

Czy poprawa kompetencji powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa?

<https://doi.org/10.33141/po.2010.01.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (840), 2010, ss. 12-14
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bogusław Gulski

Wprowadzenie

Zgodnie z założeniami zasobowego podejścia do organizacji, zasoby są kluczowym czynnikiem umożliwiającym przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu. Niezależnie od przyjętej klasyfikacji zasobów, poczesne miejsce zajmują w nich w różny sposób rozumiane kompetencje. Niedostatki kompetencji mogą w istotnym stopniu ograniczać możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Odwołując się do teorii, można oczekiwać, że doskonalenie kompetencji przedsiębiorstwa, przyczyniając się do poprawy zasobów przedsiębiorstwa, powinno być uznane za jeden ze sposobów poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednak nie zawsze poglądy sformułowane na gruncie teorii znajdują potwierdzenie w praktyce. Dlatego odpowiedź na zawarte w tytule pytanie nie jest wcale taka oczywista, została bowiem sformułowana na podstawie badań* empirycznych, a nie na podstawie teorii.

Kompetencje przedsiębiorstwa

Unikając rozważań nad sposobami definiowania kompetencji przedsiębiorstwa, można posłużyć się klasyfikacją zasobów przedsiębiorstwa B. de Witte i R. Meyera [de Witt, Meyer 2007, s. 163], którzy wyróżnili:

■ Zasoby niematerialne, a wśród nich: • kompetencje: wiedzę, zdolności, postawy • zasoby relacyjne: relacje, reputację • Zasoby materialne: grunty, budynki, materiały, gotówka.

Kompetencje usytuowane wśród niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa to:

■ Wiedza rozumiana jako całość reguł (uczestnicy organizacji wiedzą: jak, co, gdzie, kiedy?) i prawi-

dości (wiedzą dlaczego?), które są zawarte w informacjach oraz pozwalają ustalić ich sens. Wiedza powstaje z interpretowanych informacji, jednocześnie wpływając na ten proces.

■ Zdolności, czyli możliwości organizacji w zakresie wykonywania określonych zadań. W odniesieniu do wąsko zdefiniowanych zadań (ograniczonych funkcjonalnie) zamiennie może być użyty termin „umiejętności”, zaś „zdolności” są używane do opisu połączonych wielu różnych umiejętności.

■ Postawy utożsamiane z dominującą w organizacji mentalnością. Do charakterystyki postaw używa się również określeń, takich jak „usposobienie” czy „podejście”, świadczących o tym, jak przedsiębiorstwo postrzega otoczenie, jak się do niego ustosunkowuje.

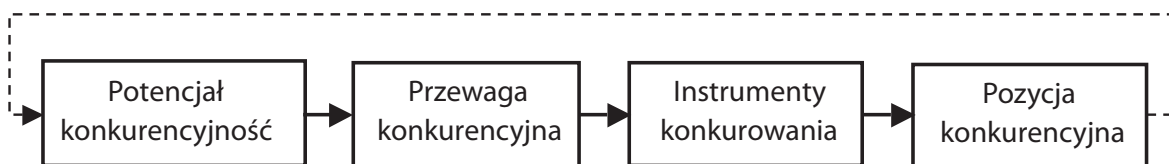
Niekwestionowany, pozytywny wpływ kompetencji na powodzenie współczesnych przedsiębiorstw powoduje, że ich niedobory stają się bardzo dotkliwe. Braki kompetencji z reguły wywołują w przedsiębiorstwach negatywne skutki:

- utrudniają czy wręcz uniemożliwiają rozwój przedsiębiorstw, w skrajnych przypadkach stanowią zagrożenie dla ich przetrwania;
- utrudniają poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw.

Takie braki mogą jednak pełnić specyficzną funkcję motywacyjną – zidentyfikowane, stają się bodźcem do zmian i doskonalenia przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność przedsiębiorstw

W systemowym podejściu do konkurencyjności jest ona traktowana jako system składający się z czterech podsystemów: pozycji konkurencyjnej, instrumentów konkurencyjnych, przewagi konkurencyjnej i potencjału konkurencyjnego



Rys. 1. Uproszczony model procesu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano na podst.: M.J. STANKIEWICZ, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 90.

[Stankiewicz, 2005, s. 89 i nast.]. Te składniki mogą być prezentowane w ujęciu statycznym, uwzględniającym ich powiązania z otoczeniem lub w ujęciu dynamicznym, jako obiekty, na które wpływa się, zarządzając konkurencyjnością przedsiębiorstwa.

Potencjał konkurencyjności został zdefiniowany przez M.J. Stankiewicza jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do tego, by przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynkowej arenie konkurencyjności [Stankiewicz, 2005, s. 89]. Ma on kluczowe znaczenie dla konkurencyjności. Charakter jego elementów oraz powiązań pomiędzy nimi decyduje o możliwości budowania przewagi konkurencyjnej oraz o konfigurowaniu możliwych do wykorzystania instrumentów konkurowania.

Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako zdolność do wykorzystywania potencjału konkurencyjności w taki sposób, by możliwe było efektywne generowanie skutecznych instrumentów konkurowania i oferty rynkowej na tyle atrakcyjnej, by zapewnione było powstanie wartości dodanej [Stankiewicz, 2005, s. 172].

M.J. Stankiewicz definiuje instrumenty konkurowania jako „(...) środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty” [Stankiewicz, 2005, s. 89]. Ich charakter zależy od „areny konkurowania”, na której mają być zastosowane.

Cytowany autor określił pozycję konkurencyjną jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konku-

rowania w danym sektorze, rozpatrywany w porównaniu z wynikami osiąganymi przez rywali, podał jej kluczową cechę: „Pozycja konkurencyjna jest (...) wynikiem konkurowania i zarazem nową podstawą do konkurowania na poziomie zależnym właśnie od tej pozycji” [Stankiewicz, 2005, s. 296–297].

Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa z punktu widzenia zakresu analizy można podzielić na cztery grupy [Pierścioń, 2003, s. 184 i nast.], zaś spośród nich, biorąc pod uwagę cel niniejszych rozważań, skupiono się na metodach odwołujących się do oceny efektów działalności przedsiębiorstw oraz ocenach porównawczych cech najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców.

Metodyka i wyniki badań

Badania, których wyniki są prezentowane, dotyczyły podejmowanych w przedsiębiorstwach działań ukierunkowanych m.in. na poprawę kompetencji przedsiębiorstw oraz ich skutków. Badano działania podejmowane w okresie od początku 2000 r. do końca stycznia 2008 r., ze szczególnym uwzględnieniem okresu po wstąpieniu Polski do UE. W trakcie badań identyfikowano przedsięwzięcia, które przyczyniły się do poprawy potencjału przedsiębiorstw oraz ich skutki.

W artykule podjęto próbę zweryfikowania hipotezy o pozytywnym wpływie przyrostu kompetencji (jako składnika potencjału konkurencyjności) na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw. Z modelu

zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa wynika bowiem, że poprawa potencjału przedsiębiorstwa powinna doprowadzić do poprawy jego konkurencyjności, wyrażonej wzrostem przewagi i pozycji konkurencyjnej. Stąd analiza wyników badań polegała na określeniu stopnia przyrostu kompetencji (potencjału) w poszczególnych przedsiębiorstwach, a w kolejnym kroku – na zidentyfikowaniu stopnia poprawy przewag i pozycji konkurencyjnej w tych samych podmiotach. Podobieństwo rankingów przedsiębiorstw według obu kryteriów (przyrostu kompetencji i poprawy konkurencyjności) pozwoliłoby pozytywnie zweryfikować powyższą hipotezę i twierdząco odpowiedzieć na pytanie zawarte w tytule artykułu.

Badane działania, o których sędzono, że

Tab. 1. Zmiany ocen potencjału przedsiębiorstw w okresie od 1 maja 2004 do 31 stycznia 2008 r. oraz liczba przejawów poprawy konkurencyjności w wybranych przedsiębiorstwach

Lp.	Symbol przedsiębiorstwa	Łączna ocena przyrostu potencjału	Zmiana konkurencyjności		Razem
			Poprawa pozycji konkurencyjnej	Poprawa przewagi konkurencyjnej	
1	2	3	4	5	6
1.	BG5	21	0	3	3
2.	NN1	20	2	3	5
3.	AZ8	18	0	0	0
4.	AZ4	18	1	3	4
5.	GG3	17	3	3	6
6.	ASL11	17	1	2	3
7.	IM5	12	3	2	5
8.	IM9	12	3	3	6
9.	BT2	12	3	3	6
10.	BG3	12	1	3	4
11.	2BZ	12	3	3	6
...
51.	AZ3	0	3	3	6
52.	BT1	0	3	3	6
53.	ASL13	0	3	3	6
54.	AZ1	0	2	2	4
55.	AP1	-1	2	3	5
56.	AZ9	-5	0	1	1

Użyte symbole przedsiębiorstw nie mają związku z ich nazwami, które zostały ujawnione tylko w raporcie z badań. Oceny potencjału przedsiębiorstw w poszczególnych obszarach dokonywane przez respondentów zawierały się w przedziale od 1 do 5.

Źródło: opracowanie własne.

wpłynęły na przyrost kompetencji przedsiębiorstw to:

- wprowadzanie elementów zarządzania wiedzą,
- pozyskiwanie specjalistów z rynku pracy,
- pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego,
- współpraca z firmami doradczymi,
- współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi,
- szkolenia,
- budowa własnego potencjału naukowo-rozwojowego,
- uczenie się w działaniu,
- uczenie się od konkurentów.

Natomiast badane obszary funkcjonowania przedsiębiorstw, w których poszukiwano przejawów przyrostu kompetencji to:

- działalność operacyjna,
- technika i technologia,
- działalność badawczo-rozwojowa,
- marketing i sprzedaż,
- finanse,
- jakość,
- zasoby ludzkie,
- zaopatrzenie,
- zarządzanie rozumiane jako:
 - ✓ planowanie strategiczne,
 - ✓ planowanie operacyjne,
 - ✓ struktura organizacyjna,
 - ✓ kultura organizacyjna.

Jak wspomniano powyżej, przyrost kompetencji, oprócz rezultatów innego rodzaju, miał w badanych przedsiębiorstwach spowodować skutki związane z konkurencyjnością, tzn.:

- związane z przewagą konkurencyjną:
 - ✓ wzrost satysfakcji klientów,
 - ✓ poprawę wizerunku przedsiębiorstwa,
 - ✓ wzrost szybkości w dostosowaniu się do potrzeb klientów.
- związane z pozycją konkurencyjną:
 - ✓ wzrost przychodów z działalności operacyjnej,
 - ✓ spadek kosztów działalności,
 - ✓ poprawę kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań ilustrujące zarówno zmiany potencjału przedsiębiorstw, jak i przyrostu konkurencyjności przedsiębiorstw (dokonane na podstawie ocen respondentów). W tabeli 1 ujęto tylko wybrane spośród badanych przedsiębiorstw, tzn. przedsiębiorstwa, w których nastąpił największy przyrost ocen potencjału oraz, dla kontrastu, przedsiębiorstwa, w których przyrost był najmniejszy.

Zmiany konkurencyjności były identyfikowane na podstawie wskazanych przez respondentów przypadków wystąpienia któregośkolwiek ze wskazanych powyżej potencjalnych skutków związanych z konkurencyjnością.

Przedsiębiorstwa, w których nastąpił największy przyrost ocen potencjału, to odpowiednio: duży producent maszyn rolniczych, średnie oraz duże przedsiębiorstwa energetyki ciepłej oraz małe przedsiębiorstwo inżynierskie o charakterze usługowym. Natomiast przedsiębiorstwa, w których nastąpiło obniżenie ocen potencjału, to średniej wielkości zakłady tytoniowe oraz mały sprzedawca materiałów budowlanych.

Dla zweryfikowania sformułowanej powyżej hipotezy oraz udzielenia odpowiedzi na tytułowe pytanie kluczowe znaczenie ma porównanie wyników zawartych w tabeli w kolumnach 3 i 6. Pozwala ono sformułować jedną zasadniczą konstatację.

W badanych przedsiębiorstwach nie wystąpiła dodatnia zależność pomiędzy wielkością przyrostu kompetencji a konkurencyjnością przedsiębiorstw. Wśród przedsiębiorstw o najwyższych ocenach przyrostu kompetencji na jedno przedsiębiorstwo przypada przeciętnie mniej przejawów poprawy konkurencyjności niż w przedsiębiorstwach, w których zaobserwowano najniższy przyrost czy wręcz spadek ocen przyrostu kompetencji.

Rankingi przedsiębiorstw według wielkości przyrostu kompetencji i przyrostu konkurencyjności są całkowicie odmienne.

Powyższy wniosek oznacza, że nie można pozytywnie zweryfikować hipotezy o pozytywnym wpływie przyrostu kompetencji na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Na postawione w tytule pytanie nie można odpowiedzieć jednoznacznie pozytywnie, tzn. badania empiryczne wskazują, że poprawa kompetencji przedsiębiorstwa nie przekłada się bezpośrednio na poprawę jego konkurencyjności. Można sądzić, że konieczne jest jeszcze posiadanie przez przedsiębiorstwo specyficznej „nadkompetencji”, polegającej na umiejętności takiego ukierunkowywania rozwoju innych kompetencji, by były one spójne z modelem biznesu i koncepcją konkurowania oraz były zharmonizowane z aktualnymi oraz antycypowanymi wymogami otoczenia.

Wydaje się, że dopiero doskonalenie kompetencji prowadzone w taki sposób, by zapewnić spójność i harmonijność kompetencji przedsiębiorstwa, może przyczynić się do poprawy jego konkurencyjności.

Zaprezentowane wyniki badań można potraktować jako asumpt do dalszych badań nad organizacyjnym uczeniem się, jego metodami i uwarunkowaniami sprawności.

dr Bogusław Gulski
Instytut Zarządzania
UMCS w Lublinie

* Badania zostały przeprowadzone w ramach grantu nr 1H02D04030 „Metodyka ograniczania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie organizacyjnego uczenia się przez zespół pracowników” Wydziału Ekonomicznego UMCS pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Elżbiety Skrzypek, którego autor był uczestnikiem.

BIBLIOGRAFIA

- [1] B. de WITT, R. MEYER, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007,
- [2] M. J. STANKIEWICZ, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005,
- [3] Z. PIERŚCIONEK, *Strategie konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Summary

Lack of competencies causes discrepancy currently owned and desirable competencies of enterprise. From theoretical point of view, improving of competencies should strengthen competitiveness of enterprise. Author presents results of empirical study which show that improvement of competencies doesn't make growth of competitiveness of enterprises.