Anna Wieczorek-Szymańska

Kluczowe kompetencje organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 25, 407-422

2012

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.

MUZEUM HISTORII POLSKI

STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA NR 25

Anna Wieczorek-Szymańska
Uniwersytet Szczeciński

KLUCZOWE KOMPETENCJE ORGANIZACJI W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PLACÓWEK UNIWERSALNYCH BANKÓW KOMERCYJNYCH

STRESZCZENIE

W artykule poruszono kwestię kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa na podstawie koncepcji kluczowych kompetencji. W pierwszej części przedstawiono definicję przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz scharakteryzowano ideę kluczowych kompetencji organizacji. Kolejno zaprezentowano wyniki badań nad kluczowymi kompetencjami w wybranych placówkach krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych. Na podstawie opinii respondentów weryfikowano hipotezę będącą przypuszczeniem, że występowanie luki w obszarze kluczowych kompetencji banku powoduje, że pracownicy nie postrzegają banku jako lidera rynkowego.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, kluczowe kompetencje, bank

Wprowadzenie

Zagadnienie konkurencyjności rozpatrywane jest w literaturze przedmiotu, a także w praktyce gospodarczej, w odniesieniu do różnych rodzajów podmiotów. Mówi się o konkurencyjności gospodarki[1] (ujęcie makro), sektora (ujęcie mezo), makroregionu (ujęcie mega), przedsiębiorstwa (ujęcie mikro) oraz produktu/usłu-

[1] Można także rozpatrywać konkurencyjność gospodarek w kontekście międzynarodowym, np. konkurencyjność gospodarki Unii Europejskiej.

gi (ujęcie mikro-mikro)[2]. W niniejszym artykule skupiono uwagę na problematyce konkurencyjności przedsiębiorstwa, dlatego że w warunkach bardzo zmiennego i burzliwego otoczenia, szczególnego znaczenia nabiera właśnie umiejętność wykreowania i utrzymania pożądanej pozycji konkurencyjnej firmy. Jedną z nowoczesnych koncepcji konkurencyjności jest idea kluczowych kompetencji.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia kluczowych kompetencji organizacji w budowaniu jej przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych uniwersalnych banków komercyjnych oraz przedstawienie wyników badań ankietowych *Kluczowe kompetencje banku w ocenie pracowników*. Badanie ankietowe służyło weryfikacji prawdziwości hipotezy: występowanie luk kompetencyjnych w obszarze kluczowych kompetencji organizacyjnych powoduje, że kadra nie postrzega banku, w którym pracuje, jako lidera rynkowego.

1. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Bazując na literaturze przedmiotu[3], można stwierdzić, że konkurencyjność stanowi ważny warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku. Dodatkowo można mówić o szeregu koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa[4]. Tak zwane nowe

[2] Por. *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009, s. 33. Z uwagi na cel niniejszego artykułu dalsze rozważania zostaną skupione na kategorii konkurencyjności przedsiębiorstwa.

[3] Stankiewicz konkurencyjność przedsiębiorstwa definiuje jako „[...] jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji". M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 36. Gorynia rozpatruje konkurencyjność przez pryzmat umiejętności konkurowania, która oznacza przetrwanie i działanie przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. Por. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 96. Pierścionek utożsamia konkurencyjność przedsiębiorstwa z pozycją konkurencyjną, zapewniającą rentowność firmy w długim okresie. Dodaje jednocześnie, że konkurencyjne przedsiębiorstwo posiada zdolność do „tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja rdzenia umiejętności, który kreuje nowe produkty". Por. Z. Pierścionek, *Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Materiały konferencji naukowej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 218; Z. Pierścionek, *Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej*, w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, SGH, Warszawa 2002, s. 18.

[4] Tradycyjne koncepcje konkurencyjności to: koncepcja konkurencyjności kosztowej, bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia; przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością; konkurowanie oparte na sile rynkowej przed-

koncepcje konkurencyjności, które pojawiły się w latach 80. i 90. XX w. w wyniku przeobrażeń warunków funkcjonowania współczesnego świata gospodarczego, akcentują permanentną implementację innowacji, tworzenie nowych rynków, wykorzystywanie okazji rynkowych i przedsiębiorczość, jako źródła przewagi konkurencyjnej organizacji gospodarczej[5]. Do współczesnych ujęć można zaliczyć[6]:

1. Koncepcję kluczowych kompetencji[7],
2. Konkurowanie na bazie czasu,
3. Konkurowanie oparte na wyróżniających zdolnościach firmy,
4. Koncepcję Michaela E. Portera.

Powstanie gospodarki opartej na wiedzy oznacza nadawanie wyjątkowego znaczenia wiedzy, która staje się kluczowym zasobem generowania przewagi konkurencyjnej. Wiedza ma wartość obiektywną, ale wymaga ciągłej aktualizacji – gromadzenia, analizowania i przetwarzania nowych informacji o rzeczywistości gospodarczej. Zakłada się przy tym, że czynniki sukcesu kształtowane na podstawie posiadanej i rozwijanej wiedzy w organizacji obejmują m.in. dobrze rozwinięte kompetencje[8].

2. Koncepcja kluczowych kompetencji organizacji

Dynamika otoczenia – rozumiana jako tempo zmian i złożoność sił działających w otoczeniu – znajduje odzwierciedlenie w wyborze modelu funkcjonowania

---

siębiorstwa; marketingowa koncepcja konkurencyjności; przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja. Wszystkie wymienione podejścia oparte były na założeniu, że przedsiębiorstwa są raczej skłonne do ciągłej konfrontacji z innymi uczestnikami rynku, niż do współpracy. Por. Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006, s. 200, cyt. za: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu...*, *op.cit.*, s. 44.

[5] Por. M. Szczepanik, J.P. Lendzion, *The meaning of the sources of knowledge In building a company's competitive advantage based on the example of the companies from the region of Lodz*, w: *Creating Organization's Competitiveness*, ed. A. Brecht, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2009, s. 28.

[6] Por. A. Skrzypek, *Innowacyjność i wiedza w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie" nr 1 (5), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 140.

[7] Poniżej zostanie zaprezentowana idea kluczowych kompetencji (KK), jako jedno z innowacyjnych ujęć, które upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w czynnikach wewnętrznych, jak jakość zasobów i kompetencje organizacyjne.

[8] Por. A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 39.

organizacji, zapisanym w architekturze firmy, strukturze organizacyjnej czy społecznej konfiguracji. Powyższe zagadnienia koncentrują się wokół pojęcia kompetencji organizacyjnych. Całościową koncepcję kompetencji organizacji zaproponowali Coimbatore Krishnarao Prahalad i Gary Hamel w 1990 r., przedstawiając ideę tzw. kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (*core competence*), które rozumieli jako kolektywną wiedzę i uczenie się w organizacji, przejawiające się w zdolności dostarczania klientom dodatkowych korzyści[9].

Definicję kluczowych kompetencji organizacji współtworzą takie pojęcia, jak umiejętności i zasoby. Zasoby rozumiane są jako aktywa, zarówno materialne, jak i niematerialne, które dla potrzeb kluczowych kompetencji są ocenianie w odniesieniu do celów i strategii firmy, do konkurencji, do obowiązujących standardów ekonomiczno-finansowych. Umiejętności to konkretne zdolności, relacje, wiedza organizacyjna i reputacja. Są niewidoczne i niematerialne[10]. Wykorzystując ideę kluczowych kompetencji, wskazuje się szczególne możliwości organizacji – mocne strony przedsiębiorstwa, które mogą być związane ze zdolnością do kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania rozmaitych działalności i umiejętności produkcyjnych, a także integrowania strumieni technologii. Co ważne, kompetencje nie stanowią pojedynczych umiejętności czy doświadczeń, ale kombinację uzupełniającej się wiedzy grup i zespołów pracowniczych[11]. Są kształtowane przez efekt synergii posiadanych przez firmę zasobów materialnych, niematerialnych, a przede wszystkim ludzkich[12].

Odwołując się do wspomnianej już koncepcji Prahalada i Hamela, można stwierdzić, że kluczowe kompetencje stanowią rdzeń umiejętności firmy i dają „[...] podstawę umożliwiającą firmie konkurowanie i osiąganie przewagi w konkret-

[9] Por. G. Roszyk-Kowalska, *Od kluczowych kompetencji do przewagi konkurencyjnej*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 337.

[10] Por. H. Piekarz, A. Marszałek, *Sposoby ochrony kompetencji organizacji*, w: *Sukces organizacji. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2007, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, s. 242–243. O umiejętnościach firmy pisali m.in. H. Ansoff, R. Rumelt, Ch. Hill i G. Johnes, F. Poles. Więcej na ten temat: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; F. Poles, *Wartościowanie stanowisk pracy i strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

[11] Por. M.J. Stankiewicz, *op.cit.*, s. 211–213.

[12] Por. M. Bukowski, *Zarządzanie kompetencjami*, „Manager" 2008, nr 1, s. 30–31.

nym biznesie"[13]. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa prowadzą do integracji różnorodnych działań w efektywne systemy zapewniające wzrost wydajności i jakości w przedsiębiorstwie[14]. Zadaniem naczelnego kierownictwa jest identyfikacja kompetencji, rzeczywiście leżących w centrum sukcesu konkurencyjnego, oraz dominujących trendów w otoczeniu, które w istotny sposób wpływają na obszary kluczowych kompetencji. Proces wyłaniania kluczowych kompetencji organizacji składa się z 7 etapów (rysunek 1), a jego celem jest umiejętne zdefiniowanie kompetencji i przełożenie ich na strategię działania.

Rysunek 1. Koło badania strategicznego przedsiębiorstwa

Źródło: K. Serafin, *Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy*, w: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1060, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 391.

[13] D. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, Industrial and Corporate Change 1994, No. 3, cyt. za: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 145.

[14] M.J. Stankiewicz, *op.cit.*, s. 213.

Kompetencje, mające centralne znaczenie w budowaniu przewagi rynkowej, powinny następnie zostać uwzględnione na wszystkich etapach planowania strategicznego[15]. Każda dziedzina funkcjonowania firmy charakteryzuje się bowiem pewnymi zmiennymi decydującymi o sukcesie. Czynnikom tym odpowiadają przewodnie kompetencje, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować w celu osiągnięcia sukcesu w określonej dziedzinie. Firma, zarządzana z uwzględnieniem posiadanych kluczowych kompetencji, posiada potencjalny dostęp do różnorodnych rynków, oferuje klientowi jasne korzyści o wysokich parametrach jakości, a w rezultacie osiąga przewagę konkurencyjną trudną do imitacji przez rywali.

3. Ocena kluczowych kompetencji organizacyjnych w bankach komercyjnych – wyniki badań

Kluczowe kompetencje organizacji i ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa postanowiono zbadać na przykładzie uniwersalnych banków komercyjnych. Dokonano w tym celu analizy występowania luk w obszarze kluczowych kompetencji. Konkurencyjność banku oceniana była przez zatrudnionych pracowników i menedżerów[16]. W badaniach posłużono się metodą wywiadu z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety. Badaniem objęto 72 osoby z ośmiu oddziałów różnych banków komercyjnych o uniwersalnym charakterze, mieszczących się na terenie Szczecina. Weryfikacji i analizie poddano 68 (94,44%) kompletnie wypełnionych ankiet.

Respondenci biorący udział w badaniu reprezentowali dwie duże grupy, wyróżnione na podstawie kryterium zwierzchnictwa nad innymi członkami organizacji. Grupa pracowników (45 respondentów – 66,18% badanych) składała się z osób niemających zwierzchniej kontroli nad współpracownikami, natomiast menedżerowie (23 respondentów – 33,82% badanych) byli kierownikami różnych szczebli, legitymującymi się prawem do planowania i organizowania pracy, kontrolowania i motywowania swoich podwładnych.

[15] Por. K. Lisiecka, *Model kompetencji strategicznego doskonalenia jakości*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teoria a praktyką*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Prace Naukowe Akademii ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 391.

[16] Badanie zostało przeprowadzone od stycznia do lutego 2011 r. jako badanie pilotażowe, poprzedzające szersze badanie nad kompetencjami pracowników sektora bankowego.

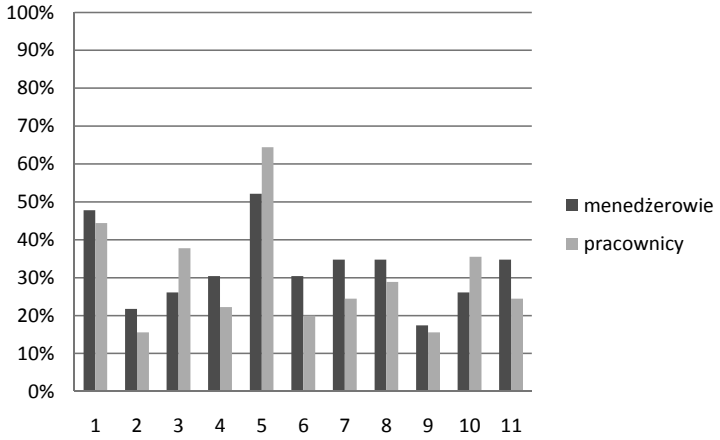
W pierwszej części kwestionariusza ankiety zadano pytania, które miały na celu zebranie opinii na temat kluczowych kompetencji banków, w których respondenci aktualnie pracują[17]. Wśród ocenianych jedenastu kompetencji organizacyjnych dwie wybierane były najczęściej, zarówno przez pracowników, jak i przez menedżerów. Są to: „zaangażowani i kompetentni pracownicy" (tę kompetencję wskazało 52,17% menedżerów i 64,44% pracowników) oraz „otwartość na innowacje" (tę kompetencję wybrało 47,83% menedżerów i 44,44% pracowników). Natomiast najrzadziej jako kluczowe kompetencje banków wskazywane były: „wypracowane, sprawne procedury zarządzania" (tę kompetencję wskazało 17,39% menedżerów i 15,56% pracowników) i „dbałość o pracowników" (tę kompetencję wybrało 21,74% menedżerów 15,56% pracowników). Rysunek 2 zawiera procentowe zestawienie wybieranych przez menedżerów i pracowników kompetencji banków, w których pracują.

Wystąpiły różnice w ocenie kompetencji organizacyjnych analizowanych banków ze względu na zajmowane stanowisko. Menedżerowie lepiej niż pracownicy oceniali kapitał relacyjny banku, a także jego innowacyjność. Pracownicy natomiast pozytywnie ocenili kapitał rynkowy związany z kompetencjami odnoszącymi się do umiejętności wypracowania marki i reputacji oraz kompleksowego zaspokojenia potrzeb klienta. Może to wynikać z faktu, że pracownicy częściej wchodzą w bezpośrednie interakcje z klientami i mają w ten sposób do czynienia z bieżącą informacją zwrotną na temat zadowolenia klienta ze świadczonych usług bankowych. Natomiast menedżerowie kontaktują się z partnerami banku (innymi instytucjami, podmiotami, przedstawicielami władz itp.), stąd posiadają lepszą wiedzę na temat odbioru ich banku w środowisku gospodarczym.

Grupa menedżerów wyżej wartościuje istniejącą kulturę organizacyjną ze względu na jej wpływ na efektywność działania członków organizacji. Sytuację tę może tłumaczyć fakt, że kultura organizacyjna, jako niepisany kodeks postępowania w przedsiębiorstwie, jest pochodną wartości i zasad wyznawanych przez kadrę menedżerską, zwłaszcza najwyższego szczebla. Stąd, jeśli menedżerowie aktywnie współtworzą kulturę organizacyjną, są skłonni do jej bardziej pozytywnej ewaluacji. Obie grupy badanych natomiast bardzo nisko oceniają istniejące w bankach procedury zarządzania. Można więc wnioskować, że badane banki zarządzane są w sposób tradycyjny, niesprzyjający proefektywnościowej postawie pracowników.

[17] Ankietowani byli proszeni o wskazanie maksymalnie pięciu kluczowych kompetencji banku, w którym aktualnie pracują.

Rysunek 2. Kluczowe kompetencje banku w ocenie menedżerów i pracowników



Kompetencje oceniane przez respondentów:

1. Otwartość na innowacje (nowości produktowe i procesowe)
2. Dbałość o pracowników
3. Umiejętność wypracowania i utrzymania pozytywnej marki i reputacji
4. Szybkość w reagowaniu na zmiany w otoczeniu
5. Zaangażowani i kompetentni pracownicy
6. Przewodzenie w dziedzinie jakości oferowanych produktów/usług
7. Pozytywna kultura organizacyjna motywująca do pracy
8. Promowanie procesu ciągłego uczenia się (indywidualnego i zespołowego)
9. Wypracowane sprawne procedury zarządzania w banku
10. Umiejętność kompleksowego zaspokojenia aktualnych potrzeb klientów
11. Wypracowane dobre relacje z zewnętrznymi partnerami banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

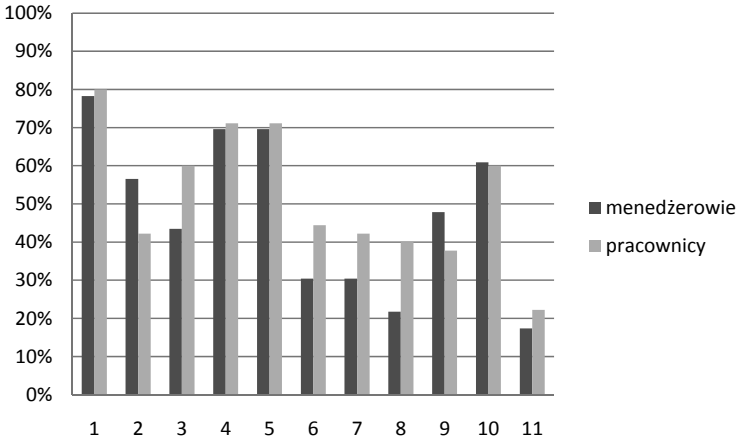
Fakt ten znajduje potwierdzenie w ocenie orientacji banku na zarządzanie zmianami. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy nie postrzegają zarządzania zmianami jako głównej kompetencji banku, choć nieco lepiej jest ten element szacowany przez pierwszą z wymienionych grup respondentów. Najbardziej problematyczny w ocenie jest stan kapitału społecznego w badanych bankach. Respondenci (obu grup badanych) najczęściej wskazywali kompetentnych i zaangażowanych pracowników jako atut organizacji, z drugiej jednak strony bardzo nisko oceniano dbałość o pracowników w przedsiębiorstwach. Dodatkowo słabe wyniki w zakresie ustawicznego kształcenia i pozytywnej kultury organizacyjnej wśród pracowników, mogą świad-

czyć o tym, że w analizowanych bankach brak kompleksowego podejścia do gospodarowania kapitałem społecznym.

W drugim pytaniu kwestionariusza respondenci określali kompetencje, które ich zdaniem powinien posiadać bank, o pozycji lidera na rynku (pożądane kluczowe kompetencje banku). Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje rysunek 3. Analizując odpowiedzi respondentów, można wysnuć następujące wnioski:

1. Zarówno menedżerowie, jak i pracownicy badanych banków nie doceniają znaczenia kapitału relacyjnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej.
2. Respondenci zauważają istotne znaczenie innowacyjności organizacji w walce o pozycję lidera na rynku, choć nie łączą innowacyjności z wysoką jakością świadczonych usług. Innowacyjność kojarzona jest z otwartością na nowości produktowe i procesowe, co może oznaczać, że według respondentów najważniejsze jest oferowanie klientom oryginalnych produktów, a nie produktów o sprawdzonej renomie. Dodatkowo innowacyjność związana jest z dużą zdolnością do zarządzania zmianą.
3. W kontekście efektywności działania firmy, menedżerowie nie doceniają znaczenia kultury organizacyjnej w tworzeniu przewagi rynkowej, natomiast zauważają znaczenie sprawnych procedur zarządzania. Można zatem wysnuć wniosek, że większą wagę przywiązuje się do obowiązujących procedur, niż do znaczenia czynników miękkich w zarządzaniu, takich jak kultura organizacyjna.
4. Występują problemy w ocenie znaczenia kapitału społecznego organizacji. Z jednej strony zarówno menedżerowie, jak i pracownicy deklarują, że zaangażowani i kompetentni pracownicy stanowią rdzeń konkurencyjności banku, ale z drugiej strony sami pracownicy nie doceniają znaczenia dbałości o załogę banku. Dodatkowo menedżerowie nie postrzegają kompetencji ciągłego uczenia się organizacji jako tej o kluczowym znaczeniu. Podsumowując, zarówno menedżerowie, jak i pracownicy zdają sobie sprawę ze znaczenia kapitału ludzkiego dla rozwoju współczesnej organizacji, ale nie doceniają wagi odpowiedniego gospodarowania tym kapitałem.

Rysunek 3. Pożądane kluczowe kompetencje banku w ocenie menedżerów i pracowników



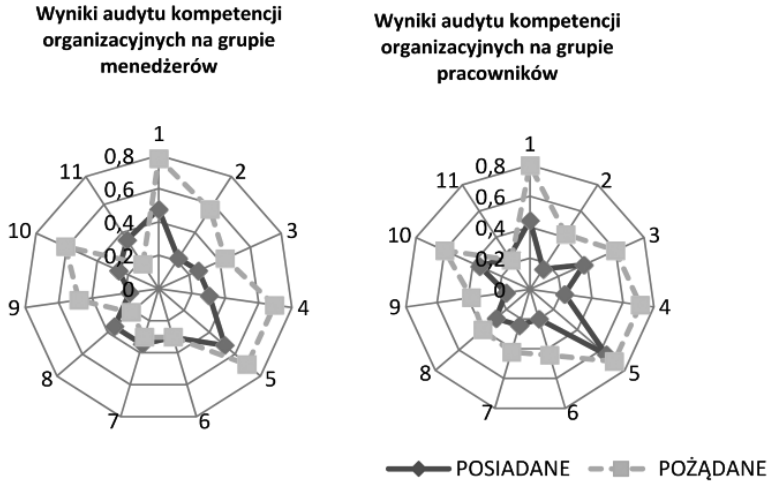
Kompetencje oceniane przez respondentów:

1. Otwartość na innowacje (nowości produktowe i procesowe)
2. Dbałość o pracowników
3. Umiejętność wypracowania i utrzymania pozytywnej marki i reputacji
4. Szybkość w reagowaniu na zmiany w otoczeniu
5. Zaangażowani i kompetentni pracownicy
6. Przewodzenie w dziedzinie jakości oferowanych produktów/usług
7. Pozytywna kultura organizacyjna motywująca do pracy
8. Promowanie procesu ciągłego uczenia się (indywidualnego i zespołowego)
9. Wypracowane sprawne procedury zarządzania w banku
10. Umiejętność kompleksowego zaspokojenia aktualnych potrzeb klientów
11. Wypracowane dobre relacje z zewnętrznymi partnerami banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród grupy menedżerów i pracowników banków mogą być traktowane jako uproszona forma audytu kompetencji organizacyjnych. Zestawienie odpowiedzi na pytanie o kompetencje pożądane w organizacji z odpowiedziami na pytanie o kompetencje, które zdaniem ankietowanych posiada ich bank, wskazuje istniejące w badanych bankach luki kompetencji organizacyjnych. Przedstawione poniżej wykresy radarowe obrazują wyniki audytu osobno wśród menedżerów i osobno wśród pracowników (rysunek 4).

Rysunek 4. Wyniki audytu kompetencji organizacyjnych



Kompetencje oceniane przez respondentów:

1. Otwartość na innowacje (nowości produktowe i procesowe)
2. Dbałość o pracowników
3. Umiejętność wypracowania i utrzymania pozytywnej marki i reputacji
4. Szybkość w reagowaniu na zmiany w otoczeniu
5. Zaangażowani i kompetentni pracownicy
6. Przewodzenie w dziedzinie jakości oferowanych produktów/usług
7. Pozytywna kultura organizacyjna motywująca do pracy
8. Promowanie procesu ciągłego uczenia się (indywidualnego i zespołowego)
9. Wypracowane sprawne procedury zarządzania w banku
10. Umiejętność kompleksowego zaspokojenia aktualnych potrzeb klientów
11. Wypracowane dobre relacje z zewnętrznymi partnerami banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki przedstawionego audytu dowodzą, że według obu grup respondentów w badanych bankach występują luki kluczowych kompetencji. Według menedżerów największe dysproporcje pomiędzy kompetencjami posiadanymi przez bank i pożądanymi z punktu widzenia konkurencyjności występują w obszarze kapitału społecznego i zarządzania zamianą. Z kolei zdaniem pracowników luki niedoboru kompetencji organizacyjnych występują we wszystkich obszarach poza dwoma kompetencjami: zaangażowani i kompetentni pracownicy oraz pozytywne relacje z partnerami zewnętrznymi banku. Największy niedobór kompetencji organizacyjnych dotyczy szybkości w reakcji na zmiany w otoczeniu.

Przekonanie o niedoborach kompetencyjnych własnych organizacji znajduje odzwierciedlenie w odpowiedziach ankietowanych na pytanie o pozycję konkurencyjną ich banku na tle innych o podobnej wielkości. Tylko 17,39 % menedżerów i 22,22% pracowników twierdzi, że ich bank to lider sektora. Jak wynika z analizy ankiet, pracownicy, którzy traktują swój bank jako lidera na rynku, wskazują, że luki niedoboru dotyczą przede wszystkim szybkości w reagowaniu na zmiany w otoczeniu oraz umiejętności kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów. Luka nadmiaru związana jest z kompetencjami: „dbałość o pracowników", „zaangażowani i kompetentni pracownicy", „wypracowane sprawne procedury zarządzania" oraz „wypracowane dobre relacje z partnerami zewnętrznymi banku". Kompetencyjne dopasowanie występuje w zakresie przewodzenia w dziedzinie jakości i promowania ciągłego uczenia się[18]. Natomiast menedżerowie postrzegający bank, w którym pracują, jako lidera rynkowego wskazali na luki niedoboru przede wszystkim w zakresie szybkości reagowania na zmiany w otoczeniu i umiejętności kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów. Mniejsze dysproporcje pomiędzy pożądanymi a posiadanymi kompetencjami organizacyjnymi zidentyfikowali w obszarze marki i reputacji oraz zaangażowanych i kompetentnych pracowników. Przerost kompetencji banków wystąpił głównie przy kompetencji „wypracowane dobre relacje z zewnętrznymi partnerami banku". Dopasowanie kompetencyjne dotyczy: otwartości na innowacje, dbałości o pracowników, pozytywnej kultury organizacyjnej, procedur zarządzania. Znamienny jest fakt, że żaden z kierowników, określających swój bank jako najsilniejszy na rynku, nie uznał za ważną kompetencję „promowanie procesu ciągłego uczenia się"[19].

Pracownicy, którzy uznali swój bank, jako mniej konkurencyjny od innych o podobnej wielkości, określili brak równowagi pomiędzy pożądanymi i posiadanymi kluczowymi kompetencjami we wszystkich obszarach poza kompetencją „zaangażowani i kompetentni pracownicy". Największe różnice wystąpiły dla kompetencji „umiejętność kompleksowego zaspokojenie potrzeb klientów" – wszyscy ankietowani tej grupy wskazali, że jest to kompetencja pożądana i jednocześnie nikt ze wspomnianych badanych nie odpowiedział, że jest to kompetencja posiadana przez

[18] Kompetencyjne dopasowanie wynika z faktu, że respondenci analizowanej grupy nie określili wyżej wymienionych kompetencji ani jako pożądanych, ani jako posiadanych.

[19] Kompetencja ta nie została wybrana ani jako ta, którą bank posiada, ani jako ta, pożądana z punktu widzenia kreowania pozycji konkurencyjnej.

bank, w którym pracuje. Z kolei w przypadku menedżerów tylko jeden ankietowany określił bank, w którym jest zatrudniony jako mniej konkurencyjny od innych o podobnej wielkości. Według tego respondenta spośród pożądanych kompetencji organizacyjnych bank posiada następujące kompetencje: „zaangażowani i kompetentni pracownicy", „pozytywna kultura organizacyjna motywująca do pracy" oraz „promowanie procesu ciągłego uczenia się". We wszystkich pozostałych obszarach wystąpiła zatem luka niedoboru.

Najwięcej respondentów uznało, że bank, w którym pracują zajmuje taką samą pozycję konkurencyjną, jak inne o podobnej wielkości. Menedżerowie tej grupy wskazali, że największa luka niedoboru dotyczy kompetencji: „dbałość o pracowników" i „wypracowane sprawne procedury zarządzania". Luka nadmiaru wystąpiła w przypadku kompetencji: „pozytywna kultura organizacyjna motywująca do pracy" oraz „promowanie procesu ciągłego uczenia się". Kompetencyjne dopasowanie dotyczy tylko obszaru jakości oferowanych przez bak produktów. W przypadku pracowników uznających bank za zajmujący pozycję konkurencyjną, analogiczną do innych o podobnej wielkości, w obszarze wszystkich kompetencji, poza kompetencją „wypracowane dobre relacje z partnerami zewnętrznymi banku", wystąpiły luki niedoboru. Największe dysproporcje w częstotliwości wskazań kompetencji, jako posiadanej i pożądanej, dotyczyły czynników związanych z otwartością baku na innowacje i szybkością w reagowaniu na zmiany w otoczeniu.

Podsumowanie

Zgodnie z założeniami koncepcji kluczowych kompetencji organizacji, przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki unikatowym rozwiązaniom, które stanowią zasób strategiczny firmy. Posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje pozwalają także stwarzać pracownikom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnej pracy. W związku z powyższym dokonano analizy kluczowych kompetencji organizacyjnych w bankach komercyjnych. W tym celu przeprowadzono badania ankietowe, w których kadra bankowa oceniała, zarówno pożądane, jak i posiadane przez banki kompetencje, a także wyrażała swoją opinię na temat pozycji konkurencyjnej banku.

Na podstawie analizy wyników badań można sądzić, że największe znaczenie w badanych organizacjach przyznaje się kapitałowi ludzkiemu, ale w rzeczywistości banki nie są zarządzane w kierunku optymalnego wykorzystania tego kapitału.

W organizacjach jest wiedza na temat roli zasobów ludzkich w budowaniu przewagi konkurencyjnej, ale być może nie ma dostatecznych umiejętności zastosowania tej wiedzy. Ankietowani uznali ponadto, że każdy bank, który pretenduje do roli lidera rynkowego musi posiadać kluczową kompetencję związaną z otwartością na innowacje. Badani wiążą innowacyjność banków z umiejętnością szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, gdyż duże znaczenie dla współczesnego banku ma zdolność nadążania za zmianami dynamicznego otoczenia, a także umiejętność wyprzedzania tych zmian. Dodatkowo respondenci wskazują, że źródłem innowacyjności są zaangażowani i kompetentni pracownicy. Potwierdza się w ten sposób przekonanie respondentów o roli kapitału ludzkiego w kreowaniu przewagi konkurencyjnej w otoczeniu.

W wyniku zestawienia odpowiedzi dotyczących kluczowych kompetencji pożądanych i posiadanych przez poszczególne banki przeprowadzono uproszczony bilans kompetencji organizacyjnych. Na podstawie rezultatów tego audytu stwierdzono, że w analizowanych placówkach występują pewne luki kompetencyjne. Istnienie luk powoduje, że większość ankietowanych nie postrzega banku, w którym pracuje, jako lidera rynkowego. W związku z powyższym można stwierdzić, że przedstawiona hipoteza jest prawdziwa. Występowanie luk kompetencyjnych w obszarze kluczowych kompetencji organizacyjnych powoduje, że kadra nie postrzega banku, w którym pracuje, jako lidera rynkowego.

Literatura

Bukowski M., *Zarządzanie kompetencjami*, „Manager" 2008, nr 1.

Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.

Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

Lisiecka K., *Model kompetencji strategicznego doskonalenia jakości*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teoria a praktyką*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

Piekarz H., Marszałek A., *Sposoby ochrony kompetencji organizacji*, w: *Sukces organizacji. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.

Pierścionek Z., *Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Materiały konferencji naukowej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Pierścionek Z., *Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej*, w: *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, A. Sosnowska, SGH, Warszawa 2002.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

Roszyk-Kowalska G., *Od kluczowych kompetencji do przewagi konkurencyjnej*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Serafin K., *Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy*, w: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1060, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.

Skrzypek A., *Innowacyjność i wiedza w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie" nr 1 (5), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.

Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.

Szczepanik M., Lendzion J.P., *The meaning of the sources of knowledge In building a company's competitive advantage based on the example of the companies from the region of Łódź,* in: *Creating Organization's Competitiveness*, ed. A. Brecht, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2009.

Teece D., Pisano G., *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, „Industrial and Corporate Change" 1994, No. 3.

Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009.

THE CORE COMPETENCE OF THE ORGANIZATION IN THE PROCESS OF COMPETITIVE ADVANTAGE CREATION – THE EXAMPLE OF CHOSEN UNIVERSAL COMMERCIAL BANKS

Summary

The article treats about the issue of competitive advantage of enterprise taking into account the concept of core competence. In the first part of the article the definition of the competitive advantage was discussed, then the idea of core competence was characterized. In the second part of the article the author presents the empirical data on core competence in chosen universal commercial banks. The core competences were assessed by managers and workers. Basing on respondent's opinion the following hypothesis was verified: the existence of core competence gaps causes that employees do not perceive the bank as the market leader.

Translated by Anna Wieczorek-Szymańska

Keywords: competitiveness of enterprises, core competence, bank