions on Engineering Management, vol. 49, no. 1.
- Halevi, G., 2001, *Handbook of Production Management Methods*, Butterworth Heinemann, Oxford.

- Hillebrand, B., Biemans, D., 2003, *The Relationship Between Internal and External Cooperation: Literature Review and Proposition*, Journal of Business Research, vol. 56, no. 9.
- Huxman, C., 1996, *Creating Collaborative Advantage*, SAGE Publication, London.
- Javidan, M., 1998, *Core Competence: What Does It Mean in Practice?*, Long Range Planning, vol. 31.
- Kopaliński, W., 1980, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna.
- Kopaliński, W., 2006, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa.
- Kossowska, M., Sołtysińska, I., 2002, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- von Krogh, G., Roos, J., 1995, *A Perspective of Knowledge Competence and Strategy*, Personnel Review, vol. 24, iss. 3.
- Ljungquist, U., 2007, *Core Competency Beyond Identification: Presentation of a Model*, Management Decision, vol. 45, no. 3.
- Ljungquist, U., 2013, *Adding Dynamics to Core Competence Concept Applications*, European Business Review, vol. 25, no. 5.
- Lyson, K., 2004, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa.
- Markides, C., Williamson, P., 1994, *Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance*, Strategic Management Journal, vol. 15, no. 5.
- Markides, C.C., Williamson, U.K.P., 1994, *Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance*, Strategic Management Journal, vol. 15.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., 1994, *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 3.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2000, Oxford University Press, Oxford.
- Petts, N., 1997, *Building Growth on Core Competence – a Practical Approach*, Long Range Planning, vol. 30, no. 4.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May – June.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2000, *Co-opting Customer Competence*, Harvard Business Review, vol. 78.
- Reynaud, E., Simon, E., 2006, *The Secrets of a Good Winery: Core Competence*, British Food Journal, vol. 108, no. 4.
- Tecc,e D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 18.
- Unland, M., Kleiner, B.H., 1996, *New Developments in Organizing around Core Competence*, Work Study, vol. 45, no. 2.
- Wang, Y., Lo, H.P., Yang, Y., 2004, *The Constituents of Core Competencies and Firm Performance: Evidence from High-technology Firms in China*, Journal of Engineering and Technology Management, vol. 21.

-
- Webster, F.E., 1991, *Industrial Marketing Strategy*, Jon Wiley & Sons, New York.
- Webster's *Third New International Dictionary*, 1981, Meriam-Webster, Chicago, IL.
- Whiddett, S., Hollyforde, S., 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu ludzkim*, Oficyna Ekonomiczna.
- Whitehall, M., 1997, *The Theory and Practice of Competence – Based Competition*, Long Range Planning, vol. 30, no. 4.
- Zgółkova, H. (red.), 1998, *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Kurpisz, Poznań.