

METODY ROZWIJANIA KONKURENCYJNYCH ZASOBÓW I UMIEJĘTNOŚCI W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Podstawowym warunkiem wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest zdobycie oraz utrzymanie trwałych podstaw przewagi konkurencyjnej¹. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływają zarówno czynniki zewnętrzne jak i wewnętrzne, jednak sposób oddziaływania czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych na mechanizm tworzenia przewagi konkurencyjnej istotnie różni się. Wpływ uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych opisują różne nurty teorii przedsiębiorstwa. Czynniki zewnętrzne tworzą określone uwarunkowania, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz wpływają pośrednio na konkurencyjność samego przedsiębiorstwa. W praktyce, menedżerowie mają ograniczone możliwości kształtowania szerokiego spektrum zmiennych, które tworzą uwarunkowania zewnętrzne. Pomimo tych ograniczeń przedsiębiorstwa wpływają na wybrane obszary otoczenia, nawiązują współpracę z innymi podmiotami otoczenia konkurencyjnego, inicjują istotne zmiany w otoczeniu technologicznym, rozwijają nowe produkty i usługi oraz rynki, kreują popyt. Aktywne oraz korzystne dla przedsiębiorstwa oddziaływanie na otoczenie jest jednak możliwe przede wszystkim wtedy, kiedy przedsiębiorstwo posiada zasoby i umiejętności, które umożliwiają taką ingerencję. Przedsiębiorstwa kształtują zatem podstawy swojej konkurencyjności przede wszystkim poprzez oddziaływanie na czynniki wewnętrzne, tj. poprzez tworzenie i rozwijanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności. Kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności ma bezpośredni wpływ na proces tworzenia przewagi konkurencyjnej. Menedżerowie mają także relatywnie większy wpływ na kształtowanie zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa w porównaniu do możliwości bezpośredniego oddziaływania na otoczenie.

Pomimo dynamicznego rozwoju zasobowej oraz ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa, które opisują złożone procesy tworzenia przewagi konkurencyjnej, wiedza na temat metod tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności jest wciąż niepełna. Klasyczne oraz

¹ *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, raport z badań MNiSW, kierownik projektu: Z. Pierścioneck, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa 2008, s. 4–9.

powszechnie stosowane w praktyce zarządzania narzędzia analityczne nie umożliwiają pełnej identyfikacji złożonych procesów tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz nie wyjaśniają w pełni metod tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności. Na tej podstawie w referacie sformułowano hipotezę o relatywnie niskim poziomie rozwoju metod i narzędzi zarządzania strategicznego w odniesieniu do kształtowania konkurencyjnych zasobów przedsiębiorstwa.

Celem referatu jest prezentacja oraz interpretacja wyników badań dotyczących metod tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów i umiejętności w praktyce zarządzania w polskich przedsiębiorstwach². Przeprowadzone badania miały na celu identyfikację stosowanych w praktyce metod kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności oraz ocenę stopnia zaawansowania tych metod. W odniesieniu do strategii kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności zdefiniowano następujące warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, które stanowią podstawę interpretacji uzyskanych wyników:

1. kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności wymaga wysokiego zaangażowania kadry zarządzającej w procesy tworzenia i rozwijania tych zasobów;
2. kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności wymaga pogłębionej wiedzy o metodach rozwijania tych zasobów;
3. tworzenie i rozwijanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności wymaga jednoczesnych działań: a) w zakresie efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów; oraz b) w obszarze tworzenia całkowicie nowych rodzajów zasobów;
4. strategia tworzenia nowych rodzajów zasobów i umiejętności wymaga identyfikowania najbardziej efektywnych kierunków rozwoju zasobów, tj. wymaga jednoczesnej analizy i oceny: a) identyfikacji i analizy przyszłych potrzeb odbiorców oraz preferowanych przez nich wartości; oraz b) oceny zasobów i umiejętności (w tym technologii), które będą odgrywały wiodące znaczenie w przyszłości³.
5. kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności w wymiarze operacyjnym (w sferze implementacji) wymaga zaawansowanych metod zarządzania wiedzą oraz uczenia się, w szczególności w odniesieniu do uczenia się grupowego oraz całej organizacji.

² Badanie przeprowadzono w latach 2006–2008 w ramach projektu: *Warunki wzrostu konkurencyjności...* op.cit.

³ Warunek ten określono na podstawie kryteriów identyfikacji kluczowych kompetencji, por. np. *Metody identyfikacji kluczowych kompetencji*, w: *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. naukowa Z. Pierścionek, S. Jurek-Stepień, OW SGH, Warszawa 2006, s. 153.

Na podstawie sformułowanych zasobowych uwarunkowań wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w badaniu sformułowano hipotezę, iż kluczowym warunkiem wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE jest posiadanie pogłębionej wiedzy przez kadry zarządcze o metodach kreowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa oraz posiadanie umiejętności wykorzystania tej wiedzy w procesie rozwijania zasobów własnych oraz w pozyskiwaniu niezbędnych zasobów z zewnątrz. Podstawą prowadzonych badań jest przyjęcie założenia, że konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wynikiem realizacji „pełnej” strategii konkurencji. Możliwości kształtowania rynkowej strategii konkurencji są wynikiem posiadania konkurencyjnych zasobów i umiejętności, zatem realizacja strategii konkurencji obejmuje jednocześnie procesy tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności oraz metody efektywnego ich wykorzystania w procesie kształtowania rynkowych instrumentów konkurowania. Pojęcie pełnej strategii konkurencji odnosi się zatem jednocześnie do „rynkowej” oraz „zasobowej” strategii konkurencji⁴, w której rynkowe instrumenty strategii wynikają z zasobowych jej uwarunkowań. Warunek ten określić można również jako warunek spójnego charakteru strategii konkurencji.

Metody tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów i umiejętności zidentyfikowane zostały w przeprowadzonym badaniu na podstawie: 1) oceny treści i zakresu działań tworzących konkurencyjne zasoby; oraz na podstawie 2) oceny systematyczności i kompleksowości działań tworzących konkurencyjne zasoby⁵. Treść i zakres działań, które tworzą konkurencyjne zasoby badanych przedsiębiorstw zidentyfikowano oraz oceniono poprzez sformułowanie pytań otwartych w następujących obszarach: a) działania związane z rozwijaniem „posiadanych” zasobów i umiejętności, b) działania związane z tworzeniem „nowych” zasobów i umiejętności, c) działania związane z tworzeniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa, oraz d) działania w zakresie pozyskiwania konkurencyjnych zasobów i umiejętności z zewnątrz tj. spoza przedsiębiorstwa. Systematyczność oraz kompleksowość działań oceniono w sposób bezpośredni oraz pośredni, na podstawie wcześniej sformułowanych zasobowych warunków wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Ocena bezpośrednia możliwa była poprzez sformułowanie bezpośrednich pytań o systematyczność podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstw działań. Ocena pośrednia polegała na szczegółowej analizie

⁴ Por. Z. Pierścionek, *Rynkowe oraz zasobowe strategie konkurencji*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. nauk. A. Herman, K. Poznańska, KNoP, SGH, Warszawa 2008.

⁵ *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 169–209 i 245–272.

treści i zakresu podejmowanych – przez kierownictwo przedsiębiorstw - działań szczegółowych. Analiza treści i zakresu podejmowanych działań umożliwiła weryfikację uzyskanych w pytaniach bezpośrednich odpowiedzi oraz umożliwiła ocenę kompleksowego charakteru tych działań. Jako działania systematyczne i kompleksowe uznano te, które spełniają jednocześnie wszystkie sformułowane zasobowe warunki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, tj., które odnoszą się do pełnej strategii konkurencji.

W wyniku prowadzonych badań stwierdzono, że najczęściej wskazywane działania w obszarze tworzenia i rozwijania zasobów koncentrują się w obszarze pozyskiwania oraz kształcenia kadr oraz w obszarze rozwijania umiejętności marketingowych. Wybrane wyniki analiz wskazują również, że menedżerowie przedsiębiorstw dużą wagę przywiązują do rozwijania umiejętności technologicznych i produkcyjnych oraz do metod zarządzania (w tym zarządzania jakością). Poniżej przedstawione wyniki badań odnoszą się do procesów tworzenia i rozwijania: 1) umiejętności „posiadanych”, 2) umiejętności „nowo tworzonych”, 3) umiejętności tworzonych „wewnątrz” przedsiębiorstwa; oraz 4) umiejętności pozyskiwanych „z zewnątrz”. Wskazywane przez respondentów odpowiedzi zostały przedstawione w postaci rankingu działań szczegółowych tworzących konkurencyjne zasoby oraz w postaci zagregowanej do 23 obszarów funkcjonalno-zasobowych. Wyniki dotyczące podejmowanych działań szczegółowych mają charakter odpowiedzi dosłownych, podczas gdy wyniki zagregowane uwzględniają podobieństwa różnych odpowiedzi oraz wskazują koncentrację podejmowanych przez menedżerów działań w ramach ściśle określonych dziedzin funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa.

Tabela 1 przedstawia ranking najczęściej wskazywanych działań w obszarze rozwijania „posiadanych” zasobów i umiejętności. Najczęściej wskazywane działania szczegółowe związane z rozwijaniem posiadanych zasobów to: szkolenia wewnętrzne (34 proc. wskazań), badania i analizy rynku i konkurencji (14 proc.), działania dotyczące rozwijania nowych umiejętności w zakresie posiadanych technologii (13,5 proc) oraz zewnętrzne formy kształcenia (13 proc.). Agregując uzyskane odpowiedzi do obszarów funkcjonalno-zasobowych, najczęściej wskazywane działania dotyczą: uczenia się oraz zarządzania wiedzą (całkowita suma wskazań w tym obszarze: 55 proc.), rozwijania posiadanych umiejętności marketingowych (suma wskazań 38 proc.) oraz w obszarze rozwijania posiadanych umiejętności produkcyjnych i technologicznych (30 proc.). W odpowiedziach respondenci wskazywali również liczne działania niezwiązane bezpośrednio z rozwijaniem konkurencyjnych zasobów, ale z efektami procesu

tworzenia konkurencyjnych zasobów, które dotyczyły m.in. polityki cen, obniżki kosztów oraz w obszarze outsourcingu. Działania te nie precyzują dostatecznie, w jaki sposób rozwijane są konkurencyjne zasoby lub też, jakie zasoby umożliwiają osiągnięcie lepszych rezultatów. Na uwagę zasługuje fakt, że respondenci nie wskazali żadnych działań w obszarze rozwijania umiejętności badawczo-rozwojowych oraz w obszarze relacji i komunikacji wewnętrznej, które można uznać jako szczególnie istotne w procesach rozwijania zasobów i umiejętności, w szczególności w procesach doskonalenia umiejętności produkcyjnych oraz zasobów „relacyjnych”.

Tabela 1. Rozwijanie **posiadanych** zasobów i umiejętności – najczęściej wskazywane działania

Rozwijanie posiadanych zasobów i umiejętności		
L.p.	Działania zagregowane (do 23 sfer)	wskazania w %
1.	uczenie się, zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	55
2.	umiejętności marketingowe	38
3.	technologia i organizacja produkcji	30
4.	organizacja zarządzania, metody zarządzania	20
5.	kadry, zarządzanie kadrami	13
6.	zarządzanie jakością	10
L.p.	Rodzaje działań szczegółowych	wskazania w %
1.	szkolenia wewnętrzne	34
2.	badania i analizy rynku, zbieranie i analiza informacji o konkurencji	14
3.	nowe technologie wytwarzania, nowoczesne technologie	13,5
4.	podnoszenie kwalifikacji pracowników, kursy, szkolenia i szkoły	13
5.	rozbudowa firmy, nowe inwestycje	12
6.	unowocześnianie procesu produkcji	10

Źródło: Badanie własne, w ramach projektu MNiSW (2006-2008) pt. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, kierownik projektu: Z. Pierścionek, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, 2008.

Najczęściej wskazywane działania szczegółowe w obszarze uczenia się oraz zarządzania wiedzą to szkolenia wewnętrzne (34 proc.) i szkolenia zewnętrzne (13 proc.). W niewielkim zakresie respondenci wskazali również na działania w takich obszarach jak: kontakty z nauką, sympozja i konferencje oraz rozwijanie systemów informacyjnych. W obszarze zarządzania marketingowego, respondenci najczęściej wskazywali takie działania jak: badania i analizy rynku (9 proc.), rozszerzenie asortymentu produktów i usług (7 proc.), rozwój sieci dystrybucji (7 proc.). W dalszej kolejności wskazywano działania związane z poszukiwaniem nowych rynków zbytu, z promocją towarów i usług, reorganizacją systemu sprzedaży. W obszarze umiejętności

produkcyjnych i technologicznych respondenci wskazali przede wszystkim rozwijanie posiadanych technologii wytwarzania (14 proc.), unowocześnianie elementów procesu produkcyjnego (10 proc.), modernizację parku maszynowego (4 proc.) oraz informatyzację procesów produkcyjnych (3 proc.).

Jako podstawowy kierunek rozwijania „nowych” rodzajów zasobów menedżerowie wskazali zewnętrzne formy kształcenia, szkolenia oraz warsztaty (21 proc.), następnie rozwijanie nowych produktów i asortymentu (19 proc.) oraz opracowanie i wdrażanie nowych technologii (14 proc.). Wyniki te zestawiono w tabeli 2. Blisko 12 procent respondentów postrzega rozwijanie zasobów przede wszystkim w kategoriach inwestycji rzeczowych oraz 10 proc. jako pozyskanie nowych rynków zbytu. Na szczególną uwagę zasługuje bardzo wysoka liczba wskazań na działania w obszarze rozwoju nowych produktów oraz nowych umiejętności technologicznych. Jednocześnie możemy zauważyć, że zewnętrzne formy kształcenia nie decydują bezpośrednio o możliwościach tworzenia nowych unikalnych zasobów i umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa, choć z pewnością stanowią one główną metodę rozwijania posiadanych zasobów oraz metodę pozyskiwania nowych zasobów (nowej wiedzy) z zewnątrz.

Agregując uzyskane wyniki do sfer funkcjonalno-zasobowych zauważamy, że działania związane z rozwijaniem nowych zasobów i umiejętności koncentrują się przede wszystkim na rozwijaniu umiejętności marketingowych (54 proc.), na działaniach w obszarze organizacji zarządzania przedsiębiorstwem (25 proc.), w obszarze uczenia się (25 proc.) oraz dotyczą pozyskiwania nowych umiejętności technologicznych i produkcyjnych (16 proc.). Rozwijanie nowych umiejętności marketingowych dotyczyło przede wszystkim: rozwijania asortymentu (19 proc.), rozwijania umiejętności sprzedażowych, m.in.: w obszarze promocji, reklamy, rozwoju sieci dystrybucji oraz w poszukiwaniu nowych rynków zbytu (suma wskazań 10 proc.), w obszarze badań rynku (8 proc.), obsługi klienta oraz relacji z klientem (4 proc.). W obszarze rozwijania technologii respondenci wskazali opracowanie i wdrażanie nowych technologii (14 proc.) oraz zakup licencji (2 proc.). Na szczególną uwagę zasługuje niska ilość wskazań na czynniki związane bezpośrednio z zarządzaniem wiedzą (1,2 proc.) oraz zarządzania informacją (0,6 proc.), brak wskazań na działania związane z mechanizmami uczenia się grupowego oraz w obszarze wewnętrznych form uczenia się i wymiany doświadczeń. Menedżerowie nie wskazywali również takich działań jak powoływanie specjalistycznych oraz interdyscyplinarnych

zespołów zadaniowych, które stanowią ważny element procesów zarządzania wiedzą w procesach tworzenia nowych rodzajów zasobów.

Tabela 2. Rozwijanie **nowych** zasobów i umiejętności – najczęściej wskazywane działania

Rozwijanie nowych zasobów i umiejętności		
L.p.	Działania zagregowane (do 23 sfer)	wskazania w %
1.	umiejętności marketingowe	54
2.	organizacja zarządzania, metody zarządzania	25
3.	uczenie się, zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	25
4.	technologia i organizacja produkcji	16
5.	kadry, zarządzanie kadrami	10
6.	zarządzanie jakością	9
L.p.	Rodzaje działań szczegółowych	wskazania w %
1.	szkolenia oraz warsztaty zewnętrzne	21
2.	nowe produkty, rozszerzanie asortymentu	19
3.	opracowanie i wdrażanie nowych technologii	14
4.	nowe inwestycje rzeczowe, rozbudowa firmy	12
5.	badania rynku i konkurencji	11
6.	pozyskanie nowych rynków zbytu	10

Zródło: Badanie własne, w ramach projektu MNiSW (2006-2008) pt. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, kierownik projektu: Z. Pierścionek, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, 2008.

Najczęściej wskazywane zasoby i umiejętności pozyskiwane „z zewnątrz” przedsiębiorstwa (tabela 3) to: nowe technologie (19 proc.), zewnętrzne formy kształcenia (16 proc.) oraz zasoby ludzkie (14 proc.) i wiedza o rynku (14 proc.). Agregując uzyskane wyniki zauważamy, że aż 67 procent działań związanych z pozyskiwaniem nowych zasobów dotyczy pozyskiwania wiedzy, 30 proc. dotyczy pozyskania umiejętności technologicznych i produkcyjnych oraz 19 procent – pozyskiwania zasobów ludzkich. Analizując wyniki działań szczegółowych możemy również powiedzieć, że działania związane z uczeniem się dotyczą przede wszystkim: szkoleń pracowniczych (16 proc.), pozyskania wiedzy o rynku (14 proc.), pozyskania wiedzy (12 proc.), pozyskania wiedzy o konkurentach (8 proc.), pozyskania kadr (głównie ekspertów oraz wiedzy eksperckiej) (4 proc.), technologii informacyjnych (4,6 proc.). Na uwagę zasługuje wysoki odsetek wskazań na działania w obszarze strategii outsourcingu, m.in. outsourcing funkcji marketingowych (w obszarze promocji, reklamy) w obszarze usług inżyniersko-konstrukcyjnych, w obszarze produkcji, sieci dystrybucji oraz usług ochrony mienia. Działania związane z outsourcingiem nie stanowią jednak ani metody tworzenia ani

pozyskiwania konkurencyjnych zasobów i umiejętności, determinują jedynie (pozostałe w kompetencji przedsiębiorstwa) obszary specjalizacji zasobów.

Tabela 3. Pozyskiwanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności z zewnątrz – najczęściej wskazywane działania

Pozyskiwanie zasobów i umiejętności z zewnątrz		
L.p.	Działania zagregowane (do 23 sfer)	wskazania w %
1.	uczenie się, zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	67
2.	technologia i organizacja produkcji	30
3.	kadry, zarządzanie kadrami	19
4.	outsourcing	14
5.	zarządzanie marketingowe	9
6.	współpraca z innymi przedsiębiorstwami	5
L.p.	Szczegółowe rodzaje zasobów	wskazania w %
1.	nowe technologie, nowoczesne technologie	19
2.	szkolenia pracowników oraz zewnętrzne formy kształcenia	16
3.	zasoby ludzkie - specjaliści, fachowcy	14
	wiedza o rynku	14
4.	wiedza (ogólnie)	12
5.	wiedza o konkurentach	8
6.	benchmarking produktów i asortymentu	5

Zródło: Badanie własne, w ramach projektu MNiSW (2006-2008) pt. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, kierownik projektu: Z. Pierścionek, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, 2008.

Tabela 4 przedstawia działania związane z tworzeniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności „wewnątrz” przedsiębiorstwa. Najczęściej wskazywane działania szczegółowe to: szkolenia wewnętrzne (20 proc.), rozwój kadr (18 proc.), rozwój potencjału technologicznego (14 proc.) oraz rozwój nowych produktów (13 proc.). Najczęściej wskazywane działania w zakresie tworzenia zasobów „wewnątrz” koncentrują się w dziedzinie uczenia się (38 proc.), w dziedzinie doskonalenia umiejętności marketingowych (28 proc.) oraz w zakresie rozwijania technologii i organizacji produkcji (22 proc.). Procesy uczenia się określone zostały w postaci wewnętrznych form kształcenia. W obszarze zarządzania marketingowego zwrócono uwagę m.in. na badania i analizy rynku (7 proc.), rozwój nowych produktów i usług (6 proc.), rozwijanie kanałów dystrybucji (3,5 proc.), elastyczność w dostosowaniu do potrzeb (3,5 proc.), rozwijanie sprzedaży poprzez Internet (2 proc.), promocja i reklama (poniżej 2 proc.), tworzenie konkurencyjnych ofert oraz planów sprzedaży (poniżej 2 proc.), tworzenie baz danych dot. klientów (poniżej 2 proc.). W zakresie technologii i organizacja produkcji wskazano m.in.: know-how (4 proc.), potencjał

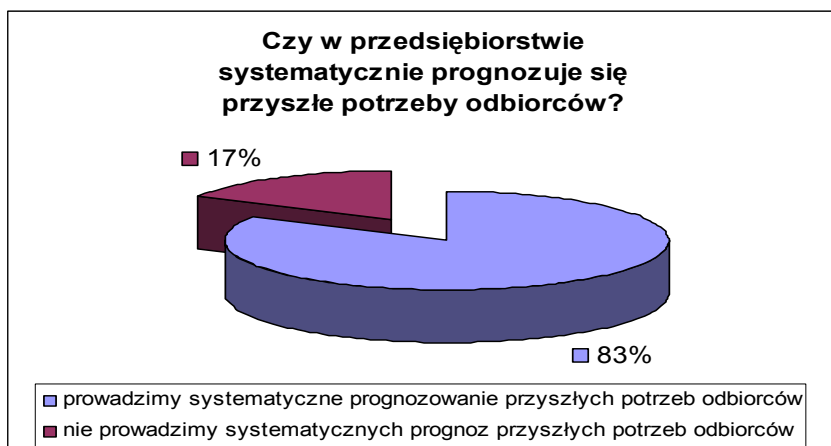
technologiczny (14 proc.), inwestycje w nowe technologie (3 proc.), unikalne maszyny i urządzenia (0,6 proc.).

Tabela 4. Jakie konkurencyjne zasoby i umiejętności są tworzenie wewnątrz przedsiębiorstwa?

Tworzenie zasobów i umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa		
L.p.	Działania zagregowane (do 23 sfer)	wskazania w %
1.	uczenie się, zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	38
2.	umiejętności marketingowe	28
3.	technologia i organizacja produkcji	22
4.	kadry, zarządzanie kadrami	20
5.	innowacje, zdolności innowacyjne	15
6.	organizacja zarządzania i metody zarządzania	14
L.p.	Szczegółowe rodzaje zasobów	wskazania w %
1.	kadry - szkolenia wewnętrzne	20
2.	kapitał ludzki	18
3.	potencjał techniczny i technologiczny	14
4.	nowe produkty	13
5.	wiedza o rynku, analizy rynku	7,5
6.	jakość produktu/usługi	7

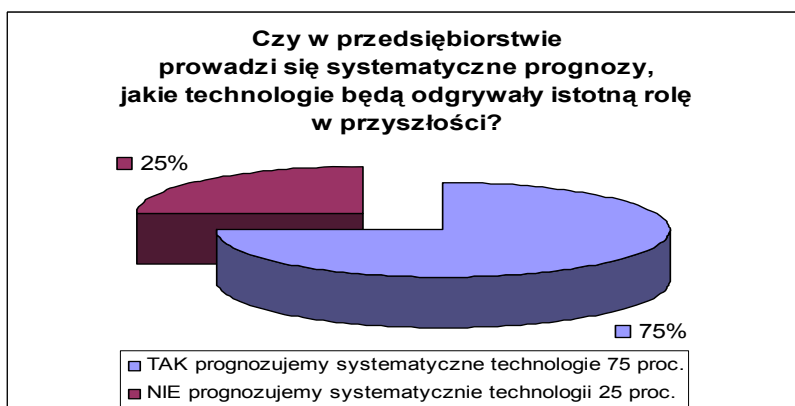
Źródło: Badanie własne, w ramach projektu MNiSW (2006-2008) pt. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, kierownik projektu: Z. Pierścionek, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, 2008.

W badaniu sformułowano pytania bezpośrednio, dotyczące systematyczności metod, które stanowią podstawę do podejmowania decyzji w procesie identyfikacji najbardziej atrakcyjnych kierunków rozwoju zasobów i umiejętności tj., które stanowią podstawę procesów świadomego kształtowania konkurencyjnych zasobów. W odpowiedziach tych ponad 80 proc. respondentów deklaruje, iż w przedsiębiorstwie systematycznie prognozuje się przyszłe potrzeby odbiorców, 75 proc. menedżerów deklaruje, że w przedsiębiorstwie systematycznie prognozuje się technologie, które będą odgrywać wiodącą rolę w przyszłości oraz ponad 70 proc. respondentów deklaruje, że w przedsiębiorstwie prowadzi się systematyczne oceny, jakie zasoby i umiejętności będą potrzebne w przyszłości.



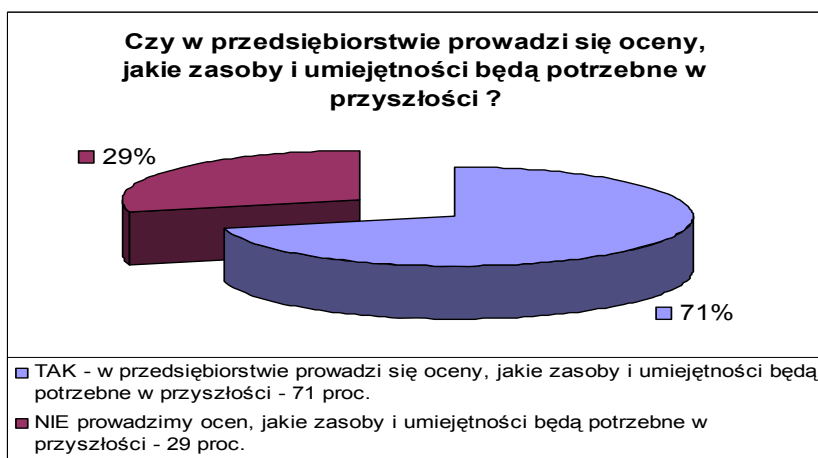
Rysunek 1. Czy w przedsiębiorstwie systematycznie prognozuje się przyszłe potrzeby odbiorców?

Źródło: Badanie własne, w ramach projektu MNiSW (2006–2008) p.t. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, kierownik projektu: Z. Pierścionek, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, 2008.



Rysunek 2. Czy w przedsiębiorstwie systematycznie prognozuje się technologie, które będą odgrywały istotną rolę w przyszłości?

Źródło: Ibidem.



Rysunek 3. Czy w przedsiębiorstwie prowadzi się oceny, jakie zasoby i umiejętności będą potrzebne w przyszłości?

Źródło: Ibidem.

Konfrontując uzyskane deklaracje dotyczące systematycznego stosowania metod analitycznych, które umożliwiają identyfikację najbardziej efektywnych kierunków rozwoju zasobów stwierdzono, że działania te nie są wymieniane, lub są wymieniane w marginalnym zakresie w pytaniach otwartych ankiety, na podstawie których oceniano treść i zakres działań tworzących konkurencyjne zasoby. Niespełna 1 procent respondentów wymienia wśród działań związanych z tworzeniem i rozwijaniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności analizy zasobów i umiejętności. Menedżerowie nie wymieniają również szczegółowych działań w obszarze prognozowania technologii, które będą odgrywać wiodącą rolę w przyszłości. Tylko 8 procent menedżerów wskazuje działania tworzące konkurencyjne zasoby w postaci analiz rynku oraz ocen istotnych dla nabywcy wartości. Odpowiedzi te nie wskazują jednocześnie działań szczegółowych w obszarze prognozowania przyszłych potrzeb nabywców. Analiza wyników badań nasuwa również wątpliwość, w jakim zakresie w badanych przedsiębiorstwach jednocześnie prowadzi się analizy zasobów i umiejętności, prognozowanie przyszłych potrzeb odbiorców oraz oceny, jakie technologie będą odgrywały decydującą rolę w przyszłości. Działania te określić można, na podstawie analizy kryteriów identyfikacji kluczowych kompetencji jako komplementarne w procesie identyfikacji przyszłych kierunków rozwoju zasobów.

Podsumowując uzyskane wyniki badań stwierdzono, że działania menedżerów związane z kształtowaniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności koncentrują się przede wszystkim w obszarze pozyskiwania oraz kształcenia kadr, w obszarze rozwijania umiejętności marketingowych oraz w obszarze rozwijania umiejętności technologicznych i produkcyjnych. Umiejętności związane z uczeniem się oraz zarządzaniem wiedzą w głównym stopniu rozwijane są poprzez szkolenia wewnętrzne oraz poprzez zewnętrzne metody kształcenia, nie są jednak rozwijane zaawansowane metody uczenia się zespołowego oraz organizacyjnego oraz metody zarządzania wiedzą, zmierzające do tworzenia unikalnych zasobów i umiejętności. Wśród działań związanych z rozwijaniem zdolności marketingowych, menedżerowie wskazują przede wszystkim na rozwijanie funkcji sprzedażowych, w obszarze produktu, oferty, asortymentu, reklamy, promocji oraz w zakresie rozwijania kanałów dystrybucji. W relatywnie niewielkim zakresie rozwijane są umiejętności w zakresie badań rynku i konkurencji, w szczególności jednak, w niewielkim zakresie rozwijane są umiejętności dotyczące prognozowania istotnych dla nabywców wartości, działania w obszarze marketingu pilotażowego oraz w obszarze marketingu

relacji. Również w niewielkim zakresie menedżerowie przedsiębiorstw wskazali działania rozwijające konkurencyjne zasoby i umiejętności w obszarze projektowania oraz w sferze badań i rozwoju (B+R). Wyniki badań wskazują również, że przedsiębiorstwa nie nawiązują ścisłej współpracy z zewnętrznymi ośrodkami naukowo-badawczymi w procesach tworzenia nowych zdolności produkcyjnych i technologicznych. Wyniki te nie wyjaśniają zatem, w jaki sposób przedsiębiorstwa tworzą i rozwijają nowe umiejętności produkcyjne i technologiczne oraz nowe produkty.

W badaniu stwierdzono również nieznaczne zróżnicowanie wyników badań w oparciu o kryterium kierunku i skali eksportu. W szczególności zauważono, iż przedsiębiorstwa o najwyższej skali eksportu, oraz przedsiębiorstwa eksportujące na rynki krajów UE, relatywnie większą wagę przywiązują do rozwijania konkurencyjnych zasobów i umiejętności w obszarze uczenia się, zarządzania wiedzą oraz informacją względem przedsiębiorstw o najmniejszej skali eksportu oraz względem przedsiębiorstw, w których dominuje eksport w kierunku wschodnim oraz do krajów rozwijających się. Również w grupie przedsiębiorstw eksportujących na rynki krajów UE oraz w grupie przedsiębiorstw o najwyższej skali eksportu zaobserwowano większą koncentrację działań w obszarze rozwijania umiejętności technologicznych i produkcyjnych. W przedsiębiorstwach, w których skala eksportu jest relatywnie niższa oraz przedsiębiorstwa, w których dominuje eksport na do krajów rozwijających się, menedżerowie przywiązują relatywnie większą wagę do rozwijania umiejętności marketingowych.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że podejmowane w przedsiębiorstwach działania kształtujące konkurencyjne zasoby i umiejętności koncentrują się na istotnych z punktu widzenia rozwijania zasobów problemach i dotyczą w szczególności problemów pozyskiwania i kształcenia kadr, pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, rozwijania umiejętności marketingowych oraz rozwijania nowych umiejętności technologicznych i produkcyjnych. Ponadto, menedżerowie relatywnie dużą wagę przywiązują do problemów w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności do problemu zarządzania jakością (w tym pozyskiwania certyfikatów jakości). Jednocześnie uzyskane wyniki badań wskazują, że menedżerowie w relatywnie mniejszym stopniu koncentrują działania w obszarze zaawansowanych metod zarządzania wiedzą i uczenia się organizacyjnego, w obszarze tworzenia całkowicie nowych zasobów i umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa o unikalnym charakterze oraz w relatywnie niskim stopniu są zaangażowani w długofalowe procesy rozwijania zdolności innowacyjnych.

Sformułowane zasobowe warunki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz uzyskane wyniki badań potwierdzają jednocześnie hipotezę, że podejmowane w polskich przedsiębiorstwach działania dotyczące kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności, mają charakter niesystematyczny, niekompleksowy, opierają się zatem w głównej mierze na doświadczeniu oraz na intuicji menedżerów odpowiedzialnych za strategię konkurencji. Uzyskane wyniki potwierdzają również hipotezę o relatywnie wyższym stopniu zaawansowania metod i narzędzi zarządzania strategicznego w odniesieniu do kształtowania rynkowych strategii konkurencji w relacji do mniej zaawansowanych metod kształtowania zasobowych strategii konkurencji.