

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 5 (62)



K. Siwak, *Rola kluczowych kompetencji organizacji w realizacji strategii biznesu*, „e-mentor” 2015, nr 5(62), s. 34–39, <http://dx.doi.org/10.15219/em62.1206>.

## Rola kluczowych kompetencji organizacji w realizacji strategii biznesu



Kamila Siwak

*W dobie globalizacji wydaje się, że dobra strategia organizacji powinna obejmować prognozę przyszłej sytuacji branży oraz być ukierunkowana na posiadane aktywa materialne i niematerialne. Znalezienie odpowiednich proporcji pomiędzy ciągłą strategiczną zwinnością a trwałą operacyjną doskonałością jest dla wielu organizacji bardzo trudnym zadaniem, zatem zaczęto eksponować rolę kapitału intelektualnego jako kluczowego czynnika sukcesu. Zasobem, który umożliwia przedsiębiorstwom bilansowanie działalności gospodarczej, są kluczowe kompetencje organizacji, które można odpowiednio konfigurować w celu tworzenia wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa. Ich największą zaletą jest fakt, iż są one rzadkie, unikatowe, niemożliwe do zastąpienia innymi zasobami, stąd trudne do skopiowania przez konkurencję. Celem artykułu jest zaprezentowanie właściwości kluczowych kompetencji organizacji oraz przyporządkowanie ich do poszczególnych funkcji strategii, które można zidentyfikować w procesie jej realizacji. Bazując na badaniach literaturowych, wyodrębniono katalog kluczowych kompetencji, kształtujących poszczególne cechy funkcjonalne strategii.*

Przez ostatnie lata w naukach o zarządzaniu panowało przekonanie, że strategii biznesowe to długookresowe plany działania przedsiębiorstwa, uwzględniające niezbędną alokację zasobów organizacji, których realizacja pozwoli na osiągnięcie zdefiniowanych celów strategicznych. Tradycyjne podejście do strategii zakładało, że zestaw efektywnych narzędzi analitycznych pomoże menedżerom określić kierunek rozwoju każdej firmy. Proces globalizacji gospodarczej wyznaczył nowy trend funkcjonowania przedsiębiorstw. Wyzwaniem dla dzisiejszych organizacji, jak zauważa A. Koźmiński, jest posiadanie umiejętności przetrwania, rozwoju i skutecznego działania w warunkach permanentnej

zmiany gospodarczej. Oznacza to, że organizacje muszą na nowo zdefiniować, czym jest strategia i jaką pełni funkcję w przedsiębiorstwie<sup>1</sup>. Analizując literaturę w zakresie zarządzania strategicznego, można zauważyć, że badacze<sup>2</sup> wskazują, iż istotną rolę w procesie kształtowania strategii pełnią obecnie kluczowe kompetencje organizacji, ukryte w zasobach niematerialnych przedsiębiorstwa. Analiza wyników badań własnych przeprowadzonych w II i III kwartale 2014 roku, w formie wywiadów pogłębionych (IDI) z właścicielami pięciu przedsiębiorstw funkcjonujących od 20 lat w branży teleinformatycznej i farmaceutycznej<sup>3</sup> wskazuje, iż badane przedsiębiorstwa identyfikują kluczowe kompetencje, natomiast nie zawsze potrafią z nich korzystać w procesie planowania strategicznego, z uwagi na trudności dotyczące bezpośredniej wyceny ich wartości ekonomicznej. Dobierając próbę badawczą, wybrano przedsiębiorstwa funkcjonujące w branżach, w których jest przede wszystkim bardzo duża konkurencja w zakresie rozwiązań technologicznych. Przedsiębiorstwa te, aby skutecznie konkurować, musiały opracować własne systemy zarządzania wiedzą, są aktywne poza granicami kraju oraz wchodzą w aliansy strategiczne z innymi firmami.

### Istota kluczowych kompetencji

Kluczowe kompetencje, jako element zasobów niematerialnych, tworzą potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, określając zakres dopuszczalnych zamierzeń strategicznych. Koncepcja kompetencji organizacji wywodzi się z klasycznych prac P. Selznicka i E. Penrose dotyczących zarządzania strategicznego. Autorzy ci postrzegali organizację jako zbiór zróżnicowanych zasobów, na podstawie których

<sup>1</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 65.

<sup>2</sup> Rolę kluczowych kompetencji w badaniach nad przedsiębiorstwem podkreślano m.in. w następujących publikacjach: A.K. Koźmiński, dz.cyt., s. 90–111; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 43–92; M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstw. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 13–20; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 139–178.

<sup>3</sup> K. Siwak, *Wpływ kluczowych kompetencji na zdolność kreowania nowych modeli biznesowych w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2014.



można zidentyfikować różnice pomiędzy pozycjami konkurencyjnymi zajmowanymi w praktyce przez poszczególne firmy<sup>4</sup>.

W naukach o zarządzaniu pojęcie kluczowych kompetencji utożsamia się z efektami działania danej organizacji. Jak wskazuje J. Rokita, kompetencje w przeciwieństwie do umiejętności mają szerszy kontekst, ponieważ są rezultatem posiadania wielu różnych umiejętności przez organizację, charakteryzują to, co przedsiębiorstwo robi dobrze w obszarze całej swojej działalności<sup>5</sup>. Proces identyfikacji kompetencji organizacji powinien być odzwierciedleniem strategii danego przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala to na ocenę ich potencjału i dalszy rozwój w dłuższym okresie. Kompetencje organizacji składają się przede wszystkim z kompetencji zarządczych właściciela oraz kompetencji pracowników i współpracowników, tworzących zasoby ludzkie danego przedsiębiorstwa. Pozostałe kompetencje, takie jak: wiedza i pamięć zbiorowa, kompetencje przyjęte z zewnątrz w postaci licencji, patentów, kompetencje w sferze produktów i technologii oraz kompetencje społeczne powstające w efekcie współpracy z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym są pochodną kompetencji posiadanych przez zasoby ludzkie, rozpatrywanych w odniesieniu do indywidualnych, jednostkowych umiejętności. Istotą procesu zarządzania kompetencjami organizacji, w kontekście realizacji strategii danego przedsiębiorstwa, jest umiejętność określenia ich przez kadre zarządzającą i wskazania, które stanowią kluczowy element, a które należy uzupełnić<sup>6</sup>.

Rozpatrując definicję kompetencji zasobów ludzkich, należy zwrócić uwagę na prace R. Boyatzisa, który traktuje je jako *istniejący w człowieku potencjał prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokajania wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji*, oraz R. Mansfielda definiującego kompetencje jako zbiór cech danej osoby decydujących o tym, jakie efekty osiąga ona w swojej pracy<sup>7</sup>.

Na początku lat 90. XX wieku C. Prahalad i G. Hamel zdefiniowali pojęcie kluczowych kompetencji organizacji (*core competence*), które według nich powstają w procesie organizacyjnego uczenia się, zaś ich utrwalenie umożliwiają innowacje technologiczne. Proces ten przebiega w taki sposób, że powstające kompetencje stają się niezależne od ich pierwotnych nosicieli, czyli pojedynczych pracowników, zaś bene-

ficjentem ostatecznym staje się organizacja. Autorzy wskazują, że w krótkim okresie konkurencyjność firmy wynika głównie z ceny i jakości produktu. Natomiast w długim okresie zapewniają ją kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, które mają wpływ na kreowanie nowych produktów oczekiwanych przez klientów oraz lepszą organizację działalności biznesowej firmy. Rzeczywiste źródło przewagi to zdolność menedżerów do wykreowania technologii i umiejętności produkcyjnych, które zapewniają poszczególnym jednostkom strategicznym firmy szybką adaptację do zmieniających się warunków<sup>8</sup>.

Ch. Hill i G. Johnes zwrócili uwagę na wyróżniające firmę umiejętności, na które składają się unikatowe oraz tworzące wartość zasoby. Zasoby są wartością dla firmy, jeżeli pomagają tworzyć silny popyt na jej produkty. Zdolności organizacyjne firmy to z kolei umiejętność koordynowania i organizowania efektywnego zastosowania zasobów. Organizacja może posiadać unikatowe i wartościowe zasoby, ale jeżeli nie ma zdolności ich efektywnego zastosowania, to nie tworzą one wyróżniających ją umiejętności. Przedsiębiorstwo nie musi posiadać unikatowych zasobów, aby z powodzeniem konkurować. Wystarczą umiejętności zarządu, aby bardziej efektywnie niż konkurencja zarządzać dostępnymi powszechnie zasobami<sup>9</sup>.

D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen wskazują natomiast, że przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z kompetencji, które umożliwiają adaptację, integrację, a także rekonfigurację wewnętrzną i zewnętrzną organizacyjnych zdolności, zasobów oraz kompetencji funkcjonalnych. Istotnym elementem działalności przedsiębiorstwa jest umiejętność rozwijania i odnowy posiadanych zasobów, a nie tylko koncentracja na posiadaniu i wykorzystaniu zasobów<sup>10</sup>.

J. Barney, M. Wright, D. Ketchen rozpatrywali kompetencje przedsiębiorstwa przez pryzmat jego zasobów (*resource-based view of the firm – RBV*). Metoda ta łączy w sobie analizę zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie z analizą branży i otoczenia konkurencyjnego – perspektywę wewnętrzną i zewnętrzną. Strategie firm muszą być nastawione na wykorzystanie zasobów wszędzie tam, gdzie pomagają one zdobyć przewagę konkurencyjną lub konkurować na nowych rynkach, które zwiększają wartość tych zasobów, oraz muszą opierać się na argumentach ekonomicznych<sup>11</sup>.

<sup>4</sup> A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa 2007, s. 14.

<sup>5</sup> J. Rokita, dz.cyt., s. 143.

<sup>6</sup> T. Oleksyn, dz.cyt., s. 21, 198.

<sup>7</sup> R.S. Mansfield, *Building competency models: Approaches for HR professional*, „Human Resource Management” 1996, Vol. 35, No. 1, s. 7–18, [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2).

<sup>8</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.

<sup>9</sup> Ch. Hill, G. Johnes, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 104.

<sup>10</sup> D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 7, s. 509–533.

<sup>11</sup> J. Barney, M. Wright, D.J. Ketchen, *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, „Journal of Management” 2001, Vol. 27, No. 6, s. 625–641, <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700601>.

W perspektywie strategicznej dla każdego przedsiębiorstwa najważniejsze stają się te kompetencje, które są:

- cenne w kontekście podejmowanej działalności i jej produktów, ponieważ *umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klienta*<sup>12</sup>,
- rzadkie w zakresie ich występowania i możliwości pozyskiwania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne,
- trwałe, czyli posiadające zdolność do tworzenia cech konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz przewagi konkurencyjnej,
- trudne do imitacji z uwagi na prawne formy zabezpieczenia oraz czas, jaki musi upłynąć, aby dany zasób powstał (np. marka przedsiębiorstwa)<sup>13</sup>.

Na podstawie badań literaturowych<sup>14</sup> oraz rozpatrując wskazane cechy, można zdefiniować kompetencje kluczowe organizacji, które mają wpływ zarówno na jej rozwój, jak i wartość dla akcjonariuszy. Są to:

- kompetencje zarządcze właściciela,
- kompetencje pracowników,
- wiedza i pamięć organizacyjna<sup>15</sup>,
- kompetencje do korzystania z zasobów innych firm,
- kompetencje w sferze produktów i technologii,
- kompetencje w sferze budowania relacji z klientami,
- kompetencje społeczne oraz etyka,
- specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy,
- kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami<sup>16</sup>.

Każda organizacja dysponuje licznymi zasobami i możliwościami, natomiast kluczowe kompetencje są tymi kompetencjami, które wyróżniają dane przedsiębiorstwo. Kluczowa dla rozwoju przedsiębiorstwa jest oczywiście kompetencja zarządcza właściciela, który przede wszystkim musi mieć pomysł na przedmiot działalności swojego przedsiębiorstwa oraz strategię jego realizacji. Istotą tej kompetencji jest przede wszystkim zdolność do twórczego myślenia, innowacyjność, ciekawość nowych rozwiązań, chęć samodoskonalenia, otwartość zarówno na propozycje współpracowników, jak i klientów, chęć

eksperymentowania oraz umiejętność oddzielania zarządzania strategicznego od operacyjnego. Kompetencja ta umożliwia również dobór właściwej kadry oraz odpowiednie delegowanie zadań. Kompetencje pracowników to zbiór pojedynczych umiejętności osób, które umożliwiają bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa i kształtują ważną jego kompetencję, jaką jest pamięć organizacyjna. Kompetencje w sferze produktów i technologii wymagają bieżącego monitorowania zmian zachodzących w danej branży i mają wpływ na kształtowanie kompetencji związanej ze specjalistyczną wiedzą stanowiącą własność firmy oraz kompetencji do korzystania z zasobów innych firm – np. w celu pozyskania licencji czy patentu, które uzupełnią ofertę danej firmy, czyniąc ją kompleksową dla klienta. Umiejętność łączenia kompetencji w sferze budowania relacji z klientami z kompetencją społeczną umożliwia organizacjom tworzenie unikalnych produktów oraz usług dostosowanych do indywidualnych preferencji klientów. Kompetencja do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami otwiera zaś przedsiębiorstwom nowe możliwości rozwojowe.

Problemem dla zarządzających jest wycena posiadanych kompetencji. Brakuje analiz rynkowych, które wyceniłyby np. własność intelektualną, kwalifikacje personelu, rozwiązania organizacyjne. Obecne zasady rachunkowości zaliczają nakłady na aktywa niematerialne do kosztów ogólnych i ujmują je w sposób zbiorczy w bilansie jednostki. Wydaje się, że firmy powinny zacząć myśleć o wartościach niematerialnych i prawnych w kategoriach aktywów, których rentowność powinna być obliczana i monitorowana<sup>17</sup>. Jak proponuje G. Urbanek, kompetencje przedsiębiorstwa można analizować w aspekcie ich poziomu w odniesieniu do wymogów rynkowych oraz w relacji do poziomu analogicznych kompetencji u konkurentów. Określenia poziomu kształtowania się kompetencji przedsiębiorstwa można dokonywać na podstawie badań rynkowych, które pokazują, jak konsumenci oceniają ofertę firmy w odniesieniu do najważniejszych czynników kreowania wartości<sup>18</sup>.

Podsumowując, można zauważyć, że wyzwaniem stają się: strategiczne wykorzystanie kompetencji pozyskanych przez organizację w drodze świadomego rozwoju w relacji do wdrażanej strategii oraz ich ekonomiczna wycena.

<sup>12</sup> M. Bratnicki, dz.cyt., s. 33.

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> Na potrzeby artykułu przytoczono wybrane pozycje literaturowe prezentujące odmienne podejście do tematyki kluczowych kompetencji, w celu zobrazowania złożoności zagadnienia.

<sup>15</sup> A. Sigismund, S. Floyd, H. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 46–47

<sup>16</sup> K. Siwak, dz.cyt.

<sup>17</sup> B. Lev, *Niematerialne aktywa: niedoceniana broń w walce z konkurencją*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 55, <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=697&t=niematerialne-aktywa-niedoceniana-bron-w-walce-z-konkurencja>.

<sup>18</sup> G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 124.

## Funkcje strategii a kluczowe kompetencje

Strategia traktowana jest jako jeden z podstawowych instrumentów zarządzania, chociaż w literaturze różnie jest definiowana oraz interpretowana jej rola w procesach zarządzania. Strategia zarówno w teorii, jak i w praktyce ulega modyfikacji pod wpływem rozwoju form organizacji oraz zmian, jakie zachodzą w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Jako szczególny plan powinna odzwierciedlać zasoby organizacji, w tym kluczowe kompetencje, oraz wskazywać pozycję w stosunku do konkurentów w otoczeniu zewnętrznym. Jak wskazuje J. Rokita, istota wszystkich podejść do strategii, a także w rezultacie do zarządzania strategicznego, polega na przyjęciu założenia, iż są one wynikiem decyzji będących pewnym wyborem strategicznym, uwzględniającym powiązania pomiędzy atutami i słabościami organizacji oraz szansami i zagrożeniami występującymi w jej otoczeniu<sup>19</sup>.

Wybitne firmy, jak zauważa Ch. Stadler: *zanim podążą do wzrostu drogą poszukiwania innowacji – najpierw osiągają wzrost dzięki efektywnemu wykorzystaniu pełnego potencjału już istniejących rozwiązań*<sup>20</sup>. R. McGrath wskazuje z kolei, że *osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest dziś już prawie niemożliwe. W szybko zmieniającym się świecie firmy potrzebują nowych zasad opracowywania strategii*. Powstaje zatem katalog nowych zasad budowania strategii w warunkach krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej:

- analiza na poziomie branży nie wystarczy już do uzyskania pełnego obrazu sytuacji, obecnie strategia wymaga koordynowania działań na płaszczyznach, które stanowią kombinację segmentu klientów, oferty i miejsca, do którego jest ona dostarczana,
- konwencjonalne mierniki mogą skutecznie niszczyć innowacje, należy więc wdrażać logikę „realnych opcji”, która umożliwi głębsze zaangażowanie się w przedsięwzięcie w przyszłości, dzięki czemu przedsiębiorstwo ma możliwość wkraczania na nowe obszary i testowania nowych rozwiązań,
- organizacje powinny koncentrować się na doświadczeniach i rozwiązywaniu problemów klientów – takie działanie pozwala na budowanie z klientami trwałych relacji i więzi oraz musi przekładać się równocześnie na zarządzanie zmianą w obszarze procesów zarządczych,

- istotne jest systematyczne prowadzenie prac nad innowacjami oraz zarządzanie nimi<sup>21</sup>.

Uwzględniając wskazane zasady oraz analizując poszczególne funkcje strategii, można przypisać do nich kluczowe kompetencje, mające istotny wpływ na jej realizację. Propozycję zakresu oddziaływania kluczowych kompetencji organizacji na poszczególne zadania strategii przedstawia tabela 1.

Rozpatrując poszczególne funkcje strategii, można zauważyć, iż kluczowe w jej realizacji są kompetencje zarządcze właściciela oraz kompetencje jego współpracowników. Kombinacja tych kompetencji w efekcie pozwala na rozwój pozostałych kompetencji organizacji. Proces tworzenia strategii i kontrola jego wdrożenia to obszar kompetencji zarządczych właściciela, zaś procesy związane z urzeczywistnieniem strategii znajdują się w obszarze kompetencji pracowników. Istotnym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa jest umiejętne zdiagnozowanie poszczególnych obszarów kompetencji, zarówno w zakresie posiadanych, jak i brakujących elementów. Agencja Rozwoju Pomorza SA w Gdańsku oferuje mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom narzędzie umożliwiające przeprowadzenie kompleksowej analizy posiadanych kompetencji. W projekcie pn. *Model usługi rozwoju strategicznych kompetencji*, sfinansowanym ze środków EFS w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, na podstawie koncepcji zarządzania strategicznego i zarządzania zasobami ludzkimi opracowano instrumentarium umożliwiające diagnozę i rozwój kompetencji zarówno menedżerskich (właścicielskich), jak i pracowniczych w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach. Celem przygotowanych publikacji jest przekazanie przedsiębiorcom praktycznej wiedzy i narzędzi z zakresu zarządzania kompetencjami, które można zastosować w codziennej praktyce gospodarczej<sup>22</sup>.

Reasumując, kluczowe kompetencje, powstające w przedsiębiorstwie w drodze jego rozwoju, wywierają wpływ na poszczególne funkcje planowania strategicznego, w szczególności w dłuższym okresie. Każdy rok działalności przedsiębiorstwa pozwala na gromadzenie przez nie zasobów niematerialnych oraz zdobywanie szeroko definiowanej wiedzy. Istotną staje się umiejętność praktycznego wykorzystania posiadanych kluczowych kompetencji w procesie budowania strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Firmy, które odpowiednio dopasują sposób tworzenia strategii do swojego otoczenia konkurencyjnego, osiągają dużo lepsze wyniki ekonomiczne niż ich konkurenci. Obecnie przedsiębiorstwa, nawet te najmniejsze,

<sup>19</sup> J. Rokita, dz.cyt., s. 20, 26.

<sup>20</sup> Ch. Stadler, *4 zasady trwałego sukcesu*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 56.

<sup>21</sup> R.G. McGrath, *Krótkotrwała przewaga*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 129.

<sup>22</sup> W ramach projektu przeprowadzono badania jakościowe dotyczące potrzeb przedsiębiorców w obszarze zarządzania kompetencjami i na tej podstawie opracowano model zarządzania kompetencjami, który został poddany testowaniu, w efekcie czego powstał finalny produkt w postaci podręcznika. Obecnie testowana jest usługa konsultingowa – agencja będzie poprzez swoich konsultantów pomagać przedsiębiorstwom w diagnozowaniu ich potrzeb w zakresie zarządzania kompetencjami oraz doborze odpowiednich narzędzi temu służących. Szczegółowe informacje są dostępne na stronie [www.zaprojektujkompetencje.pl](http://www.zaprojektujkompetencje.pl).



**Tabela 1. Oddziaływanie kluczowych kompetencji na funkcje strategii**

Funkcja strategii	Kluczowa kompetencja	Oddziaływanie kompetencji
Wskazanie celu lub wizji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencja zarządcza właściciela</li> </ul>	Kluczowa kompetencja determinująca rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie – wymagająca od właściciela umiejętności myślenia strategicznego oraz operacyjnego, ciągłego samodoskonalenia się oraz obserwowania konkurencji i na tej podstawie wyznaczania celu dla organizacji.
Kojarzenie atutów organizacji z szansami wynikającymi z uwarunkowań gospodarczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencja zarządcza właściciela</li> <li>Kompetencje pracowników</li> <li>Wiedza i pamięć organizacyjna</li> </ul>	Kompetencje zarządcze właściciela oraz kompetencje pracowników, w połączeniu z systemem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, umożliwiają elastyczne zarządzanie organizacją oraz identyfikowanie szans rozwojowych.
Wykorzystanie obecnego sukcesu, przy jednoczesnym badaniu nowych możliwości	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencja w sferze budowania relacji z klientami</li> <li>Kompetencja do jednoczesnego konkurencji i kooperowania z partnerami</li> <li>Kompetencje społeczne oraz etyka</li> </ul>	Te trzy rodzaje kompetencji dostarczają organizacji wiedzy w zakresie trendów obowiązujących w branży i pozwalają na elastyczne alokowanie zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo lub pozyskiwanie ich z zewnątrz.
Intensywne generowanie, a nie wykorzystywanie zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wiedza i pamięć organizacyjna</li> <li>Kompetencja do korzystania z zasobów innych firm</li> <li>Specjalistyczna skodyfikowana wiedza stanowiąca własność firmy</li> </ul>	Kombinacja tych kompetencji pozwala organizacji na korzystanie z zasobów innych firm, co w połączeniu z posiadaną wiedzą procesową i specjalistyczną, tworzy efekt wartości dodanej.
Koordinacja i wskazanie działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencja zarządcza właściciela</li> <li>Kompetencje pracowników</li> </ul>	Wiodącymi kompetencjami są operacyjne kompetencje właściciela, umożliwiające mu optymalny podział zadań oraz przydzielenie odpowiedzialności pracownikom.
Reakcja na nowe uwarunkowania, jakie pojawiają się z biegiem czasu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencja zarządcza właściciela</li> <li>Kompetencje pracowników</li> <li>Wiedza i pamięć organizacyjna</li> <li>Specjalistyczna skodyfikowana wiedza stanowiąca własność firmy</li> </ul>	Wiodącą kompetencją jest strategiczna kompetencja właściciela, która – przy zastosowaniu kombinacji pozostałych trzech kompetencji – pozwoli na zapewnienie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 39–40; K. Siwak, *Wpływ kluczowych kompetencji na zdolność kreowania nowych modeli biznesowych w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2014.

mogą skorzystać z narzędzi diagnostycznych oferowanych przez firmy konsultingowe oraz instytucje otoczenia biznesu<sup>23</sup>, które umożliwiają identyfikację i indywidualną ocenę poszczególnych kompetencji danej organizacji. Badanie przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w obszarze rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego wskazuje, iż świadome zarządzanie kompetencjami pracowniczymi przez właścicieli przedsiębiorstw przyczynia się do zwiększenia zaangażowania i satysfakcji zatrudnionych, co w konsekwencji przedkłada się na wzrost wyników finansowych firmy oraz jej wartość<sup>24</sup>.

### Podsumowanie

Nie ma uniwersalnej strategii, która pasowałaby do każdej firmy, w każdej gałęzi gospodarki. Obecnie ramy czasowe działań strategicznych są o wiele bardziej ograniczone niż w przeszłości. Wiele organizacji ma zbyt mało czasu na opracowanie oficjalnego planu

i weryfikację jego zrozumienia przez pracowników. W XXI wieku organizacje muszą dostosowywać swoje struktury do zamierzeń strategicznych, zaś pracownicy muszą wykazywać się elastycznością, umożliwiającą im funkcjonowanie w zmieniającej się rzeczywistości. Kluczowe kompetencje są tym zasobem strategicznym, który kształtuje specyficzne cechy strategii, technologii, produktu czy systemu zarządzania. Z uwagi na specyficzną konstrukcję cyklu życia kluczowych kompetencji jest dłuższy niż przykładowo cykl życia technologii, dlatego też stanowi dobrą podstawę budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie planowania strategicznego. W Polsce w strukturze przedsiębiorstw dominują mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, zatem istotne jest, aby również one korzystały z profesjonalnych narzędzi z zakresu zarządzania kompetencjami, które umożliwiają nie tylko przetrwanie firmy, ale przede wszystkim rozwój w globalnej rzeczywistości gospodarczej.

<sup>23</sup> Podmioty niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe, np. izby gospodarcze, handlowe, rolnicze, agencje regionalne i lokalne.

<sup>24</sup> *Zmierzyć najtrudniej mierzalne. Dobre praktyki pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2015, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/806/22483.pdf>, [23.10.2015].

## Bibliografia

Barney J., Wright M., Ketchen D.J., *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, „Journal of Management” 2001, Vol. 27, No. 6, s. 625–641, <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700601>.

Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstw. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

Hill Ch., Johnes G., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.

Lev B., *Niematerialne aktywa: niedoceniana broń w walce z konkurencją*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 55.

Mansfield R.S., *Building competency models: Approaches for HR professional*, „Human Resource Management” 1996, Vol. 35, No. 1, s. 7–18, [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<7::AID-HRM1>3.0.CO;2-2).

McGrath R.G., *Krótkotrwała przewaga*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 129.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

Sigismund A., Floyd S., Sherman H., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

Sitko-Lutek A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa 2007.

Siwak K., *Wpływ kluczowych kompetencji na zdolność kreowania nowych modeli biznesowych w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2014.

Stadler Ch., *4 zasady trwałego sukcesu*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 56.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, No. 7, s. 509–533.

Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

*Zmierzyć najtrudniej mierzalne. Dobre praktyki pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2015, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/806/22483.pdf>.

## The role of core competencies of the organization in business strategy implementation process

*In the age of globalization, it appears that a good strategy should include the perspective of the future situation of the industry and orientation on the existing capacity in the form of tangible and intangible assets. Modern concepts of strategic planning place an increasing value on the intangible resources, it concerns particularly people and their knowledge, intellectual values incorporated in the patents, documentation, databases. It exposes the role of intellectual capital as a key success factor. The core competencies of the organization that can be configured to create a real economic value play an important role in this process. Their biggest advantage is the fact that they are rare, unique and irreplaceable by other resources, hence they are difficult to copy by the competitors. The aim of this article is to present the characteristic of the core competencies of the organization and their assignment to the various functions of the strategies that can be identified in the process of its creation. The results of the literature research are a list of the key features of functional strategies, and a presentation of the impact of competence on individual tasks strategy.*

Autorka jest absolwentką Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego i doktorantką na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Od ponad 17 lat jest związana z samorządem terytorialnym – obecnie pełni funkcję zastępcy dyrektora Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego. Jej zainteresowania badawcze dotyczą tematyki zarządzania strategicznego w organizacji, w szczególności w małych i średnich przedsiębiorstwach.



## POLECAMY

Jan Fazlagić  
*Kreatywni w biznesie*  
Poltext, Warszawa 2015

Autor polecanej publikacji, bazując na koncepcji kreatywności stworzonej przez Jamesa M. Rhodesa, pokazuje, że należy skupić się na kreatywności organizacji, a nie pojedynczego pracownika. Książka została napisana w formie poradnika, skierowanego zarówno do pracodawców, jak i do pracowników. W jasny i zrozumiały sposób tłumaczy znaczenie kreatywności, która ma olbrzymi wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Publikacja omawia kluczowe aspekty kreatywności w biznesie, zawiera przykłady dobrych praktyk stosowanych zarówno przez firmy z Polski, jak i ze świata, a także dostarcza czytelnikowi informacji o technikach rozwijających kreatywność. Dodatkowym atutem pracy są testy diagnostyczne. Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.poltext.pl>.