

WPŁYW KLUCZOWYCH KOMPETENCJI NA ZDOLNOŚĆ KREOWANIA MODELI BIZNESOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

*Kamila Siwak*¹

Streszczenie

Przedsiębiorstwa w XXI wieku mają za zadanie znaleźć równowagę pomiędzy osiąganymi krótkoterminowymi wynikami finansowymi a tworzeniem potencjału rozwojowego swojego biznesu. Obecnie nie wystarczy posiadanie przez przedsiębiorstwo rzadkich, unikatowych zasobów oraz strategii ich wykorzystania. Równie ważne staje się zidentyfikowanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, które stanowią będą narzędzia do tworzenia modeli biznesowych, angażujących zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa w różnych konfiguracjach, w celu uzyskania trwałego wzrostu. W niniejszym artykule, przedstawiono propozycję struktury kluczowych kompetencji, która określa etap w rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do tworzenia nowych modeli biznesowych, wychodzących poza ramy jego podstawowej działalności. Wskazana przez autorkę struktura powstała na podstawie przeprowadzonych wstępnych badań, nad kompetencjami w wybranych małych przedsiębiorstwach na terenie województwa pomorskiego.

Słowa kluczowe: strategia, kluczowe kompetencje, modele biznesowe, łańcuch wartości, przewaga konkurencyjna

1. Wstęp

Przedsiębiorczość w Polsce rozwijała się w warunkach transformacji gospodarczo-społeczno-politycznej od komunizmu do demokracji i gospodarki rynkowej, jak zauważa Koźmiński². Przedsiębiorcy, którzy tworzyli i rozwijali nowe przedsiębiorstwa, musieli w krótkim czasie nauczyć się zasad konkurencji na rynku, które na Zachodzie rozwijały się przez ponad 60 lat. Menedżerom okresu transformacji

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii/Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics

² A.K. Koźmiński, *Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej*, Organizacja i Kierowanie nr 3/2013, Warszawa 2013, s. 14, 20.

brakowało umiejętności w zakresie nowoczesnego zarządzania, znajomości zasad rachunkowości zarządczej, musieli porzucić mentalność ukształtowaną przez „rynek sprzedawcy” i zwrócić się w stronę klientów, rynków i kanałów dystrybucji. Na świecie menedżerowie korzystają z wiedzy swoich starszych kolegów, tak jak w dobrym rzemiośle istotna część doświadczenia przekazywana jest z pokolenia na pokolenie. Początkujący polscy przedsiębiorcy mieli niewiele wzorców, z których mogli korzystać, brakowało również fachowej literatury. W krajach zachodnich duże przedsiębiorstwa współpracują z małymi firmami i udostępniają im swoją wiedzę organizacyjną oraz technologiczną. W Polsce duże przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu współpracują z małymi firmami. Kooperacja odbywa się na płaszczyźnie podwykonawstwa procesów przez małe firmy, które są nieopłacalne w działalności dużych przedsiębiorstwa. Tak zdefiniowany model współpracy ogranicza małym firmom rozwój na większą skalę i w dłuższym okresie czasu.

W XX wieku większość strategii przedsiębiorstw miała na celu stworzenie trwałej, statycznej przewagi konkurencyjnej dzięki mądrym pozycjonowaniu rynkowemu, poprzez osiągnięcie dominacji rynkowej lub znalezieniu atrakcyjnej niszy lub dzięki zapewnieniu sobie zdolności i kompetencji niezbędnych, by tworzyć lub dostarczać produkty i usługi, czyli robić to, w czym firma jest dobra. Przedsiębiorstwa przeprowadzały okresowe przeglądy strategii, wyznaczając kierunek działania i budując strukturę organizacyjną, biorąc za punkt wyjścia analizę swojej branży i prognozy na temat jej ewolucji.

W XXI wieku menedżerowie zaczęli jednak odkrywać, że przewaga wynika z „drugorzędnych” zdolności organizacyjnych, które sprzyjają szybkiej adaptacji. Zamiast osiągać doskonałość w jednej dziedzinie, firmy muszą uczyć się osiągania sukcesów w nowych dziedzinach. Udaje się to tylko tym firmom, które szybko odczytują sygnały nadchodzących zmian i podejmują stosowne działania. Przedsiębiorstwa te wypracowały sobie sposoby szybkiego, częstego i taniego eksperymentowania – nie tylko z produktami i usługami, ale również z modelami biznesowymi, procesami i strategiami. Podniosły swoje umiejętności w dziedzinie zarządzania złożonymi systemami z dużą liczbą interesariuszy.

Każde przedsiębiorstwo powinno wiedzieć jaka struktura kompetencji pozwoli na zaspokojenie oczekiwań otoczenia rynkowego. Ponieważ zasoby i kompetencje tworzą zdolność strategiczną przedsiębiorstwa, określając zakres dopuszczalnych zamierzeń strategicznych, z tego powodu opracowanie i wdrożenie odpowiedniej metodyki identyfikacji, rozwijania lub uzupełniania kompetencji przedsiębiorstwa powinno mieć dla każdego przedsiębiorstwa znaczenie decydujące³.

Celem rozważań jest przeanalizowanie, jaka struktura kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, umożliwi tworzenie nowych modeli biznesowych w przedsiębiorstwie. Problematyka kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa została przedstawiona w rozdziale pierwszym, natomiast w rozdziale drugim zaprezentowa-

³ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 2000, s. 16, 17.

ne zostały wybrane podejścia badawcze w zakresie zdefiniowania pojęcia modelu biznesowego. W rozdziale trzecim przedstawione zostały badania własne przeprowadzone przez autorkę, których celem było wskazanie struktury kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, które mają wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, a tym samym umożliwiają tworzenie nowych modeli biznesowych, stanowiących kluczowe elementy strategii w działalności przedsiębiorstwa

2. Istota kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

W literaturze według badań przeprowadzonych przez Armstronga termin „kompetencje” jest różnie definiowany i rozumiany, np. w literaturze zachodniej spotyka się rozróżnienie terminów *competence* i *competency*. Jak wskazuje autor termin *competency* jest pojęciem odnoszącym się do osób, które wskazuje na zespół czynników takich jak: cechy osobowościowe, motywy działania, doświadczenie i cechy behawioralne, które mają wpływ na to czy dana osoba odnosi większe czy mniejsze sukcesy. Autor stosując definicję za Boyatzis np. definiował kompetencję jako „istniejący w człowieku potencjał prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokajania wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji”, co z kolei przynosi oczekiwane wyniki. Pojęcie *competence* jak wskazuje Armstrong zrodziło się w Wielkiej Brytanii jako fundamentalna część procesu tworzenia standardów Państwowej Klasyfikacji Zawodów i Szkockiej Klasyfikacji Zawodów oraz standardów ustalonych przez Instytut Zarządzania, które określają minimalne standardy dotyczące wykonywania wyznaczonych zadań i czynności, wyrażone w sposób pozwalający na ich obserwację i ocenę pod kątem możliwości przyznania certyfikatu⁴. W tym ujęciu elementem kompetencji jest opis czegoś, co ludzie w danych obszarach pracy powinni potrafić zrobić. Pojęcie kompetencji zyskało tak wielkie znaczenie, ponieważ ściśle wiąże się z efektami działania. Mansfield definiuje kompetencje jako zbiór cech danej osoby decydujących o tym, jakie osiąga ona w swojej pracy efekty⁵, zaś Rankin definiuje kompetencje jako konkretne efekty pracy danej osoby oraz sposób, w jaki te działania są wykonywane, w odniesieniu do oczekiwań organizacji⁶. Przedstawione powyżej podejścia badawcze ukazują potencjał przedsiębiorstwa złożony z indywidualnych kompetencji pracowników, zarówno osobowościowych, jak również pozyskanych w wyniku kształcenia ustawicznego, doświadczenia zawodowego.

Na początku lat 90. XX wieku C.K. Prahalad i G. Hamel definiują pojęcie kluczowych kompetencji organizacji (*core competence*), które powstają w procesie

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005, Oficyna Ekonomiczna, s. 151–156.

⁵ R.S. Mansfield, *Building competency models: Approaches for HR Professional*, [w:] HRM 35, 1996.

⁶ N. Rankin, *Raising Performance Through People: The Ninth Competency Survey*, [w:] Competency and Emotional Intelligence (Jan), 2002.

organizacyjnego uczenia się, zaś według autorów innowacje technologiczne umożliwiają utrwalanie tychże kompetencji w taki sposób, że stają się w dużym stopniu niezależne od pierwotnych ich nosicieli, czyli pojedynczych pracowników, zaś beneficjentem ostatecznym staje się organizacja⁷.

W naukach o zarządzaniu pojęcie kompetencji zyskało tak wielkie znaczenie, ponieważ ściśle wiąże się z efektami działania danej organizacji. Analizując przytoczone definicje można zauważyć, iż kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa umożliwiają odróżnienie go od innych przedsiębiorstw. Uzyskuje ono przewagę konkurencyjną dzięki kompetencjom, które kształtują specyficzne cechy strategii, technologii, produktu czy systemu zarządzania. Proces zarządzania kompetencjami wymaga ich diagnozowania i rozwijania w kierunku zmieniających się zadań i ról w obrębie organizacji oraz czynników zewnętrznych, a także identyfikacji luk kompetencyjnych.

D. J. Teece, G. Pisano and A. Shuen rozpatrują problematykę kompetencji organizacji w kontekście zagadnienia konkurencyjności. Autorzy zauważają, że przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z kompetencji, które umożliwiają adaptację, integrację, rekonfigurację wewnętrzną i zewnętrzną organizacyjnych zdolności, zasobów, kompetencji funkcjonalnych. Istotnym zagadnieniem jest również umiejętność rozwijania i odnowy zasobów, niż koncentracja na posiadanie i wykorzystanie zasobów⁸.

J.B. Barney, M. Wright, D.J. Ketchen rozpatrywali kompetencje przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jego zasobów (*resource-based view of the firm* – RBV). Metoda ta łączy w sobie analizę zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie z analizą branży i otoczenia konkurencyjnego. Łącząc perspektywę wewnętrzną i zewnętrzną, RBV wykorzystuje dwa dotychczasowe, szerokie podejścia strategiczne, ale ich nie zastępuje. Strategie firm muszą być nastawione na wykorzystanie zasobów wszędzie tam, gdzie pomagają one zdobyć przewagę konkurencyjną lub konkurować na nowych rynkach, które zwiększają wartość tych zasobów oraz muszą opierać się na argumentach ekonomicznych⁹.

Kompetencje organizacji jak wskazał Oleksyn warunkują domenę i wyniki działalności organizacji. Składają się na nie przede wszystkim:

- kompetencje zarządcze,
- kompetencje pracowników i współpracowników,
- wiedza i pamięć zbiorowa,
- kompetencje przyjęte z zewnątrz (licencje, patenty),
- kompetencje w sferze produktów i technologii,

⁷ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, [w:] HBR 1990, R90311.

⁸ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, [w:] Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, s. 509–533.

⁹ J. Barney, M. Wright, D.J. Ketchen, *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, [w:] Journal of Management 27 2001, 625–641.

— kompetencje społeczne związane ze współpracą w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz etyką.

Istotą kompetencji organizacji, jest ich umiejętność zdefiniowania przez kadre zarządzającą, określenie które stanowią kluczowy element, które należy uzupełnić oraz bieżące zarządzanie nimi. Kompetencje stanowią posiadane przez firmę specyficzne umiejętności w rozmieszczaniu zasobów, jak również zdolności poznawcze umożliwiające podejmowanie działań zapewniających osiągnięcie wyznaczonych celów. Przedsiębiorstwa obecnie starają się zachować i rozwijać te kompetencje, które są związane z tym, co potrafią robić najlepiej, czyli chętnie angażują się w te działania, które zwiększają wartość dodaną, natomiast pozostałe rodzaje działalności są często wyprowadzane na zewnątrz¹⁰. Właściwie zdefiniowane i rozwijane kompetencje pozwalają pozyskiwać kontrakty, które w efekcie mają odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstwa.

3. Wybrane teoretyczne aspekty modeli biznesowych

Pojęcie modelu biznesu weszło do użycia w okresie, kiedy pojawiły się pierwsze wielkie innowacje w sektorze IT. W praktyce przyjęto, iż model biznesowy oznacza pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę. W założeniu miała to być koncepcja prostsza i elastyczniejsza od formalnej strategii ujętej w formie planu strategicznego. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji pojęcia modelu biznesowego. Na potrzeby niniejszego artykułu przytoczono wybrane definicje, odnoszące się do zagadnienia kompetencji.

Problematykę modeli biznesowych i ich związków ze strategią przedsiębiorstwa poruszyła w swoich pracach J. Magretta. Zdaniem autorki model biznesowy jest zbiorem założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wyłącznie wartości tylko dla klienta¹¹.

Gołębiowski natomiast wskazuje model biznesu jako nowe narzędzie koncepcyjne, zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa, w określonej dziedzinie. Obejmuje on opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości¹².

¹⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21, 198.

¹¹ J. Magretta, *Why business model matter*, HBR 2002, R0205F.

¹² T. Gołębiowski, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 57.

Według Nogalskiego, model biznesu można traktować jako rozwiniętą formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa w tym jego strategii i uwarunkowaniach wynikających z posiadanych zasobów i przewag procesu¹³.

Innowacja w obszarze modelu biznesowego jest często receptą na odniesienie sukcesów na tych rynkach, gdzie producenci zmagają się z utowarowieniem, przykładem jest postępowanie producenta elektronarzędzi Hilti, który zadbał nie tylko o innowacje produktowe, ale również stworzył system usługowy, o charakterze abonentowym (flotowym), przeznaczony do zarządzania narzędziami, ich komponentami i serwisem. Pierwszy symptom wskazujący na potrzebę zmiany pojawia się wówczas, gdy osoby zarządzające przedsiębiorstwem zaobserwują, że firma w ciągu kilku lat może utracić tempo wzrostu, a produkty ulec utowarowieniu, wówczas należy przebudować swój biznes w taki sposób, aby zapewnić klientom nową, dodatkową wartość i uniknąć dalszej komodytyzacji. Potrzeba innowacji w modelu biznesowym może pojawić się również w sytuacji gdy przedsiębiorstwo planuje ekspansję na nowe rynki. Wiele dużych korporacji działających w państwach rozwiniętych angażuje się na wschodzących rynkach, gdzie ze względu na niższą siłę nabywczą klientów nie może korzystać z tego samego modelu biznesowego, który został wcześniej opracowany. Jak wskazuje Johnson, pojawia się więc potrzeba stworzenia nowego modelu biznesowego, który pozwoli przedsiębiorstwu wyjść np. z ofertą do mniej zamożnych klientów i uzyskać zyski przy niższych poziomach przychodów, kosztów i marż. Dzięki takiemu podejściu firma będzie mogła sprzedawać produkty czy usługi po niższych cenach, ale za to w większych ilościach. Jak już wskazano powyżej pierwszym krokiem przy przeprojektowaniu modelu biznesowego jest opracowanie nowej wartości dla klienta. Należy zatem rozpoznać podstawowe i niezaspokojone jeszcze potrzeby klienta, na tej podstawie zbudować ofertę, na którą mogą się złożyć produkt, usługa bądź ich kombinacja. Równocześnie należy zaplanować sposób, w jaki dostarczymy tę ofertę klientom – kanały dystrybucji, płatności, metody finansowania¹⁴. Gdy już zostanie zbudowana propozycja wartości dla klienta, należy zaprojektować pozostałe elementy modelu biznesowego, czyli skonstruować schemat, jak firma ma zarabiać, uwzględniający nową formułę obsługi klienta i nową strukturę organizacyjną firmy. Gdy zostanie zdefiniowana wartość zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa, przychodzi pora na dokonanie trzeciego kroku, czyli eksperymentowanie na rynku i porównanie nowego modelu z istniejącym. Wskazane postępowanie pozwoli na określenie, w którym kierunku ten model

¹³ B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, Zesz. Nauk. WWSZiP, Wałbrzych 2009, s. 5–6.

¹⁴ M. Johnson, *Rozwój przez innowacje w modelu biznesowym*, [w:] HBRP nr 127, 2013, nr T1309A.

powinien się rozwijać i da odpowiedź na pytanie, czy można go wdrożyć w ramach obecnej struktury organizacyjnej, czy np. warto stworzyć osobną jednostkę.

Sekret nowego modelu biznesu może polegać na zaprojektowaniu nowego produktu zaspokajającego nierozpoznaną dotąd potrzebę, może to być również innowacja procesowa np. lepszy sposób produkowania, sprzedaży lub dystrybucji wypróbowanego już dobra lub usługi. Jak wskazuje Koźmiński, aby zdyskontować zalety koncepcji modelu biznesu, czyli szybkość i innowacyjność, a zarazem ograniczyć ryzyko, trzeba oprzeć proces budowy modeli biznesu na solidnej podstawie¹⁵.

Model biznesu możemy również zdefiniować jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów o umiejętności. Istotą modelu biznesowego jest odpowiedź na trzy podstawowe pytania:

- Czym firma będzie się zajmować?
- Jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje?
- W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?

Dodatkowo, jak wskazuje Autor, dobry model biznesu powinien, oprócz określenia przewagi, jednoznacznie zdefiniowania zasobów i umiejętności, wskazywać, kto sprawuje kontrolę nad aktywnościami kluczowymi dla sukcesu w danej branży, oraz w jakim stopniu dany model jest możliwy do skopiowania przez inne przedsiębiorstwa¹⁶. Jest to dosyć pogłębiona definicja wskazująca na umiejętność zdefiniowania i zorganizowania przez przedsiębiorstwo procesów zachodzących wewnątrz firmy w odniesieniu do analizy otoczenia zewnętrznego.

Podsumowując, możemy zauważyć, że w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu model biznesu nie został jednoznacznie zdefiniowany. Wydaje się, że istotą modelu biznesowego jest posiadanie przez przedsiębiorstwo zarówno aktywów, jak i kompetencji. Aktywa są tym, co organizacja ma i kontroluje, niektóre – zwłaszcza niematerialne, mają szczególne własności, trudno je nabyć i sprzedać na rynku, imitować lub zastąpić – jest to przede wszystkim know-how pracowników, lojalność odbiorców, reputacja firmy, skumulowana wiedza. Kompetencje natomiast stanowią narzędzie do identyfikowania i organizowania procesów wewnątrz przedsiębiorstwa. Wydaje się, że im większy zasób kompetencji firma posiada, tym aktywniej i inteligentniej może akumulować, eksploatować i odnawiać wszystkie swoje aktywa, poprzez posiadanie możliwości wyboru kompetencji z danego katalogu, niezbędnych do tworzenia nowych modeli biznesowych.

¹⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004, s. 123–124.

¹⁶ K. Oblój, *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 125–127.

4. Wyniki wstępnego badania kluczowych kompetencji w małych przedsiębiorstwach w województwie pomorskim

Jak wskazuje Nogalski w dynamicznym otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa zachowują się różnie i dzielą się na przedsiębiorstwa bierne, reaktywne, proaktywne oraz aktywne. Klasyfikacja dokonana została przez autora na podstawie oceny działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w procesie zarządzania. Według rozważań autora przedsiębiorstwa bierne to takie, których decydenci nie są skłoni do podejmowania działań np. restrukturyzacyjnych, nawet jeśli dostrzegają zachodzące zmiany. Przedsiębiorstwa reaktywne to takie, których decydenci dostrzegają zachodzące zmiany, natomiast decyzja o zmianach podejmowana jest w długim czasie. Natomiast przedsiębiorstwa pro aktywne to takie, których decydenci przewidują przyszłość i starają się wyprzedzać swoimi działaniami prognozowane trendy. Najbardziej dynamiczne są natomiast przedsiębiorstwa aktywne, które starają się same kształtować środowisko swojego działania, poprzez kreowanie korzystnych dla siebie warunków działania¹⁷.

W badaniu przeprowadzonym przez autorkę niniejszego artykułu, kompetencje przedsiębiorstwa zostały przeanalizowane w kontekście procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, mającego wpływ na to, w jakiej grupie wskazanej przez autora klasyfikacji dane przedsiębiorstwo się znajdzie. Zaś działania podejmowane przez przedsiębiorstwa zostaną zobrazowane w postaci kluczowych kompetencji.

Celem prowadzonego badania było określenie struktury kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, które decydują o rozwoju przedsiębiorstwa i stanowią narzędzia do tworzenia nowych modeli biznesowych, zapewniających przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

W badaniu zastosowano metodę jakościową, która umożliwiła uzyskanie pogłębionego zrozumienia doświadczeń ludzi, ich historii, perspektywy i planów w kontekście szerszego środowiska, w którym funkcjonują. Metoda jakościowa pozwoliła autorce w sposób pogłębiony analizować działania i ich znaczenie oraz identyfikować różne perspektywy w stosunku do tego samego problemu.

Badanie przeprowadzone zostało w formie pięć wywiadów pogłębionych (IDI) z prezesami przedsiębiorstw funkcjonujących od ponad 20 lat, w II i III kwartale 2014 roku. Do badania zostały wybrane przedsiębiorstwa, które w pierwszej fazie rozwoju prowadzone były w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, która wraz z rozwojem firmy przekształciła się we wszystkich pięć przypadkach w spółkę prawa handlowego. Wybrane do badania przedsiębiorstwa funkcjonują w obszarze technologii teleinformatycznych oraz farmaceutycznym, współpracują z przedsiębiorstwami zarówno europejskimi, jak i azjatyckimi. W działalności tych przedsiębiorstw szczególnie istotne jest posiadanie uznanych międzynarodowych certyfikatów, np. ISO, HACCP oraz umiejętność dokonywania pogłębionej analizy branży.

¹⁷ B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, Zesz. Nauk. WWSZiP, Wałbrzych 2009, s. 38.

Na podstawie pogłębionych badań literaturowych, autorka zidentyfikowała dziewięć kluczowych kompetencji, które zostały wskazane w tabeli 1. W efekcie przeprowadzonych badań powstała struktura zdefiniowanych kluczowych kompetencji, które w opinii respondentów mają wpływ na rozwój organizacji. Charakterystyka kompetencji została sporządzona na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów w przeprowadzonym badaniu. Do każdej kompetencji przyporządkowany został zestaw pytań wskazujący w jaki sposób, w jakich okolicznościach oraz jakie czynniki decydowały o wykształceniu się danej kompetencji oraz jak dana kompetencja wpłynęła na rozwój przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Struktura kluczowych kompetencji

Lp.	Kluczowa kompetencja	Charakterystyka kompetencji
1	Kompetencje zarządcze właściciela	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza fachowa, – umiejętności operacyjne, – umiejętność rozwiązywania problemów, – umiejętność komunikowania się, – empatia, – gotowość ciągłego uczenia się, – kreatywność, ciekawość, – determinacja, – świadomość kluczowych wartości organizacji, – przywództwo, – skłonność do podejmowania ryzyka
2	Kompetencje pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza fachowa, – praktyczne umiejętności, – uczciwość, lojalność, – samodzielność, – odpowiedzialność, – zdolność do współpracy, – innowacyjność, – elastyczność i zdolność do rozwoju, – koncentracja na kliencie i jego potrzebach
3	Wiedza i pamięć organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – autorskie systemy informatyczne, które zapewniają przepływ wiedzy pomiędzy pracownikami, – autorskie wewnętrzne portale wiedzy, na których gromadzone są rozwiązania techniczne, – „ścieżki wdrożenia” dla nowych pracowników, – system ISO – pozwala na identyfikację najważniejszych procesów, wskazuje strukturę organizacyjną, – odprawy, zebrania

cd tabeli 1

4	Kompetencje do korzystania z zasobów innych firm	<ul style="list-style-type: none"> – licencje, – patenty, – outsourcing procesów, – kooperacja z kreatywnymi technologicznymi start ups
5	Kompetencje w sferze produktów i technologii	<ul style="list-style-type: none"> – kooperacja z międzynarodowymi koncernami np. firmami z Japonii, Korei, Niemiec – udział w szkoleniach, warsztatach przez nie organizowanych – udział w międzynarodowych targach z własnymi produktami, usługami, – udział w konferencjach branżowych, – media branżowe, – monitorowanie stron internetowych konkurencji, – współpraca z uczelniami technicznymi
6	Kompetencje w sferze budowania relacji z klientami	<ul style="list-style-type: none"> – własny biuletyn produktów i usług, – aktualizowana na bieżąco strona internetowa, – udział w targach, konferencjach, – artykuły w mediach branżowych, – spersonalizowana oferta dla klienta, – relacje osobiste
7	Kompetencje społeczne oraz etyka	<ul style="list-style-type: none"> – stypendia dla uczniów, – wyposażanie pracowni szkolnych, – staże dla absolwentów
8	Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy	<ul style="list-style-type: none"> – posiadanie własnych patentów, – posiadanie autorskich rozwiązań technologicznych, – autorskie oprogramowania komputerowe wspierające procesy zarządcze, – autorskie standardy świadczonych usług, – wewnętrzne systemy szkoleniowe
9	Kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami	<ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie relacjami z konkurentami w celu wykreowania dodatkowej wartości ekonomicznej, – alianse strategiczne

Źródło: opracowanie własne

Jak już wskazano powyżej respondenci zdefiniowali poszczególne kluczowe kompetencje, poprzez wskazanie okoliczności np. podjęcia kluczowych decyzji w rozwoju przedsiębiorstwa, jakie miały wpływ na wykształcenie danej kompetencji. Następnie określili stopień, w jakim dana kompetencja miała wpływ na wykształcenie się kolejnej kompetencji oraz zakres wpływu kompetencji na rozwój przedsiębiorstwa. Dodatkową wartością dodaną badania, była ocena przez respondentów zmian zachodzących w danej branży na przestrzeni 20 lat i wskazanie, których kluczowych kompetencji firmy konkurencyjne nie wykształciły i które obecnie już nie funkcjonują. Respondenci potrafili również zdefiniować zagrożenie mode-

lu biznesowego, wskazując na konkretny zakres świadczonych usług lub produkowanych dóbr, który rozwinęli w wyniku wykształcenia kluczowych kompetencji w oparciu o pierwotny przedmiot działalności.

Wyniki przeprowadzonego badania zostały zaprezentowane w tabeli 2, która prezentuje wpływ kompetencji na rozwoju przedsiębiorstwa oraz wskazuje, w jakiej grupie (klasyfikacja Nogalskiego) dane przedsiębiorstwo się znajduje.

Tabela 2. Wpływ kluczowych kompetencji na etap rozwoju przedsiębiorstwa

Poziom rozwoju przedsiębiorstwa	Etap rozwoju przedsiębiorstwa	Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa
I	Bieżące przetrwanie (<i>przedsiębiorstwo bierne</i>)	– zarządcze właściciela – pracowników
II	Rozwój firmy (<i>przedsiębiorstwo reaktywne</i>)	– kompetencje z poziomu I – wiedza i pamięć organizacyjna, – korzystanie z zasobów innych firm, – specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy
III	Zapewnienie ciągłości rozwoju w czasie (<i>przedsiębiorstwo reaktywne</i>)	– kompetencje z poziomu I i II, – kompetencje w sferze produktów i technologii, – kompetencje w sferze budowania relacji z klientami
IV	Wypracowanie własnej pozycji, marki (<i>przedsiębiorstwo proaktywne</i>)	– kompetencje z poziomu I, II i III, – kompetencje społeczne oraz etyka, – kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami

Źródło: opracowanie własne

Kluczowe w rozwoju przedsiębiorstwa są oczywiście kompetencje właściciela, który przede wszystkim musi posiadać pomysł na przedmiot działalności swojego przedsiębiorstwa oraz strategię jego realizacji. Istotą tej kompetencji jest przede wszystkim zdolność do twórczego myślenia, innowacyjność, ciekawość nowych rozwiązań, chęć samodoskonalenia, otwartość zarówno na propozycje współpracowników, jak i klientów, chęć eksperymentowania. Respondenci wskazali na dużą trudność w wykształceniu teŝe kompetencji z uwagi na brak wzorców kulturowych i biznesowych. Przedsiębiorcy z okresu transformacji musieli uczyć się na własnych błędach, przetrwali ci, według opinii respondentów, którzy posiadają odpowiednie kompetencje zarządcze, które musieli samodzielnie wykształcić, „podglądając” zachodnie rozwiązania. Kolejna ważna umiejętność to oddzielenie zarządzania operacyjnego od strategicznego. Umiejętność delegowania zadań oraz dobór właściwej kadry, pozwala pozyskać czas niezbędny do „twórczego myślenia” i zarządzania

strategicznego. Jest to istotne z uwagi na fakt, że zjawisko globalizacji, w znaczący sposób poszerzyło krąg potencjalnych konkurentów, ale także klientów. Oznacza to wzrost wymagań w stosunku do przedsiębiorstw, które muszą być aktywne, na bieżąco śledzić zmiany w dziedzinie w której funkcjonują oraz zachowania i preferencje klientów, elastycznie adaptować się do nowych warunków, tworzyć nowe propozycje, a nawet kreować potrzeby klientów. Jeżeli właściciel przedsiębiorstwa nie posiada wskazanych powyżej cech bądź nie jest w stanie ich samodzielnie wykształcić w procesie samodoskonalenia, pozostanie w najlepszym wypadku w sferze przedsiębiorstw biernych.

Przejsie do etapu przedsiębiorstw aktywnych i proaktywnych jest niemożliwe bez wykształcenia i ciągłego doskonalenia odpowiednich kompetencji, takich jak wskazane już kompetencje kluczowe np. w sferze produktów i technologii, które wymagają bieżącego monitorowania zachodzących zmian w danej branży lub kompetencji do korzystania z zasobów innych firm np. w celu pozyskania licencji, patentu, która uzupełni ofertę danej firmy czyniąc ją kompleksową dla klienta. Przedsiębiorstwo, które zidentyfikuje i zdefiniuje swoje kompetencje kluczowe, może nimi dowolnie zarządzać i jest to ten moment, w którym przeważnie rozwija swoje nowe aktywności w postaci nowego modelu biznesowego. Badane przedsiębiorstwa posiadały swój „rdzeń” w działalności, na bazie którego rozbudowywały nowe modele biznesowe np. poprzez kooperację z technologicznymi start ups, która polega na pozyskiwaniu klienta dla technologii opracowanej przez start up, wsparciu procesu zarządzania produktami, asysty technicznej. Inny przykład to stworzenie nowego produktu poprzez wykorzystanie potencjału i doświadczenia dwóch firm lub stworzenie wspólnej spersonalizowanej oferty dla klienta. Jeszcze inne podejście to stworzenie na bazie posiadanej technologii, nowej usługi na rynek zagraniczny, której kluczowym elementem było dostosowanie jej do wymogów kulturowych danego państwa.

5. Podsumowanie

Przedstawione rozważania wskazują na zależność, jaka zachodzi pomiędzy etapem w rozwoju danego przedsiębiorstwa i powstałym w nim modelem kluczowych kompetencji, a zdolnością do tworzenia nowych modeli biznesowych. Można zauważyć, że dopiero na etapie II i III w rozwoju przedsiębiorstwa pojawiają się kluczowe kompetencje organizacji, które w efekcie dają możliwość różnego ich konfigurowania w celu tworzenia nowego bądź modyfikowania istniejącego modelu biznesowego.

Wydaje się, że jest to decydujący etap w rozwoju przedsiębiorstwa, w którym strategiczne zarządzanie, w postaci nabytych umiejętności, przedkłada się na łańcuch wartości ekonomicznych dla przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania wskazały, że kluczowe kompetencje właściciela mają decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa w czasie. Dokonane przez respondentów podsumowanie dwu-

dziesięcioletniej działalności ich przedsiębiorstw w danej branży, pozwoliło autorce na sformułowanie stwierdzenia, iż charyzma, konsekwencja, przywództwo, ciekawość, skłonność do ponoszenia ryzyka przez właściciela, pozwala organizacji na kształtowanie kolejnych kompetencji, które mają wpływ na budowanie przedmiotu jej działalności i kreowanie jej pozycji na konkurencyjnym rynku. Może jest to również częściowa odpowiedź, dlaczego w Polsce dominuje sektor mikro- i małych przedsiębiorstw, które funkcjonują na I lub II etapie rozwoju, zaś tylko nieliczne przechodzą do etapu III i IV i stają się firmami proaktywnymi.

Bibliografia:

1. Armstrong M. (2005) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna, s. 151–156
2. Barney, J. Wright M., Ketchen D.J.(2001), *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, Journal of Management 27, s. 625–641
3. Bratnicki M. (2000) *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa: Agencja Wyd. Placet, s. 16, 17
4. Gołębiowski T. (2008) *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Oficyna Wyd. SGH, Warszawa, s. 57
5. Johnson M. (2013) *Rozwój przez innowacje w modelu biznesowym*, HBRP nr 127, nr T1309A.
6. Koźmiński A.K. (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, s. 123–124
7. Koźmiński A.K (2013) *Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy w krajach transformacji systemowej*. Organizacja i Kierowanie nr 3/2013, Warszawa, s. 14, 20
8. Magretta J. (2002) *Why business model matter*, HBR, R0205F
9. Mansfield R.S., *Building competency models: Approaches for HR Professional*, HRM 35, 1996
10. Nogalski B. (2009) *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*. Zesz. Nauk. WWSZiP, Wałbrzych s. 5–6, 38
11. Prahalad C.K., Hamel G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*, HBR, R90311
12. Rankin N., *Raising Performance Through People: The Ninth Competency Survey*, Competency and Emotional Intelligence (Jan), 2002
13. Oblój K. (2002) *Tworzywo skutecznych strategii, Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. PWE, Warszawa, s. 97, 134
14. Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa, s. 125–127
15. Oleksyn T (2006), *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 21, 198
16. Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, s. 509–533

THE IMPACT OF CORE COMPETENCIES ON THE CREATION OF BUSINESS MODELS IN ENTERPRISES

Companies in the twenty-first century are designed to find a balance between short-term financial results achieved and the creation of the development potential of their business. Currently, it is not enough to have the company of rare, unique resources and strategies for their use. Equally important is to identify the core competencies the company, which will provide the tools to create business models that involve tangible and intangible resources companies in a variety of configurations, in order to achieve sustainable growth. In this article, it is proposed to structure core competences, which determines the phase in the development of the company and its ability to create new business models that go beyond its core business. Indicated by the author on the basis of the structure was carried out preliminary studies, the competence in selected small businesses in the Pomerania region.