

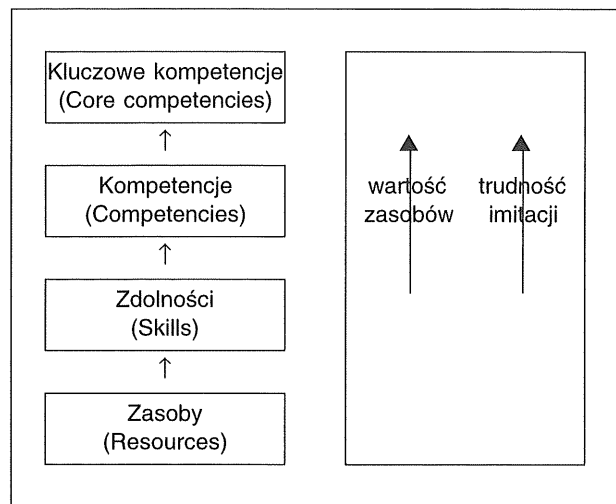
Halina Chwistecka-Dudek, Włodzimierz Sroka

# Core competencies – koncepcja strategiczna

Jedną z głównych koncepcji strategicznych jest podejście zasobowe, które zakłada, że determinantą wyboru strategii przedsiębiorstwa są jego specyficzne zasoby i umiejętności. Na podstawie tej niejako klasycznej orientacji opracowano wiele wariantów zasobowego podejścia, a wśród nich tzw. koncepcję rdzenia kompetencji (umiejętności) – *core competencies*. Traktuje ona rdzeń kompetencji jako taką kombinację umiejętności technologicznych, produkcyjnych, menedżerskich, która pozwala na uzyskanie efektów synergicznych w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz dywersyfikację w kierunku obszarów, pozornie nie związanych z jego podstawową działalnością<sup>1)</sup>. Na przykład rdzeń umiejętności firmy Sony związany jest z miniaturyzacją, która pozwala produkować walkmeny, kamery wideo czy laptopy. Natomiast sukces firmy Honda jest efektem zarówno rdzenia umiejętności obejmującego projektowanie i produkcję silników, jak i zdolności stworzenia nowych systemów dealerskich, równoległego planowania produktu, czy też transformacji posiadanych zdolności produkcyjnych. Zdeterminowany jest więc działaniem w obszarze planowania, produkcji i sprzedaży oraz posiadaniem adekwatnych umiejętności, zdolności i zasobów.

Bardziej precyzyjna identyfikacja koncepcji rdzenia umiejętności wymaga określenia relacji występujących między: kompetencjami, zdolnościami i zasobami. Posłużmy się w tym celu opracowaniami R.M. Granta i M. Javidana. Według R.M. Granta<sup>2)</sup>, koncepcja zasobowa zakłada, że przedsiębiorstwo posiada różnicowane zasoby niezbędne do realizacji określonych strategii rozwoju. Pozwalają one na utrzymanie jego przewagi konkurencyjnej w takim stopniu, w jakim potrafi ono wykorzystać swe zasoby oraz w zależności od tego, jak długo jego konkurenci nie są w stanie imitować stosowanych przez niego strategii. Np. usługi posprzedażowe światowego lidera w branży koparek hydraulicznych – firmy Caterpillar – polegające na dostarczaniu części zapasowych i personelu do dowolnego miejsca na świecie w ciągu 24 godzin, stanowią fundament strategii konkurencyjnej tej firmy. Powodzenie Walt Disney Co. od lat 80. jest wynikiem umiejętnego wykorzystania takich zasobów, jak: ogromna biblioteka filmowa, marka oraz umiejętności produkcyjne i animacyjne. Z kolei sukces Toyoty na globalnym rynku samochodowym jest w dużym stopniu efektem posiadanych umiejętności produkcyjnych, systemu *Just In Time*, elastycznej produkcji. Tak rozumiane zasoby przedsiębiorstwa nie są

jednak identyczne z jego zdolnościami, kompetencjami czy też kluczowymi kompetencjami. Hierarchię powiązań między nimi prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Hierarchia zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: M. JAVIDAN, *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning”, Vol. 31, February 1998.

- Z rysunku wynika, że:
- Struktura szeroko pojętych zasobów przedsiębiorstwa (zasobów *sensu largo*) obejmuje: zasoby *sensu stricto*, zdolności, kompetencje oraz kluczowe kompetencje.
  - Na najniższym szczeblu hierarchicznej struktury usytuowane są zasoby, które są „wsadem” do łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Jedne z nich mają charakter materialny, inne – niematerialny. Przypisuje się im, relatywnie, najmniejszą wartość, której relatywizm zależy od zdolności ich wykorzystania.
  - Zdolności (potencjał) dotyczą stopnia wykorzystania posiadanych zasobów. Każde przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednią wiązką zasobów, lecz nie każde potrafi je odpowiednio spożytkować. Zdolności stanowią drugi poziom w hierarchii zasobów *sensu largo* i dotyczą wielu działań produkcyjnych, sprzedażowych i marketingowych, które „dodają różnicowaną wartość” poszczególnym produktom i transformują *input* w *output*. Tak identyfikowane zdolności nie wykluczają jednak wykorzystania zasobów usytuowanych lateralnie, czyli w „poprzek” przedsiębiorstwa, np. zdolności marketingowe Intel są bardzo silnie związane z jej wizerunkiem, co

w dużym stopniu zostało wykorzystane w stosowanych strategiach marketingowych.

■ Kompetencje powstają w rezultacie koordynacji i integracji poszczególnych ogniw (funkcji) łańcucha wartości przedsiębiorstwa: sfery B+R, produkcji, marketingu, dystrybucji. W zdywersyfikowanym, tzw. multibiznesowym przedsiębiorstwie, kompetencje są zestawem zdolności i *know-how* posiadanych przez poszczególne strategiczne jednostki biznesu (SBU). Kompetencje są rezultatem komunikacji i integracji zdolności funkcjonalnych SBU, np. SBU może posiadać kompetencje w zakresie rozwoju nowych produktów, które są wynikiem integracji (koordynacji) zdolności sfery: B+R, produkcyjnej i marketingowej.

■ Na najwyższym poziomie w hierarchii zasobów *sensu largo* usytuowane są kluczowe kompetencje (*core competencies*), będące unikalną kombinacją technologii, wiedzy i umiejętności, posiadaną przez przedsiębiorstwo. Kluczowe kompetencje określane są także jako tzw. niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, są niewidoczne dla obserwatorów z zewnątrz oraz trudne do identyfikacji i analizy, co oznacza, że ich skopiowanie przez konkurencję jest w zasadzie niemożliwe. Zwykle, traktowane są one jako fundament – czynnik sprawczy rozwoju całej gamy finalnych produktów i usług, zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Dlatego, kluczowe kompetencje odgrywają szczególną rolę w rozwoju przedsiębiorstwa i decydują o jego przewadze konkurencyjnej<sup>3)</sup>.

Przyjmuje się, że o ile w krótkim okresie konkurencja przedsiębiorstwa zdeterminowana jest ceną i jakością produktu, o tyle w długim okresie, konkurencyjność zapewnia zdolność tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja kluczowych umiejętności, które skutkują „nieprzewidywalnymi produktami”<sup>4)</sup>. Rzeczywiste źródła przewagi – to zdolności menedżerów wykreowania technologii i produkcyjnych umiejętności, które pozwolą poszczególnym SBU na elastyczną adaptację do zmieniających się możliwości. Te umiejętności są określane jako kluczowe kompetencje czy rdzeń umiejętności (*core competencies*), wyróżniające firmę umiejętności (*distinctive competence*) czy rdzeń kwalifikacji firmy (*core skills*), czyli takie kompetencje, które pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie. H. Ansoff w swej koncepcji formułowania strategii mówi o profilu umiejętności (*competence profile*), który tworzą zasoby materialne, kwalifikacje, organizacja i poziom zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Konfrontacja określonego profilu umiejętności z profilami umiejętności najlepszych firm sektora pozwala na określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Konkurenci starają się imitować te kompetencje i niwelować powstałą przewagę konkurencyjną. Im trudniej jest imitować wyróżniające przedsiębiorstwo kluczowe kompetencje, tym bardziej trwała jest jego pozycja konkurencyjna.

Kluczowe kompetencje są efektem synergicznym posiadania przez przedsiębiorstwo:

- unikalnych zasobów oraz zasobów tworzących jego wartość, czyli takich, które w istotny sposób współprzyczyniają się do tworzenia silnego popytu produktowego,

- zdolności organizacyjnych związanych z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów.

Oznacza to, że posiadanie jedynie unikalnych i wartościowych zasobów bez zdolności ich efektywnego zastosowania, nie decyduje jeszcze o kluczowych kompetencjach. Z drugiej strony, przedsiębiorstwo nie musi dysponować unikalnymi zasobami, aby skutecznie konkurować. Czasami wystarczą do tego celu jedynie umiejętności zarządu, aby bardziej efektywnie niż konkurencja pożytkować podstawowe zasoby. W przedsiębiorstwie zdywersyfikowanym, kluczowe kompetencje powstają w procesie interakcji między zróżnicowanymi kompetencjami SBU. Są to więc umiejętności z obszarów wydzielonych przez poszczególne SBU, a wynikające z integracji i harmonii kompetencji poszczególnych SBU. Jak zauważyli C.K. Prahalad i G. Hamel<sup>5)</sup>, „kluczowe kompetencje wymagają kolektywnego uczenia się, zaangażowania i integracji między SBU”, co oznacza, że np. rozwój nowego produktu jest kluczową kompetencją, jeśli angażuje co najmniej kilka SBU. Można więc przyjąć, że kluczowe kompetencje to kompleksowa i zespolona wiedza przedsiębiorstwa, szczególnie dotycząca tego, jak integrować wiele technologii i w jaki sposób koordynować różne umiejętności produkcyjne. Przedsiębiorstwo jest więc postrzegane hierarchicznie, którą to hierarchię tworzą:

- kluczowe kompetencje,

- podstawowe produkty, będące materialnym wyrazem kluczowych kompetencji,

- SBU, traktowane jako rynkowo zorientowane jednostki strategiczne.

Model zdywersyfikowanej korporacji można więc przedstawić w postaci drzewa, w którym pień i konary stanowią produkty podstawowe, gałęzie – jednostki strategiczne, a liście – produkty końcowe. Natomiast system korzeni, który odżywia i zabezpiecza stabilność całego drzewa – to właśnie są kluczowe kompetencje korporacji<sup>6)</sup>.

Kluczowe kompetencje charakteryzują się kilkoma specyficznymi atrybutami (por. tabela 1).

Współcześnie przedsiębiorstwa konkurują na różnych poziomach: finalnych produktów, kluczowych produktów czy kluczowych kompetencji np. laptop jest produktem finalnym, dysk twardy w nim zainstalowany – produktem kluczowym, natomiast kluczowa kompetencja może się przejawiać w technologii przechowywania danych na nośnikach magnetycznych. Przedsiębiorstwo, które oferuje finalne produkty, niekoniecznie posiada kluczowe kompetencje, gdyż może je kupować w postaci kluczowych produktów od innych przedsiębiorstw. Jednakże, jego pozycja konkurencyjna jest znacznie słabsza niż przedsiębiorstw wytwarzających kluczowe produkty. Oznacza to, że kluczowe kompetencje, na których opiera się kluczowy produkt, są wysoką barierą wejścia dla potencjalnych konkurentów.

Tab. 1. Atrybuty kluczowych kompetencji

trudność do imitacji przez konkurentów,
brak substytutów – nie mogą być zastąpione przez alternatywne kompetencje,
„niewidoczność” – nie są łatwe do zidentyfikowania dla zewnętrznych obserwatorów,
trwałość – trwają dłużej niż zwykłe kompetencje,
wyższość (przewaga) – są lepsze niż podobne kompetencje posiadane przez konkurentów

Źródło: M. JAVIDAN, op.cit.

Przywództwo w obszarze kluczowych kompetencji może więc być traktowane jako znaczący element w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Natomiast kompetencja jest bezsilna, jeśli nie może zostać użyta do stworzenia materialnych korzyści dla klienta. Kompetencja staje się kluczowa dopiero wówczas, gdy zaspokaja określone jego potrzeby. Zdolność transformacji kluczowej kompetencji w konkretną korzyść dla klienta znana jest jako kluczowa zdolność (*core capability*). Obejmuje ona wiele elementów, począwszy od ukrytych mocnych stron przedsiębiorstwa, do jego postrzegania (wizerunku) przez klienta, np. specyficzny marketing, serwis i inne działania skoncentrowane na kliencie.

W wielu przypadkach brak kluczowych kompetencji jest główną przyczyną nawiązywania współpracy między przedsiębiorstwami, np. w postaci strategii aliansów. Pojawia się więc istotny problem ochrony kluczowych kompetencji czy stopnia ich udostępnienia. Należy jednak przede wszystkim zauważyć, że aby alians mógł odnieść sukces, partnerzy muszą dysponować wystarczającymi umiejętnościami, które wesprą ich wspólne kompetencje. Jeśli posiadane umiejętności są komplementarne, może wystąpić ich synergia w kluczowe kompetencje. Ponadto, jednym z najważniejszych celów – zawsze ukrytym i nie deklarowanym przez partnerów – jest uczenie się od koalicjanta, zdobycie jego doświadczenia i umiejętności. Jeśli uczymy się szybciej niż partner i upowszechniamy zyskaną wiedzę we własnym przedsiębiorstwie, to możemy wygenerować i przyspieszać rozwój własnych kompetencji. Postępowali tak np. japońscy producenci samochodów, którzy na początku lat 80. tworzyli sojusze z amerykańskimi producentami i w rezultacie opanowali ok. 30% rynku amerykańskiego.

W dobie aliansów, problemem strategicznym jest umiejętność szybszego uczenia się od partnera, niż on czyni to w stosunku do nas. Wniosek: alianse nie powinny obejmować kluczowych kompetencji, gdyż w przypadku szybszego uczenia się partnera istnieje niebezpieczeństwo utraty własnych kompetencji. Problem ochrony kluczowych kompetencji nabiera szczególnego znaczenia w przypadku zawierania aliansów konkurencyjnych, gdyż decyduje o zachowaniu posiadanej przewagi konkurencyjnej<sup>7)</sup>. Nie można również wykluczyć, że utworzenie sojuszu przedsiębiorstw niekonkurencyjnych nie zrodzi tych samych problemów, ponieważ nic nie

gwarantuje, że w przyszłości partner nie stanie się bezpośrednim rywalem. J. Lewis uważa, że alians może funkcjonować w dłuższym okresie jedynie wtedy, gdy nie obejmuje kluczowych kompetencji partnerów lub gdy ogranicza się tylko do nowego rynku, przy wyraźnym geograficznym rozgraniczeniu obszaru działania każdego z nich<sup>8)</sup>. Nawet sukces aliansu nie eliminuje konkurencji między partnerami, a czasem przyczynia się nawet do jej nasilenia, przyjmując formę tzw. wyścigu po kompetencje i prowadząc do ostrej walki konkurencyjnej wewnątrz aliansu. Działanie takie przejawia się w agresywnym zdobywaniu maksimum informacji, przy równoczesnym minimalnym udostępnianiu własnych zasobów. Wcześniejsze określenie zakresu, formy i kierunku transferu kompetencji, czy też rozgraniczenie produktów lub rynków każdego z partnerów pozwala uniknąć tego typu sytuacji. Inną możliwością może być zawarcie aliansu przedkonkurencyjnego, czyli skoncentrowanie działalności sojuszu na wczesnych fazach łańcucha wartości. Interesującym przykładem rozgraniczenia rywalizacji od konkurencji w aliansie może być współpraca pomiędzy Fordem i Mazdą<sup>9)</sup>. Współpracując w wielu różnych obszarach, koncerny zachowują autonomię w zakresie realizacji własnych planów produkcyjnych i rynkowych, własnego budżetu i określania celów strategicznych. Wymiana informacji dotyczy jedynie tych, które zostały zawarte w umowie kooperacyjnej, a które są niezbędne do skutecznego funkcjonowania aliansu. Transfer technologii zapewnia ochronę interesów partnerów. Kluczowe kompetencje i umiejętności jednej strony, np. silnik Mazdy, są tajemnicą dla drugiej strony. Nawet jeżeli oba koncerny pracują wspólnie nad określonym projektem produktu, każdy z partnerów tworzy odrębną stylistykę produktu, co służy zachowaniu odrębności marek w rynku.

Halina Chwistecka-Dudek, Włodzimierz Sroka

#### PRZYPISEK

- 1) C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- 2) R.M. GRANT, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, Spring 1991.
- 3) Np. K. COYNE, S. HALL, P. GORMAN CLIFFORD określili kluczowe kompetencje jako „motory strategii” (key drivers of strategy). Por. *Is Your Core Competence a Miracle?*, „The McKinsey Quarterly”, 1997 nr 1.
- 4) Por. Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, PWN Warszawa 1996, s. 202-204.
- 5) C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, op.cit.
- 6) Ibidem.
- 7) N. PETTS, *Building Growth on Core Competences – a Practical Approach*, „Long Range Planning”, Vol. 30, August 1997.
- 8) J. LEWIS, *Strategische Allianzen*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1991, s. 95-98.
- 9) Por. W. SROKA, *Kooperacja i konkurencja w aliansach strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999 nr 7.

Autorzy: Halina Chwistecka-Dudek jest profesorem w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej w Katowicach; Włodzimierz Sroka jest doktorem nauk ekonomicznych, wykładowcą w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.