

ROLA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Katarzyna TUBIELEWICZ

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia kluczowych kompetencji w kreowaniu przyszłości firmy oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w kontekście tworzenia nowych modeli biznesowych będących odpowiedzią na nowe uwarunkowania prowadzonego biznesu. Zainteresowanie prezentowanym zagadnieniem związane jest z dużą dynamiką i złożonością zmian w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. W treści artykułu skoncentrowano się na koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem w procesie zarządzania strategicznego z wykorzystaniem roli kluczowych kompetencji.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, kluczowe kompetencje, przewaga konkurencyjna.

Wstęp

Współczesne przemiany w otoczeniu działalności przedsiębiorstw oraz nowe wyzwania z jakimi muszą zmagać się menedżerowie firm znajdują swoje odzwierciedlenie we wzroście zainteresowania problematyką zarządzania, w tym zarządzania strategicznego. Obecnie przed zarządzaniem strategicznym stoją ważne wyzwania znajdujące swoje źródło w transformacji społecznej istotnie zmieniając sposób myślenia o biznesie jak i sposobach jego prowadzenia. W warunkach postępującej globalizacji o funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a w konsekwencji o ich konkurencyjności, w coraz większym stopniu decydują niekonwencjonalne działania podejmowane przez przedsiębiorstwo. W nowej gospodarce inaczej niż tradycyjnie należy traktować klienta, konkurentów oraz relacje biznesowe. Przedsiębiorstwa aby uzyskać przewagę konkurencyjną powinny wykorzystywać swoje zdolności i kompetencje do umiejętnego reagowania na zmiany w otoczeniu a zwłaszcza do poszukiwania i wykorzystywania sygnałów związanych z szybkim tempem zmian.

1. Zarządzanie strategiczne

Nasilający się proces globalizacji, zaostrzająca się konkurencja, epoka rozwoju opartego na wiedzy, rosnąca roli własności intelektualnej diametralnie zmieniają warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Jednocześnie zmianie ulegają siły napędowe organizacji decydujące o ich sukcesie. Obecnie na pierwszy plan wysuwają się wiedza i zasoby ludzkie, a zwłaszcza ich umiejętności zarządcze. Wśród wielu koncepcji zarządzania w kontekście przyszłości najbardziej popularne staje się zarządzanie strategiczne, którego podstawą jest myślenie strategiczne oparte na analizie i doświadczeniu, uznające zarówno dziedzictwo przeszłości, jak i tempo zmian wraz z koncepcją przyszłości [2, s.10]. W literaturze przedmiotu podkreśla się kluczową rolę myślenia strategicznego w procesie wdrożenia strategii przedsiębiorstwa z uwagi na złożoność otoczenia biznesu. Najogólniej myślenie strategiczne traktować można jako koncepcję postrzegania przyszłego wymiaru otoczenia i działalności organizacji w tym

otoczeniu. Myślenie strategiczne pozwala na tworzenie wielowymiarowych koncepcji myślowych, które opisują przyszłe sytuacje a przede wszystkim spodziewane kierunki rozwoju organizacji [13, s.45]. Analiza koncepcji zarządzania strategicznego i kluczowe problemy związane z poruszonym zagadnieniem stanowią przedmiot niniejszego artykułu a zarazem próbę naświetlenia znaczenia tych procesów w procesie kształtowania i rozwoju organizacji na konkurencyjnym rynku. W związku z powyższym przedstawiono wybrane podejścia do zarządzania strategicznego uwzględniające znaczenie kluczowych kompetencji w budowaniu trwałej przewagi przedsiębiorstwa na rynku.

Według definicji J. Antoszkiewicza zarządzanie strategiczne jest narzędziem aktywnego podnoszenia własnej konkurencyjności. Łączy ono w sobie dwa światy: dzień dzisiejszy i przyszłość organizacji [1,s.20]. Z kolei A. Stabryła przez pojęcie zarządzania strategicznego rozumie proces informacyjno-decyzyjny, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego [16, s.11].

Zarządzanie strategiczne jest procesem decyzyjnym i wdrożeniowym nadającym przedsiębiorstwu kierunek funkcjonowania w przyszłości. Głównym zadaniem przedstawionego procesu jest zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, a sukces przedsiębiorstwa tkwi w szybkości dostosowania się do zachodzących zmian. Proces zarządzania strategicznego związany jest z poszukiwaniem i dostosowaniem wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia.

Wraz ze stopniem złożoności otoczenia, wzrostem niepewności i ryzyka prowadzonej działalności zmianom ulegały koncepcje zarządzania wraz z całym instrumentarium im towarzyszącym. W tabeli 1 przedstawiono najważniejsze kierunki zmian w procesie zarządzania strategicznego na przełomie XX wieku.

Przedstawione zestawienie pokazuje przełomowe zmiany jakie zachodziły w procesie zarządzania strategicznego w ostatnich latach. Najważniejsze kierunki zmian obejmują: odejście od formalnych procedur na rzecz całościowego (holistycznego) podejścia do przedsiębiorstwa, coraz większy udział wiedzy, kreatywności, inicjatywy w podejściu do zarządzania strategicznego. Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego nastawione są na indywidualizację działań strategicznych związanych z realizacją misji, wizji i celów przy wykorzystaniu posiadanych zasobów, tak aby sprostać wyzwaniom otoczenia i osiągnąć przewagę konkurencyjną w warunkach dostosowania się do nowych wyzwań. Konstatując, obecnie do najważniejszych w zarządzaniu strategicznym zaliczyć należy gotowość do gwałtownych zmian, współpracy biznesu w sieci oraz wdrażanie modeli biznesowych nastawionych na tworzenie wartości. Powodzenie procesów zarządzania strategicznego ściśle związane jest ze zrozumieniem istoty kluczowych kompetencji i ich roli w budowie strategii przedsiębiorstwa. Poszukiwanie źródeł i tworzenie przewagi konkurencyjnej powinno być ściśle związane z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Przewagę konkurencyjną w zarządzaniu strategicznym należy budować na kluczowych kompetencjach, które stanowią podstawę do skutecznego konkurowania przedsiębiorstwa na rynku. Do metod budowy przewagi konkurencyjnej w zarządzaniu strategicznym w kontekście zarządzania kluczowymi kompetencjami zalicza się [18, s. 173]:

- konfiguracje strategiczne obejmujące budowanie spójnego społeczno-ekonomicznego modelu zarządzania;
- siły napędowe tworzące wartość ekonomiczną przedsiębiorstwa związane z maksymalizacją wartości firmy;

- łańcuch wartości dodanej obejmujący maksymalizację działań związanych z poszczególnymi ogniwami działalności przedsiębiorstwa;
- rozwijanie potencjału społecznego przedsiębiorstwa opartego na wykorzystaniu wiedzy, kwalifikacji i umiejętności pracowników.

Tab. 1 Zarządzanie strategiczne w XX wieku - najważniejsze aspekty

Wyszczególnienie/ Lata	Dominujące Czynniki	Kluczowe Koncepcje	Ukierunkowanie Organizacyjne
Lata 1950 – 1960	Planowanie: Biznesowe i budżetowe	-budżetowanie finansowe; -prognozy ekonomiczne; -planowanie inwestycji.	- formalne struktury i procedury; -dominujące zarządzanie finansami.
Lata 70.	Równowaga: Optymalizacja	- zrównoważenie portfela produktów - synergia zasobów i funkcji.	-struktury wielowydziałowe; -dywersyfikacja; -poszukiwanie i możliwości wzrostu udziału w rynku.
Lata 80.	Pozycjonowanie: Adaptacja rynkowa	- dostosowanie do otoczenia; -pozycjonowanie w wybranych sektorach.	-konfiguracja łańcucha wartości dodanej; -restrukturyzacja sektorów; -ocena pozycjonowania.
Lata 90.	Zasoby, zdolności: Zasobowe podejście do przewagi konkurencyjnej	- poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej wewnątrz firmy.	-ukierunkowanie na kluczowe kompetencje; -strategie typu: alians, outsourcing.
Współcześnie XXI wiek	Elastyczność organizacji: Zróżnicowane modele biznesowe	- nowa wartość innowacji ze współdziałania biznesu w sieci; -portfel tradycyjnych i nowych modeli biznesu; -odmłodzenie korporacji.	- sieci biznesowe; -samoorganizacja przedsiębiorstwa; -zewnętrzne i wewnętrzne struktury.

Źródło: opracowano na podstawie: Duczkowska M (red) Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne, Difin, Warszawa 2013, s. 80.

Konkurowanie wymaga od zarządzania strategicznego nowego spojrzenia w przyszłość oraz określenia metod i sposobów dotarcia do tej przyszłości.

2. Zarządzanie przedsiębiorstwem a jego konkurencyjność

Zagadnienie konkurencyjności rozpatrywane w literaturze przedmiotu, jak również w praktyce gospodarczej dotyczy kilku ujęć. Po pierwsze można rozpatrywać konkurencyjność w skali makro, jako konkurencyjność gospodarek, po drugie w skali mezo, czyli sektora, po trzeciej w skali mega, jako makroregionu i po czwarte w skali mikro, czyli przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu nacisk położono wyłącznie na problematykę konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrującego się na tworzeniu przewagi konkurencyjnej na bazie kluczowych kompetencji.

W ostatnich latach w badaniach nad konkurencyjnością nastąpiły istotne zmiany, co starano się już zasygnalizować w treści pierwszego rozdziału prezentując rozważania nad zmianami zachodzącymi w zarządzaniu strategicznym. Jak pisze M. Gorynia począwszy od lat 80.XX odchodzi się od badania konkurencyjności w kontekście krajowym w kierunku badań konkurencyjności poszczególnych obszarów gospodarki. Zatem uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe jedynie w zakresie wybranej branży lub sektora. Istotne z punktu widzenia niniejszego opracowania wydaje się przedstawienie dwóch zasadniczych nurtów myślenia o źródłach przewagi konkurencyjnej, a mianowicie: podejścia pozycyjnego i podejścia zasobowego [3, s.74; 12, s. 98].

- **Podejście pozycyjne** (*industrial organization theory*) rozwinął i upowszechnił w latach 80.XX wieku M. Porter, który upatrywał źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w zdolności firmy do uzyskiwania lepszych wyników rynkowych niż konkurenci. M. Porter podkreślał znaczenie otoczenia w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo. Według podejścia pozycyjnego konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od natężenia pięciu sił konkurencyjnych w sektorze.

-**Podejście zasobowe** (resource - based view of the firm) bazujące na unikatowości posiadanych przez firmę zasobów takich jak: struktura organizacyjna, architektura firmy, wiedza, metody zarządzania, doświadczenie kadry, stosowane technologie. Powyższe zagadnienia koncentrują się wokół pojęcia kluczowych kompetencji organizacji. Według prezentowanego podejścia zasobowego poza określeniem i oceną kluczowych kompetencji dokonuje się identyfikacji nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw obejmujących nowe potrzeby, nowe produkty i technologie, które będą stanowiły podstawę do dynamicznie zmieniających się kompetencji. O sukcesie przedsiębiorstwa na rynku w dużej mierze decyduje szybkość rozpoznawania zmian w otoczeniu. Jak pisze M. Bratnicki we współczesnych warunkach gospodarowania o przewadze konkurencyjnej decydują przede wszystkim [4, s.14]:

- kluczowe kompetencje, które wyznaczają wyróżniające zdolności, procesy i zasoby jak również wspomagają ich rozwój jednocześnie osłabiając rangę działań nietworzących wartości dodanej;
- kompresja czasu, skrócenie cyklu życia produktów, reakcji na zmiany rynkowe oraz czasu wykonania zadań;
- stałe doskonalenie oparte na procesie uczenia się;
- współpraca z partnerami oraz ogniwami zewnętrznego łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami partnerów.

W istotnie odmienny sposób do źródeł konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw odnoszą się Dwojacki P, Nogalski B. i Sikorski C. Wspomniani autorzy upatrują źródeł sukcesu w zachodzących w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu koncentrując się zwłaszcza na :-procesie globalizacji określającym warunki konkurencji na rynkach międzynarodowych; - zmianach wzorców społeczno-kulturowych; - modelach konsumpcji; - wzroście świadomości społecznej oraz zróżnicowanych aspiracji zawodowych; - dynamicznym rozwoju technologii informatycznych i szybkości wymiany informacji;-zmniejszającym się prawdopodobieństwie przewidywania zmian w otoczeniu [6].

Realizowanie działalności przedsiębiorstwa na podstawie wymienionych źródeł przewagi konkurencyjnej wymaga skoncentrowania uwagi na zasobach niematerialnych. Takie podejście niejednokrotnie związane jest z koniecznością radykalnej zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem. Współczesnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej jest stworzenie takich mechanizmów i wypracowanie koncepcji zarządzania, które będą oparte

na stworzeniu unikalnych kompetencji i zasobów, stanowiących źródło przewagi nad konkurentami.

3. Koncepcja kluczowych kompetencji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Jedną z podstawowych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa uwzględniającej pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej jest koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa opracowana przez G. Hamela i C.K. Prahalada. Wskazani autorzy główne założenia swojej koncepcji przedstawili w artykule *The Core Competences of the Corporation* [7, maj/czerwiec 1990], które następnie rozwinęli w książkę pt. *Competing for the Future* wydanej w 1994 roku [8]. Nurtujący badaczy problem związany był głównie z poszukiwaniem elementów kształtujących strategię przedsiębiorstwa, która pozwoli na uzyskanie istotnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wielu badaczy podążało w kierunku badania potencjału firmy który stanowił rdzeń sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Rozważano umiejętności firmy tkwiące w kwalifikacjach organizacji, poziomie zarządzania, potencjale materialnym i wielu innych obszarach. Koncepcja Hamela i Prahalada skoncentrowana jest na przyszłości. Autorzy zakładają dynamiczne zmiany technologiczne i społeczne warunkujące powstawanie nowych dziedzin, sektorów oraz nowych potrzeb klientów i rynku. Sukces rynkowy osiągnie jedynie ta firma, która będzie w stanie przewidywać przyszłe potrzeby rynku.

Przetrawanie przedsiębiorstwa na rynku w dobie gospodarki globalnej wymaga od zarządzających nowego spojrzenia w przyszłość, a co za tym idzie stałego analizowania i identyfikowania możliwości związanych z przyjętą strategią w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej jutra. Rola tradycyjnych czynników wytwórczych jest duża, lecz obecnie coraz większego znaczenia nabierają czynniki stanowiące składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa takie jak infrastruktura komunikacyjna oraz kwalifikacje kadry zarządzającej. Wybrane zasoby stanowiące o potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 2. Przedstawiony w tabeli 2 potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw bez uruchomienia odpowiednich mechanizmów usprawniających procesy konkurowania nie przyczyni się do sukcesu firmy na rynku. W tym miejscu warto podkreślić że do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstwa wykorzystują zasoby twarde i miękkie. A. Koźmiński do grupy czynników twardych zalicza poziom posiadanego kapitału, technologię, jednoznaczność opracowywanych strategii oraz skuteczność funkcjonowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z kolei do grupy czynników miękkich zalicza środowisko społeczno-gospodarcze, wiedzę i edukację stanowiące otoczenie przedsiębiorstwa [11, s. 93].

W literaturze przedmiotu zwraca się szczególną uwagę na cechy towarzyszące potencjałowi zasobowemu ukierunkowanemu na tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej. W tym zakresie podkreśla się, że potencjał zasobowy powinien:- być trudny do imitacji i kopiowania przez konkurentów;-być strategicznie wartościowy oraz powinien stanowić trudność pozyskania przez pozostałych uczestników rynku [18, s.171]. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa prowadzą do integracji różnorodnych działań w efektywne systemy zapewniające wzrost wydajności i jakości w przedsiębiorstwie [14, s.145].

Analiza literatury przedmiotu związana z koncepcją kluczowych kompetencji pozwala na stwierdzenie, że bazują one na wypracowaniu zdolności firmy do konkurowania na rynku dzięki wyróżniającym je umiejętnościom. Kluczowe kompetencje pozwalają firmie

Tab.2. Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa

Zasoby	Charakterystyka
Zasoby organizacyjne	- systemy zarządzania, - sprawność podejmowania decyzji, - organizacja łańcucha wartości dodanej, - systemy wdrożenia.
Zasoby ludzkie	- umiejętności zarządcze kadry menedżerskiej, - kwalifikacje pracowników, - zastępowalność, substytucyjność kadr.
Zasoby finansowe	- płynność finansowa, - wartość przedsiębiorstwa, - utrzymywanie zyskowności firmy, - rentowność kapitału.
Zasoby rzeczowe	- zróżnicowana struktura wiekowa, - ciągłość doświadczenia.
Zasoby niematerialne	- unikatowe umiejętności, - kultura organizacyjna, - reputacja, tożsamość, marka, - nieformalne relacje między pracownikami, - innowacje, - wzajemny przepływ informacji, - emocjonalność organizacyjna, - „duch” przedsiębiorczości, - klimat pracy.

Zródło: opracowanie na podstawie: Skawińska E. *Konkurencyjność przedsiębiorstw- nowe podejście*. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa –Poznań 2002, s. 65.

„robić coś lepiej niż inni uczestnicy rynku”, w przedstawionym zakresie występuje zgodność. Niestety brak jednoznacznej definicji kluczowych kompetencji. W przygotowanym zestawieniu przedstawiono wybrane definicje analizowanego pojęcia. Na podstawie przedstawionych w tabeli 3 definicji można przyjąć, że kluczowe kompetencje oznaczają specjalne umiejętności firmy, które są niezbędne do osiągnięcia przewagi na rynku. Sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstwa oraz zwiększaniu tworzonej przez firmę wartości dodanej. Współczesne przedsiębiorstwa dążąc do wypracowania kluczowych kompetencji stanowiących o trwałej przewadze konkurencyjnej powinny dbać o zróżnicowany rodzajowo charakter kluczowych kompetencji oraz uwzględnić ich odpowiednią kombinację.

Mając na uwadze ewolucyjny charakter kluczowych kompetencji wywodzących się z teorii zasobowej przedsiębiorstwa zakładającej ścisły związek zasobów przedsiębiorstwa z osiąganą przez firmę efektywnością, należy podkreślić rolę zasobów, wiedzy oraz kompetencji tj. czynności w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Zatem kompetencje można traktować jako umiejętność koordynowania zasobów i wiedzy. Idąc za A. Tubielewiczem kluczowe kompetencje można podzielić na pięć kategorii, które zawarto w tabeli 4. Przedstawione w tabeli 4 kategorie kluczowych kompetencji mają istotne znaczenie w procesie zarządzania współczesną organizacją. Odpowiednia ich identyfikacja i interpretacja warunkuje skuteczność zaplanowanych działań organizacji. Kompetencje te dzięki zastosowaniu odpowiedniego modelu biznesowego adekwatnego do warunków w jakich działa przedsiębiorstwo można wykorzystać w walce z konkurentami. Generalne

kwesie związane są z koncepcją, wizją przyszłości z jaką chce zmierzyć się przedsiębiorstwo warunkują uruchomienie i wykorzystanie odpowiednich kompetencji.

Tab. 3. Definicje pojęcia kluczowe kompetencje

Autor/źródło/opis	Definicja
Kompetencje R. Koch s.106	To co firma robi najlepiej. Oznacza kwalifikacje posiadane przez przedsiębiorstwo
Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa C.K. Prahalad i G. Hamel, 1994	Zbiorowe uczenie się organizacji zwłaszcza w zakresie koordynowania różnych umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii.
Kluczowe kompetencje C.K. Prahalad i G. Hamel 1999, s. 195	Wyznaczają kluczowe cechy konkurencyjności. Wyróżniają się umiejętnościami, które umożliwiają firmie dostarczenie wartości postrzeganych przez klientów. Są duszą firmy i powinny być integralną częścią ogólnego procesu zarządzania przedsiębiorstwem.
Kompetencje Bratnicki 2000, s.64	Kompetencje firmy obejmują atrybuty, które umożliwiają mu zespalandzie i koordynowanie posiadanych zasobów. Stanowią skomplikowaną wiązkę zasobów, procesów i zdolności
Kluczowe kompetencje Bratnicki, 2000, s. 23	Kluczowe kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczny wkład w dostrzeganie przez klientów korzyści umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieci więzi zewnętrznych i wewnętrznych stanowiących podstawę tworzenia wartości dodanej) i zarządzania nią.
Kluczowe kompetencje M.J.Stankiewicz, 2005, s.211-213	Mocne strony przedsiębiorstwa, które mogą być związane ze zdolnością do kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania rozmaitych działalności i umiejętności produkcyjnych, a także integrowania strumieni technologii. Kompetencje nie stanowią pojedynczych umiejętności czy doświadczeń, ale kombinację uzupełniającą się wiedzy grup i zespołów pracowniczych.

Źródło: opracowanie własne

Kluczowe kompetencje definiowane przez Hamela i Prahalda opisywane w poprzednich rozdziałach niniejszego artykułu podsumowując, obejmują cały zestaw umiejętności i technologii, stanowiąc syntezę wielu zróżnicowanych umiejętności, technologii i strumieni wiedzy, charakteryzujących się trzema najważniejszymi cechami, a mianowicie [12, s. 257]:

- mają kluczowy wkład w wartość postrzeganą przez klienta. W tym zakresie istotne jest rozróżnienie istotnych dla klienta korzyści;
- dana kompetencja jest unikatowa i trudna do imitacji, reprezentując wyższy poziom niż konkurencja. W tym zakresie istotne jest wyróżnienie na tle umiejętności posiadanych przez konkurentów i trwałość tego wyróżnienia. Kluczowe kompetencje obejmują cały zestaw umiejętności reprezentowany przez

wszystkich pracowników, tworzą określony system, charakteryzujący się wypracowanymi relacjami i powiazaniami o wysokim dopasowaniu, współdziałaniu oraz koordynacji. W ten sposób tworzy się zintegrowany zestaw umiejętności o dużej synergiczności działań tworzących kluczowe kompetencje danej organizacji;

- dany zestaw umiejętności pozwala na wprowadzenie gamy nowych działań w organizacji (produktów lub usług). Tak rozumiane kluczowe kompetencje mają stanowić podstawę do funkcjonowania na rynkach przyszłości, czyli takich które zapewnią przedsiębiorstwu rozwój.

Tab.4. Podział kluczowych kompetencji

Kompetencja	Charakterystyka
Kompetencje ekonomiczno-menedżerskie i rynkowe	- ekonomika skali i zakresu, - korzyści z kumulacji wiedzy, - korzyści wynikające z niedoskonałości rynku, - korzyści wynikające ze strategii globalnej: poprawa jakości produktów, obniżka kosztów, wzmocnienie preferencji klientów.
Kompetencje kreujące perspektywę firmy	Wyobrażenie dotyczące perspektyw rozwoju sektora. Perspektywa przyszłości – konkurencyjność jutra.
Kompetencje określające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa	- zdolność do zajmowania silnej pozycji na rynku, - zdolność do optymalizacji zasobów, - zdolność do wzrostu produktywności.
Kompetencje wynikające z konkurencyjności systemowej	- kreowanie wartości, tworzenie potencjału strategicznego, - zapewnienie wartości poprzez minimalizację kosztów, - budowanie i podnoszenie wartości.
Kompetencje w sferze osobowości i charakteru firmy	Umiejętność dostosowania kultury organizacyjnej, budowania tożsamości i reputacji oraz wypracowanie zasobów strategicznych.

Źródło: opracowanie na podstawie: Tubielewicz A.: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa 2004, s.179-184.

Przyjęty przez organizację model biznesu w większości odnosi się do klientów i wytwarzania zysków, czyli do sedna prowadzonego biznesu. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa stanowią źródło jego przewagi konkurencyjnej jedynie w sytuacji odpowiedniego dostosowania do warunków określonych długą perspektywą funkcjonowania.

4. Nowy model biznesu

Nowy model zarządzania przedsiębiorstwem w określonych warunkach zewnętrznych zależy od zarządzających. Ich decyzje skupione na przyszłości należą do zarządzania strategicznego. Istotnym elementem tego procesu jest umiejętne wykorzystanie kluczowych kompetencji do zrozumienia strategicznej pozycji organizacji, do dokonania strategicznych wyborów dla przyszłości organizacji i skutecznym wdrożeniu strategii.

Nowy model biznesu powinien opierać się na inteligencji firmy wynikającej z umiejętności identyfikacji i oceny kluczowych kompetencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Inteligencja przedsiębiorstwa w dużym zakresie przekłada się na sposób wykorzystania atutów w zakresie umiejętności łączenia posiadanych zasobów do kształtowania swojej obecnej i przyszłej sytuacji. Zarządzanie przedsiębiorstwem powinno koncentrować się na wykorzystaniu potencjału obejmującego trzy wymiary: przeszłość przedsiębiorstwa, teraźniejszość i przyszłość.

J. Penc do czynników kształtujących inteligencję firmy zalicza następujące elementy [13, s. 29-30]:

- inteligencję informacyjną, związaną ze zdolnością do szybkiego pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i przesyłania niezbędnych informacji w przedsiębiorstwie;
- inteligencję technologiczną, związaną z umiejętnością nabywania, tworzenia i wykorzystania odpowiednich technologii związanych z przyszłymi potrzebami rynku;
- inteligencję marketingową, postrzeganą poprzez umiejętne rozpoznawanie potrzeb rynku, zdolności do wyszukiwania nisz rynkowych i wchodzenia na nowe rynki oraz dostosowywania zadań przedsiębiorstwa do aktualnych potrzeb klientów na wybranych rynkach;
- inteligencję organizacyjną, wyrażającą się zdolnością przedsiębiorstwa do przystosowywania się do zmienionych zadań z uwzględnieniem struktur i form zarządzania zapewniających wykorzystanie inteligencji emocjonalnej oraz wartości intelektualnych w przedsiębiorstwie;
- inteligencję społeczną, przejawiającą się stałym doskonaleniem warunków pracy, płacy, motywacji i awansu, delegowaniu uprawnień i pełnego wykorzystania zdolności, kreatywności i zaangażowania pracowników;
- inteligencję finansową związaną z racjonalnym gospodarowaniem środkami finansowymi przedsiębiorstwa, w tym dzieleniem ich i wydatkowaniem na działania związane z zapewnieniem poprawnego funkcjonowania organizacji w przyszłości;
- inteligencję ekologiczną, wyrażającą się szczególną troską o środowisko naturalne, ograniczeniem szkodliwych emisji i działań;
- inteligencję innowacyjną, przejawiającą się w stałym poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań zarówno w zakresie zarządzania finansami przedsiębiorstwa jak i kreatywnego działania pracowników.

Poszukując cech organizacji inteligentnej można wyróżnić kilka działań o wyraźnym ukierunkowaniu na przedsiębiorstwo elastyczne i uczące się, w tym:

- systematyczne rozwiązywanie problemów drogą polepszania jakości;
- uczenie się na podstawie doświadczeń;
- uczenie się od innych - obserwacja otoczenia, konkurencji, relacji z klientami i wszystkimi elementami łańcucha wartości;
- eksperymentowanie, ciągłe badanie, stałe doskonalenie – metoda *kaizen*;
- efektywne, urozmaicone i dostosowane do potrzeb przekazywanie wiedzy przez organizację.

Nowe uwarunkowania prowadzenia biznesu tworzone przez omawiane zmiany, następujące coraz szybciej i w coraz większym zakresie w zewnętrznym i wewnętrznym środowisku biznesowym przedsiębiorstwa powodują, że stare drogi prowadzenia biznesu nie są adekwatne do rozwiązywania nowych problemów, zarówno ekonomicznych, jak i społecznych i ekologicznych przed którymi stoją współcześni menedżerowie. Potrzebne jest nie tylko określenie położenia w jakim przedsiębiorstwa znajdują się obecnie, ale

umiejętne odpowiadanie na wyzwania nowej rzeczywistości gospodarczej i społecznej. Ważne jest zrozumienie zjawisk i tendencji, które będą kształtowały środowisko biznesowe w przyszłości. Na tym tle potrzebne jest twórcze i jasne zdefiniowanie nowych procesów biznesowych oraz określenie współzależności między tymi procesami. Istotne jest również określenie czynników, pod wpływem których będzie kształtować się aktywność gospodarcza przedsiębiorstwa. Wymaga to nie tylko integracji, synchronizacji działań w skali całej organizacji ale również wprowadzenia nowych elementów do wizji, misji, celów i strategii przedsiębiorstwa. Jednocześnie istotne jest skoncentrowanie się na procesach podnoszenia (doskonalenia) wartości zarówno ekonomicznej jak i użytkowej związanej z kształtowaniem i postrzeganiem wartości produktu i firmy jak również na zdolności do przyciągania nabywców, strategicznych partnerów i wartościowych pracowników. Ten sposób myślenia i działania menedżerów znajduje odzwierciedlenie w konstrukcji nowych modeli biznesowych łączących strategię, wiedzę i kompetencje przedsiębiorstwa (w tym jego pracowników) oraz przedsiębiorczość i innowacyjność. Przedstawione działania związane są z kształtowaniem nowego światopoglądu biznesu, zdeterminowanego procesami zmian oraz wzrastającą ich dynamiką, z położeniem dużego nacisku na strategiczne zasoby i umiejętności firmy oraz jej pracowników.

U podstaw takiego modelu biznesowego leży przekonanie, że przedsiębiorcza firma będzie:

- ciągle wprowadzać ulepszenia, nowe idee, innowacje, oryginalne rozwiązania;
- szybko reagować na sygnały popytowe;
- szybko identyfikować nowe możliwości oraz podejmować inicjatywy w zakresie mobilizacji zasobów w celu lepszego ich wykorzystania;
- kreować nowe sposoby działania;
- wspierać rozwój umiejętności zespołowego uczenia się i twórczego myślenia;
- rozwijać obszary swoich kluczowych kompetencji i zdolności do stałego odradzania się.

Podstawą tak budowanego nowego modelu biznesowego jest teoria i praktyka zarządzania strategicznego umożliwiająca przedsiębiorstwu nie tylko zrównoważony rozwój ale również wykorzystanie pojawiających się przed nią szans i okazji.

Zakończenie

Warunkiem sukcesu w procesie wdrażania strategii jest tworzenie przyszłości organizacji i zapewnienie jej zdolności do trwania i rozwoju na bazie wykorzystania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wymaga to rozwinięcia myślenia strategicznego i zdolności do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu jak również stałego dostosowywania wewnętrznych możliwości firmy do warunków tworzonych przez stale zmieniające się środowisko zewnętrzne. Podstawą realizacji każdej strategii są kompetencje i umiejętności jakimi dysponuje organizacja, posiadane technologie oraz kultura organizacyjna. Budowanie trwałej przewagi wymaga tworzenia modeli biznesowych bazujących na kreatywnej, przedsiębiorczej i innowacyjnej organizacji, której podstawowym zasobem jest wiedza. Organizacja powinna być zdolna do pełnego wykorzystania swoich kluczowych kompetencji poprzez:

- doskonalenie obecnych umiejętności i zdobywanie nowych,
- zwiększanie przez pracowników swoich możliwości działania i osiągania ambitnych celów,
- kultywowania nowych, ekspansywnych sposobów myślenia i postępowania, uwalniania zbiorowych aspiracji i myślenia z wizją,

- zmianę i reagowanie na nowe uwarunkowania oraz dostosowywanie wewnętrznej struktury, procesów oraz kontaktów zewnętrznych do zmian w środowisku biznesowym.

Bibliografia

- 1 Antoszkiewicz J.D.: Metody skutecznego zarządzania. ORGMASZ, Warszawa 1996.
- 2 Allaire Y., Firsirotu.: Myślenie strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- 3 Bossak J, Bieńkowski W.: Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju I przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku, SGH, Warszawa 2004.
- 4 Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Agencja Wydawnicza Placet, 2000.
- 5 Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska –Jaksch M., Duczkowska-Małysz K.: Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- 6 Dwojackingi P., Nogalski B., Sikorski C.: Zarządzanie w nowych czasach, Przegląd organizacji nr 9, 1999
- 7 Hamel G; Prahalad C.K.: The Core Competences of the Corporation, Harvard Business Review, maj/czerwiec 1990.
- 8 Hamel G; Prahalad C.K. : Competing for the Future, HBS Press, Boston 1994.
- 9 Hamilton R.D., Eskin E.D., Micheals M.Pl: Assessing competitors: the gap between strategic intent and core capability, “ Long range planning”, vol. 31.no.3, 1998.
- 10 Koch R. Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, technika od A do Z. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
11. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2004.
12. Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw, PWN, warszawa 2003.
13. Penc J.: Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet” Warszawa 2002.
14. Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
15. Skawińska E. Konkurencyjność przedsiębiorstw- nowe podejście. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa –Poznań 2002.
16. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa –Kraków 2000.
17. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
18. Tubielewicz A.: Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym, WNT, Warszawa 2004.

Dr Katarzyna Tubielewicz
 Katedra Zarządzania
 Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii
 ul. G. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk
 Tel: (58) 3472455
 e-mail: Katarzyna.Tubielewicz@zie.pg.gda.pl