Dariusz Nowak*

KLUCZOWE KOMPETENCJE W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

1. WPROWADZENIE

W warunkach silnej i narastającej rywalizacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa działające w sektorze przemysłowym muszą podejmować szereg działań i przedsięwzięć, które pozwolą im pozytywnie wyróżnić się spośród tysięcy podobnych podmiotów. Próba budowy własnej pozycji przy wykorzystaniu tradycyjnych instrumentów, takich jak jakość, cena, marka czy odpowiednia dystrybucja, mimo że posiadają aspekt priorytetowy, nie są wystarczającymi czynnikami pozwalającymi osiągnąć założony cel. Należy bowiem zaznaczyć, że w ostatnim dwudziestoleciu procesy globalizacji, zwłaszcza na rynkach przemysłowych doprowadziły do rozwoju na niespotykaną skalę standaryzacji, unifikacji oraz specjalizacji. Oznacza to, że nieprofesjonalistom bardzo trudno rozróżnić produkty czy usługi, które często posiadają te same funkcje, wytworzone są z tego samego materiału, charakteryzują się zbliżoną ceną, porównywalną jakością, itp.

Przedsiębiorstwa muszą zatem podejmować szereg inicjatyw polegających na kompleksowym i wszechstronnym angażowaniu swoich różnorodnych zasobów, których wynikiem będzie opracowanie zestawu indywidualnych, specyficznych i niepowtarzalnych cech pozwalających łatwo, szybko i pozytywnie identyfikować dany podmiot. Można zatem podkreślić, że fundamentalną częścią strategii każdego przedsiębiorstwa jest wybór obszarów działalności i zasobów, które będą podstawą konkurowania i budowy przewagi konkurencyjnej. Prawidłowo dobrany „zbiór komponentów” składa się na tzw. kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, które stanowią jego unikalny i wyjątkowy atrybut.

* Dr hab., prof. nadzw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa.

Koncepcja kluczowych kompetencji traktowana jest jako fundamentalny czynnik rekonstrukcji i odnowy przedsiębiorstwa oraz jako siła napędowa strategicznych zmian dokonujących się w organizacji. Mimo dużego znaczenia i roli jaką odgrywają kluczowe kompetencje w procesie zarządzania i integracji zasobów przedsiębiorstwa problem ten stosunkowo rzadko poruszany jest zarówno w literaturze, jaki w praktyce gospodarczej. Podstawową barierą są trudności w identyfikacji jej specyfiki, empirycznej weryfikacji oraz praktycznej aplikacji.

Wychodząc z powyższych rozważań za cel opracowania przyjęto z jednej strony próbę przybliżenia koncepcji kluczowych kompetencji, z drugiej ukazanie wyników badań empirycznych dotyczących kluczowych kompetencji przedsiębiorstw prowadzących i rozwijających swoją działalność w Polsce.

2. KONCEPCJA I ZNACZENIE KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

Podstawowym trendem charakteryzującym działalność przedsiębiorstw przemysłowych w ostatnim ćwierćwieczu jest daleko idąca dezintegracja działalności, polegająca na podziale procesów produkcyjnych na wiele faz i przekazanie ich realizacji licznym podmiotom zlokalizowanym w różnych regionach kraju i świata. Podstawą podziału jest przekonanie przedsiębiorców o ograniczonych możliwościach własnych oraz świadomość, że niektóre funkcje mogą być wykonane szybciej, sprawniej, a przede wszystkim po niższym koszcie przez podmioty zewnętrzne, które specjalizują się w określonych typach i rodzajach działania. Wzrost skali zadań powierzanych kontrahentom, które dotychczas realizowane były w zakresie własnym, wiąże się z długofalową strategią przedsiębiorstw, które dążą do ograniczania zadań własnych na rzecz tych, które z punktu widzenia posiadanych zasobów, umiejętności i kwalifikacji są najbardziej efektywne i mogące przynieść największą wartość. Można zatem podkreślić, że w realizację określonego łańcucha wartości przedsiębiorstwo angażuje swoje kluczowe kompetencje oraz kluczowe kompetencje swoich kontrahentów, które stanowią indywidualną, specyficzną i wyjątkową cechę danej organizacji.

Koncepcja kluczowych kompetencji (*core competition*) została wprowadzona i rozwinięta przez Prahalada i Hamela, którzy definiują je jako proces zespołowego pozyskiwania wiedzy przez organizację, który przyczynia się do konsolidacji indywidualnych technologii i umiejętności produkcyjnych, a w konsekwencji decyduje o możliwościach rozwoju podstawowych linii produktów przedsiębiorstwa i szybkim dostosowaniu się do zmiennych warunków otoczenia¹. Proces ten stanowi podstawę tworzenia wyrobów i usług, które są zgodne z oczekiwaniami zarówno teraźniejszych, jak i potencjalnych nabywców. Zgod-

¹ C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 81.

nie z założeniami autorów kompetencje są kluczowe, jeżeli charakteryzują się następującymi cechami:

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

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

Definiując kluczowe kompetencje podobne założenia przyjął Ljungquist, który stwierdza, że wyznaczone są one przez trzy wzajemnie przenikające się kryteria²:

- mają znaczny udział w korzyściach zawartych w produkcie dla klienta,
- mają wyjątkowy i unikalny charakter pod względem konkurencyjnym,
- stanowią potencjalny atrybut dostępu do nowych rynków.

Autor zaznacza, że prezentowane kryteria mają charakter konkretny i przyczyniają się do większej dostępności, zrozumiałości i wykorzystania modelu w praktyce.

Ljungquist ponadto podkreśla, że kluczowe kompetencje należy rozpatrywać jako koncept „hierarchii kompetencyjnej”, którą można przedstawić jako kombinację dwóch typów hierarchii: kumulacyjnej oraz jakościowej. Kumulacyjna związana jest ze wzajemnym przenikaniem i integracją zasobów, jakościowa zakłada, że kombinacja zasobów przyczynia się do osiągania przez organizację większej wartości. Bazą hierarchizacji stają się zasoby, kolejny stopień stanowią zdolności, które opierają się na zasobach, a kolejny kompetencje, których istota przejawia się zarówno w zasobach, jak i zdolnościach. W konsekwencji kluczowe kompetencje znajdują się na najwyższym stopniu hierarchii, przyczyniają się do osiągnięcia największej wartości dla organizacji, są jednak najtrudniejsze do osiągnięcia³. Natomiast według Teece i innych bazą kluczowych kompetencji jest zakres, skala i zasięg działalności firm oraz jej konkurentów, a także specyfika i niepowtarzalność wytwarzanych wyrobów czy świadczonych usług⁴. Dodatkowo wartość kluczowych kompetencji może być wzboğacona i rozwinięta poprzez właściwą ich kombinację z odpowiednimi komplementarnymi aktywami.

² U. Ljungquist, *Adding dynamics to core competence concept applications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 5, s. 455.

³ U. Ljungquist, *Core competency beyond identification: Presentation of a model*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 3, s. 395.

⁴ D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic, no management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

Trzy elementy kluczowych kompetencji wskazywane są również przez Wanga i innych, którzy rozpatrują omawiane pojęcie poprzez pryzmat: marketingu, technologii i umiejętności integracyjnych. Efekty integracji tych komponentów odzwierciedlone są w działalności podstawowej przedsiębiorstwa⁵.

Podobnie Hafeez i inni definiują kluczowe kompetencje jako zasoby biznesowe pochodzące z działalności podstawowej, zarówno o charakterze materialnym, intelektualnym, jak i kulturowym⁶. Kompetencje ponadto są potencjalnym katalizatorem zarówno procesów związanych z akumulacją strategicznych aktywów, jak i procesów adaptacji i integracji aktywów, do których organizacja posiada dostęp w wyniku zawartych porozumień⁷.

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są określane również jako wektor pewnych, zdefiniowanych aktywów, które stanowią dla niego szczególny, wyjątkowy i indywidualny zestaw korzyści. Mimo, że wektor ten jest wielowymiarowy, odzwierciedla cały system materialnych i niematerialnych zasobów pozostających do dyspozycji organizacji, i ukazuje go jako jednorodną i homogeniczną płaszczyznę⁸. Stanowi zatem (...) *wiązkę umiejętności i technologii, które umożliwiają przedsiębiorstwu dostarczanie korzyści klientom*⁹. Wektor ten uważany jest przez Unlanda i Kleinera za strategiczną platformę, na której rozwija się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa¹⁰. Jest to zatem zbiór zróżnicowanych technologicznych umiejętności, komplementarnych aktywów oraz operacyjnych procedur i zdolności produkcyjnych¹¹.

Istotną cechą kluczowych kompetencji jest ich indywidualny i specyficzny charakter przejawiający się w trudności, lub niemożności ich skopiowania. Koncentracja zatem na nich przyczynia się do działania efektywnego, a tym samym budowy przewagi konkurencyjnej.

W literaturze funkcjonuje również pogląd, że badania nad istotą kluczowych kompetencji powinny zostać zainicjowane poprzez ich identyfikację w konkret-

⁵ Y. Wang, Y. H. Lo, P. Yang, *The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2004, vol. 21, s. 249–280.

⁶ K. Hafeez, Y. Zhang, N. Malak, *Core competence for sustainable competitive advantage: A structure methodology for identifying core competence*, IEEE, „Transactions on Engineering Management” 2002, vol. 49, no. 1, s. 28–35.

⁷ C. C. Markides, U. K. P. Williamson, *Related diversification, core competences and corporate performance*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, s. 153.

⁸ D. Collis, *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 51.

⁹ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, [za:] U. Ljungquist, *Adding dynamics to core competence concept applications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 5, s. 455.

¹⁰ M. Unland, B. H. Kleiner, *New development in organizing around core competences*, „Work Study” 1996, vol. 45, s. 5–9.

¹¹ D. Collis, *op. cit.*, s. 51.

nych organizacjach¹². Sugeruje się, że identyfikacja ta powinna opierać się na powiązaniu zadań i działań pracowników wykonujących określone funkcje z takim elementami przedsiębiorstwa, jak: struktura, hierarchia czy geograficzna lokalizacja. W praktyce jednak kluczowe kompetencje rozpatrywane są jako idea dwóch perspektyw. Pierwsza podkreśla, że strategie przedsiębiorstw kluczowe kompetencje traktują jako siły i atuty budujące przewagę konkurencyjną. Druga natomiast zakłada, że istnieje bardzo bliska relacja pomiędzy kluczowymi kompetencjami, kluczowym produktem i produktem końcowym. Podejście to poddał krytyce Leavy, który wskazuje na zbyt luźne związki pomiędzy poszczególnymi perspektywami i brak możliwości ich użytecznego wykorzystania. Opierając się na założeniach Prahalada i Hamela podkreśla, że kompetencje mogą być strategiczne lub kluczowe tylko w przypadku, gdy spełniają szereg istotnych warunków: muszą być rzadkie, trudne do imitacji i zastąpienia, wyjątkowe i przynoszące znaczną korzyść dla klienta zarówno teraźniejszego, jak i przyszłego¹³. W dobie globalizacji, w ramach której rozwija się specjalizacji, unifikacja i normalizacja próby wyróżniania się za pomocą produktu nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

Baker i inni natomiast zwracają uwagę na fakt, że istnieje szereg różniących się interpretacji kompetencji, z których uwagę warto zwrócić na następujące ujęcia¹⁴:

- kompetencje strategiczne (*strategic competence*) – przejawiające się w pozytywnym dopasowaniu strategii przedsiębiorstwa do konkurencyjnego otoczenia,

- kompetencje wyróżniające (*distinctive competence*) – zestaw kluczowych umiejętności i technologii, które zapewniają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną i które funkcjonują na wielowymiarowych poziomach,

- kompetencje funkcjonalne (*functional competence*) – przejawiające się w pozytywnym dopasowaniu konkurencyjnych priorytetów przedsiębiorstwa oraz jego siły z wyodrębnionymi i szczególnymi funkcjami, takimi jak produkcja czy marketing,

- kompetencje indywidualne (*individual competence*) – stanowiące zestaw umiejętności, wiedzy i doświadczenia wykorzystywany w celu działania efektywnego przy wykonywaniu specyficznych prac,

- kompetencje konkurencyjne (*competitive competence*) – stanowiące pomiar obszarów, na których procesy związane z kluczowym biznesem przedsię-

¹² D. Clark, *Implementation issues in core competence strategy making*, „Strategic Change” 2000, vol. 9, s. 115–127.

¹³ B. Leavy, *Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective*, „Strategy&Leadership” 2003, vol. 31, no. 3, s. 31.

¹⁴ J. C. Baker, J. Maps, C. C. New, M. Szwejzowski, *A hierarchical model of business competence*, „Integrated Manufacturing System” 1997, vol. 8, no. 5, s. 265–272, [za:] V. Gilgeous, K. Parveen, *Core competency requirements for manufacturing effectiveness*, „Integrated Manufacturing Systems” 2001, vol. 12, no. 3, s. 218.

biorstwa spełniają oczekiwania potwierdzające standardy najlepszych praktyk w danym sektorze,

- kompetencje potencjału, zdolności (*capability competence*) – które oznaczają, że każda organizacja jest dysponentem lub właścicielem określonego zestawu kompetencji lub rzeczy, które są dla niej właściwe, odpowiednie i należyście dobrane,

- kompetencje zgodności (*congruency competence*) – które należy rozumieć w sensie ich optymalnej ilości, oznaczającej zgodność i prawidłowe dopasowanie zdolności przedsiębiorstwa z wymaganiami,

- kompetencje intuicyjno-prognozujące (*insight/foresight competencies*)
- kompetencje te umożliwiają przedsiębiorstwu odkrycie lub pozyskanie swoich faktów lub wzorców, które tworzą przewagę w momencie wejścia na rynek; kompetencje te mogą mieć źródło w technicznej lub naukowej wiedzy dotyczącej rozwoju innowacji,

- frontalne kompetencje wykonawcze (*frontline execution competencies*)
- kompetencje takie pojawiają się w wypadku, gdy jakość produktu końcowego lub świadczonej usługi różni się znacznie w zależności od aktywności personelu pierwszego kontaktu.

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

Inne ujęcie prezentuje Markides i Williamson, których zdaniem kluczowe kompetencje traktować należy jako zbiór doświadczeń, wiedzy i systemów, działających wspólnie i stanowiących katalizator tworzenia i akumulacji nowych strategicznych aktywów¹⁵.

Kluczowe kompetencje są to szczególne obszary działalności, w ramach których przedsiębiorstwo posiada biegłość, fachowość i doświadczenie, i które tworzą synergię dzięki takim zasobom jak motywacja, wysiłek pracowniczy, wiedza techniczna i zawodowa, a także koncepcja budowy relacji z kontrahentami i styl zarządzania. Podkreśla się, że systematyczna i strukturalna praca nad kluczowymi kompetencjami może przyczynić się do rozwoju i uzyskania przez przedsiębiorstwo strategicznej siły wyznaczającej kierunki i obszary ekspansji¹⁶. W tym kontekście można zaznaczyć, że kompetencje stają się kluczem do sukcesu organizacji i jej podstawowym trendem rozwojowym.

¹⁵ C. C. Markides, U. K. P. Williamson, *op. cit.*, s. 149–165.

¹⁶ G. J. Bergenhenegouwen, H. F. K. ten Horn, E. A. M. Mooijman, *Competence development – a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees*, „Industrial and Commercial Training” 1997, vol. 29, no. 2, s. 56.

Reasumując, kluczowe kompetencje można scharakteryzować za pomocą takich synonimów jak: unikalne, wyjątkowe, niepowtarzalne, wyróżniające, specyficzne, trudne do skopiowania i imitacji, lepsze od konkurencji oraz współgrające z dyslokacją zasobów i umiejętnościami¹⁷. Kluczowe kompetencje są zatem zdolnością od efektywnego działania w określonym środowisku oraz umiejętnością odpowiedzi na pojawiające się wyzwania. Ich wypracowanie, identyfikacja i interpretacja wymagają zaangażowania pracowników różnych szczebli przedsiębiorstwa oraz całej gamy zróżnicowanych funkcji biznesowych, będących w gestii przedsiębiorstwa. Ponadto, stanowią umiejętność zespołowego uczenia się, która wskazuje zarówno właścicielom, jak i pracownikom w jaki sposób najlepiej skoordynować zróżnicowane umiejętności produkcyjne i zintegrować szeroki strumień technologii. Uważa się również, że kluczowe kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu właściwą komunikację, koordynację i synchronizację z rynkiem, uczestnicząc jednocześnie w procesie przenikania i spajania granic organizacji¹⁸.

3. DOBÓR PRÓBY I METODYKA BADANIA

Badania empiryczne nad problematyką kluczowych kompetencji prowadzone były przy okazji prac związanych z budową, utrzymaniem i rozwojem relacji kooperacyjnych między przedsiębiorstwami przemysłowymi. Miały charakter pogłębionych prac ankietowych, przeprowadzono je przy wykorzystaniu kilku metod, w tym kwestionariusza ankietowego, obserwacji uczestniczącej oraz wywiadu bezpośredniego skategoryzowanego, którego celem było uchwycenie szerokiego spektrum zachowania. Dobór próby badanej miał charakter celowy, nielosowy, nie można zatem uogólniać wyników na ogół przedsiębiorstw w Polsce, dają one jednak pewien pogląd na istotę kluczowych kompetencji i stanowią tło prezentowanych powyżej rozważań teoretycznych. Przy doborze próby podstawowym kryterium był rodzaj prowadzonej działalności, który musiał dotyczyć produkcji lub świadczenia szeroko rozumianych usług produkcyjnych oraz przynależność do jednej z grup sekcji przetwórstwa przemysłowego¹⁹. Mimo ściśle określonego kryterium profil działalności próby był bardzo szeroki, obejmował liczne rodzaje działalności oraz zdywersyfikowane domeny, co uniemożliwiło stworzenie spójnego i jednoznacznego portretu. W analizowanej próbie dominujące były przedsiębiorstwa zajmujące się:

- produkcją i montażem,
- przetwórstwem surowców,

¹⁷ Y. Chen, T. Wu, *An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufactures*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, no. 2, s. 160.

¹⁸ *Ibidem*, s. 159.

¹⁹ Grupy od 15–37 według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej.

- świadczeniem usług produkcyjnych,
- świadczeniem usług okołoprodukcyjnych.

W badaniu udział wzięło 270 podmiotów, należy jednak zaznaczyć, że po pierwszej weryfikacji kwestionariuszy badawczych wykluczono z dalszych analiz 44 przedsiębiorstwa, które w formularzu badawczym zaznaczyły wszystkie dostępne opcje. Działanie takie oznacza, że około 16% badanych nie rozumie istoty i znaczenia kluczowych kompetencji.

Zebranie i weryfikacja kwestionariuszy pozwoliła na zakodowanie podanych przez respondentów odpowiedzi przy wykorzystaniu programu Microsoft Excel. Następnie dokonano szczegółowych obliczeń dotyczących odsetek poszczególnych wskazań respondentów oraz średnich rang dla wskazanych zmiennych.

4. IDENTYFIKACJA I ZNACZENIE KLUCZOWYCH KOMPETENCJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

Kluczowe kompetencje stanowią wyjątkową, niepowtarzalną i specyficzną cechę lub cechy, których prawidłowa identyfikacja i wykorzystanie pozwalają budować trwałą przewagę konkurencyjną. Atrybuty te różnią się w poszczególnych przedsiębiorstwach, kładą nacisk na różne aspekty, mają również różne znaczenie w poszczególnych przedsiębiorstwach. Istnieje jednak możliwość stworzenia listy najbardziej popularnych elementów, o charakterze uniwersalnym, które są powszechnie i stosunkowo szeroko znane. Na potrzeby badania, którego wyniki prezentuje się w niniejszym opracowaniu, zidentyfikowano szereg takich cech, które mogą stanowić kluczowe kompetencje. Lista ta została opracowana na podstawie badań literaturowych, konsultacji z przedsiębiorcami oraz własnych krytycznych rozważań.

Zestaw z wyszczególnionymi cechami została przedstawiony respondentom z prośbą o zaznaczenie tych, które są dla danego podmiotu ważne, wyjątkowe i stanowiące istotną wartość oraz w drugiej kolejności nadanie im odpowiedniej rangi. Ponadto przedsiębiorcy mogli w ramach badania podać dodatkowe kompetencje, nie wyszczególnione w kwestionariuszu. Należy również zaznaczyć, że odpowiedzi udzielane były przez osoby kompetentne, zajmujące stanowiska zarządcze lub kierownicze.

W analizowanej próbie badawczej respondenci uznali, że najistotniejszą kompetencją pozwalającą prowadzić skuteczną walkę o klienta jest elastyczność w dostosowywaniu się do wymagań odbiorcy. Cechę tą wskazało 146 badanych, stanowiących 64,6%. Podkreśla się, że w dobie rynku konsumenta umiejętność szybkiej i skutecznej reakcji na żądania i postulaty określonych grup nabywców niewątpliwie stanowi atut, który może pozytywnie wyróżnić organizację. Omawiana elastyczność może przejawiać się w kilku aspektach począwszy od dosto-

sowań w sferze produkcji, technologii, poprzez asortyment i portfel produktów a kończąc na warunkach finansowych.

Z punktu widzenia badanych podmiotów kluczową kompetencję stanowią również produkty o wysokiej jakości oraz partnerskie relacje z kontrahentami. Czynniki te zostały wskazane w obu przypadkach przez 119 respondentów, którzy stanowią 52,6% próby. Należy podkreślić, że jakość oferowanych wyrobów i świadczonych usług jest podstawowym i najważniejszym parametrem, który podlega ocenie przez nabywcę. Odpowiednio kształtowana, spełniająca oczekiwania odbiorcy oraz adekwatna do ceny może przyczynić się do rozwoju lojalności, zaufania i zaangażowania, co w konsekwencji wpłynie na rozwój współpracy w przyszłości. Jakością należy również odpowiednio zarządzać, kształtując ją zgodnie z wymaganiem obsługiwanych segmentów, a przede wszystkim dbać o właściwą proporcję w stosunku do proponowanych cen.

Tabela 1

Ranking kluczowych kompetencji przedsiębiorstw przemysłowych

Ranking kluczowych kompetencji (N=226)		
Kluczowa kompetencja	Liczba wskazań	% wskazań
Elastyczność w dostosowywaniu się do wymagań odbiorcy	146	64,60
Wysokiej jakości produkty	119	52,65
Partnerskie relacje z kontrahentami	119	52,65
Doświadczenie i umiejętności kadry menedżerskiej i załogi	97	42,92
Wizerunek przedsiębiorstwa w branży i na rynku	92	40,71
Niskie koszty produkcji	85	37,61
Program produkcyjny dostosowany do wymagań rynku i kontrahentów	78	34,51
Otwartość na nowe idee, pomysły	71	31,42
Odpowiednia lokalizacja	70	30,97
Rekomendacje innych uczestników rynku	62	27,43
Certyfikaty, dyplomy i wyróżnienia nadawane przez odpowiednie instytucje	59	26,11
Kultura organizacyjna	54	23,89
Marka	53	23,45
Nowoczesne wyposażenie produkcyjne	52	23,01
Nowoczesna i unikalna technologia produkcji	41	18,14
Dostęp do unikalnych źródeł zaopatrzenia	41	18,14
Dostęp do kanałów dystrybucyjnych	35	15,49
Brak, przedsiębiorstwo nie posiada kluczowych kompetencji	0	0
Inne, jakie?	14	6,19

Źródło: opracowanie własne.

Analizując prezentowany ranking należałoby kilka uwag poświęcić kolejnemu parametrowi, partnerskim relacjom z kontrahentami, który zdaniem badanych przedsiębiorców stanowi istotną kluczową kompetencję. Relacje występujące między przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność gospodarcze w Polsce można określić jako słabe, opierające się na transakcjach powtarzalnych lub antagonistycznych. W ramach współpracy przedsiębiorstwa nie dbają o wzajemne interesy, często realizują własne cele kosztem kooperanta, wymuszając określone zachowania, postępowania czy realizację uciążliwych procedur. Taki obraz kooperacji jest wynikiem doświadczeń wyniesionych z przeszłości, w której wiele podmiotów nieetycznie i w nieuczciwy sposób budowała swoją pozycję, zarówno w przypadku prób przetrwania na rynku, jak i dążenia do pozycji lidera. Sytuacja potęgowana była przez uwarunkowania i postępowania prawne, należy bowiem zaznaczyć, że Państwo nie potrafiło i nadal nie potrafi znaleźć skutecznych instrumentów walki z nierzetelnymi przedsiębiorstwami. Prowadzone badania potwierdzają jednak fakt, że współpraca jest docenianym i ważnym czynnikiem budowy pozycji konkurencyjnej i może stanowić siłę i mocny walor organizacji, która swój rozwój upatruje we wspólnym wykonywaniu określonych zadań. Należy również podkreślić, że przedsiębiorcy mają świadomość roli i wpływu kooperacji na przyszłą wartość. W takim kontekście należy akcentować solidarną odpowiedzialność za rezultaty, zarówno te o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Wspólne wykonywanie zadań wymaga bowiem wzajemnego zaufania pomiędzy partnerami, lojalności i działań w interesie wszystkich uczestników przy jednoczesnym przestrzeganiu wypracowanych zasad komunikacji i rozwiązywania sporów. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na proaktywny wymiar relacji, charakteryzowany przez pracę zespołową, wspólne ustalanie celów, symetryczną wymianę informacji i konsensus działania, w przeciwieństwie do aspektu imperatywnego, który ma miejsce w działaniach zależnych²⁰.

Kolejnym wysoko ocenianym czynnikiem stanowiącym kluczową kompetencję są doświadczenia i umiejętności, i to zarówno kadry menedżerskiej, jak i pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Czynnikiem ten za kluczową kompetencję uznało 97 firm, stanowiących prawie 43% próby. Fachowość i profesjonalizm działania należą do tych atrybutów przedsiębiorstwa, których znaczenia i wartości nie można nie docenić. Mają one wymiar długofalowy, stanowią wypracowany atut, którego nie można ani skopiować, ani kupić. Należy podkreślić, że proces pozyskiwania wiedzy zawsze wiązał się z czasem, zaangażowaniem, predyspozycjami uczestników oraz skłonnością i presją wytwarzaną przez organizację.

²⁰ W literaturze istnieje pogląd, który współpracę traktuje jako wyróżniającą kluczową kompetencję wpływającą na sukces organizacji. Zob. L. E. Metcalf, C. R. Frear, R. Krishnan, *Buyer-seller relationships: An application of the IMP interaction model* „European Journal of Marketing” 1992, vol. 26, no. 2, s. 27.

Kolejny czynnik, który w niniejszym opracowaniu uznano za ważny z punktu widzenia badanej grupy był wizerunek w branży i na rynku. Wskazany został przez 92 podmioty, stanowiące 40,7% próby. Wizerunek należy rozumieć jako wyobrażenie, obraz, wrażenie czy zespół skojarzeń o firmie, istniejące w bezpośrednim jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, wśród jej interesariuszy takich jak: dostawcy, odbiorcy, pracownicy, lokalna społeczność, władze samorządowe, konkurenci, kooperanci, obejmujących zbiór pozytywnych i negatywnych skojarzeń wywołanych przez werbalną bądź wizualną ekspresję przedsiębiorstwa²¹. Pozytywnie wykreowany wizerunek stanowi swoisty atut, który może stać się kluczową kompetencją wykorzystywaną w walce o odpowiednią pozycję na konkurencyjnym rynku. Tworzony jest w wyobrażeniu bezpośrednich i pośrednich interesariuszy, którzy w zależności od własnych interesów pod uwagę biorą różne aspekty działalności ocenianego podmiotu. Celem firmy staje się zatem odpowiednie zbilansowanie działań, których efektem będzie spójny, harmonijny i odpowiednio postrzegany obraz przedsiębiorstwa.

Kolejna grupa czynników, której wskazania wahają się w przedziale od 50 do 90 zaznaczeń, dotyczy aspektów związanych z takimi kwestiami jak: niskie koszty produkcji, odpowiednia lokalizacja, właściwy program produkcyjny, rekomendacje i opinie innych uczestników rynku, posiadane certyfikaty i wyróżnienia, marka czy odpowiednie i nowoczesne wyposażenie produkcyjne. Prezentowane cechy nie mają charakteru indywidualnego, specyficznego dla konkretnego przedsiębiorstwa, są jednak wskazywane znacznie rzadziej i odnoszą się do konkretnych walorów firmy.

Stosunkowo rzadko natomiast wskazywano na takie cechy jak dostęp do rynków zaopatrzenia, dostęp do rynków zbytu oraz nowoczesna technologia. Cechy te uznawane są za kluczowe w działalności przedsiębiorstw przez niewielką grupę firm. Niewielka liczba wskazań budzi jednak zdumienie, dostęp bowiem zarówno do wyjątkowych zasobów, jak i rynków zbytu niewątpliwie jest kluczową kompetencją, która pozwala budować trwałą przewagę konkurencyjną.

5. ZAKOŃCZENIE

Kluczowe kompetencje określane są jako suma materialnych i niematerialnych aktywów organizacji, która jednocześnie stanowi źródło zdolności przedsiębiorstwa do dostarczania swoim nabywcom unikalnej wartości. Próby ich identyfikacji i charakterystyki stanowią jednak poważne wyzwanie, wiele organizacji nie potrafi bowiem bądź w ogóle, bądź prawidłowo wskazać swoich atu-

²¹ B. Olbrych, *Wizerunek firmy jako element jej wartości*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 634, Szczecin, s. 317.

tów, które pozytywnie oddziaływałyby na budowę przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że w pierwotnej próbie badawczej obejmującej 270 podmiotów, aż 16% wskazało wszystkie cechy wymienione w kwestionariuszu, oznacza to, że przedsiębiorstwa te nie potrafią właściwie wskazać swoich głównych wad. Analizując natomiast wyniki prezentowanych powyżej badań należy zaznaczyć, że średnia liczba wskazań wynosi 5,6 cechy i waha się w przedziale od 2 cech do 9. Biorąc pod uwagę klasyczne definicje kluczowych kompetencji liczba wskazań w niektórych wypadkach powinna być znacznie mniejsza, nie można bowiem budować swojej pozycji konkurencyjnej przy wykorzystaniu szerokiego spektrum działań. W takim przypadku przedsiębiorstwo nie skupia się na rozwoju jednej, unikalnej i specyficznej cechy, w którą mogłoby zaangażować wszystkie zasoby, tylko na ogólnym rozwoju, który pozwala trwać, nie umożliwia jednak osiągnięcia trwałej pozycji konkurencyjnej. Wyniki badań potwierdzają jednocześnie obserwacje poczynione na rynku, tylko niewielka grupa przedsiębiorstw wykorzystuje bowiem kluczowe kompetencje w procesie budowy dominującej roli. Z pozytywnych aspektów warto natomiast zwrócić uwagę na docenianie przez badane podmioty roli współpracy i współdziałania i uznania ich za jedną z najważniejszych kluczowych kompetencji.

BIBLIOGRAFIA

- Baker J. C., Maps J., New C. C., Szwejzowski M., *A hierarchical model of business competence*, „Integrated Manufacturing System” 1997, vol. 8, no. 5, [za:] V. Gilgeous, K. Parveen, *Core competency requirements for manufacturing effectiveness*, „Integrated Manufacturing Systems” 2001, vol. 12, no. 3.
- Bergenhengouwen G. J., ten Horn H. F. K., Mooijman E. A. M., *Competence development – a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees*, „Industrial and Commercial Training” 1997, vol. 29, no. 2.
- Chen Y., Wu T., *An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufactures*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, no. 2.
- Clark D., *Implementation issues in core competence strategy making*, „Strategic Change” 2000, vol. 9.
- Collis D., *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- Hafeez K., Zhang Y., Malak N., *Core competence for sustainable competitive advantage: A structure methodology for identifying core competence*, IEEE, „Transactions on Engineering Management” 2002, vol. 49, no. 1.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, [za:] U. Ljungquist, *Adding dynamics to core competence concept applications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 5.
- Leavy B., *Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective*, „Strategy&Leadership” 2003, vol. 31, no. 3.
- Ljungquist U., *Adding dynamics to core competence concept applications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 5.

- Ljungquist U., *Core competency beyond identification: Presentation of a model*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 3.
- Markides C. C., Williamson U. K. P., *Related diversification, core competences and corporate performance*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15.
- Metcalf L. E., Frear C. R., Krishnan R., *Buyer–seller relationships: An application of the IMP interaction model* „European Journal of Marketing” 1992, vol. 26, no. 2.
- Olbrych B., *Wizerunek firmy jako element jej wartości*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 634, Szczecin.
- Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
- Unland M., Kleiner B. H., *New development in organizing around core competences*, „Work Study” 1996, vol. 45.
- Wang Y., Lo Y. H., Yang P., *The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2004, vol. 21.

Dariusz Nowak

CORE COMPETENCE IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

Core competence is the ability to work efficiently within the competitive environment and also the ability to respond challenges. It is difficult for competitors to imitate and copy because core competences are specific, unrepeatable and distinctive to each individual organization. Although they are very important and allow the prompt and fast development a lot of companies in Poland can not identify and use it. This paper explains the issue of core competencies and shows the rank and importance of core competencies in enterprises operating in the industrial market.

Key words: core competence, competitiveness, competitive advantage.