

Dariusz Nowak, Henryk Sobolewski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa

Autor do korespondencji: Dariusz Nowak, dariusz.nowak@ue.poznan.pl

ARCHITEKTURA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI – ANALIZA WYBRANYCH MODELI

Streszczenie: Problematyka kompetencji, w tym kompetencji kluczowych, jest szeroko dyskutowana zarówno w środowisku naukowym, jak i w praktyce gospodarczej. Stanowi doskonałe, nowoczesne i innowacyjne narzędzie walki konkurencyjnej, wpływając jednocześnie na strategię przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego funkcjonowania. W rywalizacji rynkowej wykorzystuje się zasadnicze atuty organizacji, które charakteryzują się wyjątkowością, niepowtarzalnością, wartością i niemożnością imitacji. Pomimo dużego znaczenia i szerokiego praktycznego wykorzystania idei kluczowych kompetencji brak jest w literaturze jednolitej, homogenicznej koncepcji, która wyjaśniałaby wszystkie zawiłości, problemy i procedury postępowania przy ich identyfikacji. W dyskursie naukowym można bowiem znaleźć wiele odniesień do założeń filozofii zasadniczych atutów organizacji, ponadto są one w gestii zainteresowań wielu dyscyplin naukowych, takich jak psychologia, nauki społeczne, teoria organizacji, zachowanie organizacyjne czy zarządzanie strategiczne. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa szczególnie istotne są modele oraz różnego rodzaju wzorce, które pozwalają zobrazować i uprościć skomplikowaną rzeczywistość do zrozumiałego i przejrzystego kanonu do wykorzystania w priorytetowych obszarach działalności firmy. Modele prezentowane w literaturze tematu skupiają się na różnych aspektach, kwestiach i perspektywach, począwszy od ujęć hierarchicznych, poprzez zasobowe i kapitałowe, a kończąc na kompleksowych zależnościach obejmujących wszystkie podmioty współpracujące w ramach danej sieci.

Wychodząc z powyższych założeń za cel artykułu przyjęto analizę wybranych modeli kluczowych kompetencji. Autorzy uważają, że omówienie założeń i ram poszczególnych modeli przyczyni się do większej przejrzystości idei kluczowych kompetencji, a tym samym stworzy możliwość jej wykorzystania w praktyce gospodarczej.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, kluczowe kompetencje, strategia przedsiębiorstwa, model.

Klasyfikacja JEL: M11, L22.

THE ARCHITECTURE OF KEY COMPETENCE – ANALYSIS OF SELECTED MODELS

Abstract: The issue of competence, including key competencies, is widely discussed in both the scientific community as well as in practice. It is an excellent, modern and innovative tool of the competitive struggle whilst it also affects the corporate strategy in all areas of its operation. In market competition it capitalizes on the basic strengths of the organization which are characterized by uniqueness, rareness, value and the impossibility of imitation. Despite the importance and wide practical application of the idea of key competences in literature there is no single, homogeneous concept that would explain all the complexities, problems and procedures for their identification. In scientific discourse it is impossible to find many references to assumptions on the philosophy of the basic strengths of the organization. They also fall within the areas of interest of many scientific disciplines such as psychology, social science, organizational theory, organizational behaviour and strategic management. From the point of view of the company there are particularly relevant models and different kinds of patterns that allow a visualization and simplification of a complex reality into a clear and transparent canon which can be used in priority areas of the company activities. The models presented in the literature focus on different aspects, issues and perspectives, ranging from hierarchical approaches through resource and capital and ending with the complex relationships involving all stakeholders cooperating within the network.

Starting from these assumptions the purpose of the article is a discussion of the selected models of key competences. The authors believe that the discussion of the assumptions and framework of selected models will contribute to greater transparency in the idea of core competencies and hence increase the possibility of its use in practice.

Keywords: competitive advantage, core competencies, corporate strategy, model.

Wstęp

Priorytetem współczesnego przedsiębiorstwa jest dążenie do uzyskania i utrzymania odpowiedniej przewagi konkurencyjnej, której zadaniem jest wyeksponowanie najistotniejszych, niepowtarzanych i kluczowych cech podmiotu, pozwalających odróżnić je od innych uczestników rynku. Odpowiednią

pozycję można uzyskać, wykorzystując szeroki wachlarz możliwości generowanych w ramach zarządzania strategicznego. Przykładowo, w literaturze szeroko dyskutowane jest podejście zasobowe, według którego trwała przewaga konkurencyjna jest następstwem prawidłowej alokacji zasobów w powiązaniu z niedoskonałym rynkiem. Zakłada się, że celem przedsiębiorstwa jest uzyskanie kontroli nad rzadkimi, wartościowymi i trudnymi do podrobienia niesubstytucyjnymi zasobami oraz takie działania, które przyczynią się do optymalnego ich wykorzystania. Podkreśla się, że działalność każdego przedsiębiorstwa jest uzależniona od dostępu do specyficznych zasobów, takich jak: surowce, kapitał, technologia, kwalifikacje siły roboczej czy odpowiednie relacje z innymi uczestnikami rynku. Kontrolę nad nimi sprawuje otoczenie, które jednocześnie oddziałuje na podmioty zgłaszające zapotrzebowanie. Oddziaływanie to będzie tym większe, im większe zapotrzebowanie zgłasza przedsiębiorstwo na rzadsze i bardziej wartościowe zasoby. Przejęcie kontroli umożliwi zatem nadzór nad innymi podmiotami zgłaszającymi podobne zapotrzebowanie poprzez odpowiednie kształtowanie warunków do ich dostępu.

Podobne założenia, leżące u podstaw budowy trwałej pozycji konkurencyjnej, zawarte są w koncepcji kluczowych kompetencji, która zakłada, że podstawą dominacji i rozwoju jest wewnętrzny potencjał przedsiębiorstwa. Najprościej ujmując, poprzez koncepcję tę należy rozumieć „zdolność przedsiębiorstwa do działania”, w którym wykorzystuje się podstawowe atuty, będące wypadkową doświadczenia, umiejętności, stylu zarządzania, specjalizacji, a także szerokiego wachlarza zasobów [von Krogh i Roos 1995, s. 62]. Prawidłowo zdefiniowane atuty organizacji pozwalają włączyć w system zarządzania szczególne, niepowtarzalne i wyjątkowe atrybuty, dzięki którym będzie można uzyskać ponadprzeciętne dochody, zwiększyć udział w dotychczasowym rynku bądź wejść na nowe obszary aktywności, wprowadzić nowy produkt lub usługi, a w konsekwencji skutecznie konkurować z rywalami.

Mimo dużego znaczenia idea kluczowych kompetencji w praktyce jest stosunkowo rzadko wykorzystywana. Podkreśla się bowiem, że kompetencje, zwłaszcza kluczowe, w kontekście różnorodnych sfer działania mogą być trudne do określenia. Szczególna trudność pojawia się w sytuacji, w której przedsiębiorstwo posiada szeroki pakiet zasobów, wiedzy czy umiejętności zaangażowanych w różnorodne i skomplikowane działania. Ponadto w literaturze brak jest zgodności co do jednego, uniwersalnego modelu, który przejrzyście wyjaśniałby wszelkie wątpliwości i nieścisłości.

Wychodząc z powyższych założeń, za cel artykułu przyjęto przedstawienie w aspekcie poznawczym zarówno znanych, jak i mniej popularnych modeli kluczowych kompetencji. Omówienie architektury poszczególnych typów

koncepcji powinno wyjaśnić wiele nieścisłości i mankamentów, co w konsekwencji przyczyni się do zwiększenia jej przejrzystości i wykorzystania w praktyce gospodarczej. Autorzy wychodzą bowiem z założenia, że tego typu opracowania powinny mieć charakter użyteczny, zwiększający świadomość przedsiębiorców i dający możliwość skutecznej walki konkurencyjnej, zwłaszcza w rywalizacji międzynarodowej.

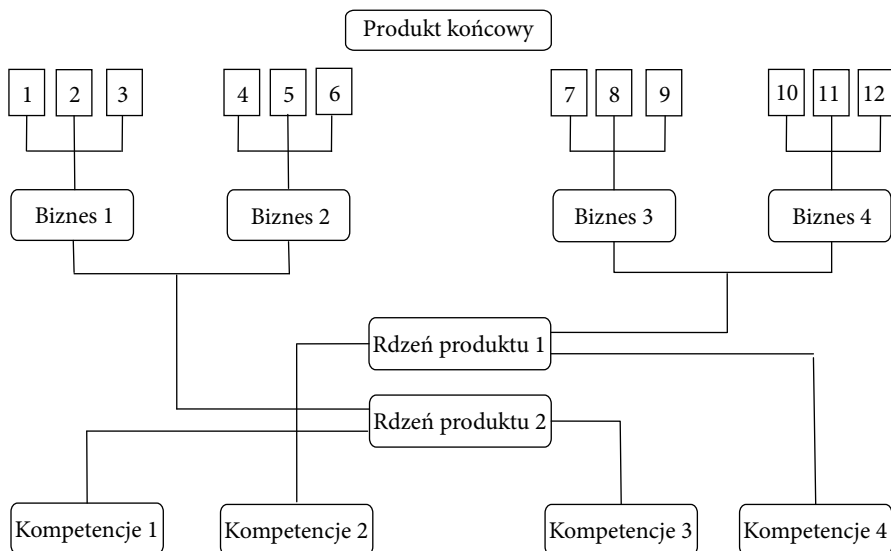
1. Model przewagi konkurencyjnej kluczowych kompetencji

Idea kluczowych kompetencji została spopularyzowana przez Prahalad i Hamela [1990], którzy rozpatrują ją w kontekście źródła przewagi konkurencyjnej. Zdaniem autorów, jest to predyspozycja organizacji do skutecznego i sprawnego, a przy tym racjonalnego działania w warunkach rynkowych, przy jednoczesnej umiejętności odpowiedzi na wyzwania współczesnego rynku. Rozumie się je jako wspólne zdobywanie wiedzy w organizacji, w zakresie koordynacji zróżnicowanych umiejętności produkcyjnych i integracji licznych strumieni technologicznych. Stanowi zatem pewną predyspozycję do kolektywnego uczenia się w ściśle określonych granicach, wyznaczonych przez potencjał i zdolności organizacji. W jej ramach poszczególni członkowie porozumiewają się, wymieniają informację i angażują się w pracę. Jednocześnie podkreślają, że proces ten stanowi platformę budowy wyrobów i usług zgodnych z oczekiwaniami potencjalnych i obecnych nabywców [Prahalad i Hamel 1990].

Kompetencje nie powinny być traktowane jako wyodrębnione, niezależne i autonomiczne atuty przedsiębiorstwa. Należy je analizować wspólnie, każdy z nich stanowi element pewnej układanki, pewne ogniwo, które bierze udział w budowie pozycji i statusu organizacji. Brak jednego waloru powoduje, że końcowy efekt będzie niekompletny, niespójny bądź nie będzie oddawał charakteru i specyfiki przedsiębiorstwa. Należy zatem podkreślić, że „całościowy zasób kompetencyjny” powinien być logiczny, unikatowy i niepowtarzalny. Ponadto jego istota przejawia się w kompleksowym uczestnictwie w procesach produkcyjnych i organizacyjnych, a nie w jednostkowym wpływie na ściśle określony produkt bądź usługę [Głuszek i Niemczyk 2003, s. 31].

Zdaniem twórców modelu, kluczowe kompetencje stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Podkreślają, że siły przedsiębiorstwa nie należy rozpatrywać tylko poprzez pryzmat produktów końcowych. Próbuąc wyjaśnić założenia własnej koncepcji, autorzy porównują przedsiębiorstwo ze strukturą drzewa, w którym kluczowe kompetencje stanowią korzenie organizacji, pień

i główne gałęzie tworzą rdzeń produktu, ich odgałęzienia – jednostki biznesowe, natomiast liście, kwiaty i owoce odpowiadają produktom końcowym bądź finalnym. W układzie dynamicznym kluczowe kompetencje odpowiedzialne są za utrzymanie i rozwój organizacji poprzez dostarczanie niezbędnych zasileń i środków [Prahalad i Hamel 1990, s. 82]. Wyraźnie to widać na rysunku 1.



Rysunek 1. Kompetencje: istota konkurencyjności

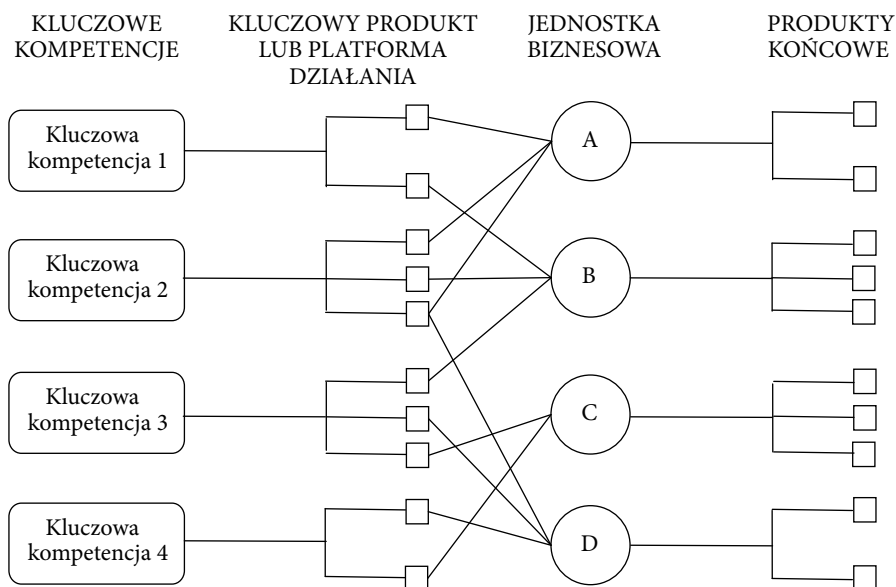
Źródło: [Prahalad i Hamel 1990, s. 81]

Analizując prezentowany na rysunku 1 model, należy podkreślić, że przedsiębiorstwo musi ciągle poszukiwać i rozwijać kluczowe kompetencje, tylko bowiem one mogą stanowić podstawę tworzenia nowych produktów, i to zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Kompetencje nie mają bowiem cech atrybutów stałych, o niezmiennym i stabilnym charakterze. Ulegają transformacji, i to zarówno w czasie, jak i przestrzeni, ponadto pozostają pod wpływem szeregu wydarzeń o charakterze politycznym, gospodarczym, społecznym itp. Prawidłowo zdefiniowane pozwalają organizacji dostosować się do bieżących uwarunkowań i przewidywać kierunki przyszłych działań.

Model Prahalada i Hamela w późniejszym czasie został zaadaptowany i rozwinęty przez Kippenberga [1997], który problem kluczowych kompetencji rozpatruje przez pryzmat wielowymiarowej rywalizacji o zakres kompetencyjny, która składa się z czterech etapów:

- Pierwszy polega na identyfikacji i zdobywaniu odpowiednich umiejętności (wiedzy, doświadczenia) i technologii. Wymaga to, zdaniem autora, bardzo dokładnych analiz, dzięki którym można zdefiniować powiązania pomiędzy oferowanym produktem a zaangażowanymi indywidualnymi kwalifikacjami oraz ich wpływem na końcowy sukces.
- Drugi dotyczy integracji wyodrębnionych umiejętności w spójny zestaw kluczowych kompetencji.
- Trzeci związany jest z rywalizacją poszczególnych jednostek o udział w wytwarzaniu kluczowego produktu lub jego komponentu. Uważa się, że wytwarzanie komponentów lub elementów składowych wyrobów końcowych daje szansę doskonalenia i rozwoju własnych kluczowych kompetencji.
- Ostatni etap jest związany z rywalizacją o udział w rynku danego produktu końcowego, w skład którego angażuje się określone kluczowe kompetencje. Podkreśla się, że kluczowe produkty wiążą poszczególne jednostki biznesowe z rynkiem produktu końcowego.

Według Kippenbergera relacje pomiędzy kluczowymi kompetencjami, kluczowymi produktami, jednostkami biznesowymi i produktem końcowym obrazuje rysunek 2.



Rysunek 2. Relacje pomiędzy kluczowymi kompetencjami, kluczowymi produktami, jednostkami biznesowymi i produktem końcowym

Źródło: [Kippenberger 1997]

Sumując autor podkreśla, że w dotychczasowych rozważaniach uważało się, że kierownictwo średniego szczebla powinno rozpoznawać kluczowe kompetencje, które znajdują się w obrębie zasobów pozostających w gestii przedsiębiorstwa i które przenikają wszystkie poziomy prowadzonego biznesu. Kompetencje takie, określane jako krytyczne, muszą być koordynowane na poziomie ogólnym, na którym zapewnia się właściwy poziom inwestycyjny zarówno w skali czasu, jak i przestrzeni. W nowym ujęciu zakłada się, że granice pomiędzy poszczególnymi obszarami działalności są nieznane, dlatego też celem strategii jest kształtowanie nowych działań i tworzenie przestrzeni konkurencyjnej. W jej ramach autor wskazuje na trzy etapy rywalizacji:

- Pierwszy dotyczy zrozumienia współczesnych trendów, które mogą wpłynąć na rekonwersję granic określonych przemysłów w przyszłości.
- Drugi jest związany z akumulacją potrzebnych kompetencji, przezwyciężaniem technicznych i technologicznych przeszkód i kształtowaniem odpowiedniej produkcji.
- Trzeci skupia się na rywalizacji o pozycję rynkową i udział w rynku.

Autor podkreśla, że kluczowe kompetencje często są niekompletne i fragmentaryczne, ponieważ zdywersyfikowany system informatyczny przedsiębiorstwa, struktura komunikacyjna, ścieżki kariery, motywacja zarządu czy procesy strategiczne są ograniczane przez poszczególne zindywidualizowane jednostki biznesowe.

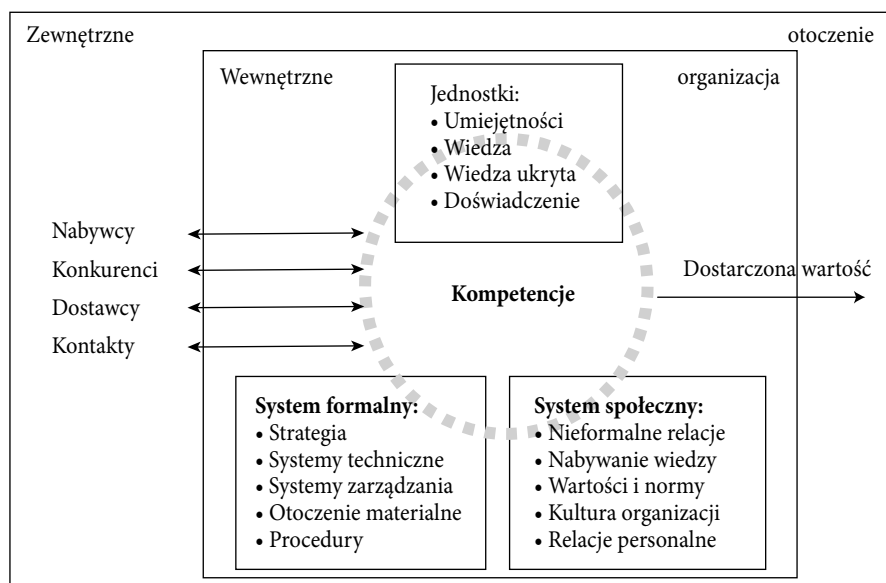
2. Nowy model kompetencji organizacji

Model stworzony przez Knotta, Pearsona i Taylora [1996] skupia się na wartościach dostarczanych do przedsiębiorstwa przez poszczególne jego komórki, które wraz z czynnikami ograniczającymi bądź wzmacniającymi przekaz stanowią swoisty rodzaj kompetencji. Model ten przedstawia atuty i mocne strony przedsiębiorstwa, które są ujmowane w ramach określonego, funkcjonującego w obrębie organizacji systemu składającego się z czterech wzajemnie sprzężonych wymiarów:

- umiejętności i wiedzy,
- systemów technologicznych,
- systemów zarządczych,
- wartości i norm.

W modelu kompetencje są traktowane jako pewne atrybuty organizacji pozostające pod wpływem zewnętrznego środowiska, czynników organizacyjnych, a także indywidualnych cech, które mają swoje odzwierciedlenie

w przyszłej wartości. Autorzy podkreślają, że kompetencje nie stanowią jednostkowych atrybutów poszczególnych komórek organizacji, lecz tworzą holistyczną, wspólną własność. Wychodząc z takich założeń uważają, że kompetencje należy definiować jako czynnik dostarczający bądź tworzący wartość firmy. Podkreśla się, że ramy, w których rozważa się kompetencje, są uwarunkowane: zewnętrznym otoczeniem, aspektami formalnymi, procedurami przyjętymi przez organizację, aspektami społecznymi i kulturowymi przedsiębiorstwa, a także jawnymi i ukrytymi cechami poszczególnych jednostek (rysunek 3).



Rysunek 3. Nowy model kompetencji organizacji

Źródło: [Kontt, Pearson i Taylor 1996, s. 500]

Zdaniem autorów, model stanowi doskonałe narzędzie analizy i identyfikacji atutów przedsiębiorstwa dla praktyków gospodarczych, którzy zamierzają konkurować przy wykorzystaniu koncepcji kluczowych kompetencji.

3. Hierarchiczne modele kluczowych kompetencji

W modelach hierarchicznych zakłada się, że koncepcja kluczowych kompetencji jest wykorzystywana na różnych szczeblach zarządzania organizacją. Z tego punktu widzenia traktuje się je jako pewien zasób i kapitał całego

przedsiębiorstwa, który powinien być wykorzystywany przez wszystkie komórki i jednostki organizacyjne. Stanowią one zbiór zunifikowanych zasad i reguł postępowania, opracowany na podstawie posiadanych atutów, które powinny być wykorzystywane przy rozwiązywaniu wszystkich problemów, we wszystkich zidentyfikowanych jednostkach organizacji. Tak rozumiane kluczowe kompetencje stanowią wizję rozwoju przedsiębiorstwa i prowadzonego biznesu, tworząc jednocześnie strategię i filozofię firmy. Ich podstawowe zadanie sprowadza się do zapewnienia ciągłości trwania wdrożonych rozwiązań o charakterze długofalowym, przy jednoczesnym elastycznym uwzględnianiu zmian zachodzących w otoczeniu.

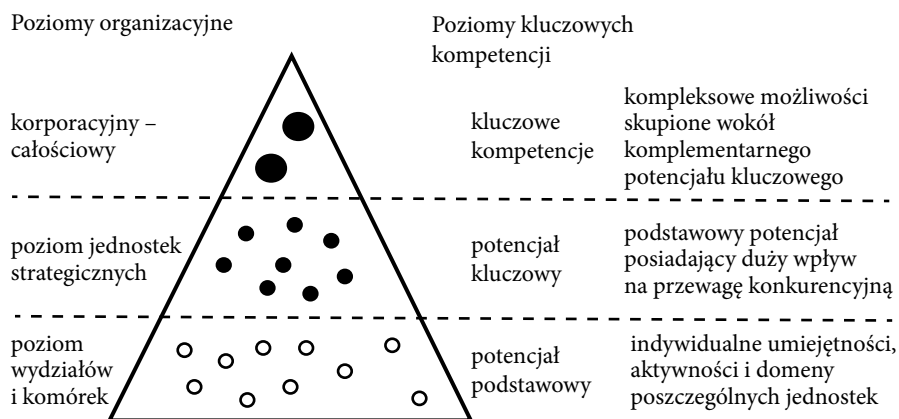
W literaturze modele hierarchiczne są stosunkowo często analizowane, jednak nacisk kładzie się na różne aspekty bądź bierze się pod uwagę odmienne uwarunkowania.

W modelu prezentowanym przez Gallona, Stillmana i Coatesa [1995] kluczowe kompetencje stawiane są na głównym i jednocześnie najważniejszym poziomie zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy zakładają, że organizacja funkcjonuje na różnych szczeblach, które wzajemnie się integrują, przenikają i uzupełniają. Najniższy poziom, operacyjny, to stanowiska, komórki, gniazda robocze oraz wydziały, które składają się z dużego i zróżnicowanego zbioru odrębnych aktywności, umiejętności i domen działania. Elementy te, określane często jako fundamentalny potencjał przedsiębiorstwa, a będące wypadkową indywidualnych umiejętności, aktywności, doświadczeń, relacji i domen działania poszczególnych komórek operacyjnych, stanowią podstawę konstrukcji kluczowych kompetencji [Gallon, Stillman i Coates 1995, s. 21].

Autorzy podkreślają, że niektóre elementy wchodzące w skład podstawowego potencjału przedsiębiorstwa mają bardziej wyrazistą postać, co oznacza, że w większym stopniu oddziałują na pozycję konkurencyjną organizacji. W praktyce określa się je jako elementy istotne, krytyczne bądź zasadnicze, przyczyniają się bowiem do aktywizacji wielu działań przedsiębiorstwa, co w efekcie skutkuje poprawą efektywności funkcjonowania. Szczególne znaczenie mają w procesach redukcji kosztów i poprawy jakości, doskonalenia produktów i usług oraz nadawania im nowych cech, skracania cykli produkcyjnych i szybszego wprowadzania wyrobów na rynek czy stwarzania odpowiednich barier dla konkurentów. Zatem pierwszym zadaniem, jakie pojawia się przed przedsiębiorstwem, jest prawidłowa identyfikacja i lokalizacja podstawowego potencjału w wyodrębnionych wydziałach i komórkach szczebla operacyjnego. Należy bowiem podkreślić, że jednostki te stanowią fundament rozwoju strategicznego. Poszukując konkretnych atutów, przedsiębiorstwo musi zdać sobie sprawę, że nie

istnieje zestaw uniwersalnych i powszechnych cech, które można wykorzystać w każdej organizacji. Potencjał kompetencyjny ma bowiem charakter wyjątkowy, specyficzny i możliwy do wykorzystania w określonym czasie, w konkretnej organizacji i w konkretnej sytuacji, bez możliwości jego aplikacji w konkurencyjnych firmach. Mimo dużej różnorodności i specyfiki działania poszczególnych jednostek gospodarczych można wskazać pewne uogólnione grupy atutów, które odpowiednio dobrane i zsynchronizowane wpływają na konkurencyjność organizacji. Przykładowo na poziomie wydziałów i komórek do typowych kompetencji należą: wiedza techniczna i operacyjna, doświadczenie i skłonność do nabywania wiedzy, relacje i stosunki międzyludzkie, wyposażenie produkcyjne, organizacja zaopatrzenia, gospodarki magazynowej i produkcji, a także sposób zarządzania. Natomiast na poziomie jednostek strategicznych do potencjału krytycznego (istotnego) można zaliczyć: interakcje pomiędzy know-how z różnych obszarów, relokację zasobów (rzeczowych, finansowych i osobowych), resourcing wyposażenia, restrukturyzację itp.

Hierarchiczne ujęcie kluczowych kompetencji Gallona, Stillmana, Coatesa przedstawia rysunek 4.



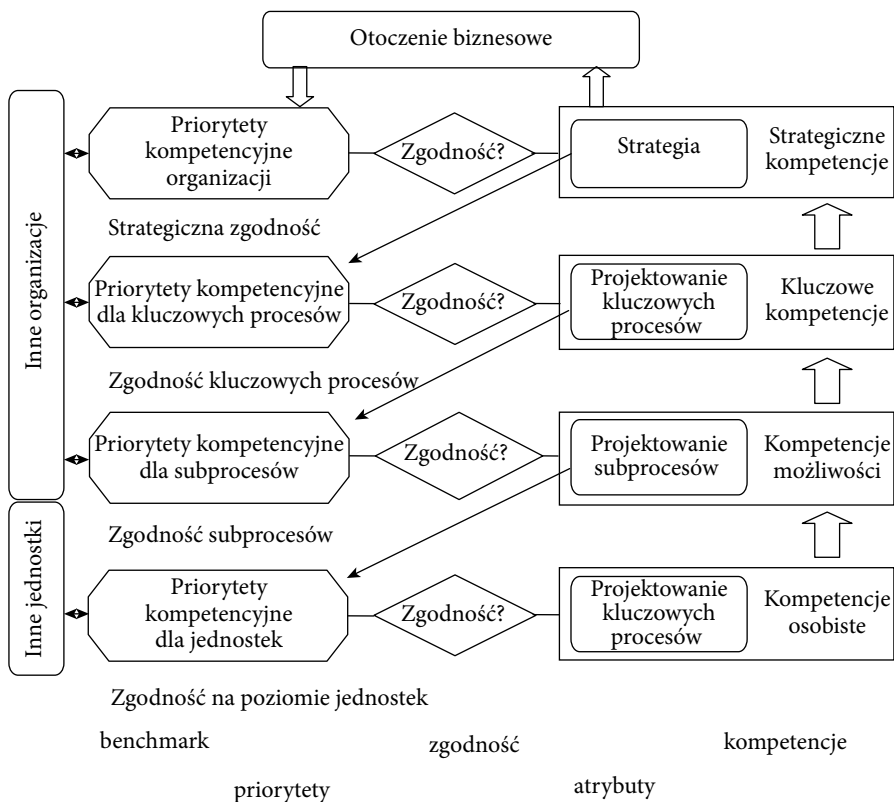
Rysunek 4. Hierarchiczne ujęcie kluczowych kompetencji

Źródło: [Gallon, Stillman i Coates 1995, s. 21]

Autorzy modelu hierarchicznego, rozpatrując zagadnienie dotyczące istoty kluczowych kompetencji, uważają, że należy zwrócić uwagę na ujęcie kompleksowe, bowiem tylko ono gwarantuje możliwość wykorzystania efektu synergii, a tym samym aplikacji kompetencji w różnych obszarach działania

przedsiębiorstwa i tworzenia odpowiedniej wartości. Należy również pamiętać, że ujęcie kompleksowe zawiera w sobie przynajmniej dwa krytyczne aspekty: pierwszy jest związany ze źródłem, czyli podstawą siły kompetencji, drugi natomiast odnosi się do rzeczywistej siły kompetencji, pozwalającej przedsiębiorstwu pozytywnie wyróżnić się spośród innych podmiotów działających na tym samym rynku.

Kolejny model hierarchiczny prezentowany jest przez Bakera i innych [1997], którzy zakładają, że u podstaw rozwoju kompetencyjnego leżą dwa fundamentalne założenia: pierwsze dotyczy profesjonalizmu działania, który jest tożsamy z kompetencjami przedsiębiorstwa, drugie natomiast określa się jako zgodność, czyli kompatybilność strategii z działaniem na różnych szczeblach funkcjonowania organizacji, co zobrazowano na rysunku 5.



Rysunek 5. Model hierarchiczny kluczowych kompetencji

Źródło: [Baker i in. 1997, s. 270]

Profesjonalizm działania należy traktować poprzez pryzmat posiadanych atutów, mocnych stron i wyróżniających elementów strategii przedsiębiorstwa. Określany jest przez takie cechy, jak umiejętności i wiedza, doświadczenie i fachowość, a także sprawność pełnienia poszczególnych funkcji. Prezentowane walory różnią się w zależności od poziomu zarządzania, podkreśla się, że każdy szczebel w hierarchii przedsiębiorstwa można scharakteryzować za pomocą specyficznych i wyjątkowych właściwości, które mogą być wykorzystane tylko w konkretnych sytuacjach. Jednocześnie podejmując decyzje o rozwoju pewnych kompetencji, należy zapewnić ich zgodność z atrybutami określonymi przez wymagania konkurencyjnego rynku.

Drugi atrybut ujęcia hierarchicznego – zgodność – spaja prezentowane powyżej właściwości z priorytetami organizacji na każdym poziomie zarządzania. Podkreśla się, że priorytety te są determinowane przez otoczenie biznesowe. Zgodność należy rozpatrywać poprzez pryzmat kompatybilności pomiędzy dostarczonymi z zewnątrz wymaganiami i uwarunkowaniami a możliwościami i chęciami przedsiębiorstwa dotyczącymi ich realizacji. Symetrię osiągnie się tylko w sytuacji, gdy odpowiedź przedsiębiorstwa na te postulaty będzie właściwa i adekwatna do rzeczywistości dyktowanej przez otoczenie. Może ona być rozpatrywana przez pryzmat czterech ujęć:

- z punktu widzenia całej organizacji;
- z perspektywy kluczowych procesów, takich jak tworzenie nowych produktów czy realizacji zamówień;
- z perspektywy subprocesów, stanowiących elementy procesów głównych, takich jak fazy produkcyjne czy finalny montaż;
- z punktu widzenia pojedynczych komórek, które wykonują poszczególne subprocesy.

Łącznie wszystkie ujęcia tworzą tzw. „zgodność strategiczną”, która ma decydujący wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Podkreśla się, że kongruencja może być osiągnięta tylko w sytuacji, gdy organizacja przyjmie strategię, która jest zgodna z priorytetami wypracowanymi przez zewnętrzne uwarunkowania działalności gospodarczej.

Prezentowana koncepcja „kompetencji hierarchicznych” powinna być wykorzystywana na wszystkich szczeblach organizacji, z jednakową intensywnością, siłą i natężeniem. Na szczeblu strategicznym umożliwia ona zespolenie głównych atutów organizacji z otoczeniem biznesowym, co oznacza, że przedsiębiorstwo może dokonywać szeroko rozumianej ekspansji w kierunku różnych sektorów, których właściwości są zgodne z jego kompetencjami. W tym kontekście autorzy podkreślają konieczność wykorzystania zewnętrznych standardów w procesie zarządzania kluczowymi kompetencjami. Wzorce te

należy rozpatrywać poprzez pryzmat ich wpływu na ramy kompetencyjne organizacji przy wykorzystaniu benchmarkingu. Działania te można zobrazować za pomocą współzależności występującej pomiędzy priorytetami kompetencyjnymi na każdym poziomie a wymaganiami i zasadami dyktowanymi przez zewnętrzne podmioty, zarówno o charakterze ogólnym, jak i indywidualnym. Typowym przykładem zewnętrznych standardowych wymagań na poziomie operacyjnym są umiejętności, wiedza i kwalifikacje zdefiniowane przez zasady konkretnego, specyficznego sektora przemysłowego, uwzględniające konieczność, możliwości i kierunki jego rozwoju.

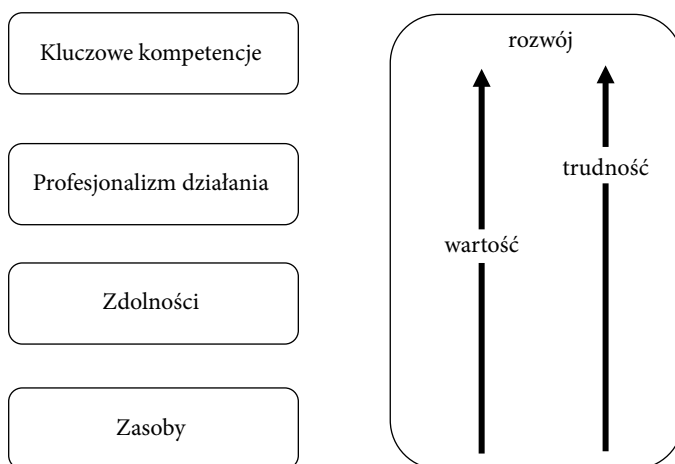
Na niższych stopniach hierarchii, wykorzystując benchmarking, należy stosować zarówno podejście jakościowe, jak i ilościowe, tylko bowiem kompleksowe ujęcie pozwoli zdefiniować i wykorzystać wszystkie możliwości. Na poziomie strategicznym natomiast najlepiej działanie organizacji badać poprzez pryzmat dostępnych danych finansowych. Jednocześnie należy podkreślić, że skala, zakres i obszar działania na każdym poziomie zarządzania powinny być zgodne z kompetencjami, które zamierza się badać. Nie można zatem rozważać kompetencji charakterystycznych dla poziomu operacyjnego, typu doświadczenie i profesjonalizm działania, z poziomem strategicznym, dla którego priorytetem może być maksymalizacja wartości bądź minimalizacja kosztów.

Kolejny model hierarchiczny prezentowany jest przez Javidana [1998], który uważa, że podstawą rozwoju przedsiębiorstwa są zasoby, które tworzą tzw. pień kompetencji. Podkreśla, że każda firma ma do swojej dyspozycji zestaw zasobów o charakterze rzeczowym, osobowym i organizacyjnym, nie każda jednak wykorzystuje je w optymalny sposób.

Istotnym, kolejnym elementem hierarchicznej platformy, zdaniem autora, są zdolności przedsiębiorstwa, które definiuje się jako umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów przez firmę. Zasoby te stanowią szereg procesów biznesowych oraz określonych procedur, których zadaniem jest zarządzanie interakcją pomiędzy poszczególnymi zasobami. Zdolności mogą dotyczyć różnych funkcji, wyróżnia się bowiem potencjał produkcyjny, dystrybucyjny, logistyczny, marketingowy, ludzki itp. Ponadto, mimo że zdolności mają zindywidualizowany charakter funkcjonalny, można je aplikować do różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, wzajemnie się bowiem przenikają, uzupełniają i dopełniają.

Kompetencje, rozumiane jako profesjonalizm działania, stanowią trzeci poziom ustalonej hierarchii, ich zadaniem jest wzajemna integracja i koordynacja zdolności. Można je określić jako zbiór umiejętności i specyficznej wiedzy pozwalający konsolidować wyodrębnione atuty w całość. Przykładowo w rozwój nowego produktu angażuje się zazwyczaj moc produkcyjną, zdolności marketingowe, osobowe, pracę działów badania i rozwoju zdolności produkcyjnych,

zasoby informacyjne i zarządcze. Schematyczną zależność pomiędzy poszczególnymi stopniami rozwoju hierarchicznego zaprezentowano na rysunku 6.



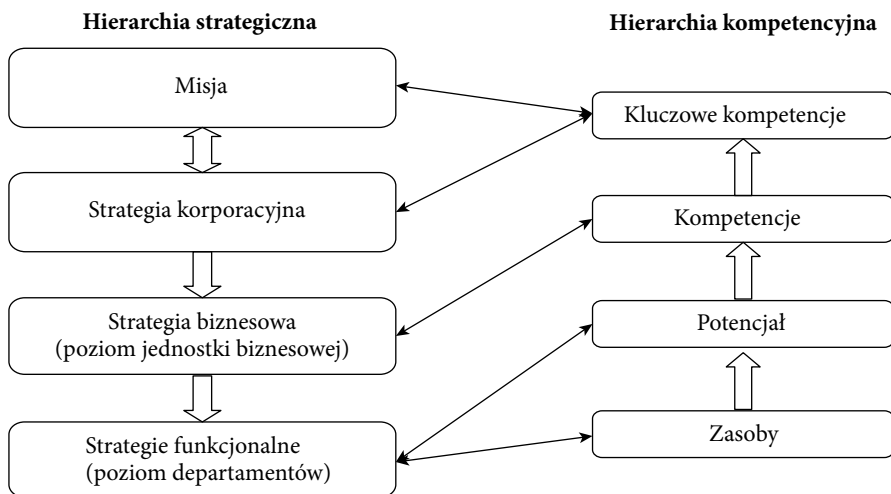
Rysunek 6. Model hierarchii kompetencji

Zródło: [Javidan 1998, s. 62]

Prezentowany powyżej model został przez Javidana rozwinięty poprzez połączenie hierarchii strategicznej z hierarchią kompetencyjną (rysunek 7). Zdaniem autora, kluczowe kompetencje stanowią najwyższy poziom w każdej organizacji i powstają w wyniku interakcji pomiędzy różnego rodzaju jednostkami biznesowymi wchodzącymi w skład danej całości. W tym kontekście kluczowe kompetencje utożsamia on z umiejętnościami i wiedzą, które udostępnia się wszystkim jednostkom.

Autor wskazuje, że w modelu hierarchii kompetencji istnieje kilka istotnych uwarunkowań:

- każdy poziom w hierarchii jest zależny od poziomu poprzedniego, co oznacza, że jest on wypadkową integracji określonych składników pochodzących z niższego stopnia;
- na każdym poziomie tworzona jest większa wartość w stosunku do poziomu poprzedniego, wpływająca na całosciowy potencjał przedsiębiorstwa; w tym kontekście można zaznaczyć, że zasoby wpływają w niewielkim stopniu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, większe znaczenie ma profesjonalizm działania, ze względu na użytkowanie czy wykorzystywanie zasobów, największe znaczenie ma natomiast poziom kluczowych kompetencji, ponieważ w tym stadium następuje rozwój granic i możliwości ekspansji;



Rysunek 7. Kompetencje, zdolności i hierarchia strategiczna

Zródło: [Javidan 1998 , s. 63]

- najwyższy poziom hierarchii, posiadający najszerszy rozmiar, jest najtrudniejszy do osiągnięcia; rozwój wymaga kooperacji wszystkich jednostek działających w ramach danej funkcji.

Autor podkreśla, że identyfikacja kluczowych kompetencji wymaga odpowiedniej koncepcji i narzędzi, które powinny ułatwić transfer wiedzy pomiędzy poszczególnymi poziomami działalności przedsiębiorstwa.

4. Model rozwoju kompetencji w sieciach relacji

Sieć jest to zbiór bezpośrednich relacji, które kreują współzależność między firmami i tworzą kontekst dla zawierania powiązań, które nadają poszczególnym firmom funkcje oraz przydzielają środki do ich realizacji [Håkansson, Avila i Pedersen 1999, s. 443–452]. Należy przez nią rozumieć dynamiczną formę organizacji, która rozwija się w następstwie interakcji i tym samym ma historię i przyszłość. Antia i Frazier [2001, s. 67] twierdzą, że układ sieciowy obejmuje zbiór gruntownie zaplanowanych i zaprojektowanych relacji oraz zbiór relacji spontanicznych, które „naśladują” zorganizowane powiązania oraz relacje władzy. Tworzą ją węzły, czyli firmy, pomiędzy którymi istnieją współzależności, które przyczyniają się do tworzenia struktur znacznie bardziej zorganizowanych i efektywnych aniżeli te, które występują w pojedynczym

przedsiębiorstwie. Efekt sieci, zdaniem Zooka i Allena [2005, s. 96], polega na tym, że podłączenie do niej każdego nowego uczestnika podnosi jej wartość dla wszystkich dotychczasowych uczestników, co daje im nieporównywalny z dotychczasowymi strukturami prowadzenia działalności, potężny efekt skali i niespotykane dotychczas możliwości ekspansji.

Analizując współzależności w łańcuchu dostaw, podkreśla się, że rozwój kluczowych kompetencji pozostaje pod wpływem interakcji z innymi uczestnikami rynku, z którymi firma współpracuje w układzie sieciowym [Awuah 2001 s. 580]. Oznacza to, że proces identyfikacji i tworzenia głównych atutów firmy pozostaje pod wpływem trzech podstawowych relacji, jakie zachodzą między kontrahentami:

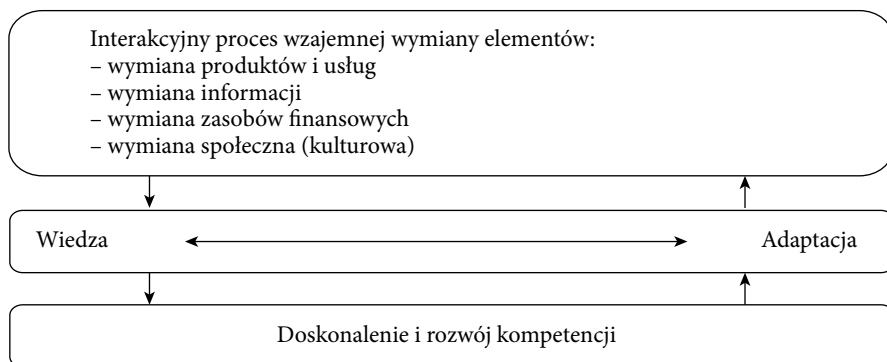
- pierwsza dotyczy transferu i (lub) wymiany określonych elementów, takich jak produkty i usługi, informacja, środki finansowe, a nawet komponentów kulturowych i społecznych;
- druga dotyczy procesu wzajemnego nabywania wiedzy, uwarunkowanego jej stanem w organizacji oraz skłonnością i predyspozycją do dzielenia się z partnerem;
- trzecia wiąże się z wzajemną adaptacją i procesami dostosowującymi potencjały partnerów do wspólnego wykonywania zadań.

Podkreśla się, że wzajemne oddziaływanie pomiędzy trzema wskazanymi czynnikami jest procesem ewoluującym w perspektywie czasu współpracy. W sytuacji gdy jakiś element będący w posiadaniu jednej ze stron stanowi element wejścia dla drugiej strony, wzajemna aktywacja i integracja zasobów nie może być wykonana bez efektywnej finansowej, informacyjnej i społecznej wymiany. Stanowią one bowiem integralny element wymiany, co oznacza, że brak jakiegokolwiek elementu spowodowałby niekompletność konwersji, a tym samym rezultat różniłby się od założeń początkowych. Podkreśla się, że prawidłowa i kompletna wymiana przynosi „pakiet korzyści” dla każdej ze stron, a regularna i efektywna wymiana między partnerami określonych elementów oraz wskazywanie własnych oczekiwań wzmacnia i utrwala więzi. Ponadto współdziałające podmioty mogą nabywać wiedzę w zakresie wzajemnego wykorzystywania posiadanych zdolności (produkcyjnych) oraz na temat tego, jak indywidualnie lub wspólnie szybko reagować na pojawiające się zagrożenia lub okazje, które mają swoje odzwierciedlenie w wymianie relacyjnej.

W prezentowany modelu, przedstawionym na rysunku 8, istotne znaczenie ma wymiana społeczno-kulturowa, która nie tylko pozwala na nabywanie wiedzy o partnerze, ale również wpływa na kooperację, wzajemne zrozumienie i zaangażowanie, a także zaufanie do drugiej strony.

Należy jednak podkreślić, że w sieciach współpracujących przedsiębiorstw różni aktorzy mają różną rolę i różną siłę oddziaływania na zachodzące procesy, co powoduje, że podmioty o dużym potencjale próbują forsować rozwiązania korzystne dla siebie, często kosztem słabszego partnera. Zachowania takie mogą prowadzić do narastania stosunków antagonistycznych i pojawiania się sytuacji konfliktowych. W sytuacji gdy jeden z partnerów odczuje, że w układ relacyjny inwestuje więcej niż wynikałoby to z wzajemnych stosunków, stabilność układu może ulec załamaniu. Ponadto jeżeli działalność jednej z firm, będącej w układzie sieciowym, nie jest mocno związana z osiąganiem celów całej sieci, może to ograniczać możliwości ekspansji pozostałych uczestników oraz uniemożliwiać zaspokojenie popytu ostatecznego nabywcy produktów wytwarzanych w łańcuchu.

W sieciach współpracujących przedsiębiorstw rozwój relacji jest oparty na wzajemnym nabywaniu wiedzy. Pożądana jest taka wiedza, która pozwala wykorzystać pojawiające się korzyści i jednocześnie przewyżczać ograniczenia blokujące bądź spowalniające rozwój relacji. Rezultatem współzależności między firmami aktywnie biorącymi udział w procesie nabywania wiedzy jest zdolność do zaspokajania popytu, który często jest poza zasięgiem możliwości zasobów czy umiejętności pojedynczych podmiotów. Można zatem zaznaczyć, że rozwój kluczowych kompetencji w sieciach współpracujących przedsiębiorstw stanowi kombinację heterogenicznych zasobów poszczególnych jednostek, podejmowanych indywidualnych działań oraz ich zgodności z wymaganiami całej grupy. Ze względu na fakt, że czynności te nie mają charakteru stabilnego, cechują się dynamicznością i aktywnością, wpływają one na permanentny rozwój kompetencji w czasie.



Rysunek 8. Model rozwoju kompetencji poprzez wymianę w sieciach relacji

Źródło: [Awuah 2001]

Zmiany zachodzące w sieci wymuszają podejmowanie szeregu działań o charakterze dostosowawczym i adaptacyjnym, których zadaniem jest dostosowanie posiadanego potencjału do wszystkich współpracujących jednostek. Procesy te jednocześnie oddziałują na skłonność poszczególnych partnerów do nabywania wiedzy. Należy jednak podkreślić, że w praktyce procesy adaptacyjne nie przebiegają w sposób symetryczny, co oznacza, że jedna ze stron inwestuje w obopólną relację więcej niż druga. Konsekwencją może być uzależnienie się od partnera, zwłaszcza w sytuacji dokonania idiosynkratycznych inwestycji w majątek produkcyjny.

5. Kompozycja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Goddard [1997, s. 44] sugeruje, że kluczowe kompetencje stanowią umiejętność różnicowania działalności rozumianej jako inwencja, wyobraźnia, profesjonalizm i odwaga w procesie budowy konkurencyjnej wyjątkowości. Na podstawie badań literaturowych autor przedstawia siedem podstawowych atrybutów przedsiębiorstwa, których konwersja pozwala zidentyfikować i rozwijać kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa:

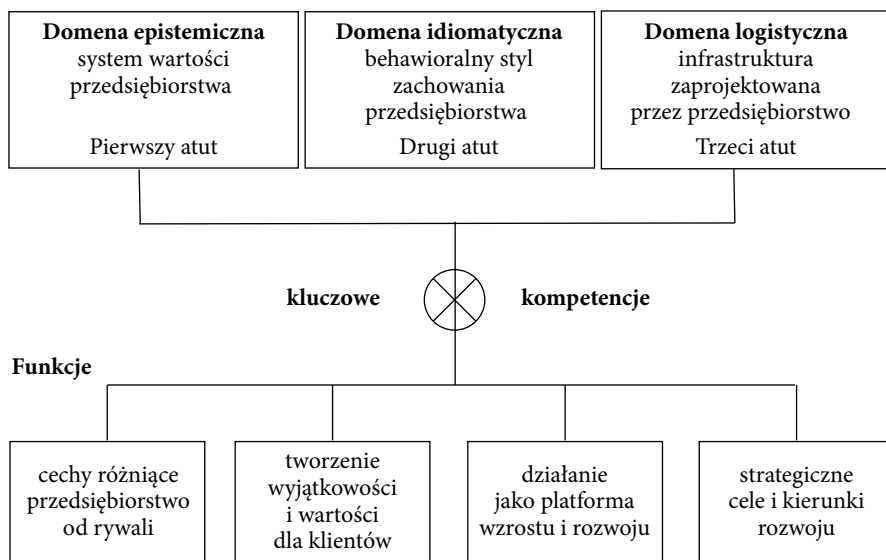
1. Pierwszy atrybut jest związany z praktyczną lub operacyjną wiedzą, która jest niedostępna dla rywali i niemożliwa do skopiowania. Podkreśla jednak, że nie są to proste czy zwyczajne produkty, funkcje czy aktywa.
2. Drugi dotyczy tych obszarów działalności, które przedsiębiorstwo wykonuje lepiej bądź odmiennie niż inne firmy działające w tym samym sektorze. Przyjęte ramy aktywności stają się źródłem sukcesu i rozwoju.
3. Kolejny atrybut jest zawarty w *modus operandi*, które należy utożsamiać z poziomem „inteligencji organizacji”, która jest większa niż suma poszczególnych elementów ją tworzących. Nie stanowi ona jednak wypadkowej umiejętności i wiedzy wysoko uzdolnionych pracowników, ale składa się z codziennych doświadczeń, postępowań i zachowania wszystkich uczestników procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.
4. Czwarty wyróżnik odnosi się do wyjątkowości, która jest limitowana przez dwie, maksymalnie trzy specyficzne inicjatywy w całym łańcuchu wartości. Aktywność ta musi być istotna, ważna i bezpośrednio wpływająca na przyszły sukces przedsiębiorstwa, dlatego też nie jest jednoznaczna z kompleksową działalnością całej firmy.
5. Następny atrybut jest utożsamiany ze źródłem zdolności przedsiębiorstwa do dostarczania nabywcom „wyjątkowej wartości”. Autor podkreśla jednak, że „wyjątkowa wartość” nie jest tożsama z „najnowszą technologią”,

„światowej klasy procesami” czy innego rodzaju „siłami napędzającymi produkcję”.

6. Szósta właściwość odnosi się do pewnego poziomu elastyczności, który pozwala objąć odpowiednio dobrany portfel działań, rodzinę produktów, technologie itp. Elementy te nie integrują bieżących sposobów tworzenia biznesu, stanowią raczej pewną platformę pobudzającą przedsiębiorstwo do rozwoju i wzrostu.
7. Ostatni atrybut jest definiowany jako unikalny „zestaw korzyści” możliwy do uzyskania przez przedsiębiorstwo, który stanowią możliwości rynkowe lub określone niedobory wiedzy, które firma może zagospodarować. Identyfikacja „zestawu korzyści” pozwala danej jednostce skupić się na konkretnej i odpowiedniej strategii przy jednoczesnym poprawnym zdefiniowaniu celów.

Wskazane powyżej atrybuty można podzielić na dwie grupy, pierwsza dotyczy określonych właściwości kluczowych kompetencji, które można określić jako domeny kompetencyjne, druga odnosi się do ich funkcji. Odpowiednio powiązane tworzą tzw. architekturę kluczowych kompetencji. Obrazowo przedstawia to rysunek 9.

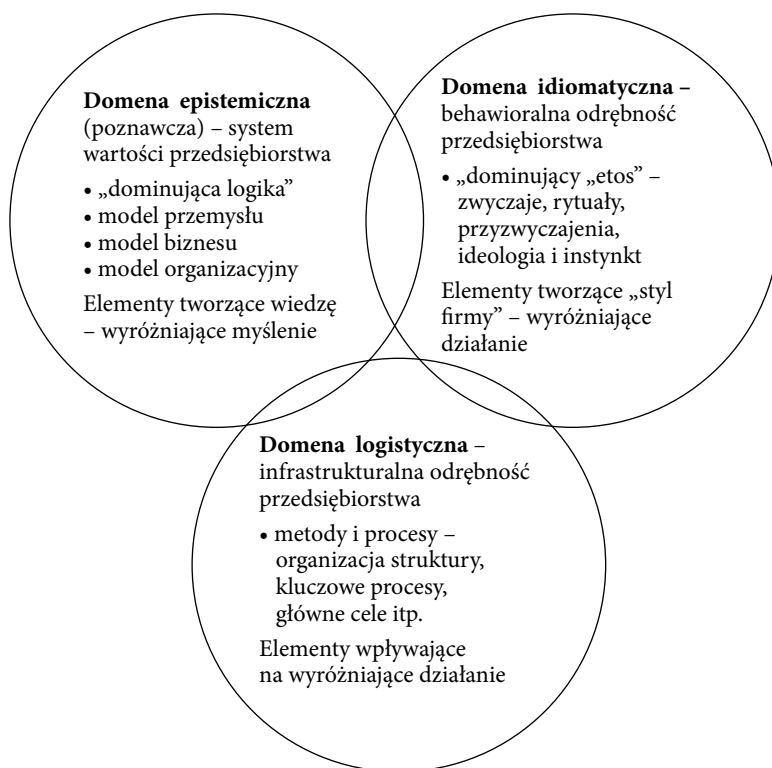
Przymioty



Rysunek 9. Architektura kluczowych kompetencji – przymioty i funkcje

Źródło: [Goddare 1997, s. 46]

Każda z prezentowanych domen zawiera zestaw deskryptorów ilustrujących zarówno jej charakter, jak i wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Podkreśla się, że w procesie zarządzania kluczowymi kompetencjami należy je rozpatrywać łącznie, bowiem wzajemnie oddziałują na siebie, przenikają się i wchodzi w różnego rodzaju interakcje, jednocześnie determinują funkcjonowanie przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach, począwszy od poziomu operacyjnego, poprzez taktyczny, a na strategicznym kończąc. Można zatem podkreślić, że poszczególne domeny, czyli domena epistemiczna, idiomatyczna i logistyczna, są bardzo od siebie zależne i mogą być wspólnie rozpatrywane jako ściśle określony walor, atut czy wyróżnik przedsiębiorstwa. Współzależności między poszczególnymi sferami można przedstawić w formie graficznej jako zachodzące na siebie okręgi. Współzależność tę zaprezentowano na rysunku 10.



Rysunek 10. Trzy domeny kompetencyjne przedsiębiorstwa

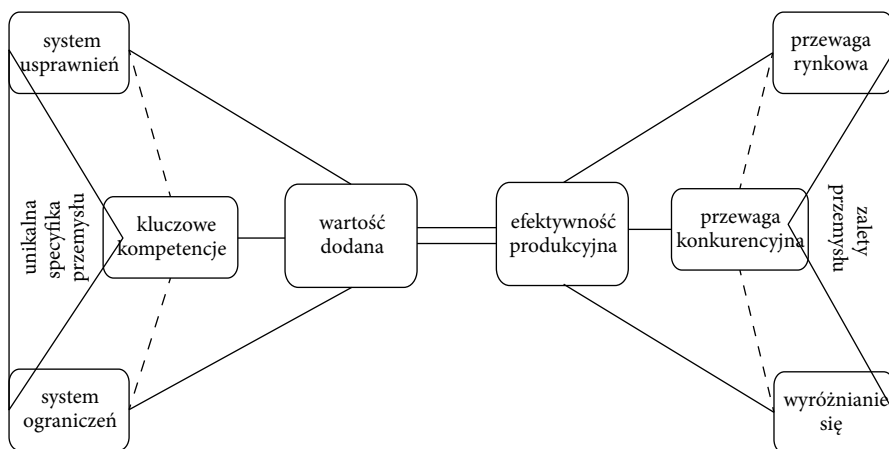
Źródło: [Goddare 1997, s. 47]

6. Model soczewkowy kluczowych kompetencji

W kolejnym modelu przedstawionym w pracy: [Gilgous i Parveen 2001, s. 223] rozpatruje się istotę kluczowych kompetencji z punktu widzenia dwóch perspektyw. Pierwsza określana jest jako „ujęcie soczewkowe”, druga dotyczy „ram utrzymania” wyróżniających atutów przedsiębiorstwa. Podstawowym zadaniem koncepcji jest pomoc organizacji w dążeniu, doskonaleniu i osiągnięciu efektywności w procesach wytwarzania, przy wykorzystaniu idei kluczowych kompetencji. Graficzna prezentacja modelu została przedstawiona na rysunku 11.

W „ujęciu soczewkowym” zakłada się, że prowadzone procesy wytwarzania są oparte na identyfikacji, tworzeniu i wzmacnianiu kluczowych kompetencji, przy wykorzystaniu trzech fundamentalnych systemów, tj:

- systemu usprawnień,
- systemu ograniczeń,
- systemu kluczowych kompetencji.



Rysunek 11. Model „soczewkowy” kluczowych kompetencji

Źródło: [Gilgous i Parveen 2001, s. 224]

System usprawnień umożliwia organizacji osiągnięcie pożądanego pozycji w sektorze lub na danym rynku. Zawiera w sobie zarówno miękkie, jak i twarde siły napędowe, poprzez które należy rozumieć „[...]” czynniki przyjęte przez kulturę organizacji, które pomagają rozwijać i wzmacniać kulturę kluczowych kompetencji i tym samym wspierać rozwój zasadniczych kompetencji

organizacji” [Gilgeous i Parveen 2001; s. 227]. Typowym przykładem elementów miękkich, zdaniem autorów, jest załoga wraz z systemem nabywania wiedzy, twarde natomiast – systemy informatyczne, finansowe, księgowe itp. System ograniczeń, podobnie jak usprawnień, obejmuje czynniki miękkie i twarde, które określa się jako eliminatory. Przeszkadzają one organizacji w dążeniu do osiągnięcia pożądanej pozycji. Typowym przykładem eliminatorów miękkich jest słaba komunikacja, nieodpowiednia jakość pracy, a także багаż doświadczeń z przeszłości. Do eliminatorów twardych można natomiast zaliczyć słabość systemów informatycznych, finansowych czy księgowych oraz restrykcyjne regulacje i politykę.

Dualny system sił napędowych i zagrożeń staje się generatorem rozwoju systemu kluczowych kompetencji i umożliwia osiągnięcie odpowiedniej efektywności w procesach wytwarzania, która przejawia się w trzech korzyściach. Pierwsza oznacza, że organizacja posiada przewagę konkurencyjną (np. niższe ceny niż konkurencji), druga jest związana z pozytywnym wyróżnianiem się (np. wyróżniający się produkt bądź usługa), trzecia umożliwia uzyskanie pozycji lidera i dominację w branży bądź sektorze, co może prowadzić do wykorzystania korzyści skali w procesie budowy i rozwoju kluczowych kompetencji.

Kluczowe kompetencje powinny być rozpatrywane w ujęciu dynamicznym, a nie statycznym, co oznacza, że należy nimi odpowiednio zarządzać. Zarządzanie takie odbywa się w pewnych przyjętych ramach, które zdaniem Gilgeous i Parveena [2001, s. 224] obejmują pięć elementów:

- przegląd, który umożliwia eliminację zbędnych bądź przestarzałych procesów, produktów, a także kluczowych kompetencji;
- ocenę polegającą na identyfikacji nowych możliwości i perspektyw, a tym samym szansę wprowadzania aspektów nowości w dotychczasowych kompetencjach;
- aktywację ukrytych, nieaktywnych bądź korzystnych dla rozwoju firmy procesów;
- budowę wspólnej, zgodnej i powszechnej wizji, która podlega regularnej ocenie;
- identyfikację nowych możliwości i granic możliwości sektora oraz działania innowacyjne.

Wspólnie elementy te stanowią silne narzędzie umożliwiające „utrzymanie i rozwój kluczowych kompetencji”. Ich stosowanie powinno mieć permanentny charakter w czasie, tylko bowiem regularna analiza poszczególnych aspektów umożliwia podjęcie odpowiednich działań korekcyjnych bądź naprawczych. Z punktu widzenia współczesnego przedsiębiorstwa wszystkie wymienione elementy mają swoje znaczenie, przy czym szczególną uwagę należy zwrócić na

fazę umożliwiającą eliminację określonych nieefektywnych działań przedsiębiorstwa, w tym kluczowych kompetencji, które ze względu na postęp i rozwój uległy dezaktualizacji. Istotna jest również faza dotycząca aktywacji pewnych obszarów działalności, które z różnych przyczyn były dotychczas nieaktywne. Ich prawidłowa ocena przyczyna się do uaktualnienia kluczowanych kompetencji przy jednoczesnym niewielkim nakładzie środków.

7. Model atrybutywny kluczowych kompetencji

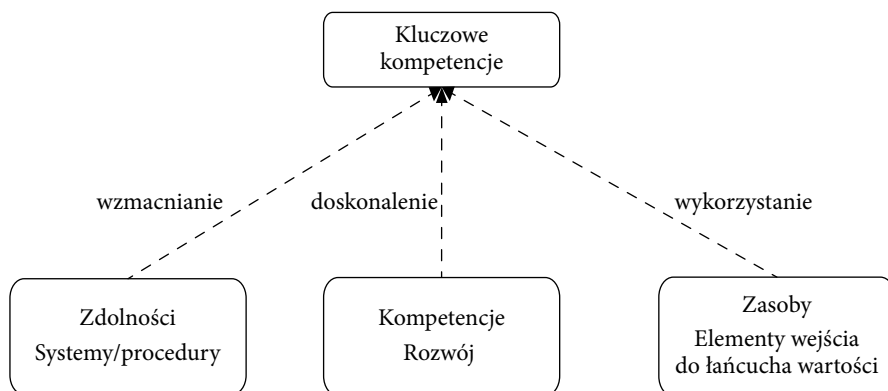
Zarys modelu proponowany jest również przez Ljungquista [2007], który rozpatruje kluczowe kompetencje przez pryzmat ram trzech ząbających się atrybutów: kompetencji (atutów przedsiębiorstwa), potencjału (lub zdolności organizacji) i zasobów, co zaprezentowano na rysunku 12. Model ten został poddany przez autora dalszej analizie, badaniu podlegały powiązania między kluczowymi kompetencjami a różnymi koncepcjami kompetencyjnymi, potencjałem przedsiębiorstwa i zasobami [Ljungquist 2008].

Podstawową składową kluczowych kompetencji są atuty organizacji, które zdaniem autora mają charakter pochodny, pochodzący zarówno z indywidualnych, jak i zespołowych cech poszczególnych komórek wchodzących w skład danego przedsiębiorstwa. Posiadają one charakter hierarchiczny, o właściwościach narastających, będących wynikiem wielu strumieni informacyjnych z różnych komórek przedsiębiorstwa. Można je definiować jako wszechstronną integrację i koordynację umiejętności, zdolności i potencjałów określonego podmiotu [Javidan 1998, p. 62], a także jako zestaw kompetencji i profesjonalizmu działania strategicznych jednostek biznesowych, które wpływają na osiąganie celów firmy. Związane są z jakością, będącą nieodłącznym elementem pracy zarówno podmiotów indywidualnych, jak i grup pracowniczych, która wpływa na rozwój i ciągle doskonalenie takich elementów, jak zasoby, potencjał, wydajność itp. W konkluzji autor zaznacza, że atuty organizacji mają znaczenie fundamentalne dla rozwoju kluczowych kompetencji.

Drugim elementem składowym kluczowych kompetencji są zdolności, które autor za Grantem [1991, s. 119] definiuje jako „grupę zasobów potrzebnych do realizacji celów lub prowadzenia działalności”. W najprostszy sposób można je tłumaczyć jako naturalne procedury i działania, które wpływają na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie. W szerszym znaczeniu potencjał organizacji należy utożsamiać z procesem koordynacji, będącym wynikiem praktyki działania, specyficznej i wyjątkowej wiedzy oraz tzw. pamięci organizacyjnej.

Tak pojmowana zdolność może przybierać charakter operacyjny bądź dynamiczny. W ujęciu operacyjnym obejmuje szereg procedur zaangażowanych w procesach związanych z pełnieniem określonych funkcji, takich jak: produkcja, zaopatrzenie, zbyt, zapewnienie ruchu, w dynamicznym natomiast to te działania, które budują, integrują i konfigurują zdolności operacyjne. Sumując autor podkreśla, że zdolności przedsiębiorstwa rozumie jako systemy i procedury mające miejsce w danej organizacji. Systemy odgrywają zasadniczą rolę w wielu przedsięwzięciach, projektach i inicjatywach firmy, procedury natomiast upraszczają działania, wpływają na efektywność, oszczędność czasu, są zatem niezbędne w codziennej pracy organizacji.

Ostatnim elementem tworzonego modelu są zasoby, które stanowią element wejścia do systemu, jakim jest przedsiębiorstwo. Wpływają bezpośrednio na wartość, jaka jest tworzona w przedsiębiorstwie, ich znaczenie rośnie zwłaszcza wtedy, gdy są one cenne, rzadkie, trudne do skopiowania lub zastąpienia i niesubstytucyjne. Autor przyjmuje najprostszą definicję zasobów, według której należy je rozumieć jako elementy wejścia do łańcucha wartości w danej organizacji. W sposób bezpośredni wpływają one na kluczowe kompetencje, podkreśla się, że stanowią ich rdzeń, istotę i podstawę rozwoju.



Rysunek 12. Zarys modelu kluczowych kompetencji opartego na trzech kryteriach

Źródło: [Ljungquist 2008, s. 77]

Sumując autor zaznacza, że kluczowe kompetencje stanowią określone atuty przedsiębiorstwa, które zawierają się w ramach trzech kryteriów. Pierwsze to profesjonalizm działania, który ulega ciągłemu rozwojowi, drugie to potencjał i zdolności organizacji, które należy wspierać i umacniać, trzecie

natomiast to zasoby pozostające w gestii przedsiębiorstwa, które powinny być związane z tworzoną wartością. Autor uważa jednak, że nie wszystkie zasoby mają bezpośredni wpływ na kluczowe kompetencje. Ponadto zakłada, że kluczowe kompetencje mają zasadniczy wpływ na sukces organizacji, co oznacza, że muszą podlegać ciągłemu rozwojowi.

Zakończenie

Prezentowane w niniejszym artykule modele kluczowych kompetencji, o różnym stopniu złożoności, skupiają się na odmiennych właściwościach, parametrach i atrybutach przedsiębiorstwa, mających charakter wyróżniających, fundamentalnych i priorytetowych parametrów. Ich cechą wspólną jest wysoka użyteczność praktyczna, zwłaszcza w sytuacji poszukiwania nowych sposobów walki konkurencyjnej. Stanowią doskonałe narzędzie zarządzania atutami przedsiębiorstwa, umożliwiają jednocześnie integrację szeroko rozumianych zalet, których źródłem są zarówno zachowania indywidualne, jak i grupowe w jeden spójny, logiczny i harmonijny obszar będący platformą rozwoju, postępu i ekspansji. Ponadto ukazane wzorce pozwalają zrozumieć związek i wpływ różnego rodzaju atrybutów przedsiębiorstwa, w tym zasobów, zdolności, potencjałów, procedur i programów, systemów, zachowań, doświadczeń, wiedzy, sposobów zarządzania itp., na całościową działalność organizacji, która przejawia się w takich aspektach, jak: sposób postępowania, wybór programów produkcyjnych, rozwiązywanie konfliktów, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w otoczeniu biznesowym, budowę relacji, dywersyfikację produktów i usług, wybór rynków itp.

Bibliografia

- Antia, K., Frazie, G.L., 2001, *The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships*, Journal of Marketing, vol. 65, no. 4.
- Awuah, G.B., 2001, *A Firm's Competence Development through Its Network of Exchange Relationship*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 16, no. 7.
- Baker, J.C., Mapes, J., New, C.C., Szwajczewski, M., 1997, *A Hierarchical Model of Business Competence*, Integrated Manufacturing Systems, vol. 8, no. 5.
- Gallon, M.R., Stillman, H.M., Coates, D., 1995, *Putting Core Competency Thinking into Practice*, Research Technology Management, vol. 38, no. 3.

- Gilgeous, V., Parveen, K., 2001, *Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness*, Integrated Manufacturing System, vol. 12, no. 3.
- Głuszek, E., Niemczyk, J., 2003, *Portfel kompetencji*, MBA, nr 6.
- Goddard, J., 1997, *The Architecture of Core Competence*, Business Strategy Review, vol. 8, no. 1.
- Grant, R.M., 1991, *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, vol. 33, no. 3.
- Håkansson, H., Avila, V., Pedersen, A.C., 1999, *Learning in Networks*, Industrial Marketing Management, vol. 28, no. 5.
- Javidan, M., 1998, *Core Competence: What Does It Mean in Practice?*, Long Range Planning, vol. 31, no. 1.
- Kippenberger, T., 1997, *The Hunt for Core Competencies*, The Antidote, vol. 2, iss. 1.
- Kontt, P., Pearson, A., Taylor, R., 1996, *A New Approach to Competence Analysis*, International Journal of Technology Management, vol. 11, no. 3/4.
- 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, iss. 3.
- Ljungquist, U., 2008, *Specification of Core Competence and Associated Components*, European Business Review, vol. 20, iss. 1.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May – June.
- Zook, Ch., Allen, J., 2005, *Strategia zrównoważonego wzrostu dla twojej firmy*, cz. 1. *Strategia wzrostu w erze turbulencji*, Bain and Company, Inc.