

# przegląd organizacji

## Wprowadzenie

**P**rzedsiębiorstwa stale poszukują nowych rozwiązań pozwalających na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wśród wielu koncepcji, jakie rozwinęły się w ostatnich latach, ważne miejsce w określaniu sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo zajmuje tzw. koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach – *Competence-Based Management (CBM)*<sup>1)</sup>. Jest ona częściowym rozwinięciem i jednocześnie pogłębieniem dwóch innych koncepcji – koncepcji zasobowej (*Resource-Based View*)<sup>2)</sup> oraz koncepcji tzw. dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities*)<sup>3)</sup>. W budowaniu przewagi konkurencyjnej kluczowe znaczenie mają tzw. potencjały przedsiębiorstwa, które można zdefiniować jako długofalowe zdolności tworzenia i dostarczania wartości w systemach przepływów i rynku, umożliwiające osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz stabilizujące i wzmacniające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa lub sieci powiązań między przedsiębiorstwami<sup>4)</sup>. Wśród tych potencjałów można wymienić: zasoby, zdolności oraz kompetencje przedsiębiorstwa.

## Strategiczne znaczenie zasobów w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo

**W** zasobowej koncepcji firmy akcentuje się dwie zasadnicze kwestie. Po pierwsze, zwraca się uwagę na strategiczne znaczenie zasobów w realizacji celów umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej. Po drugie, podkreśla się konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo adekwatnych zdolności wykorzystania zasobów. Wartość zasobów oceniana z perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa zależy bowiem nie tyle od nich samych (np. ich wartości księgowej, wartości rynkowej itp.), ile od posiadanych przez przedsiębiorstwo zdolności (zbiorów umiejętności) wykorzystywania tych zasobów w kreowaniu strategicznych kierunków rozwoju oraz formułowaniu i wdrażaniu strategii warunkujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>5)</sup>.

Nie wszystkie zasoby mają jednakowe znaczenie w budowaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Zasoby, będące potencjalnym źródłem trwałej i długofalowej przewagi konkurencyjnej, określa się często jako tzw. zasoby kluczowe. O kluczowych zasobach można mówić wówczas, gdy spełniają one następujące kryteria: ● są cenne (wartościowe) ● rzadkie ● trudne do imitacji/skopiowania oraz ● nie mają substytutów<sup>6)</sup>.

## Hierarchizacja zasobów, zdolności i kompetencji w aspekcie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

**W** kontekście powyższych rozważań można powiedzieć, że z jednej strony zasoby zabezpieczają długofalową działalność przedsiębiorstwa na rynku (w tym także jego przetrwanie), z drugiej natomiast determinują skuteczne osiągnięcie wyznaczonych celów. Podstawową rolą zasobów jest umożliwienie przedsiębiorstwu osiągnięcia takich efektów rynkowo-ekonomicznych, jak

# Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej

<https://doi.org/10.33141/po.2011.04.08>

*Rafał Matwiejczuk*

Przegląd Organizacji, Nr 4 (855), 2011, ss. 32-35

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

np. zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku czy rentowność<sup>7)</sup>. Wraz z rozwojem zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa wzrasta (rozbudowuje się) jego szeroko rozumiany potencjał osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W tym sensie zasoby stanowią podstawę rozwoju potencjału przedsiębiorstwa i jednocześnie najniższy szczebel w hierarchii jego potencjałów, niezbędny do wykształcenia określonych zdolności i w konsekwencji – kompetencji, które, umownie rzecz ujmując, „rozpinają się” na posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobach. Zasoby, zdolności i kompetencje tworzą swoistą hierarchię potencjałów przedsiębiorstwa, w której na najwyższych szczeblach znajdują się tzw. kluczowe kompetencje i tzw. metakompetencje (rysunek 1)<sup>8)</sup>.

Mając na uwadze relacje pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa a jego zdolnościami, można powiedzieć, że zasoby stanowią pewne źródła (korzenie) rozwoju zdolności przedsiębiorstwa. Z kolei zdolności przedsiębiorstwa są zorientowane na wykorzystanie jego zasobów jako źródeł przewagi konkurencyjnej<sup>9)</sup>. Zdolności można zdefiniować jako powtarzalne wzorce czynności związanych z wykorzystaniem zasobów w celu kreowania, wytworzenia (produkcji) i/lub zaoferowania produktów na rynku. W tym sensie zdolności stanowią zbiory umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie gromadzenia, integracji i wykorzystywania zasobów w celu osiągnięcia zamierzonych efektów rynkowo-ekonomicznych i poprzez to przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku<sup>10)</sup>.

Kluczowe znaczenie w osiąganiu przewagi konkurencyjnej mają często nie tyle i/lub nie tylko poszczególne zdolności przedsiębiorstw, ile kompetencje. Kompetencje przedsiębiorstwa niejako wyrastają z jego zdolności, stwarzając przesłanki do efektywniejszego niż w przypadku zdolności, celowego zaangażowania i aktywnego wykorzystania zasobów w realizacji oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych.

Kompetencje są to zdolności zapewniania skoordynowanego wykorzystania zasobów, warunkujące osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów<sup>11)</sup>. Kompetencje stanowią rezultat integracji zdolności oraz zasobów zaangażowanych w wykonywanie wyznaczonych zadań zgodnie z zaplanowanymi celami<sup>12)</sup>. O ile bazą dla rozwoju zdolności są szeroko rozumiane zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo, o tyle w przypadku kompetencji taką

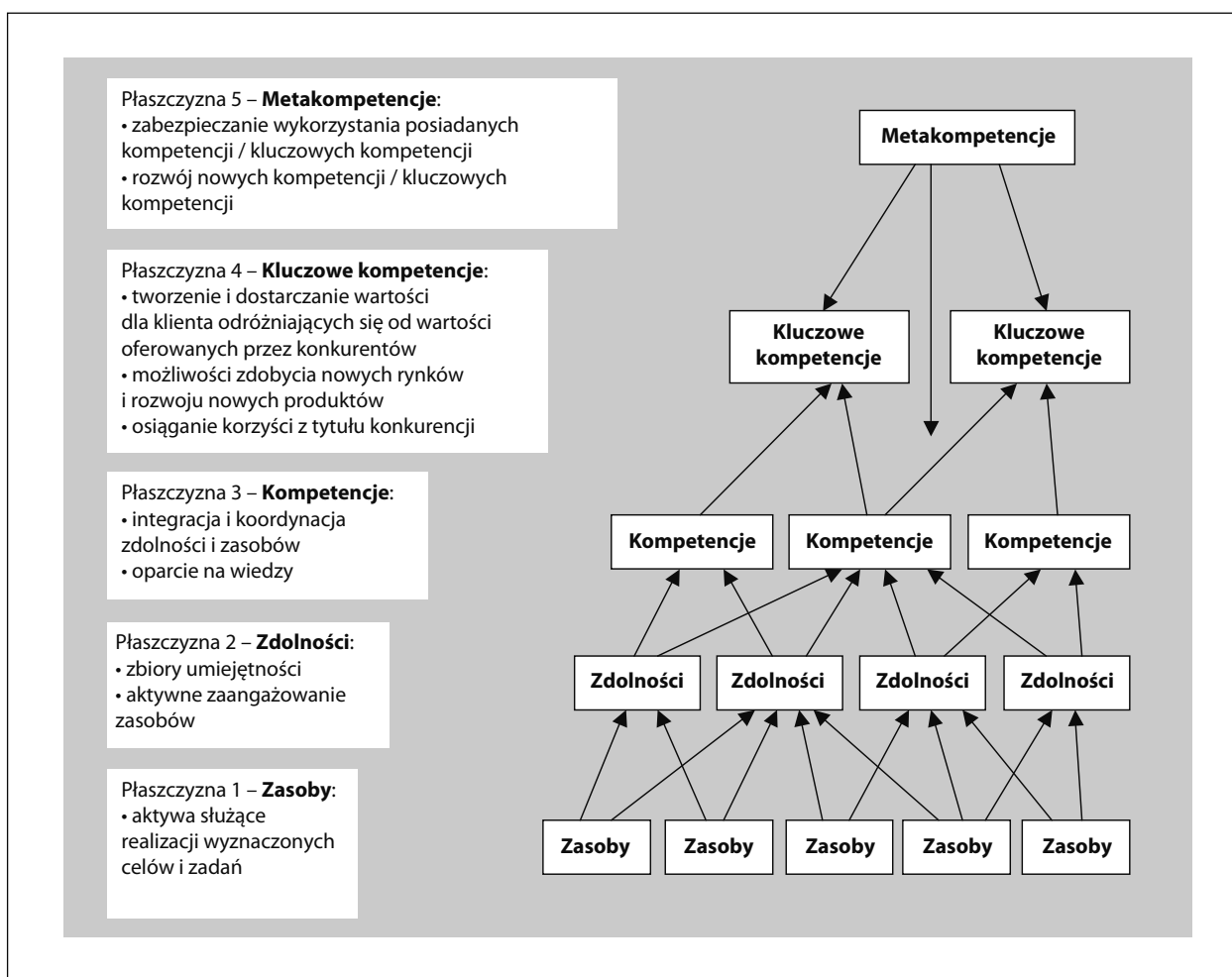
podstawą jest przede wszystkim wiedza jako szczególny rodzaj zasobów<sup>13)</sup>.

Podstawowymi wyznacznikami pojęcia kompetencji są: wspomniana integracja, a także koordynacja. W tym sensie kompetencje przedsiębiorstwa stanowią rezultat międzyfunkcjonalnej integracji i koordynacji zdolności, odnoszących się do poszczególnych procesów (czynności) i zasobów rozpatrywanych w skali przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha tworzenia wartości<sup>14)</sup>. Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby oraz zdolności ich wykorzystania często wiążą się z różnymi sferami funkcjonalnymi. Dlatego też warunkiem efektywnego wykorzystania zasobów jest właściwa integracja zróżnicowanych zdolności w postaci określonych kompetencji (grup kompetencji).

Kompetencje przedsiębiorstwa definiuje się również jako zbiór zdolności umożliwiających długofalowe, skoordynowane wykorzystanie zasobów i poszczególnych umiejętności przedsiębiorstwa, warunkujące i stymulujące realizację założonych celów<sup>15)</sup>. Z tego względu w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych warunkujących zdobycie przewagi konkurencyjnej, obok integracji zdolności i zasobów przedsiębiorstwa, ważną rolę pełni ich właściwa koordynacja.

Szczególny rodzaj kompetencji posiadanych przez przedsiębiorstwo stanowią kluczowe kompetencje. Można je określić jako innowacyjne kombinacje wiedzy, specjalnych zdolności (zbiorów umiejętności), adekwatnych technologii, informacji i unikalnych metod operacyjnych, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany na warunkach zgodnych z jego preferencjami i oczekiwaniami<sup>16)</sup>. M. Bratnicki definiuje kluczowe kompetencje jako wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych) stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej i zarządzać nią<sup>17)</sup>.

Kluczowe kompetencje stanowią wyróżniające się potencjały przedsiębiorstwa, umożliwiające osiągnięcie



**Rys. 1. Hierarchiczna systematyka zasobów, zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie na podstawie: B. MIKUS, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden 2003, s. 243; G. PROCKL, *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung*, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007, s. 256–271; D. TEECE, G. PISANO, A. SHUEN, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

strategicznych efektów rynkowych i ekonomicznych. Kluczowe kompetencje powstają na styku zasobów, procesów (czynności) i zdolności (zbiorów umiejętności) przedsiębiorstwa, poprzez wykształcenie innowacyjnych, odmiennych w porównaniu do konkurentów i trudnych przez nich do skopiowania sposobów postępowania, warunkujących zaoferowanie wartości oczekiwanych przez klienta. Są to takie rodzaje kompetencji, które umożliwiają uzyskiwanie długofalowych korzyści z tytułu konkurencji, przede wszystkim w postaci zdobycia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku oraz osiągnięcia zamierzonej, korzystniejszej w porównaniu do rywali, pozycji konkurencyjnej.

Obok kluczowych kompetencji wśród wyróżniających się potencjałów przedsiębiorstwa można wskazać także tzw. metakompetencje. B. Mikus metakompetencje określa jako nadrzędne kompetencje, umożliwiające przedsiębiorstwu wykształcenie, rozwój, wykorzystanie i weryfikację posiadanych kompetencji (kluczowych kompetencji)<sup>18)</sup>. Metakompetencje nie tylko stanowią najwyższy szczebel (płaszczyznę) w hierarchii zasobów, zdolności i kompetencji, lecz

również wiążą się z możliwościami długofalowego rozwoju kompetencji/kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, zabezpieczaniem i stymulowaniem tego rozwoju, a także z rozwojem kompetencji/kluczowych kompetencji komplementarnych w stosunku do kompetencji posiadanych i/lub rozwijanych przez uczestników łańcuchów i sieci dostaw. Można powiedzieć, że metakompetencje to ukształtowane mechanizmy, które po pierwsze warunkują (zabezpieczają) utrzymanie dotychczasowych kompetencji/kluczowych kompetencji, po drugie, umożliwiają rozwój nowych kompetencji/kluczowych kompetencji przez przedsiębiorstwo.

dr inż. Rafał Matwiejczuk  
Katedra Logistyki i Marketingu  
Uniwersytetu Opolskiego

Publikacja przygotowana w ramach własnego projektu badawczego pt. „Logistyczne determinanty zarządzania przedsiębiorstwami”, realizowanego w Katedrze Logistyki i Marketingu na Uniwersytecie Opolskim.

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Zob. m.in.: A. ENDERS, *Management Competence. Resource-Based Management and Plant Performance*, Physica-Verlag, Heidelberg 2004; G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999; M. JAVIDAN, *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, no. 1, s. 60–71; U. LJUNGQUIST, *How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences*, „Knowledge and Process Management” 2007, vol. 14, no. 4, s. 237–247; U. LJUNGQUIST, *Specification of Core Competence and Associated Components. A Proposed Model and a Case Illustration*, „European Business Review” 2008, vol. 20, no. 1, s. 73–90; R. SANCHEZ, A. HEENE, *The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence*, Wiley, New York 2004; S. SRIVASTAVA, *Managing Core Competence of the Organization*, „Vikalpa” 2005, vol. 30, no. 4, s. 49–63.

<sup>2)</sup> Zob. m.in.: J. BARNEY, A. ARIKIN, *The Resource Based View: Origins and Implications*, in: M. HITT, R. FREEMAN, J. HARRISON (eds.), *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford 2001; J. BARNEY, D. CLARK, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007; D. CHMIELEWSKI, A. PALADINO, *Driving a Resource Orientation: Reviewing the Role of Resource and Capability Characteristics*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 3, s. 462–483; R. GRANT, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33, no. 3, s. 114–135; S. NEWBERT, *Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 2, s. 121–146.

<sup>3)</sup> Zob. m.in.: K. EISENHARDT, J. MARTIN, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 10–11, s. 1105–1121; C. HELFAT, S. FINKELSTEIN, W. MITCHELL, M. PETERAF, H. SINGH, D. TEECE, S. WINTER, *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, Oxford 2007; D. TEECE, *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, Oxford 2009; D. TEECE, G. PISANO, A. SHUEN, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

<sup>4)</sup> Por. P. BLAIK, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 435 oraz P. BLAIK, R. MATWIEJCZUK, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008, s. 101.

<sup>5)</sup> Osiąganie przewagi konkurencyjnej opierającej się na posiadanych zasobach wymaga m.in. zdefiniowania sposobów i instrumentów tworzenia wartości. W tym sensie zasoby są postrzegane jako materialne i niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, stanowiące nakłady w procesie tworzenia wartości, którego wymiernym rezultatem jest zrealizowanie wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. Zob. R. GRANT, *The Resource-Based Theory...*, *op. cit.*, s. 118. Można zatem powiedzieć, że zasoby stanowią podstawowy nośnik wartości tworzonej i dostarczanej klientom w formie określonej oferty produktów i świadczeń. Dzięki zaoferowaniu klientom wartości zgodnych z ich oczekiwaniami, przedsiębiorstwo realizuje własną wartość w postaci przychodów z tytułu sprzedaży. Tym samym zasoby stanowią pewne właściwości przedsiębiorstwa, pozwalające na wykorzystanie świadczeń rynkowych do uzyskania i/lub wzbogacenia korzyści z tytułu konkurencji. Zob. B. MIKUS, *Strategisches Logistikmanagement. Ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept*, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden 2003, s. 219–220.

<sup>6)</sup> Cennieść zasobów wiąże się z ich ogólną wartością i tym samym wielkością nakładów, jakie należy ponieść w celu ich nabycia. Rzadkość wyraża przeszkody w pozyskaniu zasobów, wynikające z ich ograniczonego występowania. Z kolei trudności w imitacji oraz brak substytutów wiążą się z barierami w pozyskaniu zasobów przez konkurentów. Zob. szerzej: J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

<sup>7)</sup> Por. G. DAY, R. WENSLEY, *Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 2, s. 1–20.

<sup>8)</sup> Poza propozycją B. Mikus związaną z wyróżnieniem – w ślad za E. Zahnem – kompetencji, kluczowych kompetencji oraz metakompetencji przedsiębiorstwa, w literaturze przedmiotu można spotkać inne sposoby klasyfikacji i hierarchizacji kompetencji. Na przykład W. Bucholz i T. Olemotz wymieniają dwie grupy kompetencji: kompetencje bazowe (obejmujące kompetencje zorientowane na całe przedsiębiorstwo, specyficzne procesy realizowane przez przedsiębiorstwo i metakompetencje rozumiane jako zdolności uczenia się) oraz kluczowe kompetencje. Z kolei W. Krüger i C. Homp przedstawiają dwa przekroje wyróżniania kompetencji – w pierwszym z nich wymieniają kompetencje pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu, w drugim natomiast kompetencje bazowe, metakompetencje i kluczowe kompetencje. Zob. B. MIKUS, *Strategisches Logistikmanagement...*, *op. cit.* s. 239.

<sup>9)</sup> *Ibidem*, s. 221.

<sup>10)</sup> Por. P. DAUGHERTY, H. CHEN, D. MATTIODA, S. GRAWE, *Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance*, „Journal of Business Logistics” 2009, vol. 30, no. 1, s. 2.

<sup>11)</sup> R. SANCHEZ, A. HEENE, *The New Strategic Management...*, *op. cit.*, s. 7.

<sup>12)</sup> Szerzej na temat istoty kompetencji zob. R. MATWIEJCZUK, *Kompetencje logistyki w tworzeniu wartości dla klienta*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 10/2010, s. 2–3.

<sup>13)</sup> Por. G. PROCKL, *Logistik-Management...*, *op. cit.*, s. 263.

<sup>14)</sup> Por. H. CHWISTECKA-DUDEK, W. SROKA, *Core Competencies – koncepcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2000, s. 16 oraz M. JAVIDAN, *Core Competence...*, *op. cit.*, s. 62.

<sup>15)</sup> Zob. R. SANCHEZ (ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 7. Por. także: R. SANCHEZ, *Understanding Competence-Based Management: Identifying and Managing Five Modes of Competence*, „Journal of Business Research” 2004, vol. 57, no. 5, s. 521.

<sup>16)</sup> Zob. V. BOGUSLAUSKAS, G. KVEDARAVICIENE, *Difficulties in Identifying Company's Core Competencies and Core Processes*, „Inżynieria Ekonomiczna – Engineering Economics” 2009, vol. 2, s. 77.

<sup>17)</sup> M. BRATNICKI, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 23. Szerzej na temat cech/wyznaczników kluczowych kompetencji zob. także: R. MATWIEJCZUK, *Kompetencje logistyki...*, *op. cit.*, s. 3.

<sup>18)</sup> Zob. B. MIKUS, *Strategisches Logistikmanagement...*, *op. cit.*, ss. 242, 252.

## Summary

Among building competitive advantage concepts, an important role plays Competence-Based Management. It roots out of two other related concepts: Resource-Based View and Dynamic Capabilities Concept. In competitive advantage creation process the key importance is assigned to business potentials which comprise: resources, capabilities and competences. Particular competence forms for achieving competitive advantage are key competences and metacompetences.