Gabriela ROSZYK-KOWALSKA

KLUCZOWE KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

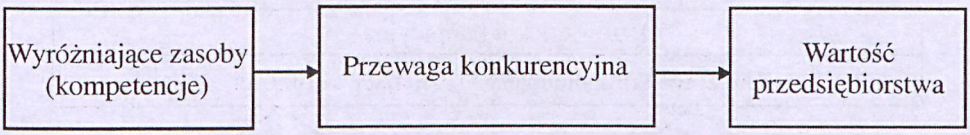
Wprowadzenie

Erozja granic sektorów pod wpływem innowacji, umiędzynarodowienia i globalizacji konkurencji oraz fragmentacja rynków, dokonująca się w rezultacie zmian w charakterze i strukturze popytu, sprawiły, że w latach dziewięćdziesiątych pozycja zajmowana przez przedsiębiorstwo w sektorze przestała być postrzegana jako źródło jego przewagi konkurencyjnej. W tym czasie zaczęto zwracać uwagę na zasoby przedsiębiorstwa jako podstawę budowy i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Poglądy te rozwijali w latach dziewięćdziesiątych przedstawiciele tzw. szkoły zasobowej (*Resource Based View* – RBV). W szczególności wskazywano na te zasoby, które powstają w przedsiębiorstwie, a oparte są na wiedzy i umiejętności jej wykorzystania w praktycznym działaniu. Szczególne znaczenie mają tzw. kluczowe kompetencje, które są bazą dla tworzenia wyróżniających (kluczowych) produktów, pozwalając przedsiębiorstwu przenosić przewagę konkurencyjną między sektorami i rynkami oraz budować tzw. rynki przyszłości.

W myśl koncepcji zarządzania przez wartość (*Value Based Management* – VBM) można uznać, że w obecnie funkcjonujących przedsiębiorstwach podstawowym celem jest kreowanie wartości dla jego właścicieli (akcjonariuszy). Wzrost wartości przedsiębiorstwa już od jakiegoś czasu zaczął wysuwać się na plan pierwszy wśród innych celów, takich jak chociażby zysk bilansowy lub oparta na nim rentowność. Tym samym, po uwzględnieniu dorobku zawartego w koncepcji VBM, można zilustrować model przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach (kompetencjach), jak na rysunku 1.

Aby móc powiększać wartość przedsiębiorstwa, trzeba uzyskać przewagę konkurencyjną, a konkurencję można pokonać dzięki wykreowaniu i utrzymaniu kluczowych kompetencji.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja oraz próba określenia istoty kluczowych kompetencji. Poprzez analizę budowy kluczowych kompetencji zamierza się przedstawić metodykę ich kształtowania oraz wskazać, jak trudno w przedsiębiorstwie osiągnąć ich unikatowość i trwałość.



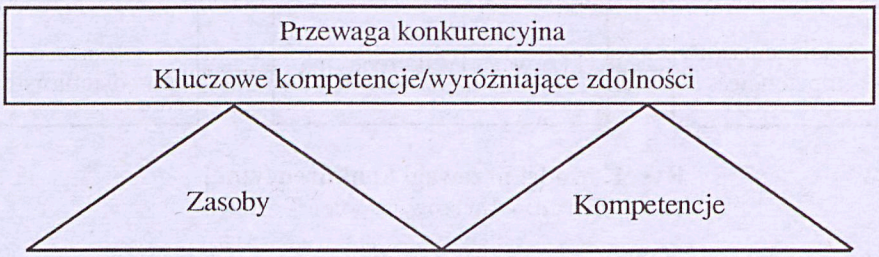
Rys. 1. Model przewagi konkurencyjnej
Źródło: Opracowanie własne

1. Istota kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Kompetencje przedsiębiorstwa składają się zazwyczaj z oryginalnie zorganizowanych materialnych i niewidocznych zasobów, które zwykle trudno jest dostrzec i opisać w całej złożoności. W przeciwieństwie do surowców naturalnych i podzespołów dostępnych na rynku kluczowych kompetencji nie można kupić[1]. Powstają one w wyniku długofalowego procesu gromadzenia wiedzy i dlatego ich znaczenie w walce konkurencyjnej jest duże. Według Hamela i Prahalada przedsiębiorstwo rozwija się najlepiej i uzyskuje w konkurencyjnym otoczeniu coraz lepsze wyniki finansowe, gdy za najważniejsze ze swoich zasobów uznaje właśnie kompetencje[2]. Zwracają oni szczególną uwagę na tzw. kluczowe kompetencje, które w literaturze przedmiotu nazywa się też wyróżniającymi zdolnościami[3]. Kluczowe kompetencje lub wyróżniające zdolności są atrybutami lub zbiorem atrybutów swoistych dla danego przedsiębiorstwa i umożliwiają mu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zdolności te tworzą dla klientów wyższą wartość niż te, które oferuje im konkurencja przedsiębiorstwa. Zatem kluczowe kompetencje tworzone są przez wiedzę organizacyjną, informacje, umiejętności, technologię, strukturę, relacje i reputację[4], a same kompetencje są atrybutami umiejętności, wiedzy, technologii i relacji, które zapewniają przewagę konkurencyjną[5]. Można zauważyć, że kompetencje i kluczowe kompetencje w jakimś stopniu się wzajemnie nakładają, umożliwiając przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

W przedsiębiorstwie kluczowe kompetencje oparte są więc na dwóch filarach – jego zasobach i kompetencjach. Zasoby tworzone są przez aktywa przedsiębiorstwa, na które składają się: potencjał ludzki, rzeczowy, informacyjny i finan-

[1] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 33.
[2] Ibidem, s. 64.
[3] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 98.
[4] D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, *Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, 2002, s. 35.
[5] Ibidem, s. 38.



Rys. 2. Podstawy kluczowych kompetencji
Źródło: D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, *Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, 2002, s. 36

sowy. Część z nich jest wypadkową wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników[6], pozostałe służą jako narzędzia, umożliwiające lub ułatwiające wykorzystanie tej wiedzy w przedsiębiorstwie. Charakterystyka tych zasobów ewoluuje w rezultacie tzw. organizacyjnego uczenia się przez przedsiębiorstwo. Kluczowe kompetencje różnią się od „ogólnych" kompetencji tym, że:

- występują tylko w przedsiębiorstwach, w których produkt (dobro lub usługa) jest ważny dla klientów,
- są unikatowe (szczególne) na tle innych przedsiębiorstw,
- cechują się dużym stopniem złożoności,
- są trudne do naśladowania,
- są wartością większą niż „zwykłe" kompetencje,
- są podstawą wyróżniających relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa, zwłaszcza bliższym,
- tworzą podstawę wiedzy organizacyjnej i umiejętności pracowników[7].

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są ustanowione tylko przez te zasoby, które mogą być wykorzystywane w kilku miejscach w tym samym czasie. W procesie ich użytkowania nie dochodzi do deprecjacji, lecz wręcz przeciwnie – zyskują na wartości. Zasoby te są zwykle długo wypracowywane, a ich wydzierżawienie czy nabycie nie jest możliwe. Wspomniani już Hamel i Prahalad za kluczowe kompetencje uznają cały zestaw umiejętności i technologii, a nie pojedynczą umiejętność czy technologię[8].

Kluczowe kompetencje stanowią sumę efektów procesów uczenia się, zachodzącego ponad granicami indywidualnych zestawów umiejętności jednostek

[6] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, op. cit., s. 35.
[7] D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, op. cit., s. 39.
[8] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 170.

organizacyjnych. Mało jest więc prawdopodobne, aby kluczowe kompetencje zawarte były wyłącznie w jednej jednostce organizacyjnej lub małym zespole pracowniczym. Linia oddzielająca od kluczowych kompetencji jakąś konkretną umiejętność, która jest elementem składowym owych kluczowych kompetencji, może być trudna do określenia. Jeżeli w średniej wielkości przedsiębiorstwie, definiując kluczowe kompetencje, kadra kierownicza wymienia ich 40, 50 lub więcej, to z pewnością określa tylko umiejętności wchodzące w skład faktycznych kluczowych kompetencji ewentualnie technologie, a nie same kluczowe kompetencje. Z drugiej zaś strony, jeśli kadra kierownicza określi tylko jedną lub dwie cechy konkurencyjności, to z pewnością jest to także błędne ustalenie. Najlepszym stopniem uogólnienia jest taki poziom, który pozwala wyróżnić od 5 do 15 kluczowych kompetencji, decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dla kadry kierowniczej istotna jest umiejętność dokonania podziału kluczowych kompetencji na ich elementy składowe, aż do poziomu poszczególnych pracowników i ich indywidualnych zdolności.

Kompetencje powinny spełniać trzy wymagania, aby można było je uznać za kluczowe[9]. Po pierwsze muszą wnosić bardzo duży wkład w wartość postrzeganą przez klientów. Kluczowe kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu dostarczenie klientom zasadniczych korzyści. Rozróżnienie pomiędzy kluczowymi i niekluczowymi kompetencjami opiera się m.in. na rozróżnieniu pomiędzy kluczowymi i niekluczowymi korzyściami dla klienta, co nie oznacza, że będą one widoczne dla niego lub łatwe do rozszyfrowania. Klienci są ostatecznymi arbitrami, czy coś stanowi kluczowe kompetencje czy też nie. Podejmując próbę określenia kluczowych kompetencji (wyróżniających zdolności) przedsiębiorstwa, należy stale zadawać pytanie, czy konkretna umiejętność nadal wnosi istotny wkład w wartość postrzeganą przez klienta. Istnieje jednak wyjątek od zasady, według której kluczowe kompetencje muszą wnosić istotny wkład w wartość dla klienta. Wyróżniające zdolności związane z procesami technologicznymi i produkcją, które przynoszą przedsiębiorstwu korzyści w zakresie efektywności kosztowej, nie muszą być uznane za kluczowe przez klienta. Jeśli przedsiębiorstwo jest efektywniejsze od innych w zastosowaniu typowych procesów technologicznych, może zdecydować o zatrzymaniu części nadwyżki finansowej, wynikającej z przewagi kosztowej i nie musi automatycznie przenosić jej na klientów. Każdy zestaw kompetencji, które dają poważne oszczędności kosztowe w procesie dostarczania klientom konkretnej korzyści, może być nazwany kluczową kompetencją.

Po drugie, konkretna kompetencja, aby mogła stać się kluczową, powinna być unikatowa. Nie oznacza to, że kluczowa kompetencja musi być atrybutem jednego tylko przedsiębiorstwa lub występować powszechnie wśród przedsię-

[9] Ibidem, s. 171.

biorstw jednego sektora. Ponadto powszechna kompetencja może czasami zostać określona jako kluczowa, ale pod warunkiem, że poziom jej opanowania jest o wiele wyższy niż w innych przedsiębiorstwach. W każdym sektorze istnieje cały zestaw kompetencji, których posiadanie stanowi warunek konieczny uczestnictwa w kluczowej kompetencji. W związku z tym należy dostrzegać różnicę pomiędzy „niezbędnymi" kluczowymi kompetencjami a „wyróżniającymi" kluczowymi kompetencjami. Nie można nazywać wyróżniającymi tych zdolności, które są powszechnie obecne wśród konkurentów lub jeśli konkurencja może je łatwo skopiować. W niektórych przypadkach istnieje możliwość, że kluczowa kompetencja, mimo jej częstego występowania w sektorze, pozostaje nadal nierozwinięta. Taka cecha może być uznana za potencjalną kluczową kompetencję pod warunkiem, że kadra kierownicza będzie przekonana o istnieniu możliwości wprowadzenia radykalnych ulepszeń. Porównanie kluczowych kompetencji z cechami rywali pozwala uchronić się przed naturalną tendencją do przecenienia wyjątkowości własnych kluczowych kompetencji.

Po trzecie kluczowe kompetencje stanowią bramę do rynków jutra. Kompetencje mogą być uważane za kluczowe przez jedno przedsiębiorstwo w tym sensie, że spełniają one kryteria wartości dla klienta i konkurencyjnej niepowtarzalności. Nie będą one kluczowymi, jeśli na ich bazie nie kształtuje się nowych dóbr lub usług. W praktyce oznacza to, że określając kluczowe kompetencje, kadra kierownicza musi wyjść poza myślenie zdeterminowane tradycyjną konfiguracją produktów i powinna określić, w jaki sposób kluczowe kompetencje mogą być wykorzystane dla forsowania nowych produktów. Wyróżniające zdolności są naprawdę kluczowymi, jeśli stanowią podstawę wejścia przedsiębiorstwa na nowy rynek. W ocenie możliwości rozszerzenia wykorzystania danej kompetencji kierownictwo przedsiębiorstwa powinno wyzwolić się z wąskiej perspektywy tradycyjnych produktów.

Hamel i Prahalad zwracają także uwagę, że często w praktyce dochodzi do poważnego zamieszania podczas prób dokonywania rozróżnienia pomiędzy aktywami, infrastrukturą, przewagą konkurencyjną, krytycznymi wyznacznikami sukcesu oraz kluczowymi kompetencjami. Przede wszystkim kluczowe kompetencje nie są składnikiem aktywów w księgowym sensie tego słowa. Obiekty produkcyjne, kanał dystrybucji, marka lub patent nie mogą stanowić kluczowych kompetencji, bo są to rzeczy, a nie kompetencje. Jednak umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem, kanałem dystrybucji, marką lub własnością intelektualną mogą stanowić kluczowe kompetencje i prowadzić do przewagi konkurencyjnej.

W odróżnieniu od aktywów trwałych kluczowe kompetencje nie ulegają dekapitalizacji, choć z czasem mogą stracić swoją wartość. Im więcej korzysta się z kluczowych kompetencji, tym bardziej stają się one cenne w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej, gdyż ich unikatowość wnosi istotną wartość dla klienta.

Kluczowe kompetencje są konfiguracją umiejętności, zdolności oraz aktywów. Przedsiębiorstwo może budować przewagę konkurencyjną, opierając się na kluczowych kompetencjach, ale oznacza to, że należy nimi zarządzać w specjalny sposób. Jeśli przewaga konkurencyjna wynika z innych źródeł niż umiejętności pracowników, to rodzi się potencjalne niebezpieczeństwo niedoinwestowania budowy kluczowych kompetencji. Należy odróżniać atrybuty zasobów przedsiębiorstwa (marka, majątek, patenty, infrastruktura dystrybucyjna itd.), które odziedziczyło ono z przeszłości, od kluczowych kompetencji, które będą niezbędne, aby czerpać zyski w przyszłości. Wycena wartości kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wynika z różnicy między całkowitym zyskiem przedsiębiorstwa a zyskiem generowanym na bazie historycznych zasobów. Wynik jest miarą zdolności przedsiębiorstwa do kreowania i wykorzystywania unikatowych kluczowych kompetencji.

W świetle współczesnych technik zarządzania kadra kierownicza musi podjąć decyzje, co zatrzymać w przedsiębiorstwie, a co zlecić na zewnątrz, opierając się na głębokim zrozumieniu tego, co jest, a co nie jest kluczową kompetencją. Koncepcja ta uzasadnia rozwój układów kooperacyjnych w dziedzinie działań niewymagających angażowania kluczowych kompetencji.

Nieznacznie odmienne wyjaśnienie kluczowych kompetencji proponuje J. Kay, który nazywa je wyróżniającymi zdolnościami. Według niego zdolność może być wyróżniająca jedynie wtedy, gdy wynika z cechy, której brak innym przedsiębiorstwom. Nie wystarczy jednak, by była to cecha jedynie wyróżniająca, powinna też być trwała i stanowić wyłączną własność. Wyróżniająca zdolność jest możliwa do utrzymania jedynie pod warunkiem, że jest trwała. Przedsiębiorstwo może zapewnić wyłączną własność swoich wyróżniających zdolności pod warunkiem, że przynoszą one korzyści wyłącznie lub przede wszystkim jemu samemu. Często zdarza się, że to pracownicy, klienci lub konkurenci odnoszą korzyści, wynikające z wyróżniającej zdolności danego przedsiębiorstwa[10]. Według J. Kaya wyróżniające zdolności mogą się rozwijać z architektury, reputacji i innowacji[11].

Architektura jest pierwszą z trzech podstawowych wyróżniających zdolności. Stanowi ona sieć relatywnych kontaktów wewnątrz lub wokół przedsiębiorstwa. Firmy ustanawiają stosunki ze swoimi pracownikami i między nimi (architektura wewnętrzna) albo w obrębie grupy przedsiębiorstw, zajmujących się komplementarną działalnością (sieci). Architektura umożliwia danemu przedsiębiorstwu zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania oraz elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji. Wszystko to może być zasobem przedsiębiorstwa. Archi-

[10] J. Kay, op. cit., s. 29.

[11] D. Campbell, G. Stonehouse, B. Houston, op. cit., s. 39-40.

tektura zależy od umiejętności nawiązywania i utrzymywania długoterminowych stosunków przez przedsiębiorstwo oraz stworzenia przez nie środowiska nakładającego kary na zachowania oportunistyczne.

J. Kay wyróżnia trzy rodzaje architektury[12]:

- wewnętrzną, która istnieje pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikami lub między pracownikami,
- zewnętrzną, występującą między przedsiębiorstwem a jego dostawcami lub odbiorcami,
- sieci – między grupą współpracujących przedsiębiorstw.

Wymienione rodzaje architektury zwiększają wartość indywidualnych wkładów poprzez:

- tworzenie wiedzy organizacyjnej, która stanowi więcej niż sumę wiadomości specjalistów pracujących w przedsiębiorstwie i jest niedostępna dla innych przedsiębiorstw – tak rozumiana wiedza organizacyjna jest zdolnością wyróżniającą i może prowadzić do przewagi konkurencyjnej, stanowi często czynnik wyróżniający jedynie za cenę ograniczenia możliwości jej stosowania do wąsko określonego rynku (dzięki niej uzyskuje się dużą przewagę konkurencyjną pod warunkiem, że jest niepowtarzalna, że przedsiębiorstwo może ją zachować dla siebie i że może ją zastosować na dużym rynku albo na wielu indywidualnych rynkach),
- budowanie etyki współdziałania, czyli systemów wartości, którymi kieruje się przedsiębiorstwo, ściślej kadra kierownicza, w zarządzaniu pracownikami i działalnością gospodarczą – w ten sposób tworzony jest etyczny wizerunek przedsiębiorstwa w jego otoczeniu),
- wdrażanie rutyny organizacyjnej, przejawiającej się możliwością „przekształcania" w przedsiębiorstwie ludzi niedoświadczonych w fachowców, zdolnych i wartościowych pracowników przedsiębiorstwa; inną formą rutyny jest także system kontroli, dzięki któremu można mierzyć stopień przewagi konkurencyjnej.

Podobnie jak w przypadku innych wyróżniających zdolności, łatwiej jest utrzymać w przedsiębiorstwie istniejącą architekturę niż ją tworzyć.

Drugą z podstawowych wyróżniających zdolności według J. Kaya jest reputacja. Jest ona najważniejszym instrumentem przekazywania informacji klientom. Jednak nie na wszystkich rynkach reputacja jest jednakowo ważna. Klienci dowiadują się w różny sposób o cechach i jakości wyrobów. Znaczenie reputacji dostrzec można na tych rynkach, gdzie jakość wyrobu jest ważna, ale można ją poznać jedynie w wyniku długotrwałego doświadczenia. Na takich rynkach zdo-

[12] J. Kay, op. cit., s. 102.

bycie reputacji jest procesem długotrwałym i kosztownym, ale jeżeli się ją już zyska, to dzięki niej można stworzyć znaczną wartość dodaną.

Reputacja jest rynkowym sposobem rozwiązywania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzić. Przedsiębiorstwa informują klientów o swoich wyrobach za pomocą reklamy oraz marek firmowych. Reputacja musi się wiązać także z określoną nazwą: nazwiskiem osoby, nazwą zawodu czy nazwą przedsiębiorstwa. Zdobycie reputacji jest trudne i kosztowne. Można oczekiwać, że przedsiębiorstwa z dobrą reputacją poświęcają wiele wysiłku na jej utrzymanie i w większości przypadków to robią. Podtrzymywanie jej najbardziej się opłaca, gdy spełnione są dwa warunki: korzyść możliwa do uzyskania za dostarczenie wysokiej jakości powinna być wyższa od kosztu zapewnienia tej jakości i musi istnieć szansa na powtórne świadczenie danej usługi.

Reputacja ma wartość i opłaca się ją utrzymywać jedynie na trwałym rynku. Wartość ta zanika wraz z danym rynkiem. Trudno ją przenieść na inną grupę produktów, a zatem tworzy ona podstawę wyróżniających zdolności przedsiębiorstwa.

Innowacja jest trzecią z podstawowych wyróżniających zdolności, jednak dzięki niej nie zawsze przedsiębiorstwom udaje się uzyskać przewagę konkurencyjną. Proces innowacyjny wiąże się ze złożonymi oddziaływaniami między przedsiębiorstwami. Zdarza się, że innowator zbiera całą wygraną (prymat w wyścigu patentowym), bywa jednak, że powodzenie wszystkich zainteresowanych zależy od ustanowienia wspólnych standardów technicznych (zwycięstwo w bitwie o standardy). Istotne znaczenie ma tu problem utrzymania wyłącznej własności. Podstawową cechą wyróżniającej zdolności jest to, że nie da się jej łatwo odtworzyć. Słabością innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej może być łatwość jej powtórzenia. W efekcie innowator naraża się na koszty innowacji i ryzyko dotyczące prac rozwojowych oraz wprowadzania jej na rynek jedynie po to, by konkurenci dzielili się z nim owocami powodzenia, a niekiedy zdołali je nawet przejąć. Prawo patentowe nie nadąża za współczesnymi, złożonymi innowacjami, pojawiającymi się w wielu dziedzinach. Często nie jest pewne, czy innowacja zdoła uzyskać skuteczną ochronę patentową. Jeśli innowacji nie da się zapewnić prawnej ochrony, można próbować wykorzystać tajemnicę handlową. Prawie nigdy jednak nie odnosi się to do innowacji dotyczącej produktu, bo nie można reklamować nowych wyrobów bez ujawniania konkurentom wielu często ważnych informacji.

W praktyce to, co sprawia wrażenie przewagi konkurencyjnej wynikającej z innowacji, w rzeczywistości jest wynikiem wyróżniających zdolności, opartych na architekturze. Istnieją dwa powszechne rodzaje architektury. Jednym z nich jest architektura ułatwiająca przedsiębiorstwu ciągłe wprowadzanie kolejnych innowacji. Jeśli nawet nie uda się zachować wyłącznego prawa do po-

szczególnych innowacji, powtarzalny ciąg różnych form chwilowej przewagi konkurencyjnej staje się gwarancją utrzymania trwałej przewagi. Drugi rodzaj architektury umożliwia przedsiębiorstwu szybkie i skuteczne adaptowanie ogólnie dostępnej techniki. Pierwszy rodzaj to architektura nastawiona na samą innowację, a drugi to architektura oparta na wyłącznej własności innowacji[13].

Trudno przecenić rolę innowacji przy zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, ale łatwo można ją błędnie pojmować. Częstym błędem jest przekonanie, że innowacja może zrównoważyć konkurencyjne słabości przedsiębiorstwa w innych dziedzinach. Taka strategia niemal nigdy nie jest skuteczna. Skoro innowacje rzadko stanowią wyłączną własność, skuteczna nowość zapewne szybko znajdzie naśladowców wśród silniejszych konkurentów. Ponieważ efektywne wykorzystanie innowacji jest trudne, słabe przedsiębiorstwo będzie zapewne miało mniejsze szanse na pomyślny wynik niż jego silniejsi konkurenci.

Bywa, że innowacja jest wyróżniającą zdolnością, prowadzącą do przewagi konkurencyjnej. Jednak zdarza się to rzadko. Często to, co sprawia wrażenie korzyści płynących z innowacji, stanowi w istocie pożytek, wynikający z kombinacji różnych form przewagi konkurencyjnej. Niemniej przedsiębiorstwa o słabszej pozycji mogą przypisywać innowacji główną rolę. Jeżeli jednak nie korzystają z przywileju wyłączności, przekształcenie innowacji w przewagę konkurencyjną wymaga silnego wsparcia ze strony powiązanych z nią elementów strategii.

Kluczowe kompetencje (wyróżniające zdolności) oznaczają kombinację technologii oraz umiejętności pracowników. Technologia daje szybkość i współdziałanie, wymagające stosowania współczesnych systemów informacyjnych i komunikacyjnych, umiejętności pracownicze są zaś wyróżniającymi przedsiębiorstwo procesami. Pomimo różnic między wyżej przedstawionymi koncepcjami kluczowych kompetencji jeden element jest wspólny – każde przedsiębiorstwo, aby osiągnąć sukces, powinno posiadać coś, czego nie mają inni, być doskonałym w jakimś aspekcie swojej działalności.

2. Procedury kształtowania kluczowych kompetencji

Aby kluczowe kompetencje mogły budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, kadra kierownicza musi mieć pełne zrozumienie oraz zaangażować się w realizację pięciu zadań kierowniczych związanych z wyróżniającymi kompetencjami. Zadania te obejmują[14]:

– identyfikowanie istniejących kluczowych kompetencji,
– określenie programu zdobywania kluczowych kompetencji,

[13] Ibidem, s. 154.
[14] G. Hamel, C. K. Prahalad, op. cit., s. 188.

– budowanie kluczowych kompetencji,
– zastosowanie kluczowych kompetencji,
– ochrona pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji.

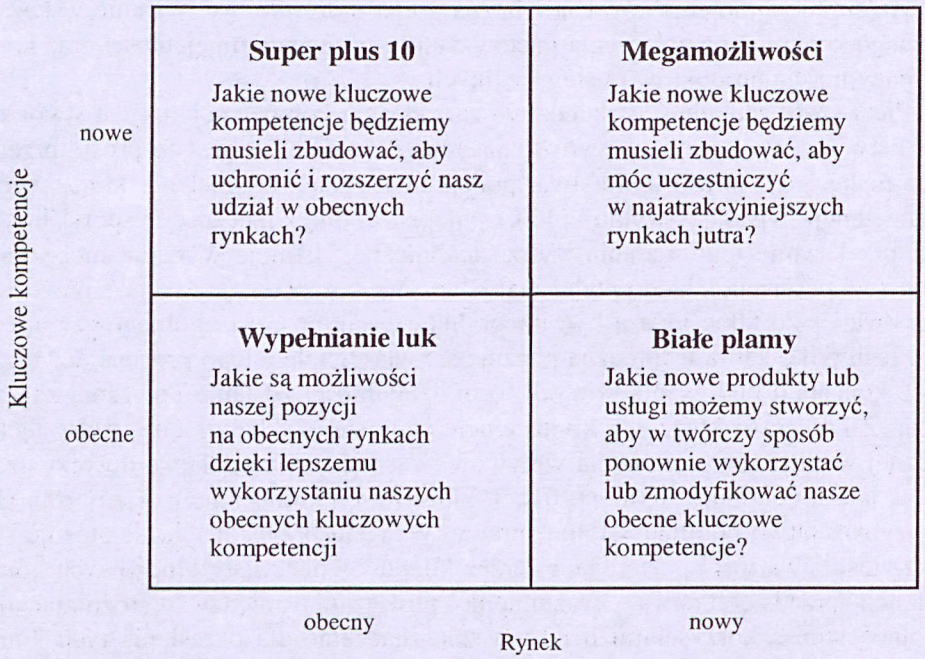
Przedsiębiorstwo nie jest w stanie zarządzać swoimi kluczowymi kompetencjami, jeśli jego kadra kierownicza nie ma wspólnego spojrzenia na to, czym one są. Jasność definicji kluczowych kompetencji oraz zakres konsensusu odnoszącego się do tej definicji stanowią najbardziej zasadnicze kryteria oceny potencjału, jaki przedsiębiorstwo posiada do zarządzania swoimi kluczowymi kompetencjami. Podczas gdy większość kadry kierowniczej ma pewne pojęcie o tym, „czym się tu zajmujemy", również liczna grupa może nie być w stanie wskazać żadnego konkretnego połączenia między danym zestawem umiejętności oraz konkurencyjnością produktów i usług finalnych.

Pierwszym zadaniem w dziedzinie zarządzania kompetencjami jest stworzenie listy inwentaryzacyjnej wyróżniających zdolności. Nie jest to proste przedsięwzięcie, gdyż przedsiębiorstwa, podejmując zadanie określenia kluczowych kompetencji, wpadają zwykle w kilka pułapek. Jedną z najczęściej spotykanych jest przekazanie tego zadania kadrze technicznej. Istnieje wyraźne niebezpieczeństwo przyjęcia takiego podejścia. Kluczowe kompetencje to dusza przedsiębiorstwa i jako takie muszą być integralną częścią procesu ogólnego zarządzania. Jeśli tylko kadra techniczna poczuje się właścicielem tego procesu, użyteczność koncepcji budowania nowych form działalności zostanie poważnie zagrożona. Zbyt często kluczowe kompetencje stają się „zakładnikiem" kadry technicznej w jej próbach zdobycia wpływów i zasobów. Inna pułapka dotyczy czasu, w jakim dokonuje się identyfikacji kluczowych kompetencji. Kiedy robi się to szybko, łatwo pominąć istotne sprawy. W wielu przypadkach nie stosuje się także testu „wartości postrzeganej przez klienta" wobec listy kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Zrozumienie powiązania między wyróżniającymi zdolnościami a korzyściami ma krytyczne znaczenie dla określenia tych kompetencji, które faktycznie mają charakter kluczowy. W praktyce sugeruje się, że nad zdefiniowaniem kluczowych kompetencji powinno pracować kilka zespołów. Skład każdego zespołu byłby odbiciem szerokiego spektrum pracowników przedsiębiorstwa. Ważne jest nie tylko określenie i uzgodnienie kluczowych kompetencji, ale także ich elementów składowych. Ponadto przedsiębiorstwa muszą porównywać swoje kluczowe kompetencje z wyróżniającymi zdolnościami innych przedsiębiorstw. Należy także pamiętać, że tradycyjni konkurenci mogą nie być tymi, którymi najbardziej należy się przejmować.

Naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa powinno brać udział w procesie identyfikowania kluczowych kompetencji. Wskazane jest, aby proces ten obejmował wiele spotkań i burzliwych dyskusji. Zadanie odkrycia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa nie jest przedsięwzięciem, które naczelne kierownictwo może delegować. Jego wykonania nie da się także ograniczyć do kilku spot-

kań poza przedsiębiorstwem. Celem tego procesu jest wywołanie w przedsiębiorstwie szerokiego i głębokiego zrozumienia kompetencji, które aktualnie stanowią fundament sukcesu przedsiębiorstwa. Podejście do procesu określania kluczowych kompetencji nie może być mechaniczne i pospieszne.

Po identyfikacji istniejących kluczowych kompetencji należy określić program ich zdobywania. Do tego można posłużyć się macierzą kluczowych kompetencji i produktów (por. rys. 3). Macierz wprowadza podział na istniejące i nowe kluczowe kompetencje, a także na rynki produktów istniejących oraz rynki nowych produktów.



Rys. 3. Określenie programu zdobywania kluczowych kompetencji
Źródło: G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 191

„Wypełnianie luk" to istniejący portfel kluczowych kompetencji oraz produktów lub usług przedsiębiorstwa. Określając, które kluczowe kompetencje wspierają konkretne rynki produktów finalnych, przedsiębiorstwo dokonuje identyfikacji możliwości umocnienia swojej pozycji na określonym rynku przez import kluczowych kompetencji np. z innej części korporacji. Każde przedsiębiorstwo powinno postawić sobie pytanie, gdzie leżą możliwości rozszerzenia istniejących kluczowych kompetencji dla umocnienia jego pozycji na istniejących rynkach.

„Super plus 10" zmusza do postawienia pytania: jakie nowe kluczowe kompetencje powinno się budować już dziś, aby zagwarantować postrzeganie przez nowych klientów jako najlepszego oferenta na 5 lub 10 lat? Należy w tym miejscu określić, jakie nowe wyróżniające zdolności należy zbudować, aby umocnić i rozszerzyć pozycję przedsiębiorstwa na istniejących rynkach.

„Super plus 10" sugeruje także inne pytanie: jakie nowe kluczowe kompetencje mogą zastąpić lub doprowadzić do zdezaktualizowania tych wyróżniających zdolności, które obecnie są wykorzystywane w celu zaspokojenia potrzeb bieżących klientów? Program budowania kluczowych kompetencji powinien obejmować zrozumienie tych nowych wyróżniających zdolności, które pewnego dnia mogą wyprzeć tradycyjną bazę kompetencji.

„Białe plamy" to oznaczenie możliwości, które nie mieszczą się w granicach produktów i rynków obecnych, ale należy pamiętać o możliwości rozszerzenia istniejących kluczowych kompetencji na nowe rynki zbytu. Często skierowanie produktów na nowe rynki powoduje, że przedsiębiorstwa nie dostrzegają pojawiających się możliwości. Żeby je dostrzec, przedsiębiorstwo musi wyjść od kluczowych kompetencji, a nie od relacji produkt–rynek, by następnie rozważyć perspektywy zastosowania konkretnej korzyści dla klienta, reprezentowanej przez daną kluczową kompetencję.

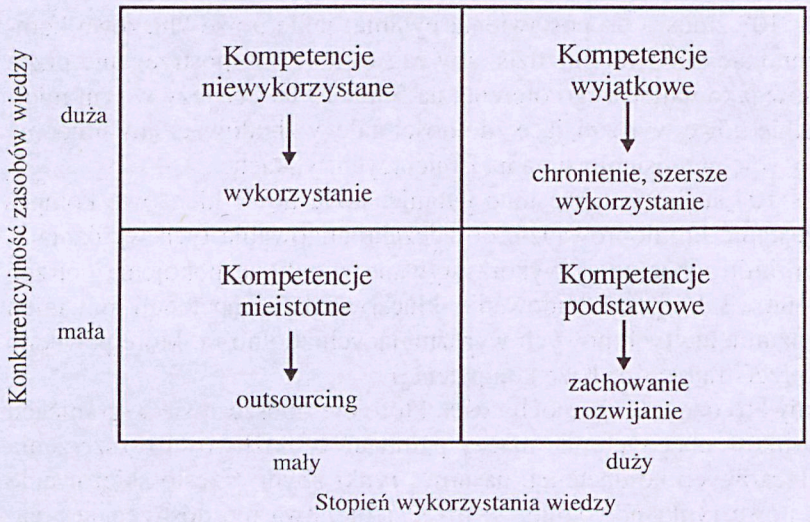
„Megamożliwości" to możliwości, które nakładają się na obecną pozycję rynkową przedsiębiorstwa lub na jego aktualnie posiadane kluczowe kompetencje. Jednak przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o zaangażowaniu się w zagospodarowanie tych możliwości, jeśli są one postrzegane jako szczególnie istotne lub atrakcyjne.

Przy określaniu programu zdobywania kluczowych kompetencji można także wykorzystać narzędzie, jakim jest dwuczynnikowa macierz kompetencji (rys. 4). Macierz podzielona jest na cztery części przez osie, które oznaczają konkurencyjność zasobów wiedzy przedsiębiorstwa (oś pionowa) oraz stopień wykorzystania wiedzy (oś pozioma). Kompetencje przedsiębiorstwa mogą znaleźć się w każdym z czterech obszarów macierzy, odpowiadających czterem strategiom działania[15].

Kompetencje nieistotne charakteryzują się małym stopniem konkurencyjności i wykorzystania. Zadania z ich wykorzystaniem może przedsiębiorstwo zlecić firmie zewnętrznej, nie posłużą one bowiem ani do uzyskania przewagi konkurencyjnej, ani do wspierania kluczowych kompetencji.

Kompetencje podstawowe charakteryzują się małym stopniem konkurencyjności, lecz dużym stopniem wykorzystania i mogą być uznane za kluczowe. Należy wobec tego zachować najważniejsze z nich. Jeśli kompetencje nie są

[15] D. J. Collis, C. A. Montgomery, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Press" 1995, no. 73 (4), s. 124-128.



Rys. 4. Macierz kompetencji

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 66

kluczowymi dla przedsiębiorstwa, związane z nimi zadania mogą być przedmiotem outsourcingu albo można spróbować je rozwinąć, by stały się wyróżniającymi zdolnościami.

Kompetencje niewykorzystane są potencjalnym silnym atutem w walce konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa nie są często do końca świadome ich istnienia, a przecież mogą mieć one dużą wartość. Dlatego też powinny być zidentyfikowane i wykorzystane.

Przygotowanie w przedsiębiorstwie macierzy kompetencji wymaga dużych nakładów pracy. Jeśli jednak dzięki niej przedsiębiorstwo może dużo zaoszczędzić, nie należy wahać się przed wprowadzeniem nawet długotrwałych i kosztownych projektów. Powinno się jednak pamiętać, że w wielu przypadkach do uzyskania lepszej przejrzystości kluczowych kompetencji w konkretnym obszarze wystarczają niewielkie nakłady.

Biorąc pod uwagę, że zdobycie pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji może zająć kilka lub kilkanaście lat, podstawą sukcesu jest konsekwencja. Polega ona przede wszystkim na głębokim konsensusie co do tego, które kluczowe kompetencje budować i wspierać. Kadra kierownicza zawsze musi uzgadniać, jakie nowe wyróżniające zdolności należy budować. Bez takiego konsensusu może dojść do rozproszenia wysiłków budowania kluczowych kompetencji, gdyż poszczególne jednostki będą realizować własne plany w tym zakresie albo też może dojść do tego, że przedsiębiorstwo w ogóle przestanie budować nowe kluczowe kompetencje.

Pełne wykorzystanie kluczowych kompetencji w wielu obszarach działalności oraz na nowych rynkach wymaga często ich wielokrotnego zastosowania wewnątrz przedsiębiorstwa (w różnych jednostkach). Niektórym przedsiębiorstwom wychodzi to lepiej niż innym i dlatego są one w stanie uzyskać lepsze rezultaty zastosowania swoich kluczowych kompetencji. Wiele przedsiębiorstw posiada znaczne wyróżniające zdolności, ale charakteryzują się one brakiem umiejętności ich wykorzystania.

Zastosowanie kluczowych kompetencji jest łatwiejsze, gdy pracownicy dysponują niezbędnymi umiejętnościami oraz często spotykają się w celu wymiany pomysłów i poglądów. Seminaria i konferencje są istotne dla tworzenia poczucia wspólnoty wśród ludzi pracujących nad tą samą kluczową kompetencją. Krzyżowanie się poglądów i koncepcji, jakie wówczas następuje, przyspiesza proces budowania kluczowych kompetencji.

Posiadając kluczowe kompetencje, należy chronić swoją pozycję, gdyż przywództwo w tym zakresie można utracić na wiele sposobów. Wyróżniające zdolności mogą zniknąć z braku funduszy, mogą zostać rozdrobnione na skutek podziałów organizacyjnych, szczególnie w sytuacji, gdy żaden z członków kierownictwa nie czuje się w pełni odpowiedzialny za gospodarowanie nimi. Ochrona kluczowych kompetencji przed ich osłabieniem wymaga stałej pieczy ze strony naczelnego kierownictwa. Także kierownikom wydziałów należy przydzielić ogólnoorganizacyjne funkcje gospodarzy w sferze konkretnych kluczowych kompetencji, za których jakość powinni być odpowiedzialni. Regularne spotkania dotyczące „rewizji wyróżniających zdolności" muszą koncentrować się na zakresie inwestycji, planach umocnienia umiejętności składowych i technologii wchodzących w skład tych kompetencji.

Kształtowanie kluczowych kompetencji oznacza[16]:

- wprowadzenie głęboko angażującego procesu ich identyfikowania,
- angażowanie strategicznych jednostek organizacyjnych oraz ustalanie celów w zakresie ich pozyskiwania,
- zdefiniowanie wyraźnego zestawu priorytetów w zakresie wzrostu organizacyjnego i tworzenia nowych rodzajów działalności,
- mianowanie odpowiedzialnych „gospodarzy",
- wdrożenie mechanizmu alokacji zasobów związanych z tymi kompetencjami, o krytycznym znaczeniu,
- porównanie wysiłków budowania tych kompetencji z konkurencją,
- regularne weryfikowanie ich stanu obecnego i przyszłościowego,
- budowanie w przedsiębiorstwie społeczności, która postrzega siebie jako „nosicieli" tych kompetencji.

[16] G. Hamel, C. K. Prahalad, op. cit., s. 198.

Kształtowanie kluczowych kompetencji musi gwarantować przedsiębiorstwu rozwój zgodny z jego oczekiwaniami. Jednak należy pamiętać, że wyróżniające zdolności, wartościowe z komercyjnego punktu widzenia, trudno jest tworzyć. Jest to niemal oczywiste, gdyż gdyby nie było to trudne, nie byłyby one wyróżniającymi w dłuższym okresie. Jeszcze ważniejsze jest zdanie sobie sprawy, że niemal nigdy nie są one wynikiem świadomych decyzji strategicznych[17]. Każde przedsiębiorstwo powinno zadawać sobie pytanie: jakie ma kluczowe kompetencje?, a nie: jakie chce mieć? Nie oznacza to, że wyróżniającej zdolności w ogóle nie można stworzyć, ale rzadko jest ona wynikiem świadomego aktu tworzenia.

Analiza kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa to strategiczna metoda wyszukiwania nowych obszarów działalności. Może ona służyć do dywersyfikacji rynków zbytu lub oferty produktowej bez konieczności rozbudowywania istniejących już wyróżniających zdolności.

Podsumowanie

Wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa wymaga szczególnych właściwości. Wynikają one z umiejętności pracowniczych i technologii, pozwalających realizować jednorodne zadania. Unikatowa kombinacja technologii i umiejętności pracowniczych tworzy kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Jest to potencjał, który jest niewidoczny dla obserwatorów zewnętrznych, a także trudny do identyfikacji i oceny. Jego powielanie przez konkurencję jest często praktycznie nierealne. Kluczowe kompetencje decydują o kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, jego innowacyjności, budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Proces zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem powinien być poprzedzony szczegółową analizą jego kompetencji. Poszukując nowych zasobów o charakterze strategicznym, należy zastanowić się nad wyróżniającymi zdolnościami. Rozwiązania technologiczne i umiejętności pracownicze ukształtowane przez przedsiębiorstwo mogą być wykorzystane do rozwinięcia nowych rodzajów działalności. Cenne, rzadkie i trudne do imitacji właściwości, a takimi są kluczowe kompetencje, pozwalają przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną. Jednak większość przedsiębiorstw nie identyfikuje dziedzin, w których posiada kluczowe kompetencje. Rodzi to niebezpieczeństwo, że w przypływie entuzjazmu dla outsourcingu przedsiębiorstwo odda je dostawcom zewnętrznym i w efekcie stanie się bezwartościowym pośrednikiem, nie wnoszącym żadnej wartości dodanej. Przedsiębiorstwo musi pozostawać w równowadze z otoczeniem, sprawnie alokować zasoby, ale jednocześnie używać swoich wyróżniają-

[17] J. Kay, op. cit., s. 176.

cych zdolności, które pozwolą mu osiągać przewagę. Tworzenie tej przewagi powinno być oparte na strategicznych planach zarządzania kluczowymi kompetencjami. Systematyczne pomiary kompetencji, dokonywane na różnych poziomach, dają ogólny pogląd co do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Pomocne jest to również w procesie kontrolowania realizacji strategii na niższych poziomach zarządzania.

Literatura

Campbell D., Stonehouse G., Houston B., *Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, 2002

Collis D. J., Montgomery C. A., *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Press" 1995, no. 73 (4)

Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

CORE COMPETENCES IN STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE

Summary

The article is an overview of the concept of core competences. The theories of Hamel, Prahalad and Kay are presented. According to them, core competences are resources that add to the company's competitive advantages. The value of the company increases as skills and technologies are elements difficult to imitate. It is customers who decide about success of the company evaluating it higher than its competitors. Core competences enable the company to gain position on market, either connected with domination or with high quality. The competitive advantage can be maintained on the condition that core competences are unique constantly improved.