

Jacek Wysocki

Kompetencje przedsiębiorstwa a innowacje

Ekonomiczne Problemy Usług nr 47, 71-82

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JACEK WYSOCKI

KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORSTWA A INNOWACJE

1. WPROWADZENIE

Zmiany zachodzące w sposobie pojmowania i zarządzania przedsiębiorstwem będące następstwem nowych uwarunkowań konkurencyjnych sprawiły, że powstające na przestrzeni ostatnich lat teorie z dziedziny nauk o zarządzaniu nie pomijają zagadnień związanych z kompetencjami przedsiębiorstwa. Jeśli dodamy do tego, że warunkiem pomyślnego rozwoju przedsiębiorstwa jest dysponowanie przez nie zbiorem określonych kompetencji, najlepiej o charakterze kluczowym, to zasadne staje się przeanalizowanie zakresu, w jakim posiadane kompetencje stymulują działania innowacyjne w firmie. Innowacje, podobnie jak kompetencje, odgrywają szczególną rolę, gdyż są najsukuczniejszym źródłem wzrostu wartości przedsiębiorstwa i jego sukcesu rynkowego. Nadal też obowiązujące jest stwierdzenie, że zdolność przedsiębiorstw do tworzenia oraz absorpcji innowacji stanowi zarówno wyzwanie, jak i reakcję na istniejącą na przełomie wieków sytuację gospodarczą na świecie¹. Jednakże, aby innowacje mogły zaistnieć i stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, muszą przede wszystkim opierać się na wiedzy i wykreowanych w firmie kluczowych kompetencjach. Z tego względu za podstawowy cel niniejszego artykułu uznano zweryfikowanie istnienia współzależności pomiędzy kompetencjami przedsiębiorstwa a jego innowacyjnością.

2. ISTOTA KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Współczesne koncepcje opisujące zagadnienie kompetencji w aspekcie zarządzania organizacją systematyzują i kompleksowo ujmują wszystkie najważniejsze kwestie odnoszące się do ich wpływu na funkcjonowanie, wartość i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Wyznaczają również odmienne spojrzenie na konkurencyjność i innowacyjność organizacji oraz na sposób budowania przezeń przewagi konkurencyjnej w obliczu dynamicznych zmian otoczenia. O tym, że istnieje zależność pomiędzy kompetencjami przedsiębiorstwa a jego działalnością innowacyjną, wydaje się świadczyć podejście traktujące innowacje w kategorii pomysłów powstających na bazie kompetencji przedsiębiorstwa i rzutujących na wartość firmy. Podkreśla to zresztą P. Drucker, który uważa, że w dzisiejszych czasach wartość jest tworzona przez innowacje i produktywność, ale potrzebne są do tego wiedza i kompetencje². Tym niemniej, konieczne staje się przybliżenie istoty kompetencji i określenie elementów wpływających na powstawanie zamierzeń innowacyjnych.

W praktyce przyjmuje się, że kompetencje są zbiorem zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa zjawisk o charakterze behawioralnym i społecznym, które mają dla niego strategicznie istotne znaczenie, zwłaszcza w kontekście konkurencyjności i stanowią

¹ Por. E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999, s. 37.

² Por. P. F. Drucker, *Spółczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 14.

wynik zebranych doświadczeń nabywanych w trakcie prowadzonych działań^{3,4}. Od pozostałych rodzajów zasobów odróżnia je to, że są trudniejsze do zidentyfikowania, mają charakter bardziej rutynowy i są wynikiem posiadania wielu różnych umiejętności w zakresie różnorodnych działań i procesów⁵.

W myśl koncepcji zasobowych, które wiążą się z wewnętrznymi czynnikami konkurencyjności, kompetencje stanowią specyficzne zasoby, które zapewniają przedsiębiorstwu zdolność do „robienia czegoś” lepiej od konkurentów we wszystkich prowadzonych przez nie biznesach⁶. W rezultacie stają się one także wyrazem integrowania zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa w jedną kompatybilną całość, zdolną do tworzenia wartości użytkowej, która będzie postrzegana przez klientów jako bardziej atrakcyjna niż oferta konkurentów⁷.

W ogólnym ujęciu kompetencje wyznaczają zdolności firmy do wykorzystywania wszystkich możliwości produkcyjnych posiadanych zasobów⁸. Jednakże wspomniane zdolności do robienia określonych rzeczy pozwalają na wykreowanie kompetencji tylko przy zaistnieniu odpowiednich warunków, tzn. kiedy to do określenia „wiedzieć jak coś zrobić” i „mieć coś zrobić” możliwe staje się dodanie określenia „móc to coś zrobić”⁹.

Z kolei w bardziej analitycznym podejściu do kompetencji traktuje je jako efekt pewnej całości współtworzonej przez trzy elementy, którymi są:

- wiedza – dająca podstawy do sprawnego funkcjonowania i wykonywania efektywnych działań w przedsiębiorstwie,
- zdolności – stanowiące potencjał przedsiębiorstwa wymagany w celu przeprowadzenia określonych działań i zestawienia ich w systemy działań,
- postawy – będące odzwierciedleniem poglądów reprezentowanych wewnątrz przedsiębiorstwa (chęci, predyspozycje do określonego działania)¹⁰.

Rozpatrywane w ten sposób kompetencje stają się komplementarne względem zasobów i razem z nimi stanowią nośnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zaś czynnikiem łączącym te elementy w jedną całość są ludzie i posiadana przez nich wiedza.

³ Por. J. B. Barney, E. J. Zajac, *Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” Vol. 15/1994, s. 6.

⁴ Uważa się, że pojęcie kompetencji do literatury wprowadziła E. Penrose. Por. E. Penrose, *The Theory of growth of the firm, Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 54.

⁵ Por. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 143.

⁶ Koncepcje zasobowe są wynikiem rozwoju „szkoły zasobów, umiejętności i uczenia się”, do twórców i zwolenników której należą m.in.: A. D. Chandler, C. K. Prahalad, G. Hamel, J. Barney, B. Wernerfelt, M. A. Peteraf, E. Penrose, T. Peters, R. Waterman, J. Quinn czy H. Minzberg.

⁷ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 230.

⁸ W literaturze przedmiotu zdolności utożsamia się niekiedy z umiejętnościami, przy czym częściej są one uznawane za składową umiejętność. Więcej na ten temat [w:] M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 101-103.

⁹ Por. J. Rokita, dz. cyt., s. 144.

¹⁰ Por. B. de Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context, An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998, s. 337.

Kompetencje przedsiębiorstwa określa się także jako „centralny zbiór przekonań dotyczących identyfikacji i rozwiązywania problemów, dzięki którym przedsiębiorstwo może kreować (...) alternatywy dla strategicznego rozwoju oraz wpływać, choćby częściowo, na otoczenie”¹¹. W takim rozumieniu kompetencje współtworzą umiejętności pozyskiwania, tworzenia oraz wykorzystywania zarówno informacji, jak i wiedzy dla skutecznego działania i efektywnego rozwoju. Dodatkowymi elementami wpływającymi na ich powstawanie są przekonania, intuicja oraz kreatywność ludzi stanowiąca podstawę innowacyjności.

Aby kompetencje przedsiębiorstwa odgrywały ważną rolę, muszą być uznane za cenne. Za takie zaś uznaje się raczej zbiory kompetencji ludzi i ich wiedzy niż zbiory produktów i funkcji, gdyż tylko te pierwsze mają charakter intelektualny, są związane z systemami zarządzania i dotyczą całości przedsiębiorstwa. Dlatego kompetencje muszą bazować na cennym strategicznie zasobie, stanowiącym część działalności wewnętrznej przedsiębiorstwa, a wartość strategiczna powinna być rozpoznawalna jako mocna strona, kluczowy element, ważny wyróżnik, kluczowa umiejętność. Poza tym kompetencje powinny być efektywnie zarządzane, elastyczne i unikalne, uwzględniać oczekiwania klientów i odnosić się do obszarów, w których przedsiębiorstwo może pokonać konkurentów¹².

W ogólnym ujęciu najczęściej wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje kompetencji występujących w przedsiębiorstwie, a mianowicie:

- kompetencje ekonomiczne – obejmują swoim zakresem zagadnienia dotyczące stosowanej technologii, jakości produktów, zaopatrzenia, zdolności produkcyjnych, kosztów produkcji, działań marketingowych, dystrybucyjnych czy serwisowych;
- kompetencje menedżerskie – są niezbędne przy podejmowaniu decyzji finansowych, kadrowych, organizacyjnych (kontrola, komunikacja, zarządzanie);
- kompetencje psychologiczne – wiążące się z umiejętnościami przyswajania przez uczestników reguł i zachowań obowiązujących w otoczeniu przedsiębiorstwa¹³.

Dodatkowo wskazuje się na kompetencje funkcjonalne (obejmują *know-how* pracowników, dostawców, menedżerów, umiejętności kulturowe), w ramach których wyróżnia się m.in.: postrzeganie standardów pracy, jakości, obsługi klienta, zdolność do innowacji, zmian itp.¹⁴.

Kompetencje często traktuje się też w kategorii zbioru procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, co oznacza, że mają one charakter międzyfunkcyjny i są rozmiesz-

¹¹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń 2001, s. 68-69 oraz D. Lei, A. Hitt, R. Bettis, *Dynamic Core Competencies Through Meta-Learning and Strategic Context*, "Journal of Management" Vol. 22, 1996, s. 550.

¹² Por. M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 111 oraz s. 24-25.

¹³ W tym przypadku kompetencje są powiązane z łańcuchem wartości M. Portera i każdą z nich można odnieść do poszczególnych ogniw tego łańcucha; Por. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 56.

¹⁴ Opisany podział umiejętności zaproponował R. Hall; Por. R. Hall, *A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage*, Competence-Based Strategic Management, ed. A. Heene, R. Sanchez, John Wiley & Sons, Chichester 1997, s. 151.

zione w całym przedsiębiorstwie¹⁵. W takim przypadku wyróżniamy podstawowe kompetencje, które warunkują bieżące konkutowanie na rynku oraz tzw. kompetencje dynamiczne, dotyczące przyszłych klientów i rynków, które umożliwiają rozpoznawanie i zaspokajanie przyszłych potrzeb oraz inicjują pomysły innowacyjne¹⁶. To przede wszystkim one pozwalają sprostać dzisiejszej konkurencji, przez co decydują o rozwoju i sukcesie przedsiębiorstwa.

W tym miejscu wyłania się kolejna interesująca kwestia związana z kompetencjami przedsiębiorstwa, a mianowicie ich podział ze względu na zdolność do kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W rezultacie, oprócz kompetencji podstawowych, w literaturze występują także tzw. kompetencje kluczowe (ang. *core competences*) – szczegółowo opisywane przez G. Hamela i C. K. Prahaladę oraz kompetencje wyróżniające (ang. *distinctive competences*) – rozpoznane przez E. Penrose, a rozwijane przez Ch. W. Hilla i G. R. Jonesa¹⁷. Wydaje się jednak, że przywołane pojęcia kompetencji wyróżniających i kluczowych należy traktować jako równoznaczne, gdyż w obu przypadkach istotą są przede wszystkim specyficzne i wyjątkowe dla przedsiębiorstwa umiejętności i zdolności, które decydują o uzyskaniu trwałej przewagi niebędącej udziałem konkurentów. Wyraźnie natomiast należy odróżniać je od kompetencji podstawowych, które wiążą się z podstawowymi sferami (dziedzinami) działalności przedsiębiorstwa. Do nich zalicza się np.: badania i rozwój, projektowanie, technologię, produkcję, marketing, sprzedaż, obsługę klienta oraz zarządzanie finansami, zarządzanie ludźmi, zarządzanie organizacją. Kompetencje te nie pozwalają na zbudowanie przewagi w oparciu o tworzenie wartości istotnych dla klientów, głównie ze względu na ich powszechność i brak unikalności. Stąd za najbardziej pożądane uznaje się kompetencje kluczowe, które nie są właściwe dla większości podmiotów, ale dzięki którym przedsiębiorstwo może stworzyć określoną ofertę postrzeganą przez klientów w danej dziedzinie jako atrakcyjną i konkurencyjną w stosunku do ofert konkurentów.

Najbardziej inspirującym źródłem pomysłów innowacyjnych w przedsiębiorstwie są jednak wspomniane już kluczowe kompetencje, które ze względu na swoje cechy i charakter najskuteczniej wspierają „rodzenie się” i przeprowadzanie innowacji. Kluczowe kompetencje stanowią skomplikowaną wiązkę zasobów, procesów oraz zdolności i obejmują te cechy przedsiębiorstwa, które umożliwiają zespalanie i koordynowanie zasobów w jedną współgrającą ze sobą całość. Tworzą one zbiór umiejętności o szczególnym znaczeniu dla realizacji zamierzonej strategii i osiągnięcia celów, które pozwalają przedsiębiorstwu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w długim horyzoncie czasowym¹⁸. W znacznie większym stopniu od podstawowych kompetencji zapewniają dostęp do ważnych rynków, gwarantują wymierny wkład w korzyści widoczne dla klientów, umożliwiają obniżkę kosztów, utrudniają naśladowanie przez konkurencję oraz pozwalają zarządzać architekturą strategiczną. Nie są one zasobem w dosłownym tego słowa zna-

¹⁵ Por. D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal" Vol. 18, 1997, s. 509.

¹⁶ B. Godziszewski, dz. cyt., s. 69.

¹⁷ Por.: C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999; E. Penrose, *The theory of growth of the firm...*, dz. cyt., W. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston 1992.

¹⁸ Opinię tę za C. K. Prahaladem i G. Hamelem wyrażają K. Fabiańska i J. Rokita; Por. K. Fabiańska, J. Rokita, *Zarządzanie. Strategia tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, PETEX, Katowice 1995, s. 83.

czeniu, lecz odnoszą się do potencjalnych możliwości działania powstałych w rezultacie organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa. To ciągle, wewnętrzne uczenie się organizacji jest podstawą tworzenia i późniejszego podtrzymywania kluczowych kompetencji pod warunkiem, że proces uczenia się będzie dotyczyć zarówno doskonalenia poszczególnych umiejętności, jak i ich wzajemnej integracji oraz wykorzystania.¹⁹

Najważniejszymi cechami kluczowych kompetencji są te, które:

- bazują na wiedzy,
- mają ograniczoną możliwość zakupu i/lub sprzedaży,
- dla klienta skutkują dostrzegalnymi i wartymi poniesienia wydatków korzyściami,
- są specyficzne dla przedsiębiorstwa,
- są trudne do imitacji (np. przez *benchmarking*),
- są trudno substytucyjne (np. przez *outsourcing*),
- kreują nowe produkty i rynki²⁰.

Istotną cechą tych kompetencji jest również fakt, iż – w odróżnieniu od wielu typowych, zwłaszcza materialnych zasobów – nie tylko nie zużywają się w procesach kolejnych działań, ale w miarę upływu czasu pomnażają się i mogą w coraz większym stopniu oddziaływać na wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa²¹. Poza tym sama umiejętność odpowiedniego wykorzystania kluczowych kompetencji też staje się ich integralną częścią.

Za kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa uznaje się przede wszystkim zdolności menedżerów do wykreowania technologii i produkcyjnych umiejętności, które zapewnią szybkie dostosowanie do zmieniających się uwarunkowań oraz zespołową wiedzę przedsiębiorstwa w zakresie integrowania wielu technologii i skoordynowania różnych umiejętności produkcyjnych²². Podstawowym celem kluczowych kompetencji staje się więc tworzenie wartości dla klienta poprzez rozwijanie nowych funkcjonalności produktu lub zupełnie nowych produktów czy dziedzin działalności. Z tego też względu przedsiębiorstwa muszą koncentrować się na kreowaniu kluczowych kompetencji, gdyż to one decydują o skuteczności działań innowacyjnych, wyrażających się nowymi i unikalnymi produktami lub usługami. Rozwój kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie kształtuje także jego własną tożsamość, z której wynikają realne i potencjalne kierunki procesów innowacyjnych²³.

W rezultacie sukces przedsiębiorstwa jest w dużej mierze wypadkową jego zdolności do wskazania potrzebnych w przyszłości kluczowych kompetencji, określenia szans ich wykreowania oraz praktycznego wykorzystania.

¹⁹ Ideę organizacji uczącej się spopularyzował P. Senge; Por. P. Senge, *The Fifth Discipline, The Art And Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York 1990.

²⁰ K. Moszkowicz, *Zasobowy model formułowania strategii przedsiębiorstwa a procesy innowacyjne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace naukowe nr 1025, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław 2004, s. 230.

²¹ Por. M. J. Stankiewicz, dz. cyt., s. 212.

²² Por. C. K. Prahalad, G. Hamel, dz. cyt., s. 81-82.

²³ K. Moszkowicz, dz. cyt., s. 230-232.

3. INNOWACJE JAKO POCHODNA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

W kontekście współczesnych wyzwań gospodarczych innowacje są coraz częściej traktowane jako podstawowe źródło rozwoju przedsiębiorstwa i to o tyle istotne, że zapewniające przewagę konkurencyjną na skalę globalną²⁴. Presja wprowadzania innowacji dotyczy coraz większej liczby przedsiębiorstw i obejmuje nie tylko zmiany technologiczne, ale również zmiany organizacyjne oraz w sposobie zarządzania, co wiąże się z faktem, że jedynie przedsiębiorstwa innowacyjne poszukujące zmian i okazji do ich wdrażania będą w stanie przetrwać i osiągać spektakularne sukcesy na rynku²⁵.

Za przykładem J. A. Schumpetera, innowacją stanowi każde działanie obejmujące wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi, ewentualne udoskonalenie istniejących, wprowadzenie lub udoskonalenie nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców lub też rozpoczęcie nowej organizacji produkcji²⁶. Z przedstawionej definicji innowacji wynika techniczny, ekonomiczny i organizacyjny charakter innowacji oraz fakt, że przedmiotem innowacji mogą być: produkt, proces produkcyjny oraz organizacja, ale pod warunkiem, że są one nowe i znajdują rzeczywiste zastosowanie.

W relacji do kompetencji szczególnie ważna wydaje się interpretacja innowacji jako zbioru wszelkich procesów twórczego myślenia, które pozwalają na zastosowanie i wykorzystywanie ulepszonych rozwiązań w technologii i organizacji²⁷. Zbiór ten współtworzą posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje, które stwarzają odpowiednie warunki do efektywnego działania i kreowania okoliczności umożliwiających zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, w tym właśnie poprzez inicjację działań o charakterze innowacyjnym.

Z uwagi na pochodzenie, do podstawowych źródeł innowacji zalicza się: działalność B+R; wiedzę w postaci patentów, licencji i usług technicznych; opracowania z zakresu usprawnienia organizacji produkcji (tzw. technologię niematerialną) oraz udoskonalenia maszyn i urządzeń niezbędnych do wdrożenia nowych procesów i produkcji nowych wyrobów; wzory i wynalazki (tzw. technologię materialną)²⁸. Wszystkie wymienione źródła stanowią elementy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa w wymiarze zasobów i/lub kompetencji, potwierdzając tym samym ich znaczenie dla kreowania działań innowacyjnych.

W praktyce pojęcie innowacji bardzo często odnosi się do nowości technicznej, która musi być wymyślona, a następnie faktycznie zastosowana. Powoduje to, że innowacje można ująć jako proces całościowy, składający się z koncepcji teoretycznej, wy-

²⁴ Por. K. Poznańska, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych*, [w:] *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość*. SOOIPP Annual 2008, P. Niedzielski, K. Poznańska, K. B. Matusiak (red.), *Zeszyty Naukowe* nr 525, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 28, WNUS, Szczecin 2009, s. 11.

²⁵ Por. P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, WNUS, Szczecin 2005, s. 137.

²⁶ Por. J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 103-104. Samo słowo innowacja pochodzi od łacińskiego słowa *innovare*, które oznacza „odnawiać”.

²⁷ Zwolennikiem takiego podejścia jest Ph. Kotler. Por. J. Bogdanienko, *Zarządzanie innowacjami*, SGH, Warszawa 1998, s. 37.

²⁸ Por. Oslo Manual, OECD/Eurostat 2005.

lazku technicznego oraz jego wdrożenia i absorpcji²⁹. Czynnikiem integrującym techniczną, menedżerską i inną wiedzę ekspercką ze zdolnościami i procesami w celu realizacji pomysłu innowacyjnego są w tym wypadku odpowiednie kompetencje przedsiębiorstwa, najczęściej wynikające ze specyfiki organizacji i panującej w niej kultury. Wpisuje się to w poglądy autorów, którzy kompetencje utożsamiają z wiedzą, w tym z wiedzą i umiejętnościami pracowników, wiedzą zawartą w systemach technologicznych i zarządzania oraz wiedzą stanowiącą zbiór wartości i norm, czyli kapitałem organizacji³⁰. Dodatkowo, kluczowe kompetencje wynikające np. z organizacyjnego uczenia się powinny być budowane drogą przenoszenia doświadczeń zdobytych w jednej dziedzinie na eksperymentalne ich zastosowanie w innych dziedzinach, celem zdobywania w ten sposób nowych doświadczeń powiększających wcześniejszą bazę posiadanych kompetencji.

W przypadku nowych pomysłów innowacyjnych najważniejszą rolę odgrywają jednak badania naukowe prowadzone we własnych jednostkach naukowo-badawczych i zaprzyjaźnionych uczelniach wyższych, jak również kadra menedżerska przedsiębiorstwa, która skutecznie inspirowa zmiany w zakresie technologii, organizacji i zarządzania, a także odpowiednio uświadomieni pracownicy³¹. Istotne są też determinanty innowacyjności, tj.: popyt (wraz z określeniem jego rozmiarów, tempa wzrostu, zaawansowania technologicznego), liczba i wielkość przedsiębiorstw, poziom konkurencji, bariery wejścia i wyjścia, kapitał ludzki, zakres prowadzonych badań naukowych i wdrożeń, wydatki inwestycyjne na badania i rozwój oraz polityka gospodarcza państwa.

Kluczową kwestią we wszystkich ujęciach innowacji pozostaje jednak element nowości i zmiany, który w sferze produkcji lub rynku odnosi się do produktów i usług, a w obszarze przedsiębiorstwa i konsumpcji do sposobów wytwarzania produktów lub utworzenia czegoś całkiem nowego³². Tym samym widać, że do kreowania nowych produktów i wchodzenia na nowe rynki należy wykorzystywać kompetencje przedsiębiorstwa, gdyż stanowią one fundament dla całych rodzin produktów i umożliwiają wdrożenie technologii mogących znaleźć zastosowanie w wielu nowych produktach i na nowych rynkach, mimo że nie dotyczą one produktów końcowych i rynków danej firmy. Wynika to z faktu, że kompetencje są utożsamiane z wiedzą skumulowaną w postaci szczególnych zdolności, którą w sposób twórczy można wykorzystać na użytek całego przedsiębiorstwa³³. Z tego punktu widzenia największy wpływ na inspirowanie pomysłów innowacyjnych w przedsiębiorstwie mają właśnie kluczowe kompetencje. Potwierdza to chociażby opinia, że tworzenie kluczowych kompetencji winno być podstawowym zamierzeniem strategicznym przedsiębiorstwa, zaś proces formułowania i realizacji strategii powinien uwzględniać działania innowacyjne³⁴. Ponadto, głównymi składnikami strategii

²⁹ Por. A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 17.

³⁰ Por. J. Rokita, dz. cyt., s. 145.

³¹ Por. J. Wysocki, *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość ...*, dz. cyt., s. 23.

³² W obowiązującej obecnie definicji OECD innowacja rozpatrywana jest w kontekście pierwszego wykorzystania technologii lub wiedzy w sposób nowy, zakończony sukcesem rynkowym. Zgodnie z metodologią Oslo Manual wyróżnia się cztery typy innowacji, tj. innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Por. Oslo Manual..., dz. cyt.

³³ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999, s. 86.

³⁴ Por. G. Hamel, C. K. Prahalad, *The Core Competence ...*, dz. cyt., s. 81.

nie powinny być wyroby i rynki, ale przede wszystkim procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, które przekształcane w określone zdolności strategiczne zapewnią klientom nowe i satysfakcjonujące ich wartości³⁵.

Kolejnym potwierdzeniem ścisłej zależności pomiędzy innowacjami a kluczowymi kompetencjami jest ich wzajemne podobieństwo. Wyraża się to tym, że stanowią one syntezę technologii, wiedzy oraz wielu różnych podstawowych kompetencji, gdyż:

- wnoszą kluczowy wkład w wartość postrzeganą przez klienta,
- są unikatowe, reprezentują wyższy poziom aniżeli konkurenci i są trudne do imitacji,
- pozwalają na wprowadzenie gamy nowych produktów lub usług³⁶.

Innowacje bazujące na kluczowych kompetencjach mają decydujący wpływ na wartość przedsiębiorstwa, gdyż poprzez odpowiednie wykorzystanie posiadanych zasobów, jak i kluczowych kompetencji, tworzą wartość dodaną oraz wartość użytkową dla klientów, zwiększając tym samym wartość rynkową przedsiębiorstwa³⁷.

Jeśli zatem przyjmujemy, że innowacje wpływają na tworzenie wartości dodanej, ewentualnie zwiększają przychody lub ograniczają koszty poprzez skuteczne wdrażanie nowych pomysłów, zmiany organizacyjne, szerszą ofertę produktową czy nowe procesy, to wówczas możemy mówić o odpowiednim wykorzystaniu posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału naukowego i materialnego. Skutkuje to „możliwościami robienia czegoś cennego dla klientów”, a więc możliwościami, które wymagają wykorzystywania predyspozycji do łatwego opanowywania i efektywnego stosowania procesów wytwarzania wartości dodanej w połączeniu ze znajomością procesów gospodarczych i stosownych umiejętności ludzi czyli określonych kompetencji³⁸.

Wartość dodana wytworzona przez przedsiębiorstwo jest wielkością stanowiącą różnicę pomiędzy kosztami wytworzenia produktów i usług a ceną ich sprzedaży, którą to dodaje się do wartości tych produktów i usług³⁹. W ujęciu wymiernym wartość dodaną tworzą zysk netto, podatek dochodowy, amortyzacja, odsetki od kredytów i wynagrodzenia z narzutami. Najważniejszą kwestią jest jednak fakt, że prawdziwa wartość dodana nie jest tylko wynikiem obróbki surowców i materiałów, ale tkwi w tworzeniu nowych koncepcji usług i integracji⁴⁰. Taka wartość łączy się ze zdolnością do generowania dochodów gotówkowych i powstaje głównie w przedsiębiorstwach konkurencyjnych, a przy tym innowacyjnych, w których o jej wielkości decyduje działalność badawczo-rozwojowa. Wpływ tej działalności na wartość jednostki wyraża się efektywnością funkcji B+R, sukcesami technicznymi oraz integracją z całokształtem działalności przedsiębiorstwa⁴¹.

³⁵ Por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 322.

³⁶ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna ...*, dz. cyt., s. 170-173.

³⁷ Wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest odzwierciedlana przez jego wartość księgową i wartości firmy. Por. *Zarządzanie wartością firmy*, A. Herman A. Szablewski (red.), POLTEXT, Warszawa 1999, s. 27.

³⁸ M. Bartnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa ...*, dz. cyt., s. 7.

³⁹ Por. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 184-185.

⁴⁰ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 132.

⁴¹ Tamże, s. 134.

Wartość dodana wiąże się nie tylko z produktywnością i sprawnością działania przedsiębiorstwa, ale i z jego umiejętnością do wykorzystania warunków i budowy pozycji, umożliwiającej uzyskanie premii za indywidualizację produkcji, jakość i właśnie innowacyjność⁴². Zdobycie pozycji konkurencyjnej poprzez wyższą wartość produktów i usług oferowanych klientowi oznacza, że w przypadku wprowadzonego na rynek nowego produktu lub usługi firma przebija swoich konkurentów. Trzeba jednak pamiętać, że przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną do momentu, kiedy dostarczane przez nie produkty i usługi mają cechy odpowiadające zapotrzebowaniu większej rzeszy klientów i pozytywnie wyróżniają się od ofert konkurencyjnych.

Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku tworzenia wartości użytkowej dla klientów, która również powstaje w przedsiębiorstwie w procesie wykorzystującym kluczowe kompetencje, dające możliwość uzyskania największej wartości dodanej⁴³. Tworzenie wartości użytkowej dla klienta stanowi zatem ważny element informujący o sposobie wykorzystania posiadanych zasobów i kluczowych kompetencji, co finalnie przekłada się na ocenę pozycji konkurencyjnej firmy. Jednocześnie wskazuje na stopień zorientowania przedsiębiorstwa na klienta i maksymalizację jego zadowolenia w wyniku powiększania własnych wartości poprzez przekształcanie posiadanych czynników produkcji w różnego rodzaju dobra i usługi. Znajduje to potwierdzenie w przedsiębiorstwach odnoszących sukcesy rynkowe, które uznają, że w długim okresie najważniejszym celem każdej firmy powinno być dążenie do zaspokojenia oczekiwań i potrzeb klienta oraz dostarczenie mu jak największej satysfakcji⁴⁴.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa, kreowanie wartości odbywa się na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwa i we wszystkich jego obszarach funkcjonalnych, a efektywność tego procesu jest uzyskiwana poprzez odpowiednie zarządzanie⁴⁵. Skuteczne zarządzanie wartością firmy wymaga wiedzy na temat podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz wyróżniających je na tle konkurencji kluczowych kompetencji, w tym sposobów ich kreowania. Dodatkowym atutem jest często pomijana sprawność działania organizacji, od istnienia której uzależnia się pomyślnie wdrożenie zamierzeń strategicznych⁴⁶. Przykładowo, wysoka jakość i niska cena mogą być efektem np. konkurencyjnej technologii, efektywnego zarządzania procesami kontroli jakości czy strategii marketingowej, stanowiących wynik działań innowacyjnych opartych na kompetencjach, których celem jest maksymalizacja wartości dodanej i użytkowej.

W wielu przypadkach mamy także do czynienia z sytuacją, w której innowacje są nie tylko pochodną kluczowych kompetencji (lub inaczej wyróżniających zdolności), ale same w sobie mogą je stanowić. Zwraca na to uwagę J. Kay, który oprócz architektury firmy i jej reputacji właśnie innowacje uznaje za trzecią wyróżniającą firmę zdolność,

⁴² J. W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa 2004, s. 43.

⁴³ Por. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne ...*, dz. cyt., s. 269.

⁴⁴ *Zarządzanie wartością firmy...*, dz. cyt., s. 70.

⁴⁵ Istnieje nawet koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa (Value-Based Management); Por. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 180-181.

⁴⁶ Por. A. Kałowski, *Sprawność organizacji źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, M. Juchniewicz (red.), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Olsztyn 2009, s. 28.

umożliwiająca uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku przy uwzględnieniu posiadanych przez nią zasobów, jak i warunków otoczenia, w którym funkcjonuje⁴⁷.

Niemniej jednak trzeba mieć świadomość, że wypracowanie kluczowych kompetencji powinno bazować na poszukiwaniu sposobów zaspokajania potrzeb klientów w oparciu o wiedzę i wykorzystanie technologii oraz, że jest to proces długotrwały, aczkolwiek konieczny, jeśli przedsiębiorstwo zamierza odgrywać rolę lidera na rynku.

4. PODSUMOWANIE

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw i obroną przed dynamicznie dokonującymi się zmianami rynkowymi jest określenie celu działalności oraz skoncentrowanie się na budowaniu kluczowych kompetencji, które wpływają na rozwój nowych branż i rynków oraz zapewniają tworzenie nowych wartości dla klientów. Skutkuje to powstawaniem pomysłów innowacyjnych i wzrostem konkurencyjności, mającej decydujący wpływ na osiągnięcie przywództwa rynkowego przez przedsiębiorstwo. Kluczowe kompetencje, które powstają jako kombinacja wzajemnie uzupełniających się i wzmacniających umiejętności oraz wiedzy posiadanej przez menedżerów i pracowników, pozwalają przedsiębiorstwu realizować wysoce zaawansowane procesy i tworzyć produkty o standardach światowych. Realizacja tego zadania nie jest jednak przedsięwzięciem łatwym ze względu na trudności przy identyfikacji źródeł kluczowych kompetencji, którymi mogą być zarówno osobno, jak i w różnych kombinacjach: łączenie wiedzy technicznej (praktycznej) z wiedzą teoretyczną, patenty, nowe informacje płynące z szerokiego obszaru różnorodnych nowych zastosowań, autentyczne odkrycia czy też systematyczne analizy zjawisk i ciągle wysnuwanie wniosków.

Kluczowe kompetencje stają się zatem potężnym motorem innowacji uznawanych za działania w obszarze produktów, technologii lub systemów organizacji i zarządzania, zmierzające do zapewnienia przedsiębiorstwu sukcesu rynkowego. Z kolei wszelka innowacyjność związana z wdrożeniem nowego produktu, technologii, procesu czy usprawnienia organizacyjnego skutecznie przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa wyrażanego ugruntowaną pozycją konkurencyjną.

SUMMARY

Innovations such as launching a new product on the market, implementing a new technology, process or organizational improvement in an enterprise play a particular role in development of enterprises. In other words, these innovations are the most effective source of the growth of a firm's value and its market success. However, innovations should draw on knowledge and core competences created in a firm in order that they could appear in the firm and then become the source of its competitive advantage. Under the above-mentioned conditions, the fast development of new sectors and markets as well as creation of a new value for clients is really possible and efficient in the competitive environment. Therefore, the core competences seem to be the powerful enablers stimulating innovations which result in a company's growth on the particular market, thereby proving existence of the interdependence between enterprise's competences and its innovative activities.

Translated by Jacek Wysocki

⁴⁷ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 185.

LITERATURA:

1. Barney J. B., Zajac E. J., *Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal" Vol. 15/1994;
2. Bartnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000;
3. Bogdanienko J., *Zarządzanie innowacjami*, SGH, Warszawa 1998;
4. Bossak J. W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa 2004;
5. de Wit B., Meyer R., *Strategy: Process, Content, Context, An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.;
6. Drucker P. F., *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999;
7. Fabiańska K., Rokita J., *Zarządzanie. Strategia tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, PETEX, Katowice 1995;
8. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. M. Kopernika, Toruń 2001;
9. Hall R., *A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage*, Competence-Based Strategic Management, ed. A. Heene, R. Sanchez, J. Wiley&Sons, Chichester 1997;
10. Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999;
11. Hill Ch. W., Jones G. R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston 1992;
12. Kałowski A., *Sprawność organizacji źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, M. Juchniewicz (red.), Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2009;
13. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996;
14. Lei D., Hitt A., Bettis R., *Dynamic Core Competencies Through Meta-Learning and Strategic Context*, "Journal of Management" Vol. 22, 1996;
15. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000;
16. Moszkowicz K., *Zasobowy model formułowania strategii przedsiębiorstwa a procesy innowacyjne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Pr. nauk. nr 1025, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław 2004;
17. Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, WNUS, Szczecin 2005;
18. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999;
19. Oslo Manual, OECD/Eurostat 2005;
20. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998;
21. Penrose E., *The Theory of growth of the firm, Resources, firms and strategies*, Oxford University Press, Oxford 1997;
22. Pomykałski A., *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, PWN, Warszawa – Łódź 2001;
23. Poznańska K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw wobec wyzwań globalizacyjnych*, [w:] *Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość. SOOIPP Annual 2008*, P. Niedzielski (red.), Zeszyty Naukowe nr 525, Ekonomiczne Problemy Usług nr 28, WNUS, Szczecin 2009;

24. Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990;
25. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005;
26. Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960;
27. Senge P., *The Fifth Discipline, The Art. and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York 1990;
28. Stankiewicz J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
29. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999.
30. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999;
31. Teece D. J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. "Strategic Management Journal" Vol. 18, 1997;
32. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004;
33. Wysocki J., *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Kapitał ludzki – innowacje – przedsiębiorczość. SOOIPP Annual 2008, Niedzielski P. (red.), Zeszyty Naukowe 525, Ekonomiczne Problemy Usług nr 28, WNUS, Szczecin 2009;
34. *Zarządzanie wartością firmy*, Herman A., Szablewski A. (red.), POLTEXT, Warszawa 1999.