

Imię i nazwisko autora rozprawy: Kamila Siwak  
Dyscyplina naukowa: nauki o zarządzaniu i jakości

## ROZPRAWA DOKTORSKA

Tytuł rozprawy w języku polskim: Kluczowe kompetencje jako narzędzie do tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwach

Tytuł rozprawy w języku angielskim: Core competences as a tool to create business models in companis

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Promotor                               | Drugi promotor                    |
| <i>podpis</i>                          | <i>podpis</i>                     |
| Dr hab. Julita Wasilczuk prof. PG      | <Tytuł, stopień, imię i nazwisko> |
| Promotor pomocniczy                    | Kopromotor                        |
| <i>podpis</i>                          | <i>podpis</i>                     |
| Dr hab. inż. Małgorzata Zięba prof. PG | <Tytuł, stopień, imię i nazwisko> |

The author of the doctoral dissertation: Kamila Siwak  
Scientific discipline: management and quality science

## DOCTORAL DISSERTATION

Title of doctoral dissertation: Core competences as a tool to create business models in companies

Title of doctoral dissertation (in Polish): Kluczowe kompetencje jako narzędzie do tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwach

|  |   |
|--|---|
| Supervisor                             | Second supervisor                       |
| <i>signature</i>                       | <i>signature</i>                        |
| Dr hab. Julita Wasilczuk prof. PG      | <Title, degree, first name and surname> |
| Auxiliary supervisor                   | Cosupervisor                            |
| <i>signature</i>                       | <i>signature</i>                        |
| Dr hab. inż. Małgorzata Zięba prof. PG | <Title, degree, first name and surname> |

Gdańsk, year 2023



# Spis treści

|  |           |
|--|-----------|
| <b>WSTĘP</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1. ROLA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI W PROCESIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA</b>    | <b>11</b> |
| 1.1. Wybrane aspekty teorii przedsiębiorstwa                                 | 11        |
| 1.2. Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa                         | 16        |
| 1.3. Istota kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa                          | 20        |
| 1.4. Sposoby ujęcia pomiaru kluczowych kompetencji                           | 33        |
| <b>2. MODELE BIZNESU A KLUCZOWE KOMPETENCJE</b>                              | <b>44</b> |
| 2.1. Strategia a model biznesu   | 44        |
| 2.2. Definicja i struktura modelu biznesu                                    | 49        |
| 2.3. Przykłady zastosowania modelu biznesu                                   | 60        |
| 2.4. Modele biznesu w dobie pandemii COVID-19                                | 67        |
| 2.4. Rola kluczowych kompetencji w modelu biznesu                            | 72        |
| <b>3. METODYCZNE ASPEKTY BADANIA KOMPETENCJI</b>                             | <b>80</b> |
| 3.1. Wybór paradygmatu   | 80        |
| 3.2. Problem badawczy  | 83        |
| 3.3. Charakterystyka kluczowych kompetencji                                  | 86        |
| 3.3.1. Kompetencje zarządcze lidera  | 86        |
| 3.3.2. Kompetencje pracowników   | 92        |
| 3.3.3. Wiedza i pamięć organizacyjna   | 94        |
| 3.3.4. Kompetencje do korzystania z zasobów innych firm                      | 96        |
| 3.3.5. Kompetencje w sferze produktów i technologii                          | 97        |
| 3.3.6. Kompetencje w sferze budowania relacji z klientami                    | 98        |
| 3.3.7. Kompetencje społeczne oraz etyka                                      | 102       |
| 3.3.8. Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy        | 104       |
| 3.3.9. Kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami | 104       |
| 3.4. Metodyka badania własnego   | 106       |
| 3.4.1. Wprowadzenie do metodyki badania własnego                             | 106       |
| 3.4.2. Metody i narzędzia badawcze   | 108       |



|   |            |
|---|------------|
| <b>4. OMÓWIENIE WYNIKÓW BADAŃ</b>   | <b>115</b> |
| 4.1. Charakterystyka próby badawczej  | 115        |
| 4.1.1. Firma Biall Sp. z o.o.   | 116        |
| 4.1.2. Firma Maritex Sp. z o.o. i Niviss Sp. z o.o.   | 117        |
| 4.1.3. Sescom S.A.  | 118        |
| 4.1.4. Łączpol Sp. z o.o.   | 119        |
| 4.1.5. Profarm Sp. z o.o.   | 120        |
| 4.2. Wyniki badania jakościowego  | 120        |
| 4.3. Wyniki analizy łańcucha wartości wybranych przedsiębiorstw   | 131        |
| 4.4. Wyniki analizy poszczególnych etapów oceny kluczowych kompetencji na przykładzie wybranych przedsiębiorstw     | 140        |
| 4.5. Kluczowe kompetencje a model biznesu w dobie pandemii COVID-19 - weryfikacja wniosków z przeprowadzonych badań | 147        |
| 4.5.1. Maritex Sp. z o.o. i Niviss Sp z.o.o   | 148        |
| 4.5.2. Biall Sp. z o.o.   | 151        |
| 4.5.3. Sescom S.A.  | 152        |
| 4.5.4. Profarm Sp. z o.o.   | 153        |
| 4.5.5. Łączpol Sp z.o.o.  | 154        |
| 4.6. Najważniejsze wnioski z badań i rekomendacje   | 160        |
| <b>ZAKOŃCZENIE</b>  | <b>167</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA:</b>  | <b>170</b> |
| <b>SPIS TABEL:</b>  | <b>178</b> |
| <b>SPIS RYSUNKÓW:</b>   | <b>178</b> |
| <b>ZAŁĄCZNIK NR 1 – SCENARIUSZ ROZMOWY</b>  | <b>180</b> |

## Wstęp

Dominująca w XXI wieku niestabilność koniunktury oraz rynków sprawiła, że przedsiębiorstwa znajdują się pod dużą presją nieustannych zmian, zatem muszą podejmować działania w kierunku zachowania elastyczności zarówno w kwestii tworzonej strategii, jak i działalności operacyjnej. Przyjmuje się, że właściwe strategie rozwoju przedsiębiorstw opierają się na silnie wyróżniającym organizację trzonie działalności oraz zasobach i kompetencjach, które w momencie zmian na rynku pozwolą na dostosowanie się do nowych możliwości.

Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, swobodny przepływ czynników produkcji, w tym informacji oraz wiedzy, które powodują wzrost intensywności konkurencji, zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym oraz całkowicie odmienne niż w przeszłości warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, również stanowią wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw.

Prowadzone w Polsce od 2011 badania Global Entrepreneurship Monitor Polska przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, wskazują, iż sześciu na dziesięciu Polaków uważa, iż założenie własnego biznesu stanowi nadal dobrą ścieżkę kariery [GEM 2021], dodatkowo dostępne programy unijne zachęcają do pozyskiwania wsparcia finansowego na założenie własnej działalności gospodarczej oraz uzyskania pomocy przy tworzeniu biznesplanu. Okres pandemii COVID-19, powodujący trudności lub nawet czasowy przestój w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej stanowił dodatkowy aspekt badawczy w niniejszej pracy w zakresie poszukiwania reguł, które będą decydowały w dłuższym okresie o powodzeniu danego przedsięwzięcia gospodarczego.

Przyjmując za zwolennikami zasobowej teorii przedsiębiorstw przesłankę, iż aby zrozumieć źródła sukcesu danego przedsiębiorstwa, należy poznać konfigurację jego unikalnych zasobów i kompetencji, przedmiotem badań niniejszej pracy jest określenie kluczowych kompetencji organizacji, które poprzez oddziaływanie na model biznesu, umożliwią stworzenie narzędzi do zarządzania strategicznego, które w dłuższym okresie powinny zapewnić przewagę konkurencyjną na globalnym rynku dla danego przedsiębiorstwa.



W naukach o zarządzaniu pojęcie kompetencji zyskało znaczenie, ponieważ ściśle wiąże się z efektami działania danej organizacji. Warto zwrócić uwagę, iż obecnie kluczowe kompetencje mają nie tylko zapewniać możliwości tworzenia innowacji oraz umożliwiać dostęp do nowych, głównie wyłaniających się rynków, ale powinny zapewniać możliwości ich różnorodnego wykorzystania czy transferowania lub też łączenia z innymi rodzajami zasobów organizacji, dając możliwość funkcjonowania organizacji na przestrzeni lat. Sposób zarządzania zaś jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji, która w efekcie prowadzi do określonych wyników. W celu uzyskania wymiernych efektów, stosuje się różnorodne systemy zarządzania przedsiębiorstwem, aby można było monitorować zmiany zachodzące w otoczeniu i odpowiednio dostosowywać realizowany model biznesu.

W kontekście przedstawionych uwarunkowań w zakresie prowadzenia działalności przedsiębiorczej, cel ogólny niniejszej pracy został sformułowany w następujący sposób:

**Wskazanie zależności pomiędzy kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa a możliwościami kreowania przy ich zastosowaniu nowych modeli biznesu.**

W aspekcie pogłębiania zagadnienia wskazano również cele szczegółowe pracy :

- 1. Określenie zbioru kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wraz z ich charakterystyką.**
- 2. Określenie wskaźników finansowych i niefinansowych pozwalających ocenić funkcje kluczowych kompetencji.**
- 3. Określenie istoty i struktury modelu biznesu w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.**
- 4. Określenie roli kluczowych kompetencji w modelu biznesu.**
- 5. Opracowanie narzędzi do badania oddziaływania kluczowych kompetencji na strukturę modelu biznesu.**
- 6. Dokonanie oceny wpływu kluczowych kompetencji na rozwój strategiczny przedsiębiorstwa poprzez tworzenie nowych modeli biznesu**

które mają uporządkować poszczególne etapy badawcze.

Główny obszar badań stanowiły zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, które zidentyfikowano, jako źródła pochodzenia kluczowych kompetencji. Kolejnym obszarem badań było określenie struktury modelu biznesu oraz wskazanie, w jaki sposób kluczowe kompetencje mogą mieć wpływ na budowę danego modelu.

Zastosowana metoda krytycznej analizy literatury pozwoliła na sformułowanie twierdzenia, mówiącego że pomimo wzajemnej zależności, jaka występuje pomiędzy kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa oraz modelami biznesu, oba zagadnienia opisywane są rozdzielnie, a nie we wzajemnej konfiguracji. Niewątpliwie stanowi to lukę badawczą, której próba wypełnienia zostanie podjęta w procesie badawczym.

Eksploracja problemu badawczego rozprawy została powiązana z paradygmatem interpretatywnym, w nurcie konstrukttywizmu społecznego, z uwzględnieniem strategii studium przypadku. Do eksploracji pytania badawczego i weryfikacji wniosków przyjęto indukcyjne podejście poznawcze, które jest właściwe dla badań jakościowych. Ramy eksploracji problemu badawczego obejmowały swoim zasięgiem przedsiębiorstwa funkcjonujące co najmniej 15 lat na rynku, w branżach podlegających dynamicznemu rozwojowi z uwagi na duży przyrost wiedzy oraz rozwój narzędzi teleinformatycznych, które posiadają kapitał własny w postaci zasobów niematerialnych i prawnych. Kolejnym przyjętym kryterium, była współpraca zagraniczna, wymagająca w ocenie badaczki dodatkowych umiejętności kooperacyjnych w zakresie współpracy z inną kulturą organizacyjną. Z uwagi na fakt, iż przedmiotem obserwacji było przedsiębiorstwo, zaś podmiotem jego lider, wybrano metodę gromadzenia danych w postaci wywiadu, z perspektywy biograficznej.

W celu pełniejszego odzwierciedlenia badanej rzeczywistości, uwzględniona została obserwacja uczestnicząca badaczki. Badanie to pozwoliło na opracowanie autorskiego narzędzia do określania etapów oceny kluczowych kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu, zarówno w odniesieniu do własnej działalności biznesowej, jak i działań realizowanych przez potencjalnych konkurentów. Obserwacja miała na celu wzmocnić technikę wywiadów, która w swojej istocie nie daje dostępu do bezpośredniego uczestniczenia w badanym procesie, dostarczając jedynie ich opis.

Dodatkowo z uwagi na fakt, iż proces badawczy kontynuowano w okresie pandemii COVID-19, w celu weryfikacji, w jaki sposób reagują wybrane do badania przedsiębiorstwa na nietypową sytuację gospodarczą, zastosowano metodykę

netnografii. Wybrana metodyka polegała na analizie mediów społecznościowych prowadzonych przez badane przedsiębiorstwa, w celu ustalenia, w jaki sposób podczas pandemii prowadziły swoją bieżącą działalność gospodarczą.

Badania w ramach niniejszej pracy, zostały przeprowadzone na przestrzeni 7 lat, z uwagi na złożoność istoty tematyki zarządzania. W pierwszej fazie w efekcie przeprowadzonych badań empirycznych oraz jakościowych zidentyfikowano zbiór dziewięciu kompetencji kluczowych przedsiębiorstwa oraz wskazano ich wpływ na możliwość kreowania modelu biznesu. Opracowano również propozycję zestawu wskaźników finansowych i niefinansowych, w celu umożliwienia dokonania oceny funkcji kluczowych kompetencji w realizowanym przez dane przedsiębiorstwo modelu biznesu.

Zastosowanie w drugiej fazie badań, obserwacji uczestniczącej w jednym z badanych przedsiębiorstw oraz weryfikacja prowadzonych badań w czasie rzeczywistego kryzysu społeczno-gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19 poprzez użycie netnografii, umożliwiło sprawdzenie wyników badań osiągniętych w ramach niniejszej pracy.

Dla tak określonego obszaru badawczego i przyjętych metod badawczych przyjęto konstrukcję pracy składającą się z czterech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przeanalizowano zasobową teorię przedsiębiorstw, w szczególności zagadnienie zasobów niematerialnych. Prowadzone badania literaturowe, umożliwiły poznanie specyfiki niematerialnych zasobów oraz określenie ich właściwości, a także wskazanie tych aspektów, które w połączeniu z umiejętnościami przedsiębiorstwa mogą decydować o tym, iż stają się one kompetencjami kluczowymi przedsiębiorstwa. Zrealizowany proces poznawczy właściwości niematerialnych zasobów, umożliwił określenie zbioru dziewięciu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, których posiadanie i rozwijanie przez przedsiębiorstwo umożliwia osiągnięcie założonych celów biznesowych. Dodatkowo przeanalizowano parametry oceny stosowane w określaniu wartości zasobów niematerialnych, w celu ustalenia czy istnieje możliwość przyporządkowania ich do konkretnych wskazanych kluczowych kompetencji, w kontekście możliwości zastosowania różnorodnych wskaźników finansowych i niefinansowych, które w efekcie końcowym umożliwiają ocenę procesów realizowanych w przedsiębiorstwie.



Model biznesu jest coraz częściej postrzegany i opisywany, jako narzędzie do realizacji strategii organizacji, które wspomaga rozwój oraz zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Zbudowanie odpowiedniego modelu lub modeli biznesu wymaga od przedsiębiorstwa zaangażowania odpowiednich zasobów. Ponieważ to zasoby niematerialne decydują o sposobie zarządzania łańcuchem wartości przez przedsiębiorstwo, w rozdziale drugim przeanalizowano problematykę modelu biznesu, jako koncepcji znajdującej praktyczne zastosowanie w zarządzaniu strategicznym organizacją oraz związanych z tym dylematów i wyzwań. Skupiono się przede wszystkim na funkcjach, jakie model biznesu może pełnić w przedsiębiorstwie, gdyż wydaje się, iż adekwatnie skonstruowany model biznesu wspomaga wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.

Rozdział trzeci poświęcony został metodologii doboru metod badawczych, które zostały wykorzystane do przeprowadzonych badań własnych. W oparciu o podział paradygmatów zaproponowany przez Burella i Morgana, zdecydowano się na wybór paradygmatu interpretatywnego, umożliwiającego badanie i opisywanie współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych. Następnie na podstawie pogłębionej analizy treści publikacji literaturowych omówiono wybrane cechy zidentyfikowanych kluczowych kompetencji. Z uwagi na fakt, że każda omawiana kompetencja mogła stanowić oddzielny konstrukt badawczy, który można poddać dogłębnej eksploracji, zdecydowano się wybrać te cechy, które w ocenie badaczki oddawały najlepiej istotę danej kompetencji. W wyniku przeprowadzenia analizy teoretycznych ujęć definicji kluczowych kompetencji, powstały konstrukty badawcze w postaci wskazanych dziewięciu kluczowych kompetencji, które następnie zaplanowano do badania przy pomocy wywiadu niestandardyzowanego i nieustrukturyzowanego, w wybranych do badania przedsiębiorstwach. Podczas wywiadu zaplanowano również zaprezentowanie rozmówcom struktury modelu biznesu, w celu uzyskania informacji, w jaki sposób można daną kompetencję praktycznie zastosować w prowadzonej działalności gospodarczej. Następnie zaplanowano porównanie modeli biznesu dwóch przedsiębiorstw działających w tej samej branży w tym samym okresie, na tym samym rynku, potencjalnie konkurujących ze sobą, posiadających ukształtowane kompetencje kluczowe, w postaci omówionego w pracy zbioru dziewięciu kompetencji kluczowych. Podczas badania postanowiono również dokonać porównania wewnętrznych łańcuchów wartości obu porównywanych

przedsiębiorstw w oparciu o schemat, skonstruowany przy wykorzystaniu obszarów działania przedsiębiorstwa zdefiniowanych przez Portera [1998], w odniesieniu do elementów modelu biznesu wskazanych przez Osterwaldera i Pigneura [2012]. Dodatkowo w celu pełnego odzwierciedlenia badanej rzeczywistości, uwzględniona została obserwacja uczestnicząca badacza. W efekcie opracowano autorskie narzędzie do określania etapów oceny kluczowych kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu, zarówno w odniesieniu do własnej działalności biznesowej danego przedsiębiorstwa, jak i działań realizowanych przez potencjalnych konkurentów, które następnie zostało poddane weryfikacji w jednym z wybranych do badania przedsiębiorstw. Z uwagi na fakt, że badania prowadzone były również podczas pandemii COVID-19 uwzględniono również badanie weryfikacyjne, w oparciu o metodykę netnografii, w celu przeanalizowania, w jaki sposób badane przedsiębiorstwa dostosowują swoje modele biznesu do zaistniałej sytuacji społeczno-gospodarczej. W ocenie badaczki zaproponowane indukcyjne podejście poznawcze, stanowiło ramę spajającą zarówno paradygmat, strategię i metodykę badawczą oraz techniki zbierania danych, które umożliwiły dogłębne rozpoznanie postawionego w pracy problemu badawczego.

W rozdziale czwartym zaprezentowano charakterystykę przedsiębiorstw, które poddane zostały badaniom. Wybrane do badania firmy, są innowacyjne w swojej branży, współpracują z trójmiejskimi uczelniami oraz szkołami technicznymi, posiadają liczne międzynarodowe certyfikaty i uprawnienia, licencje, patenty, które umożliwiają im współpracę zarówno z firmami krajowymi, jak i międzynarodowymi. Wskazane powyżej elementy były istotne w kontekście analizy posiadanych przez dane przedsiębiorstwa zasobów, kluczowych kompetencji oraz realizowanych modeli biznesu. Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na uzyskanie wyniku w postaci określenia sposobu, okoliczności, czynników, które decydowały o wykształceniu się danej kompetencji kluczowej oraz wskazania, jak dane kompetencje wpływały na rozwój przedsiębiorstwa na przestrzeni lat jego funkcjonowania. W celu pogłębienia uzyskanych wyników, przeprowadzono porównanie dwóch przedsiębiorstw działających w tej samej branży, na przestrzeni ponad 15 lat, których liderzy posiadali, tożsame wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe, w momencie zakładania własnej firmy. W efekcie dokonania porównania realizowanych modeli biznesu oraz posiadanych kompetencji kluczowych, ustalono, iż na obecnym etapie działalności obie

firmy realizują swój indywidualny model biznesu, oparty na kluczowych kompetencjach, które ukształtowały się już w unikatowy dla danego przedsiębiorstwa sposób. Kolejną krokiem prowadzonych badań, był etap, w którym badaczka miała możliwość uczestniczyć w codziennej działalności jednego z przedsiębiorstw. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o opracowany autorski schemat etapów oceny kluczowych kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu, który umożliwił jakościową ocenę posiadanych kluczowych kompetencji danego przedsiębiorstwa. Mając na uwadze fakt, iż ocena kluczowych kompetencji jest z istoty złożonym procesem, w niniejszej pracy charakteryzując kluczowe kompetencje zaprezentowano przykładowy zestaw wskaźników finansowych i niefinansowych pozwalających ocenić poglądowo stosowność kluczowych kompetencji. Badanie przeprowadzone w okresie pandemii COVID-19, umożliwiło potwierdzenie dotychczasowych wyników badań, pomimo trudnej sytuacji społeczno-gospodarczej badane przedsiębiorstwa nadal funkcjonowały i w większości realizowały swoje plany rozwojowe.

Podsumowując w literaturze przeważają badania nad firmą i ich liderami, jako całościowe koncepty badawcze, w których dominującym aspektem jest analiza sposobów osiąganych wyników ekonomicznych. Niniejsza praca prezentuje przedsiębiorstwo z perspektywy posiadanych zasobów oraz umiejętności, które umożliwiają kształtowania modelu biznesu. Świadome wykorzystanie i rozwijanie zaprezentowanych dziewięciu kluczowych kompetencji, w opinii badaczki zapewnia osiągnięcie wyników ekonomicznych w dłuższym czasie. Opracowany zestaw wskaźników finansowych i niefinansowych, który umożliwia określenie, na jakim etapie rozwoju jest dane przedsiębiorstwo w odniesieniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych na danym rynku, stanowi praktyczny walor niniejszej pracy.

## **1. Rola kluczowych kompetencji w procesie rozwoju przedsiębiorstwa**

### **1.1. Wybrane aspekty teorii przedsiębiorstwa**

Teoria przedsiębiorstwa, jako samodzielna dyscyplina, wyodrębniła się w latach trzydziestych dwudziestego wieku. Od tamtego czasu rozwijała się intensywnie w różnych nurtach i w rezultacie powstało wiele jej wariantów. Poszczególne nurty teorii przedsiębiorstwa można wyodrębnić, biorąc za podstawę nauki, z których powstała. I

tak można mówić o teoriach wywodzących się z ekonomii, nauk o organizacji i zarządzaniu oraz powstałych na bazie cybernetyki. Przyjmując systematykę, za Pierścieniem [2011], można wskazać następujący podział :

- „*ekonomiczne teorie przedsiębiorstwa, dotyczą przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach konkurencji doskonałej, której reprezentantami są m.in. : Walras, Marshall, Arrow, Debrecz, a także konkurencji niedoskonałej: Chamberlin, Robinson oraz monopolu: Cournot, aparatem matematycznym tych teorii jest głównie rachunek różniczkowy, stąd ich nazwa: teorie marginalne, uważane są one za teorie tradycyjne, zaś za nowoczesne teorie ekonomiczne uważane były różne warianty teorii oligopolu, w tym duopolu;*
- *teorie przedsiębiorstwa wywodzące się z nauk o organizacji i zarządzaniu to różne warianty teorii menedżerskich: Means, Berle, Gordon, teorie behawioralne: Cyert, March, Simon, model technostruktury: Galbraith, model korporacji służącej społeczeństwu: Kaysen, oraz teoria prakseologiczna: Wood, wskazane teorie, są mocno osadzone w socjologii i psychologii; inne organizacyjne warianty teorii firmy to powstała w końcu lat trzydziestych teoria kosztów transakcyjnych: Coase oraz powstała w latach siedemdziesiątych teoria agencji: m.in. Eisenhard, Jensen, Meckling, Barney, teoria kosztów transakcyjnych, wskazuje, że transakcje związane są z określonymi nakładami, analizuje głównie ich wpływ na integrację pionową przedsiębiorstwa, zaś teoria agencji uogólnia zarządzanie do relacji pryncypał-agent oraz formułuje ogólne zasady budowy tych relacji w różnych warunkach;*
- *teorie przedsiębiorstwa wywodzące się z cybernetyki można podzielić na trzy klasy: teorie systemowe, opierające się na teorii systemów, teorie przedsiębiorstwa jako modele konkurencji oparte na teorii gier (kooperatywne oraz niekooperatywne gry) oraz optymalizacyjne modele przedsiębiorstwa oparte na różnych modelach programowania matematycznego (między innymi modelach programowania liniowego i nieliniowego, modelach przydziału, modelach kolejek)”.*

Wskazana systematyka, nakreśla szerokie możliwości badawcze w zakresie definiowania pojęcia przedsiębiorstwa. Analizując aspekty ekonomiczne przedsiębiorstwa, rozumiane, jako umiejętność doboru i zaangażowania w działalność

gospodarczą czynników wytwórczych, w sposób zapewniający efektywność gospodarowania w warunkach niepewności, poprzez perspektywę opartą na gruncie psychologii, gdzie wskazuje się na cechy osobowościowe i charakterystykę personalną osoby przedsiębiorczej tworzącej dane przedsiębiorstwo oraz uwzględniając w tym procesie cały aspekt wyzwań zarządczo – organizacyjnych, a także analizując otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa gospodarczo - polityczne, dopiero wówczas można stworzyć całościowy obraz przedsiębiorstwa. Natomiast stworzenie jednej spójnej definicji przedsiębiorstwa jest zadaniem niezwykle trudnym, w zasadzie wydaje się być niemożliwym z uwagi na jego wieloaspektowość. Złożoność zagadnienia można przeanalizować w kontekście aspektów, jakie uwzględniali poszczególni badacze definiując pojęcie przedsiębiorstwa, przykładowe zestawienie zawarto w tabeli 1.

**Tabela 1**

**Wybrane definicje odnoszące się do pojęcia przedsiębiorstwa**

| <b>Aspekt badawczy</b>                | <b>Definicja</b>  | <b>Główni przedstawiciele teorii</b>   |
|---------------------------------------|---|--|
| Specjalizacja konsumenta w gospodarce | Przedsiębiorstwo jest substytutem gospodarstwa domowego, w następstwie ujawnienia się cech przedsiębiorczych konsumenta, dążącego do osiągnięcia nadwyżki korzyści ze specjalizacji w stosunku do innych konsumentów funkcjonujących w tym samym obszarze.  | Becker (1964)<br>Demsetz (1983-1995)<br>Smith (1954)<br>Dreze (1991)<br>Mróz (2006)      |
| Funkcje produkcji                     | Przedsiębiorstwo jest to automat (nie instytucja, ani organizacja) opisany formalnie przez funkcje produkcji, kosztów i zysków. Koszty i zyski wyznaczone są przez rynek, przedsiębiorstwo nie posiada organizacji wewnętrznej, zaś jego granicę wyznacza styczność długookresowego minimum kosztów przeciętnych z ceną (przedsiębiorstwo jednoproduktowe), lub długookresowe minimum kosztów przeciętnych realizujące korzyści zakresu z ceną w przypadku przedsiębiorstw wieloproduktowych. | Walras (1874)<br>Marshall (1920)<br>Arrow (1962-1985)<br>Hahn (1980)<br>Guesneire (1994) |
| Transakcje                            | Przedsiębiorstwo jest instytucją komplementarną i alternatywną w stosunku do rynku, koordynującą gospodarkę. Mimo iż to istotą rynku jest obniżanie kosztów transakcji kupna i sprzedaży w koordynacji gospodarki, to bardzo często również przedsiębiorstwa próbują obniżyć koszty transakcji, czyli koszty m.in. poszukiwania dostawców i odbiorców, informacji, negocjacji, decyzji. Poprzez takie działania przedsiębiorstwa próbują maksymalizować zysk.                                 | Coase (1937-1992)<br>Brousseau (1989,1993)<br>Anderson (1985)<br>Madhok (2002)           |
| Zjawisko                              | Przedsiębiorstwo jest to instytucja, która posiada  | Knight (1921,1956)   |

|                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
| niepewności                        | pomysł, jak w warunkach niepewności wykorzystać swoje aktywa, zapewniające długofalowe przetrwanie.   | Kirzner (1973)<br>Foss (1996,1997)<br>Frost (1993)  |
| Innowacje                          | Przedsiębiorstwo jest to organizacja i instytucja gospodarki, która dzięki swej aktywności wdraża wynalazki, w postaci nowych produktów, technologii, nowych rynków zbytu, nowych organizacji produkcji i sprzedaży. Dodatkowo Schmookler doprecyzowuje iż, przedsiębiorstwo przeznacza główne zasoby na poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych zwanych kapitałem intelektualnym. | Schumpeter (1950, 1954,1960)<br>Hayek (1937-1978)<br>Kirzner (1973)<br>Schmookler (1957, 1959, 1966)<br>Romer (1986, 1990)<br>Andersen (2001)                       |
| Informacja i wiedza                | Przedsiębiorstwo jest instytucja i organizacja, która potrafi zapewnić lepszą i bogatszą strukturę wiedzy i wymiany informacji niż rynek. W przedsiębiorstwie najważniejsze są szczeble wartości informacji, niż szczeble ludzi i zadań.  | Aoki 1984-1990)<br>Nonaka, Takeuchi (1995, 2000),<br>Zander, Kogut (1995)<br>Huff (2000)  |
| Kooperacja                         | Przedsiębiorstwo to organizacja, której miejsce w gospodarce wyznaczają możliwości wejścia w kooperację lub nie w swoistej grze z innymi przedsiębiorcami.  | Rumelt (1974,1984)<br>Ansoff (1965)<br>Schoemaker (1990)<br>Teece (1994)<br>Nash (2007)   |
| Zasoby i kompetencje               | Przedsiębiorstwo jest to instytucja i organizacja, w którym dzięki przedsiębiorcom (lub menedżerom) następuje rozwój zasobów materialnych i kompetencji ludzkich przez ich wzajemne wzbogacanie się, dywersyfikację, osiąganie różnorodności, unikalnej w stosunku do konkurencji.  | Penrose (1952-1960)<br>Teece (1982)<br>Barney (1986, 1991)<br>Hamel Prahalad (1990)<br>Porter (1991)<br>Sanchez (1997)<br>Peng (2001)<br>Helfat, Peteraf (2003)     |
| Umiejętności menedżera             | Przedsiębiorstwo jest to instytucja i organizacja tworzona oraz rozwijana przez menedżerów w celu redukcji chaosu w gospodarce, wprowadzenia do gospodarki pewnego porządku dzięki profesjonalnym umiejętnościom człowieka. Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa zależy od talentu, umiejętności i sprawności realizacyjnej menedżerów.   | Barnard (1938, 1948)<br>Bowles, Means (1932)<br>Drucker (1992)<br>Chandler (1992)<br>Mintzberg (1994)<br>Domańska (1981)<br>Mcmillan (1992)<br>Adner, Helfat (2003) |
| Wzorce zachowania przedsiębiorstwa | Przedsiębiorstwo jest depozytariuszem niematerialnych zasobów, przede wszystkim wiedzy lub zbiorem rutyn, które mają wpływ za sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rutyny te można podzielić na techniczne, marketingowe, inwestycyjne, dywersyfikacyjne, zmian innowacyjnych. Wskazane rutyny mają charakter aktywny i powodują ewolucyjne zmiany granic przedsiębiorstwa na rynku.   | Winter (1964-1996)<br>Teece (1980-2000)<br>Teece, Pisano, Shuen (1997)<br>Dosi, Nelson, Winter (2000)<br>Kwaśnicki (2000)   |

Źródło: opracowanie własne za: A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 129-199

Pierwszy aspekt, wskazuje iż przedsiębiorstwo powstało w wyniku przekształcenia się gospodarstwa domowego w efekcie wyłaniającej się specjalizacji pracy i podziału posiadanych zasobów, jako wynik rozwoju cywilizacyjnego. Kolejne ujęcie, zwane neoklasyczną teorią przedsiębiorstw, jest próbą pokazania najważniejszych korzyści, jakie odnoszą założyciele przedsiębiorstw (gospodarstwa domowe) oraz cała gospodarka z przedsiębiorstwa. Jest to próba, jak wskazuje Noga [2009], pokazania: „*spójności instytucjonalnej między przedsiębiorstwem, gospodarstwem domowym, rynkiem i całą gospodarką przez jednolity system cen*”. Mając na uwadze fakt, iż podstawą definiowania pojęcia przedsiębiorstwa są funkcje produkcji, teoria ta ewoluowała z uwagi na takie czynniki, jak postęp technologiczny, rozwój wiedzy, kapitału intelektualnego, politykę makroekonomiczną państw. Teoria kosztów transakcji, wskazuje zaś na kluczowe znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem kosztami transakcji, których często nie widać bezpośrednio w rachunkowości, zaś mają bezpośrednie znaczenie w ostatecznym rozrachunku ekonomicznym. Teoria ta wpłynęła na rozwój dyscyplin łączących teorię ekonomii i zarządzania. Istotą kolejnego podejścia badawczego zwanego przedsiębiorczą teorią przedsiębiorstwa, jest postać samego przedsiębiorcy, który posiada pomysł, jak w warunkach niepewności, prowadzić dane przedsiębiorstwo. Kolejna innowacyjna teoria przedsiębiorstwa wskazuje już na bardzo silną relację pomiędzy specyfiką samego przedsiębiorstwa a skalą makro, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Informacyjna teoria przedsiębiorstwa pojawiła się wraz z rozwojem technologii informacyjnych oraz szeroko rozumianym zjawiskiem globalizacji, w którym istotą funkcjonowania przedsiębiorstwa jest pozyskanie informacji i jak najszybsze wdrożenie do obiegu produkcyjnego lub zarządczego. Kooperacyjna teoria przedsiębiorstwa wyjaśnia, iż w skomplikowanej strukturze gospodarczych powiązań, są obszary, w których przedsiębiorstwa nie muszą ze sobą konkurować, zaś wejście w kooperację oznacza dla przedsiębiorstwa wzrost jego korzyści. Kolejna teoria zwana teorią zasobów i kompetencji, pokazuje przedsiębiorstwo, które zyskuje przewagę konkurencyjną poprzez unikalne połączenie aktywów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, przez co staje się ono konkurencyjne w stosunku do innych podmiotów funkcjonujących w tej samej branży. Menedżerskie teorie przedsiębiorstw zwracają uwagę na umiejętności i kwalifikacje menedżerów, które determinują osiągnięcie sukcesów gospodarczych przez dane przedsiębiorstwo. W rozważaniach w zakresie teorii przedsiębiorstwa, warto również zwrócić uwagę na ewolucyjną teorię przedsiębiorstwa, która sprowadza

funkcjonowanie przedsiębiorstwa do funkcjonowania żywego organizmu w środowisku naturalnym. Badacze wskazują, iż każde przedsiębiorstwo jest zbiorem zasad, które są istotne dla przedsiębiorstw w każdym czasie, natomiast tylko część z nich potrafi te zasady wykorzystywać i modyfikować w taki sposób, aby zapewnić sobie lepsze wyniki ekonomiczne od innych przedsiębiorstw, mimo iż funkcjonują w tym samym czasie i tym samym środowisku.

Podsumowując, przedstawione perspektywy badawcze obrazują, jak złożonym zagadnieniem jest przedsiębiorstwo, zarówno w mikro, jak i w makro skali i jak wiele czynników może mieć wpływ na jego rozwój. Skupiając uwagę na wybranych aspektach w sposób naturalny pomijane będą inne. Zaprezentowane perspektywy w wybranych teoriach przedsiębiorstwa pokazują, iż teorie te opierają się na rozmaitych założeniach, zaś pojęcia i perspektywy mogą ze sobą konkurować. Z drugiej zaś strony wiele perspektyw zapewnia różnorodne spojrzenie na to samo zagadnienie. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęta została do dalszych rozważań teoria zasobów i kompetencji.

## **1.2 Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa**

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa stanowi jeden z najobszerniejszych zbiorów założeń przyjmowanych w problematyce rozwoju przedsiębiorstwa. Nurt określany, jako Resource-Based View został silnie rozwinięty na początku lat 90 XX wieku. Za pioniera tego podejścia uważa się Penrose [1953], zaś autorem nazwy koncepcji jest Wernerfelt [1984], natomiast istotnie została rozwinięta przez takich badaczy jak: Peteraf [1993], Barney [1991], Grant [1991], Hamel i Prahalad [1990], Porter [1991]. Podejście zasobowe określa przedsiębiorstwo, jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co w efekcie stanowi o jego przewadze konkurencyjnej. Jak zauważa Suszyński [2011] podejście to jest głęboko osadzone w procesie gospodarowania i sięga do fundamentalnych zasad i mechanizmów tego procesu oraz cechuje go dynamika i elastyczność. Elementem charakterystycznym dla szkoły zasobowej jest przyjęcie założenia, iż przedsiębiorstwa różnią się między sobą w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów. Jedną z głównych przesłanek szkoły zasobowej wskazuje, iż aby zrozumieć źródła sukcesu danego przedsiębiorstwa, należy poznać konfigurację jego unikalnych zasobów i kompetencji.



W zasobowym ujęciu przedsiębiorstwa, rozpatruje się zarówno zasoby fizyczne, jak i niematerialne, często rozumiane również w kategoriach kompetencji. Itami [1987] dzieli zasoby na fizyczne, ludzkie (ludzie nie są zasobem tylko ich nośnikiem ponieważ dysponują wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami), pieniężne oraz zasoby niewidzialne takie jak: umiejętności menedżerskie, technologie, zaufanie klienta, kulturę organizacji. Kolejni badacze Teece, Pisano, Shuen [1997] zajmujący się specyfiką zasobów, wskazują, iż zasoby to specyficzne aktywa firmy, które trudno skopiować z uwagi na występowanie kosztów transakcyjnych oraz wiedzy ukrytej. Do takich aktywów mogą należeć tajemnice handlowe, doświadczenie inżynierskie oraz unikatowa organizacja produkcji. Zasoby, według Barneya [1991], aby mogły stanowić podstawę efektywnej strategii oraz przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa powinny posiadać następujące cechy:

- umożliwiać wykorzystywanie szans lub przeciwstawianie się zagrożeniom,
- charakteryzować się rzadkością,
- nie powinny mieć substytutów w postaci innych zasobów, dzięki którym inne przedsiębiorstwa mogą osiągać podobne korzyści,
- być trudne do imitacji przez konkurentów.

Warto zauważyć, iż w podejściu zasobowym ważny jest fakt, iż badania nie koncentrują się na poszczególnych zasobach, tylko na atrybutach poszczególnych zasobów, które w efekcie dają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

Przewaga konkurencyjna w podejściu zasobowym przedsiębiorstwa pochodzi z zasobów, które są trudne do imitacji przez konkurencję, zatem różnica w osiągniętych wynikach przejawia się w uzyskanej rencie, w zależności od zasobów, które generują zróżnicowany poziom efektywności. Reprezentanci zasobowej teorii przedsiębiorstwa koncentrowali się przede wszystkim na wyjaśnieniu, które z zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo mają potencjał do zapewnienia im przewagi konkurencyjnej.

Modelem opisującym proces formułowania strategii według podejścia zasobowego, jest koncepcja Granta [1991], który zakłada że przyjmowanie zasobów i kompetencji, jako podstawy długofalowej strategii powinno opierać się na dwóch założeniach. Pierwsze założenie przyjmuje, iż wewnętrzne zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa wyznaczają główny kierunek strategii, zaś drugi warunek określa, iż wskazane zasoby i kompetencje są pierwotnym źródłem dochodów tegoż przedsiębiorstwa. Procedura

budowania strategii według autora obejmuje pięć etapów: analizę bazy zasobów przedsiębiorstwa, ocenę posiadanych przez niego kompetencji, analizę potencjału zasobów i kompetencji do generowania zysku, wybór strategii oraz dalsze poszerzanie i ulepszanie posiadanej bazy zasobów i kompetencji. Pierwsze dwa etapy umożliwiają dokonanie wyceny posiadanych zasobów oraz ich ocenę w odniesieniu do konkurencji. Dodatkowo w przypadku kompetencji, które są zasobem niematerialnym, zatem nie zawsze można dokonać ich wyceny, autor zwraca uwagę, że ich ocena powinna znajdować potwierdzenie w opiniach dostawców, klientów lub innych partnerów przedsiębiorstwa. Kolejny etap to ocena zdolności zasobów i kompetencji do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez szczegółową analizę ich wartości i rzadkości, możliwości skopiowania przez konkurentów, mobilności oraz możliwości substytucji. Ocena musi być dokonana w odniesieniu do rynku. W efekcie dokonanej oceny, przedsiębiorstwo musi dokonać wyboru strategii, która pozwoli jak najefektywniej wykorzystać posiadane zasoby i kompetencje oraz ochroni je przed deprecjacją w dłuższym okresie. Ostatnie etap to proces doskonalenia posiadanego potencjału oraz rozwój nowych zasobów lub kompetencji.

W modelu Granta, jednym z ważniejszych etapów tworzenia strategii opartej na zasobach, jest ich wycena w stosunku do wartości rynkowych. Te, które są istotne i wartościowe w konkretnym momencie lub danej branży, mogą okazać się bezwartościowe w innych warunkach. Zatem aby zasoby mogły być traktowane jako podstawa efektywnej strategii, według Collisa i Montgomery [1995] powinny być trudne do skopiowania, trwałe (tzn. długo utrzymujące swoją wartość), kontrolowane przez przedsiębiorstwo, a nie jej pracowników czy dostawców, lepsze od analogicznych zasobów posiadanych przez konkurentów. Autorzy zwracali uwagę, iż trudność w imitowaniu zasobów może wynikać np. z ich fizycznej unikatowości lub długotrwałego i skomplikowanego procesu ich budowania.

Jak wskazuje Romanowska [2011]: „*system zarządzania zasobami w procesach gromadzenia, dysponowania, wzbogacania, ochrony, jest narzędziem służącym osiągnięciu i aktualizacji pożądanego profilu zasobowego przedsiębiorstwa, o ile jednak zmiana celów strategicznych może być dosyć szybka, o tyle dostosowanie zasobów do nowych celów zawsze trwa długo i opóźnia wdrożenie nowej strategii*”. Autorka sygnalizuje problem, jakim może być zmiana w podejściu strategicznym danego przedsiębiorstwa, w stosunku do posiadanych przez niego zasobów. Wskazany problem,

dostrzega również Krupski [2009], który stwierdza, iż punktem wyjścia w budowie strategii są posiadane zasoby, ale to do nich dostosowuje się działania wynikające z pojawiających się w otoczeniu nadzwyczajnych okazji. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na kompetencje przedsiębiorstwa, jako specyficzny i bardzo istotny zasób, który został wyróżniony przez Hamela i Prahalada [1990]. Autorzy istotę kluczowych kompetencji określili, jako zespolenie posiadanych technologii i umiejętności produkcyjnych w kompetencje umożliwiające przedsiębiorstwu wykorzystanie szans pojawiających się w jego otoczeniu, zaś znaczenie „kluczowe” przypisywali tylko tym kompetencjom, których nie mogły skopiować inne przedsiębiorstwa. Według autorów kluczowe kompetencje, to wyjątkowe umiejętności przedsiębiorstwa, które pozwalają na dostęp do wielu rynków, wpływają na postrzeganą przez klienta wartość produktów oraz są trudne do imitacji przez konkurentów. Dodatkowo zwracali uwagę, iż dzięki wykorzystaniu wiedzy i kompetencji na poziomie całej organizacji, a nie tylko w doskonaleniu jednego produktu bądź procesu, można w efektywniejszy sposób wykorzystywać posiadane zasoby.

Reasumując, w perspektywie strategicznej dla każdego przedsiębiorstwa najważniejsze stają się te zasoby i kompetencje, które jak wskazuje Bratnicki [2000] są:

- *„cenne, w kontekście podejmowanej działalności i jej produktów szczególnie cenne są te, które umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klienta;*
- *rzadkie w zakresie ich występowania i możliwości pozyskiwania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne;*
- *trwale, czyli posiadające zdolność do tworzenia cech konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz przewagi konkurencyjnej;*
- *trudne do imitacji ze uwagi na prawne formy zabezpieczenia, czas jaki musi upłynąć aby dany zasób powstał np. marka przedsiębiorstwa”.*

Podejście zasobowe umożliwia kreatywne spojrzenie na zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo, w szczególności na zasoby niematerialne, w tym wyróżniające kompetencje, które mogą mieć istotny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa w niepewnym otoczeniu. Z drugiej zaś strony trzeba również pamiętać, iż ciągłe poszukiwanie nowych możliwości wykorzystania posiadanych zasobów może doprowadzić do osłabienia strategii firmy, która będzie koncentrowała się na nowych szansach, stopniowo odchodząc od wcześniej obranych celów strategicznych.

### 1.3. Istota kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Definicja kluczowych kompetencji wywodzi się z zasobowej teorii przedsiębiorstwa i współtworzą ją takie pojęcia, jak umiejętności i zasoby. Zasoby rozumiane są jako aktywa, zarówno materialne (fizyczne), jak i niematerialne, natomiast umiejętności to konkretne zdolności, relacje, wiedza organizacyjna, reputacja, których cechą charakterystyczną jest to że są niewidoczne i niematerialne.

Badając literaturę przedmiotu można zauważyć, iż dominują dwa kierunki w analizie i w opisie kompetencji w organizacji. Pierwszy z nich opisuje kompetencje organizacji w kontekście kompetencji indywidualnych pracowników. Drugi dotyczy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, w efekcie posiadanych przez dane przedsiębiorstwo zasobów, w tym umiejętności, które są wbudowane w procesy, systemy i struktury organizacji i przyswojone przez wszystkich jej członków.

Pierwsza perspektywa badawcza kompetencji, dotyczy analizy potencjału istniejącego w człowieku, dzięki któremu organizacja może realizować swoje strategiczne cele. Mansfield [1996] definiuje kompetencje, jako zbiór cech danej osoby decydujących o tym, jakie osiąga ona w swojej pracy efekty. Rankin [2002] definiuje kompetencje, jako konkretne efekty pracy danej osoby oraz sposób, w jaki te działania są wykonywane, w odniesieniu do oczekiwań organizacji. Amstrong [2005] wskazuje, iż termin „kompetencje” jest różnie definiowany i rozumiany, np. w literaturze spotyka się rozróżnienie terminów „competence” i „competency”. Jak wskazuje autor termin „competency” jest pojęciem odnoszącym się do osób, które wskazuje na zespół czynników takich jak: cechy osobowościowe, motywy działania, doświadczenie i cechy behawioralne, które mają wpływ na to czy dana osoba odnosi większe czy mniejsze sukcesy. Autor przywołuje definicję opracowaną przez Boyatzis'a, który definiował kompetencję jako: *„istniejący w człowieku potencjał prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokajania wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji”*, co z kolei przynosi oczekiwane wyniki. Pojęcie „competence”, jak wskazuje Amstrong zrodziło się w Wielkiej Brytanii jako fundamentalna część procesu tworzenia standardów Państwowej Klasyfikacji Zawodów i Szkockiej Klasyfikacji Zawodów oraz standardów ustalonych przez Instytut Zarządzania, które określają minimalne standardy dotyczące wykonywania wyznaczonych zadań i czynności, wyrażone w sposób pozwalający na



ich obserwację i ocenę pod kątem możliwości przyznania certyfikatu. W ujęciu tym elementem kompetencji jest opis czegoś, co ludzie w danych obszarach pracy powinni potrafić zrobić. Przytoczone poglądy wskazują na istotny aspekt, jakim są umiejętności danej jednostki ludzkiej oraz jej cechy osobowościowe i ich wpływ na funkcjonowanie danej organizacji. Dodatkowo widać zamysł grupowania określonych cech osobowościowych oraz umiejętności pracowniczych oraz tworzenia uniwersalnej skali pomiaru tych cech.

Kolejny obszar badawczy to hierarchia zajmowanych stanowisk w organizacji oraz w odniesieniu do poszczególnych stanowisk oczekiwanych cech osobowościowych i umiejętności osób. W przedsiębiorstwie problemy i sukcesy związane z gromadzeniem zasobów oraz osiąganie zakładanych celów to przede wszystkim domena osób zarządzających, których zadaniem jest wytyczanie kierunków działań dla pozostałych osób funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Podejście takie traktowano jako skuteczne, jeżeli decyzję podejmowała profesjonalna osoba, pełniąca rolę lidera, działająca w dobrej wierze w oparciu o sprawdzone informacje. Wystarczyło zatem wypracować dobre techniki gromadzenia i analizy danych oraz powierzyć kluczowe decyzje najbardziej kompetentnym osobom w przedsiębiorstwie.

W XXI wieku sposób postrzegania osób zarządzających w organizacji zmienił się diametralnie. Oczekuje się, jak podkreśla Motyl [2014], iż osoba zarządzająca potrafi łączyć różne role, jest zarówno wizjonerem i strategiem – jej zadanie polega na wytyczeniu kierunku działania oraz ustaleniu ostatecznej strategii przedsiębiorstwa, podejmowaniu kluczowych decyzji. Dodatkowo powinna być „*agentem zmiany*”, jak wskazuje autor, gdyż jej zadanie polegać ma na kształtowaniu rzeczywistości, czyli dokonywaniu zmian, które są konieczne, aby zrealizować wizję, zmianie muszą podlegać postawy współpracowników oraz systemy i narzędzia, którymi posługuje się przedsiębiorstwo.

Analizując zatem poszczególne kompetencje jednostki, zarówno lidera, jak i jego współpracowników, można zauważyć, iż jest to, jak stwierdza Koźmiński [2004] suma zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych, aby osiągnąć cele, jakie wyznaczono w organizacji.

W naukach o zarządzaniu pojęcie kompetencji stało się znaczące, ponieważ ściśle wiąże się z efektami działania danej organizacji. Dokonując przeglądu przytoczonych poniżej

poglądów poszczególnych badaczy można zauważyć, iż kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa umożliwiają odróżnienie go od innych przedsiębiorstw, zaś organizacja uzyskuje przewagę konkurencyjną dzięki posiadanym zasobom i umiejętnościom, które poprzez swoją unikatowość, pozwalają wykształcić kompetencje kształtujące np. specyficzne cechy technologii, produktu, systemu zarządzania, których konkurencyjne przedsiębiorstwa nie mogą odtworzyć.

Perspektywa kompetencji organizacji, jak wskazuje Sitko-Lutek [2007] wywodzi się od publikacji Selznicka oraz Penrose, autorów którzy postrzegali organizację, jako zestaw zróżnicowanych zasobów, w tym kompetencji, które decydują o różnicach w zajmowanych pozycjach konkurencyjnych w praktyce przez poszczególne przedsiębiorstwa. Ansoff [1985] w swojej koncepcji formułowania strategii zawarł profil umiejętności firmy (competence profile), który tworzą: sprzęt, kwalifikacje, organizacja oraz poziom zarządzania w poszczególnych sferach funkcjonalnych firmy. Konfrontacja profilu umiejętności przedsiębiorstwa z profilami umiejętności najlepszych firm w danym przemyśle pozwalała na określenie mocnych i słabych stron konfrontowanego przedsiębiorstwa. Kompetencje autor rozpatrywał w kategoriach decyzji inwestycyjnych, uważał, że przedsiębiorstwa nie powinny podejmować zbędnego ryzyka inwestowania w nowe produkty, które mogą nie być właściwe z uwagi na posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje.

Barnej, Wright, Ketchen [1991] rozpatrywali kompetencje przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jego zasobów (resource-based view of the firm – RBV). Metoda ta łączy w sobie analizę zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie z analizą branży i otoczenia konkurencyjnego. Łącząc perspektywę wewnętrzną i zewnętrzną przedsiębiorstwa. Autorzy uważali, iż strategię firm muszą być nastawione na wykorzystanie zasobów wszędzie tam, gdzie pomagają one zdobyć przewagę konkurencyjną lub konkurować na nowych rynkach, które zwiększają wartość tych zasobów oraz muszą opierać się na argumentach ekonomicznych.

Na początku lat 90 XX wieku Prahalad i Hamel [1990] precyzują pojęcie kluczowych kompetencji organizacji (core competence), które według autorów powstają w procesie organizacyjnego uczenia się w danym przedsiębiorstwie. Dynamiczny rozwój innowacji technologicznych umożliwia utrwalanie tychże kompetencji w taki sposób, że stają się w dużym stopniu niezależne od pierwotnych ich nosicieli, czyli pojedynczych

pracowników, zaś beneficjentem ostatecznym staje się przedsiębiorstwo. Autorzy wyróżnili trzy rodzaje kompetencji dotyczących: dostępu do rynku, pokrewnej integralności i pokrewnej funkcjonalności. Kompetencje w dziedzinie dostępu do rynku umożliwiają firmie efektywne komunikowanie się z klientami, natomiast dwie następne kategorie – działanie lepsze lub szybsze niż konkurencji oraz uzyskiwanie większej korzyści przez konsumentów. W krótkim okresie pozycja konkurencyjna firmy wynika według autorów głównie z ceny i jakości produktu, natomiast w długim okresie pozycję konkurencyjną zapewniają przedsiębiorstwu, umiejętności tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja. Wskazane umiejętności w procesie organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa stają się kluczowymi kompetencjami. Rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej to zdolność menedżerów do wykreowania technologii i produkcyjnych umiejętności, które zapewniają poszczególnym jednostkom strategicznym firmy szybką adaptację do zmieniających się możliwości. Kluczowe kompetencje są tym cenniejsze im w większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali.

Problematykę wyróżniających dane przedsiębiorstwo kompetencji, podjęli również Hill i Johnes [1996]. Według autorów zasoby są wartością dla firmy, jeżeli pomagają tworzyć silny popyt na jej produkty. Zdolności organizacyjne firmy to umiejętności koordynowania i organizowania efektywnego zastosowania zasobów. Organizacja może mieć unikatowe i wartościowe zasoby, ale jeżeli nie ma zdolności ich efektywnego zastosowania, to nie tworzą one wyróżniających ją umiejętności. Przedsiębiorstwo nie musi posiadać unikatowych zasobów, aby z powodzeniem konkurować. Wystarczą kompetencje zarządu, aby bardziej efektywnie niż konkurencja zarządzać dostępnymi powszechnie zasobami.

Tecce, Pisano, Shuen [1997] rozpatrują zagadnienie kompetencji organizacji w kontekście efektywności zarządzania posiadanymi zasobami. Autorzy zauważają, że przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z kompetencji, które umożliwiają adaptację, integrację, rekonfigurację wewnętrzną i zewnętrzną organizacyjnych zdolności, zasobów, kompetencji funkcjonalnych. Istotnym zagadnieniem podejmowanym przez badaczy jest umiejętność rozwijania i odnowy zasobów przez przedsiębiorstwo, niż koncentracja tylko na posiadaniu i wykorzystaniu zasobów.

Drucker [2009] wskazuje rolę kluczowych kompetencji w aspekcie realizacji misji firmy, która musi odzwierciedlać rzeczywistość, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Według autora, kluczowe kompetencje, określają obszary, w jakich organizacja musi osiągnąć mistrzostwo, aby utrzymać dominującą pozycję. Przykład firmy Marks & Spencer, obrazuje podejście autora do zagadnienia kluczowych kompetencji. W momencie rozpoczęcia działalności firmy, kluczową kompetencją firmy, była umiejętność zdobycia towaru po najkorzystniejszej cenie, natomiast właściciele uznali, że to kupiec, a nie producent, najlepiej zna preferencje klienta, zatem to oni zaczęli wymyślać i projektować produkty, zaś producenci otrzymywali gotowe wzory i plan kosztów, według których przygotowywali towary. W ten sposób zmieniono dotychczasowy porządek rynku, zaś producenci przeszli z kategorii „wykonawców” do kategorii „podwykonawców”. Autor wskazuje, że przyjęta przez organizację taktyka powinna podlegać ciągłym przeglądom, przy wykorzystaniu różnych metod analizy strategicznej z uwagi na zmiany jakie zachodzą na zewnątrz przedsiębiorstwa, zaś w efekcie otrzymanych wyników, zarządy firm powinny zmieniać dotychczasową linię postępowania i utrwalane praktyki oraz w przypadku zdefiniowania luki kompetencyjnej, pozyskiwać i rozwijać nowe kluczowe kompetencje. W omawianym przykładzie pokazano iż, firma wykształciła nową kompetencję w postaci kreowania produktu na podstawie dotychczasowych obserwacji preferencji klientów, co pozwoliło na zmianę realizowanego dotychczas modelu biznesu, zaś w dłuższym okresie zapewniło utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Warto również wspomnieć, iż zagadnienie kompetencji rozpatrywane było również w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji, który to proces stanowi istotny element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Nonaka i Takeuchi [1995] postrzegają organizację jako heterogeniczną całość, charakteryzującą się unikatowym zestawem zasobów, w postaci wiedzy organizacyjnej, która stale inspiruje współpracowników do zdobywania wiedzy i doskonalenia się, dzięki czemu przedsiębiorstwo może dostosowywać się do zmieniających się potrzeb otoczenia.

Rozważając przytoczone poglądy poszczególnych autorów, można zauważyć iż umiejętności, określano terminem kompetencje, jako zdolności do efektywniejszego wykorzystywania zasobów, niż konkurencja. Dopiero Hamel i Prahalad [1990] doprecyzowali pojęcie kompetencji, uznając za kluczowe kompetencje to umiejętności, które odnoszą się do poziomu całego przedsiębiorstwa, zaś ich cechą charakterystyczną



jest integracja poszczególnych zdolności. W tym kontekście dla zobrazowania wniosku warto zwrócić uwagę na sformułowane przez Bratnickiego [2000] definicje pojęć: „kompetencja” i „zdolność” i tak:

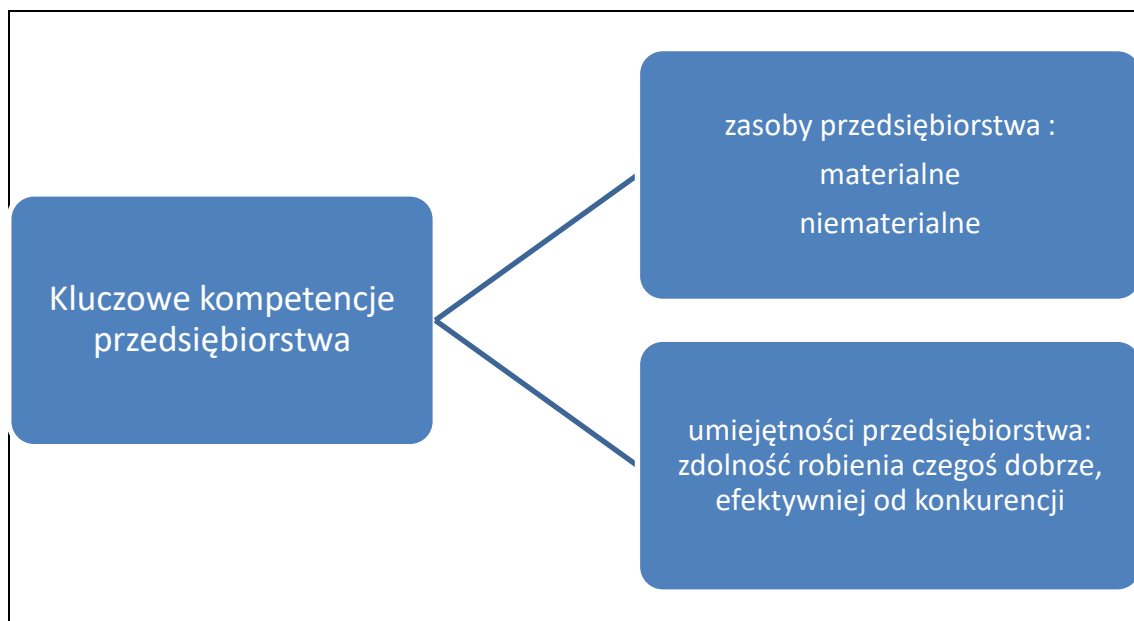
- *„kompetencja jest możliwością integrowania technicznej, menedżerskiej i innej wiedzy eksperckiej, ze zdolnościami i procesami. Kompetencje mają bardziej charakter strategiczny niż operatywny, ich głównym celem jest umożliwienie specyficznych odpowiedzi, a w ogólności realizacji zamierzenia strategicznego;*
- *zdolność może być definiowana jako zdolność do czegoś związana z integrowaniem i realizacją poszczególnych procesów w celu osiągnięcia efektów synergicznych”.*

Rozróżnienia pomiędzy terminami „kompetencja” a „umiejętności” dokonał również Rokita [2005], który wskazuje iż: *„istnieje różnica między umiejętnościami, a kompetencjami, choć łączy je fakt, że obie kategorie tworzą zdolność organizacji do robienia „czegoś dobrze”. Owa zdolność jest cechą odróżniającą od innych zasobów przedsiębiorstwa. Umiejętności są tym, co organizacja „robi dobrze”, zakres ten odnosi się do konkretnych działań. (...). Autor zauważa, iż kompetencje w przeciwieństwie do umiejętności mają szerszy, bo korporacyjny kontekst. Kompetencje są rezultatem posiadania wielu różnych umiejętności „robienia czegoś dobrze” w zakresie różnych działań i procesów. Podsumowując autor, stwierdza iż: „organizacje traktowane całościowo mogą się cechować wieloma umiejętnościami, ale niewieloma kompetencjami”.*

Podsumowując dokonane analizy w obszarze możliwości zdefiniowania konceptu kluczowych kompetencji, można przyjąć, iż kluczowe kompetencje współtworzą takie pojęcia, jak umiejętności i zasoby. Graficzny schemat konceptu kluczowych kompetencji przedstawiono na rynku 1.

**Rysunek 1**

### **Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne

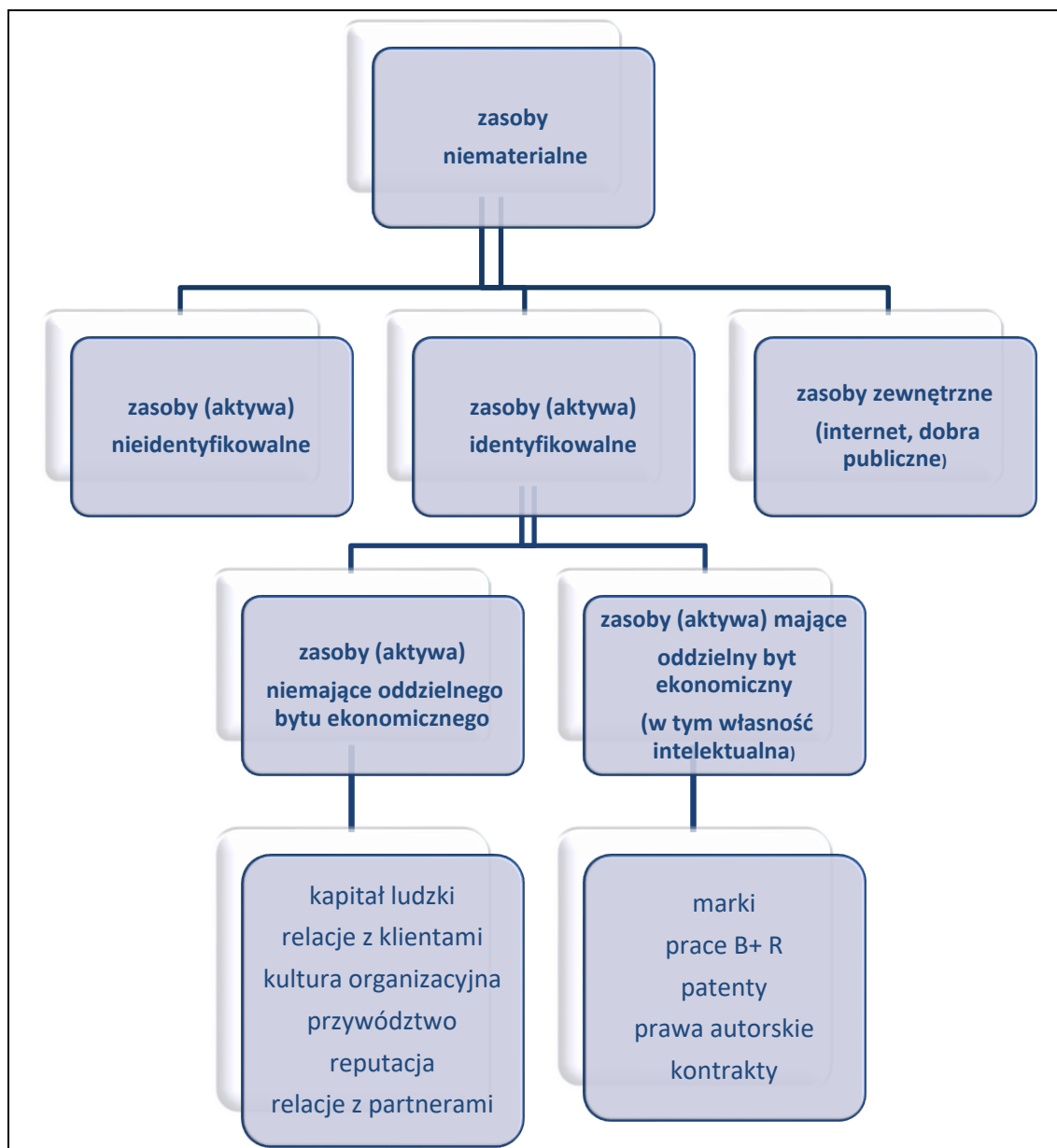
Z przeprowadzonych rozważań wynika, iż pojęcie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jest zagadnieniem złożonym i w kontekście pojedynczego przedsiębiorstwa będzie zależne od posiadanych przez to przedsiębiorstwo zasobów oraz umiejętności. Pod postacią zasobów materialnych, które mają wymiar trwały, fizyczny, rozumiemy budynki, urządzenia i materiały eksploatacyjne, zaś zasoby niematerialne to np. wiedza, marka, rozwiązania organizacyjne wypracowane w danej organizacji. W ocenie Sigismund-Huff, Floyd, Sherman, Terjesen [2011] organizacje gromadzą poszczególne zasoby, zaś umiejętności systematyzują, w wiedzę niezbędną, aby tworzyć i powielać możliwości potrzebne organizacji. Autorzy, wskazują, iż każda organizacja dysponuje licznymi zasobami oraz umiejętnościami, które są zbliżone do tych, jakie spotykamy w innych organizacjach. Umiejętność agregowania zasobów z ich możliwościami oraz zasadami ich wykorzystania, pozwala na wykształcenie kompetencji na poziomie całego przedsiębiorstwa. W przypadku gdy kompetencje te będą unikatowe w stosunku do kompetencji konkurencji, mogą umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku oraz wyższy np. wynik finansowy w stosunku do konkurencji.

W kontekście posiadanych przez organizację zasobów, warto przytoczyć rozważania Urbanka [2011], który wskazuje, iż to: „*zasoby niematerialne stanowiąc budulec kluczowych kompetencji, pozwalają przedsiębiorstwu na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej*”. Zasoby w postaci aktywów fizycznych (maszyny, urządzenia, budynki), według autora z uwagi na fakt, że są dostępne dla wszystkich przedsiębiorstw

na podobnych warunkach, generują dla wszystkich podobny zwrot ekonomiczny. Natomiast zasoby niematerialne, często są unikatowe, nie mogą zatem zostać łatwo skopiowane przez konkurencję, przez co pozwalają organizacji zaoferować nową wartość dla klienta, której nie posiada konkurencja. Autor zauważa również, iż: *„ekonomika aktywów niematerialnych działa inaczej, niż w przypadku aktywów materialnych. Najważniejsza zmiana dotyczy prawa malejących efektów krańcowych. Prawo to w przypadku aktywów niematerialnych często ulega odwróceniu i mówi się wówczas o prawie wzrastających efektów wraz ze skalą działania. Przyrost wykorzystania czynnika niematerialnego prowadzi do wzrostu marginalnych korzyści, jak np. w przypadku marki i sieci klientów”*. Propozycja podziału zasobów niematerialnych, jako źródeł kształtowania kluczowych kompetencji organizacji przedstawiona została na rysunku 2.

**Rysunek 2**

### **Podział zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa**



Zródło: G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 33

Analizując wskazane pozycje, można zauważyć, iż jest to bardzo różnorodny zbiór, złożony zarówno z zasobów, którym można przypisać wartość ekonomiczną oraz takich, których nie można bezpośrednio wycenić. Natomiast ich cechą charakterystyczną jest unikatowość i trudność do skopiowania dla konkurencji, gdyż zasoby te powstają w wyniku połączenia ich indywidualnych cech użytkowych oraz kompetencji i kwalifikacji tworzących zespół pracowników w organizacji. Dodatkowo specyfika zasobów niematerialnych sprawia, że w trakcie ich użytkowania zachowują się one zupełnie inaczej niż zasoby materialne. Najistotniejsze cechy zasobów niematerialnych, jak wskazuje Czerniachowicz [2011], które jednocześnie odróżniają je od materialnych, to możliwość ich różnorodnego zastosowania przez ludzi, wzajemnego

uzupełniania swoich funkcjonalności w długim okresie. Natomiast istotne różnice pomiędzy zasobami materialnymi a niematerialnymi, dotyczą przede wszystkim możliwością ujęcia zasobów materialnych w formie określonych wartości w bilansie danego przedsiębiorstwa, zaś zasoby niematerialne zwykle trudno jest wycenić. Zasoby materialne jak wskazuje autorka, mogą być gromadzone i magazynowane, natomiast zasoby niematerialne mają dynamiczną naturę np. mogą tracić na wartości. Zasoby materialne podlegają pełnej ochronie prawnej poprzez prawa własności zaś zasoby niematerialne podlegają ograniczonej ochronie, dodatkowo często trudno egzekwowlanej. Warto podkreślić, iż mimo braku bezpośredniej możliwości wyceny rachunkowej, jak już wskazano powyżej, należy zauważyć, iż posiadają one swoją wartość, która kryje się m.in. w umiejętnościach i wiedzy ludzi, bardzo często jest również ukryta w relacjach, jakie firma wypracowuje sobie z dostawcami, klientami, partnerami, w koncepcjach i procesach, które firma realizuje, w innowacjach, które może wprowadzić na rynek, w posiadanych systemach informatycznych. Przykładem są firmy wysokotechnologiczne takie jak, Amazon, Facebook, Google, których sprawozdania finansowe nie odzwierciedlają dokładnie wyników działania firmy. Low i Kalafut [2004], diagnozują, iż luka między wartością rynkową, a księgową od początku lat 80 systematycznie rośnie, z uwagi na coraz większe znaczenie zasobów w postaci wartości niematerialnych.

W efekcie przeprowadzonej analizy właściwości zasobów niematerialnych, można przyjąć założenie, iż kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są to umiejętności, jakie przedsiębiorstwo potrafi zastosować w procesie alokowania i zarządzania posiadanymi przez nie zasobami materialnymi i niematerialnymi. Oleksyn [2006], w następujący sposób usystematyzował kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa:

- kompetencje zarządcze lidera,
- kompetencje pracowników i współpracowników,
- wiedza i pamięć zbiorowa,
- kompetencje przyjęte z zewnątrz (licencje, patenty),
- kompetencje w sferze produktów i technologii,
- kompetencje społeczne związane ze współpracą w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz etyką.

Poszukując w literaturze kolejnych właściwości i zastosowania zasobów niematerialnych, można zauważyć, iż również relacje z klientami przybierają formę kluczowych kompetencji. Relacje z klientami, stały się niezwykle istotne w XXI wieku, z uwagi na fakt, iż poprzez wykorzystanie nowych technologii informacyjnych, kontakt z klientem przybrał nowe formy [Sigismund-Huff, Floyd, Sherman, Teriesen, 2011]. Obecnie, klient przed podjęciem decyzji o zakupie, może zapoznać się z ofertami różnych produktów zamieszczonymi w internecie, porównać ich parametry, cenę, właściwości, dodatkowo zapoznać się z opiniami innych klientów o danym produkcie, a także o firmie, która dany produkt oferuje. Rosnące oczekiwania klientów dotyczą wszystkich sektorów nie tylko produkcyjnych ale także usługowych, przykładem są lekarze, którzy mają kontakt z pacjentami, samodzielnie próbującymi diagnozować swoje dolegliwości (tzw. doktor google), zaś swoje opinie o udzielonej poradzie mogą zamieszczać w internecie na dedykowanych portalach np. [www.rankinglekarzy.pl](http://www.rankinglekarzy.pl). Dostępność i zakres informacji, jakie daje internet, zmieniły charakter niemal wszystkich rodzajów działalności gospodarczej. Wskazane technologie umożliwiają również firmom po pierwsze śledzenie informacji o ofercie firm konkurencyjnych, a także gromadzenie w swoich systemach informatycznych, informacji o preferencjach klientów np. wiele firm w różnorodny sposób poprzez wykorzystanie prostych formuł prosi klienta o wyrażenie opinii o danym produkcie, jakości świadczonej usługi, prowadzi dedykowane serwisy na których klienci mogą przedstawiać swoje uwagi np. w zakresie nowej funkcjonalności danego produktu, technologii lub podzielić się z innymi użytkownikami swoimi doświadczeniami. Wskazana kompetencja staje się jedną z kluczowych w rozwoju przedsiębiorstw, gdyż poprzez wykorzystanie Internetu – kanału kontaktu z klientami, przedsiębiorstwo może poprzez zastosowanie różnych aplikacji zbierać informacje na temat preferencji i oczekiwań klientów, jest to o wiele tańsze rozwiązanie dla firm, od kupowania drogich badań przeprowadzanych przez wyspecjalizowane firmy. Dodatkowo obecnie w sposób niezauważalny dla samych klientów, poprzez swoje opinie i fachowe uwagi mają oni wpływ na udoskonalanie produktów, serwisów, usług, co jest również cennym rozwiązaniem dla firm.

Analizując dalej właściwości wskazanych zasobów niematerialnych, zauważono iż zasób w postaci wiedzy, według Rybak [2003] ma strategiczne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej. Autorka stwierdza, iż wiedza jest zasobem trudnym do zdefiniowania, zmierzenia i wykorzystania. Tworzenie

wiedzy, jest zespołem specyficznych działań i inicjatyw, które przedsiębiorstwo musi zrealizować, poprzez kreowanie wiedzy wewnątrz organizacji, jak i pozyskiwanie jej zewnątrz. Określony przez autorkę proces kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie jest procesem społecznym, będącym efektem pracy ludzi. Istotą tego procesu jest takie zaplanowanie jego realizacji, aby jakakolwiek zmiana kadry pracowniczej nie powodowała odpływu tejże wiedzy. Wiedza utajona ma szczególne znaczenie dla kreowania nowych rozwiązań, może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zatem wprowadzane rozwiązania muszą umożliwiać gromadzenie i zarządzanie wiedzą powstającą w toku działalności danego przedsiębiorstwa. Omawiany zasób spełnia definicję kluczowych kompetencji, gdyż umiejętność jego zastosowania i zarządzania nim na poziomie całego przedsiębiorstwa będzie decydująca o rozwoju przedsiębiorstwa w czasie.

Kolejnym zasobem niematerialnym, który można rozpatrywać w charakterze kluczowej kompetencji jest również umiejętność do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami, jest to ten rodzaj umiejętności, który jak wskazuje Romanowska [2004] pozwala przedsiębiorstwu na pozyskanie w krótszym okresie czasu oraz po niższym koszcie dostępu np. do nowoczesnej technologii, co w praktyce może być przyczynkiem do opracowania i skomercjalizowania nowych rozwiązań. Natomiast aliance handlowe poprzez wspólny marketing i dystrybucję pozwalają pozyskać od alianta prestiż i reputację. Dodatkowo kooperacja bardzo często ma wpływ na proces uczenia się od partnerów nowych rozwiązań oraz modyfikowanie dotychczasowych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Autorka wskazuje również, iż w przypadku aliansów międzynarodowych następuje obopólna wymiana wiedzy pomiędzy partnerami.

Prowadzone poszukiwania w literaturze, w zakresie nowych możliwości zastosowania niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa w kontekście możliwości połączenia zasobu niematerialnego z umiejętnościami, stanowią propozycję autorki niniejszej pracy na poszerzenie katalogu zaproponowanego przez Oleksyna [2006] o dodatkowe kluczowe kompetencje, wskazane w pracach następujących autorów:

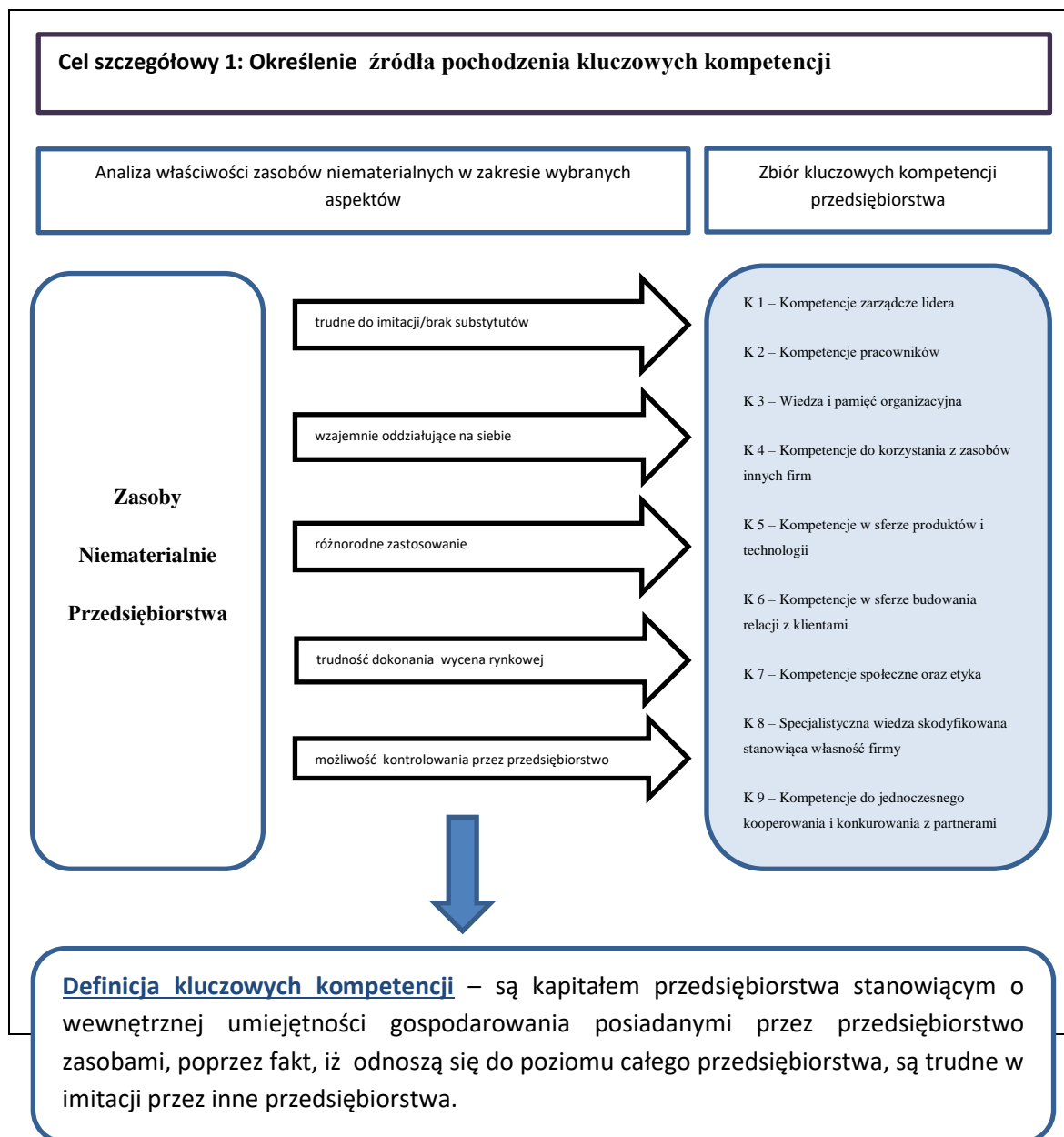
- kompetencje w sferze budowania relacji z klientami, Sigismund-Huff, Floyd, Sherman, Teriesen [2011]
- specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy, Rybak [2003],

- kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami Romanowska [2004].

Prowadzone badania literaturowe, umożliwiły przeanalizowanie specyfiki niematerialnych zasobów oraz określenie ich właściwości oraz wskazanie tych aspektów, które w połączeniu z umiejętnościami przedsiębiorstwa mogą decydować o tym, iż stają się one kompetencjami kluczowymi przedsiębiorstwa. Na rysunku nr 3 zilustrowano przebieg prowadzonego procesu badawczego podczas badań literaturowych, którego efektem jest propozycja zbioru dziewięciu kluczowych kompetencji.

**Rysunek 3**

**Przebieg procesu badawczego kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa**







Źródło: *opracowanie własne*

Podsumowując badania literaturowe, zilustrowane rysunkiem nr 3 można stwierdzić, iż proces wyłaniania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, rozpoczyna się od analizy posiadanych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych w kontekście m.in. ich cech użytkowych, możliwości różnorodnego zastosowania, wzajemnego łączenia. W efekcie przeprowadzonej analizy, powstał zbiór kluczowych kompetencji, które będą na dalszym etapie prac poddane dalszym badaniom empirycznym, w celu określenia ich cech charakterystycznych oraz wskazania możliwości ich zastosowania przez przedsiębiorstwo w jego różnych modelach biznesu. Dodatkowo zaproponowano autorską definicję kluczowych kompetencji, określającą ich istotę, która będzie pomocna przy badaniu wpływu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa na jego model lub modele biznesu.

#### **1.4. Sposoby ujęcia pomiaru kluczowych kompetencji**

W ramach niniejszego podrozdziału przeanalizowane zostały potencjalne źródła pomiaru dokonań podmiotów gospodarczych oraz stosowane wskaźniki, przy użyciu których firmy najczęściej oceniają swoje wyniki finansowe i operacyjne, planują je oraz komunikują. Celem niniejszej analizy było wskazanie potencjalnych źródeł wskaźników, które mogą zostać wykorzystane do oceny kluczowych kompetencji w celu dokonania porównania w odniesieniu do konkurencji.

Dobór wskaźników oceny kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa powinien nastąpić w aspekcie wybranego przez dany podmiot celu jego funkcjonowania. Jest to ważny proces, ponieważ świadomość i zrozumienie czynników kreujących wartość przedsiębiorstwa umożliwia skuteczną realizację przyjętej przez daną organizację strategii działania. Mając na uwadze, iż kluczowe kompetencje są pochodnymi zasobów niematerialnych, mogą zatem występować, w wielu obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa i na różnych poziomach zarządzania. Dla zobrazowania tego procesu, w pierwszej kolejności wskazano przykładowe obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa, wraz z propozycją przedmiotu pomiaru w aspekcie realizacji



przykładowych zamierzeń przedsiębiorstwa. Zestaw wybranych obszarów funkcjonalnych zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2**

**Wybrane obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa odpowiadające celom przedsiębiorstwa wraz z przykładowym przedmiotem pomiaru danego obszaru**

| <b>Cele przedsiębiorstwa</b>        | <b>Obszary funkcjonalne</b> | <b>Przedmiot pomiaru</b>   |
|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Zachowanie płynności finansowej     | finanse                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rentowność</li> <li>• płynność finansowa</li> </ul>   |
| Umocnienie pozycji na rynku/rynkach | logistyka                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ciągłość dostaw</li> <li>• przepływy materiałowe</li> </ul>   |
|                                     | marketing                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wielkość sprzedaży</li> <li>• znajomość marki</li> <li>• skuteczność działań reklamowych</li> <li>• indeks satysfakcja klienta</li> </ul>   |
|                                     | ludzki                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• indeks przywództwa</li> <li>• liczba pracowników</li> <li>• czas poświęcony na szkolenia</li> <li>• przeciętna długość zatrudnienia w spółce</li> </ul>                                     |
|                                     | procesy                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrożone systemy jakości</li> <li>• wydajność sieci na jednego pracownika</li> <li>• koszty informatyczne</li> <li>• koszty administracyjne</li> <li>• czas przetwarzania danych</li> </ul> |
|                                     | klienci                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba klientów</li> <li>• rating klientów</li> <li>• przeciętna długość związku z klientem</li> <li>• lojalność klientów</li> </ul>  |
|                                     | produkcja                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wielkość produkcji</li> <li>• zużycie czynników produkcji</li> <li>• jakość produktu</li> </ul>   |
| Innowacyjność i rozwój              | badania i rozwój            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom innowacyjności</li> <li>• nakłady na badania</li> <li>• inwestycje w relacje z klientami</li> </ul>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• indeks satysfakcji pracowników z prowadzonych badań</li> </ul> |
|--|--|---|

*Źródło:* opracowanie własne za M. Kowalewski, *Systemy pomiaru dokonań przedsiębiorstwa*, [w] Pomiar i raportowanie dokonań, red. E. Nowak, Wyd. CeDeWu, Wrocław 2012, s. 37, B. Nita, *Koncepcje i uwarunkowania pomiaru i raportowania dokonań w przedsiębiorstwie*, *Ekonomia i zarządzanie* 3(6)/2014, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2014, s. 42-44

Zakres funkcjonalny działalności przedsiębiorstwa przedstawiony w tabeli, wskazuje na wielowymiarowość procesu oceny jego funkcjonowania. Zaprezentowany zaś przedmiot pomiaru, wskazuje na możliwość stosowania w praktyce różnorodnych mierników: finansowych, niefinansowych, miękkich, twardych, wewnętrznych lub zewnętrznych. Pomiaru oceny działalności organizacji można dokonywać zarówno w jej wnętrzu, jak i w otoczeniu zewnętrznym. Mierzone zjawiska i procesy mogą mieć charakter materialny np. wielkość produkcji, sprzedaży, ciągłość dostaw, jak i niematerialny np. satysfakcja klienta. Mając na uwadze zakres mierzonych zjawisk i procesów, tworzone przez przedsiębiorstwa systemy pomiaru osiągnięć, przybierają postać systemów informacyjnych, w których dokonuje się ewidencji, przetwarzania i komunikowania informacji o wynikach przedsiębiorstwa. Przeprowadzanie przez przedsiębiorstwo okresowo oceny realizowanych działań, umożliwia analizę zmian w czasie, jakie zachodzą w jego otoczeniu wewnętrznym jak i zewnętrznym oraz jego adaptację do nowych warunków.

Pierwszą miarą, jaką wybierają wszystkie przedsiębiorstwa są wskaźniki finansowane, obrazujące wyniki finansowe i ich dynamikę, rentowność działalności operacyjnej oraz stabilność marży czy sprzedaży. Firmy, które świadomie wykorzystują potencjał działów finansowych, lepiej radzą sobie z analizą rentowności oraz kontrolą marż. Dodatkowo działy finansowe poprzez planowanie budżetowe, kontrolę przychodów i kosztów oraz zapewnienie stabilnego finansowania przyczyniają się do budowania pozycji swoich firm na konkurencyjnym rynku. Przy tak określonych wskaźnikach, kluczowe jest jednakże włączenie działu finansowego w istotne obszary działalności firmy, związane z realizacją modelu biznesu lub strategii.

Według Kaplana i Coopera [2000] tradycyjne mierniki finansowe, sprawdzały się w erze przemysłowej, obecnie zaś według autorów, nie przystają do realizowanych celów strategicznych, które współczesne przedsiębiorstwa starają się rozwijać. Menedżerowie chcą dysponować całą gamą mierników z zachowaniem proporcji pomiędzy

wskaźnikami finansowymi, a operacyjnymi. Badacze wskazują iż: „przedsiębiorstwa wykorzystują obecnie zaawansowane systemy rachunków kosztów do:

- projektowania produktów i usług, które zarówno spełniają oczekiwania klientów, jak i zapewniają zysk z ich produkcji i sprzedaży,
- wskazują na konieczność stałego lub doraźnego podnoszenia jakości, efektywności lub tempa działań,
- wspierania pracowników pierwszej linii w działaniach zmierzających do podnoszenia ich kwalifikacji,
- kierowania decyzjami dotyczącymi struktury produkcji oraz decyzjami inwestycyjnymi,
- wyboru dostawców,
- negocjowaniu z klientami ceny, właściwości, jakości oraz sposobu dostarczania produktów i usług,
- tworzenia efektywnych i wydajnych sieci dystrybucji, odpowiednich dla poszczególnych segmentów rynku i grup klientów”.

Mając na uwadze powyższe stwierdzenie, kolejnym czynnikiem monitorowanym przez przedsiębiorstwa, są wskaźniki operacyjne, wskazujące na sposób transformacji posiadanych zasobów w konkretne dobra i usługi. Na tym etapie monitoruje się zasoby m.in. w postaci materiałów, pracy, w celu oceny sposobu i efektywności ich zagospodarowania, sprawdza się procesy związane z ich przetwarzaniem oraz monitoruje się ich efekty poprzez ich konfrontację z oczekiwaniami interesariuszy. Dodatkowo należy zauważyć, iż wybierając kategorię zasobową do monitorowania, każde przedsiębiorstwo powinno dokonać wyboru, czy prowadzić politykę konkurencyjną głównie przy użyciu korzyści poza cenowych, takich jak np. marka lub doskonała funkcjonalność produktu w postaci jego trwałości lub wygody użytkowania, czy też np. oferować produkty, które spełniają minimalne akceptowalne standardy i przyciągać klientów niższymi cenami. Przedsiębiorstwa prowadzące politykę konkurencyjną w wymiarze poza cenowym, muszą stale uważać na konkurentów, którzy rozszyfrowali jej formułę działania, ponieważ imitatorzy mogą np. wprowadzać klientów w błąd lub odkryć lepszy sposób na sukces. Natomiast przedsiębiorstwa stosujące rywalizację cenową, osiągają większe przychody niż rywale np. z wyższej stopy zwrotu z aktywów, niskim kosztem, osiągnięciu większego wolumenu sprzedaży.

Kiedy jednak przedsiębiorstwo prowadzi rywalizację cenową, musi zawsze się liczyć z tym, że może trafić na tańszego konkurenta. Raynor i Ahmed [2013], którzy przeprowadzili badania we wskazanych powyższych obszarach na ponad tysiącu firm, zauważyli iż, przede wszystkim podstawą polityki konkurencyjnej powinny być elementy wyróżniające inne niż cena, następnie zaś stwierdzili, że zwiększanie przychodów jest ważniejsze niż redukcja kosztów. Przestrzegając tych dwóch zasad można zmieniać wszystko co konieczne np. optymalizować działalność operacyjną, rozwijać kadry, kulturę organizacyjną. Badania prowadzone przez autorów wykazały, że najskuteczniejsze przedsiębiorstwa są niezwykle konsekwentne w poszukiwaniu dla siebie pozycji rynkowej, która nie opiera się na niskich cenach, ale w stosowaniu formuły rentowności opartej na zwiększaniu przychodów.

Wskazana analiza przykładowych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, pokazuje jak różnorodny może być przedmiot pomiaru, do którego należy dobrać adekwatne wskaźniki pomiaru, zarówno finansowe jak i niefinansowe.

Mając na uwadze, iż w niniejszej pracy zostało przyjęte założenie, iż kluczowe kompetencje organizacji pochodzą od zasobów niematerialnych, posiadanych przez dane przedsiębiorstwo, przeanalizowano w dalszej kolejności parametry oceny, stosowane w określaniu wartości zasobów niematerialnych, w celu ustalenia czy istnieje możliwość przyporządkowania ich do konkretnych kluczowych kompetencji. Urbanek [2008] wskazuje, iż w obszarze wyceny zasobów niematerialnych, stosowane są dwie grupy metod oceny. Pierwsza grupa odnosi się do przedstawiania wyników w formie kart wyników, prezentujących stan posiadanych zasobów niematerialnych i zmian w ich poziomie przy wykorzystaniu wskaźników finansowych i niefinansowych. Druga grupa metod, to metody pozwalające na wycenę ogólnej wartości kapitału intelektualnego lub wartości pojedynczych aktywów niematerialnych. Autor zaznacza, iż: *„do chwili obecnej nie wypracowano jednolitej i powszechnie akceptowalnej metody pomiaru i wyceny aktywów niematerialnych”*. Natomiast zauważyć należy, iż: *„mimo że w wielu branżach niektóre miary niefinansowe mogą mieć istotne znaczenie informacyjne, ich pełna użyteczność występuje dopiero przy połączeniu ich z finansowym systemem raportowania w przedsiębiorstwie”*.

W kontekście doboru wskaźników do oceny kluczowych kompetencji, warto ponownie podkreślić wagę strategii przyjętej przez dane przedsiębiorstwo, gdyż to jej cel określi

sposób, w jaki przedsiębiorstwo będzie konkurowało na wybranych rynkach. Zbudowanie odpowiedniego modelu lub modeli biznesu do realizacji strategii, wymaga od przedsiębiorstwa zaangażowania odpowiednich zasobów. Ponieważ to zasoby niematerialne decydują o sposobie zarządzania łańcuchem wartości przez przedsiębiorstwo (temat zostanie pogłębiony w rozdziale drugim), zatem w tabeli nr 3 zaprezentowano propozycję wskaźników, które są stosowane przy ocenie tychże zasobów, które zostały przyporządkowane przez autorkę niniejszej pracy do odpowiadającej danemu zasobowi, kluczowej kompetencji. Natomiast zastrzec należy, iż zestaw ten może być modyfikowany z uwagi na kontekst zastosowania zasobów np. w różnych modelach biznesu danego przedsiębiorstwa.

**Tabela 3**

**Wskaźniki oceny kluczowych kompetencji**

| <b>Lp</b> | <b>Kluczowa Kompetencja</b>                      | <b>Źródło zasobu niematerialnego</b>  | <b>Przedmiot pomiaru</b>  | <b>Przykładowy wskaźnik finansowy lub niefinansowy</b>   |
|-----------|--|---|---|--|
| 1         | Kompetencje zarządcze lidera                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• przywództwo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia firmy</li> <li>• zespół zarządzający</li> <li>• kultura organizacyjna</li> <li>• sukcesja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźnik rentowności,</li> <li>• zysk operacyjny,</li> <li>• wskaźnik wartość sprzedaży,</li> </ul>   |
| 2         | Kompetencje pracowników                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• przywództwo,</li> <li>• kultura organizacyjna,</li> <li>• kapitał ludzki</li> <li>• kapitał intelektualny</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• programy szkoleniowe</li> <li>• programy lojalnościowe</li> <li>• kultura organizacyjna</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• oceny pracownicze,</li> <li>• wskaźnik HR</li> <li>• wskaźniki pomiaru satysfakcji pracowników,</li> </ul>  |
| 3         | Wiedza i pamięć organizacyjna                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał intelektualny</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• technologie i procesy</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba i częstotliwość wprowadzania nowych informacji,</li> <li>• liczba wdrożonych innowacji w posiadanych bazach,</li> <li>• liczba zagadnień merytorycznych zawartych w posiadanych bazach wiedzy</li> </ul> |
| 4         | Kompetencje do korzystania z zasobów innych firm | <ul style="list-style-type: none"> <li>• relacje z partnerami</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• umowy outsourcingowe</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• procentowy udział usług lub produktów partnerów</li> </ul>  |

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| 5 | Kompetencje w sferze produktów i technologii                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>relacje z partnerami</li> <li>kapitał intelektualny</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>technologie i procesy</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>liczba wprowadzonych produktów i usług,</li> <li>wskaźnik przychodów ze sprzedaży,</li> <li>udział w rynku,</li> <li>liczba firm konkurencyjnych wprowadzających na rynek dobra substytucyjne względem dobra przedsiębiorstwa</li> </ul> |
| 6 | Kompetencje w sferze budowania relacji z klientami                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>relacje z klientami</li> <li>reputacja</li> <li>wartość marki</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>informacje w mediach, reklamy, nagrody, granty,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>wskaźnik pomiaru satysfakcji klienta,</li> <li>wskaźnik przychodów ze sprzedaży</li> </ul>   |
| 7 | Kompetencje społeczne oraz etyka                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>komunikacja i jawność</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>informacje w mediach,</li> <li>nagrody gospodarcze,</li> <li>udział w wydarzeniach istotnych dla lokalnej społeczności</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>liczba przyznanych stypendiów,</li> <li>liczba otrzymanych nagród,</li> <li>liczba staży dla uczniów i studentów,</li> <li>liczba artykułów w mediach,</li> <li>miejsce w rankingu popularności</li> </ul>                               |
| 8 | Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy        | <ul style="list-style-type: none"> <li>kapitał intelektualny</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>prace B+ R</li> <li>patenty</li> <li>prawa autorskie</li> <li>kontrakty</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>liczba wdrożonych innowacji,</li> <li>liczba prowadzonych projektów badawczych,</li> </ul>   |
| 9 | Kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami | <ul style="list-style-type: none"> <li>sieci i sojusze</li> <li>elastyczność</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>sojusze partnerskie</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>procentowy udział sojuszy partnerskich w przychodach ze sprzedaży,</li> <li>liczba sojuszy</li> <li>liczba projektów realizowanych wspólnie z partnerami,</li> </ul>   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Low, P. Cohen Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002, s. 63-178, G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 45-79

Zaprezentowany przykładowy zestaw wskaźników, umożliwia przyporządkowanie różnorodnych wskaźników finansowych i niefinansowych do danej kompetencji kluczowej w zależności od wskazanego przedmiotu pomiaru. Jest to możliwe z uwagi

na fakt, że kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa pochodzą od zasobów niematerialnych, które mają w swój charakter wbudowane umiejętności, tzn. że można je rozwijać, kształtować np. w raz z rozwojem technologii. Zaletą zasobów niematerialnych, jak wskazuje Urbanek [2008] jest możliwość ich wykorzystania jednocześnie w wielu miejscach, bez utraty osiągniętej efektywności. Według autora materialne i finansowe aktywa mogą być wykorzystywane do pewnego stopnia np. do pełnego wykorzystania posiadanych przez przedsiębiorstwo mocy produkcyjnych, natomiast wykorzystanie aktywów niematerialnych jest ograniczone tylko pojemnością danego rynku na którym firma operuje, natomiast zastosowanie kluczowych kompetencji jest ograniczone tylko umiejętnościami samego przedsiębiorstwa.

Jak wskazuje Marcinkowska [2000] analizując stosunek wartości firmy do wartości księgowej i rynkowej największych spółek świata (General Electric, Microsoft, Coca-Cola, Exxon, Merck, Wal-Mart Stores, Intel), okazuje się że wartość firmy zdecydowanie przekracza wartość księgową analizowanych przedsiębiorstw. Różnica ta spowodowana jest aspektami niematerialnymi, które nie są ujawniane w bilansie, zatem nie są uwzględniane w wartości księgowej. Autorka wskazuje, iż we wszystkich krajach maleją nakłady na materialne zasoby, rośnie zaś udział inwestycji w aktywa niematerialne, które nie zawsze są bezpośrednio widoczne w systemach rachunkowych. Przykładem jest kapitał intelektualny, który składa się z wiedzy występującej w przedsiębiorstwie od abstrakcyjnej, do konkretnej, znajdującej się w formie spisanej również w postaci różnorodnych systemów informatycznych stanowiących swoiste bazy i zbiory wiedzy. W systemach rachunkowych odzwierciedlenie kosztów kapitału intelektualnego znajdziemy pod postacią kosztów wynagrodzeń, szkoleń pracowniczych, kosztów utrzymania baz danych, natomiast nie będzie zaprezentowane w postaci rachunkowej wpływ kapitału intelektualnego na produkty i usługi oferowane przez dane przedsiębiorstwo. Dodatkowo analizując cechy zaprezentowanych zasobów niematerialnych stanowiących, źródła pochodzenia kompetencji kluczowych, można w pierwszej kolejności zauważyć, iż zasób w postaci kapitału intelektualnego jest źródłem rozwoju kilku kluczowych kompetencji w tym samym czasie np. stanowi budulec zarówno dla kompetencji pracowniczych, kompetencji w zakresie wiedzy i pamięci organizacyjnej, jak i specjalistycznej wiedzy skodyfikowanej stanowiącej własność firmy oraz kompetencji w sferze produktów i technologii. Również tej zależności nie można bezpośrednio odczytać z systemów rachunkowych firmy.



Posiadanie informacji wpływa na podejmowanie przez przedsiębiorstwo decyzji. Dobrze zorganizowane systemy informacyjne, które potrafią szybko zdobyć, przetworzyć, odpowiednio przechowywać i dostarczać niezbędnych informacji o wysokiej jakości, są elementem, który nie jest odzwierciedlony bezpośrednio w bilansie jednostki, a wpływa znacząco na zdolność przedsiębiorstwa do generowania dochodów. Zarządzanie informacją wymaga od przedsiębiorstwa posiadania kilku kluczowych kompetencji, które wspólnie zaangażowane w proces, pozwolą na stworzenie optymalnego systemu informacyjnego. Zbudowanie samej platformy informacyjnej, bez odpowiedniego zaangażowania pracowników, którzy będą potrafili korzystać z zawartych informacji oraz na bieżąco bazę uzupełniać, w dłuższej perspektywie czasowej nie przyniesienie spodziewanych korzyści finansowych.

Analizując dalej źródła pochodzenia kluczowych kompetencji, przede wszystkim należy zwrócić uwagę na osobę samego lidera danego przedsiębiorstwa. W niniejszej pracy już wskazano, że jego umiejętności w decydujący sposób determinują rozwój danej organizacji i realizację obranej strategii. Próbą oceny jego wartości jest analiza przyjętej przez niego strategii, stworzenie zespołu zarządzającego, który daną wizję realizuje, kultury organizacyjnej, która powstała w danym przedsiębiorstwie, która odzwierciedla wartości wyznawane przez tegoż lidera.

Przegląd metod badawczych w odniesieniu do możliwości pomiaru kompetencji pracowniczych wskazuje na badania prowadzone w aspekcie potrzeb człowieka od teorii Masłowa wyrażającej podstawową hierarchię potrzeb, Herzberga wskazującego źródła motywacji ludzkiej, McGregora opisującego sposoby motywowania zespołów ludzkich przez menadżerów, do Ouchiego analizującego metody motywacyjne pracowników w kontekście stylu pracy w danym przedsiębiorstwie. Natomiast poza metodami oceniającymi zdolności pracownicze, programami motywacyjnymi oraz okresowymi ocenami pracowniczymi powstają obecnie metody bezpośredniej wyceny zasobów ludzkich. Jak opisuje Marcinkowska [2000] ogólny model rachunkowości zasobów ludzkich, opracowany przez Brumeta, Flamholtza i Pylego, uwzględnia następujące elementy: nakłady związane z tworzeniem i uzupełnianiem zasobów ludzkich (koszty rekrutacji, przygotowania stanowisk pracy), koszty związane z utrzymaniem zasobów ludzkich (płace, szkolenia) oraz wykorzystanie zasobów ludzkich. W wyniku zdefiniowania efektów wyjściowych przedsiębiorstwa w postaci oferowanych produktów i usług, określeniu nakładów poniesionych na zasoby ludzkie

można przeanalizować związki pomiędzy kosztami związanymi z wytworzeniem produktów, a kosztami zasobów ludzkich i spróbować określić wartość dodaną dla przedsiębiorstwa np. w postaci marki lub reputacji.

Kapitał intelektualny, czyli wiedza pracowników i kierownictwa, jest zasobem wpływającym w wyraźny sposób na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Jest to zasób niematerialny niezwykle trudny do wyceny, jak i ochrony, ponieważ źródłem kapitału intelektualnego są pracownicy i mogą oni dany zasób zabrać do innego przedsiębiorstwa. Jak już wskazywano trudnością jest zabezpieczenie prawne, ponieważ przedmiotem ochrony miałyby być dobro niematerialne, często nie mające swojej fizycznej postaci. Częściową ochronę dla przedsiębiorstwa mogą stanowić prawa autorskie, patenty i licencje, natomiast z uwagi na szpiegostwo przemysłowe, istotne jest zabezpieczenie praw własności do rezultatów wykorzystania tej wiedzy. Kapitał intelektualny tworzy się w czasie, w wyniku zainwestowania przez przedsiębiorstwo znacznych ilości czasu i posiadanych zasobów w rozwój. Kapitał intelektualny jest wbudowany zarówno w produkty i usługi oraz w wewnętrzne procesy biznesowe danego przedsiębiorstwa, dlatego tak trudno jest bezpośrednio określić jego wartość.

Marka odnosi się do zbioru cech i emocji, które klienci kojarzą z konkretnym produktem lub ich grupą, włączając w to wartość ekonomiczną i funkcjonalność takich produktów. Zaś reputacja odnosi się do tego, co różne zainteresowane strony np. dostawcy, klienci, inwestorzy, pracownicy myślą o danym przedsiębiorstwie. Przykładowo, jeżeli reputacja firmy odnosi się do talentu ludzi, których do siebie przyciąga, wiele osób będzie zainteresowanych pracą w takiej firmie.

Klienci są jedną z pięciu sił konkurencyjnych wymienionych przez Portera [1994]. Ich siła polega na wymuszaniu niższych cen, domaganiu się wyższej jakości lub zwiększeniu zakresu obsługi. Wskazane działania w dużej mierze mogą mieć również negatywny wpływ na działalność przedsiębiorstwa, gdyż przyjęcie strategii niskich cen, jak wskazuje autor może doprowadzić do obniżenia rentowności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa działające w sektorach i rynkach cechujących się niższą siłą przetargową klientów, mają potencjalnie lepsze warunki funkcjonowania, co przedkłada się również na ich rentowność. Zarządzanie segmentem klientów, wymaga od przedsiębiorstwa balansowania w sferze rozwiązań, które zarówno będą maksymalizować wartość podmiotu, jak i zaspokajać potrzeby klientów.

Partnerskie sojusze to istotny element dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, ponieważ w zasadzie niewiele firm potrafi robić wszystko, w zasadzie robienie wszystkiego również nie ma uzasadnienia ekonomicznego. Celem zawierania aliansów jest przede wszystkim zwiększenie udziału w rynku, dostęp do nowych rynków lub technologii, redukcja kosztów, pokonanie prawnych i handlowych barier wejścia na nowe rynki, wykorzystanie nadmiaru zdolności produkcyjnych, zwiększenie elastyczności. Firmy, które skupiają się na pewnym obszarze działalności, łatwiej pokonują swoich konkurentów, gdyż są skupione na rozwijaniu swojego potencjału. Sojusze jednakże generują dosyć spore wyzwanie dla liderów. Istotą jest przede wszystkim wspólny cel, dobra komunikacja, partnerstwo i zaufanie, będące najbrudniejszym elementem w biznesie. Dlatego też kluczowa kompetencja do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z konkurentami, jest najtrudniejsza do wykształcenia w przedsiębiorstwie, wymaga zarówno od lidera, jak i jego współpracowników dużej dojrzałości biznesowej oraz umiejętności w kształtowaniu relacji z konkurencją. Wskazana umiejętność również nie posiada bezpośrednich wskaźników pomiaru, zawarte umowy kooperacyjne oczywiście mają bezpośrednią wartość wyrażoną kwotą, natomiast nie można bezpośrednio określić wartości wynikającej z bezpośrednich kontaktów chociażby pomiędzy pracownikami kooperujących firm, którzy bardzo często uczą się od siebie nawzajem nowych umiejętności.

Podsumowując, zaproponowane w tabeli 3 wskaźniki do pomiaru siły oddziaływania kluczowych kompetencji, są zarówno wyrażone poprzez wskaźniki finansowe jak i jakościowe obrazujące efekt procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Zaprezentowany zestaw realizuje cel 2 niniejszej rozprawy, umożliwiając ocenę funkcji kluczowych kompetencji. Menedżerowie muszą potrafić wybierać wskaźniki, które w danym momencie będą najbardziej adekwatne do realizowanego przez nich modelu biznesu, a także strategii. Jeszcze nie tak dawny model posługiwania się tylko wynikami finansowymi, może być nieadekwatny do pojawiających się możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w efekcie analizy wskaźników niefinansowych, będących bardzo często nośnikami informacji o znaczeniu jakościowym, odnoszących się do zasobów niematerialnych takich jak m.in.: kapitał intelektualny, relacje z klientami lub partnerami, posiadane marki.

Dla przykładu, kontekst zastosowania właściwych wskaźników do oceny wyników danej firmy przedstawia w sposób praktyczny Mauboussi [2014]. Autor proponuje, iż w celu ustalenia, które wskaźniki będą przydatne, najpierw menedżerowie powinni odpowiedzieć sobie na dwa pytania: „*Do czego mierzam? i Jakie czynności pomogą osiągnąć ten cel?*”. Tak sformułowane pytania pomogą umożliwić identyfikację danych, które będzie można połączyć w związki przyczynowo – skutkowe. Zidentyfikowane dane muszą być powtarzalne oraz mieć wartość prognostyczną, co według autora oznacza, iż pomiędzy działaniem, które opisują, a pożądanym efektem istnieje zależność. Aby dane były użyteczne powinny umożliwiać prognozowanie rezultatu, który dane przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Kolejnym krokiem zalecanym przez badacza jest przedstawienie powiązania celów i wskaźników pracownikom, aby mogli je systematycznie kontrolować. Ostatnim elementem jest regularna ewaluacja używanych wskaźników, w celu powiązania ich z aktualną sytuacją gospodarczą przedsiębiorstwa.

Podsumowując, aby móc dokonać oceny użyteczności kluczowych kompetencji, tj. dokonać porównania posiadanych kompetencji przez dane przedsiębiorstwo do kompetencji posiadanych przez konkurencję, w pierwszej kolejności należy określić cel strategiczny. Następnie należy wyodrębnić obszary funkcjonalne firmy oraz zidentyfikować, jaki aspekt danego obszaru funkcjonalnego powinien być przedmiotem pomiaru, wówczas można dobrać adekwatne wskaźniki finansowe, bądź niefinansowe. Przyjęte wskaźniki powinny mieć wartość prognostyczną, aby można je było okresowo monitorować i oceniać w stosunku do podejmowanych decyzji gospodarczych. Tylko tak zaprojektowany proces umożliwi dokonywanie w czasie oceny użyteczności danej kluczowej kompetencji przedsiębiorstwa.

## **2. Modele biznesu a kluczowe kompetencje**

### **2.1. Strategia a model biznesu**

Strategia traktowana jest, jako jeden z podstawowych instrumentów zarządzania, zatem w literaturze różnie jest definiowana oraz interpretowana jej rola w procesach zarządzania w zależności od nurtu prezentowanego przez danego badacza.

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować wiele różnych ujęć porządkujących wiedzę w zakresie teorii strategii. Dla zobrazowania złożoności zagadnienia przedstawiono w tabeli 4 różne ujęcia, które na przestrzeni lat zostały sformułowane w

odniesieniu do szczególnych przymiotów strategii, takich jak: określony podmiot działania, wybrane sposoby działania, zdefiniowane cele, określone warunki wykonalności, określone zasady pomiaru i oceny.

**Tabela 4**

**Właściwości strategii według kryterium rodzajowego**

| <b>Reprezentant</b>   | <b>Cechy strategii</b>   | <b>Kryterium rodzajowe</b>   |
|---|--|--|
| H.I. Ansoff,<br>R.L. Ackoff<br>E.P. Learned,<br>K.R. Andrews  | strategia maksymalnie dopasowana do otoczenia i zorientowana na maksymalizowanie zysków z posiadanych zasobów  | <b>planistyczne</b> – wyselekcjonowane, przetworzone dane umożliwiające formalny proces planowania i realizowania strategii  |
| M. Porter   | strategia zorientowana na zajęcie określonej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym i maksymalizowanie zysków związanych z zajmowaniem tej pozycji w wyniku zastosowania odmiennego zbioru czynności | <b>pozycyjne</b> – określenie pozycji konkurencyjnej organizacji zajmowanej w otoczeniu, przy dokonaniu wyboru czynności różniących się od tych, które wykonują rywale |
| J.G. March, M Cyert,<br>H. Simon, H. Mintzberg,<br>J. B. Quinn, K. Obłój                              | strategia wyłaniająca się, zorientowana na uczenie się otoczenia, strategia jest procesem podejmowania decyzji uwarunkowanych kulturą organizacyjną  | <b>behawioralne i ewolucyjne</b> – zbiór reguł określający sposób kształtowania relacji pomiędzy organizacją, a otoczeniem   |
| C.K. Prahalad, G. Hamel,<br>D.J. Teece, G. Pisano,<br>A. Shuen, J. Barney,<br>S. Winter, M. Bratnicki | strategia zorientowana na określoną wiązkę zasobów niematerialnych i na maksymalizowanie wartości oraz adaptację i innowację w szybko zmieniającym się otoczeniu                                 | <b>zasobowe</b> – istotne są zasoby i kompetencje, które powstają w trakcie działania i przekształcają się w kluczowe kompetencje wyróżniające organizację z otoczenia |
| P. Drucker<br>J. Schumpeter   | strategia jest efektem wizjonerskiej postawy naczelnego kierownictwa   | <b>przedsiębiorcze</b> – wizjonerskie działania liderów organizacji  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2007, s. ,R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s.

Pod koniec lat 60-tych oraz przede wszystkim w latach 70-tych XX wieku strategię pojmowano jako spójny wzorzec (plan) decyzji i działań (szkoła planistyczna), kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działalności przedsiębiorstwa (szkoła ewolucyjna). Niemniej od samego początku dominacji teorii strategii przez szkołę

planistyczną, paradygmat strategii rozumianej, jako zachodzące na siebie cykle: prognozowanie-planowanie-wdrożenie-ocena i korekta, zaczęto podważać głównie od strony behawioralnej. Budowanie strategii w rozumieniu szkoły planistycznej było zbyt racjonalne, aby mogło być prawdziwe. Na bazie krytyki szkoły planistycznej, wyłonił się nurt szkoły ewolucyjnej, który traktuje strategię, jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania przedsiębiorstwa. W latach 80-tych pojawiło się pojęcie pozycji strategicznej (szkoła pozycyjna), co miało wpływ na postrzeganie strategii przez pryzmat umiejętności osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Szkoła ta szuka przyczyn i uwarunkowań sukcesu firmy: zarówno tych wynikających głównie ze struktury branży, jak również wynikających z przewagi firmy nad konkurentami. W latach 90-tych przedsiębiorstwo zaczęło postrzegać przede wszystkim, jako zbiór zasobów i umiejętności (szkoła zasobowa), zaś ich konfiguracja w kluczowe kompetencje oraz sposób ich optymalnego wykorzystania stały się istotą strategii. Należy zauważyć, jak wskazuje Obłój [2007], iż szkoła planistyczna i ewolucyjna się uzupełniają, pierwsza wskazuje genezę problemu, zaś druga wskazuje mechanizm zmiany, natomiast wskazówek dotyczących tego dokąd zmierzać i co należy zrobić dostarcza szkoła pozycyjna. Szkołę zasobową charakteryzują części wspólne ze wskazanymi już szkołami. Ze szkołami planistyczną i pozycyjną łączy ją założenie, że budowa strategii wymaga jasnych wyborów menedżerskich na poziomie korporacji. Szkoła zasobów, podobnie jak szkoła ewolucyjna, wskazuje, że strategia nie ma tylko charakteru planowego, ale jej wdrożenie odbywa się stopniowo, w miarę jak zasoby powstają w firmie i nabierają znaczenia strategicznego. Strategię można również przedstawić w odniesieniu do funkcji, jaką spełnia w przedsiębiorstwie, przede wszystkim w zakresie wyznaczenia jego celu działania w oparciu o posiadane zasoby. Tematykę funkcji strategii w przedsiębiorstwie podejmowali na przestrzeni lat m.in.: Selznik, Chandler, Andrews, Ohamae, Ansoff, Mintzberg, Drucker, Hamel i Prahalad i wielu innych badaczy. Analizując zaprezentowane przez badaczy funkcje strategii, można zauważyć, iż nie ma uniwersalnej definicji strategii, która pasowałaby do każdej firmy, w każdej gałęzi gospodarki. Przedsiębiorstwo, które rozumie istotę zmian zachodzących w jego branży lub otoczeniu zewnętrznym, może przewidzieć, która strategia powinna przynieść efekty, a która może obrócić się przeciwko firmie, Magretta [2014] wskazuje, iż: „każdy plan można nazwać strategią i tak właśnie większość ludzi rozumie ten termin. Jednak dobra strategia, taka, której rezultatem będzie ponadprzeciętna efektywność jest czymś

*innym*”. Według autorki oznacza, to że przedsiębiorstwo potrafi wykreować dla klienta oraz dla siebie wartość, gdyż jest bardziej efektywne dzięki temu, że robi to inaczej niż konkurencja. Jednakże dojście do takiego etapu rozwoju przez przedsiębiorstwo jest niezwykle trudne, gdyż dobra strategia opiera się na wielu zależnych od siebie elementach i współzależnych decyzjach. Wydaje się, że stwierdzenie sformułowane przez Hamela i Prahalada [2006] jest nadal aktualne: *„celem dobrego stratega nie jest znalezienie niszy w istniejącej przestrzeni rynkowej, ale stworzenie nowej przestrzeni, która będzie pasować do mocnych stron jego firmy – przestrzeni, której jeszcze nie ma”*. W efekcie zmian technologicznych oraz dynamicznych zmian gospodarczych, badacze, którzy zajmowali się tematyką strategii, zaczęli poszukiwać nowych form, które umożliwiłyby przedsiębiorstwom stosowanie nowych reguł, zapewniających zdolność przetrwania, rozwoju i skutecznego działania. Istota modelu biznesu od początku wzbudzała zainteresowanie, ale i kontrowersje wśród badaczy. Na przykład jedni utrzymywali, że strategia rozwoju jest częścią modelu biznesu, zaś inni wskazywali na strategię konkurencji, jeszcze inni uważali, że strategia nie wchodzi w skład modelu biznesu. Problematykę zagadnienia przedstawiono w tabeli 6, w której w syntetycznej postaci przedstawiono próby zdefiniowania istoty modelu biznesu.

**Tabela 6**

**Relacja strategia a model biznesu**

| <b>Autor</b>  | <b>Stanowisko</b>  |
|---|--|
| F. Hoque (2002)                                     | Strategia jest częścią modelu biznesu  |
| J. Magretta (2002)                                  | Strategia i model biznesu są różne. Strategia jest próbą zajęcia się groźbą konkurencji. Model biznesu opisuje, jak wewnętrzna architektura przedsiębiorstwa wciela się misję w życie. |
| P. Banaszyk (2004)                                  | Strategia jest składnikiem modelu biznesu. Model biznesu to wyobrażenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Jest on czynnikiem startowym i regulatorem analizy strategicznej.          |
| P.E. Howe (2004)                                    | Strategia i model biznesu są różne. Strategia odnosi się do konkurencji. Model biznesu opisuje, jak wewnętrzna architektura przedsiębiorstwa wciela się w misję.                       |
| A. Osterwalder,<br>Y. Pigneur,<br>C.L. Tucci (2005) | Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu może być widziany jako pojęciowy związek między strategią, organizacją biznesu i systemami biznesu.                                  |

|  |   |
|--|---|
| M. Moris,<br>M. Schindehutte<br>J. Allen (2005)                              | Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu zapewnia konsekwencję między elementami strategii, architektury, ekonomii i wzrostu.  |
| H. Chesbrough (2007)   | Strategia konkurencji jest częścią modelu biznesu. Model biznesu formułuje strategię, przez którą wprowadza innowacje.  |
| Ch. Nielsen,<br>P.N. Bukh (2008)   | Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu tworzy założenia (podstawę) dla konceptualizacji strategii biznesu.   |
| T. Gołębiowski (2008)  | Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu określa założenia, na podstawie których formułuje się strategię konkurencji.  |
| A. Nogalski (2009)   | Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu trzyma elementy strategii razem, model biznesu jest częścią strategii.  |
| R. Casadesus-Masanell,<br>J.E. Ricart (2010)                                 | Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu odnosi się do logiki tworzenia wartości dla interesariuszy firmy. Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesu, przez który firma będzie rywalizowała na rynku. Strategia opiera się na modelu biznesu. Każda organizacja posiada model biznesu, ale nie każda ma strategię. |
| D.J. Teece (2010)  | Strategia i model biznesu są różne. Model biznesu jest ogólniejszy niż strategia. Wybór modelu biznesu definiuje architekturę biznesu. Model biznesu definiuje strategię przechwytywania wartości, jest filtrem w analizie strategicznej.   |
| K. Wikstrom , K. Artto,<br>J. Kujala, J. Soderlund (2010)                    | Strategia i model biznesu są różne. Strategia skupia się na koncentracji, model biznesu zaś na tworzeniu wartości dla klienta. Model biznesu opisuje krytyczny związek między strategią a operacjami. Modele biznesu są opracowywane w węższej perspektywie niż strategia.  |
| A. Sorescu, R.T. Frambach,<br>J. Singh, A. Rangaswamy,<br>Ch. Bridges (2011) | Strategia i model biznesu są różne. Modele biznesu są opracowywane w węższej perspektywie niż strategia. Model biznesu obejmuje strategię. Strategia opiera się na modelu biznesu.  |



Źródło: T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu.PL, Warszawa 2013, s.89

Problemem w jednoznaczny zdefiniowaniu różnicy pomiędzy strategią a modelem biznesu zapewne był fakt, że autorzy zwracali uwagę na całkowicie odmienne jego elementy oraz ich oddziaływanie w efekcie całościowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak zauważają niektórzy badacze, model biznesu może, ale nie musi być podstawą i inspiracją do określenia strategii i przygotowania planu strategicznego, kolejni wskazują zaś na operacyjny charakter modelu biznesu w stosunku do strategii, którą traktują, jako całościowe odzwierciedlenie działalności przedsiębiorstwa. Podsumowania różnic pomiędzy strategią, a modelem biznesu w poglądach badaczy dokonał Nogalski [2009], wskazując, iż: *„model biznesu jako pojęcie odzwierciedla charakter statyczny zjawiska, bowiem opisuje schematy – wzorce działania (ramy, układ relacji, itp. zjawiska) w sposób bardziej abstrakcyjny. Z kolei strategia, czyli sposób realizacji, opisuje charakter dynamiczny zjawiska, wskazując na elastyczność zachowań przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach, w jakich ono funkcjonuje”*.

Warto zauważyć, iż system wyborów i związanych z tym konsekwencji jest odzwierciedleniem strategii, ale nie jest to strategia w swojej istocie, tylko jest to model biznesu. Strategia odnosi się do warunkowego planu, zaś model biznesu odzwierciedla jej wdrożenie. Wydaje się, iż każda organizacja posiada model biznesu, nie każda organizacja ma strategiczny plan działania na wypadek nieprzewidzianych okoliczności, które mogą się pojawić. W szczególności w okresie pandemii koronawirusa, można było zaobserwować, iż część przedsiębiorstw nie była w stanie funkcjonować w nowych okolicznościach, gdyż prawdopodobnie nie rozpatrywano wariantów kryzysowych dla prowadzonej działalności.

## **2.2. Definicja i struktura modelu biznesu**

W literaturze przedmiotu, część badaczy opisując model biznesu koncentruje się na zdefiniowaniu pojęcia modelu biznesu i opisaniu go jako koncepcji teoretycznej, część opisuje różne abstrakcyjne typy modeli o określonych cechach wspólnych dla danego typu modeli, zaś pozostali prezentują konkretne modele przeznaczone dla określonego rodzaju przedsiębiorstw. Problematyka zagadnienia została poniżej pogłębiona ze wskazaniem wybranych podejść badawczych.

Obłój [2002] rozpatrując zagadnienie modelu biznesu, wskazał iż jest on: „*totalną koncepcją działania firmy*”, co według autora oznacza, wskazanie sposobu, w jaki firma będzie konkurować na wybranym rynku, określenie niezbędnych zasobów i kompetencji kluczowych oraz sprecyzowania łańcucha wartości, który wykorzystywać będzie posiadane zasoby oraz kompetencje. Ostatecznie autor definiuje model biznesu jako: „*połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności*”.

Magretta [2002] wskazuje iż, model biznesu powinien przede wszystkim definiować, kto jest klientem przedsiębiorstwa i jaka jest oczekiwana wartość danego produktu lub usługi dla klienta. Jeżeli przedsiębiorstwo potrafi zdefiniować potrzeby klienta wówczas musi rozważyć, w jaki sposób dostarczyć tą wartość klientowi przy zachowaniu odpowiedniego poziomu kosztów działalności. W pierwszej kolejności należy zdefiniować działania związane z wytwarzaniem produktu, takie jak projektowanie, zaopatrzenie w surowce, produkcję itp., zaś drugi etap obejmuje działania związane ze sprzedażem produktu lub świadczeniem usługi. Sekretem dobrego modelu może być według autorki zaprojektowanie produktu, zaspokajającego nie rozpoznaną dotąd przez konkurencję potrzebę lub może to być również innowacja procesowa w postaci lepszego sposobu sprzedaży. Modelowanie biznesowe zostało przez autorkę porównane do badań naukowych, model biznesowy jest jak hipoteza, która jest weryfikowana podczas działania przedsiębiorstwa a następnie korygowana w efekcie uzyskanych doświadczeń. Model biznesu wskazuje poszczególne elementy prowadzonego biznesu, które muszą do siebie pasować.

Gołębiowski termin „model biznesu” [2008] przedstawia jako: „*model prowadzenia działalności gospodarczej w danej dziedzinie przez przedsiębiorstwo*”. Słowo model według autora odzwierciedla podstawowe założenia działalności, sposoby postępowania, dobór podstawowych zasobów, zakres i charakter relacji wewnętrznych i zewnętrznych oraz główne związki przyczynowo – skutkowe pomiędzy składnikami modelu. Zaś słowo biznes, wskazuje na interes, przedsięwzięcie gospodarcze, prowadzone dla osiągnięcia zysku.

Według Nogalskiego [2009] model biznesu, można traktować, jako rozwiniętą formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawić jako usystematyzowane wyobrażenie o pożądanym kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa w

tym jego strategii i uwarunkowaniach wynikających z posiadanych zasobów i przewag procesu.

Istotę modelu biznesu wyraził Tecce [2009], który zinterpretował go, jako organizacyjną i finansową architekturę prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, która umożliwia określenie charakteru potrzeb klientów, wraz ze wskazaniem technologicznych uwarunkowań produktu lub usługi, wskazanie źródeł potencjalnych przychodów i kosztów oraz prawdopodobną reakcję konkurencji. Dobry model biznesu pomaga usprawnić organizację przedsiębiorstwa, w celu maksymalizacji jego zysku. Problemem, jaki wskazuje autor, modeli biznesu, jest kwestia, iż pewne ich elementy są widoczne dla konkurencji i przez to mogą zostać skopiowane. Zdecydować o przewadze konkurencyjnej mogą według autora następujące uwarunkowania:

- wdrożenie modelu biznesu może wymagać systemów, procesów i zasobów, które są trudne do replikowania,
- konstrukcja modelu biznesu powinna być mało przejrzysta dla konkurencji, w szczególności elementy decydujące o tworzeniu wartości dla klienta,
- relacje powstałe przy wdrażaniu modelu biznesu zarówno z klientami, jak i dostawcami, uniemożliwiają jego naśladowanie konkurentom.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw, jak zauważa badacz, staje się takie projektowanie modeli biznesu, aby były one narzędziem przewagi konkurencyjnej, ponieważ same zmiany wewnątrz modelu biznesu mogą przyczyniać się do zwiększenia zysku tylko w krótkim okresie czasu. Według autora, projektowanie modelu biznesu wymaga kreatywności, wnikliwości, dobrej znajomości potrzeb klientów, oferty dostawców i konkurentów, a także znajomości własnych możliwości organizacyjnych. Nowe modele biznesu powinny stanowić tymczasowe rozwiązanie, które powinno podlegać modyfikacjom z uwagi na zmieniającą się rzeczywistość, to zaś wymaga wnikliwej obserwacji otoczenia i ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań przez przedsiębiorcę. Przedsiębiorcy, którzy rozumieją wskazane uwarunkowania, są bardzo często pionierami nowych rozwiązań, rozumieją, że model biznesu jest czymś więcej niż tylko logicznym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej, musi być unikatowy, trudny do skopiowania ponieważ wówczas zapewnia im przewagę konkurencyjną.

Przykładowy schemat postępowania przez przedsiębiorstwo przy konstruowaniu modelu biznesu zaprezentowano na rysunku 4.

### Etapy projektowania modelu biznesu



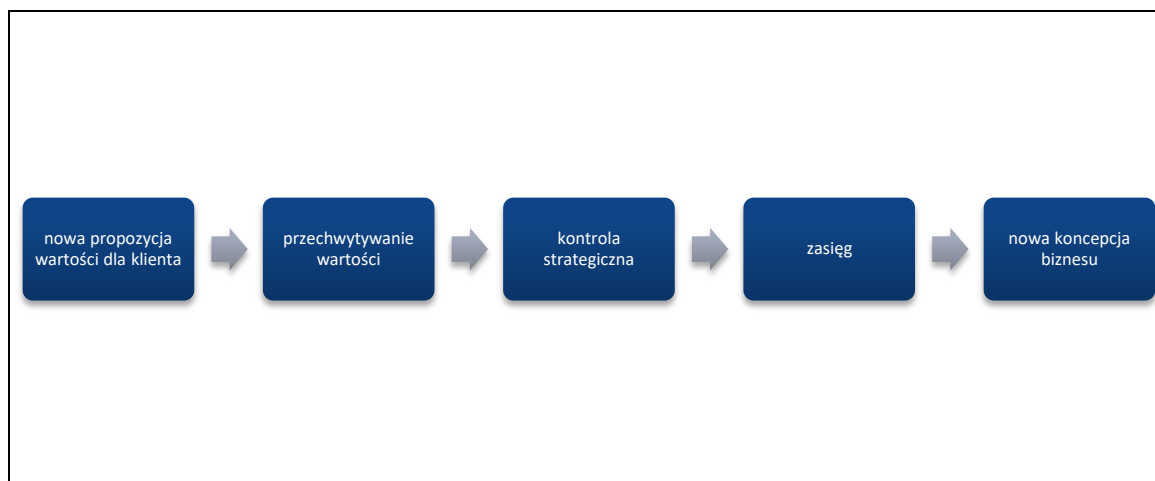
Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.J. Tecce, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, <http://www.elsevier.com/locate/lrp>, 2015-04-26, godz. 14:36

Podobne spojrzenie na konstruowanie modelu biznesu prezentuje Koźmiński [2004] stwierdzając, iż podstawą sukcesu każdej firmy jest stosowany przez nią pomysł na tworzenie i przechwytywanie wartości, czyli uzyskiwanie najwyższych marż w łańcuchu firm, które uczestniczą w wytworzeniu produktu i dostarczeniu go odbiorcy. Analiza zasobów organizacji, potrzeb i zainteresowań klientów, szans oraz działań konkurencji jest niezbędna. Wskazane aspekty są istotne przy budowaniu modelu biznesu, który określa sposób osiągnięcia zysków wystarczających do przetrwania firmy i jej pomyślnego funkcjonowania. Ponadto według autora, to model biznesu definiuje to, w jaki sposób organizacja tworzy wartość dla klienta i równocześnie buduje wartość dla samej siebie. W XXI wieku mamy do czynienia z trendem, w którym podstawowe źródła tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa przesunęły się od aktywów materialnych w kierunku aktywów niematerialnych. Proces budowy modelu biznesu powinien zostać zatem rozpoczęty w oparciu o prawidłowe rozpoznanie wewnętrznych zdolności firmy i

uruchomienie autonomicznych procesów stałej rozbudowy i wzmacniania tych zdolności. Propozycję graficzną nakreślonego przez autora procesu przedstawia rysunek 5.

**Rysunek 5**

**Schemat tworzenia modelu biznesu w przedsiębiorstwie**



Źródło: A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 124

Najważniejszym i najtrudniejszym etapem według autora jest identyfikacja propozycji wartości dla klientów których dane przedsiębiorstwo chce pozyskać i może obsłużyć najlepiej. Następnie należy określić sposób, w jaki wartość, którą firma tworzy dla klienta może stać się również wartością dla przedsiębiorstwa w postaci zysku. Kolejnym elementem jest określenie schematu funkcjonowania firmy uwzględniającym formułę obsługi klienta oraz szacowanie zasobów i określenie procesów potrzebnych do realizacji zadań. Końcowy etap to analiza nowych możliwości poszerzenia dotychczasowej formuły działalności przedsiębiorstwa.

Falencikowski [2013] wskazuje, iż: *„model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo.”* Model biznesu według autora umożliwia zaprezentowanie rzeczywistości gospodarczej w uproszczony sposób. Natomiast zawiera szereg elementów, które są istotne do skonstruowania konkretnego przedsięwzięcia biznesowego. Autor wskazuje, iż: *„model biznesu ma opisywać biznes,*

*a nie przedsiębiorstwo, wobec czego owe składniki muszą być dobrane do każdego biznesu indywidualnie.”*

Charakterystyki struktury modelu biznesu oraz poszczególnych jego elementów dokonali Osterwalder i Pigneur [2012] określając model biznesu, jako szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji. Autorzy wskazali dziewięć fundamentalnych elementów, które są niezbędne do tworzenia i przekształcania modeli biznesu w nowe alternatywy strategiczne, które zaprezentowano na rysunku 6.

**Rysunek 6**

**Elementy konstruujące model biznesu**

|                    |                    |                     |                       |                   |
|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|
| Kluczowi partnerzy | Kluczowe działania | Propozycja wartości | Relacje z klientami   | Segmenty klientów |
|                    | Kluczowe zasoby    |                     | Kanały dystrybucji    |                   |
| Struktura kosztów  |                    |                     | Strumienie przychodów |                   |

Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 22, 23

Autorzy wskazują, iż kluczową rolę w modelu biznesu stanowią klienci, ponieważ to ich oczekiwania i preferencje pozwolą w ostatecznym rozrachunku również wypracować wartość dla organizacji. Przedsiębiorstwo może pogrupować klientów na różnego rodzaju segmenty, np. na podstawie pewnych wspólnych cech charakterystycznych, aby lepiej zaspokajać ich potrzeby oraz w celu jak najlepszego zorganizowania procesów składających się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Badacze mianem propozycji wartości opisują zbiór produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego klienta, co oznacza w praktyce, powód dla którego klienci wybierają ofertę danej firmy, spośród ofert konkurencyjnych firm. Mogą to być, jak wskazują autorzy, elementy o charakterze ilościowym np. cena, lub jakościowym np. zastosowanie konkretnych materiałów do wytworzenia produktu,

innowacyjnym np. nowe rozwiązania technologiczne. Katalog różnych możliwości tworzących specyficzną wartość dla klienta wydaje się być według autorów niewyczerpaną listą.

Kanały dystrybucji to ten element modelu biznesowego, który A. Osterwalder, Y. Pigneur wskazują, jako sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z poszczególnymi segmentami swoich klientów oraz sposób przekazania im swojej propozycji wartości. Od charakteru kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży zależy w jakiego rodzaju interakcje firma wchodzi ze swoimi klientami i kluczowymi partnerami, tworząc w efekcie łańcuch wartości. Istotnym wyzwaniem dla firmy, według autorów, jest określenie, jakiego rodzaju relacje pragnie budować z poszczególnymi segmentami swoich klientów. Firma może budować relacje z klientami, mając na względzie osiągnięcie takich celów, jak pozyskiwanie klientów, zatrzymywanie klientów, których już obsługuje, zwiększanie sprzedaży poprzez zaproponowanie dodatkowych usług. Katalog rodzaju relacji, jest zależny od tego czego oczekują klienci. Obecnie firmy również korzystają z portali społecznościowych, które pomimo zautomatyzowania procesu, pozwalają na bardzo bliskie relacje z klientami i pozyskanie informacji o ich indywidualnych preferencjach.

Strumienie przychodów, to ten element modelu biznesu, w którym przedsiębiorstwo, określa za jaką wartość klienci gotowi są zapłacić, za co płacą obecnie, w jaki sposób dokonują płatności, jakie w tym zakresie są ich oczekiwania. Kluczowe dla przedsiębiorstwa staje się wskazanie, jak duży jest udział poszczególnych strumieni przychodów w ogólnych przychodach firmy. Strumienie przychodów jak wskazują autorzy, mogą być generowane w różny sposób np. zarówno poprzez sprzedaż produktów, usług, praw własności, opłaty za korzystanie, abonenty, licencje, wypożyczenie, leasing.

Kluczowe zasoby, to ten element modelu biznesu, który wskazuje najważniejsze zasoby niezbędne do jego prawidłowego funkcjonowania. W zależności od przyjętego modelu biznesu przez przedsiębiorstwo, różne zasoby mogą mieć dla firmy kluczowe znaczenie. Jak wskazują różni autorzy zajmujący się tematyką modeli biznesu, kluczowymi zasobami mogą być zasoby materialne i niematerialne. Skupić się tutaj należy na kluczowych elementach, tworzących wartość dla klienta i firmy, i sposób interakcji tych

elementów, ponieważ każda firma ma również ogólne zasoby, które nie tworzą konkurencyjnej przewagi.

Kluczowe działania, to zbiór czynności w modelu biznesu, na który składają się najważniejsze działania, które firma musi podejmować, aby sprawnie funkcjonować. Na sukces firmy wpływ mają procesy operacyjne i zarządcze, które pozwalają im tworzyć wartość, która jest powtarzalna lub można zwiększyć jej skalę. Mogą one obejmować również takie działania, które usprawniają produkcję, budżetowanie, planowanie, sprzedaż, serwis.

Kluczowe procesy obejmują również zasady i normy panujące w przedsiębiorstwie oraz wskaźniki pomiaru. Zarządzanie procesami stało się powszechnie akceptowanym elementem biznesowej rzeczywistości. Możliwość analizowania, pomiaru, przeprojektowywania procesów wewnętrznych oraz procesów obsługi klienta różnej wielkości firmy z wielu branż może znacznie obniżyć koszty, poprawić jakość i szybkość działania oraz zwiększyć zyskowność.

Kluczowi partnerzy, to ten element modelu biznesu, który wskazuje min. kim są nasi dostawcy, współpracownicy, partnerzy strategiczni, od których zależy sprawne funkcjonowanie firmy. Element ten określa również podstawowe zasoby, które nabywamy od naszych partnerów oraz jakie najważniejsze działania wykonują nasi partnerzy.

Struktura kosztów obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w związku z korzystaniem z określonego modelu biznesowego. Ten element wskazuje najważniejsze koszty ponoszone w związku z prowadzoną działalnością. Tworzenie i dostarczanie wartości, podtrzymywanie relacji z klientami oraz generowanie przychodów, każde z tych elementów powoduje powstawanie kosztów. Struktura kosztów według autorów będzie uzależniona przede wszystkim od kosztów angażowanych kluczowych zasobów wymaganych przez dany model biznesowy.

Omówiona struktura, wskazuje, iż model biznesu nastawiony jest na tworzenie wartości dla klienta i przedsiębiorcy, zatem istotne jest, w jaki sposób jest konstruowany. Jak wskazuje Gołębiowski [2008]: „*elementem konstytuującym model biznesu jest wytworzony łańcuch wartości*”. Koncepcję łańcucha wartości spopularyzował Porter



[1998], który wskazał podstawowe działania, które mają wpływ na stworzenie produktu lub usługi, są to :

- logistyka wewnętrzna – która obejmuje całość działań składających się na odbiór i przechowywanie surowców niezbędnych dla celów produkcji towarów i usług firmy, m.in. transport, magazynowanie i ewidencjonowanie surowców,
- operacje – faktyczne tworzenie produktu lub usługi oferowanych przez firmę, m.in. produkcja, praca w toku i obróbka,
- logistyka zewnętrzna – działania polegające na dostarczeniu gotowego produktu lub usługi do klienta końcowego, m.in. magazynowanie, wysyłka i utrzymanie stanów magazynowych,
- marketing i sprzedaż – całość działań obejmujących promocję produktu lub usługi, m.in. sprzedaż bezpośrednia, ekspozycja w punktach sprzedaży, reklama,
- obsługa – działania związane z obsługą posprzedażową np. gwarancją i serwisem.

Według autora łańcuch wartości jest sekwencją powiązanych ze sobą działań, które prowadzą do stworzenia wartości dla końcowego odbiorcy.

Wagę łańcucha wartości w modelu biznesu podkreśla również Magretta [2014], wskazując iż, „*sekwencja działań jakie firma podejmuje, by opracować, wytworzyć, sprzedać, dostarczyć produkt i świadczyć usługi posprzedażowe, nazywana jest łańcuchem wartości*”. Według autorki: „*myślenie w kategoriach łańcucha wartości, pozwala postrzegać poszczególne działania nie jedynie jako źródła kosztów, lecz jako coś, co zwiększa wartość produktu lub usługi*”. Kolejnym istotnym krokiem w kreowaniu łańcucha wartości, jest według autorki, dokonanie analizy otoczenia zewnętrznego i porównanie, jakie wartości proponuje klientom nasza konkurencja. Magretta podkreśla, iż „*zarządzanie obszarami na styku z klientami, dostawcami lub partnerami biznesowymi jest tak samo ważne ze strategicznego punktu widzenia, jak zarządzanie własną organizacją*”.

Elementem wspólnym dla większości definicji modelu biznesu jest motyw kreowania łańcucha wartości. Część opracowań wskazuje, iż model biznesu kreuje wartość dla klienta, natomiast znaczna część autorów wskazuje na motyw kreowania wartości, który jest powiązany również, z pozyskiwaniem przychodów i generowaniem zysków przez przedsiębiorstwo. Autorka niniejszej pracy przychyliła się do argumentów większości



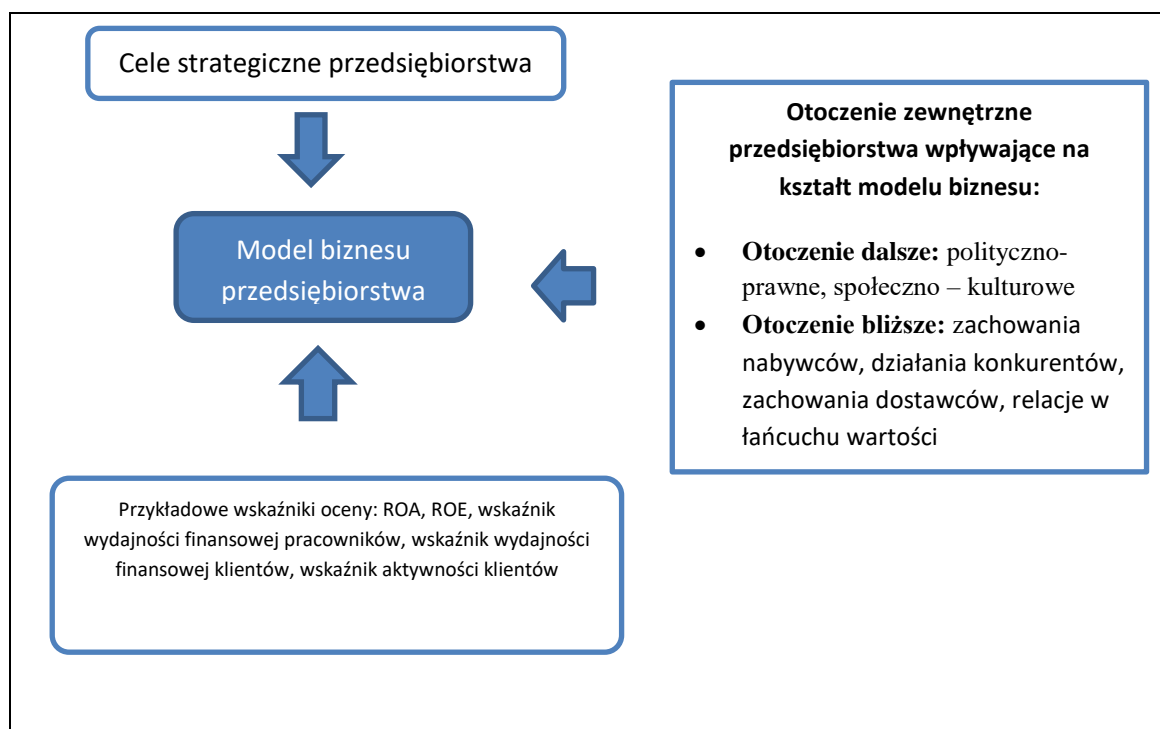
autorów, iż model biznesu kreuje wartość zarówno dla klienta jak i samego przedsiębiorstwa.

Dzięki systematycznej identyfikacji wszystkich części składowych modelu biznesu, menadżerowie mogą zidentyfikować, czy przyjęty przez nich model zakłada propozycję łańcucha wartości w opłacalny sposób przy użyciu pewnych kluczowych zasobów i procesów, zarówno dla klienta, jak i samego przedsiębiorstwa. Johnson, Christensen, Kagermann [2008] uważają, iż powyższa wiedza, umożliwia ocenę, czy ten sam model może być wykorzystany do wypełnienia diametralnie różnych oczekiwań klienta i co należy zrobić, aby zbudować nowy model, w razie takiej potrzeby, w celu wykorzystania nowej możliwości pozyskania również dodatkowej wartości dla przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji na rynku nim dokonają zmian w modelu biznesu, bardzo często poprzez opracowanie nowych produktów mogą skutecznie wyeliminować konkurentów.

Analizując opinie przytoczone w niniejszej pracy, można przyjąć za Duczkowską – Piasecką, Poniatowską – Jaksch, Duczkowską - Małysz [2013], iż model biznesu może stanowić koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż służy do tworzenia wartości dla klienta, jak i samego przedsiębiorstwa (często jest elementem szerszego łańcucha wartości, złożonego z łańcucha wartości innych podmiotów) przy użyciu zasobów i kompetencji całego przedsiębiorstwa, w odniesieniu do jego założeń strategicznych. Badaczki wskazują również, iż model biznesu można poddać analizie przy wykorzystaniu wskaźników stosowanych w zarządzaniu strategicznym.

W celu podsumowania i zobrazowania złożoności zagadnienia zaprezentowano na rysunku 7 uproszczony schemat usytuowania modelu biznesu w działalności przedsiębiorstwa. W zaprezentowanym ujęciu, model biznesu stanowi centrum działalności przedsiębiorstwa, jest operacyjnym odzwierciedleniem strategii przedsiębiorstwa, jego zasobów i kompetencji oraz jest ściśle uzależniony od otoczenia danego przedsiębiorstwa, zarówno konkurencji, konsumentów, dostawców, odbiorców, jak również otoczenia politycznego, które kreuje sytuację prawnospołeczno-finansową w danym kraju.

## Uproszczony schemat usytuowania modelu biznesu w działalności przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 91

Podsumowując, każdy projekt modelu biznesu może być wyjątkowy i niepowtarzalny. Decydują jednakże o tym zaplanowane procesy, które determinują sposób realizacji danego modelu, w oparciu o posiadane zasoby i kluczowe kompetencje. Jak wskazuje Falencikowski [2013] model biznesu nakierowany jest na tworzenie wartości dla klienta, jak również dla przedsiębiorcy, zaś strategia ukierunkowana jest na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Istotną rolę w realizacji zarówno strategii, jak i modelu biznesu odgrywa otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, które bardzo często wyznacza kierunki jego rozwoju, przez co wpływa na realizację modelu biznesu. Jak wskazuje autor: „za rozwój przedsiębiorstwa odpowiada model biznesu, zaś za jego wzrost strategia biznesu”, do jego oceny można wykorzystać mierniki stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

### 2.3. Przykłady zastosowania modelu biznesu

Zjawisko globalizacji gospodarki, które cechuje się niestabilnością i zmiennością i w konsekwencji uniemożliwia obecnie długoterminowe planowanie, powoduje iż, model biznesu poprzez swoją złożoną strukturę pozwala menedżerom prowadzić bieżącą działalność gospodarczą oraz sygnalizować nadchodzące trendy gospodarcze. Model biznesu umożliwia również dokonanie oceny, czy planowane przedsięwzięcie gospodarcze zakończy się sukcesem, tzn. za co skłonni będą zapłacić użytkownicy oraz czy zaprojektowana struktura przedsiębiorstwa do zaspokojenia potrzeb użytkowników przyniesie satysfakcjonujący dochód. Złożoność struktury model biznesu pozwala na jego różnorodne modyfikowanie w wybranych jego elementach, jak wskazuje Falencikowski [2013], dzięki czemu można uzyskać różnorodne zastosowanie poprzez :

- kreowanie wartości dla użytkowników poprzez różnorodną ofertę opartą na rozwiązaniach technologicznych,
- identyfikowanie segmentu rynku, czyli użytkowników, dla których opracowana oferta jest przydatna, przez co konkretyzuje mechanizm tworzenia przychodów dla przedsiębiorstw,
- oszacowanie struktury kosztów i potencjalnych zysków z wytwarzanej propozycji wartości i wybranej struktury łańcucha wartości – struktura kosztów, strumień przychodów,
- sformułowanie strategii konkurencji opartej na wprowadzaniu różnego rodzaju innowacji, co pozwala przedsiębiorstwu na zatrzymanie zysków większych niż rywalom,
- definiowanie struktury łańcucha wartości, wymaganego do rozprowadzenia proponowanej wartości, determinując w ten sposób komplementarne aktywa, jakich przedsiębiorstwo potrzebuje do zajęcia mocnej pozycji w tym łańcuchu.

Ilustracją do wyjaśnienia mechanizmu tworzenia wartości dla użytkowników oraz jego wpływu na poszczególne elementy modelu biznesu przedsiębiorstwa jest badanie przeprowadzone przez Wakayamy, Shintaku i Amano [2014] w firmie Panasonic. Autorzy przeanalizowali, w jaki sposób firma Panasonic skorygowała swój długoletni model biznesu, oparty na tworzeniu przewagi konkurencyjnej poprzez globalną swoją działalność, w efekcie pojawienia się nowego segmentu konsumentów. Początkowo

Firma Panasonic, tak jak wiele innych firm, traktowała chiński rynek, jako globalny ośrodek produkcyjny, natomiast nie uważała chińskich konsumentów za ważny rynek zbytu. W efekcie prowadziła szczegółowe badania nad tym, jak pojedyncze osoby i gospodarstwa domowe korzystają z jej produktów i współpracowała z zespołami projektowymi w celu stworzenia produktów oczekiwanych przez konsumentów japońskich. Gdy w Chinach pojawiła się klasa średnia, firma dostrzegła wady swojego postępowania, przeprowadziła reorganizację polegającą na zmniejszeniu zasięgu oddziaływania korporacji w Japonii i poza jej granicami oraz utworzyła jednostkę badawczą w Chinach, której celem było poznanie stylu życia chińskich konsumentów. Zmiana miała na celu ograniczenie kosztów i wyjście naprzeciw zmianom rynkowym, spowodowanym pojawieniem się nowego segmentu klientów oraz postępującą cyfryzacją i modularyzacją urządzeń gospodarstwa domowego. Zmiana ta spowodowała, że Chiny przestały być tylko miejscem taniej produkcji dóbr, zaś stały się kluczowym źródłem wzrostu dochodu Panasonic. Dodatkowo wysiłek firmy, aby dostarczyć na chiński rynek produkty skrojone na miarę tamtejszych potrzeb, spowodował intensywniejszą współpracę poszczególnych jednostek biznesowych w ramach całego koncernu, w efekcie czego w 2009 roku firma utworzyła w Niemczech europejski ośrodek badania stylów życia oraz w 2010 uruchomiła podobną placówkę w Indiach. Działalność lokalnych jednostek biznesowych jest ściśle powiązana z centralą firmy i pozwala na opracowywanie nowych, globalnych zintegrowanych propozycji produktowych, wynikających z łączenia doświadczeń w ramach całego koncernu.

Przykładem dostosowania modelu biznesu, w ramach identyfikacji segmentu rynku, jest trend wskazany przez Adamsona, Dixona i Tomana [2012], którzy zauważają, iż w pierwszej kolejności przedsiębiorstwa budując ofertę dla klienta, są zmuszone przygotować dla niego wartość dodaną, co oznacza sprzedaż najpierw konsultacji i rozwiązań zamiast produktu. Obecnie dzięki technologiom informacyjnym klienci są coraz bardziej świadomi własnych potrzeb i coraz lepiej znają dostępne rozwiązania, zatem firma chcąc sprzedać produkt klientowi, musi włączyć go do etapu projektowania całej usługi łącznie np. z serwisem lub innymi opcjami. Powoduje to nową skalę wyzwań dla przedsiębiorstw, ponieważ wyzwaniem dla przedsiębiorstw nie są dziś zdolności sprzedażowe rywali, lecz zdolność klientów do uczenia się. Jak wskazują badacze przedsiębiorstwa, muszą obecnie potrafić powiązać wiedzę i spostrzeżenia klienta z rozwiązaniami, które oferują ich firmy.

Kolejnym przykładem w powyższym zakresie jest postępowanie firmy Toyota, opisane przez Mularczyka [2009]. Działalność firmy skoncentrowana była przede wszystkim na potrzebach klientów, zarówno obecnych jak i przyszłych. W ofercie zatem uwzględniono różnego rodzaju produkty wspierające proces zakupu i użytkowania samochodu, takie jak: ubezpieczenie, różne formy kredytowania, program obsługi aut używanych. Dodatkowo Toyota uprościła swoją ofertę sprzedażową, aby klienci mogli wybierać spośród kilku podstawowych produktów o silnie zróżnicowanych parametrach. Przytoczone działania w konsekwencji doprowadziły do zmniejszenia liczby aut w magazynie centralnym, sieć dilerów zmuszona została do planowania długofalowego zamówień, zaś w końcowym rezultacie spowodowało skrócenie czasu oczekiwania na samochód. Dla odbiorców instytucjonalnych Toyota dodatkowo oferuje program wynajmu i zarządzania flotą, uczestnictwo w nim gwarantuje klientom stały koszt serwisowania i tanie finansowanie. Udoskonalono również obsługę serwisową w zakresie jakości, szybkości wykonania niezbędnych napraw i ich koszt. Tak skonstruowany model biznesu, którego podstawą jest dbałość o relacje z klientami i ich zadowolenie, pozwala firmie ciągle się rozwijać. Jego unikatowość polega zaś na stworzeniu sprawnego mechanizmu funkcjonowania zarówno na poziomie centrali, jak i fabryk, zaś przyjęta filozofia kaizen pozwala szybko i efektywnie eliminować błędy optymalizując koszty funkcjonowania koncernu.

Istotnym zastosowaniem modelu biznesu jest możliwość oszacowanie struktury kosztów i potencjalnych zysków z wytwarzanej propozycji wartości i wybranej struktury łańcucha wartości, którą opisali Souter i Pybis [2014]. Twórca firmy PolskiBus.com wchodząc na polski rynek wykorzystał doświadczenia zebrane w krajach anglosaskich w segmentach nisko kosztowych i luksusowym i połączył te dwa odmienne modele biznesowe, oferując polski klientom możliwość taniego, a zarazem komfortowego podróżowania. Takie podejście stało się możliwe dzięki optymalnemu wykorzystaniu zasobów, w tym przypadku autokarów, które stanowiły największą inwestycję, zatem są użytkowane praktycznie bez przerw, w ciągu doby zatrzymują się na dwie, trzy godziny, zjeżdżając do bazy. Kolejny element istotny w realizacji założeń kosztowych to wdrożenie opartej na nowych technologiach strategii komunikacyjnej i sprzedażowej oraz koncentracja na jakości obsługi klienta. Nastawienie firmy na maksymalizację liczby pasażerów spowodowało, że firma zastosowała elastyczną politykę cenową, co w praktyce oznacza niskie ceny w okresach niskiego obciążenia

oraz wysokie ceny w okresach wysokiego obciążenia. Przedsiębiorstwo rygorystycznie przestrzegało dyscypliny kosztowej, stąd sprzedaż odbywała się tylko wyłącznie za pośrednictwem platformy internetowej, zaś przystanki autobusowe znajdowały się w ogólnodostępnych, łatwych do dotarcia punktach, znajdujących się poza centrum miast. Sprawność operacyjna i restrykcyjna polityka kosztowa, pozwoliła za to firmie wyznaczyć nowy standard obsługi klienta. Gwarantem wysokiej jakości usług była flota nowych, luksusowych autokarów z darmowym dostępem do Internetu oraz zatrudnienie pokładowych stewardes, reagujących na bieżące potrzeby pasażerów. Opracowany model biznesu na konkurencyjnym europejskim rynku okazał się dobry do pewnego momentu. W grudniu 2017 roku firma zaprzestała działalności pod własną marką, zaczęła świadczyć usługi podwykonawcze dla firmy Flixbus, zaś oficjalnie zakończyła działalność w 2020 roku. Model biznesu niemieckiej firmy okazał się skuteczniejszy.

Innowacja w obszarze modelu biznesu jest często receptą na odniesienie sukcesów na tych rynkach, gdzie producenci zmagają się z dużą ilością podobnych produktów na rynku. Przykładem zachowania w takich sytuacjach, jak wskazuje Gacek [2013] jest postępowanie producenta elektronarzędzi Hilti, który zadbał nie tylko o innowacje produktowe, ale również stworzył system usługowy, o charakterze abonamentowym (flotowym), przeznaczony do zarządzania narzędziami, ich komponentami i serwisem. Autor zwraca również uwagę, jak istotne jest ciągłe obserwowanie rynku przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem, gdyż w przypadku spadku zainteresowania danym produktem lub zbyt dużym nasyceniem rynku, produktami podobnymi, można przebudować swój biznes w taki sposób, aby zapewnić klientom nową, dodatkową wartość. Potrzeba innowacji w modelu biznesowym może pojawić się również w sytuacji gdy przedsiębiorstwo planuje ekspansję na nowe rynki. Wiele dużych korporacji działających w państwach rozwiniętych angażuje się na wschodzących rynkach, gdzie ze względu na niższą siłę nabywczą klientów nie może korzystać z tego samego modelu biznesu, który został wcześniej opracowany. Pojawia się więc potrzeba stworzenia nowego modelu biznesu, który pozwoli przedsiębiorstwu wyjść z ofertą do mniej zamożnych klientów i uzyskać zyski przy niższych poziomach przychodów, kosztów i marż. Dzięki takiemu podejściu firma będzie mogła sprzedawać produkty czy usługi po niższych cenach, ale za to w większych ilościach. Ilustracją potrzeby zmiany modelu biznesu z uwagi na ekspansję na nowe rynek, jest według autora przykład serwisu Pracuj.pl, który postanowił powielić na innych rynkach rozwiązania, które

uczyniły go liderem wśród rodzimych portali rekrutacyjnych. Przyjęto założenie, iż rosyjski odpowiednik Pracuj.pl, będzie tak samo zorganizowany, tzn., że przedsiębiorstwa poszukujące pracowników zamieszczają na serwisach rekrutacyjnych ogłoszenia i za to płac, zaś kandydaci mogą bezpłatnie przeglądać oferty i aplikować na wybrane stanowiska. Tymczasem w Rosji funkcjonowanie serwisów rekrutacyjnych opiera się na udostępnianiu pracodawcom odpłatnie bazy CV. Bariera mentalna oraz brak silnego lokalnego lidera stały się dla przedsiębiorstwa przeszkodą, we wdrożeniu kultury organizacyjnej Pracuj.pl, w efekcie czego firma wycofała się z rynku rosyjskiego.

Kolejny przykład w obszarze innowacji w modelu biznesu, poprzez zmianę formuły strategii konkurencji, to przykład zaprezentowany przez Girotrę i Nettessine [2013]. Badacze wskazują na postępowanie francuskiej firmy MyFab, która poprzez uproszczenie łańcucha dostaw i produkowanie tylko tego asortymentu, którego oczekiwali klienci mogła sprzedawać swoje produkty o wiele taniej niż uznani producenci mebli. Opisana firma nie odkryła nowych segmentów rynkowych, nie stworzyła nowych produktów przy wykorzystaniu nowych technologii, innowacja polegała na zmianie w modelu biznesu, sposobu oferowania produktów, które zaspokajają bieżące potrzeby klientów przy użyciu dotychczasowych technologii. Zadanie polegające na dokonywaniu zmian w samym modelu biznesowym jest trudne, gdyż wielu menedżerom trudno jest przewidzieć jaki będzie ich skutek. Projektując łańcuchy wartości, firmy zazwyczaj skupiają się na trzech elementach: przychodach (cenie, wielkości rynku i sprzedaży dodatkowej), strukturze kosztów (kosztach bezpośrednich i pośrednich, korzyściach skali i zakresu) oraz szybkości wykorzystywania zasobów. Natomiast identyfikowanie czynników ryzyka tkwiących w łańcuchu dostaw, pozwala na dokowanie innowacji w samym modelu biznesu. Skrócenie cyklu realizacji zamówienia pozwala niektórym firmom całkowicie wyeliminować czynnika ryzyka wynikające z niepewnego popytu, taką taktykę stosują np. Dell i Zara. W przypadku kiedy nie ma możliwości skrócenia procesu produkcji, lub zmiany relacji z interesariuszami, warto zwrócić uwagę na poprawę jakości informacji, na których firma opiera swoje zobowiązania produkcyjne. Jak wskazują autorzy, innowacje inspirowane świadomym zarządzaniem prowadzonymi procesami mają jedną istotną przewagę nad innowacyjnością w sferze produktów i technologii, są o wiele tańsze. Korzyści i koszty tych innowacji można łatwo i rzetelnie oszacować,



dotatkowo warto zauważyć, że powielenie takiej innowacji jest niezwykle trudne przez konkurencję.

Przykładem wskazanym przez Magrettę [2014], obrazującym właściwe zdefiniowanie łańcucha wartości jest model biznesu opracowany przez firmę Nomacorac producenta plastiku. Menedżerowie tej firmy, zidentyfikowali iż producenci wina poszukują nowego rozwiązania w zakresie korkowania butelek. Stosowany korek, wytwarzany z kory drzew rosnących w Portugalii oraz innych krajach regionu Morza Śródziemnego, zmieniał smak produkowanego wina. Ponieważ wytwórcy korka, to przede wszystkim farmerzy żyjący z pracy swoich rąk, nie potrafili oni we właściwy sposób zareagować na oczekiwania winiarzy. Firma Nomacorc, przeprowadziła stosowne badania chemiczne w zakresie pojawiania się niepożądanego smaku w winie i opracowała nowy plastikowy korek do butelkowania, stając się w ten sposób częścią większego systemu kreowania wartości jakim jest produkt końcowy w postaci wina.

Zastosowanie modelu biznesu można również zaobserwować w zawodach artystycznych. Caban-Piaskowka i Krasnodębska [2019] analizują model biznesu na przykładzie pracy twórczej rzeźbiarza Marcina Mielczarka. Autorki wskazują, w jaki sposób rzeźbiarz przygotowuje swoją propozycję wartości dla klienta, aby pozyskać w konsekwencji finansowanie dla swojego pomysłu artystycznego. W sferze jego działań jest przede wszystkim poznanie preferencji klienta oraz pokazanie, w jaki sposób zostanie spełnione oczekiwanie klienta z uwzględnieniem aspektu finansowego. Badaczki wskazują różne możliwe kanały dystrybucji oferty rzeźbiarza, od udziału w konkursach, przetargach po sprzedaż galeryjną i wystawienniczą. W każdej ze wskazanych form istotne jest przede wszystkim poznanie preferencji klienta, przygotowanie oferty wraz z kosztorysem, zatem istotne jest posiadanie wiedzy na temat warunków jakie będą stawiali dostawcy materiałów. Dodatkowo w niektórych przypadkach istotne może okazać się nawiązanie współpracy z podwykonawcami, zatem również w tym zakresie artysta powinien znać jakość i terminowość świadczonych usług, gdyż będzie to miało decydujący wpływ na realizowany przez niego proces twórczy. Autorki pokazują praktyczne zastosowanie modelu biznesu w pracy artystycznej, gdzie wydawać by się mogło że najważniejszy jest proces twórczy, natomiast zauważyć należy, iż również w działalnościach artystycznych istotne jest planowanie przedsięwzięć przy użyciu narzędzi zarządzania strategicznego, gdyż takie podejście pozwala na osiągnięcie określonych wyników finansowych.

Podsumowując, każdy model biznesu jest zasadniczo zestawem kluczowych decyzji, które wspólnie określają, w jaki sposób firma zarabia swoje przychody, jakie ponosi koszty, jak zarządza ryzykiem, które jak się okazało stało się bardzo realnym wyzwaniem w dobie pandemii. Świadome budowanie modelu biznesu rozpoczyna się od zidentyfikowania następujących elementów, jak wskazuje Duczkowska-Piasecka [2013] tj.:

- klientów, zainteresowanych kupnem produktu, z uwagi na jego atrakcyjność (np. rozwiązania technologiczne) i dostępność cenową;
- zbudowania propozycji wartości dla przedsiębiorstwa w oparciu o wartość zaproponowaną klientom;
- zbudowania wartości dla klienta oraz przedsiębiorstwa, która będzie konkurencyjna na rynku;
- zbudowanie struktur i zaprojektowanie procesów oraz dobór technologii, które umożliwią wytworzenie wartości.

Model biznesu umożliwia, objęcie wielu elementów w przedsiębiorstwie, w jedną całość decyzyjną. Kolejnym atutem modelu biznesu, poprzez jego konstrukcję na poszczególne elementy składowe, jest możliwość przeanalizowania kluczowych procesów, które są realizowane w danym modelu biznesu i zidentyfikowanie kluczowych decyzji, które można podzielić i rozłożyć w czasie, co umożliwi pozyskanie pełnego zestawu danych i zapewni elastyczność modelu biznesu. Model biznesu daje możliwość do różnorodnego zastosowania zasobów, pozwalających przedsiębiorstwu wykreować odpowiednią wartość dla swoich klientów. Dodatkowo model biznesu pozwala również na zidentyfikowanie zasobów, które przedsiębiorstwo potrzebuje do wykreowania wartości dla klienta, natomiast w danym momencie ich nie posiada, co umożliwia podjęcie decyzji w zakresie pozyskania tychże zasobów np. poprzez sojusz lub partnerstwo z innym przedsiębiorstwem. Model biznesu jest narzędziem elastycznym pozwalającym przedsiębiorstwu reagować na pojawiające się nowe rozwiązania technologiczne, jak i sytuacje kryzysowe. Zastosowanie modelu biznesu w aspekcie jego efektywności i nowatorstwa przedstawiono w tabeli 7.

**Tabela 7**

### **Efektywność i nowatorstwo różnych aspektów modelu biznesu**

| Wyszczególnienie            | Efektywność  | Nowatorstwo   |
|-----------------------------|--|---|
| Struktura modelu biznesu    | Model biznesu umożliwia szybkie transakcje. Buduje dostęp do szerokiego asortymentu produktów, usług i informacji. Transakcje są proste z punktu widzenia użytkowników, model biznesu zawiera mało błędów przy zawieraniu tych transakcji. Model biznesu umożliwia agregację popytu. Model biznesu jest możliwy do wyskalowania- zarówno dla małych, jak i na wielką skalę transakcji. Model biznesu umożliwia redukcję pewnej części kosztów jego partnerów poprzez swoje struktury – marketing, koszty sprzedaży, koszty transakcyjne, komunikacji itd. Struktura modelu biznesu daje szansę redukcji kosztów zapasów u partnerów biznesowych. | Model biznesu owocuje przyjmowaniem nowych uczestników. Model biznesu łączy uczestników w transakcje w nowy sposób. Nowa jest jakość więzi w modelu biznesu tj. różnorodność, głębokość więzi. Centralna firma ma gwarantowany patent na treść swojego modelu biznesu. Model biznesu opiera się o sekrety handlu i prawa autorskie. Centralna firma pretenduje do tego, żeby być pierwsza ze swoim modelem biznesu. Centralna firma w sposób stały wprowadza innowacje w swoim modelu biznesu. Nie istnieje żaden model biznesu zdolny przeskoczyć model właśnie wprowadzany. |
| Zawartość modelu biznesu    | Model biznesu gromadzi partnerów zdolnych do podejmowania świadomych decyzji. Jako część transakcji-partnerzy odbierają informację aby zredukować asymetrię w stopniu wiedzy mając na względzie końcowy efekt-jakość i naturę produktu jaki będzie wymieniany między partnerami. Także dostarcza się informacji nawzajem o partnerach modelu biznesu. Transakcje są przejrzyste, weryfikowane mogą być przepływem i użyciem informacji, usług, dóbr będących przedmiotem wymiany między partnerami.  | Model biznesu oferuje nowe kombinacje produktów, usług i informacji. Model biznesu daje dostęp do szerokiej – bez precedensu – gamy i liczby uczestników (partnerów) i dóbr.  |
| Zarządzanie modelem biznesu |  | Nowe są bodźce, które centralna firma oferuje w transakcjach partnerom, tj. bodźce te mogą być kreowane z pomocą klientów.  |

Zródło: M. Duczowska-Piasecka „Model biznesu w optyce zarządzania strategicznego”, w Model Biznesu. Nowe myślenie strategiczne, pod. red. M. Adamskiej, Difin SA, Warszawa 2013, s. 291

Podsumowując, model biznesu stanowi konstrukcję, która jest na tyle elastyczna, iż daje bardzo szerokie możliwości w jego kształtowaniu. W przedsiębiorstwie początkowy model biznesu może być zaczątkiem kolejnego modelu biznesu, który może być samodzielnym bytem, bądź uzupełniającym, podstawowy model. Konstrukcja modelu biznesu pozwala na jego kształtowanie w zależności od wewnętrznych uwarunkowań samego przedsiębiorstwa, jak również jego otoczenia zewnętrznego. Natomiast możliwości kreowania różnorodnych modeli biznesu przez przedsiębiorstwo zależą w dużej mierze od jego umiejętności i posiadanych zasobów.

#### 2.4. Modele biznesu w dobie pandemii COVID-19

Ogólnosiwiatowy kryzys wywołany pandemią Covid-19 stanowił praktyczny sprawdzian dla wielu przedsiębiorstw w kontekście prowadzonego modelu biznesu. Badanie w zakresie zmian w poszczególnych elementach modelu biznesu – przyjęto model Osterwaldera i Pigneura [2012], przeprowadzone przez Szarucki, Noga, Kosch

[2021], pozwoliło na identyfikację sposobów, w jaki reagowały badane przez nich przedsiębiorstwa w odpowiedzi na zaistniały kryzys. Analizie poddane zostały przedsiębiorstwa funkcjonujące w gastronomii, produkcji i sprzedaży odzieży, sprzedaż rzeczy i chemii gospodarczej, wynajem apartamentów. Autorzy wskazują, iż większość badanych przez nich firm dokonała kluczowych zmian w segmentach obsługiwanych przez nich klientów, polegających na ponownym zdefiniowaniu kluczowych klientów. W przypadku propozycji wartości dla klienta, autorzy wskazują, iż badane przedsiębiorstwa nie dokonywały w tym zakresie kluczowych zmian, dostosowywały jedynie swoją ofertę do oczekiwań klientów wynikających z aktualnych potrzeb. Większość badanych firm posiadała wcześniej internetowe kanały dystrybucji, które w czasie pandemii stały się głównymi kanałami prezentacji swoich usług lub produktów. Komunikacja z klientami również została przesunięta do Internetu w oparciu o media społecznościowe, które do czasu pandemii były pomocniczymi narzędziami. Większość badanych firm, według autorów odnotowała spadek przychodów oraz problemy z płatnościami pobieranymi od klientów. W zakresie kluczowych zasobów, badane firmy wskazywały na problemy z dostępnością pracowników, zaś w obszarze kluczowych działań pojawiły się wyzwania związane z dostosowaniem do nowych reżimów sanitarnych, wprowadzeniem pracy zdalnej, obsługą systemów internetowych. Pandemia zakłóciła również dotychczasowe łańcuchy dostaw, w szczególności w przypadku firm korzystających z międzynarodowych dostawców. Spowodowało to konieczność poszukiwania nowych lokalnych dostawców, co miało swoje przełożenie na strukturę kosztów i wiązało się z koniecznością podwyższenia cen oferowanych usług i produktów. Zaprezentowane przez autorów zmiany miały charakter zarówno ilościowy jak i jakościowy. Trwałym elementem wspólnym dla wszystkich przedsiębiorstw, było wykorzystanie cyfryzacji i wprowadzenia jej już na stałe do prowadzonego modelu biznesu.

Kolejną perspektywę na zachowanie modelu biznesu podczas pandemii COVID-19 prezentują Gregurek, Tomicić-Furjan, Tomicic-Pupek [2021] które dokonały przeglądu 85 publikacji zaprezentowanych w międzynarodowych bazach danych m.in. Scopus, Web of Science (WoS), Emerald, Wiley, Proquest, EbscoHost w zakresie wpływu pandemii na model biznesu małych i średnich przedsiębiorstw, funkcjonujących w różnych sektorach takich jak: opieka zdrowotna, edukacja, podróże, żywność, handel detaliczny, hotelarstwo. Punktem odniesienia był również tak, jak w wyżej wymienionej

publikacji model Osterwaldera i Pigneura. Badaczki wskazują, iż nastąpiło znaczące przesunięcie operacji gospodarczych do Internetu ze względu na potrzeby nabywcze konsumentów w wyniku ograniczeń w przemieszczaniu się zarówno w obrębie danego kraju jak i w ruchu międzynarodowym. MŚP musiały w pełni wykorzystać wszystkie dostępne technologie cyfrowe, nauczyć się nowych umiejętności i zdobyć wiedzę potrzebną do działania w nowych, zorientowanych na cyfryzację środowiskach. Autorki zauważają, iż w efekcie pandemii MŚP zostały niejako zmuszone do wdrożenia technologii cyfrowych do poszczególnych składowych modelu biznesu, co w konsekwencji miało wpływ na wzrost ich pozycji konkurencyjnej na rynku, w stosunku do tych firm, które nie potrafiły tego zrobić, a tym samym część musiała zamknąć swoją działalność. W szczególności warto zwrócić uwagę na wykorzystanie przez MŚP platform społecznościowych oraz technologii mobilnych, jako tych, które były technologiami najczęściej wybieranymi, jako narzędzie transformacji kanałów komunikacji i/lub świadczenia usług. Autorki badania, podkreślają również, że MŚP mogą elastyczniej reagować na zmiany niż duże przedsiębiorstwa, natomiast często brakuje im kompetencji i umiejętności w określeniu jak to zrobić skutecznie. Budowanie zdolności i kompetencji dla przyszłych możliwości wzrostu jak podkreślają autorzy powinno być priorytetem, gdy działalność biznesowa w tym sektorze często jest ograniczana ze względu na środki finansowe. Podsumowując rozwijanie nowych kompetencji MŚP, w tym w zakresie stosowania nowych technologii w modelach biznesowych oraz poprawa umiejętności w zakresie zarządzania doświadczeniem, jest podstawową potrzebną rozwoju regionalnego w perspektywie długoterminowej i powinna stanowić jeden z priorytetów polityk prowadzonych przez poszczególne państwa.

Transformację modeli biznesu w szczególności w zakresie ucyfrowienia przez przedsiębiorstwa procesów biznesowych w efekcie pandemii COVID-19 zauważa również Seetharaman [2020], autorka analizując sytuację firm z różnych branż, starając się oddzielić firmy dostarczające produkty i usługi niezbędne do codziennego użytku od pozostałych dóbr i usług typu usługi hotelowe, rozrywka itp., wskazuje cyfryzację, jako element istotny mający wpływ na wszystkie badane przez nią modele biznesu. Autorka stwierdza, iż firmy znalazły się w obliczu światowego zagregowanego spadku popytu i sprzedaży, nie mając doświadczenia w zarządzaniu tak nową sytuacją kryzysową, w szczególności, iż od wielu lat światowa koniunktura gospodarcza sprzyjała rozwojowi

przedsiębiorczości, natomiast nie każda organizacja poradziła sobie z tą sytuacją. Część badanych firm zaprzestała całkowicie działalności niezależnie od branży, natomiast w opinii autorki były to firmy, które miały już różnego rodzaju problemy jeszcze przed pandemią. Większość firm wykorzystwała technologie cyfrowe w swoim modelu biznesu, aby dotrzeć z ofertą do klientów, jakaś część firm nawet całkowicie zmieniła swój model biznesu opierając działalność już tylko na tych technologiach, rezygnując z kontaktów fizycznych.

Powyższą zmianę zbadali, Zakrzewska, Smoliński, Kubisiak [2021], którzy wskazali, iż przepływy cyfrowe znacznie wzrosły, gdyż działalność większości ludzi przeniosła się do Internetu i nie tylko ta związana z pracą, ale również z rozrywką, zaś przedsiębiorcy dodatkowo dostrzegli możliwość transgranicznego zatrudniania pracowników.

Badanie modelu biznesu w dobie pandemii przeprowadzone przez Jacobides i Reeves [2020], określiło nowe spojrzenie na model biznesu. Badacze zbadali, w jaki sposób kryzys wpłynął na dany model biznesu i określili następujące modele:

- antykruchy model, który pod wpływem kryzysu rozwinął się gdyż zdecydowano się na kosztowne inwestycje, które wcześniej były blokowane,
- solidny model, który pomimo czasowych ograniczeń np. wynikających z dostaw, nadal działał,
- adaptacyjny model, który wymagał dostosowania prowadzonej działalności do panujących warunków,
- zawieszony model, przypadek np. branży hotelarskiej,
- wspomagany model, który dzięki dotacjom od rządu przetrwał,
- emerytowany model, który w dobie kryzysu przestaje istnieć, gdyż jego dostawanie do panujących warunków jest zbyt kosztowne.

Analizowali również, w jaki sposób organizacje są przygotowane na sytuacje kryzysowe oraz w jaki stopniu powinny inwestować w gotowość na sytuacje kryzysowe. Autorzy stwierdzili, iż należy ponownie spojrzeć na realizowany model w kontekście działań firm konkurencyjnych oraz nowych preferencji klientów, które mogą stać się inspiracją do zmiany dotychczasowej działalności. Ważna jest również w opinii autorów zmiana dotychczasowego podejścia do strategii inwestowania, w zakresie rozważania inwestycji o wysokim stopniu ryzyka w wybrany element, który należy rozpatrywać w kontekście zysków w latach następnych. Dodatkowo w opracowaniu wskazano na ważny aspekt, jakim jest współpraca z platformą Internetową, stanowiącą

obecnie globalny rynek w przestrzeni wirtualnej, w oparciu o którą będzie można ewentualnie wykreować nową wartość dla klienta jak i dla przedsiębiorstwa.

Soto-Acosta [2020] wskazuje, iż pandemia COVID-19 przyspieszyła cyfrową transformację w organizacjach, w postaci wykorzystania technologii cyfrowych w celu wprowadzenia istotnych zmian w dotychczasowym modelu biznesu. Jednym z najlepiej obrazujących przykładów wskazanych przez autora, jest wprowadzenie przez większość restauracji systemu usług online, zarówno poprzez własne aplikacje, jak i dołączenie do popularnych serwisów oferujących tego typu usługi. Dla niektórych firm COVID-19 stał się szansą do zwiększenia wolumenu swojej działalności, autor podaje przykład gazety New York Times, która po raz pierwszy w historii ogłosiła, iż jej przychody cyfrowe przekroczyły przychody drukowanej gazety.

Zaprezentowane podejście znajduje również potwierdzenie w publikacji Kronblad i Pregmark [2021], autorki wskazują, iż transformacja modelu biznesu przy wykorzystaniu technologii cyfrowej, wydaje się być jednym z rozwiązań umożliwiających zapanowanie nad sytuacją kryzysową, która dotknęła wszystkie przedsiębiorstwa na całym świecie. Przed okresem pandemii, tylko część przedsiębiorstw w określonych branżach, przede wszystkim dóbr i usług z zakresu rozrywki prowadziła tylko cyfrowy model biznesu, poprzez oferowanie produktów i usług za pośrednictwem różnego rodzaju platform cyfrowych. Pozostałe przedsiębiorstwa również korzystały z udogodnień cyfryzacji, natomiast w wielu przypadkach nie był to dominujący kanał dystrybucji i budowania relacji z klientami. Pandemia spowodowała, iż Internet stał się naturalnym i dominującym środowiskiem dla przedsiębiorstw do prowadzenia bieżącej działalności gospodarczej. Przestrzeń Internetowa stała się zarówno głównym kanałem kontaktów z klientami w celu prezentowania bieżącej oferty handlowej za pośrednictwem nie tylko stron internetowych, ale również kanałów społecznościowych m.in. Facebook, Instagram, LinkedIn oraz miejscem, w którym przedsiębiorstwa musiały zorganizować wirtualne zespoły pracownicze, aby zapewnić ciągłość prowadzonej działalności.

Dodatkowo warto zauważyć, iż budowanie cyfrowego modelu biznesu, wymaga pozyskania pracowników o nowych kwalifikacjach. Moorman i McCarthy [2021] wskazały, iż obecnie w efekcie pandemii COVID-19, wykształciło się zapotrzebowanie na pracowników posiadających umiejętności obsługi mediów społecznościowych

i korzystania z oferty globalnych platform internetowych, pozyskiwania lub kreowania wizerunku osób będących reprezentantami danego przedsiębiorstwa również w przestrzeni wirtualnej. Zdaniem autorek budowanie strategii marketingowej danego przedsiębiorstwa w przestrzeni wirtualnej, wymaga pozyskania osób o zupełnie nowych kwalifikacjach.

Podsumowując, modele biznesu w czasie pandemii COVID-19 przede wszystkim uzupełnione zostały o narzędzia cyfrowe, istotne do ponownego ułożenia relacji z klientami. Rozwiązania cyfrowe były również konieczne do zapewnienia ciągłości pracy pracownikom, którzy w wielu przypadkach musieli nauczyć się obsługiwanie nowych programów. Firmy, które już przed pandemią korzystały z rozwiązań cyfrowych szybciej mogły przestawić swoją działalność i ograniczyć wyłącznie do rozwiązań cyfrowych. W trudniejszej sytuacji znalazły się te przedsiębiorstwa, które musiały wdrożyć nowe rozwiązania, gdyż poza zakupem nowych technologii cyfrowych zmuszone zostały do nabycia nowych kwalifikacji, które umożliwiłyby im efektywne korzystanie z nich i komunikowanie się z klientami.

#### **2.4. Rola kluczowych kompetencji w modelu biznesu**

W kontekście rozważań w zakresie zagadnienia strategii i modelu biznesu, różnic oraz podobieństw, a także wzajemnych zależności, należy wskazać miejsce kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, które to determinują sposób realizacji danego modelu biznesu oraz realizację danej strategii przedsiębiorstwa.

Jak już wskazano modele biznesu skupiają się na tworzeniu wartości zarówno dla klienta jak i samego przedsiębiorstwa, podczas gdy strategia koncentruje się na konkurencyjnym pozycjonowaniu. Dodatkowo strategia powinna być unikalna dla danej firmy, ponieważ jest odzwierciedleniem celu, jaki dane przedsiębiorstwo chce osiągnąć, w efekcie prowadzonej działalności gospodarczej. Należy również zauważyć, iż w obu przypadkach występuje ta sama baza zasobów i kompetencji, jeżeli bowiem zostaną one zastosowane w modelu biznesu, to również umożliwią realizację obranej przez przedsiębiorstwo strategii.

Analizując poszczególne elementy modelu biznesu przedstawione w niniejszej pracy, kluczowe kompetencje, stanowiące kombinację umiejętności organizacji, wywodzących się z zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, można zauważyć, iż kluczowe



kompetencje warunkują układ oraz realizację procesów, które mają bezpośredni wpływ na dwa najważniejsze elementy modelu biznesu, jakimi są propozycja wartości dla klienta oraz formuła zysków dla przedsiębiorstwa.

Aby zrozumieć zarządzanie modelem biznesowym, konieczne jest przyjęcie założenia [Wirtz, 2019], iż zasoby firmy decydują o jej sukcesie i rozwoju. Elementy decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa są zawarte w systemie tworzenia wartości. Łańcuch wartości ułatwia zróżnicowaną i ustrukturyzowaną prezentację oraz analizę działań związanych z przepływem wartości w przedsiębiorstwach, natomiast posiadane aktywa i kluczowe kompetencje będą decydowały o zwartości łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa i decydowały o jego strategicznym rozwoju.

Zbiór kluczowych kompetencji wskazanych w niniejszej pracy stanowi punkt odniesienia, który wydaje się być na tyle uniwersalny, iż każde przedsiębiorstwo prawdopodobnie może zaprezentowane kompetencje zidentyfikować w swojej działalności. Natomiast zastosowanie przez przedsiębiorstwo poszczególnych kompetencji w strukturze modelu biznesu będzie się różnić, z uwagi na wybrany cel strategiczny oraz właściwości poszczególnych kompetencji, gdyż zależą one, jak już wskazano od specyfiki samego przedsiębiorstwa. Rolę kluczowych kompetencji można prześledzić na przykładzie poszczególnych rodzajów modeli biznesu i przyjętych przez nie modeli łańcucha wartości zaprezentowanych w tabeli 8.

**Tabela 8**

**Kluczowe kompetencje i ich rola w modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa**

| <b>Model łańcucha wartości</b> | <b>Cechy charakterystyczne</b>  | <b>Kluczowa kompetencja</b>   |
|--------------------------------|---|---|
| Operator                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• koncentracja na jednym wybranym aspekcie łańcucha wartości np. tworzenia nowych konstrukcji lub technologii, produkcji, sprzedaży,</li> <li>• model ten wybierają przede wszystkim firmy internetowe, których aktywa materialne są ograniczone, ponieważ ich domeną jest sieć, zaś istotą działania pomoc w dostępie do użytecznej informacji np. Yahoo!, onet.pl. Booking.pl</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencje w sferze produktów i technologii</li> <li>• kompetencje w sferze budowania relacji z klientami</li> <li>• kompetencje do jednoczesnego konkutowania i kooperowania z partnerami</li> </ul> |
| Integrator                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• do modelu operatora dodano kolejne funkcje i aktywności w celu uzyskania kontroli nad całym procesem tworzenia wartości, takie jak badania, zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, marketing,</li> <li>• kluczem do sukcesu, jest skala produkcji</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencje w sferze produktów i technologii,</li> <li>• kompetencje w sferze budowania relacji z klientami,</li> </ul>  |

|          |   |   |
|----------|---|---|
|          | stanowiąca mechanizm obniżania kosztów, powtarzalność produkcji, maksymalizacja udziału w rynku.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami,</li> <li>• specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy,</li> </ul>                                     |
| Dyrygent | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest to taka konfiguracja firmy, która zamiast integrować, koordynować i kontrolować wszystkie aktywności, decyduje się na outsourcing tych aktywności, które nie są kluczowe oraz tworzenie sieci partnerów, poprzez aliance strategiczne,</li> <li>• specyfiką jest, zatrudnianie przez firmę kluczowych pracowników niezbędnych firmie z racji swoich unikalnych kompetencji, prace rutynowe są zlecane na zewnątrz,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencje do korzystania z zasobów innych firm,</li> <li>• specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy,</li> <li>• kompetencje w sferze produktów i technologii,</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 134-153

We wszystkich wskazanych modelach, podstawowe znaczenie będą miały kompetencje zarządcze lidera, gdyż to on wyznacza cel strategiczny przedsiębiorstwa. W każdym z trzech wskazanych modeli istotne będą również kompetencje jego współpracowników. Natomiast posiadane zasoby i pozostałe kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa będą decydowały o konstrukcji danego modelu biznesu i bezpośrednio wpływały na jego realizację. Model operatora, wybierają przedsiębiorstwa posiadające kluczowe kompetencje w sferze produktów i technologii. Kompetencje te mogą się różnić, ponieważ firmy w tym modelu mogą specjalizować się w produkcji danych dóbr, jak również być pośrednikiem pomiędzy klientem a producentem, dzięki posiadanym technologiom. W obu przypadkach istotną rolę będą odgrywały kompetencje w sferze budowania relacji z klientami. W drugim przypadku natomiast ważne będą również kluczowe kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami. Model integratora jest o tyle bardziej złożonym modelem, w którym istotna i rozwijana będzie, zarówno kompetencja w sferze produktów i technologii, jak i kompetencja w zakresie specjalistycznej wiedzy skodyfikowanej stanowiącej własność firmy oraz pozostałe kluczowe kompetencje wskazane w modelu operatora. Głównym założeniem tego modelu jest kontrola całego procesu tworzenia wartości, rozpoczynając od badań poprzez, zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż, marketing. Tylko wypracowane własne rozwiązania chronią taką firmę przed konkurencją. Natomiast w modelu dyrygenta

istotne będą zarówno kluczowe kompetencje w zakresie korzystania z zasobów innych firm, gdyż model ten opiera się na tworzeniu sieci partnerów, poprzez aliance strategiczne, jak również kompetencje takie jak, specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy czy kompetencje w sferze produktów i technologii, które umożliwiają kreowanie unikalnego, trudnego do skopiowania modelu biznesu. Kwestie najistotniejsze w budowaniu łańcucha wartości dla klienta, pozostają w przedsiębiorstwie.

W kontekście zagadnienia kluczowych kompetencji, warto również pochylić się nad klasyfikacją modeli biznesu opracowaną przez T. Malone i P. Weill i inni [2006], którzy brali pod uwagę zasoby: fizyczne, finansowe, niematerialne i ludzkie wykorzystywane przez dane przedsiębiorstwo w jego działalności gospodarczej. Autorzy wskazali na cztery główne rodzaje modeli biznesu takie jak: wytwórca, dystrybutor, właściciel i broker oraz 16 wariantów w ramach czterech wskazanych głównych rodzajów. W modelu wytwórcy, przedsiębiorstwo kupuje surowce i komponenty i przetwarza je w gotowe produkty, jest to model dominujący w sektorze przemysłowym. W modelu dystrybutora, podmiot kupuje gotowe wyroby i sprzedaje je innym odbiorcom, może również dostarczać usługi transportu, jest to model charakterystyczny w handlu hurtowym i detalicznym. Model właściciela realizowany jest poprzez sprzedaż prawa do użytkowania składników zasobów przez określony czas, może to dotyczyć takich zasobów jak: fizycznych (wynajem domów), finansowych (pożyczanie pieniędzy), niematerialnych (różnorodne licencje) oraz ludzkich (agencje pracy). W modelu brokera przedsiębiorstwo kojarzy potencjalnych sprzedających i kupujących, zarabia zaś na prowizji pobieranej od sprzedającego lub kupującego lub obu naraz. Model ten jest charakterystyczny dla pośredników giełdowych, finansowych, obrotu nieruchomościami i branży ubezpieczeń. Wskazane modele poprzez swoją konstrukcję nawiązują do określonych zasobów na bazie których planowane są działania operacyjne. W każdym z tych modeli dominujące będą kluczowe kompetencje właściciela i jego współpracowników, natomiast wykorzystanie pozostałych wskazanych kompetencji ze zbioru kluczowych kompetencji będzie już zależało od charakteru prowadzonego przedsięwzięcia.

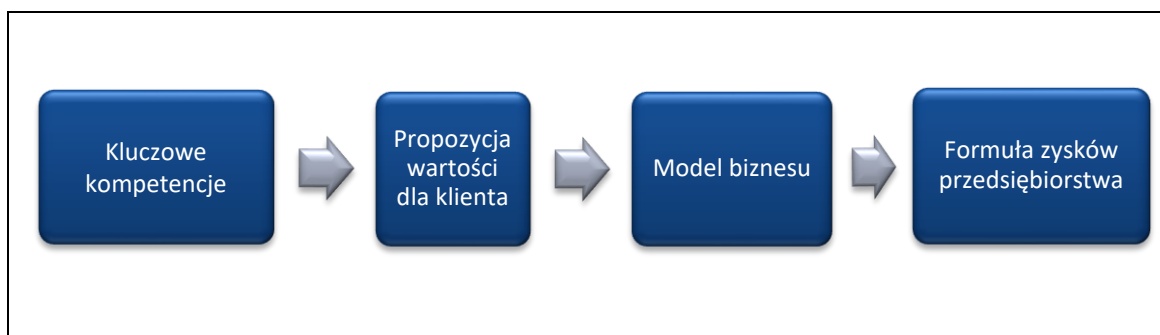
Wskazana złożoność zagadnienia modelu biznesu i jego struktury, powoduje, iż powstało wiele typologii i klasyfikacji modelu biznesu. W zależności od zastosowanych przez autorów kryteriów ich wyróżniania, od relacji pomiędzy modelem biznesu a

strategią do różnego podejścia do elementów konstruujących model biznesu. W tym kontekście można zwrócić uwagę na klasyfikację modeli e-biznesu, wskazaną m.in. przez P. Timmersa, M. Rappy, L.M. Applegate, A.N. Afuaha i C.L. Tucciego. Autorzy tych klasyfikacji koncentrowali się bądź na propozycji wartości dla klienta, bądź na źródłach przychodów, czasem zaś na miejscu podmiotu realizującego dany model w łańcuch wartości. Można również wskazać na autorów publikacji uniwersalnych modeli biznesu, jak: A.J. Slywotzky, D.J. Morrisona i B. Andelman, J.C. Linder i S. Cantrell, H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom czy F. Betza, którzy koncentrowali się na posiadanych przez dane przedsiębiorstwo zasobach i na tej podstawie konstruowali docelowy łańcuch wartości dla klienta i/lub przedsiębiorstwa.

Graficzne podsumowaniem wpływu kluczowych kompetencji na model łańcucha przedsiębiorstwa zaprezentowano na rysunku nr 8.

**Rysunek 8**

### **Kluczowe kompetencje w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo analizując rolę kluczowych kompetencji w modelu biznesu, należy zauważyć, iż bez kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie umiejętności opracowania danego produktu lub usługi dla klienta, a także umiejętności chociażby w zakresie pomiaru jakości tegoż produktu, oceny poziomu kosztów finansowych, czasu wykonania, przedsiębiorstwo nie będzie w stanie wypracować wartości dla siebie. Zyski przedsiębiorstwa to nie tylko pozytywny wynik finansowy, to również marka na rynku, która pozwala na odróżnienie danego przedsiębiorstwa od konkurencji.

Badacze zajmujący się modelami biznesu, uważają, iż istnieje możliwość dokonania jego oceny za pomocą wskaźników stosowanych w zarządzaniu strategicznym. Realizacja takiego procesu może odbyć się tylko poprzez integrację kluczowych kompetencji z systemami służącymi do zarządzania kosztami. Natomiast z uwagi na fakt, że systemy kalkulacji kosztów, są wykorzystywane do doskonalenia m.in.: procesów wewnętrznych organizacji, zarządzania portfelami produktów, poprawy relacji z klientami, dostawcami, ustalania cen, czy sposobu dystrybucji, określając wskaźniki finansowe wskazanych elementów, wydaje się że połączenie otrzymanych wyników finansowych z umiejętnościami, które niosą w sobie kluczowe kompetencje, umożliwia doskonalenie modeli biznesu. Warto zauważyć, iż wymienione elementy, według Kaplana i Coopera [2000], które można wycenić finansowo przy pomocy zintegrowanych systemów pomiarów kosztów i efektywności, to również elementy składowe modelu biznesu. W tym miejscu, po raz kolejny rozpoczyna się rola kluczowych kompetencji organizacji w postaci kompetencji zarządczych lidera, jak i kompetencji jego współpracowników, które umożliwiają pozyskanie zintegrowanej wiedzy w zakresie: sprawozdawczości finansowej, sposobu planowania produkcji lub świadczonych usług oraz zasobów magazynowych, wyboru technologii, obsługi klienta, realizacji zamówień sprzedaży, wskazania procesów operacyjnych, które należy udoskonalić, aby zrealizować dany model biznesu. Kluczowe kompetencje organizacji umożliwiają zrozumienie liderowi oraz jego współpracownikom istoty finansowych i niefinansowych informacji zwrotnych, dostarczanych przez poszczególne systemy zarządcze i przekazanie stosownych informacji pracownikom w celu doskonalenia ich działań i dalszej nauki. Pracownikom potrzebny jest odpowiedni zestaw wskaźników finansowych i niefinansowych, zwłaszcza dotyczący kosztów, jakości, wydajności oraz czasu trwania nadzorowanych przez nich procesów, aby mogli skutecznie realizować swoje zadania w codziennej operacyjnej działalności przedsiębiorstwa. Zdaniem autorów systemy zintegrowane umożliwiają przedsiębiorstwom łączenie w jedną całość systemów finansowych oraz pomiaru kosztów i wyników działalności, zaś kluczowe kompetencje lidera i jego współpracowników umożliwiają ocenę pozyskanych informacji i wdrożenie jej wyników do bieżącej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, w warunkach permanentnej zmiany.

Zdaniem Michalaka [2016], w sprawozdawczości finansowej model biznesu można zidentyfikować w następujących obszarach:

- „w ujęciu (lub braku ujęcia) składnika aktywów lub zobowiązań,
- w wycenie składnika aktywów lub zobowiązań i w momencie ujęcia przychodu lub kosztu,
- w sposobie prezentacji i ujawnieniach dotyczących składnika aktywów lub zobowiązań”.

Jak wskazuje autor, sytuacja taka może mieć miejsce w przypadku gdy składnik aktywów zostanie ujęty w bilansie w przypadku zastosowania określonego modelu, a nie zostanie ujęty, gdy jednostka wykorzystuje inny model biznesu. Autor podaje przykład kontraktu na dostawę węgla, który przez producenta energii nie zostanie ujęty w jego bilansie, natomiast jednostka zajmująca się handlem węglem, wykaże taki kontrakt, jako instrument finansowy, który zostanie wykazany w bilansie. Sposób księgowania wskazany przez międzynarodowe standardy rachunkowości, będzie miał istotny wpływ na identyfikację modelu biznesu w bilansie. Kolejny przykład wskazany przez autora, również odnosi się do międzynarodowych standardów rachunkowości, które określają, iż w przypadku realizacji modelu producenta biżuterii, cena zakupu tony srebra, zostanie ujęta w bilansie w cenie zakupu, natomiast w przypadku realizacji modelu handlarza metali szlachetnych cena zakupu srebra, w dniu sporządzania bilansu zostanie ujęta w wartości bieżącej. Natomiast ujawnienie na temat modelu biznesu jednostki, według autora następuje zazwyczaj w sprawozdaniu z działalności jednostki, będącym dokumentem uzupełniającym do sprawozdania finansowego. W opinii Michalaka: „*pojęcie modelu biznesu, jako sposobu kreowania wartości (a nawet generowania przychodów) znajduje odzwierciedlenie w wielu standardach rachunkowości. Sposób rozumowania wskazujący na uwzględnienie, choć nie wprost, tego pojęcia można znaleźć w regulacji MSR nr 2 i 40, MSSF nr 8, a także w interpretacjach Komitetu ds. Interpretacji Międzynarodowej Sprawozdawczości Finansowej nr 13.*” Jak wskazuje Michalak, szczególnie użyteczny w przypadku modelu biznesu może być rachunek kosztów celu, gdzie stosuje się macierz QFD. Celem przytoczonej metody jest przełożenie informacji, które docierają z rynku od konsumentów na język techniczny, z którego korzystają projektanci wyrobu. Przy jej pomocy ustala się parametry techniczne produktu oraz parametry procesu, w którym dany produkt jest wytwarzany. QFD jest więc narzędziem, które pozwala przełożyć wymagania rynkowe co do produktu na zbiór warunków, jakie muszą być spełnione

przez produkujący go podmiot na każdym etapie powstawania (od projektowania po serwis). Inną propozycją, wskazaną przez autora są:

- rachunek kosztów Kaizen, który koncentruje się na ciągłym szukaniu i wprowadzaniu usprawnień do całego łańcucha tworzenia wartości: dostawca – organizacja – klient oraz dla poprawy i udoskonalenia produktywności pracy w kontekście kosztowym, bezpośrednim skutkiem jej stosowania jest obniżka kosztów oraz poprawa wydajności pracy;
- rachunek cyklu życia produktu, metoda ta wspiera proces strategicznego planowania oraz kontroli, uwzględniając informacje kosztowe przedsiębiorstwa, rachunek ten odnosi się głównie do określonego produktu oraz procesów, których podłoże stanowi otoczenie przedsiębiorstwa (głównie klienci i rynek);
- budżetowanie kapitałowe i operacyjne, budżet operacyjny i kapitałowy tworzą „budżet główny” przedsiębiorstwa, w skład którego wchodzi: rachunek zysków i strat oraz bilans, pokazując kierownictwu zasoby finansowe niezbędne do wspierania budżetowego poziomu działalności oraz środki finansowe, jakie działalność ta prawdopodobnie wygeneruje;
- rachunek kosztów strumieni wartości i rachunek kosztów działań, według Sobańskiej [2010]: *„w rachunku tym uwzględnia się tylko te koszty, które można bezpośrednio zidentyfikować ze strumieniem wartości, wyodrębnionym do wytwarzania grupy produktów. W strukturze kosztów strumienia wyróżniane są następujące podstawowe grupy kosztów: koszty zakupionych materiałów, koszty pracy, koszty utrzymania w gotowości urządzeń, koszty utrzymania powierzchni produkcyjnej oraz inne koszty strumienia wartości. Jeżeli z zasobów pracy lub z zasobu urządzeń korzysta więcej niż jeden strumień, wtedy koszty wykorzystania tych zasobów rozliczane są na poszczególne strumienie przy pomocy stawek kosztów ustalonych dla jednostki (cost driver) użytego zasobu (np. godzina, maszynogodzina). W momencie tworzenia mapy strumieni wartości, kierownicy strumieni powinni uwzględniać także aspekt zapewnienia bezpośredniej identyfikacji wymienionych zasobów ze strumieniami (zasada)”*.

Warto zauważyć, iż w tradycyjnym ujęciu, metody rachunku kosztów koncentrują się na ustaleniu rentowności poszczególnych produktów lub klientów.

Reasumując, model biznesu jest pojęciem kompleksowym, w wielu przypadkach propozycja wartości dla przedsiębiorstwa, stanowi kombinację różnych produktów i usług zapewniających zaspokojenie potrzeb klientów, dlatego też istotne jest zrozumienie zależności pomiędzy segmentami klientów i właściwa ich analiza. W tym celu poza wykorzystaniem wskaźników finansowych i niefinansowych, które umożliwiają ocenę kluczowych kompetencji, z racji faktu, iż źródłem pochodzenia kluczowych kompetencji są głównie zasoby niematerialne i prawne danego przedsiębiorstwa, w celu oceny efektywności kosztowej danego modelu biznesu warto stosować poza standardowym rachunkiem kosztów, również wskazane sposoby analizy rachunków odwołujące się do zasad tzw. szczupłego zarządzania i szczupłej produkcji. Przywołane przykłady wskazują, jak bardzo jest to złożony temat, zatem w niniejszej pracy wskazano tylko kierunkowo możliwości, jakie daje rachunkowość w zakresie oceny realizowanego przez przedsiębiorstwo modelu biznesu.

### **3. Metodyczne aspekty badania kompetencji**

#### **3.1. Wybór paradygmatu**

W celu przeprowadzenia prawidłowego procesu badawczego, który doprowadzi do rzetelnego wyjaśnienia badanych kwestii, niezbędne jest ustalenie metodologii, na podstawie której prowadzone badania naukowe przyczynią się do poszerzania wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej.

W naukach o zarządzaniu można wskazać cztery podstawowe rodzaje metod, które powinny być brane pod uwagę w aspekcie planowania badań, tj.: pragmatyczne, empiryczne, formalne i rozumiejące. Metody pragmatyczne umożliwiają rozwiązanie praktycznych problemów i w głównej mierze związane są z egzystencją człowieka. W zarządzaniu metody odnoszą się do technik inżynierskich, prawniczej kazuistyki lub rozwiązań zdroworozsądkowych. Metody empiryczne skupiają się na ustaleniu rzeczywistości na podstawie doświadczenia, wykorzystując indukcję np. poprzez obserwację, eksperyment, wywiad. Metody formalne odwołują się do myślenia hipotetycznego, wykorzystywana jest dedukcja, matematyka, metody logiczne i statystyczne. Natomiast metody rozumiejące odwołują się do filozofii i nauk humanistycznych, mając na celu ustalenie istoty danego zagadnienia [Sułkowski, 2011].



Sposób badania przedsiębiorstwa, jako organizacji zależny jest od paradygmatu jaki został przyjęty przez badacza. Oznacza to, iż przyjęty cel i przedmiot badań oraz metody badawcze, osadzone zostały w odpowiednim paradygmacie, który określa wzorcowe rozwiązania problemów teoretycznych i praktycznych. Podział na paradygmaty ma znaczenie z punktu widzenia budowania teorii.

W samym obszarze definicji paradygmatu nauki, toczyła się dyskusja, pomiędzy, historykiem nauki Thomasem Khunem, a metodologiem Imre Lakatosą. Koncepcja paradygmatu, jaką stosował Kuhn [1964/1968] wskazywała, iż określone podejście i zasób wiedzy zawartej w analizach badaczy, decyduje o tym, jaki rodzaj pracy naukowej powinien być podejmowany i jakie wyniki badań są akceptowalne w danej epoce i w danym miejscu. Według Amsterdamskiego [1970], paradygmat Kuhna to nie tylko sposób rozumienia praw naukowych i struktury świata, ale również efekt spotkania osobowości badacza i historycznych dokonań nauki. Natomiast pojęcie paradygmatu Lakatosa, określa przyjęty model badawczy w kategoriach logicznych i metodologicznych, który tłumaczy rozwój wiedzy, bez wkraczania w sferę psychologii i socjologii. Dodatkowo autor, zauważa iż: *„o ile zdaniem Kuhna rozwój nauki charakteryzuje się długimi okresami badań instytucjonalnych, podczas których panujący paradygmat jest wszechstronnie eksploatowany i nie poddaje się go w wątpliwość, to Lakatos powiada, że historię nauki ujmować się powinno jako „rewolucję permanentną”, jako stałe ścieranie się konkurencyjnych programów badawczych”*.

W naukach społecznych, w ramach których sytuują się nauki o zarządzaniu i jakości, zyskał akceptację podział paradygmatów zaproponowany przez G. Burella i G. Morgana. Jak wskazuje Kostera [2003], przywołani badacze określili cztery główne paradygmaty: *„w zależności od przekonań co do roli nauki (wymiar obiektywność – subiektywność) i natury badanego przedmiotu – czyli społeczeństwa, czy organizacji (wymiar regulacja – radykalna zmiana), wyróżnić można następujące paradygmaty: funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalny humanistyczny i radykalny strukturalistyczny”*. Definicje poszczególnych paradygmatów zawarto w tabeli 9.

**Tabela 9**

**Podział paradygmatów w naukach o zarządzaniu na podstawie G. Burella i G. Morgana**

| Paradygmat                 | Założenia   | Cel badacza  | Zastosowanie   |
|----------------------------|---|--|--|
| Funkcjonalistyczny         | Obiektywna natura społeczeństwa, jako bytu konkretnego i realnego, którego działania spełniają ostatecznie, jakąś ważną dla całości funkcję. Kluczowe wątki teoretyczne to strategia, struktura, funkcje zarządzania. Dominująca metodyka badawcza to badania ilościowe.  | Osiągnięcie dystansu wobec badanego zjawiska dzięki zastosowaniu właściwej metody badawczej.   | Przedstawienie rzeczywistości, w celu poszerzenia wiedzy i przedstawienia praktykom możliwych do zastosowania rozwiązań. |
| Interpretatywny            | Rzeczywistość społeczna nie ma charakteru konkretnego, jest tworem intersubiektywnych uczestników, którzy sami poprzez swoje działania, tworzą je wciąż na nowo. Kluczowe wątki teoretyczne opierają się na kulturze organizacyjnej, zachowaniach organizacyjnych, stosowanym języku. Dominująca metodyka badawcza to metody jakościowe.              | Ukazanie sposobu w jaki powstały określone zależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych, w celu poszerzenia wiedzy o dostępnych, możliwych do zastosowania rozwiązaniach.                                    |  |
| Radykalnego humanizmu      | Spółeczeństwo nie jest bytem konkretnym, rzeczywistość społeczna tworzona jest społecznie, która dla pojedynczej jednostki jest niewidoczna i możliwa do rozpoznania w celu jej zmiany. Przedmiotem badań jest człowiek w organizacji w odniesieniu do zagadnienia władzy, manipulacji, ideologii. Dominująca metodyka badawcza to metody jakościowe. | Ukazanie fałszywych pułapek zbiorowej świadomości.   | Propozycja konkretnych zmian społecznych, które powinny zostać przeprowadzone  |
| Radykalnego strukturalizmu | Istnieje obiektywna rzeczywistość społeczna, która wymaga jednak fundamentalnej przebudowy. Prawdy społeczne są ukryte we wszechobecnych mikro- i makrostrukturach władzy. Mogą zostać w badaniach zastosowane metody jakościowe.   | Ukazanie w sposób obiektywny istniejących mechanizmów i struktur w badanej społeczności oraz wskazanie zmian jakie powinny zostać przeprowadzone w celu wyzwolenia grup nieuprzywilejowanych spod dominacji grup hegemonicznych. |  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kostera, *Antropologia organizacji, Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003, s. 15-16, Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Współczesne Zarządzanie 3/2013, s. 17-22

Sułkowski [2013] określa, iż: „*podział na paradygmaty ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia tworzenia teorii i doboru metod badań w naukach o zarządzaniu. Wybór paradygmatu w dużej mierze determinuje podejście do teoretyzowania, problematykę*

*badania, preferowaną metodykę, a także orientację aksjologiczną*". Warto dodać, iż w obszarze zagadnienia podziału paradygmatów spotkać można wiele koncepcji ich podziału, chociażby koncepcję Hatch, która uwzględnia historyczny rozwój nauk o zarządzaniu, koncepcję Johsona i Duberley, która stanowi uzupełnienie paradygmatów Burella i Morgana o kwestię refleksyjności badania w naukach o zarządzaniu, Remenyi, Williams, Money i Swartz, czy Czarniawska proponują własne sposoby rozumienia paradygmatów zarządzania [Sułkowski, 2013].

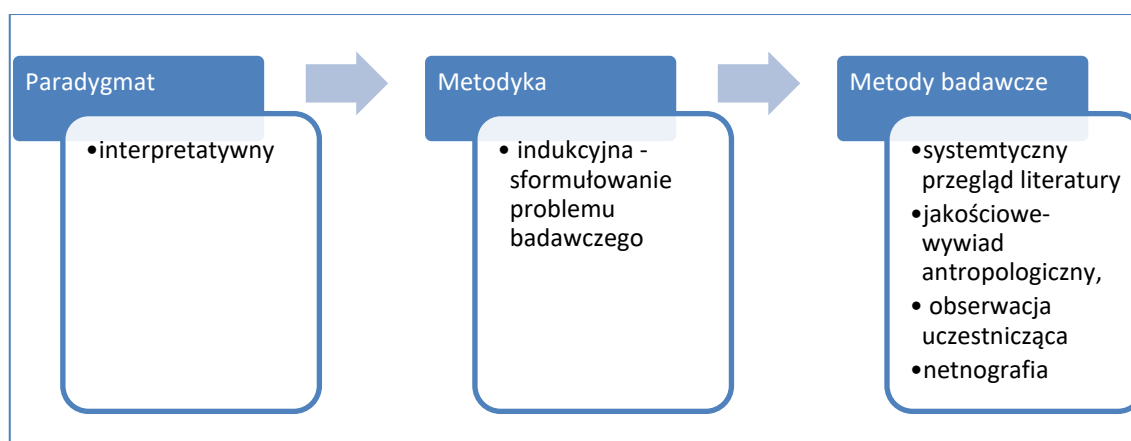
Jak już wskazano, sposób definiowania przedmiotu badań, jest zależny od paradygmatu, który został przyjęty przez badacza. Za paradygmat można uznać zespół ogólnych, podstawowych założeń poznawczych uznawanych przez większość badaczy danej dyscypliny naukowej. Na potrzeby niniejszej pracy, przyjęto interpretatywny paradygmat, który koncentruje się na opisywaniu współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych oraz umożliwia zrozumienie i uchwycenie sensu ich działania z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub członka organizacji. Sułkowski [2011] określa, iż: *„Ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, lecz jest wciąż podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w organizacji i wokół niej. Organizacja i procesy zarządzania są tworzone przez grupy w procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia i internalizacji; mają one charakter umowny – są zbiorowym konsensusem. Interesy ekonomiczne oddziałują na równi z wpływami politycznymi, społecznymi i psychologicznymi.”*

### **3.2. Problem badawczy**

Kolejnym krokiem było sformułowanie problemu badawczego. Zdaniem Kostery [2013] w naukach o zarządzaniu ma zastosowanie metodologia indukcyjna, opierająca się na wnioskowaniu na bazie materiału empirycznego, która wymaga postawienia właściwie sformułowanego problemu badawczego, nie zaś stawiania hipotez. W celu przedstawienia rzetelnych wniosków z badań oraz uzyskania spójności podstaw do wnioskowania, zastosowano triangulację metodologiczną, poprzez połączenie trzech metod badawczych: wywiadu nieustrukturalizowanego i niestandardyzowanego (antropologicznego), obserwacji uczestniczącej oraz netnografii, która pozwoliła na weryfikację wyników badań. Schemat opracowywania procesu badawczego na potrzeby niniejszej rozprawy przedstawiono na rysunku 9.

**Rysunek 9**

## Schemat doboru metod badawczych rozprawy



Źródło: opracowanie własne

W rozdziale pierwszym niniejszej pracy, w oparciu o przeprowadzone badania literaturowe, w obszarze wybranych aspektów teorii przedsiębiorstwa, posługując się modelem Granta [1991] przeprowadzono proces analizy właściwości zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, w tym pogłębiono analizę zagadnienia kluczowych kompetencji i ich atrybutów. W efekcie przeprowadzonych badań, ustalono zbiór dziewięciu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, dokonano analizy ich właściwości oraz wskazano propozycję wskaźników pomiaru, w celu umożliwienia przedsiębiorstwu dokonania wyceny posiadanej kompetencji w stosunku do jej wartości rynkowej. Rozważania w drugim rozdziale prowadzone były, w celu poszukiwania formuły tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo przy założeniu iż, zasoby oraz kluczowe kompetencje, konstruują model biznesu, który stanowi o źródłach dochodów przedsiębiorstwa.

Przyjmując założenie za Frankfort-Nachmias i Nachmias [2001], iż: „*Wiedza naukowa nie jest prawdziwa sama w sobie. Jej prawdziwość musi zostać dowiedziona obiektywnie.*” w rozdziale trzecim rozprawy poszukiwane jest empiryczne powiązanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa z problematyką tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwie, w celu realizacji jego długoterminowej strategii rozwoju.

Bezpośrednim powodem badania eksploracyjnego niniejszej pracy jest lepsze zrozumienie specyfiki kluczowych kompetencji w aspekcie ich wpływu na model biznesu przedsiębiorstwa.

Przedmiotem badania rozprawy są kluczowe kompetencje oraz możliwość ich różnorodnego zastosowania przy tworzeniu modeli biznesu w przedsiębiorstwie. Dociekania poznawcze w obszarze teorii zasobowej przedsiębiorstw oraz na gruncie teorii zarządzania w problematyce modeli biznesu skłoniło, do zdefiniowania głównego problemu badawczego łączącego te dwa zagadnienia. *Czy i jak kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa umożliwiają tworzenie przez przedsiębiorstwo nowych modeli biznesu?* stanowi pytanie badawcze pracy. W odpowiedzi na tak sformułowane pytanie badawcze, wskazano następujący cel ogólny pracy:

**Wskazanie zależności pomiędzy kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa a możliwościami kreowania przy ich zastosowaniu nowych modeli biznesu.**

oraz cele szczegółowe pracy:

- 1. Określenie zbioru kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wraz z ich charakterystyką.**
- 2. Określenie wskaźników finansowych i niefinansowych pozwalających ocenić funkcje kluczowych kompetencji.**
- 3. Określenie istoty i struktury modelu biznesu w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.**
- 4. Określenie roli kluczowych kompetencji w modelu biznesu.**
- 5. Opracowanie narzędzi do badania oddziaływania kluczowych kompetencji na strukturę modelu biznesu.**
- 6. Dokonanie oceny wpływu kluczowych kompetencji na rozwój strategiczny przedsiębiorstwa poprzez tworzenie nowych modeli biznesu**

które mają uporządkować poszczególne etapy i fazy badawcze.

W ramach badań literaturowych, koncentrując się na teorii zasobów i kompetencji, dokonano przeglądu wpływu zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa na jego strategiczny rozwój. W efekcie przeprowadzonej analizy, ustalono iż zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, stanowią źródło pochodzenia kluczowych kompetencji, z uwagi na ich specyficzne uwarunkowania. Kolejnym działaniem było wskazanie systematyki zidentyfikowanych kluczowych cech i właściwości zasobów, która pozwoliła na uporządkowanie ich w zbiór dziewięciu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. W toku dalszego systematycznego przeglądu literatury, kluczowe

kompetencje rozpatrywano, jako kapitał przedsiębiorstwa stanowiący kombinację zasobów i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwo, przyjmując, iż odnoszą się do poziomu całego przedsiębiorstwa i są trudne w imitacji przez inne przedsiębiorstwa. Przyjęto, iż każda ze wskazanych kluczowych kompetencji będzie stanowiła oddzielny konstrukt badawczy, do którego przypisano cechy zidentyfikowane na podstawie wybranych pozycji literaturowych. Dodatkowo dla zobrazowania oddziaływania bądź znaczenia danej kompetencji kluczowej w przedsiębiorstwie przedstawione zostały przykłady ich zastosowania. Następnym krokiem było poszukiwanie przykładowych wskaźników pomiaru finansowych i niefinansowych, które pozwoliłyby na dokonanie oceny kluczowych kompetencji. Kolejnym krokiem było określenie struktury modelu biznesu oraz wskazanie, w jaki sposób kluczowe kompetencje mogą mieć wpływ na budowę danego modelu.

### **3.3. Charakterystyka kluczowych kompetencji**

#### **3.3.1. Kompetencje zarządcze lidera**

Pierwszy konstrukt badawczy stanowiły kluczowe kompetencje zarządcze lidera, które uznano za najważniejsze w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Jak zauważył Mintzberg [1990]: *„Rola lidera polega na tworzeniu relacji między zwierzchnikami a podwładnymi, prowadzeniu negocjacji, motywowaniu pracowników, rozwiązywaniu konfliktów, zapewnianiu efektywnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, podejmowaniu decyzji w niejasnych sytuacjach, dokonywaniu podziału sił i posiadanych środków”*.

W połowie pierwszej dekady XXI wieku można zidentyfikować wzrost zakresu obowiązków liderów w firmach z uwagi na coraz bardziej skomplikowaną strukturę procesów zarządczych związanych np. z zarządzaniem firmami globalnymi. Rozproszenie geograficzne firm i wzrost złożoności rynków, powodują, że liderzy pozostawiają sobie coraz szerszy zakres obowiązków, ponieważ zależy im na wszechstronnym zrozumieniu firmy, zaś nowoczesne technologie umożliwiają im bezpośrednie kontakty z większą liczbą ludzi. Jak wskazują Schoemaker, Krupp i Howland [2013]: *„im bardziej nieprzewidywalne jest otoczenie, tym więcej można zyskać, jeżeli ma się umiejętności przywódcze, pozwalające dobrze wykorzystać sytuację”*. Według autorów, umiejętności liderów związane z przewidywaniem, kwestionowaniem, interpretowaniem, podejmowaniem decyzji, harmonizacją i uczeniem się, dobrze opanowane i zsynchronizowane umożliwiają, strategiczne

myślenie i pomagają poruszać się po nieznanymi terytoriach. Większość przywódców ma problem z rozpoznawaniem niejasno zarysowanych szans i zagrożeń, które pojawiają się na rynku, dlatego też istotne jest pozyskiwanie informacji od klientów, dostawców oraz innych partnerów biznesowych, w celu zrozumienia przed jakimi wyzwaniami stoją. Takie podejście umożliwia planowanie scenariuszy przyszłości i przygotowanie się na nieoczekiwane okoliczności. Kwestionowanie status quo oraz interpretowanie uzyskiwanych danych umożliwia opracowanie nowych rozwiązań dla starych problemów. Znalezienie kompromisu pomiędzy interesariuszami o rozbieżnych poglądach, to kolejna umiejętność współczesnego lidera, wymagająca aktywnej komunikacji oraz umiejętności budowania zaufania. Przywódcy strategiczni są centralnymi postaciami w procesie uczenia się organizacji, analizując w sposób otwarty i konstruktywny niepowodzenia własne i zespołowe, odrabiając w ten sposób lekcje na przyszłość.

Goleman [2014] zauważ, iż dzięki umiejętnościom merytorycznym i samokontroli można stać się świetnym specjalistą, natomiast aby być przywódcą, trzeba umieć słuchać, komunikować się, przekonywać i współpracować z otoczeniem. Według autora przywództwo to sztuka osiągnięcia celów rękami innych. W celu zbadania kompetencji zarządczej w pierwszym etapie przeanalizowano życiorysy kilku wybranych przedsiębiorców, którzy na przełomie XX i XXI wieku osiągnęli nie tylko znaczące wyniki finansowe, ale posiadając określone cechy osobowościowe, mieli wpływ na kształtowanie definicji przywództwa i zarządzania strategicznego. Do badań literaturowych wybrano liderów, którzy stworzyli swoje firmy wykorzystując innowacyjne technologie informatyczne, w wyniku których powstały produkty i usługi dostępne na całym świecie. Dodatkowo wybór ten podyktowany był faktem, iż to właśnie wykorzystanie wysokich technologii jako produktów i usług biznesowych, wymagało stosowania różnorodnych modeli biznesowych, w działalności danego przedsiębiorcy. W pierwszej kolejności przeanalizowano przede wszystkim cechy osobowościowe oraz motywy działania, które pozwoliły opisanym liderom na osiągnięcie sukcesów finansowych oraz organizacyjnych w skali globalnej, w innowacyjnym środowisku, w którym rozwiązanie problemu wymaga każdorazowo oryginalnego podejścia.

## Zestawienie cech osobowościowych wybranych Liderów

| lp | Przedsiębiorca | Firma  | Cechy osobowościowe   | Kamień milowy w historii zarządzania przedsiębiorstwem  |
|----|----------------|--|---|---|
| 1  | Jeff Bezos     | Założyciel,<br>Dyrektor<br>Generalny<br>Amazon.com       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pasja</li> <li>• upór,</li> <li>• konsekwencja,</li> <li>• samodzielność,</li> <li>• zawziętość,</li> <li>• dążenie do sukcesu,</li> <li>• wizjonerstwo,</li> <li>• myślenie perspektywiczne,</li> <li>• pomysłowość,</li> <li>• skłonność do rywalizacji,</li> <li>• talent artystyczny, i</li> <li>• inspirowanie słuchanie współpracowników,</li> <li>• determinacja,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie na wysokim poziomie obsługi klienta przy wykorzystaniu narzędzi internetowych, w niskim stopniu opierających się na bezpośredniej interakcji z klientem,</li> <li>• łatwy w obsłudze system zamówień zarówno dla pracowników jak i dla klientów,</li> <li>• szeroka oferta produktowa,</li> <li>• niska cena produktu i szybka dostawa.</li> </ul>   |
| 2  | Jack Welch     | Dyrektor<br>Generalny oraz<br>Prezes General<br>Electric | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konsekwencja,</li> <li>• upór,</li> <li>• wizjonerstwo,</li> <li>• słuchanie i wspieranie współpracowników,</li> <li>• perfekcja,</li> <li>• pasja,</li> <li>• chęć ciągłego uczenia się,</li> <li>• samodoskonalenie,</li> <li>• szczerłość,</li> <li>• pewność siebie,</li> <li>• inspiracja</li> <li>• wytrwałość,</li> <li>• umiejętność podejmowania szybkich decyzji,</li> <li>• odpowiedzialność,</li> <li>• odwaga,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie strategii „trzech kołami” polegającej na skupieniu wszystkich zakładów GE w trzech obszarach, zasadniczej działalności, technologii, serwisu,</li> <li>• zakup spółek przyczyniających się do zwiększania dochodu GE,</li> <li>• rozbudowa sektora usługowego na rzecz klientów, w tym również działu usług finansowych,</li> <li>• program poprawy jakości Six Sigma ukierunkowany na podniesienie jakości satysfakcji klienta,</li> <li>• program „Work-Out” polegający na informowaniu przełożonych o problemach przez pracowników wraz z propozycją rozwiązań i ulepszeń,</li> <li>• kluczem do produktywności przedsiębiorstwa był intelekt pracowników, zatem najważniejszym</li> </ul> |



|   |            |  |   |   |
|---|------------|--|---|---|
|   |            |  |   | działem był dział HR, którego zadaniem było wspieranie menedżerów w wyborze najlepszych pracowników.  |
| 3 | Bill Gates | Współzałożyciel Przewodniczący Rady Nadzorczej Microsoft | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zawziętość,</li> <li>• zaangażowanie,</li> <li>• dążenie do sukcesu,</li> <li>• upór,</li> <li>• konsekwencja,</li> <li>• błyskotliwość,</li> <li>• złośliwość,</li> <li>• niecierpliwość,</li> <li>• dominacja,</li> <li>• wysokie wymagania wobec siebie i otoczenia,</li> <li>• waleczność</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• założenie, iż w każdym domu i przedsiębiorstwie będzie komputer,</li> <li>• stworzenie systemu operacyjnego Windows 1.0,</li> <li>• stworzenie pakietu biurowego w skład którego wchodzi Word, Excel i Powerpoint,</li> <li>• stworzenie przeglądarki internetowej Internet Explorer,</li> <li>• stworzenie pierwszej konsoli do gier Xbox,</li> <li>• stworzenie systemu operacyjnego Windows 10 umożliwiającego komunikację pomiędzy takimi urządzeniami jak komputer, tablet, telefon.</li> </ul> |
| 4 | Andy Grove | Współzałożyciel Prezes Intela                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaangażowanie,</li> <li>• ambitny</li> <li>• pasja</li> <li>• dążenie do sukcesu,</li> <li>• upór,</li> <li>• konsekwencja,</li> <li>• błyskotliwość,</li> <li>• samotność</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• projektowanie i produkcja pamięci do komputerów mainframe,</li> <li>• opracowanie mikroprocesora (centralnej jednostki obliczeniowej),</li> <li>• stworzenie centrów przetwarzania danych, dla 90 % światowych serwerów.</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.L. Brandt, *Jednym kliknięciem: historia Jeffa Bezosa i rosnącej potęgi Amazon.com*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 14-20, 160-166, [http://aao.groupsie.com/file\\_cabinet/files/466224/download/Winning%20Jack%20Welch.pdf?m=1321435672](http://aao.groupsie.com/file_cabinet/files/466224/download/Winning%20Jack%20Welch.pdf?m=1321435672), 2015-11-22, B.R. Kuc, M. Żemigąła, *Menedżer nowych czasów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 153-156, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2015/04/40-lat-microsoftu.17.aspx>, 2015-11-17, D.B. Yoffie, M.A. Cusumano, *Zasady strategii, Bill Gates, Andy Grove, Steve Jobs, pięć ponadczasowych lekcji*, Wydawnictwo Rebis, 2016, s. 25-27

Zgłębiając biografie liderów scharakteryzowanych w tabeli 10, należy zauważyć, iż okres dzieciństwa oraz najbliższe otoczenie miało wpływ na ich rozwój i funkcjonowanie, jako przyszłych przedsiębiorców. Wspólnym elementem jest fakt, iż w ich otoczeniu często znajdowała się osoba, będąca dla nich mentorem, która swoim postępowaniem i prezentowanymi zasadami postępowania, kształtowała charakter przyszłego przedsiębiorcy. Kolejny ważny etap w rozwoju przyszłego lidera to etap edukacji. To właśnie wówczas ujawniały się, takie cechy charakteru jak: ciekawość świata, samodzielność, upór, konsekwencja, pasja, wyrażone chęcią poszerzania wiedzy

teoretycznej i praktycznej. W praktyce odbywało się to poprzez studiowanie literatury lub konstruowanie samodzielne modeli różnych urzędzeń, albo prowadzenie pierwszych aktywności przedsiębiorczych pozwalających pozyskać samodzielnie wynagrodzenie. Rozwijana przez przyszłych liderów dodatkowa wiedza, skutkowała braniem udziału w różnych konkursach i zdobywaniem pierwszych doświadczeń, takich jak sukces lub porażka. Nieodłącznym elementem kształtującym charakter, była również rywalizacja w szkole o np. lepsze wyniki w nauce, pozyskanie interesującego stażu, która w efekcie była motorem do działania, wyzwalała ambicje i dodawała energii do konsekwentnego działania. Ścieżka kariery wskazanych liderów, wskazuje iż nim podjęli własną działalność, już podczas np. studiów pracowali na stażach w firmach zajmujących się nowymi technologiami, następnie zdobywali wiedzę na stanowiskach merytorycznych, szybko awansowali na osoby zarządzające, których głównym zadaniem było wdrażanie nowych rozwiązań, co nieodłącznie wiązało się z opanowaniem procesów restrukturyzacyjnych i zarządzania zmianą. Największym zagrożeniem jakie identyfikowali była rutyna, która zagrażała efektywności przedsiębiorstwa. Zrozumienie specyfiki tychże procesów, charakteryzujących się ciągłą zmianą, prawdopodobnie pozwoliło wymienionym przedsiębiorcom i ich firmom rozwijać się i osiągać przychody wyższe niż konkurencja w branży. Warto również zauważyć, iż wspólną cechą wskazanych przedsiębiorców była pasja do danego rodzaju działalności i to był motyw przewodni do zakładania własnych firm. Każda ze wskazanych osób pasjonowała się nowymi technologiami internetowymi, jednakże w przypadku Bezosa i Welcha, technologia pozwoliła na zastosowanie nowej formuły sprzedawanych towarów i usług, zaś w efekcie ostatecznym miała na tyle przełomowe znaczenie, że zapewniła obu firmom globalny zasięg. Kolejny element łączący to sposób zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy ze wskazanych liderów sam chętnie poszerzał swój zakres wiedzy i takie oczekiwania formułował wobec swoich współpracowników, co wyrażało się nieustannym motywowaniem zespołów ludzkich do samorozwoju. Podkreślenia wymaga również posiadana przez wskazanych liderów wiedza w obszarze psychologicznych mechanizmów grupowych, pozwalająca na efektywne i twórcze tworzenie zespołów zadaniowych. Rozpatrując dokonania wymienionych przedsiębiorców, można stwierdzić, iż stworzyli bardzo atrakcyjne miejsca pracy, dla utalentowanych pracowników oraz mimo posiadania trudnych charakterów, potrafili słuchać swoich współpracowników, mających odwagę się im przeciwstawić.

Warto również zwrócić uwagę iż, poza cechami osobowościowymi o sukcesie wspomnianych osób zdecydowała ich ciągła chęć zdobywania wiedzy, nie tylko z zakresu specjalizacji, jaką były nowoczesne technologie, ale także z zakresu zarządzania i finansów. Andy Grove, posiadał wykształcenie inżynierskie, natomiast sprawowana funkcja dyrektora wykonawczego, stała się dla niego bodźcem do nauki zarządzania i zasad rachunkowości. Jak wskazuje Kiyosaki [2000] znajomości zasad rachunkowości pomaga w zrozumieniu zestawień finansowych, dzięki którym można zidentyfikować słabe i mocne strony prowadzonego biznesu. Rozumienie rynku, to fundament w inwestowaniu, bez znajomości, jak zauważa autor: „*reguł gry podaży i popytu*” nie można podejmować trafnych decyzji.

Podsumowując należy zauważyć, iż wskazani liderzy opanowali w sposób mistrzowski wszystkie zasadnicze aspekty z zakresu przywództwa, zarządzania i finansów. Ich sposób prowadzenia firm stanowi studium przypadku w literaturze z zakresu zarządzania. Zaprezentowani liderzy aby osiągnąć sukces pełnili zarówno rolę menedżera, jak i przywódcy, co oznaczało łączenie w jedną spójną całość, działania strategiczne, operacyjne i taktyczne. Posiadane przez nich cechy osobowościowe pozwalały na rozpatrywanie spraw w szerokim kontekście oraz radzenia sobie z najtrudniejszymi szczegółami. Analizując dane zaprezentowane w tabeli można wskazać dwa najważniejsze aspekty dominujące w praktyce gospodarczej zaprezentowanych przedsiębiorców. Po pierwsze wszystkie działania strategiczne i operacyjne zorientowane były na osiągnięcie satysfakcji klienta, czy jako osoby fizycznej, czy jako instytucji, nawet jeśli wymagało to podjęcia decyzji, która mogła skutkować spadkiem przychodów w danym momencie. W długim okresie, tak określona strategia sprawdzała się, ponieważ jak wskazał Brandt [2013], konkurencja zaczynała się koncentrować na działaniach danej firmy, zaś firma w tym samym czasie skupiała się na zaspokajaniu potrzeb swoich klientów, generując nowe nietypowe rozwiązania i wyprzedzając tym samym konkurencję. Drugi aspekt związany jest z zarządzaniem zespołami ludzkimi. Sposób komunikowania przez wskazanych liderów misji firmy, ciągłe inspirowanie i motywowanie współpracowników, pozwalał tworzyć zespoły ludzkie, które czuły się z daną firmą związane emocjonalnie, zatem potrafiły bardziej wydajnie i twórczo pracować, co w ostatecznym rachunku ekonomicznym przekładało się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.

### 3.3.2. Kompetencje pracowników

Kompetencje pracowników są głównym elementem kompetencji przedsiębiorstwa, dlatego też stanowiły drugi ważny konstrukt badawczy. Jednakże, o ile w różny sposób można zmierzyć zasoby materialne i finansowe, to o tyle trudniej zidentyfikować wartość danego potencjału umiejętności pracowników. Mając na uwadze wskazaną trudność, kompetencje pracowników rozpatrywane były, jako zdolność ludzi do określonego działania, do realizacji postawionych zadań i osiągnięcia określonych rezultatów.

Zagadnienie kompetencji pracowników stało się odrębną dziedziną badań w naukach o zarządzaniu. Istnieje wiele definicji kompetencji, ponieważ badacze, eksperci oraz organizacje bardzo często tworzą własne określenia. W niniejszej pracy przyjęty został podział za Whiddett i Hollyforde [2003] wskazujący na dwa podstawowe elementy wspólne dla większości definicji kompetencji:

- kompetencje przedstawiane są w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działania związanych z określonym stanowiskiem pracy,
- kompetencje przedstawiane są w formie opisu behawioralnego, wskazującego na zespół cech osobowościowych pożądanych na danym stanowisku pracy.

Jak wskazują autorzy, pojęciu kompetencje przypisuje się dwa różne znaczenia, rozumiane jako zdolności do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z danym stanowiskiem pracy przy jednoczesnej realizacji określonych wzorców zachowań.

Nowatorskie organizacje, które w dzisiejszym świecie potrafią zmieniać branżowe reguły gry, stosują strategie zarządzania talentami, nadające kierunek ich strategiom biznesowym. Zaangażowanie liderów ma fundamentalne znaczenie w procesie doskonalenia kompetencji pracowniczych. Powierzenie właściwym ludziom właściwych stanowisk we właściwym czasie jest jednym z najtrudniejszych zadań. Punktem wyjścia jest przyjęcie założenia, iż polityka zatrudniania i model działania danej organizacji powinien być ściśle powiązany ze specyfiką firmy i branży, w której organizacja działa. Dzisiejsze organizacje nie tylko poszukują wykwalifikowanych pracowników, posiadających konkretne kompetencje merytoryczne i doświadczenie praktyczne. Z uwagi na szybko zmieniające się obecnie otoczenie biznesowe, organizacje poszukują przede wszystkim pracowników, którzy posiadają umiejętność



szybkiego uczenia się i adaptowania się do nowych warunków związanych z wprowadzaniem nowych technologii oraz nowymi procesami operacyjnymi. Kolejną oczekiwaną umiejętnością pracownika jest samodzielność, która wiąże się z terminowością, sumiennością i zaangażowaniem. Ważnym elementem jest również dobór pracowników, którzy wyznają wartości zgodne z misją danej organizacji.

Kolejnym elementem mającym wpływ na kompetencje organizacji, składających się np. z kompetencji pracowniczych jest rozwój outsourcingu. Jak wskazuje Oleksyn [2006] obecnie ważne są nie tylko kompetencje etatowych pracowników, ale również osób luźno związanych z organizacją np. konsultantów, projektantów, zewnętrznych rzeczoznawców, ekspertów. Przedsiębiorstwo, które potrafi w efektywny sposób korzystać ze współpracy ze specjalistami zewnętrznymi, pozyskując od nich wiedzę i doświadczenie może uzyskać przewagę konkurencyjną w zakresie swoich kluczowych kompetencji. Aby proces ten przebiega racjonalnie, warto sporządzić inwentaryzację umiejętności pracowników oraz odnieść ten wynik do planowanych działań biznesowych. Po ustaleniu, jakich istotnych umiejętności będzie wymagała realizacja strategii danej organizacji, należy porównać to z efektami przeprowadzonej inwentaryzacji i zastanowić się, jakich pracowników potrzebuje w najbliższym czasie organizacja oraz czy powinny być to osoby zatrudnione na etat czy efektywniej jest skorzystać z outsourcingu.

Wyzwaniem dla organizacji jest zbudowanie systemu zarządzania kompetencjami poszczególnych pracowników, aby uniemożliwić pojawienie się sytuacji, w której bardzo dobry pracownik zwalnia się z pracy i zabiera ze sobą najważniejsze informacje oraz praktyczne umiejętności. Albowiem, jak wskazuje Drucker [2000]: *„zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Zaś jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy.”* W celu uniknięcia wskazanej powyżej sytuacji, organizacja powinna dążyć do wykonywania zadań zespołowych, a nie na poziomie wiedzy i umiejętności indywidualnych osób. Takie podejście jest krokiem do wytworzenia kolejnej ważnej kompetencji organizacji, jaką jest wiedza i pamięć organizacyjna.

Pandemia COVID-19 również pokazała, jak istotne jest zarządzanie i kształtowanie umiejętności cyfrowych pracowników, nie tylko w obsłudze specjalistycznych maszyn i

programów komputerowych, ale także umiejętności budowania relacji społecznych w oparciu o cyfrowe platformy. Jest to nowe wyzwania, jak wskazują Łuzniak-Piecha i Bobrowska [2020]. Autorki sygnalizują potencjalne problemy w kontaktach społecznych pracowników, wynikające z braku nieformalnych spotkań, które bardzo często sprzyjały wewnętrznym innowacjom w przedsiębiorstwach. W okresie przed pandemią, istotną kwestią, było aranżowanie przez przedsiębiorstwa miejsc, w których pracownicy mogli się spotykać, wymieniać wzajemnymi doświadczeniami, wspierać w sytuacjach problemowych. Okres pandemii jak wskazują autorki w znaczący sposób osłabił wytworzone w sposób naturalny wcześniejsze więzi pracownicze, dodatkowo zaś miał wpływ na osiągnięcie przez pracowników satysfakcji z wykonywanej pracy. Podsumowując, mając na uwadze najnowsze doświadczenia pozyskane przez przedsiębiorstwa z zaistniałej sytuacji kryzysowej, wyzwaniem staje się tworzenie takiego środowiska pracy przy wykorzystaniu technologii cyfrowych, które będzie sprzyjało zarówno kreowaniu się twórczej atmosfery pracy, jak i rozwiązywaniu problemów, a także zapewnieniu indywidualnych potrzeb pracowniczych, w szczególności że na rynek pracy wkracza nowe pokolenie młodych ludzi, wychowanych w całkowicie odmiennych warunkach, niż ich potencjalni szefowie.

### **3.3.3. Wiedza i pamięć organizacyjna**

Obecnie, jak już wskazywano w niniejszej pracy, zjawisko globalizacji powoduje, iż żadna organizacja, nie może przyjąć założenia że jej działalność gospodarcza może być przedmiotem precyzyjnego prognozowania. Natomiast warto zważyć, iż wiedza posiadana przez daną organizację, która jest akumulowana i umiejętnie rozwijana może umożliwić jej opracowanie narzędzi diagnostycznych, wskazujących na trendy jakie w danej dziedzinie pojawiają się na rynku i tym samym zapewnić jej dalszą ekspansję. Koncepcja organizacji uczącej się rozpowszechniona została przez Senge w latach 90 XX wieku, który uważał że organizacje są wytworem sposobów myślenia i interakcji ich pracowników oraz Garvina, który natomiast sprowadził koncepcję organizacji uczącej się do poziomu organizacyjnego uczenia się [Jashapara, 2006]. Jak wskazuje Oleksyn [2006], wiedza i pamięć organizacyjna są to elementy, które wzajemnie się uzupełniają oraz jednocześnie wykraczają poza wiedzę i pamięć indywidualnych pracowników i współpracowników danej organizacji. Przywołane elementy mają swoje odzwierciedlenie w systemach zarządzania, bazach danych oraz innych zasobach



informacyjnych, którymi dana organizacja dysponuje. Rokita [2005] uczenie się organizacji definiuje jako proces, w wyniku którego pozyskana wiedza zwiększa zdolność organizacji do rozwiązywania problemów oraz skuteczność podejmowanych działań biznesowych. Istotą tego procesu jest uwzględnienie pamięci, która odgrywa kluczową rolę w powiązaniu uczenia się indywidualnego z organizacyjnym. Autor wskazuje, iż każda organizacja cechuje się własną specyfiką uczenia się, zaś jej wiedza nie jest sumą wiedzy uczestników, ponieważ w nieustannym procesie uczenia się ludzi tworzących organizację, powstają pomiędzy nimi różne relacje, w efekcie czego powstaje nowa jakościowo wiedza. Decyzja o tym, które i czyje zasoby wiedzy powinny być zachowane, związana jest przede wszystkim z realizacją zasadniczych celów działalności przedsiębiorstwa i jego strategii rozwojowej. Istotą tego procesu, jak wskazują Trajer, Paszek, Iwan [2012], jest ustalenie kryteriów wyborów czynności podawanych dokumentowaniu, w celu zidentyfikowania wartościowego dla przedsiębiorstwa doświadczenia np. z obszaru projektowania procesów produkcyjnych, który następnie zostanie odzwierciedlony w systemach informacyjnych i organizacyjnych. Gdy wiedza zostaje udokumentowana, staje się wartością wpisaną w zasoby wiedzy całego przedsiębiorstwa. Rozwój systemów informatycznych przyczynił się do zachowania wiedzy w formie elektronicznej. We współczesnych przedsiębiorstwach powstają systemy wspomaganie decyzji, informowania kierownictwa, sieci wewnętrzne, systemy eksperckie – umożliwiające symulowanie pewnych procesów. Dzięki zbiorom elektronicznym, zawierającym w formie przetworzonej wiedzę danej organizacji, menedżerowie mogą dokonywać wyborów na podstawie dowodów, a nie na podstawie intuicji. Przewagą sieci komputerowych, jest objętość danych jakie może dana organizacja zgromadzić, co powoduje że dane te mogą być bardzo różnorodne oraz szybkość z jaką można te dane przetwarzać np. tworząc różnorodne raporty, pozwalające ocenić dany produkt lub usługę w różnych ujęciach. W efekcie digitalizacji coraz większa część działalności biznesowej danej organizacji zostaje przeniesiona do systemów informatycznych, które umożliwiają nie tylko przygotowywanie dokładniejszych prognoz, podejmowanie trafniejszych decyzji, ale również ulepszają te procesy na praktycznie nieograniczoną skalę. Dodatkowo wszechobecne i coraz tańsze urządzenia mobilne umożliwiają pracownikom danej organizacji stały dostęp do jej baz danych.

Praktyczne zastosowanie informatycznych zbiorów wiedzy tworzonych przez organizacje opisuje Davenport [2014]. Autor stawia tezę, że wartość dóbr i usług konsumpcyjnych, obecnie kreowana jest przez zbiory danych posiadane przez przedsiębiorstwa. Każda organizacja, która wytwarza rzeczy, transportuje je lub konsumuje, albo współpracuje z klientami, gromadzi coraz więcej danych na temat tych czynności. Przykładem ilustrującym przytoczoną tezę, jest opisany przez autora sposobu funkcjonowania firmy General Electric (GE), która wykreowała produkty i usługi przy wykorzystaniu posiadanych danych i analiz. GE na przestrzeni ostatnich lat wyspecjalizowało się w dostarczaniu usług z obszaru optymalizacji aktywów i operacji. Wykorzystując strumienie danych płynące z czujników zainstalowanych w turbinach, lokomotywach, silnikach odrzutowych i w sprzęcie do obrazowania medycznego, firma GE może ustalić np. najbardziej wydajny i efektywny harmonogram prac serwisowych służących konserwacji tych urządzeń.

Analizując proces uczenia się organizacji, od momentu jego zainicjowania do momentu zoperacjonalizowania, należy również zwrócić uwagę na rolę kontroli strategicznej w tym procesie. Jest to ostatni, jak wskazuje Rokita [2005] etap procesu podejmowania decyzji strategicznych. Istotą tego procesu jest monitorowanie, ocenianie i kontrola przebiegu działań, z uwzględnieniem tego, co dzieje się w otoczeniu organizacji. Etap ten powinien być realizowany przez najwyższe kierownictwo, ponieważ ma bezpośredni wpływ na podejmowanie decyzji biznesowych, wyznaczając hierarchię zadań i liderów za te zadania odpowiedzialnych.

Reasumując, proces uczenia się organizacji jest procesem ciągłym i polega na szybkim reagowaniu na powstałe błędy w celu minimalizowania ryzyka związanego z prowadzoną działalnością biznesową. Liderzy, którzy rozumieją istotę tego procesu, kładą duży nacisk na rozwój odpowiednich systemów informacyjnych w swoich organizacjach oraz wskazują liderów poszczególnych procesów operacyjnych, którzy posiadają kompetencje w zakresie analizy i zarządzania danymi. Zadaniem tych liderów jest zapewnienie odpowiedniego przepływu wiedzy w organizacji oraz wykorzystanie tej wiedzy do kreowania nowych dóbr i usług dla klientów.

#### **3.3.4. Kompetencje do korzystania z zasobów innych firm**



Przedsiębiorstwo, jak wskazuje Romanowska [2004] poza własnymi kompetencjami może również korzystać z kompetencji innych organizacji np. swoich dostawców, nabywców a także konkurentów. Radykalnym posunięciem jest pozyskanie kompetencji poprzez przejęcie kapitałowe innej organizacji. Natomiast innym sposobem jest nawiązanie współpracy w zakresie np. wchodzenia na nowe rynki, wspólne promowanie marki, taki sposób umożliwia organizacji tworzenie nowych możliwości rozwojowych. Współdziałanie z konkurentami w sferze technologicznej, może być również korzystnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa w zakresie opracowania nowych produktów lub usług taniej i szybciej. Współpraca handlowa poprzez wspólny marketing i dystrybucję pozwala pozyskać np. prestiż i reputację od doświadczonego partnera. Najpowszechniejszym źródłem pozyskiwania brakujących zasobów są dostawcy. Przedsiębiorstwa posiadające znaczne zasoby strategiczne oraz umiejętności w tworzeniu powiązań biznesowych, potrafią w taki sposób współpracować z dostawcami, aby już w pierwszym ogniwie łańcucha wartości uzyskać przewagę kosztową, lub jakościową nad konkurentami.

Praktycznym przykładem rozbudowania modelu biznesu o zasoby pozyskane od innej firmy jest rozwój Grupy Pracuj. Jak wskazuje Prezes Grupy, początkowo firma specjalizowała się w świadczeniu usług pośrednictwa pracy dla studentów oraz oferowała im praktyczne szkolenia. Z uwagi na fakt, iż rozpoczął się niż demograficzny, coraz mniejsza liczba studentów była zainteresowana usługami Grupy. Firma poszukiwała dalszych możliwości rozwoju i postanowiono rozszerzyć zakres świadczonych usług o oferty pracy dla specjalistów. Niestety nie posiadano kompetencji do opracowania nowej formuły informatycznej, zatem podjęto działania w celu przejęcia rozwiązania funkcjonującego już na rynku i zdecydowano o zakupie firmy Jobaid.pl. jak wskazuje Gacek [2016]: „*Dzięki temu zaistnieliśmy w obszarze, który z czasem stał się podstawową działalnością Grupy Pracuj. Wchłaniając już istniejący serwis, zamiast eksperymentowania z nową platformą otrzymaliśmy szansę relatywnie łatwego wejścia w niedostępny dla nas segment rynku*”. Przytoczony przykład wskazuje na umiejętność pozyskania zasobu w celu rozwinięcia dalszej działalności przez przedsiębiorstwo. Poprzez taki ruch biznesowy, przedsiębiorstwo mogło skupić się na rozbudowywaniu pozyskanych funkcjonalności i jednocześnie osiągać przychody.

### **3.3.5. Kompetencje w sferze produktów i technologii**

Kompetencje w sferze produktów, zarówno wyrobów jak i usług oraz technologii są jednymi z kluczowych kompetencji organizacji. Hamel i Prahalad [1999] wskazują iż, kompetencje technologiczne i produkcyjne, pozwalają firmie skutecznie konkurować i wchodzić do nowych sektorów oraz tworzyć w każdym sektorze i na każdym rynku swojej działalności trwałe, długoletnie przewagi w dziedzinie jakości i kosztów.

Wybierając dany produkt, konsument bierze pod uwagę zarówno jego walory użytkowe, jak i relację ceny do wartości. Zmiana preferencji konsumentów oraz nowe sposoby wytwarzania produktów i dostarczania ich odbiorcom to obecnie najczęstsze problemy, jakie identyfikują współczesne przedsiębiorstwa.

Technologia oraz zmiany zachodzące w tym obszarze można obecnie uznać za siłę napędową współczesnej gospodarki. Firmy takie jak: eBay, Amazon.com, Google, Yahoo!, Facebook, nie miałyby racji bytu, bez rozwoju technologii komputerowych i Internetu. Również tradycyjne działalności gospodarcze, takie jak sklepy spożywcze, firmy świadczące usługi np. fryzjerskie, kosmetyczne obecnie nie mogłyby funkcjonować bez kas fiskalnych, Internetu – płatności elektroniczne, własne strony internetowe. Przykładem wykorzystania kompetencji we wskazanej sferze, który pozwolił zbudować olbrzymią przewagę konkurencyjną jest oparty na tej kompetencji model biznesu Facebooka. W początkowej fazie rozwoju stworzono komunikator internetowy, który miał służyć określonej społeczności. Natomiast poprzez działania użytkowników, firma pozyskała darmowy dostęp do preferencji, oczekiwań swoich klientów, które zaczęła sprzedawać innym firmom. Można zauważyć, iż pierwotna kompetencja, była zaczątkiem do stworzenia nowego modelu biznesu, jakim jest handel danymi, które mają olbrzymią wartość dla wielu innych firm produkujących różnego rodzaju dobra i usługi. W okresie pandemii Facebook, Instagram, Tik-Tok, YouTube stały się głównymi kanałami kontaktu sprzedawców dóbr i usług z ich odbiorcami, użytkownikami. Platformy, które początkowo pełniły funkcje mediów społecznościowych, zapewniających kontakty międzyludzkie docelowo stały się w dobie pandemii koronawirusa praktycznie „wirtualnymi rynkami zbytu”, co de facto przemodelowało ich pierwotny model biznesu.

### **3.3.6. Kompetencje w sferze budowania relacji z klientami**

Zapewnienie wartości określonym odbiorcom lub grupom odbiorców jest celem istnienia każdej organizacji. Klienci to jeden najważniejszych elementów modelu

biznesowego, który decyduje o rozwoju danego przedsiębiorstwa. Trudność zarządzania tym elementem polega na tym, aby zaspokajanie potrzeb klienta było źródłem przychodu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które rozwijają tę kompetencję analizują na bieżąco decyzje zakupowe swoich klientów, traktując je, jako jedną z ważnych wskazówek na temat potrzeb i tendencji. Technologie teleinformatyczne umożliwiają zaś analizowanie zachowań klientów oraz stwarzają możliwość bezpośredniego kontaktu z klientem w miejscu sprzedaży. Jak wskazują Sigismund - Huff, Floyd, Sherman, Terjesen [2011] klienci w XXI wieku doskonale wiedzą, czego chcą np. zapoznając się z opiniami o danym produkcie w internecie przed podjęciem decyzji o jego zakupie. Rosnące oczekiwania klientów dotyczą każdego sektora, autorzy wskazują lekarzy, którzy obecnie stykają się z pacjentami, którzy przy wykorzystaniu Internetu próbują samodzielnie się diagnozować i ważniejszym elementem dla tych pacjentów może być samo podejście lekarza do ich problemu, wyposażenie gabinetu, dostępność czasowa. Dodatkowo pacjenci dzięki aplikacjom internetowym mogą ocenić jakość usługi oferowanej przez danego lekarza i opinia ta staje się dostępna dla ogółu mieszkańców. Coraz intensywniejszy kontakt z klientem wynika również z coraz większej konkurencji. Autorzy podają przykład hoteli, które oprócz różnorodnej oferty pobytowej, prowadzą dodatkowe usługi w postaci: sprzedaży szlafroków, kosmetyków, zabawek, prasy, organizują kursy pływania, gotowania, wynajmują rowery lub sprzęt wodny, prowadzą różnego rodzaju usługi sportowo – rekreacyjne. W opinii badaczy istotą tej kompetencji jest takie nią zarządzanie, aby potrzeby klienta były zaspokojone przez dane przedsiębiorstwo, ale tylko wówczas jeżeli to nie naraża danej firmy na koszty, które zaczynają przewyższać osiągane zyski. Skuteczne strategie ukierunkowane na klientów charakteryzują się wg autorów następującymi cechami:

- szacunek dla klienta i przyjęcie założenia, że potrafi on określać swoje potrzeby i podejmować związane z nimi decyzje,
- przyjęcie, że potrzeby i zainteresowania klientów będą ulegać zmianie i wymagają od organizacji dopasowania się,
- partnerska perspektywa w reagowaniu na potrzeby klienta.

Podsumowując, autorzy formułując powyższe zasady, przyjęli założenie, że takie podejście do klienta ma zapewnić lepszą, stabilniejszą finansowo pozycję przedsiębiorstwa w przyszłości.



Inne podejście do zarządzania relacjami z klientem prezentuje Zinzuk [2007] wskazując na koncepcję marketingu partnerskiego i marketingu transakcyjnego. Koncepcja marketingu partnerskiego powstała w wyniku zmian zachodzących na rynku w zakresie nowego postrzegania klientów i ich zmieniających się potrzeb. Koncepcja ta eksponuje wielostronny charakter więzi między sprzedającymi a klientami oraz innymi uczestnikami rynku. Marketing partnerski koncentruje się przede wszystkim na utrzymywaniu dotychczasowych klientów, na zbudowaniu długookresowych więzi między przedsiębiorstwem a klientem, zatem położony jest duży nacisk na jak najwyższą jakość obsługi klienta, o którą mają dbać wszyscy pracownicy. Istotą marketingu partnerskiego jest poznanie indywidualnych potrzeb klienta i włączenie go w proces budowania oferty handlowej. Marketing transakcyjny, natomiast traktuje udział klienta w procesie kreowania oferty handlowej w sposób pasywny, jak wskazuje autor. W takim ujęciu, odbiorca ma charakter anonimowy, zaś oferta dostosowywana jest do potrzeb wynikających z badań statystycznych danego segmentu odbiorców. Marketing transakcyjny charakteryzuje się krótkookresową skalą działań, skupia się na wybranych aspektach potrzeb klienta, utrzymywany jest umiarkowany kontakt z klientem.

Przykładem obrazującym zmianę w podejściu do obsługi klienta, która miała istotny wpływ na zmianę modelu biznesu jest historia firmy Dell. W wyniku rosnącej konkurencji w sektorze dostaw sprzętu komputerowego dla MŚP oraz odbiorców indywidualnych, firma musiała wprowadzić nowy model sprzedaży swoich produktów. Powstanie nowego modelu wiązało się z faktem, iż odbiorcy indywidualni oraz MŚP, to segment klientów, który oczekuje spersonalizowanej usługi w krótkim okresie czasu. Ponieważ firma nie mogła zapewnić tym klientom indywidualnego kontaktu z własnymi sprzedawcami, musiała rozwinąć współpracę z zewnętrznymi przedstawicielami, dzięki czemu mogła poszerzyć grupę klientów. Zmiana modelu sprzedaży połączona została również ze zmianą procesu produkcji, zamiast wytwarzać pojedyncze komputery, co było dosyć kosztownym przedsięwzięciem, firma zaczęła produkować partie najbardziej popularnych i najczęściej zamawianych urządzeń, przez klientów indywidualnych. Dodatkowo zmiana modelu sprzedaży ukierunkowana została na budowę długookresowych relacji z przedstawicielami, które wzmocnione zostały zapewnieniem partnerom dostępu do wiedzy z zakresu zarządzania, oferowanej na rynku przez najlepszych twórców programów rozwojowych. W efekcie Dell opracował program

Dell Solution Platinum Club, który ma wpływ na budowanie długoterminowej współpracy pomiędzy firmą a przedstawicielami oraz sprzedaż nie tylko komputerów, ale również innych produktów firmy jak, serwery, pamięć masowa i inne rozwiązania wokół oferty *cloud computing* [Papazyan, Strąk, Filipkowski, 2012].

Kolejnym przykładem, jest działalność Polskiej Grupy Farmaceutycznej, która z uwagi na zmianę przepisów prawa w zakresie obrotu lekami refundowanymi, straciłaby ponad połowę swoich przychodów. Nie chcąc dopuścić do takiej sytuacji, liderzy przedsiębiorstwa postanowili zmienić swój model biznesu, poprzez znalezienie w dotychczasowej działalności nowej wartości dla swoich klientów, która umożliwiłaby im utrzymanie poziomu dotychczasowych przychodów. W tym celu przeanalizowano działalność producentów, właścicieli aptek oraz zbadano preferencje pacjentów. Efektem analiz, było opracowanie programu partnerskiego „Zdrowy Wybór”, który skierowano do aptek, aby udostępnić im narzędzia pozwalające obniżyć koszty działalności, zwiększyć marżę detaliczną i przyciągnąć klientów. Przeprowadzone działania w konsekwencji, spowodowały wykształcenie w przedsiębiorstwie nowej kluczowej kompetencji, w postaci zdolność do budowania i mierzenia doświadczeń klienta końcowego [Majchrzak, Kuczyński, Socha, 2017].

Zaprezentowane powyżej podejście do obsługi klienta, nie tylko istotne jest w aspekcie zarządzania strategicznego, ale również operacyjnego. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa jakość świadczonych usług na rzecz klienta. Istotne zatem są kwalifikacje i kompetencje pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Kolejnym ważnym elementem staje się system kontroli, który ma zapewnić monitorowanie prowadzonych działań i możliwość szybkiego reagowania na nieprawidłowości. Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych w zakresie komunikowania się przedsiębiorstwa z klientami oraz gromadzeniem i przetwarzaniem danych doprowadziło do powstania systemów CRM (Customer Relationship Management). CRM stanowi zintegrowany system informatyczny zawierający w sobie dane analityczne z następujących obszarów: obsługi klienta, sprzedaży, marketingu, zarządzania kluczowymi klientami, serwisem, dodatkowo obejmuje komunikację wewnętrzną przedsiębiorstwa i pozwala na tworzenie raportów w różnych konfiguracjach. Systemy CRM średnim i dużym przedsiębiorstwom, lub organizacjom posiadającym wielu przedstawicieli, umożliwiają wdrożenie efektywniejszych sposobów współpracy pomiędzy pionami funkcyjnymi i szczeblami organizacyjnymi.

Konkludując należy zauważyć, iż relacje z klientami to istotne ogniwo modelu biznesu, które ma wpływ na zarządzanie zmianą w całym modelu biznesu. Analizując na bieżąco oczekiwania klientów, organizacja może doskonalić się w zakresie świadczonych usług lub wytwarzanych produktów. Istotne są tu zatem kompetencje posiadane przez organizację, które umożliwią efektywne kształtowanie tego elementu modelu biznesu. Istotną rolę odgrywają tu nie tylko systemy CRM, ale przede wszystkim pamiętać należy o systemach szkoleniowych i motywacyjnych dla pracowników, tak aby pracownicy rozumieli cele strategiczne sformułowane w tym segmencie modelu biznesu. Warto również zauważyć, iż wskazana kompetencja w okresie pandemii, stała się kluczowa w momencie w którym działalność przedsiębiorstw oparta w dużej mierze na bezpośrednich kontaktach przeniosła się do rzeczywistości wirtualnej. Przedsiębiorstwa musiały znaleźć takie rozwiązania technologiczne i organizacyjne, aby oferowane produkty i usługi w atrakcyjny sposób zaprezentować w internecie i zachęcić klientów do ich zakupu. Wymagało to nie tylko technicznego dostosowania prowadzonej działalności, ale również przygotowania pracowników do kontaktów z klientami oraz współpracownikami w nowej cyfrowej formie.

### 3.3.7. Kompetencje społeczne oraz etyka

Kompetencje społeczne oraz etyka według Oleksyna [2006] umożliwiają przedsiębiorstwu realizowanie misji oraz strategii zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Autor, zauważa iż: „*Niemal każdemu przedsiębiorstwu potrzebny jest sprzyjający klimat społeczny, aby mogło ono skutecznie działać i rozwijać się*”. Wskazane kompetencje są rozwijane przede wszystkim przez: public relations, kodeksy etyczne, kultur organizacji, poszanowanie naturalnego środowiska, włączenie się w rozwiązywanie lokalnych problemów społecznych. Gierszewska i Wawrzyniak [2001], stwierdzają, iż: „*Spoleczna odpowiedzialność firm jest to odpowiedzialność za skutki działań wobec osób trzecich, a przede wszystkim za zobowiązania wynikające ze społecznego poruczenia. Odpowiedzialność tego rodzaju powstaje w wyniku woli społecznej, aby przedsiębiorstwa działały w określony sposób*”. Według badaczy oznacza, to odpowiedzialność przed interesariuszami, w postaci akcjonariuszy, partnerów handlowych, władzami lokalnymi, pracownikami oraz społecznością lokalną.



Przestrzeganie norm etycznych pozwala na budowanie właściwych relacji z dostawcami i klientami, a także z pracownikami, co powinno prowadzić do wzrostu ekonomicznego przedsiębiorstwa, poprzez uzyskanie efektu powtarzających się transakcji i zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, co w efekcie pozwala osiągnąć wyższą wydajność realizowanych działań.

Przykładem przedsiębiorstwa, które posiada rozbudowaną kompetencję społeczną oraz etykę jest Coca-Cola. Wskazane przedsiębiorstwo publikuje corocznie raport, w którym wskazuje, jakie działania w danym roku zrealizowano na rzecz lokalnej społeczności, ochrony środowiska poprzez modernizację zakładów i produkcję opakowań biodegradowalnych, a także zmiany w oferowanych produktach, z uwagi na wyniki badań Światowej Organizacji Zdrowia [raport WHO, 2017].

Warto zauważyć, iż okres pandemii COVID-19 był również swego rodzaju sprawdzianem dla działań etycznych i społecznych prowadzonych przez przedsiębiorstwa. Głównymi aktywnościami przedsiębiorstw w tym okresie, było przekazanie konkretnych sum pieniędzy na rzecz szpitali, służb bezpieczeństwa i NGO, na zakup wyposażenia i specjalistycznego sprzętu medycznego, żywności, organizacje opieki socjalnej itp. lub podejmowanie konkretnych działań np. dostarczanie posiłków dla służb ratunkowych. Niektóre firmy zdecydowały się oddelegować również swoich pracowników na rzecz innych podmiotów np. do pracy na infolinii NFZ, czy do prac administracyjnych w Stacjach Sanitarno-Epidemiologicznych. Firmy obejmowały również swoim wsparciem seniorów, placówki opiekuńczo-wychowawcze, zarówno w formie wolontariatu pracowniczego jak i rzeczowo-gotówkowego. Podsumowując działania zrealizowane przez przedsiębiorstwa, działające do czasu pandemii w różnych sektorach, niezależnie od wielkości, struktury przychodów podczas kryzysu większość aktywnie zaangażowała się w działalność społeczną [Czajkowska, 2020].

Jak wskazali autorzy przywołanych publikacji, rozwijanie tej kompetencji pozwala na uzyskanie wymiernych korzyści finansowych dla przedsiębiorstwa oraz budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa wśród danej społeczności, czego przykładem była działalność przedsiębiorstw w dobie pandemii COVID-19.

### **3.3.8. Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy**

Wiedza, jak wskazują Koźmiński, Jemielniak, Latusek-Jurczak [2014], jest najważniejszym zasobem niematerialnym, który można dowolnie kształtować i który może generować także zasoby materialne w postaci źródła finansowania. Wiedza jest zasobem, który powinien być na bieżąco aktualizowany i rozwijany. Autorzy wskazują, iż wiedza to taki zasób, którego nie można w jednoznaczny sposób przyporządkować do danego procesu, gdyż wiedza np. o preferencjach klientów może zostać użyta zarówno w promocji i marketingu, jak również w procesie rozwoju produktu, a także w przygotowaniu systemu finansowania sprzedaży. Wyzwaniem zatem staje się zorganizowanie sposobu gromadzenia wiedzy, tak aby wykorzystać posiadany zasób jak najefektywniej w bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Dodatkowo kategorie gromadzonej w organizacjach wiedzy mogą być bardzo różne, począwszy od wiedzy posiadanej przez samych pracowników, okresowych współpracowników, pozyskiwanej również w wyniku outsourcingu, udziału w różnorodnych szkoleniach, konferencjach, po patenty, prowadzone prace badawcze. Wiedza może być również pozyskiwana z różnego rodzaju analiz prawnych, ekonomicznych, społecznych, a także w efekcie prowadzonych przez firmy własnych badań w zakresie preferencji i oczekiwań klientów. Autorzy wskazują, iż sposób uporządkowania posiadanej przez organizację wiedzy jest bardzo różny, w zależności od obszaru tematycznego, jak również od sprawności samej organizacji w posługiwaniu się daną wiedzą.

### **3.3.9. Kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami**

Jednoczesne konkurowanie i kooperowanie z partnerami jest w ocenie badacza najtrudniejszą kompetencją do osiągnięcia przez organizację. Wymaga posiadania dużej samoświadomości przez lidera oraz jego współpracowników w zakresie organizacji procesów zarządczych wewnątrz organizacji, przy jednoczesnej analizie zmian zachodzących w danej branży lub sektorze oraz działalności konkurencji. Umiejętność łączenia informacji otrzymywanych z zewnętrznego otoczenia organizacji z posiadanymi przez przedsiębiorstwo kompetencjami, umożliwia szybkie reagowanie na pojawiające się na rynku trendy i umożliwia organizacji budowanie przewagi konkurencyjnej. Przykładem umiejętności [Yoffie, Cusumano, 2016] zastosowania wskazanej kompetencji w praktyce, są modele biznesu przyjęte przez takie firmy jak:



Intel, Microsoft oraz Apple. Wskazane organizacje, skupiły się nie tylko na tworzeniu pojedynczych produktów pod własną marką, ale kreowały platformy branżowe, które umożliwiały pozyskanie różnego rodzaju innowacji od zewnętrznych partnerów, bez konieczności ponoszenia kosztów badań i testów, aby w ostatecznym efekcie zaproponować odbiorcom ulepszone własne produkty. Należy zwrócić uwagę, jak wskazują Kreft i Leja [2020] iż, pomimo korzyści z pozyskiwanych innowacji od zewnętrznych partnerów, przedsiębiorstwa muszą również dokonywać wyboru i ustalić czym można się dzielić z partnerami, a jaki obszar powinien pozostać wyłączną domeną danego przedsiębiorstwa, aby zapobiec niezamierzonemu przekazaniu własnych umiejętności lub wiedzy. Autorzy wskazują również na istotny aspekt, ważny na gruncie teorii zasobowej, iż kooperujący przedsiębiorcy rezygnują w określonym obszarze kooperacji z osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, w zamian za możliwość korzystania z zasobów kooperującego przedsiębiorstwa. Kolejnym istotnym zagadnieniem w temacie kooperacji i konkurencji, na jaki wskazują autorzy są również potencjalne konflikty i nadużycia pomiędzy partnerami, które mogą prowadzić do destrukcyjnych działań, mających w konsekwencji negatywny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Podsumowując, jest to jak wskazano we wstępie kluczowa kompetencja, która wymaga dojrzałości organizacyjnej w umiejętnym jej stosowaniu.

Badając właściwości poszczególnych kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, należy zauważyć, iż przed obecnymi liderami, których kompetencje stanowią trzon kompetencji organizacji, postawione zostało ogromne wyzwanie w sferze zarządzania. Obecni liderzy muszą potrafić podejmować decyzję, kiedy powinni zaangażować się operacyjnie w działalność przedsiębiorstwa, a innym razem wręcz przeciwnie, delegować przywództwo. Goldsmith [2016] wskazuje iż: „*koncentracja na globalnym rozwoju, wrażliwość na różnice, świadomość technologiczna, zdolność do współpracy i gotowość do ciągłej nauki*”, to najważniejsze wyzwania w osiągnięciu sukcesu przez obecnych liderów przedsiębiorstw. Autor podkreśla, że nawet liderzy prowadzący działalność gospodarczą na krajowym rynku, muszą uwzględniać trendy zachodzące na rynku globalnym z uwagi na oczekiwania konsumentów, którzy za pośrednictwem technologii mogą obecnie wybierać produkty z całego świata. To również wysokie technologie determinują obecnie różnego rodzaju rozwiązania z biznesie. Dodatkowo obecnie, aby osiągnąć sukces coraz częściej należy korzystać z wiedzy i kompetencji innych firm. Tylko te pokrótce wymienione wyzwania współczesnego przedsiębiorcy

wskazują na konieczność definiowania i rozwijania kluczowych kompetencji w każdej organizacji.

Reasumując, należy zauważyć iż, w przedmiotowej pracy charakteryzując kluczowe kompetencje organizacji, po przeprowadzeniu pogłębionych badań literaturowych, przywołano wybrane publikacje z danego obszaru, gdyż każde z prezentowanych zagadnień można obecnie zidentyfikować, jako odrębną dziedzinę badawczą. Celem niniejszego rozdziału było określenie istoty kompetencji i ich możliwości oddziaływania na strukturę modelu bądź modeli biznesu przedsiębiorstwa.

### **3.4. Metodyka badania własnego**

#### **3.4.1. Wprowadzenie do metodyki badania własnego**

Punktem wyjścia do dokonania identyfikacji kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie, jak wskazano w toku badań literaturowych, stała się przede wszystkim analiza posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych. W opracowanym badaniu własnym posłużono się klasyfikacją wskazaną przez Barneya [1991], który dzieli zasoby na: fizyczne, ludzkie i organizacyjne. Pierwsza grupa według autora zawiera maszyny i urządzenia, lokalizację, dostęp do surowców. Druga niezwykle istotna grupa to pracownicy ze swoimi umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, relacjami. Trzecia – to struktury, rozumiane jako procesy realizowane w przedsiębiorstwie. Można też rozszerzyć analizę o zasoby, które dodatkowo w swojej typologii ujął Grant [1991] tj. dostęp do technologii, posiadane zasoby finansowe lub możliwość dostępu do nich oraz reputację. W prowadzonym badaniu zwrócono również uwagę na posiadane zasoby niematerialne, które jak już wskazano trudno wycenić finansowo, natomiast z uwagi na rosnące wykorzystanie w bieżącej działalności gospodarczej różnego rodzaju technologii, mogą one w znaczący sposób wpływać na realizowany model biznesu. Przede wszystkim wszelkie platformy komunikacyjne, sprzedażowe, różnego rodzaju aplikacje informatyczne, mogą stanowić dominujący zasób w prowadzonej działalności biznesowej. Biga [2017] zauważa: „Czynniki niematerialne koegzystują z aktywami materialnymi w procesie tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa. Oddziaływanie czynników niematerialnych powoduje, że wartość w użyciu aktywów materialnych jest wyższa niż możliwa do uzyskania z ich sprzedaży jako osobnych składników. Stąd różnica pomiędzy wartością w użyciu aktywów przedsiębiorstwa a ich wyceną księgową jest często utożsamiana z wartością kapitału intelektualnego”. Szczególnie w dobie rozwoju technologii informatycznych, w

przedsiębiorstwach znaczącą rolę zaczynają odgrywać zasoby ludzkie i organizacyjne, występujące pod postacią konkretnych platform sprzedażowych lub usługowych, stanowiących narzędzie do prowadzenia biznesu i zastępujących tradycyjne formy organizacyjne utożsamiane z konkretnymi budynkami np. sklepy stacjonarne, punkty obsługi klienta.

Eksploracja problemu badawczego rozprawy została powiązana z paradygmatem interpretatywnym, w nurcie konstrukttywizmu społecznego, z uwzględnieniem strategii studium przypadku. Wyboru tego dokonano, w oparciu o przekonanie, iż paradygmat interpretatywny determinuje wybór jakościowej metodologii badawczej oraz metod prowadzenia badań empirycznych będących w obszarze zainteresowania niniejszej rozprawy.

W naukach o zarządzaniu zdaniem Sułkowskiego [2013], wiele teorii związanych z kulturą organizacyjną, zarządzaniem zasobami ludzkimi, procesami kierowania czy zarządzania zmianami opiera się na założeniach podejścia interpretatywnego. Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą. Rezultaty badania nie mają statusu obiektywnego, lecz są jedynie intersubiektywnie komunikowalne. Metody empiryczne zaś według autora, koncentrują się na poszukiwaniu prawdy na podstawie doświadczenia, dążąc do zapewnienia warunków adekwatnego odzwierciedlenia rzeczywistości w poznaniu naukowym.

Ramy eksploracji problemu badawczego obejmowały swoim zasięgiem przedsiębiorstwa funkcjonujące co najmniej 15 lat na rynku. Przyjęcie tak długiego okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa, było istotnym aspektem, w celu zrozumienia, jakie okoliczności oraz czynniki decydowały o powodzeniu danego przedsięwzięcia gospodarczego. Kolejnym kryterium, jakie przyjęto był wybór branży, szukano przedsiębiorstw funkcjonujących w branżach podlegających dynamicznemu rozwojowi z uwagi na duży przyrost wiedzy lub rozwój narzędzi teleinformatycznych, które posiadają kapitał własny w postaci zasób niematerialnych i prawnych. Dodatkowym kryterium, była współpraca zagraniczna, wymagająca w ocenie badacza dodatkowych umiejętności kooperacyjnych w zakresie współpracy z inną kulturą organizacyjną.

Określone powyżej kryteria, miały istotne znaczenie w kontekście opracowanego zbioru kompetencji kluczowych, w aspekcie możliwości zweryfikowania ich cech w oparciu o rzeczywiste doświadczenie wybranego do badania przedsiębiorstwa, zaś przyjęty długi

okres funkcjonowania przedsiębiorstwa powinien ukazać perspektywę czasową niezbędną do powstawania kompetencji indywidualnych lidera, jak i organizacji oraz umożliwić określić strukturę biznesu danego przedsiębiorstwa, w celu udzielenia odpowiedzi na sformułowane pytanie badawcze w niniejszej rozprawie.

W trakcie prowadzonych poszukiwań potencjalnych przedsiębiorstw, które można by objąć badaniem, niezbędne okazało się uruchomienie kontaktów osób trzecich. Liderzy przedsiębiorstw są osobami, które są bardzo zapracowane i niezwykle trudno jest im wygospodarować wolny czas, który mogliby przeznaczyć na udzielenie wywiadu. Dodatkowo nakreślony obszar rozmowy podczas, której zdawane są pytania o umiejętności i kwalifikacje danego lidera, a także sposób prowadzenia przez niego działalności biznesowej wymagał pozyskania zaufania do osoby przeprowadzającej wywiad.

#### **3.4.2. Metody i narzędzia badawcze**

Do eksploracji pytania badawczego i weryfikacji wniosków przyjęto indukcyjne podejście poznawcze, które jest właściwe dla badań jakościowych. Czernek [2015] wskazuje, iż badania jakościowe dotyczą pytań o to, jak tworzone jest doświadczenie społeczne oraz jakie znaczenie jest mu nadawane przez aktorów społecznych w celu lepszego jego zrozumienia. Z uwagi na specyfikę zadawanych pytań, które mają charakter wyjaśniający, a nie rozstrzygający, badacz może skupić się na doświadczeniu, jakie prezentują badani, które umożliwi wyjaśnienie danego zjawiska, w naturalnym środowisku. Z uwagi na fakt, iż przedmiotem obserwacji było przedsiębiorstwo, zaś podmiotem jego lider, wybrano metodę gromadzenia danych w postaci wywiadu, z perspektywy biograficznej. Przyjęta perspektywa, zakłada że prezentowane treści, przekazywane są przez pryzmat doświadczenia danej jednostki oraz jej cech charakterologicznych.

Wywiad jest jedną, z metod gromadzenia danych w naukach społecznych [Gudkova, 2012]. Autorka zaznacza, iż metoda ta jest nie tylko zastrzeżona wyłącznie do badań jakościowych, stosowana jest zarówno w paradygmacie pozytywistycznym, jak i interpretatywnym, natomiast oczekiwania i założenia badaczy oraz proces przeprowadzania wywiadu i formułowania wniosków różnią się w sposób zasadniczy [Gudkova, 2012].

W wyniku przeprowadzenia analizy teoretycznych ujęć definicji kluczowych kompetencji, powstały konstrukty badawcze w postaci wskazanych dziewięciu kluczowych kompetencji, które następnie poddane zostały badaniu przy pomocy wywiadu niestandardyzowanego i nieustrukturyzowanego. Przyjmując, iż wywiad jakościowy jest swoistą rozmową, przygotowanie do niego zostało podzielone na dwa etapy. Pierwszy etap polegał na opracowaniu scenariusza rozmowy, do którego wykorzystano powstały w efekcie przeprowadzonych badań literaturowych zbiór kluczowych kompetencji. Do poszczególnego konstruktów badawczych tj. konkretnej kluczowej kompetencji przyporządkowano zestaw pytań otwartych, pozwalający uzyskać od rozmówców informacje, w jaki sposób, w jakich okolicznościach oraz jakie czynniki decydowały o wykształceniu się danej kompetencji w danej organizacji, zestaw pytań zawiera Załącznik nr 1. Opracowany scenariusz stanowił przede wszystkim narzędzie porządkujące przebieg rozmowy oraz umożliwił na dalszym etapie porównanie odpowiedzi poszczególnych rozmówców i sformułowanie wyników badania. Przeprowadzone wywiady, polegały na zadawaniu rozmówcom tych samych pytań otwartych.

Metoda wywiadu w badaniach jakościowych nie pozwala na otrzymanie „obiektywnych” informacji, natomiast w omawianym przypadku istotne było pozyskanie od rozmówców ich oceny scharakteryzowanych wcześniej konstruktów badawczych kompetencji kluczowych i wskazanie przez respondentów, na jakim etapie prowadzonej działalności gospodarczej wykształciły się poszczególne kompetencje oraz w jaki sposób przez nich były doskonalone oraz wykorzystywane do realizowanych modeli biznesu.

Badaniu w formie wywiadu przeprowadzonego z liderem danego przedsiębiorstwa podlegały poszczególne kluczowe kompetencje analizowane w następujący sposób:

- weryfikacja cech kluczowych kompetencji zidentyfikowanych w badaniach literaturowych oraz wskazanie jej użyteczności w prowadzonej działalności gospodarczej,
- określenie kamieni milowych w prowadzonej działalności biznesowej decydujących o wykształceniu się danej kompetencji,
- identyfikacja struktury kluczowych kompetencji, które mogą mieć wpływ na strukturę modelu biznesu organizacji i tworzony przez nią łańcuch wartości.

Wybrany schemat postępowania pomógł respondentom w określeniu cech danej kompetencji, wskazania w którym momencie się pojawiła w ich przedsiębiorstwie oraz sprecyzowanie, w jaki sposób dana kompetencja, była rozwijana i wpływała na realizowany model biznesu. Respondenci poszczególne kompetencje oceniali przez pryzmat swojego doświadczenia zawodowego, prezentowanych postaw oraz stylów działania. Dodatkową zaletą wybranej metody była możliwość pozyskania praktycznej wiedzy przez badacza w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Respondenci prezentowali różne postawy i sposoby działania wynikające prawdopodobnie z ich cech charakterologicznych oraz posiadanego doświadczenia zawodowego i życiowego.

W celu uporządkowania wniosków, postanowiono posłużyć się klasyfikacją opracowaną przez Nogalskiego [2009], który wskazał, iż przedsiębiorstwa, które chcą skutecznie funkcjonować we współczesnej gospodarce, muszą kreować nowe postawy i zachowania, aby dalej działać biznesowo. Badacz wskazał cztery kategorie przedsiębiorstw, wskazując na ich postępowanie w stosunku do zmian zachodzących na rynku. Według autora przedsiębiorstwa bierne, to takie, które pomimo zauważalnych zmian na danym rynku, nie podejmują działań przystosowawczych w celu zmiany swojego systemu postępowania do panujących zewnętrznych uwarunkowań. Przedsiębiorstwa reaktywne, to takie które podejmują z opóźnieniem działania przystosowawcze. Przedsiębiorstwo proaktywne, to zdaniem autora przedsiębiorstwo, które potrafi prognozować zmiany zachodzące na rynku i podejmować stosowne działania. Przedsiębiorstwo aktywne, to takie, które dzięki swoim zasobom, potrafi skutecznie wpływać na rynek. Narzędziem umożliwiającym, znalezienie się firmom w dwóch ostatnich kategoriach jest według autora, umiejętne wykorzystanie struktury modelu biznesu, który zdaniem autora stanowi, formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem przy wykorzystaniu zasobów i kluczowych kompetencji.

Dodatkowo, w trakcie prowadzonych wywiadów zaprezentowano rozmówcom strukturę modelu biznesu, opracowaną przez Osterwaldera i Pigneur [2012], posłużyła ona do pokazania rozmówcom różnych możliwości wykorzystania kluczowych kompetencji organizacji w kształtowaniu konkretnej działalności gospodarczej. Prowadzona w powyższy sposób rozmowa, umożliwiło rozpoczęcie kolejnego etapu badania, którego zamierzeniem było porównanie dwóch przedsiębiorstw funkcjonujących w tej samej branży, w celu ustalenia, w jakim stopniu i na jakim etapie rozwoju badane

przedsiębiorstwa wykształciły swoje własne kluczowe kompetencje. Badanie wnętrza organizacji przeprowadzono przy wykorzystaniu narzędzia analizy strategicznej w postaci koncepcji analizy łańcucha wartości rozpowszechnionej przez Portera [1995]. Autor postrzegał łańcuch wartości, jako podstawowe narzędzie za pomocą którego można przedstawić przedsiębiorstwo, jako sekwencję strategicznych działań tj. ciągu powiązanych ze sobą szeregowo lub równolegle faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych odniesionych do określonego sektora działalności przedsiębiorstwa. Zastosowanie wskazanej metody ma uzasadnienie z uwagi na specyfikę modeli biznesu, których podstawowym elementem jest łańcuch wartości oraz występujące w nim kompetencje, które decydują o jego kształcie i przebiegu. Jak wskazuje Nita [2006] „w zrozumieniu idei łańcucha wartości niezbędne jest spojrzenie na cały sektor, jak na ciąg podmiotów, które w nim funkcjonują. Sektor jest więc złożonym układem, który wiąże w całość dane przedsiębiorstwo z jego dostawcami, dostawcami tych dostawców, klientami i dystrybutorami oraz klientami klientów itd.”. Z uwagi na fakt, iż żadne przedsiębiorstwo nie działa w próżni, zaś analiza konkurencyjności jest zawsze prowadzona na tle otoczenia, łańcuch wartości stanowi zespół działań, które przedsiębiorstwo musi zrealizować w celu dostarczenia usługi lub produktu klientowi. Charakterystyczną cechą tego zjawiska, jest tworzenie przez przedsiębiorstwa własnego wewnętrznego łańcucha wartości oraz równoczesne występowanie jako ogniwo w łańcuchu wartości tworzonym przez jego otoczenie. W badaniu zaplanowane zostało porównanie wewnętrznych łańcuchów wartości dwóch przedsiębiorstw, funkcjonujących w tej samej branży i potencjalnie konkurujących ze sobą. Porównanie postanowiono przeprowadzić w oparciu o autorskie narzędzie w postaci schematu skonstruowanego, przy wykorzystaniu obszarów działania przedsiębiorstwa zdefiniowanych przez Portera, w odniesieniu do elementów modelu biznesu wskazanych przez Osterwaldera i Pigneura [2012]. Opracowany wzorec zawarto w tabeli 11.

**Tabela 11**

**Wzorec badania łańcucha wartości przedsiębiorstwa w modelu biznesu**

| <b>Obszar działań</b> | <b>Element modelu biznesu</b> | <b>Firma A wprowadzone rozwiązania</b> | <b>Firma B wprowadzone rozwiązania</b> |
|-----------------------|-------------------------------|--|--|
|                       |                               |  |  |

|                       |   |  |  |
|-----------------------|---|--|--|
| Infrastruktura firmy  | Kluczowe zasoby                           |  |  |
| Zarządzanie kadrami   | Kluczowe działania                        |  |  |
| Posiadana technologia | Kluczowe zasoby                           |  |  |
| Zaopatrzenie          | Kanały dystrybucji                        |  |  |
| Logistyka wewnętrzna  | Kluczowe działania                        |  |  |
| Operacje/Produkcja    | Kluczowe działania                        |  |  |
| Marketing             | Kanały dystrybucji<br>Relacje z klientami |  |  |
| Logistyka zewnętrzna  | Kluczowe działania<br>Kanały dystrybucji  |  |  |
| Obsługa posprzedażowa | Relacje z klientami                       |  |  |

Zródło: opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1995 oraz A Osterwaldera, Y.Pigneura op. cit.

Powstały schemat umożliwia przeprowadzenie analizy porównawczej, która jest obiektywną metodą oceny własnych działań w kontekście podobnych działań prowadzonych przez firmy uznane za wzorcowe w danej branży. Wartością dodaną metody jest możliwość usprawnień procesów zachodzących wewnątrz firmy na podstawie doświadczeń konkurentów. Metoda ta posiada jednak pewne ograniczenie, gdyż pokazuje miejsce, w którym firma znajduje się obecnie, natomiast w przypadku oceny kompetencji istotne jest zbadanie ich dalszego rozwoju i w konsekwencji wpływu na rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości.

Kolejną metodą umożliwiającą opracowanie narzędzia do badania była obserwacja uczestnicząca badaczki. W okresie 2017-2018 roku badaczka została zatrudniona na stanowisku dyrektora zakładu produkcyjnego firmy Niviss – spółki córki firmy Maritex Sp. z o.o. Sprawowana funkcja umożliwiła dogłębne poznanie obu przedsiębiorstw, zarówno w sferze sposobu prowadzenia działalności biznesowej przez lidera, organizacji procesów zachodzących wewnątrz obu organizacji, wzajemnych powiązań organizacyjnych, jak i przepływów finansowych. Zastosowanie obserwacji uczestniczącej (w tym przypadku półjawnej – cel prowadzonego badania był znany zarządowi przedsiębiorstwa, natomiast pozostali członkowie organizacji nie byli o tym poinformowani) wymagał od badacza trzymania reżimu w celu uzyskania, jak najbardziej zobiektywizowanych wniosków. Obserwacja miała na celu uzupełnić przeprowadzone wywiady, które w swej istocie nie dają dostępu do bezpośredniego uczestniczenia w badanym procesie, dostarczając jedynie ich opis. Bezpośrednie uczestnictwo, pozwoliło na poznanie sposobu funkcjonowania lidera badanego przedsiębiorstwa, jego wartości, umiejętności zarządczych, sposobu komunikowania współpracownikom obranej przez lidera strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Pozwoliło to na opracowanie autorskiego narzędzia do określenia etapów oceny kluczowych



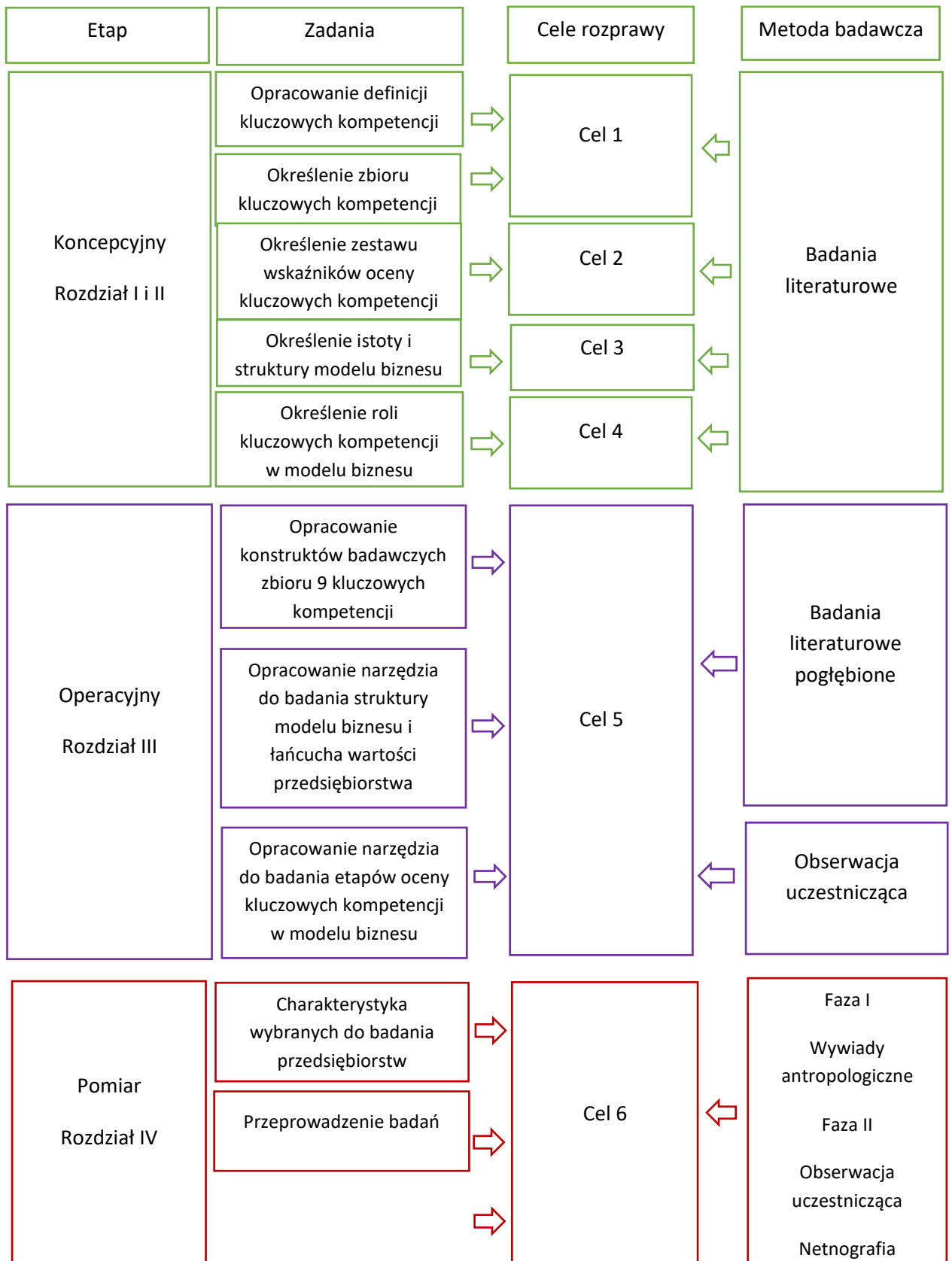
kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu, zarówno w odniesieniu do własnej działalności biznesowej jak i działań realizowanych przez potencjalnych konkurentów.

Do przeprowadzenia badania weryfikacyjnego zastosowano metodę netnografii, która jak wskazuje Jemielniak [2013] oraz Siuda [2016] stanowi badanie terenowe i umożliwia analizę wybranych zjawisk społecznych dokonujących się za pośrednictwem Internetu, w szczególności w zakresie interakcji i relacji między różnymi grupami. Jest to metoda zaproponowana przez Kozinetsa (2015), stosunkowo nowa (Costello et al. 2017). Źródłem pozyskiwanych informacji są strony Internetowe www, media społecznościowe takie jak: Facebook, Instagram, LinkedIn, które stały się narzędziem marketingu i reklamy, dlatego też metoda jest ekstensywnie używana w badaniach marketingowych (Bengry-Howell et al. 2011). Jako pochodna badania etnograficznego, netnografia wymaga triangulacji, poprzez wzbogacenie obserwacji o inne techniki (Kaur-Gill i Dutta 2017), np. wywiad. I właśnie ta technika została wykorzystana w opisywanych badaniach.

W przeprowadzonym badaniu netnograficznym, analizie poddano sposób informowania o ofercie handlowej oraz komunikaty związane z wydarzeniami istotnymi dla badanego modelu biznesu w okresie od stycznia 2020r. do czerwca 2021r. danego przedsiębiorstwa, na podstawie jego stron www oraz prowadzonych mediów społecznościowych. Przy wykorzystaniu netnografii zbadano relacje z klientami oraz kanały dystrybucji, dwa istotne elementy modelu biznesu. Wskazane komponenty modelu w dobie pandemii COVID-19, w momencie w którym większość krajów wprowadziła tzw. lockdown stały się kluczowymi dla większości przedsiębiorstw, gdyż w bezpośredni sposób wpływały na wartość ekonomiczną osiąganą przez przedsiębiorstwo. Badanie netnograficzne miało na celu potwierdzić, iż odpowiednio ukształtowane kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa umożliwiają prowadzenie działalności biznesowej nawet w trudnych warunkach społeczno-ekonomicznych. Procedurę badawczą przedstawia Rysunek 10

**Rysunek 10**

### **Schemat prowadzonych badań**



Reasumując proces badawczy został podzielony na trzy etapy. W pierwszym etapie dokonano identyfikacji luki badawczej oraz na podstawie badań literaturowych określono dwa obszary badawcze w postaci kluczowych kompetencji i modelu biznesu oraz ich powiązania. Etap operacyjny to wybór metod badawczych oraz opracowanie narzędzi do badania wyłonionych obszarów badawczych. Ostatni etap, to przeprowadzenie badań zrealizowany w dwóch fazach. Pierwsza faza została zrealizowana przed pandemią COVID-19, druga faza w dobie pandemii COVID-19, co umożliwiło zweryfikowanie uzyskanych wyników w pierwszej fazie. Przyjęty w ten sposób dosyć długi okres badawczy, rozszerzony o okres kryzysu światowego umożliwił dogłębne zbadanie tematyki wpływu kluczowych kompetencji na model biznesu. Etap pomiaru zakończono prezentując najważniejsze wnioski z prowadzonych badań.

#### **4. Omówienie wyników badań**

##### **4.1. Charakterystyka próby badawczej**

Przedsiębiorczość w Polsce, jak już wskazano w rozdziale pierwszym, rozwijała się w warunkach transformacji gospodarczo - społeczno – politycznej, od komunizmu do demokracji i gospodarki rynkowej [Koźmiński, 2014]. Przedsiębiorcy, którzy tworzyli i rozwijali nowe przedsiębiorstwa musieli w krótkim okresie czasu, nauczyć się zasad konkurencji na rynku, które na Zachodzie Europy rozwijały się przez ponad 60 lat. Liderom okresu transformacji brakowało umiejętności w zakresie nowoczesnego zarządzania oraz znajomości zasad rachunkowości zarządczej. W krótkim okresie czasu, polscy menadżerowie musieli porzucić mentalność ukształtowaną przez „rynek sprzedawcy” i zwrócić się w stronę klientów, innych rynków, poznać nowe kanały dystrybucji. W krajach, w których gospodarka wolnorynkowa rozwija się nieprzerwanie od 100 lat, menadżerowie korzystają z wiedzy swoich starszych kolegów i tak, jak w dobrym rzemiośle istotna część doświadczenia przekazywana jest z pokolenia na pokolenie. Początkujący polscy przedsiębiorcy mieli niewiele wzorców, z

których mogli korzystać, brakowało im również fachowej literatury. W krajach zachodnich, duże przedsiębiorstwa współpracują z małymi firmami i udostępniają im swoją wiedzę organizacyjną oraz technologiczną. W Polsce duże przedsiębiorstwa jeszcze w niewielkim stopniu współpracują z małymi firmami. Kooperacja odbywa się przede wszystkim na płaszczyźnie podwykonawstwa procesów przez małe firmy, które są nieopłacalne w działalności dużych przedsiębiorstwa. Tak zdefiniowany model współpracy ogranicza małym firmom rozwój na większą skalę i w dłuższym okresie.

Mając na uwadze przytoczone uwarunkowania, do badania jakościowego wybrano pięć przypadków, w postaci przedsiębiorstw funkcjonujących w branżach zaawansowanych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz farmaceutycznej. Wspólnym mianownikiem łączącym wszystkie firmy był fakt, iż każda z nich powstała po roku 90 XX wieku. Początkowo prowadzone były w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, następnie w efekcie rozwoju zostały przekształcone w spółki prawa handlowego. Kolejny element wspólny wybranych do badani firm, to fakt, iż ich założyciele posiadają wykształcenie kierunkowe w danej branży oraz pierwsze doświadczenie zawodowe pozyskali pracując w firmach państwowych, co umożliwiło im zarówno obserwację danej branży, jak i analizę potencjalnych konkurentów. Każdy z respondentów wskazał również, iż w latach 90 XX wieku, poprzez przejście Polski z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki wolnorynkowej, pojawiły się nowe możliwości rozwoju dla osób, które posiadały już pierwsze doświadczenie zawodowe, w wyniku pracy na etacie w państwowej firmie i chciały rozwijać swoje dalsze umiejętności w postaci prowadzenia własnych firm. Również przepisy prawa handlowego w początkowej fazie rozwoju gospodarki wolnorynkowej sprzyjały nowym przedsiębiorcom.

#### **4.1.1. Firma Biall Sp. z o.o.**

Firma powstała w latach 90 XX wieku. Właściciel, początkowo pracując w państwowej firmie zajmującej się produkcją urządzeń pomiarowych zauważył, że jest duże zapotrzebowanie na rozwijającym się dynamicznie polskim rynku na tego typu produkty. Szczególnie rozwijająca się branża energetyczna stwarzała nowe możliwości rozwojowe, zaś na rynku brakowało konkurencyjnych firm. Poprzez giełdę elektroniki Volumen działającą w Warszawie, przyszły Przedsiębiorca rozpoczął nawiązywanie kontaktów zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami. Pozyskane doświadczenie

zawodowe w państwowej firmie oraz wykształcenie techniczne umożliwiły Przedsiębiorcy dobrze rozpoznać i ocenić parametry danego urządzenia i jego możliwego zastosowania. Wskazane umiejętności okazały się szczególnie ważne w negocjacjach handlowych z dostawcami oraz przy pozyskiwaniu potencjalnych klientów. Obecnie główni dostawcy Przedsiębiorstwa to firmy japońskie, chińskie i indyjskie. Od roku 2004 firma funkcjonuje w formie spółki z o.o. Specjalizuje się w sprzedaży aparatury pomiarowej, zasilaczy, narzędzi, końcówek kablowych oraz techniki lutowiczej. Jest importerem i wyłącznym dystrybutorem takich marek, jak KYORITSU, BRYMEN, CHY, CIE, ELSPEC. Dodatkowo wykształcenie inżynierskie i umiejętności konstruktorskie Właściciela ukierunkowane na tworzenie nowych rozwiązań w zakresie technik pomiarowych doprowadziły do powstania własnych marek produktów QUICK oraz XYTRONIC. Przedsiębiorstwo mieści się w Gdańsku i jest firmą rodzinną.

#### **4.1.2. Firma Maritex Sp. z o.o. i Niviss Sp. z o.o.**

Przedsiębiorstwo powstało w latach 90 XX wieku. Przedmiotem działalności jest sprzedaż hurtowa elementów elektronicznych na rynku polskim. Firma specjalizuje się w następujących dziedzinach: akustyki, automatyki, optoelektroniki. Oferuje szeroki asortyment produktów takich jak: półprzewodniki, elementy bierne, diody LED, wyświetlacze LCD, TFT, OLED i VFD, czujniki gazu i ultrasonic, buzery, komputery przemysłowe, przełączniki, przekaźniki. Głównymi klientami są różnego rodzaju firmy produkcyjne i handlowe z Polski, Niemiec, Rosji, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Białorusi, Litwy, Ukrainy, Rumunii i innych krajów europejskich, korzystające z rozwiązań w zakresie nowych technologii elektronicznych. Właściciel pierwsze doświadczenie zawodowe pozyskał pracując na etacie w państwowej firmie funkcjonującej w branży energetycznej. Jego kierunkowe wyższe wykształcenie inżynierskie ze specjalnością konstruktor – elektronik, pozyskane pierwsze doświadczenie zawodowe oraz panujące w domu tradycje rodzinne w zakresie prowadzenia własnej działalności, w momencie pojawienia sprzyjających się okoliczności gospodarczych wpłynęły na podjęcie decyzji o założeniu własnej działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwo posiada własne opatentowane rozwiązania technologiczne, które powstały w wyniku rozwoju własnego laboratorium technologicznego i współpracy z uczelniami wyższymi. W efekcie specjalizacji w



dziedzinie optoelektroniki powołano nowy podmiot, firmę Niviss której przedmiotem działalności jest projektowanie i produkcja oświetlenia w technologii LED. Firma Niviss jest stosunkowo młodym podmiotem gospodarczym, funkcjonującym na rynku od 2014 roku. Początkowo w firmie rozwijany był przede wszystkim dział projektowania, którego głównym zadaniem było projektowanie obwodów optoelektronicznych, które następnie zlecano do produkcji na zewnątrz. W efekcie rozwoju świadczonych usług zdecydowano się na uruchomieniu własnej produkcji, poprzez zakup linii SMT oraz następnie zaczęto projektować oświetlenie gruntowe na bazie technologii LED i rozwinęto dział produkcji o montaż ręczny. Decyzja związana z budową zakładu produkcyjnego spowodowała konieczność rozbudowy działu zakupów i działu kontroli jakości. Przedsiębiorstwo mieści się w Gdyni i jest firmą rodzinną. Właścicielowi w prowadzeniu firmy pomaga syn, który sukcesywnie przejmuje obowiązki i przygotowuje się do przejęcia obu firm.

#### **4.1.3. Sescom S.A.**

Przedsiębiorstwo powstało po 2000 roku. Przyszły Przedsiębiorca po skończeniu studiów uznał, że praca na etacie nie spełnia jego oczekiwań i wykorzystując swoje wykształcenie inżynierskie, założył własną działalność gospodarczą, specjalizując się w technikach grzewczych i chłodniczych. Początek XXI wieku to okres powstawania w Polsce dużych powierzchni handlowych, w efekcie czego pojawiło się zapotrzebowanie na wykonawstwo usług instalacji grzewczo – chłodniczych oraz ich potem dalsze serwisowanie. Umożliwiło to dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa, w zakresie: usług instalacyjnych i elektryczno-budowlanych, zarządzania obsługą techniczną, serwisu klimatyzacji, wentylacji, ogrzewania (HVAC), infrastruktury IT oraz. Aktualnie firma obsługuje ponad 21 tysięcy obiektów na terenie Polski, Czech, Słowacji, Węgier, Rumunii, Niemiec, Ukrainy i Rosji. Obecnie przedsiębiorstwo poprzez współpracę z grupą specjalistycznych firm technicznych obsługuje klientów korporacyjnych przez cały cykl życia placówek tj. od planowania inwestycji, projektowania i wykańczania obiektów, serwisu, optymalizacji energetycznej po utylizację. Głównym celem działalności gospodarczej firmy Sescom, jest prowadzenie inwestycji w obszarze wyposażenia centrów handlowych, hal magazynowych, produkcyjnych oraz innych obiektów wielopowierzchniowych w technologii grzewcze i klimatyzacje. Firma realizuje swój model biznesu poprzez kompleksowe wyposażenie danego obiektu w technologię oraz następnie serwisowanie i zarządzanie tą technologią w celu



optymalizacji kosztów zużycia zasobów klienta. Model biznesu Grupy Sescom opiera się na wspieraniu klientów przez cały cykl życia ich placówek od planowania i realizacji inwestycji (Sescom Store), przez utrzymanie techniczne sklepu (Sescom FM oraz IT Infrastructure), po efektywność energetyczną (Sescom Energy), wdrożenia nowych technologii i business intelligence (odpowiednio: Sescom Digital i Sescom Intelligence). W ten sposób firma zapewnia sobie stały dochód nie tylko wynikający z pozyskiwania nowych klientów, ale również poprzez świadczenie kompleksowych usług wspierających daną technologię po zakończeniu inwestycji. Firma działa na terenie Europy i posiada obecnie 6 biur/oddziałów w: Polsce, Chorwacji, Holandii, Francji, Hiszpanii oraz we Włoszech oraz w ramach jej struktury funkcjonuje 5 spółek zależnych w: Wielkiej Brytanii, Niemczech, Czechach, Austrii i na Węgrzech. W efekcie prowadzonej polityki zarządzania kompetencjami, firma rozbudowała kompetencje w sferze korzystania z zasobów innych firm, czego przykładem są spółki zależne funkcjonujące poza granicami kraju. Siedziba główna przedsiębiorstwa mieści się w Gdańsku.

#### **4.1.4. Łączpol Sp. z o.o.**

Przedsiębiorstwo funkcjonuje od 1988 roku. Właściciel firmy w momencie przekształcenia w osobę prawną zasiada w radzie nadzorczej spółki, natomiast firmą kieruje osoba zatrudniona na stanowisku Prezesa. Jest to średnia firma zatrudniająca 200 osób oraz współpracującą z licznymi mikro firmami specjalizującymi się w konkretnych usługach. Trzon firmy stanowią współpracownicy posiadający specjalistyczne uprawnienia oraz dbający o pozyskiwanie i obsługę zleceń, gdyż firma pozyskuje klientów poprzez zamówienia publiczne krajowe i zagraniczne. Oferta firmy zawiera szeroki zakres usług projektowych oraz wykonawczych z zakresu teletechniki związanych z ochroną budynków, energetyki związanych z projektowaniem i budową sieci energetycznych oraz elektryki, w tym projektowanie i wykonywanie elektrycznych instalacji zewnętrznych i wewnętrznych. Wykonuje również prace budowlano – montażowe na terenie Unii Europejskiej. Szeroki zakres proponowanych usług oraz posiadane międzynarodowe uprawnienia i certyfikaty umożliwiają pozyskiwanie klientów z terenu całej Unii Europejskiej. Siedziba firmy mieści się w Gdyni.

#### **4.1.5. Profarm Sp. z o.o.**

Firma funkcjonuje od 25 lat w branży farmaceutycznej. W odróżnieniu od wskazanych powyżej przedsiębiorstw została założona przez małżeństwo, w którym to żona posiada kierunkowe wykształcenie w zakresie profilu działalności firmy, jest chemikiem, natomiast mąż, który zarządza firmą z wykształcenia jest pedagogiem. Pasja żony związana z ziołolecznictwem oraz liczne kontakty z naukowcami jednej z trójmiejskich uczelni były skutkiem podjęcia decyzji o założeniu własnej firmy. Mąż z wykształcenia pedagog, uznał iż atutem tego wykształcenia jest konieczność ciągłego samorozwoju, zatem zdecydował się podjąć funkcję prezesa zarządu. Początkowo firma specjalizowała się w produkcji leków, następnie rozwinęła dział dermokosmetyków, linię preparatów do aromaterapii. Obecnie specjalizuje się w usługach z zakresu opracowywania technologii produkcji leków i kosmetyków łącznie z przeprowadzaniem procesu rejestracji do wdrożenia do produkcji. Firma w wyniku współpracy z uczelniami i szkołami organizuje praktyki studenckie. Współpracuje także z Urzędem Pracy, organizując staże zawodowe dla absolwentów szkół i uczelni, ułatwiając w ten sposób wejście na rynek pracy młodym osobom. Firma mieści się w Lęborku i jest firmą rodzinną.

Podsumowując, można zauważyć, iż wybrani do badania liderzy przedsiębiorstw rozwinęli swoją działalność na bazie posiadanego wykształcenia kierunkowego oraz pierwszych doświadczeń zawodowych związanych z pracą na etacie w państwowych firmach. Każda z zaprezentowanych firm, obecnie charakteryzuje się wysoką innowacyjnością, wszystkie współpracują z trójmiejskimi uczelniami oraz szkołami technicznymi. Posiadają liczne międzynarodowe certyfikaty i uprawnienia, licencje, patenty, które umożliwiają im współpracę zarówno z firmami krajowymi jak i międzynarodowymi. Elementem odróżniającym poszczególnych liderów był natomiast sposób zarządzania wynikający z indywidualnych cech charakterologicznych oraz doświadczenie zawodowe skutkujące wdrożeniem bardzo różnych modeli biznesu.

#### **4.2. Wyniki badania jakościowego**

W efekcie dokonanego wyboru metodyki badania w postaci wywiadu antropologicznego, pod ocenę respondentów poddano zbiór kluczowych kompetencji, zidentyfikowany w oparciu o przeprowadzone badania literaturowe. Sporządzona



charakterystyka oraz przyporządkowany zestaw pytań<sup>1</sup> mający wskazać, w jaki sposób, w jakich okolicznościach, jakie czynniki decydowały o wykształceniu się danej kompetencji oraz jak dana kompetencja wpłynęła na rozwój przedsiębiorstwa, stanowiły punkt odniesienia w prowadzonych rozmowach. Istotą przeprowadzonego badania było uzyskanie informacji od liderów, w jaki sposób w oparciu o własne doświadczenie definiują kluczowe kompetencje, wskazując okoliczności ich powstania, fazy rozwoju, poszczególne zależności.

Charakterystyka poszczególnych kompetencji sporządzona została w oparciu o udzielone odpowiedzi przez respondentów. Badania jakościowe w formie wywiadów przeprowadzone zostały w II i III kwartale 2014 roku oraz pogłębione na przełomie IV kw 2017 – I kw 2018 roku o wybrane studium przypadku. Do przeprowadzenia badań w formie studium przypadku wybrano firmę Maritex Sp. zo.o. i spółkę córkę Niviss Sp. zo.o. Tak skonstruowane badanie umożliwiło porównanie udzielonych informacji podczas wywiadu ze stanem rzeczywistym zastanym w przedsiębiorstwie. Zebrane wyniki badania w zakresie zdefiniowania poszczególnych kluczowych kompetencji prezentuje tabela 13.

**Tabela 13**

**Struktura kluczowych kompetencji według respondentów**

| lp | Kluczowa kompetencja         | Charakterystyka kompetencji  |
|----|------------------------------|--|
| 1  | Kompetencje zarządcze lidera | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza fachowa</li> <li>• umiejętności operacyjne</li> <li>• umiejętność rozwiązywania problemów</li> <li>• umiejętność komunikowania się</li> <li>• empatia</li> <li>• gotowość ciągłego uczenia się</li> <li>• kreatywność, ciekawość</li> <li>• determinacja</li> <li>• świadomość kluczowych wartości organizacji</li> <li>• przywództwo</li> <li>• skłonność do podejmowania ryzyka</li> </ul> |
| 2  | Kompetencje pracowników      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza fachowa</li> <li>• praktyczne umiejętności</li> <li>• uczciwość, lojalność</li> <li>• samodzielność</li> <li>• odpowiedzialność</li> <li>• zdolność do współpracy</li> <li>• innowacyjność</li> </ul>  |

<sup>1</sup> Kwestionariusz zamieszczono w formie Aneksu nr 1

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• elastyczność i zdolność do rozwoju</li> <li>• koncentracja na kliencie i jego potrzebach</li> </ul>   |
| 3 | Wiedza i pamięć organizacyjna   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• autorskie systemy informatyczne, które zapewniają przepływ wiedzy pomiędzy pracownikami</li> <li>• autorskie wewnętrzne portale wiedzy, na których gromadzone są rozwiązania techniczne</li> <li>• „ścieżki wdrożenia” dla nowych pracowników</li> <li>• system ISO – pozwala na identyfikację najważniejszych procesów, wskazuje strukturę organizacyjną</li> <li>• odprawy, zebrania</li> </ul>                   |
| 4 | Kompetencje do korzystania z zasobów innych firm                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• licencje</li> <li>• patenty</li> <li>• outsourcing procesów</li> <li>• kooperacja z kreatywnymi technologicznymi start ups</li> </ul>   |
| 5 | Kompetencje w sferze produktów i technologii                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kooperacja z międzynarodowymi koncernami np. firmami z Japonii, Korei, Niemiec – udział w szkoleniach, warsztatach przez nie organizowanych</li> <li>• udział w międzynarodowych targach z własnymi produktami, usługami</li> <li>• udział w konferencjach branżowych</li> <li>• media branżowe</li> <li>• monitorowanie stron internetowych konkurencji</li> <li>• współpraca z uczelniami technicznymi</li> </ul> |
| 6 | Kompetencje w sferze budowania relacji z klientami                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• własny biuletyn produktów i usług</li> <li>• aktualizowana na bieżąco strona internetowa</li> <li>• udział w targach, konferencjach</li> <li>• artykuły w mediach branżowych</li> <li>• spersonalizowana oferta dla klienta</li> <li>• relacje osobiste</li> </ul>  |
| 7 | Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadanie własnych patentów</li> <li>• posiadanie autorskich rozwiązań technologicznych</li> <li>• autorskie oprogramowania komputerowe wspierające procesy zarządcze</li> <li>• autorskie standardy świadczonych usług</li> <li>• wewnętrzne systemy szkoleniowe</li> </ul>   |
| 8 | Kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie relacjami z konkurentami w celu wykreowania dodatkowej wartości ekonomicznej</li> <li>• alianse strategiczne</li> </ul>   |
| 9 | Kompetencje społeczne oraz etyka                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stypendia dla uczniów</li> <li>• wyposażanie pracowni szkolnych</li> <li>• staże dla absolwentów</li> </ul>   |

Źródło: opracowanie własne

Analizując udzielane odpowiedzi przez respondentów na pierwszy plan wysuwają się kompetencje zarządcze lidera składające się zarówno z umiejętności strategicznych, jak i operacyjnych. Badani respondenci cechowali się różnymi osobowościami, dwóch prezesów było bardzo powściągliwych w udzielaniu odpowiedzi, 3 prezesów bardzo chętnie i swobodnie udzielało odpowiedzi. Jak już wspomniano większość posiadała

kierunkowe wykształcenie w zakresie przedmiotu działalności ich firm, co bardzo ułatwiało śledzenie zmian jakie zachodziły w branży. Natomiast wszyscy okazywali bardzo wysokie zaangażowanie opowiadając, w jaki sposób dochodzili do własnych rozwiązań produktowych lub projektowych, wskazując na trudności związane z patentowaniem. Elementem łączącym rozmówców była ogromna pasja z jaką opowiadali o własnych przedsiębiorstwach, wskazując nie tylko na swoje osiągnięcia, ale również wspominając o porażkach, które ich hartowały w codziennej pracy operacyjnej. Każdy z respondentów podkreślił również fakt, iż bez ciągłego samodoskonalenia nie udało by się rozwinąć firmy do takiego poziomu, jaki prezentują obecnie. Były to zarówno kwestie związane z rozwojem ich branży, jak również związane z zarządzaniem. Element zarządczy wskazywali, jako bardzo istotny, gdyż rozwijali swoje firmy już w nowym układzie gospodarczym i brakowało im wzorców postępowania, gdyż w latach 90 brakowało fachowej literatury, zatem różnymi metodami próbowali pozyskać literaturę z krajów zachodnich.

Analizując cechy charakterologiczne, badani prezesi wskazali przede wszystkim na umiejętności komunikacyjne, empatię, konsekwencję. Bardzo istotnym elementem była również umiejętność konstruktywnego rozwiązywania problemów, była to również cecha, której oczekiwali od swoich współpracowników, cyt.: "(...)kluczowe jest rozmawianie o trudnych problemach"<sup>2</sup>. Najtrudniejszym zagadnieniem które poruszali rozmówcy, była kwestia wskazania wskaźników finansowych lub niefinansowych, które są istotne w ocenie danego przedsięwzięcia. Respondenci wskazywali na różnorodne wskaźniki finansowe związane z rentownością, równocześnie podkreślali wagę wskaźników niefinansowych, które w początkowej fazie działalności nastroczały im trudności w zdefiniowaniu. Natomiast w efekcie pogłębiania własnej wiedzy w tym zakresie, zdefiniowali następujące wskaźniki: własne patenty, rozwiązania technologiczne, sojusze partnerskie z innymi firmami, programy lojalnościowe dla klientów, projekty realizowane z uczelniami wyższymi, programy wspierające młodzież, sportowców. Najważniejszym zaś sukcesem był fakt, iż ich firmy przetrwały ponad 20 lat na rynku, nadal się rozwijają i w trzech firmach obecnie przygotowywane są procesy związane z sukcesją na rzecz dzieci.

---

<sup>2</sup> Wypowiedź prezesa firmy Łączpol sp. zo.o.

Rozpatrując kompetencje pracowników, badani prezesi bardzo trafnie potrafili określić, jakich osób poszukują. Przede wszystkim zwracali uwagę na cechy osobowości swoich pracowników, w mniejszym stopniu zaś na kwalifikacje. Kwestię kwalifikacji uzasadniali, iż obecnie jest tyle różnego rodzaju ofert edukacyjnych na rynku, iż pracownik może podwyższyć swoje umiejętności, sami również w swoich firmach posiadają własne systemy doszkalające pracowników. Ponieważ rozmówcy wskazywali, iż sami reprezentują bardzo wysoki poziom etosu pracy, również oczekiwali dużego zaangażowania od swoich pracowników. Kolejnymi wskazywanymi cechami były: lojalność, komunikatywność, kreatywność. Wszyscy prezesi podkreślali te cechy osobowości, które są istotne w procesie obsługi klienta cyt.: „w ostatnich latach mamy do czynienia z „rynkiem klienta”, zatem działalność firmy nastawiona jest na zaspokajanie jego indywidualnych potrzeb. Kluczowy jest kontakt osobisty z klientem, który nie ma czasu obecnie na weryfikację całego asortymentu, który jest na rynku i profesjonalna obsługa związana nie tylko ze sprzedażą, ale też doradztwem, serwisem, prezentowaniem nowinek technicznych”<sup>3</sup>. Badane firmy posiadały własne systemy i osoby do rekrutowania pracowników. Portale internetowe służyły jedynie do zamieszczania ogłoszeń o nowych ofertach pracy. Respondenci wskazywali iż, dużym wsparciem w precyzyjnym określeniu stanowisk pracy i podziału zadań i kompetencji były procesy identyfikowane i wprowadzane w ramach pozyskiwania certyfikatu ISO 9001:2008. Dodatkowo cztery z spośród pięciu badanych firmy posiadały również opracowane indywidualne ścieżki wdrożenia pracownika w jego nowe obowiązki, polegające na przejściu przez wszystkie działy przedsiębiorstwa w celu zrozumienia jego przedmiotu działalności.

Mając na uwadze dynamiczny przyrost wiedzy w branżach, w których funkcjonują badane przedsiębiorstwa, wszystkie firmy stworzyły własne systemy informatyczne, zwane bazami wiedzy, cyt.: „W firmie funkcjonuje własny system informatyczny umożliwiający dostęp wszystkim pracownikom do danych. Wypracowana struktura organizacyjna zapewnia podział informacji, na zarządcze te znajdują się w firmie oraz operacyjne – wykonawcze, które zlecane są podwykonawcom”<sup>4</sup>, „W firmie funkcjonuje własny system informatyczny tzw. portal wiedzy, na którym jest gromadzona wiedza

<sup>3</sup> Wypowiedź prezesa firmy Biall sp. z o.o.

<sup>4</sup> Wypowiedź prezesa firmy Sescom SA

*techniczna, która jest systematycznie uzupełniana*”<sup>5</sup>. Dodatkowo wskazywano również na systemy w zakresie obsługi procesu zamówień i magazynów, a także dedykowane systemy informatyczne do obsługi klientów. Badane firmy posiadały również systemy agregujące dane finansowe i pozwalające systematycznie oceniać obsługiwane zlecenia. W przeprowadzonym badaniu, cztery firmy były firmami w których bezproblemowo posługiwano się systemami informatycznymi zatem naturalny był fakt posiadania własnych baz wiedzy, natomiast w firmie farmaceutycznej z uwagi na ilość prowadzonych badań i gromadzonych informacji ze względów praktycznych również zdecydowano się na opracowanie własnej bazy wiedzy, która podlega systematycznym aktualizacjom. Własne bazy wiedzy i obowiązek zamieszczania określonych informacji dodatkowo pozwalają zniwelować ryzyko związane np. z odejściem kluczowego pracownika.

Badane firmy jak już wskazano powyżej w swojej codziennej działalności współpracują z innymi firmami przy realizacji swoich usług. Przykładem są tutaj takie firmy jak Sescom S.A. oraz Łączpol Sp z.o.o, które specjalizują się w pozyskiwaniu dużych zleceń, posiadają u siebie trzon zespołu projektowego, nadzorczego, finansowego, natomiast konkretne prace wykonują firmy, które na stałe z nimi współpracują i specjalizują się w określonych działaniach. Tak przyjęty model współpracy wymagał wypracowania kluczowej kompetencji do korzystania z zasobów innych firm, czyli sprecyzowania przez strony wzajemnych relacji i oczekiwań, które są niezwykle istotne przy realizacji wspólnych inwestycji. Badane firmy w różny sposób dochodziły do tego etapu. Początkowo większość działań była realizowana przez nie samodzielnie, w toku rozwoju przede wszystkim własnych produktów, usług, rozwiązań projektowych, badane firmy decydowały się na rozwinięcie swoich działów badawczych, skoncentrowanie się na pracach projektowych i wdrożeniowych, natomiast czynności operacyjne decydowały się powierzać innym firmom. Wszystkie też wskazywały na bliską współpracę z trójmiejskimi uczelniami i korzystanie z ich zasobów zarówno laboratoryjnych, jak i intelektualnych. Respondenci wskazywali również na zagrożenia związane z procesem globalizacji, przede wszystkim na dominującą rolę dużych firm globalnych, posiadających wyspecjalizowane działy prawne i duże możliwości lobbystyczne, wpływające na niekorzystne dla nich rozwiązania prawne. W celu obrony

---

<sup>5</sup> Wypowiedź prezesa firmy Łączpol sp. zo.o.

własnych interesów badane firmy zrzeszają się w izbach branżowych, które w większym stopniu mają możliwość analizowania wprowadzanych uregulowań prawnych. Izby gospodarcze lub branżowe umożliwiają również udział w różnego rodzaju imprezach i targach gospodarczych, co sprzyja nawiązywaniu nowych kontaktów handlowych.

Jak już wielokrotnie wspomniano badane firmy poprzez swój profil działalności w naturalny sposób zidentyfikowały kompetencje w sferze produktów i technologii. Różny jest natomiast sposób rozwijania tejże kompetencji. Dwie firmy poprzez stałą kooperację z firmami azjatyckimi, uczestniczą w szkoleniach, warsztatach, prezentacjach najnowszych technologii informatycznych. Jest to branża, w której zmiany są bardzo dynamiczne zatem nie jest możliwe posiadanie wysoko specjalistycznego zaplecza badawczego. Respondenci wskazali iż, to firmy produkcyjne na swoim poziomie są zmuszone śledzić postęp technologiczny, natomiast ich zadaniem jest zweryfikowanie czy na ten produkt znajdują się klienci. Dodatkowo wskazano, że firmy azjatyckie i niemieckie z którymi współpracują polscy przedsiębiorcy są otwarte na sugestie i można z nimi wspólnie tworzyć i produkować nowe urządzenia. Jest to dużo tańsze rozwiązanie, niż tworzenie własnej infrastruktury produkcyjnej. Dwie z badanych firm na bazie produktów pozyskiwanych tworzą własne zastosowania technologiczne, i w tym zakresie posiadają własne działy badawczo –wdrożeńowe. Wszyscy prezesi dodatkowo uczestniczą w międzynarodowych targach, konferencjach, na bieżąco czytają prasę i analizują portale branżowe. Dwóch prezesów wydaje własne biuletyny zaś trzech pisze artykuły do czasopism branżowych w zakresie swoich innowatorskich opracowań. Współpraca z uczelniami wyższymi, również gwarantuje dostęp do fachowej wiedzy i pozwala na rozwijanie swoich produktów i usług. Wszyscy prezesi stwierdzili, że na bieżąco monitorują poczynania swoich konkurentów, Internet w tym zakresie umożliwia pozyskanie bardzo wielu ciekawych informacji. Jedna z firm pozyskuje również nowe technologie poprzez współpracę ze Start-up.

Za kluczową kompetencję w swojej działalności respondenci wskazali kompetencję w sferze budowania kontaktów z klientami. Wszyscy respondenci stwierdzili, iż posiadają stałych klientów m.in. dzięki zawartym umowom na wyłączność sprzedaży produktów zagranicznych, poprzez świadczenie usług pod potrzeby indywidualnych klientów. Udział w przetargach zagranicznych i krajowych oraz w targach branżowych również pozwala pozyskać nowych klientów. Rozmówcy stwierdzili również, iż po 20 latach

działalności na rynku polskim i niemieckim są już znanymi markami i bardzo często stali klienci, polecają ich swoim kontrahentom. Wszystkie firmy posiadają dedykowane serwisy dla swoich klientów, umożliwiające łatwy kontakt oraz fachowe doradztwo. W kontaktach bezpośrednich z klientami, ważne jest otwartość na potrzeby klienta, traktowanie indywidualne, fachowe doradztwo oraz terminowość. Z kluczowymi klientami podtrzymywane są również relacje osobiste, gdyż w biznesie najważniejsze jest wzajemne zaufanie. Wskazana kompetencja kluczowa jest także odzwierciedlona w samej budowie modelu biznesu i ma decydujący wpływ na tworzony przez przedsiębiorstwa łańcuch wartości. Umiejętność dostosowania się firmy do oczekiwań klientów, umożliwia jej w dłuższej perspektywie czasu również stworzenie wartości dla samego przedsiębiorstwa. Jak podkreślali respondenci nie jest to łatwy proces, wymaga dużej otwartości i elastyczności ze strony firmy. Kluczowi w tym procesie są współpracownicy, którzy potrafią odczytać oczekiwania klientów i posiadają kwalifikacje umożliwiające ich realizację, dlatego też badane firmy na przestrzeni 20 lat swojej działalności stworzyły własne systemy rekrutacyjne, ścieżki wdrożeniowe dla nowych pracowników oraz bazy wiedzy umożliwiające komunikację wewnątrz firmy.

Kompetencje w zakresie specjalistycznej wiedzy skodyfikowanej stanowiącej własność firmy są ściśle powiązane z kompetencjami w sferze produktów i technologii oraz kompetencjami w zakresie wiedzy i pamięci organizacyjnej. Jak już wspomniano badane firmy posiadają własne bazy wiedzy, które umożliwiają przechowywanie najistotniejszych rozwiązań zarówno technologicznych, jak i organizacyjnych. Poprzez bliską współpracę z kooperantami zagranicznymi oraz uczelniami wyższymi wypracowały własne rozwiązania produktowe lub usługowe, które podlegały procesowi patentowania. Bezpośredni wpływ na rozwój prezentowanej kompetencji mają przede wszystkim kompetencje zarządcze prezesów. Decyduje o tym przede wszystkim pasja, umiejętności konstruktorskie i chęć tworzenia własnych rozwiązań. W szczególności podczas rozmów z prezesami można było wyraźnie odczuć, że to właśnie te osoby są „silnikami” napędzającymi rozwój firmy. Konsekwentni w dążeniu do obranego celu, nie zrażający się przeciwnościami, w szczególności tutaj wspominali o trudnościach związanych z procesem patentowania oraz nieuczciwych praktykach prawnych zagranicznych koncernów, doprowadzali dane zadanie do realizacji. Stąd też wspomniano już o wysokim etosie ich pracy oraz dużych oczekiwaniach względem współpracowników, w zakresie zaangażowania w wykonywane obowiązki.

Na najtrudniejszą kompetencją do osiągnięcia w swoich przedsiębiorstwach wskazywali respondenci, kompetencję do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami. W pierwszych latach kształtowania się gospodarki wolnorynkowej w Polsce, powstające nowe polskie firmy ze sobą współpracowały. Natomiast w momencie, kiedy pojawiły się również firmy zagraniczne i wymagało to od przedsiębiorców zmiany ich modelu funkcjonowania, część polskich firm zaczęła stosować nieuczciwe praktyki, co w konsekwencji doprowadziło wiele firm do upadku oraz miało wpływ, iż przez długie lata nie można było mówić pozytywnie o kulturze biznesowej. Dopiero od kilku lat, można zaobserwować iż firmy zaczynają ze sobą współpracować. Badani respondenci wskazywali na dwa modele współpracy. Pierwszy model to obszar tworzenia wspólnych produktów lub usług, jedna z firm opracowuje produkt lub usługę, druga firma włącza ten element do swojej oferty i sprzedaje klientowi. Jest to współpraca bezpieczna dla obu stron, pozwalająca zachować swoje status quo. Drugi model opiera się na współpracy z młodymi firmami, które mają ciekawy produkt, zaś brakuje im kompetencji zarządczych, relacji z klientami, działań wdrożeniowych, współpracy z uczelniami. Dojrzała firma wspiera młodą i obie mają z tego korzyść. Respondenci stwierdzili również, iż tak określone modele współpracy, są efektem ich doświadczeń z nieuczciwą konkurencją oraz chęcią posiadania swojej firmy na własności, prawdopodobnie miał na to wpływ okres ich młodości gdzie jak wskazywali „wszystko było wspólne”. Prawdopodobnie dzisiejsi 20 i 30 latkowie posiadający własne firmy, nie obarczone złymi doświadczeniami poprzedniego ustroju gospodarczego mogą mieć zupełnie inne podejście w tym obszarze i więcej zaufania do tworzenia wspólnych przedsiębiorstw. Natomiast, aby były to relacje trwałe i tak wymaga to wypracowania wspomnianych już siedmiu kompetencji.

Ostatnią kompetencją o której wspomnieli respondenci jest kompetencja w sferze umiejętności społecznej i etyki. Etyka, to przede wszystkim wysoka kultura biznesowa, w której zawiera się szacunek do konkurencji i uczciwe podejście w relacjach biznesowych. Tylko etyka pozwala skutecznie rozwijać kompetencję w sferze jednoczesnego konkurowania i kooperowania ze swoimi kontrahentami. Natomiast umiejętności społeczne respondenci definiowali w zakresie współpracy z bliskim otoczeniem np. szkołami i uczelniami, wspierając te podmioty poprzez stypendia i organizację staży zawodowych dla młodych ludzi. Bardzo często podmioty te były wybierane z uwagi na sentyment do danej szkoły, w której uczyli się sami respondenci



lub ich dzieci i ten sam motyw był stosowany przy wyborze uczelni wyższej. Jedna z firm z uwagi na pasję sportową właściciela wspiera również klub sportowy. Kompetencja ta też jest bardzo istotna w relacjach z kontrahentami zagranicznymi. Zupełnie w inny sposób współpracuje się z firmami azjatyckimi, a inaczej z niemieckimi. Dla firm niemieckich niezwykle istotne są procedury oraz kwestie prawne, harmonogramy czasowe, podział pracy. Japończycy są bardzo otwarci na nowe rozwiązania i można z nimi wspólnie realizować przedsięwzięcia gdyż kwestie prawne są również dla nich istotne, natomiast Chińczycy są również otwarci na nowe rozwiązania, ale lubią je kopiować omijając w ten sposób aspekty praw autorskich.

Wnioski z przeprowadzonego badania w zakresie wpływu kluczowych kompetencji na rozwój przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu zostały zaprezentowane w tabeli 14. Do klasyfikacji opracowanej przez Nogalskiego [2009], który wskazał poziomy i etapy rozwoju przedsiębiorstwa, badaczka przyporządkowała kluczowe kompetencje, które według badanych przedsiębiorców występują na danym poziomie i świadczą o jego rozwoju.

**Tabela 14**

**Wpływ kluczowych kompetencji na etap rozwoju przedsiębiorstwa**

| <b>Poziom rozwoju przedsiębiorstwa</b> | <b>Etap rozwoju przedsiębiorstwa</b>   | <b>Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa</b>  |
|--|--|---|
| I                                      | Bieżące przetrwanie/<br><i>przedsiębiorstwo bierne</i>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządcze lidera</li> <li>• Pracowników</li> <li>• Kompetencje w sferze produktów i technologii</li> <li>• Kompetencje w sferze budowania relacji z klientami</li> </ul>                           |
| II                                     | Rozwój firmy/ <i>przedsiębiorstwo reaktywne</i>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencje z poziomu I</li> <li>• Wiedza i pamięć organizacyjna</li> <li>• Korzystanie z zasobów innych firm</li> <li>• Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy</li> </ul> |
| III                                    | Zapewnienie ciągłości rozwoju w czasie/<br><i>przedsiębiorstwo reaktywne</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencje z poziomu I i II</li> <li>• Pogłębione kompetencje w sferze produktów i technologii</li> <li>• Pogłębione kompetencje w sferze budowania relacji z klientami</li> </ul>                |
| IV                                     | Wypracowanie własnej pozycji, marki/<br><i>przedsiębiorstwo</i>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencje z poziomu I, II i III</li> <li>• Kompetencje społeczne oraz etyka</li> <li>• Kompetencje do jednoczesnego</li> </ul>   |

|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
|  | <i>proaktywne</i> | konkurowania i kooperowania z partnerami |
|--|-------------------|--|

*Źródło:* opracowanie własne, przy wykorzystaniu klasyfikacji B. Nogalskiego: *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, MBA, 2/2009 s.3-14

W rezultacie udzielonych odpowiedzi przez respondentów opracowano wpływ kluczowych kompetencji na etap rozwoju przedsiębiorstwa. Wyjściowe kompetencje w postaci umiejętności zarządczych przyszłego lidera, zarówno strategiczne decydujące o wyborze przedmiotu działalności powiązane z kompetencjami w sferze produktów i technologii oraz budowania relacji z klientami, a także operacyjne umożliwiające opracowanie wyjściowego modelu biznesu, umożliwiają realizację pierwszego etapu w rozwoju przedsiębiorstwa. Często też się zdarza że jest to pierwszy i ostatni etap w rozwoju przedsiębiorstwa. Jak już wspomnieli respondenci bez konsekwentnego samodoskonalenia się właściciela zarówno w umiejętnościach operacyjnych jak i analizy zmian w branży nie ma możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Przekształcenie pomysłów i wartości w działania, jak wskazano, wymaga od przedsiębiorcy pasji, pewności siebie i konsekwencji w realizacji obranego celu. Powstające na kolejnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa kluczowe kompetencje, są bezpośrednim wynikiem rozwijanych kompetencji zarządczych właściciela. Bez solidnej wiedzy i umiejętności, jak wskazali rozmówcy bardzo trudno jest nakreślić właściwy model biznesu dla wybranego przedmiotu działalności. Respondenci wyraźnie odróżniali podejście strategiczne od operacyjnego. Strategia stanowiła dla nich plan działań, jakie chcą realizować w przyszłości. Nie dookreślali konkretnie okresu czasowego, z uwagi na dynamiczne zmiany zachodzące w branży oraz zmiany w najbliższym otoczeniu, przede wszystkim politycznym, gdyż jest to powiązane z otoczeniem prawnym, które w ich działalności było kluczowe. Strategie dotyczyły przede wszystkim wprowadzania nowych produktów i rozwiązań technologicznych, które umożliwiały nie tylko pozyskiwanie nowych klientów, lecz przede wszystkim utrzymanie dotychczasowych. Respondenci działalność operacyjną utożsamili z realizacją modelu biznesu. Wskazywali, iż realizują ich kilka w swoich firmach, w zależności od produktu lub usługi jaką oferują klientom. Im bardziej złożony technologicznie był rodzaj działalności, tym większa wiedza operacyjna była niezbędna do opracowania i wdrożenia danego modelu biznesu, co skutkowało zastosowaniem coraz większej kombinacji kluczowych kompetencji. Jak wskazał jeden

z respondentów cyt.: „*trudno jest dzisiaj rozwinąć firmę, przetrwały te które posiadały specjalizację, która można było rozwijać wraz z postępem technologii. Firmy zachodnie są bogatsze zarówno pod względem finansowym, jak i doświadczenia biznesowego tylko poprzez ciągłe samodoskonalenie można zagwarantować rozwój firmy w dłuższym horyzoncie czasowym*”<sup>6</sup>.

#### **4.3. Wyniki analizy łańcucha wartości wybranych przedsiębiorstw**

Do badania analizy łańcucha wartości wybrano dwa przypadki, przedsiębiorstwa Biall Sp.z o.o i Maritex Sp. z o.o., które rozpoczęły funkcjonowanie w latach 90 XX wieku, w tym samym sektorze związanym z rozwojem technologii elektronicznych. Obaj liderzy poprzez pracę w państwowej firmie, funkcjonującej w branży elektrotechnicznej, w której wykorzystywano pierwsze komputery, pozyskali wiedzę odnośnie ich możliwości zastosowania w różnych dziedzinach działalności gospodarczej. Dodatkowo obaj posiadając wykształcenie inżynierskie w dziedzinie teleinformatyki, pracowali w działach konstrukcyjnych, zatem mieli możliwość zaobserwowania jak wiele zastosowań mają wchodzące na polski produkty zawierające elektroniczne podzespoły. W latach 90, zaczęła funkcjonować w Warszawie, giełda elektroniczna Volumen, dzięki której obaj przyszli przedsiębiorcy pozyskali pierwsze swoje kontakty handlowe. Początkowo obaj prowadzili jednoosobową działalność gospodarczą polegającą na handlu hurtowym podzespołami elektrycznymi i elektronicznymi. Obie firmy funkcjonują na terenie województwa pomorskiego, natomiast jak wskazali właściciele ówczesny rynek był bardzo chłonny, zatem firmy ze sobą nie konkurowały, gdyż każda posiadała swoich odbiorców i mogła się skupić na budowaniu swojej oferty handlowej. Klimat polityczny oraz polityka podatkowa również sprzyjała rozwojowi firmy. Obaj właściciele skupili się na budowaniu poprzez swoją ofertę, portfela klientów. Początkowo byli to przede wszystkim klienci detaliczni, w miarę rozwoju asortymentu oraz powierzchni magazynowych pojawiali się klienci korporacyjni. Był to okres kiedy Polska się dynamicznie rozwijała gospodarczo, zatem nie było problemu z klientami. Dodatkowo przedsiębiorcy zajęli się nową branżą, która w zasadzie była niszowa w tamtym okresie czasu i dopiero zaczynała się rozwijać również na świecie, w szczególności w USA oraz Azji. Można przyjąć, iż jedyną barierą wejścia do tej branży była wiedza teleinformatyczna, gdyż nawet niewielki

---

<sup>6</sup> Wypowiedź prezesa firmy Sescor SA

kapitał finansowy można było w krótkim okresie czasu powiększyć kilkukrotnie. Większość osób, które w latach 90 zdecydowały się na prowadzenie własnej działalności skupiło się na dostarczaniu prostych usług oraz różnego rodzaju towarów typu: chemia gospodarcza, tekstylia, artykuły spożywcze. W zasadzie były to towary pierwszej potrzeby, które w poprzednim ustroju były reglamentowane, stąd były bardzo atrakcyjne dla większości odbiorców.

Wyjściowy model biznesu obu przedsiębiorców nie był skomplikowany. Trzon stanowiły produkty pozyskiwane poprzez giełdę wyrobów elektronicznych, sprzedaż odbywała się poprzez wysyłanie ofert do potencjalnych klientów, firm funkcjonujących na terenie województwa pomorskiego oraz do firm z terenu całej Polski, w efekcie kontaktów pozyskiwanych poprzez giełdę. Początkowy etap rozwoju przedsiębiorstw oparty został o kompetencje zarządcze właścicieli, zarówno ich wiedzę merytoryczną, popartą praktyką, jak również na ich pasji, konsekwencji, skłonności do podejmowania ryzyka.

Pierwszy punkt przełomowy w rozwoju obu przedsiębiorstw to nawiązanie kontaktów handlowych z firmami azjatyckimi. Obie firmy rozpoczęły etap specjalizacji w zakresie sprzedaży i doradztwa technicznego, określony ramami nawiązanej współpracy handlowej, co wymagało rozbudowy dotychczasowego modelu biznesu. Firma Biall Sp. zo.o. stała się wyłącznym przedstawicielem na Polskę, produktów takich firm jak: KYORITSU, BRYMEN, CHY, CIE, ELSPEC. Firma Martitex jest wyłącznym dystrybutorem m.in. takich firm jak: CREE, Panasocnic, GE Lighting Solution, LG Chem, Samsung, Daewoo, Fujitsu. Etap specjalizacji pozwolił na podział rynku pomorskiego pomiędzy obie firmy i zbudowanie niezależnych portfeli klientów. Wymagało to wykształcenia kompetencji wskazanych w II etapie rozwoju przedsiębiorstwa. Szczególnie dużo czasu poświęcono na budowanie trwałych relacji z kontrahentami, ponieważ strategiczni dostawcy pochodzili z krajów azjatyckich, co wymagało poznania i zrozumienia całkiem nowej kultury, zarówno w kwestiach obyczajowych, jak i przede wszystkim gospodarczych. Z uwagi na specyfikę branży, w której funkcjonują badane firmy, w szczególności dynamiczny przyrost wiedzy, oba przedsiębiorstwa rozpoczęły prace nad budową własnych baz wiedzy. Proces ten umożliwił również na pogłębienie relacji z klientami, ponieważ obie firmy zaczęły się specjalizować w doradztwie technologicznym, w celu rozbudowy spersonalizowanej

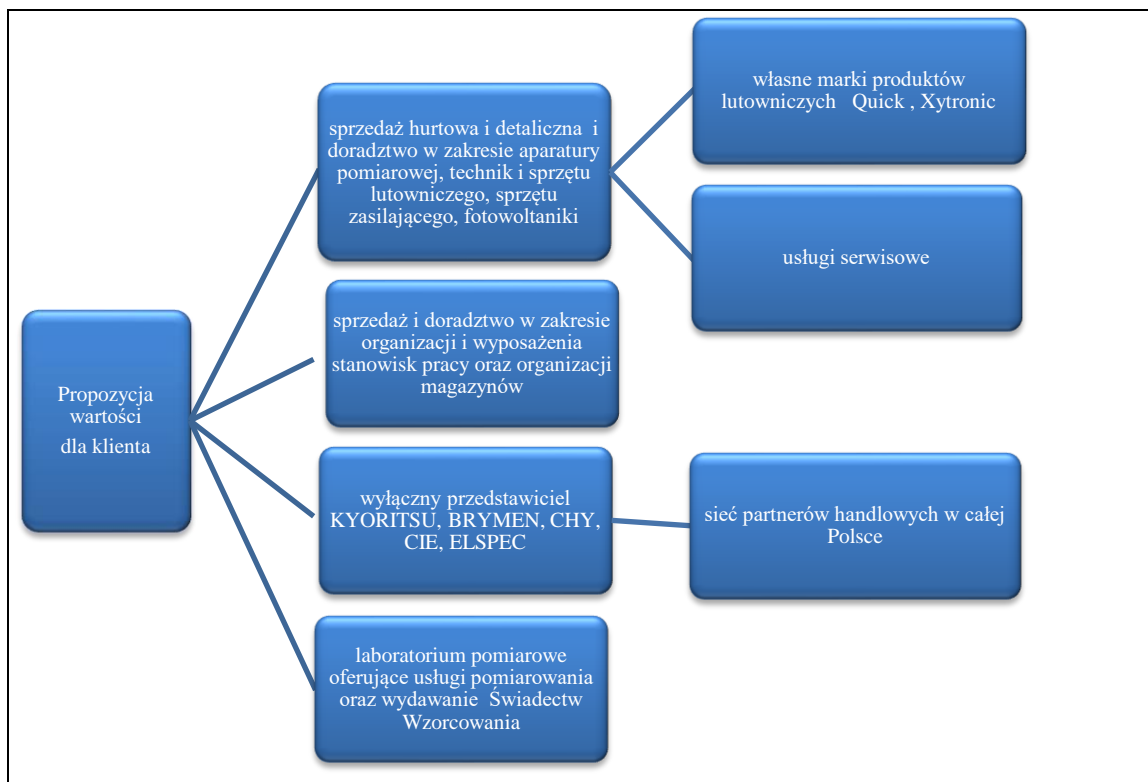
oferty dla klienta. Wskazane przedsiębiorstwa posiadają nowoczesne strony internetowe z platformą B2B poprzez, którą odbywa się proces sprzedaży oferowanych produktów.

Kolejny przełom w rozwoju obu firm nastąpił po wejściu Polski do UE. Z uwagi na nowe rozwiązania prawne coraz więcej firm, również zagranicznych mogło funkcjonować na polski rynku. W tym celu obie firmy rozpoczęły budowanie tzw. „drugiej nogi”, która umożliwiłaby zagwarantowanie dalszego rozwoju oraz utrzymanie dotychczasowych klientów. Firma Biall Sp. z o.o. zaczęła się specjalizować w dziedzinie technik pomiarowych i lutowniczych. W tym celu utworzyła własne laboratorium w zakresie pomiaru wielkości elektrycznych, umożliwiające pozyskanie Świadectwa Wzorcowania, potwierdzającego zgodność parametrów zadeklarowanych przez producenta badanego przyrządu, odniesione do wzorca państwowego. Dodatkowo zaczęła rozwijać swoje marki w zakresie produktów lutowniczych oraz specjalizować się w doradztwie organizacji stanowisk pracy w firmach technologicznych. Firma Maritex Sp. z o.o. zaczęła się specjalizować w dziedzinie optoelektroniki, realizując przedsięwzięcia z zakresu oświetlenia ulicznego, wnętrz, akwarystyki, sprzętu medycznego, pojazdów uprzywilejowanych, obiektów drogowych. Specjalizacja w nowej dziedzinie spowodowała konieczność utworzenia nowego podmiotu, firmy Niviss Sp. z o.o. w celu rozdzielenia prowadzonych procesów operacyjnych. Główny przedmiot działalności firmy Maritex Sp. z o.o. skoncentrowany został na poszerzaniu oferty produktowej w zakresie podzespołów elektronicznych, natomiast przedmiotem działalności firmy Niviss Sp. z o.o. jest projektowanie i produkcja oświetlenia LED pod indywidualne zamówienia klientów, jak i rozwój obecnie własnej rodziny lamp oświetlenia gruntowego i basenowego.

Obecne modele biznesu badanych przedsiębiorstw przedstawione zostały na rysunkach 12 i 13.

## Rysunek 12

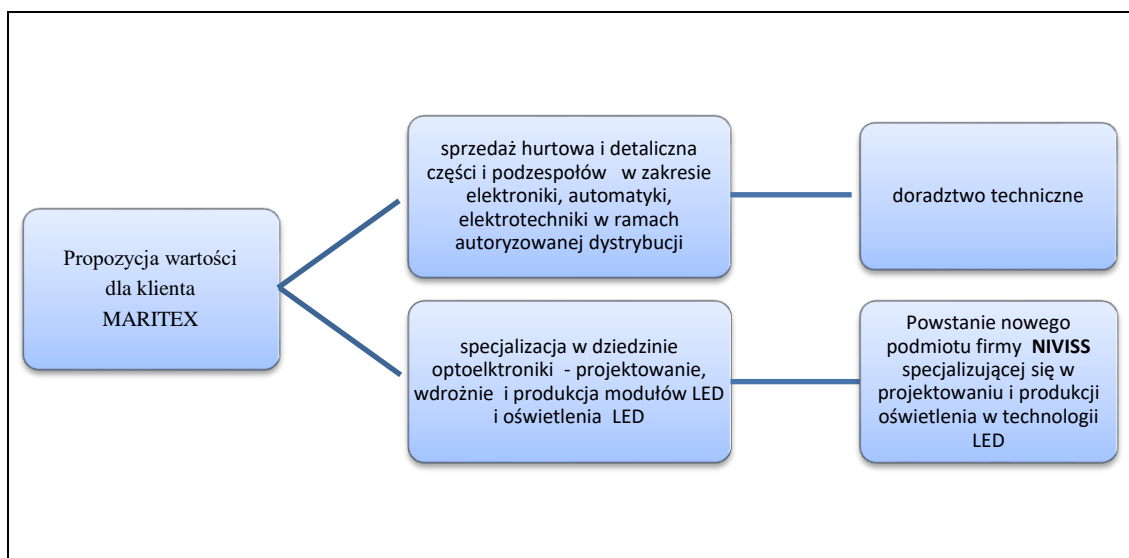
### Model biznesu firmy Biall Sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 13

### Model biznesu firmy Maritex Sp. z o.o.



Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane modele wskazują, iż oba przedsiębiorstwa znalazły się na IV etapie rozwoju. Przez 20 lat udało się liderom poprzez swoje samodoskonalenie, konsekwencję, pasję, poświęcenie, doprowadzić do powstania własnych marek produktowych, świadczących o tym, że przedsiębiorstwo nie tylko sprzedaje produkty

renomowanych firm światowych, ale posiada własny potencjał wiedzy, umożliwiającą oferowanie autorskich rozwiązań. Obaj liderzy wskazali, iż gdyby skupili się tylko na sprzedaży obcych marek, bardzo trudno byłoby im dzisiaj konkurować z nowymi firmami. Budowany latami wizerunek, solidnych, wypłacalnych firm, które prowadzą własny marketing, w postaci biuletynów, fachowego doradztwa, publikacji artykułów w branżowych czasopismach oraz oferowanie autorskich rozwiązań, umożliwiło osiągnięcie dotychczasowej pozycji na polskim rynku. Firma Maritex Sp. z o.o. poprzez utworzenie nowego podmiotu gospodarczego firmy Niviss Sp. z o.o., dodała nową specjalizację w postaci projektowania i produkowania oświetlenia na bazie technologii LED. Firma Niviss Sp. z o.o. rozwija obecnie własną ofertę w postaci lamp do oświetlenia gruntowego i basenowego, które sprzedawane są na terenie Unii Europejskiej, jak i Arabii Saudyjskiej. Utworzenie nowego podmiotu, który specjalizuje się w projektowaniu i produkcji wymagał ponownej analizy posiadanych kompetencji przez firmę Maritex Sp. z o.o. O ile kompetencje w sferze produktów i technologii oraz częściowo kompetencje pracowników, jak i kompetencje w zakresie wiedzy i pamięci organizacyjnej zostały wniesione do firmy Niviss Sp. z o.o. i wzmocniły procesy związane z projektowaniem, o tyle utworzenie zakładu produkcyjnego wymagało zbudowania nowej struktury kompetencji firmy Niviss Sp. z o.o. Przykładowo kompetencje pracowników musiały zostać uzupełnione o kompetencje osób specjalizujących się w realizacji procesów produkcyjnych. Kompetencje do korzystania z zasobów innych firm, wymagały zorganizowania procesów związanych z zakupem komplementarnych usług produkcyjnych, uzupełniających procesy produkcyjne firmy Niviss Sp. z o.o. Kompetencje do jednoczesnego konkurowania i kooperowania z partnerami wymagały od nowa poukładania relacji z niektórymi klientami, którzy do czasu powołania firmy Niviss Sp z o.o., byli kluczowymi klientami firmy Maritex Sp. z o.o., gdzie zaopatrywali się w materiały niezbędne do ich działalności produkcyjnej, zaś firma Niviss Sp. z o.o. poprzez działalność produkcyjną w tym samym segmencie rynku zaczęła stanowić konkurencję. Przykład powołania nowego podmiotu, który powstaje w efekcie pogłębionego rozwoju jednej z kluczowych kompetencji w sferze produktów i technologii firmy „matki”, pokazuje iż, cały proces budowania kluczowych kompetencji wymaga ponownej analizy w obu firmach. Firma Maritex Sp. z o.o. jest na etapie dalszego rozwoju swoich kluczowych kompetencji wynikających ze specyfiki przedmiotu działalności, natomiast firma Niviss Sp. z o.o jest dopiero na etapie tworzenia podstaw swoich kluczowych kompetencji adekwatnych do profilu swojej

działalności. Nie jest to proces łatwy, mimo iż obie firmy łączy jeden właściciel. Z uwagi na rozwój działalności produkcyjnej, odmiennej od dotychczasowej, również lider musi pozyskać nową wiedzę, aby móc efektywnie poukładać wewnętrzne procesy i określić dla tych procesów adekwatne wskaźniki niefinansowe, które umożliwią mu ocenę skuteczności realizowanych działań w nowym podmiocie. Dodatkowo z uwagi na powiązanie części procesów firmy Niviss Sp z o.o., z procesami firmy Maritex Sp. z o.o., sporo wysiłku wymaga również ułożenie komunikacji wewnętrznej pomiędzy podmiotami, gdyż bardzo często pracownicy obu firm skupiają się tylko na realizacji swojej działalności podstawowej i nie do końca rozumieją swoją wzajemną specyfikę, co rodzi w konsekwencji wiele nieporozumień. Na obecnym etapie obie firmy realizują swój model biznesu, oparty na kluczowych kompetencjach, których część stanowi zbiór wspólny np. kompetencje zarządcze lidera, wiedza i pamięć organizacyjna, kompetencje pracowników, zaś część kluczowych kompetencji jest już rozłączna i będą się rozwijały w odniesieniu do specyfiki działalności np. kompetencje w sferze produktów i technologii, kompetencje w sferze budowania relacji z klientami.

Reasumując, utrzymanie i rozwijanie firmy na rynku wymagało od obu przedsiębiorstw ciągłego śledzenia zmian zachodzących w branży. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą śledzić zachodzące zmiany przede wszystkim poprzez analizę literatury branżowej, udział w seminariach, szkoleniach organizowanych przez duże przedsiębiorstwa, będące liderami zmian. Udział w targach branżowych, szczególnie międzynarodowych, na których poza ofertą poszczególnych wystawców organizowane są seminaria i warsztaty prezentujące trendy w danej branży jest również jedną z możliwości pozyskania wiedzy oraz kontaktów.

Kolejny etap umożliwiający rozwój firmy to ciągłe samodoskonalenie lidera, zapewnienie rozwoju współpracowników i doskonalenie realizowanych procesów organizacyjnych. Jest to trudne zadanie, gdyż małych firm nie stać na profesjonalne doradztwo personalne. Bardzo często dobór pracowników dokonywany jest intuicyjnie w oparciu o doświadczenie menedżerskie lidera.

Małe firmy mogą tylko konkurować z dużymi przedsiębiorstwami swoją elastycznością organizacyjną. Przykładem jest sposób funkcjonowania firmy Niviss Sp. z o.o, która część zaprojektowanych przez siebie lamp sprzedaje pod marką jednego z dużych koncernów niemieckich. Zaletą takiego rozwiązania jest zapewnienie płynności

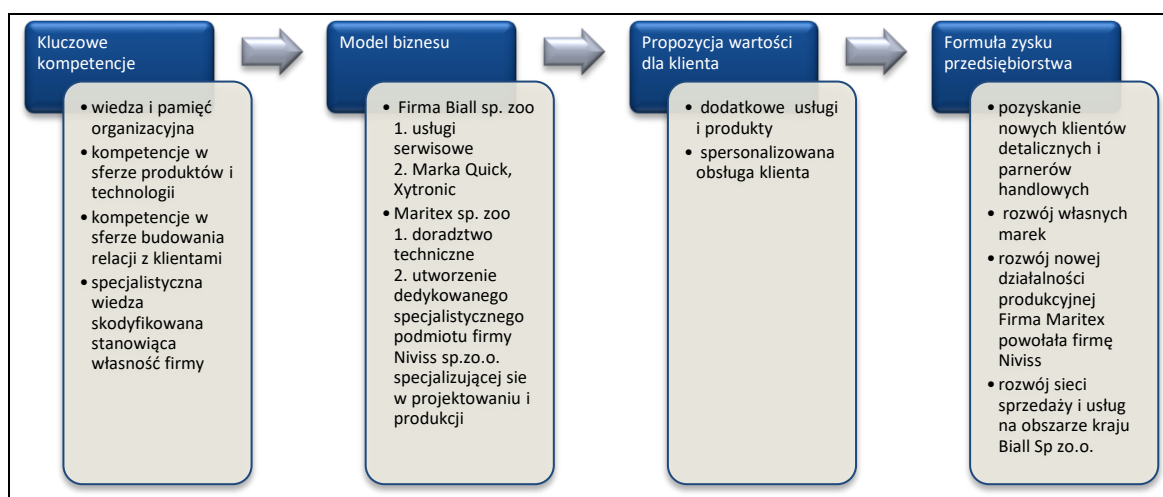


finansowej firmy oraz dostęp do nowych rozwiązań technologicznych, wadą jest oddanie praw autorskich do zaprojektowanych produktów.

Rozmówcy wskazali, iż bardzo trudno być liderem w przedsiębiorstwie, przewidywać przyszłość i dostosowywać się do nowych trendów lub nawet je kształtować. Wymaga to dużej samodyscypliny, odporności psychicznej lidera, bycia gotowym na ponoszenie porażek, ponieważ to one często są dopiero zaczątkiem sukcesu. Graficzny schemat wykorzystania kluczowych kompetencji do stworzenia nowego modelu biznesu badanych przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 14.

**Rysunek 14**

### Kluczowe kompetencje w modelu biznesu



Zródło: opracowanie własne

Obie zaprezentowane firmy korzystając z tych samych kluczowych kompetencji w różny sposób rozwinęły swój model biznesu. Oba badane przedsiębiorstwa zaproponowały dodatkowe usługi i produkty dla klienta, wypracowując nową formułę zysku. Firma Biall Sp z.o.o. poprzez organizację usług serwisowych dla klientów oraz wdrożenie własnej marki produktowej Quick Xytronic stworzyła sieć sprzedaży i usług na terenie całego kraju. Natomiast firma Maritex Sp. zo.o. powołała nowy podmiot gospodarczy Niviss Sp. z o.o. specjalizujący się w produkcji oświetlenia led, zyskując dodatkowy segment klientów poprzez produkcję oświetlenia led na rynek niemiecki.

Analizując zaprezentowane modele biznesu badanych przedsiębiorstw, dokonano porównania obu organizacji przy wykorzystaniu wzorca skonstruowanego na podstawie analizy obszarów działania przedsiębiorstwa zdefiniowanych przez Portera [1998], w



odniesieniu do elementów modelu biznesu wskazanych przez Osterwaldera i Pigneur [2012]. Wyniki badania zaprezentowano w tabeli 15.

**Tabela 15**

**Porównanie łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw w modelu biznesu**

| Obszar działania przedsiębiorstwa | Element modelu biznesu                     | Maritex z o.o./Niviss Sp z.o.o   | Bial sp z.o.o   |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Infrastruktura firmy              | Kluczowe zasoby materialne i niematerialne | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa,</li> <li>• Własne nieruchomości przeznaczone na pomieszczenia biurowe, magazynowe, produkcyjne zlokalizowane blisko portu morskiego,</li> <li>• Maszyny produkcyjne,</li> <li>• Wyposażenie laboratorium w sprzęt pomiarowy,</li> <li>• Patenty,</li> <li>• Kontakty handlowe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa,</li> <li>• Własne nieruchomości przeznaczone na pomieszczenia biurowe i magazynowe,</li> <li>• Wyposażenie laboratorium w sprzęt pomiarowy,</li> <li>• Patenty,</li> <li>• Kontakty handlowe</li> </ul> |
| Zarządzanie kadrami               | Kluczowe działania                         | Własne systemy rekrutacyjne i wdrożeniowe dla nowych pracowników, systematyczne szkolenia, udział w konferencjach, śledzenie prasy branżowej, zatrudnianie stażystów z uczelni technicznej   | Własne systemy rekrutacyjne i wdrożeniowe dla nowych pracowników, systematyczne szkolenia, udział w konferencjach, śledzenie prasy branżowej,   |
| Posiadana technologia             | Kluczowe zasoby                            | Własne opracowania autorskie w zakresie optoelektroniki - Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy   | Własne opracowania autorskie w zakresie technik lutowiczych - Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy  |
| Zaopatrzenie                      | Kanały dystrybucji                         | Podpisane umowy w zakresie autoryzowanej dystrybucji   | Podpisane umowy na wyłączność z producentami  |
| Logistyka wewnętrzna              | Kluczowe działania                         | Wewnętrzny portal do obsługi zleceń i zapytań  | Wewnętrzny portal do obsługi zleceń i zapytań   |

|                       |   | technicznych skonfigurowany z platformą B2B  | technicznych skonfigurowany z platformą B2B   |
|-----------------------|---|--|---|
| Operacje/Produkcja    | Kluczowe działania                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• doradztwo techniczne,</li> <li>• projektowanie i produkcja rozwiązań optoelektronicznych pod potrzeby indywidualnych klientów oraz stworzenie własnej rodziny lamp gruntowych i basenowych</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• doradztwo techniczne,</li> <li>• usługi serwisowe</li> <li>• obsługa laboratorium</li> </ul>   |
| Marketing             | Kanały dystrybucji<br>Relacje z klientami | <ul style="list-style-type: none"> <li>• własny biuletyn handlowych,</li> <li>• platforma B2B,</li> <li>• reklama prasowa</li> <li>• artykuły w prasie branżowej,</li> <li>• udział w targach branżowych,</li> <li>• udział w przetargach</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• własna sieć dystrybutorów,</li> <li>• własny biuletyn handlowych,</li> <li>• platforma B2B,</li> <li>• reklama prasowa</li> <li>• artykuły w prasie branżowej,</li> <li>• udział w targach branżowych</li> </ul> |
| Logistyka zewnętrzna  | Kluczowe działania/<br>Kanały dystrybucji | Platforma B2B  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platforma B2B,</li> <li>• własna sieć dystrybutorów w całej Polsce</li> </ul>  |
| Obsługa posprzedażowa | Relacje z klientami                       | Organizacja dla kluczowych klientów szkoleń i spotkań, wydawanie własnego biuletynu, newsletter, spotkania indywidualne  | Organizacja dla kluczowych klientów szkoleń i spotkań, wydawanie własnego biuletynu, spotkania indywidualne, newsletter   |

*Źródło: opracowanie własne*

W efekcie dokonanego porównania można zaobserwować, iż przedsiębiorstwa stworzyły swoje indywidualne łańcuchy wartości na poziomie specjalizacji skutkującej stworzeniem własnych, autorskich rozwiązań produktowych, zakończonych procesem patentowania i wdrożenia własnych marek: Biall Sp. zo.o. – marek Quick i Xytronic, Maritex Sp. zoo. – marki TISTAL. Dodatkowo firma Maritex Sp. z o.o., utworzyła nowy podmiot na bazie którego rozwija działalność projektową i produkcyjną. Wykreowane własne marki spowodowały, iż firmy te posiadają unikatowe rozwiązania, które pozwalają odróżnić je od pozostałych firm konkurujących na rynku sprzedaży produktów elektro-informatycznych. Punktem przełomowym były decyzje liderów o



rozbudowie działów badawczo – technicznych, koncentrujące się na pogłębianiu kluczowych kompetencji w sferze produktów i technologii, wiedzy i pamięci organizacyjnej, a także podnoszeniu wiedzy współpracowników.

Warto również wskazać, iż firma Maritex Sp. zo.o. poprzez utworzenie nowego podmiotu realizującego nowy model biznesu w postaci organizacji procesu produkcyjnego zderzyła się z problemem związanym z pogłębionym rozwojem wewnętrznym zdefiniowanym w niniejszej pracy, jako przejście z etapu II do III. Problem polegał na tym, iż w przedsiębiorstwie pomimo osiągniętych zysków finansowych, brakowało kapitału finansowego na zatrudnienie nowych pracowników, którzy realizowaliby nowe, bardziej skomplikowane procesy związane z obsługą nowych klientów. Jest to bardzo trudny moment w rozwoju firmy, kiedy z małego przedsiębiorstwa firma przeradza się w naturalny sposób w przedsiębiorstwo średniej wielkości. Jest to nowa sytuacja dla osób zarządzających wymagająca przeorganizowania dotychczasowego sposobu działania. Bardzo często dotychczasowy lider musi dobrać sobie nowych współpracowników, którym powierzy nie tylko część dotychczasowych swoich obowiązków, ale również nada uprawnienia do podejmowania decyzji. W badanej firmie ten etap był wyjątkowo trudny dla lidera, który w początkowej fazie zmian nie był w stanie podzielić się uprawnieniami z wybranymi do pomocy osobami. Prowadziło to bardzo często do dezorganizacji poszczególnych procesów. Problem ten należało rozwiązać wypracowując nowe narzędzia kontroli dla lidera, które umożliwiałyby ocenę bieżącej sytuacji w przedsiębiorstwie. Posiadane przez przedsiębiorstwo kluczowe kompetencje należało ponownie zweryfikować w odniesieniu do nowej sytuacji.

Podsumowując, realizowane modele biznesu wskazują na wysoki poziom świadomości liderów, którzy potrafili zrozumieć istotę zachodzących zmian w ich branży i wykorzystać ją do rozwoju własnych przedsiębiorstw w dłuższym okresie czasu, natomiast na bieżąco analizują występujące problemy i starają się je rozwiązywać, wiedząc że jest to normalna sytuacja zarządcza.

#### **4.4. Wyniki analizy poszczególnych etapów oceny kluczowych kompetencji na przykładzie wybranych przedsiębiorstw**

Badanie przeprowadzono w oparciu o opracowany autorski schemat etapów oceny kluczowych kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu na przykładzie firmy Maritex Sp. z o.o. oraz spółki córki firmy Niviss Sp. z o.o., który został opisany w podrozdziale 3.4 Metodyka badania własnego.

- *Etap I- Ustalenie źródeł pochodzenia kluczowych kompetencji*

Celem prowadzonych badań w etapie pierwszym jest określenie zasobu bądź zasobów stanowiących źródło kluczowych kompetencji. Analizie podlegają zalety i wady poszczególnych zasobów oraz wskazuje się, w jaki sposób wykształciły się poszczególne kompetencje, a następnie ewaluowały w firmie na przestrzeni określonego w badaniu okresu.

Na podstawie prowadzonych rozmów z Zarządem firmy, ustalono iż głównym zasobem, który umożliwił rozwój firmy Maritex Sp. z o.o., zaś w dłuższym okresie czasu doprowadził do powstania spółki córki – firmy Niviss Sp. z o.o. – będącej zakładem produkcyjnym, był zasób w postaci zasobów ludzkich, który stanowił źródło kompetencji zarządczych lidera oraz kompetencji jego współpracowników. Posiadane przez lidera wykształcenie, umiejętności oraz doświadczenie zawodowe, umożliwiły zdefiniowanie celu działalności gospodarczej, zaś w konsekwencji do założenia i prowadzenia przez ponad 20 lat przedsiębiorstwa. Istotną rolę, w początkowej fazie rozwoju, jak i na dalszym etapie rozwoju stanowiły również kompetencje współpracowników, którzy również poprzez swoje wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe uzupełniali kompetencje lidera. Drugim istotnym zasobem, który zadecydował o rozwoju firmy, był dostęp do technologii, który stanowił źródło dla wykształcenia się kompetencji w sferze produktów i technologii. Oba te zasoby wzajemnie do siebie komplementarne, miały decydujący wpływ na powstanie w roku 2011 nowego podmiotu, spółki córki, firmy Niviss Sp. z o.o., której przedmiotem działalności było projektowanie oświetlenia w technologii led oraz jego produkcja. Nowy podmiot, powstał w efekcie rozwoju w firmie Maritex Sp. z o.o. działu konstrukcyjnego. Z uwagi na kooperację z firmami zewnętrznymi przy produkcji modułów świetlnych, wykształciła się kompetencja w postaci kompetencji do korzystania z zasobów innych firm. Zarząd firmy Maritex Sp. z o.o., zarządzający również firmą Niviss Sp. z o.o., wraz z kadrą kierowniczą opracował zasady w oparciu o które podejmowano decyzje, jaką część produkcji warto zlecić na zewnątrz do

kooperantów, zaś które podzespoły produkowanych wyrobów gotowych są na tyle istotne dla ochrony własności intelektualnej danego produktu, iż należy produkować je we własnym zakładzie produkcyjnym. Również w tym okresie powstał w obu firmach, wewnętrzny system informatyczny, którego zadaniem było gromadzenie wiedzy powstającej w obu firmach oraz zapewnienie przepływu informacji pomiędzy jednym, a drugim podmiotem. Wykształcenie się kompetencji w zakresie wiedzy i pamięci organizacyjnej, doprowadziło do powstania kolejnej kompetencji, tj. specjalistycznej wiedzy skodyfikowanej stanowiącej własność firmy, kompetencja ta wykształciła się na bazie zasobu, jakim są zasoby ludzkie oraz zasobu – dostęp do technologii. Szczególnie poprzez nawiązanie współpracy z firmą CREE, uzyskano dostęp do nowych technologii ledowych oraz systematycznego kształcenia w tym zakresie. Z uwagi na prowadzone prace projektowe, w firmie Niviss Sp. z o.o., zatrudniani są konstruktorzy, którzy poprzez swoją kreatywność, generują powstawanie unikalnych rozwiązań w zakresie wykorzystania technologii led. Firma w początkowej fazie rozwoju realizowała indywidualne zamówienia klientów, natomiast w dłuższym okresie czasu, uznano iż jest to rozwiązanie kosztowne, wymagające czasochłonnych prac konstrukcyjnych, zatem wybrano model biznesu oparty na produkowaniu wyrobów gotowych dla znanej marki niemieckiej według projektów zlecanych przez kontrahenta oraz opracowano własny katalog produktów lamp gruntowych i basenowych do powszechnej sprzedaży. W roku 2018 i 2019 własne wyroby gotowe zaprezentowano podczas targów ligh + building we Frankfurcie. Wskazane w pierwszym etapie posiadane zasoby i kompetencje, umożliwiły rozwój firmy najpierw jednej potem drugiej na przestrzeni lat.

- *II Etap – ustalenie wpływu posiadanych poszczególnych kluczowych kompetencji na obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa*

W drugim etapie oceny warto rozważyć, w jakim stopniu, do danego obszaru funkcjonalnego firmy można przypisać konkretne kluczowe kompetencje. Etap ten umożliwia wówczas oszacowanie czy firma posiada odpowiednie kluczowe kompetencje do realizowanych procesów biznesowych. Przeprowadzenie tego etapu umożliwi, dokonanie dalszych analiz w kontekście porównania własnych kompetencji z kompetencjami konkurencji, w celu ustalenia polityki inwestowania w posiadane przez daną firmę kluczowe kompetencje.

W firmie Maritex Sp. z o.o., obszary funkcjonalne związane z realizacją procesów w zakresie obsługi klienta, od momentu złożenia zamówienia do momentu jego realizacji, były w pełni realizowane poprzez kluczowe kompetencje pracowników. Analiza prowadzona równoległe w firmie Niviss Sp. z o.o., wykazała, iż najbardziej newralgicznym obszarem funkcjonalnym jest dział konstrukcyjny, gdyż nie zawsze jest możliwe nawiązanie współpracy z zewnętrzną firmą, z uwagi na konieczność ochrony własności intelektualnej powstającej w procesie projektowym. Uznano, iż prowadzony model biznesu oparty zostanie na współpracy długoterminowej z kilkoma strategicznymi klientami na rzecz których firma obecnie produkuje wyroby gotowe oraz opracowany zostanie katalog własnych wyrobów gotowych, który jest systematycznie rozwijany.

Firma Maritex Sp. z o.o. z uwagi na podpisane na przestrzeni lat na wyłączność porozumienia z wieloma firmami azjatyckimi specjalizującymi się w produkcji i sprzedaży elementów elektrotechnicznych, posiada ugruntowaną pozycję na polskim rynku. Systematyczne szkolenia pracowników, pozwalają na bieżące oferowanie najnowszych produktów. Dodatkowo firma prowadzi oddzielny program lojalnościowy dla stałych klientów oraz aktywnie pozyskuje nowych, co ma odzwierciedlenie w osiągniętych wynikach finansowych.

W przypadku firmy Niviss Sp. z o.o., ocena posiadanych kompetencji w zakresie kompetencji pracowników, w szczególności w zakresie umiejętności konstrukcyjnych, wskazała że są na rynku polskie firmy, które oferują w tym samym segmencie produktów, podobne rozwiązania techniczne. W efekcie postanowiono o wzmocnieniu działu konstrukcyjnego o nowych członków zespołu, specjalizujących się w projektowaniu opraw do modułów świetlnych. Zmieniono również częściowo proces produkcji, zlecając do kontrahentów produkowanie półproduktów, zaś we własnym zakładzie pozostawiono montaż elektroniki i diod świetlnych. Takie rozwiązanie pozwoliło na obniżenie kosztów produkcji, natomiast nadal pozostała możliwość kontrolowania ostatecznej jakości wyrobu gotowego.

- *III Etap - Ustalenie zbioru kluczowych kompetencji w oparciu o realizowany model biznesu*



Celem działań podejmowanych na tym etapie jest wskazanie kompetencji, które są najważniejsze do realizacji modelu biznesu oraz określenie, w jaki sposób należy rozwijać posiadane kompetencje aby skutecznie realizować obrany modelu biznesu.

W firmie Maritex Sp. z o.o., w efekcie przeprowadzonej analizy posiadanych kompetencji, uznano, iż nadal istotne jest inwestowanie w szkolenia pracowników. Poza szkoleniami technicznymi, zrealizowano cykl szkoleń w zakresie planowania strategicznego i komunikacji, gdyż stwierdzono, iż należy rozwijać kompetencje w sferze budowania relacji wewnętrznych w firmie, jak i z klientami. Z uwagi na profil prowadzonej działalności, istotne jest nie tylko utrzymanie kontaktów handlowych z obecnymi klientami, ale ciągle pozyskiwanie również nowych klientów. Natomiast z uwagi na pojawiające się nowe trendy w komunikacji z klientami, związane z wykorzystaniem technologii informatycznych, uznano, iż w pierwszej kolejności potrzebne są szkolenia w celu poznania i wprowadzenia w firmie nowych narzędzi do komunikacji z klientami.

Kluczową kompetencją w rozwoju firmy Niviss Sp. z o.o., jak już wskazano są kompetencje pracowników, z uwagi na fakt, iż to ich kapitał intelektualny decyduje w dużej mierze o powodzeniu danego projektu. Umiejętności konstrukcyjne pracowników, stanowią punkt wyjścia do realizowanych pozostałych procesów w firmie. Na podstawie opracowanej dokumentacji konstrukcyjnej dokonywane są przez dział odpowiednie zakupy, poszczególnych elementów, które wchodzi w skład danego wyrobu gotowego. Umiejętności konstruktorów mają również wpływ na produkcję danego wyrobu gotowego. Im bardziej jest skomplikowana i czasochłonna produkcja z uwagi na niedopracowane lub nieprzemysłane rozwiązania konstrukcyjne, tym większe są koszty produkcji, które mają wpływ na osiąganą marżę handlową na danym wyrobie gotowym. Mając na uwadze powyższe, w firmie dokonano wyboru klientów strategicznych z którymi zawarto kontrakty długoterminowe na projektowanie i produkcję modułów świetlnych oraz opracowano własny katalog wyrobów gotowych. Zdecydowano również o rozwijaniu kompetencji w sferze produktów i technologii, w tym przypadku zdecydowano o pogłębianiu wiedzy pracowników poprzez szkolenia w zakresie projektowania przy wykorzystaniu technologii led.

W obu firmach w efekcie dokonanych analiz zdecydowano o inwestowaniu w kompetencje pracownicze. Natomiast proces ten został dostosowany do aktualnych



potrzeb pracowników w celu wypełnienia luki, która została zidentyfikowana w obrębie samej kluczowej kompetencji, w kontekście przyjętych przez liderów założeń biznesowych.

#### *Etap IV - Porównanie posiadanych kompetencji z kompetencjami konkurencji*

Etap ten jest niezwykle istotny dla firmy. Jeżeli zostanie przeprowadzony w sposób dokładny umożliwi dokonanie istotnych zmian procesowych oraz pozwoli na wskazanie optymalnej struktury i poziomu kosztów finansowych. Wskazany etap, umożliwia dokonanie porównania posiadanych kluczowych kompetencji w stosunku do kompetencji konkurentów zidentyfikowanych na danym rynku. Analiza porównawcza pozwala na ocenę, które kluczowe kompetencje należy utrzymać lub wzmacniać, jak taki proces przeprowadzić, oraz wstępnie ocenić koszt planowanych zmian.

Firma Niviss Sp. z o.o. w stosunku do konkurentów na pomorskim rynku dysponowała bardzo ważną kluczową kompetencją, jaką były kluczowe umiejętności pracowników w zakresie projektowania obwodów elektronicznych, które następnie były produkowane we własnym zakładzie w oparciu o system SMT i THT, jak i projektowania i produkcji mechaniki np. obudów do projektowanych modułów oświetleniowych. Kluczowa kompetencja w postaci umiejętności pracowników w obszarze projektowania elektroniki i mechaniki umożliwiła zbudowanie firmie Niviss Sp. z o.o. modelu biznesowego, dającego przewagę konkurencyjną, w stosunku do firm, które swoją działalność opierają wyłącznie na realizacji modelu produkcyjnego. Wspomniana kluczowa kompetencja pracowników, wymaga stałego doskonalenia zespołu projektantów, obecnie zespół ten szkoli się w zakresie zdalnego projektowania oświetlenia przy wykorzystaniu technologii informatycznych, natomiast lider mając świadomość znaczenia tejże kluczowej kompetencji, ma corocznie zaplanowany budżet na szkolenia swoich pracowników oraz na stałe współpracuje z jedną z uczelni i przyjmuje na staże studentów, w celu pozyskania do zespołu projektowego nowych współpracowników.

- *Etap V - Określenie prawdopodobnych przyszłych zamierzeń strategicznych.*

Celem tego etapu jest określenie, w jaki sposób można wykorzystać posiadane kluczowe kompetencje do tworzenia nowych modeli biznesu w kontekście tworzonego

łańcucha wartości dla klienta oraz wskazanie, które kluczowe kompetencje przedsiębiorstwo może rozwijać we własnym zakresie, a które można pozyskać z rynku.

Należy wskazać, iż etap ten w firmie Maritex sp. z o.o. został przeprowadzony w momencie powołania spółki córki – firmy Niviss Sp. z o.o. Wykształcenie się kompetencji w sferze produktów i technologii w firmie Maritex Sp. z o.o., doprowadziło do powstania firmy projektowo – produkcyjnej, jaką jest firma Niviss Sp. z o.o. Z firmy handlowej, wydzielono zadania projektowe, które w efekcie doprowadziły do powstania nowego modelu biznesu, w którym należało zorganizować proces zakupu materiałów do produkcji, zorganizować produkcję, wdrożyć system oceny jakości zarówno dla kupowanych materiałów, jak również produkowanych wyrobów gotowych, zorganizować transport do klientów. Utworzono nowy dział sprzedaży, zajmujący się marketingiem produkowanych nowych produktów. Nowy model biznesu wymagał rozwijania posiadanych dotychczas kluczowych kompetencji w nowym wymiarze.

Reasumując, wskazany sposób analizy posiadanych kluczowych kompetencji w odniesieniu do zidentyfikowanych etapów, pozwala w sposób jakościowy ocenić kluczowe kompetencje danego przedsiębiorstwa. Zaprezentowana propozycja oceny kluczowych kompetencji, wymaga od lidera i jego zespołu przeanalizowania poszczególnych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i poddania ocenie, które procesy są realizowane w sposób satysfakcjonujący i przedsiębiorstwo do ich realizacji posiada odpowiednie kluczowe kompetencje, a które procesy należy poprawić, ponieważ posiadane kluczowe kompetencje są niewystarczające. W przypadku braku lub posiadania niewystarczających kluczowych kompetencji, przedsiębiorstwo może wybrać różne warianty rozwiązań. Przedsiębiorstwo może podjąć decyzję, iż będzie brakujące kluczowe kompetencje rozwijać we własnym zakresie lub zdecyduje np. o realizacji danego procesu w oparciu o kluczowe kompetencje partnera biznesowego. Decyzja o wyborze wariantu uzupełnienia kluczowych kompetencji może być podyktowana również kilkoma czynnikami, może to być czynnik finansowy, w oparciu o który taniej będzie kupić usługę podwykonawstwa lub niefinansowy gdyż firma uzna iż, z przyczyn prestiżowych, warto będzie zainwestować we własne kluczowe kompetencje, pomimo iż może to być rozwiązanie droższe. Ponieważ wskazany problem w zakresie oceny kluczowych kompetencji, jest z istoty złożonym procesem decyzyjnym, dlatego w niniejszej pracy charakteryzując kluczowe kompetencje wskazano przykładowy zestaw wskaźników finansowych i niefinansowych

pozwalających ocenić właściwości kluczowych kompetencji oraz wskazano zastosowanie rachunkowości zarządczej, która z perspektywy oceny modelu biznesu, również pozwala na ocenę posiadanych kluczowych kompetencji.

#### **4.5. Kluczowe kompetencje a model biznesu w dobie pandemii COVID-19 - weryfikacja wniosków z przeprowadzonych badań**

Pandemia COVID-19, która rozpoczęła się w grudniu 2019r. w Chinach i objęła wszystkie kraje, spowodowała konieczność wprowadzenia różnego rodzaju obostrzeń ze strony poszczególnych władz państwowych, które miały wpływ na funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw oraz ich relacje handlowe. Negatywne zjawisko gospodarczo – społeczne, które rozpoczęło się w 2019 roku i trwa nadal chociaż już w mniejszym wymiarze, stanowi dla wielu przedsiębiorstw wyzwanie, które z dnia na dzień zmieniło dotychczasowy sposób ich funkcjonowania.

Zaistniała sytuacja stanowiła przede wszystkim wyzwanie, dla dotychczasowych menedżerów, wykraczając poza standardy znane większości z literatury w zakresie zarządzania kryzysowego. Menedżerowie każdego szczebla, a w szczególności stojący na czele przedsiębiorstw, postawieni zostali w sytuacji nie tylko totalnej zmiany otoczenia prawnego, gospodarczego, ale również w obliczu zagrożenia życia i zdrowia własnego, najbliższej rodziny i pracowników. Osoby zarządzające znalazły się w sytuacji niepewności, która jest charakterystycznym elementem każdego kryzysu, która w pierwszych miesiącach powodowała duże napięcie wewnętrzne w poszukiwaniu rozwiązań związanych z określeniem możliwości zapewnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, iż przed pandemią, liderzy głównie mierzyli się z innowacjami technologicznymi związanymi z wprowadzaniem nowej technologii produkcji lub usług w danej branży oraz pozyskiwaniem nowych klientów, nowych dostawców, tańszych usług od podwykonawców. Generalnie większość wyzwań związana była z optymalizacją kosztową prowadzonej działalności oraz kreowaniem nowych źródeł przychodów. Natomiast pandemia, pokazała że umiejętność radzenia sobie przez menadżerów z wielowymiarowym kryzysem jest niezwykle trudna. Na dotychczasowe problemy z jakimi zmagali się liderzy, nałożył się dodatkowy, polegający na



bezpiecznym zapewnieniu produkcji oraz dystrybucji dóbr i usług, mieszczący się w granicach wyznaczonych przez regulacje państwowe oraz poczucie odpowiedzialności za zdrowie i bezpieczeństwo otoczenia.

Wprowadzone przez rządy wielu państw ograniczenia w zakresie kontaktów osobistych, spowodowały, iż media społecznościowe stały się podstawowym kanałem prezentowania oferty handlowej oraz dokonań przedsiębiorstwa.

W oparciu o zaistniałą sytuację społeczno-gospodarczą postawiono przeprowadzić weryfikację sformułowanych dotychczasowych wniosków, uzyskanych w efekcie przeprowadzonych badań w obszarach kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i ich wpływu na dany model biznesu, korzystając z metody netnografii. Dodatkowo badanie pogłębiono o rozmowy z liderami, w celu zbadania, z jakimi problemami liderzy musieli się zmierzyć podczas pandemii oraz w jaki sposób zorganizowano pracę pracowników, w celu zachowania ciągłości działalności biznesowej. Rozmowy zostały przeprowadzone za pośrednictwem platformy internetowej Zoom, w miesiącu czerwcu 2021r., z Zarządem firm Maritex Sp. z o.o. oraz podmiotu zależnego Niviss Sp. zo.o., oraz Zarządem firmy Biall Sp. z o.o.

#### **4.5.1. Maritex Sp. z o.o. i Niviss Sp z.o.o**

W działalności obu firm kluczowy był dostęp do zasobów komponentów elektronicznych pozyskiwanych z USA, Japonii, Tajwanu, Singapuru oraz stali kupowanej w Chinach. Firmy posiadają wieloletnie doświadczenie w zakresie importowania surowców ze wskazanych państw. Dodatkowo w przypadku pozyskiwania surowców z Chin, kluczowe jest dokonanie odpowiednich zakupów w IV kwartale danego roku, z uwagi na fakt, że chiński nowy rok powoduje zatrzymanie produkcji w kraju na okres co najmniej miesiąca, utrudniony jest również w tym okresie transport, który w miesiącu grudniu jest znacznie droższy niż w pozostałych miesiącach. Wskazana sytuacja spowodowana jest tym, że pracownicy w chińskich regionach przemysłowych to migranci wewnętrzni, zatem w okresie świąt wyjeżdżają masowo do swoich rodzin i nie zawsze wracają do swoich pierwotnych miejsc pracy, co oznacza konieczność dla firm chińskich, pozyskania i przeszkolenia nowych pracowników i wpływa na ich możliwości produkcyjne w I kwartale nowego roku. W przypadku pozostałych krajów, grudzień jest tym miesiącem, kiedy transport staje się

droższy z uwagi na wzmożone zakupy we wszystkich branżach gospodarki, zatem należy dokonywać zakupów odpowiednio wcześniej. Wskazane powyżej zależności powodują, że firmy odpowiednio wcześniej dokonują zakupów, dodatkowo zaś realizowana od roku 2019 w siedzibie firmy Maritex Sp. z o.o. inwestycja w znacznym stopniu powiększyła przestrzeń magazynową, co umożliwiło dokonanie zakupów na większą niż do tej pory skalę. Pandemia, która rozprzestrzeniła się w Chinach w grudniu 2019 roku oraz objęła na początku roku 2020 pozostałe kraje, w przypadku obu podmiotów nie spowodowała konieczności zaprzestania podstawowej działalności, z uwagi na posiadane odpowiednie zapasy magazynowe. Na początku stycznia 2020r. pojawiały się okresowe problemy z dostępnością niektórych elementów elektronicznych, co powodowało wydłużenie dostaw lub czasową niedostępność towaru w przypadku ogniska epidemicznego w danej fabryce. Firma Martiex Sp. z o.o. zamieściła komunikat na swojej stronie www, która równocześnie pełni rolę witryny sklepu internetowego, informujący, iż władze Chin oficjalnie przedłużyły dni świąteczne oraz z uwagi na kwarantannę, jakiej poddawane są dostawy, mogą wystąpić czasowe opóźnienia w dostawach, natomiast tak jak wspomniano, kontynuowała swoją działalność gospodarczą.

W przypadku firmy Niviss Sp. z o.o. projektującej i produkującej moduły elektroniczne w oparciu o montaż powierzchniowy SMT, pandemia pozwoliła pozyskać dodatkowych klientów. Przewagę firmie nad konkurencją w branży, zapewniło posiadanie bezpośredniego dostępu do modułów elektronicznych, poprzez firmę matkę Maritex Sp. z o.o., co zapewniło klientom realizację usług w uzgodnionym terminie. Dla klientów dla których jednym z kluczowych elementów ich produktu jest moduł elektroniczny, zakup takiego modułu w zaplanowanym terminie, pozwalał na realizację kontraktów zgodnie z ustaleniami. Dodatkowo w okresie pandemii obie firmy wprowadziły towary dla dodatkowego segmentu klientów związanych z branżą medyczną. Firma Maritex Sp. z o.o. oferuje m.in. specjalistyczne komputery, monitory, tablety, które poprzez dodatkowe wyposażenie mogą być wykorzystywane w pracy lekarzy do odczytywania zdjęć diagnostycznych, prowadzenia leczenia, korzystania z elektronicznej dokumentacji medycznej, a jednocześnie spełniają wysokie wymagania sanitarne. Branża medyczna, w szczególności szpitale tak musiały zorganizować swoją pracę, iż w wielu przypadkach został zakupiony dodatkowy sprzęt informatyczny, aby zapewnić szybką diagnostykę chorych pacjentów oraz umożliwić, jak największe zabezpieczenie

epidemiologiczne dla kadry medycznej oraz pacjentów. Dodatkowo firma Niviss Sp. z o.o. do swojej oferty produktów oświetleniowych, wprowadziła nowe rozwiązania dedykowane gabinetom lekarskim, projektowane pod indywidualne potrzeby.

Dodatkowo w roku 2021 firma Maritex Sp. z o.o. poprzez realizację rozbudowywanej od roku 2019 infrastruktury powierzchniowej, część powierzchni przeznaczyła na dalszy rozwój możliwości produkcyjnych firmy Niviss Sp. z o.o., co skutkowało zakupieniem nowej bardziej wydajnej linii montażowej SMT do produkcji modułów elektronicznych.

Pandemia miała kluczowy wpływ na organizację pracy w obu firmach. W firmie Maritex Sp. z o.o., w działach zajmujących się zakupami oraz obsługą klienta, wprowadzono pracę zdalną, w dziale księgowości i stanowiskach logistycznych oraz dziale techniczno-informatycznym stosowano pracę zdalną naprzemiennie z rotacją osób w siedzibie firmy. Wyzwaniem było zorganizowanie pracy w magazynie, dział ten na bieżąco przygotowuje towary do wysyłki dla klientów, zatem należało wprowadzić rotacyjność oraz zmianowość zespołów pracujących w magazynie oraz zapewnić dodatkowe środki ochrony osobistej dla pracowników, jak również wyznaczyć miejsce w którym spakowane towary były podawane okresowej kwarantannie. Nowe zasady postępowania związane z COVID-19 wymagały opracowania nowych instrukcji wewnętrznych, jak również wprowadzenia stosownych zmian np. w regulaminie pracy. Dostawy towaru dla klientów odbywały się za pośrednictwem firm kurierskich oraz dostaw do paczkomatów. W przypadku zamówień powyżej 100 zł zaproponowano klientom darmową dostawę.

W celu zapewnienia kontaktu pomiędzy pracownikami oraz klientami zakupiono dostęp do platformy Microsoft Teams. W firmie Niviss Sp. z o.o., w przypadku działu zakupu, kooperacji i obsługi klienta wprowadzono pracę zdalną, w przypadku działu projektowego wprowadzono pracę zdalną oraz rotacyjną, z uwagi na fakt, że część nowych produktów wymaga testów na miejscu w laboratorium. Natomiast wyzwaniem było zorganizowanie pracy działu produkcyjnego oraz działu jakości, gdyż w przypadku realizacji tych zadań niezbędna jest obecność załogi na miejscu, zatem należało zapewnić stosowne środki ochrony osobistej oraz również zorganizować na nowo pracę zmianową.

Obsługa klientów odbywała się głównie za pośrednictwem sklepu internetowego oraz telefonicznie, w przypadku zakupów strategicznych organizowane były telekonferencje w celu zademonstrowania danego produktu lub projektowanego rozwiązania. W celu zaprezentowania oferty poza sklepem internetowym wykorzystano przede wszystkim LinkedIn na którym obie firmy prezentują nowe produkty, zarówno publikując zdjęcia, jak szczegółowe informacje. Dodatkowo na kanale You Tube publikowano filmy na których prezentowane są funkcjonalności danych produktów. Obie firmy przygotowały również dla klientów webinaria dostępne za pośrednictwem platformy Microsoft Teams. Nowa forma prezentacji oferty handlowej, wymagała przeszkolenia product menedżerów odpowiadających za daną gamę produktów i zorganizowania odpowiedniego sprzętu do przygotowywania formy medialnej oferowanych towarów. Należało też zorganizować wirtualne zespoły w celu zapewnienia wymiany informacji pomiędzy pracownikami. Obie firmy są tak zorganizowane, że zapewniona jest odpowiednia przestrzeń do spotkań roboczych, zatem pracownicy gdy istniała taka potrzeba mogli na bieżąco omawiać istotne dla nich kwestie. W okresie przed pandemią miejscem nieformalnych spotkań, były pomieszczenia socjalne, w których to często pracownicy podczas przerwy na posiłek omawiali bieżące problemy. Praca zdalna w pewien sposób wyeliminowała naturalne kanały kontaktów pracowniczych i należało ponownie wypracować nowe rozwiązania w tym obszarze.

Mając na uwadze zdrowie pracowników, obie firmy, decyzją Zarządu wzięły udział w programie: Dwie godziny dla rodziny/dwie godziny dla człowieka, co oznaczało dla pracowników możliwość zakończenia jednego dnia pracy o dwie godziny wcześniej, aby móc przeznaczyć ten czas na integrację z bliskimi.

#### **4.5.2. Biall Sp. z o.o.**

Firma, specjalizuje się w sprzedaży elektronicznych komponentów oraz specjalistycznego sprzętu elektrotechnicznego, a także prowadzi laboratorium pomiarowe. W okresie pandemii w ramach prowadzonej działalności rozpoczęła organizację szkoleń dostępnych dla szerszego grona zainteresowanych osób w zakresie wykonywania pomiarów ochronnych w instalacjach elektrycznych i elektroenergetycznych, instalacji fotowoltaicznych, rezystancji powierzchniowej i skrośnej materiałów budowlanych i konstrukcyjnych, natężenia oświetlenia, natężenia pola magnetycznego i elektrycznego, bezpieczeństwa elektrycznego urządzeń, w zakresie instalacji zasilaczy UPS oraz wykonywania pomiarów ochronnych w

instalacjach elektrycznych zasilanych z UPS oraz zespołów prądowców. Okres pandemii spowodował, iż firma mogła w ograniczonym zakresie realizować specjalistyczne szkolenia w firmach, u których wdrażała dedykowane urządzenia. Z uwagi na duże zainteresowanie tego rodzajem działalności przez klientów wykonujących różnego rodzaju usługi serwisowe i w związku z tym potrzebujących specjalistycznych uprawnień, zatrudniając specjalistyczną kadrę, zdecydowano o wprowadzeniu do oferty wskazanych powyżej szkoleń. Zakup platformy cyfrowej, umożliwił prowadzenie szkoleń w formule zdalnej lub hybrydowej. Forma ta jest w obecnej sytuacji preferowana przez klientów, którzy wykłady mogą odbyć w formie online, zaś część praktyczna zorganizowana jest w dedykowanym laboratorium. Nowa usługa szkoleniowa pozwala na efektywniejsze wykorzystanie posiadanego laboratorium, które obecnie dodatkowo jest wykorzystywane do zajęć praktycznych w ramach prowadzonych kursów, ciekawszą formułą prezentacji posiadanych specjalistycznych urządzeń, które klienci mogą przetestować w ramach odbywanego szkolenia.

Działalność handlowa, przebiegała w podobny sposób jak w firmie Maritex Sp. z o.o. z wykorzystaniem przede wszystkim sklepu internetowego oraz prezentacji oferty w mediach społecznościowych. Wyzwaniem podobnie, jak w przywołanej firmie była organizacja pracy w magazynie, wzrost sprzedaży wysyłkowej spowodował konieczność zatrudnienia dodatkowych osób do pracy w magazynie, które zajmowały się obsługą przesyłek.

#### **4.5.3. Sescom S.A.**

Firma Sescom jest spółką giełdową, zatem na podstawie dostępnego na stronie internetowej Spółki, Sprawozdania Zarządu za 2020 rok, pozyskano informacje związane z sytuacją firmy w okresie pandemii. W badanym okresie, oferta firmy została rozszerzona z dotychczasowych kompleksowych działań technicznego utrzymania instalacji przeciwpożarowych, grzewczych, wentylacyjnych, gazowych, sanitarnych, o dodatkowe usługi dezynfekcji i ozonowania powierzchni. W raporcie wskazano, iż wzrost popytu na usługi polegających na utrzymaniu zapewnienia czystości i bezpieczeństwa konsumentów i pracowników pojawił się wraz z pierwszymi restrykcjami dotyczącymi funkcjonowania galerii handlowych wiosną 2020 roku, z uwagi na fakt, iż jednym z kryteriów dopuszczenia sklepu do otwarcia była jego dezynfekcja. Sytuacja pandemiczna w Polsce i związane z tym restrykcje nakładane na





poszczególne branże, wpłynęły na liczbę realizowanych zleceń. Firma wskazuje, iż zauważalny był spadek wolumenu zlecanych prac w branżach najbardziej dotkniętych restrykcjami takich jak: gastronomia, hotelarstwo, turystyka, a także działalności galerii handlowych. Odwrotna sytuacja miała miejsce w branżach, które z powodu wzmożonego ruchu i wydłużonych godzin pracy potrzebowały większego wsparcia serwisowego tj.: hipermarkety, dyskonty i sklepy typu *convenience*, np.: sieć „Żabka”, sklepy na stacjach benzynowych, Znaczący wzrost liczby zleceń dotyczył również branży paliwowej która zachowała ciągłość pracy operacyjnej przez cały okres pandemii. Na intensywność realizowanych zleceń wpłynął lock down. W okresie od 1 kwietnia do 4 maja zamknięte zostały sklepy odzieżowe w galeriach handlowych, co spowodowało, iż w tym okresie firma, w porozumieniu z klientami, zawiesiła realizację harmonogramowych prac serwisowych. Od maja do września prace mogły być ponownie realizowane, z zachowaniem reżimu sanitarnego. Podsumowując okres pandemii spowodował, iż firma mając zróżnicowany portfel klientów, w przypadku braku możliwości realizowania usług dla danej branży, w szerszym zakresie realizowała usługi na rzecz branży, która w danym momencie funkcjonowała, oferując dodatkowe usługi, co pozwoliło na zachowanie płynności finansowej oraz wykorzystanie posiadanych zasobów. W dalszym okresie czasu firma planuje rozwijać własne innowacyjne systemy informatyczne do zarządzania energią w budynkach.

#### **4.5.4. Profarm Sp. z o.o.**

Okres pandemii spowodował, iż firma wykorzystując zapotrzebowanie na środki dezynfekcyjne, w krótkim okresie czasu wprowadziła do swojej oferty nowe produkty antybakteryjne, na które w okresie pandemii był duży popyt. Dodatkowo z uwagi na podjęte wcześniej działania związane z uczestnictwem w misji gospodarczej w USA, firma w roku 2020 realizowała plany w zakresie poszerzenia oferty produktowej o nowe kosmetyki. W efekcie prowadzonych badań opracowano recepturę przełomowego dermokosmetyku dla osób dotkniętych bielactwem, opartego o synergiczne działanie bezpośrednio po nałożeniu na skórę. Produkt powstał w wyniku pozyskanego dofinansowania ze środków UE, które umożliwiło opracowanie oraz wdrożenie do produkcji nowego kosmetyku, oferowanego w bardzo przystępnej cenie w stosunku do oferty konkurencji. Dodatkowo firma opracowała i wprowadziła do produkcji oraz sprzedaży również serię kosmetyków do cery trądzikowej oraz poszerzała dalej ofertę olejków do aromaterapii i masażu. W efekcie przeprowadzonej analizy, można

zauważyć, iż okres pandemii pozwolił firmie na dalszy rozwój jej oferty handlowej oraz poszerzenie możliwości produkcyjnych. Poza środkami do dezynfekcji, które firma w naturalny sposób wprowadziła do swojej oferty, wykorzystując swój profil produkcji, posiadaną wiedzę oraz dostęp do surowców, dużym osiągnięciem jest wprowadzenie nowych linii kosmetyków. W szczególności realizacja projektu unijnego związanego z wdrożeniem do produkcji nowego innowacyjnego dermokosmetyku jest przedsięwzięciem wymagającym dużego zaangażowania poszczególnych członków zespołu, zarówno w aspekcie produkcyjnym, jak i realizacji wszystkich obowiązków proceduralnych i sprawozdawczych wynikających z dofinansowania UE, które dla przedsiębiorstwa są dodatkowym obciążeniem organizacyjnym.

#### **4.5.5. Łączpol Sp z o.o.**

Analizując sytuację firmy Łączpol sp z o.o. na podstawie dostępnych danych w Internecie oraz na podstawie informacji pozyskanych ze Sprawozdania z działalności Spółki za 2020 rok można zauważyć, iż z uwagi na profil działalności i dominujące w tym profilu usługi budowlane, firma w początkowej fazie pandemii znalazła się w najtrudniejszym położeniu. Firmom oferującym usługi budowlane, było bardzo trudno zapewnić odpowiedni reżim sanitarny z uwagi na brak wiedzy i schematów postępowania, w jaki sposób zabezpieczyć załogę przed rozpowszechnianiem się wirusa. Informacje uzyskane z mediów społecznościowych wskazują głównie na problemy związane z zapewnieniem wystarczającej liczby pracowników na prowadzonych budowach i w fabryce produkującej prefabrykaty w Niemczech. Firma poprzez swoje media społecznościowe zaproponowała pracodawcom o podobnym profilu działalności, mającym problemy z realizacją kontraktów i stającym przed dylematem zwalniania pracowników, możliwość czasowego lub stałego zatrudnienia pracowników przy swoich inwestycjach. W komunikacie w mediach społecznościowych firma Łączpol wskazuje: *„kooperacja biznesowa oparta o konkretne rozwiązania prawne i systemowe pozwala zabezpieczyć Twoich ludzi w pracę, a Tobie ograniczy koszty i daje czas na spokojną i rzeczową weryfikację modelu biznesowego Twojej firmy, którego bezwzględnie najważniejszym czynnikiem jest człowiek. Wspólnie zadbajmy o pracownika, a zapewnienie mu pracy niech będzie Naszym wspólnym priorytetem”*.<sup>7</sup> Proponowane rozwiązanie wydaje się być korzystne szczególnie dla firmy Łączpol, która w ten sposób ma możliwość pozyskania wykwalifikowanego i

---

<sup>7</sup> <https://pl.linkedin.com/company/laczpol>

doświadczonego pracownika. W zakresie pozostałej działalności, opierającej się na działalności projektowej, pracownicy mogli pracować w formule hybrydowej, co pozwalało na zachowanie płynności w realizowanych zamówieniach.

Reasumując, na podstawie przeprowadzonych badań stron www oraz mediów społecznościowych firm, a także rozmów z liderami firm Maritex Sp. z o.o., Niviss Sp. z o.o., oraz Biall Sp. z o.o., można zauważyć, iż w pandemii technologia cyfrowa umożliwiła firmom bieżące funkcjonowanie, pomimo różnego rodzaju obostrzeń, w tym lockdownu. Przedsiębiorstwa, które jeszcze przed pandemią prowadziły wymianę handlową z innymi państwami, bardzo często w bieżących, roboczych kontaktach stosowały komunikatory internetowe. Konieczność przeniesienia do Internetu sporej części bieżących aktywności, spowodowała, iż firmy zostały zmuszone zainwestować w licencje do profesjonalnych platform komunikacyjnych, umożliwiających codzienną komunikację nie tylko z klientami, ale również z własnymi pracownikami. Przedsiębiorstwa, które posiadały sklepy internetowe, były lepiej przygotowane do rozszerzenia ich funkcjonalności oraz do wykorzystania dodatkowych mediów społecznościowych, do prowadzenia bieżącego marketingu oferowanych produktów i usług. W szczególności firmy poza posiadaniem Facebooka, w większym stopniu zaczęły wykorzystywać LinkedIn i Instagram. Specyfika rozwiązań mediów społecznościowych dodatkowo pozwala uzyskać więcej spersonalizowanych informacji o klientach, zatem te kanały dystrybucji w coraz większym stopniu zaczynają być doceniane przez firmy, które przed pandemią korzystały głównie z tradycyjnych kanałów dystrybucji. Można zatem stwierdzić, iż w efekcie pandemii w badanych firmach nastąpiła cyfryzacja funkcji sprzedażowych, co miało bezpośredni wpływ na realizowany model biznesu. Analizując strukturę modelu biznesu Osterwaldera i Pigneura [2012], zaprezentowano na rysunku 15 nowe aktywności przedsiębiorstw, które w efekcie pandemii COVID-19 umożliwiły przetrwanie kryzysu i będą miały prawdopodobnie wpływ na dalszy rozwój modelu biznesu opartego w dużej mierze o działalność cyfrową.

## Rysunek 15

### **Kluczowe działania i zasoby a propozycja wartości dla klienta po pandemii COVID-19**

|                    |   |  |   |                   |
|--------------------|---|--|---|-------------------|
| Kluczowi partnerzy | Kluczowe działania – <i>cyfryzacja funkcji sprzedaży</i>  | <b>Propozycja wartości:</b><br><b>1.cyfrowa propozycja sprzedaży z dostawą kurierską</b><br><b>2.cyfrowa obsługa klienta za pośrednictwem cyfrowych platform</b> | Relacje z klientami - <i>media społecznościowe, platformy cyfrowe</i> | Segmenty klientów |
|                    | Kluczowe zasoby – <i>platformy cyfrowe do sprzedaży, sprzęt informatyczny, oprogramowanie specjalistyczne</i> |  | Kanały dystrybucji – <i>przesyłki kurierskie</i>                      |                   |
| Struktura kosztów  |   |  | Strumienie przychodów   |                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera*, wyd. Helion, Gliwice 2012, s.22,23

W trudniejszej sytuacji w okresie pandemii znalazły się firmy skupiające się głównie na świadczeniu usług bezpośrednio u klientów np. usług serwisowych oraz firmy produkcyjne i budowlane. W przypadku tych firm, bardzo trudno na samym początku było zorganizować pracę, tak aby zabezpieczyć pracowników przed wirusem, z uwagi na brak doświadczenia w tym obszarze. Należy zauważyć, że nawet podmioty lecznicze, które mają odpowiednie służby, jak pielęgniarki epidemiologiczne, doświadczenie w postępowaniu z zakażeniami szpitalnymi, środki do dezynfekcji, specjalistyczne urządzenia do dezynfekcji, opracowane schematy postępowania, na początku również miały problemy z zorganizowaniem pracy w swoich placówkach. Tym bardziej firmy, które nie posiadały takiego doświadczenia, stanęły przed wyzwaniem, w jaki sposób zorganizować dalszą działalność. W przypadku produkcji doszedł jeszcze obszar zachowania ciągłości dostaw niezbędnych komponentów, które w przypadku badanych firm pochodziły głównie z Chin. W tym przypadku zapoczątkowało wieloletnie doświadczenia i znajomość rynku chińskiego, które w początkowej fazie epidemii, pozwoliło na korzystanie z posiadanych zapasów. Pandemia w dłuższym okresie czasu spowodowała dla wielu branż zmianę w dotychczasowym łańcuchu dostaw.

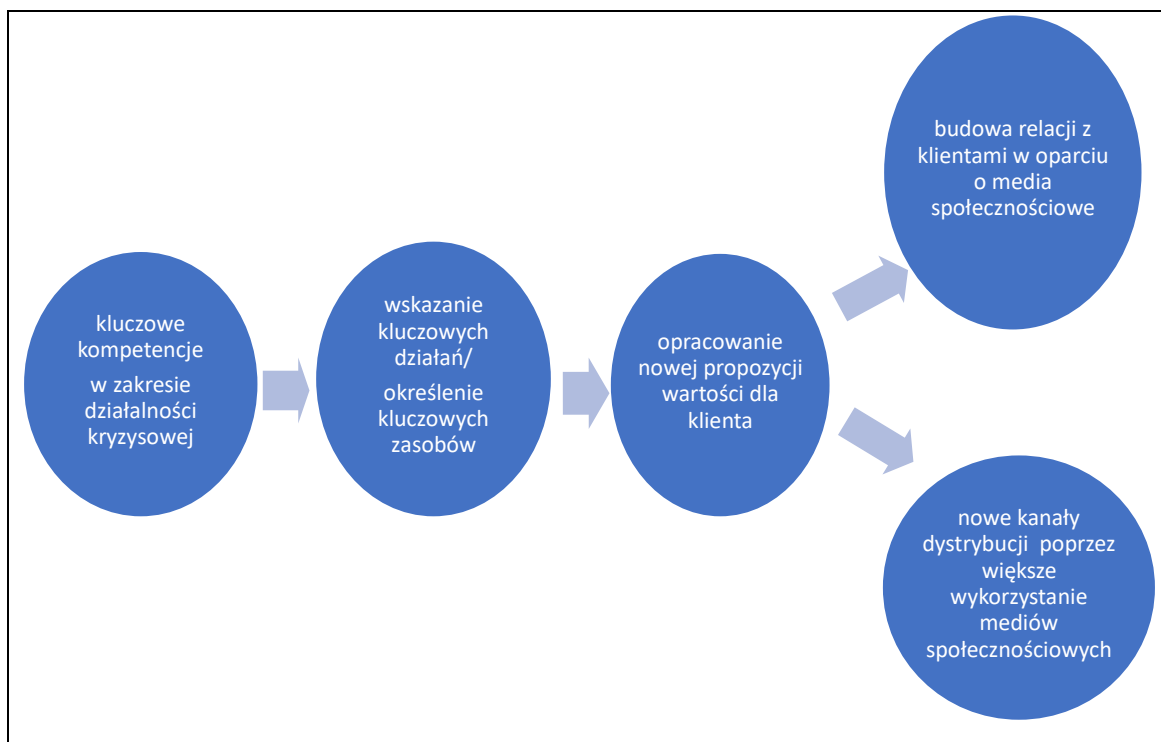
Podsumowując, w efekcie przeprowadzonego badania weryfikacyjnego, potwierdzono, iż zidentyfikowane na wcześniejszych etapach kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są tym kluczowym zasobem, który umożliwia dokonanie analizy, które elementy modelu biznesu należy zmienić lub rozwinąć, aby można było kontynuować działalność gospodarczą. Badane przedsiębiorstwa pomimo pandemii, konsekwentnie realizowały

założone plany rozwojowe. W przypadku firm Maritex Sp. z o.o., spółki córki Niviss Sp. z o.o. oraz Profarm Sp. z o.o. pandemia umożliwiła rozwój nowych produktów i wejście do nowego sektora medycznego, poprzez zaproponowanie nowych usług i produktów. Firma Sescom SA z ryzyka związanego z rozprzestrzenianiem się wirusa uczyniła atut marketingowy, proponując klientom w ramach swoich wysokospecjalistycznych usług odpowiednie zabezpieczenia w gospodarce powietrzem w dużych obiektach handlowych i przemysłowych. Firma Biall Sp z o.o poprzez wprowadzenie podobnych rozwiązań jak firma Maritex Sp z.o.o. również w dalszym stopniu rozwijała swoją ofertę handlową. W najtrudniejszej sytuacji znalazła się firma Łączpol Sp zo.o., która poprzez swój profil modelu biznesu skoncentrowany na usługach budowlanych, w dużej mierze opierała się na dużych zespołach ludzkich, wykonujących czynności, których nie można zorganizować w sposób zdalny. Stworzenie oferty w postaci czasowego zatrudniania personelu innych przedsiębiorstw, które nie są w stanie czasowo funkcjonować, było na pewno trafnym rozwiązaniem, które umożliwiało firmie pozyskanie dodatkowego personelu na czas nieobecności podstawowego składu oraz zorganizowanie pracy w systemie zmianowym.

Rozwój działalności badanych firm jest wynikiem konsekwencji w realizowaniu planów w zakresie systematycznego rozwoju firm. Zmiany w dotychczasowym modelu biznesu były związane z koniecznością dostosowania się do zaistniałej sytuacji pandemicznej. W prezentowanych przykładach zmiany nastąpiły przede wszystkim w kategorii propozycji wartości dla klienta. Istotne stało się wykorzystanie mediów społecznościowych, jako podstawowych kanałów dystrybucji skierowanych do klientów, w zakresie prezentacji oferty handlowej. Korzystanie ze wskazanych mediów, spowodowało konieczność opracowania polityki zarządzania treściami, które są zamieszczane. Jak wskazują Moorman i McCarthy [2021] zarządzanie mediami społecznościowymi powinno być zintegrowane i spójne z prowadzoną strategią marketingową. Autorzy zwracają uwagę, iż w zależności od obranej strategii rozwoju własnej marki należy dobierać odpowiedni kanał informacyjny. Na poniższym rysunku 16 zaprezentowano proces zachodzący w badanych firmach w zakresie zmian dokonywanych w dotychczasowym modelu biznesu.

## Rysunek 16

### Kluczowe kompetencje w zakresie zarządzania kryzysowego a zmiana w modelu biznesu



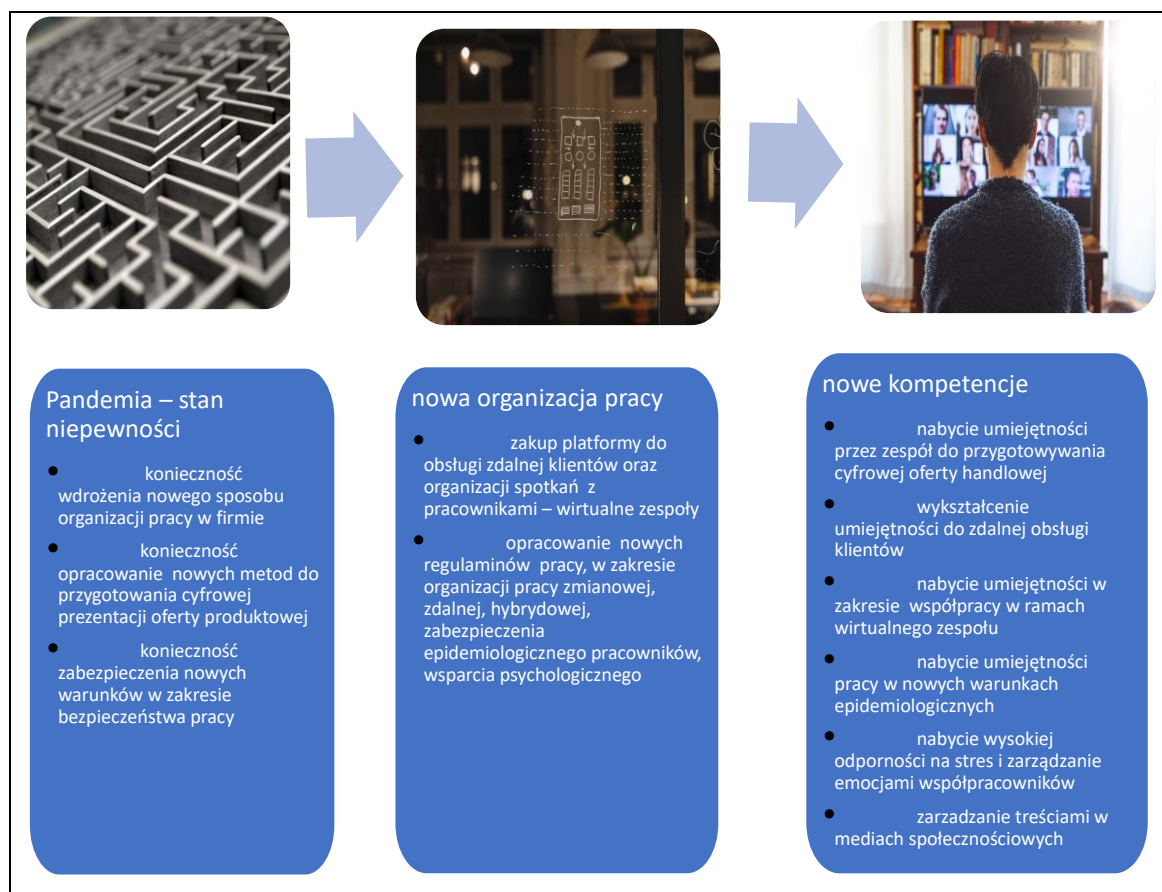
Źródło: opracowanie własne

Kolejnym wyzwaniem było przeorganizowanie pracy wewnątrz badanych podmiotów w celu zapewnienia ciągłości dostarczanych produktów i usług. W przypadku realizacji funkcji handlowych oraz projektowych należało zorganizować pracę z wykorzystaniem narzędzi informatycznych umożliwiających pracę zdalną lub hybrydową. Przy organizacji działów magazynowych, które odbierają towar od dostawców oraz przygotowują towar do wysyłki do klientów, należało zorganizować pracę zmianową, która w badanych firmach stanowiła wyzwanie z uwagi na szczupłość załogi. Istotne stało się stosowanie środków ochrony indywidualnej przez pracowników. W przypadku działalności produkcyjnych, w takich firmach, jak Niviss Sp z o.o., Profarm Sp. z o.o., Łączpol Sp. z o.o. konieczne stało się planowanie pracy w formie zmianowej. W najtrudniejszej sytuacji znalazła się firma Łączpol Sp z.o.o, w odniesieniu do działalności budowlanych, która wymaga organizacji pracy dużej liczby osób, z różnymi uprawnieniami w jednym miejscu. Specyfika pracy fizycznej daje ograniczone możliwości w zastosowaniu środków ochrony indywidualnej. Wydaje się że te problemy, spowodowały wystosowanie za pośrednictwem mediów społecznościowych propozycji współpracy do innych firm budowlanych, które nie były w stanie realizować kontraktów, w zakresie czasowej możliwości zatrudnienia zewnętrznych pracowników.

Na rysunku 17 przedstawiono zmiany, jakie zaszły w organizacji pracy badanych firm, w kontekście wykształcenia się nowych kompetencji kluczowych zarządczych lidera oraz współpracowników.

**Rysunek 17**

### Wyzwania w obszarze kluczowych kompetencji lidera i pracowników



Źródło: opracowanie własne

Okres pandemii pokazał, iż firmy technologiczne z uwagi na fakt, że ich specyfika działalności związana jest z ciągłym rozwojem, lepiej poradziły sobie z nowym wyzwaniem. Dokonujący się systematyczny rozwój kluczowej kompetencji w postaci ciągłego uczenia się umożliwił im przetrwanie w najtrudniejszym momencie oraz opracowania bardziej innowacyjnych procesów usprawniających dotychczasową działalność. Realizując model biznesu menedżerowie musieli wziąć pod uwagę wprowadzane nowe ograniczenia prawne wpływające na łańcuch dostaw, związany z możliwością dokonywania zakupów surowców, technologii itp., ograniczenia transportu, tymczasowe lub nawet długoterminowe zamknięcia zakładów z którymi

dotąd kooperowały. Pandemia, pokazała, iż aby przetrwać i rozwijać się, organizacje muszą budować odporne i solidne łańcuchy dostaw, które są w stanie oprzeć się ograniczeniom geograficznym, transportowym, infrastrukturalnym i fizycznym. Gdy organizacja działa na poziomie globalnym i musi nabywać surowce z odległych rejonów świata, istotne staje się zidentyfikowanie kluczowych dostawców dla określonych regionów geograficznych, gdyż w miarę zamykania zakładów produkcyjnych i oddziałów biurowych występuje deficyt produkcji i można uzyskać ograniczoną liczbę towarów. W przypadku badanych firm, kwestia zapewnienia łańcucha dostaw stała się jednym z priorytetów, co może oznaczać okresową konieczność korzystania z droższych surowców, co przełoży się na wzrost cen oferowanych towarów, zatem należy mieć na uwadze, iż część klientów może zrezygnować ze współpracy. Wydaje się, że media społecznościowe, mogą być tym narzędziem, które umożliwi precyzyjne diagnozowanie preferencji klientów oraz pozwala na pozyskiwanie nowych, zatem w pewnym stopniu można przygotowywać alternatywne rozwiązania w przypadku zakłóceń w łańcuchu dostaw.

Najważniejszym jednak elementem mającym wpływ na transformację modelu biznesu badanych przedsiębiorstw stały się kompetencje zarządcze lidera, który poprzez swoją postawę i posiadane kompetencje zarządcze, potrafił tak zorganizować pracę we własnej firmie, że w przypadku badanych przedsiębiorstw wprowadzono nowe aktywności, lub realizowano wcześniej podjęte plany inwestycyjne. Wydaje się, że również zarządzanie kryzysowe, będzie tym elementem, w zakresie którego menedżerowie i współpracownicy będą pogłębiać wiedzę, w szczególności w kwestii monitorowania bieżących wydarzeń społeczno-gospodarczych, które mogą mieć wpływ na prowadzone przez nich firmy. Podsumowując, można stwierdzić, iż systematyczne rozwijanie kluczowych kompetencji organizacji, umożliwiło funkcjonowanie badanym przedsiębiorstwom pomimo kryzysu społeczno-gospodarczego wywołanego pandemią.

#### **4.6. Najważniejsze wnioski z badań i rekomendacje**

Prowadzenie własnego przedsiębiorstwa jest niezwykle złożonym procesem, wymagającym od osoby podejmującej się tego przedsięwzięcia wielu różnorodnych umiejętności i kwalifikacji. Pomysł na biznes jest tylko punktem wyjścia, w budowaniu modelu biznesu. Bez możliwości „zakotwiczenia” pomysłu we własnych umiejętnościach, doświadczeniu życiowym, zawodowym, bardzo trudno



prawdopodobnie będzie na przestrzeni lat rozwijać prowadzoną działalność. W niniejszej pracy, w szczególny sposób starano się uwypuklić przede wszystkim umiejętności lidera, zdefiniowane bardzo szeroko od umiejętności strategicznego myślenia, poprzez inteligencję emocjonalną do umiejętności operacyjnych. To właśnie kompetencje lidera, jego postawa, wartości, którymi się kieruje, decydują o przyszłości danego przedsiębiorstwa. Pogląd ten został poparty przykładami firm funkcjonującymi od ponad 20 lat na terenie województwa pomorskiego. Badani liderzy wskazali na konkretne działania, które musieli podejmować, aby dojść do obecnego poziomu rozwoju swojej firmy. Warto przede wszystkim zwrócić uwagę na następujące elementy zidentyfikowane w toku prowadzonego badania:

1. Cechy charakterologiczne liderów, takie jak: pasja, konsekwencja, samodyscyplina, upór, umiejętność ponoszenia porażek, otwartość na nowe rozwiązania, komunikatywność, często pracoholizm (ukrywający się pod pojęciem etos pracy), odporność na stres.
2. Wskazane powyżej cechy, pozwoliły danemu liderowi na stworzenie własnej wizji przedsiębiorstwa, wyznaczenie priorytetów, dobranie współpracowników, posiadających odpowiednie kwalifikacje oraz cechy osobowościowe, wdrożenie procesów zarządczych i najważniejsze – pozyskanie klientów w zakresie oferowanych produktów i usług.
3. Liderzy badanych przedsiębiorstw nigdy nie mieli poczucia, że już wszystko wiedzą, zawsze wydawało im się, że konkurencja może ich wyprzedzić, zatem dbali nie tylko o podnoszenie kompetencji swoich współpracowników, ale również kładli nacisk na swój rozwój, zarówno w technikach zarządczych, jak i związanych z profilem działalności.
4. Liderzy dużą wagę przywiązywali do komunikacji. Stworzyli wewnętrzne systemy umożliwiające przepływ wiedzy i informacji w ramach samego przedsiębiorstwa oraz dbając o jak najlepszą komunikację z klientami. W początkowych latach rozwoju swoich przedsiębiorstw samodzielnie prowadzili działania marketingowe m.in. pisali artykuły do prasy branżowej, redagowali biuletyny handlowe, organizowali stoiska handlowe na targach branżowych. Obecnie rozwijają swoje platformy B2B i nadal prowadzą działania marketingowe, przy udziale wyspecjalizowanych firm. Dodatkowo pandemia COVID-19 spowodowała konieczność szybkiego rozwijania mediów

społecznościowych, jako głównego kanału komunikacyjnego z klientami, co również spowodowało zmiany w organizacji dotychczasowych procesów sprzedażowych.

5. Prowadząc bieżący monitoring działań swoich konkurentów, starają się oferować, jak najbardziej zindywidualizowane podejście do potrzeb klienta. Oczekiwania klientów stanowiły też bardzo często motywację do wprowadzania nowego produktu lub usługi, co miało odniesienie do wszystkich badanych modeli biznesu. Prezentowane firmy Maritex Sp. z o. i spółka córka Niviss Sp z o.o., Biall sp.z o.o., opracowały swoje własne marki produktowe, firma Łączpol Sp z o.o. rozwinęła usługi budowlane, firma Sescom S.A. rozpoczęła współpracę z technologicznymi Start upami, zaś firma Profram Sp. z o.o. zaczęła się specjalizować w produkcji leków. Podejście związane z rozwijaniem nowych modeli biznesu pozwala tym firmom wyróżniać się na tle konkurencji oraz rozbudowywać swój portfel kompetencji.
6. Liderzy badanych firm wskazali, iż zaprezentowana im wyjściowa struktura kompetencji, umożliwiła rozwój firmy na przestrzeni lat. Poszczególni respondenci w porównywalny sposób charakteryzowali przedstawione kompetencje oraz wskazywali na którym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, poszczególne z nich są niezwykle istotne.

Warto również podkreślić, iż badani liderzy mimo osiągniętych sukcesów nadal wskazywali na dużą potrzebę samokształcenia. Z szacunkiem odnosili się do osiągnięć konkurentów, szukając jednocześnie możliwości do wprowadzania zmian w swoich ofertach handlowych. Z uwagą również analizowali otoczenie polityczne, które kształtuje najważniejsze zmiany w prawodawstwie, stąd zrzeszają się w izbach branżowych, aby mieć chociaż w jakimś niewielkim stopniu możliwość wyrażenia swoich poglądów. Wskazywali również, iż obecnie w dobie globalizacji nie zwykle trudno jest znaleźć niszową dziedzinę, w której można rozwinąć działalność biznesową. Respondenci potrafili też wskazać, w jaki sposób, kluczowe kompetencje mogą wpływać na rozwój modeli biznesu oraz w jaki sposób można je rozwijać lub udoskonalać. Natomiast trudność sprawiała respondentom ocena kluczowych kompetencji oraz wskazanie adekwatnych wskaźników finansowych, lub niefinansowych, które pozwalałyby na jednoznaczne ich identyfikowanie. Praktyką stosowaną przez respondentów była przede wszystkim analiza wskaźników

finansowych i to na ich podstawie oceniali prowadzoną przez siebie działalność. Tylko jeden z liderów wdrażał pilotażowo model dalszego rozwoju swojego przedsiębiorstwa oparty nie tylko o wskaźniki finansowe ale również o ocenę kompetencji swoich współpracowników. Założenia tego modelu zostały opracowane na podstawie oceny kompetencji, umiejętności, osiągnięcia oraz cechy osobowościowe pracowników pracujących w firmie ponad rok, w celu doboru im takich stanowisk w firmie gdzie będą mogli najefektywniej dla firmy realizować zadania. Podejście takie zastosowano przy przyjęciu założenia, że pracownik który będzie odczuwał satysfakcję z wykonywanej pracy nie tylko przyniesie korzyści firmie, ale również będzie się czuł spełniony zawodowo, co w dużej mierze będzie miało przełożenie na jego życie prywatne. Wdrożenie wskazanego sposobu zarządzania kompetencjami i umiejętnościami pracowników było efektem ciągłego pogłębiania przez Lidera wiedzy z tego zakresu. Pandemia COVID-19, stanowiła sprawdzian dla badanych firm w zakresie dotychczasowej działalności biznesowej. Przeprowadzone badanie weryfikacyjne pokazało, iż badane firmy, dzięki kluczowym kompetencjom, potrafiły wykorzystać sytuację kryzysową do wykreowania nowej usługi lub produktu, które zapewniły im możliwość zachowania ciągłości działalności biznesowej.

Kolejnym elementem pracy było zaprezentowanie struktury modelu biznesu, i wykazanie, że może stanowić skuteczne narzędzie do zarządzania operacyjnego i strategicznego. Poruszona problematyka właściwości łańcucha wartości, który tworzy wartość zarówno dla klienta, jak i samego przedsiębiorstwa, oddaje istotę zagadnienia jakim, jest model biznesu. Model biznesu można przedstawić również, jako metodę powiększania i wykorzystania zasobów w celu wypracowania nowej oferty dla klienta oraz uzyskania przewagi danego przedsiębiorstwa nad konkurencją. Model biznesu, można również analizować w kontekście zagadnienia innowacyjności, pokazując nowatorską koncepcję prowadzenia biznesu, wskazując nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Biorąc pod uwagę kryterium klasyfikacji, którym jest podobieństwo celów i koncepcji budowy modeli biznesowych, można wyróżnić modele oparte na determinantach rentowności, modele eksponujące przewagę konkurencyjną, modele strategiczne stanowiące unikalną kombinację zasobów kreujących wartość i konkurencyjność oraz modele biznesowe wykorzystujące innowacje, kończąc na modelach biznesu cyfrowego.

Przedstawiony model biznesu firmy Maritex Sp. z o.o., w którym model pierwotny, dzięki kluczowym kompetencjom pracowników zapoczątkował kolejny model biznesu, w oparciu o który funkcjonowała firma córka, Niviss Sp. z o.o. pokazuje, w jaki sposób można strategicznie zarządzać posiadanymi zasobami, w postaci kluczowych kompetencji oraz jak wykreować dodatkową wartość dla klientów oraz samego przedsiębiorstwa i tym samym zyskać przewagę nad konkurencją.

Koncentracja tylko na bieżącej działalności, może spowodować sytuację, iż przedsiębiorstwo nie zauważy, iż firmy konkurujące udoskonalają swoje kompetencje, lub w danej branży pojawi się nowy konkurent, który poprzez swój model biznesu, dostarczy klientom nową wartość. Zaprezentowany w tabeli 12 schemat postępowania umożliwia dokonanie przez przedsiębiorstwo własnej oceny posiadanych kluczowych kompetencji oraz umożliwia określenie dalszej drogi rozwoju przedsiębiorstwa.

**Tabela 12**

**Przykładowe etapy oceny kluczowych kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu**

| Lp. | Etap  | Realizowane działanie  | Wynik analizy w przedsiębiorstwie |
|-----|---|--|-----------------------------------|
| 1.  | Ustalenie źródeł pochodzenia kluczowych kompetencji.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie zasobów firmy,</li> <li>• Rozważenie zalet i wad poszczególnych zasobów,</li> <li>• Określenie w jaki sposób dotąd były wykorzystywane, analiza czy można posiadane zasoby wykorzystać jeszcze w inny sposób,</li> </ul>             |                                   |
| 2.  | Ustalenie wpływu posiadanych poszczególnych kluczowych kompetencji na obszary funkcjonalne firmy. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie obszarów funkcjonalnych firmy, wskazanie kluczowych kompetencji,</li> <li>• Ustalenie jaka jest żywotność kluczowych kompetencji, czy są imitowalne, czy można je rozwijać.</li> </ul>   |                                   |
| 3.  | Ustalenie zbioru kluczowych kompetencji w oparciu o realizowany model biznesu.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskazanie kompetencji, które są najważniejsze do realizacji modelu biznesu,</li> <li>• Określenie w jaki sposób poszczególne kompetencje wpływają na realizację modelu biznesu.</li> </ul>  |                                   |
| 4.  | Porównanie posiadanych kompetencji z kompetencjami konkurencji.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie, które kompetencje są podobne, a które wyróżniają naszą firmę,</li> <li>• Rozważenie, które kompetencje konkurent musi utrzymać lub wzmacniać,</li> <li>• Jakie istotne decyzje dotyczące posiadanych kompetencji powinny</li> </ul> |                                   |

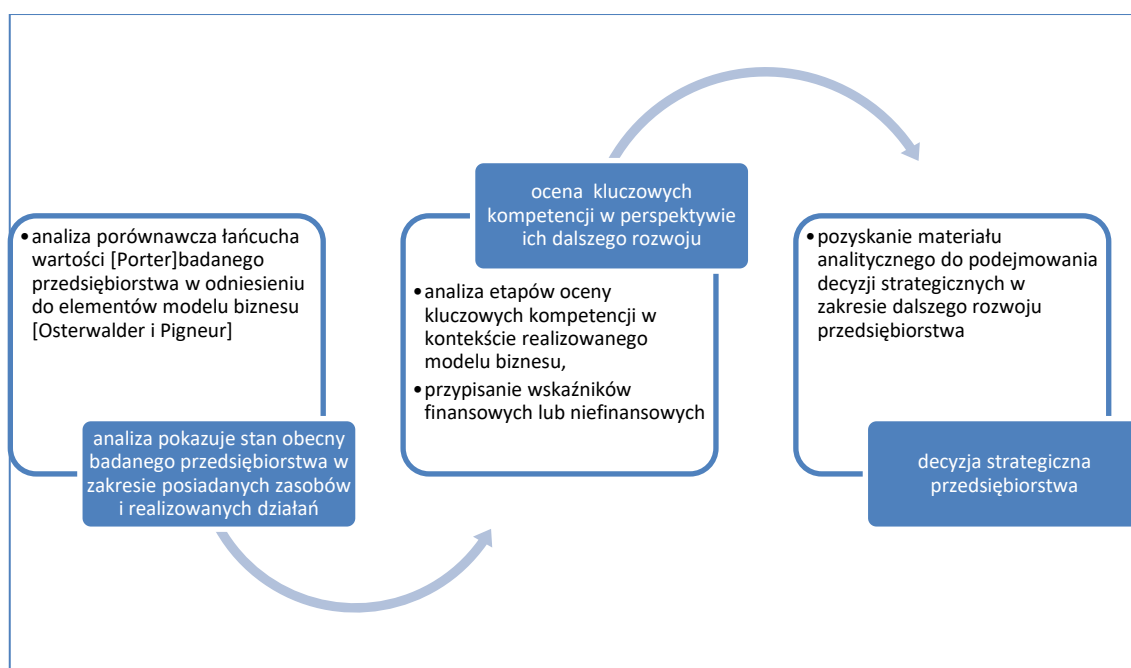
|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    |   | zostać podjęte,<br>• Które z posiadanych kompetencji powinny być dalej rozwijane aby móc je skutecznie wykorzystać w realizowanym modelu lub modelach biznesu.                               |  |
| 5. | Określenie prawdopodobnych przyszłych zamierzeń strategicznych. | Wskazanie w jaki sposób można wykorzystać posiadane kluczowe kompetencje do tworzenia nowych modeli biznesu w kontekście tworzonego łańcucha wartości dla klienta oraz dla przedsiębiorstwa. |  |

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo podczas analizy zaproponowanych etapów postępowania warto również rozważyć możliwość wykorzystania zaproponowanych w niniejszej pracy wskaźników, które tworzą szeroką paletę możliwości oceny podejmowanych działań biznesowych przez pryzmat posiadanych kluczowych kompetencji. Poza wskaźnikami finansowymi, warto zwrócić uwagę na wskaźniki niefinansowe, które w swojej praktyce stosują duże przedsiębiorstwa. Dążąc do optymalizacji kosztów finansowych prowadzonej działalności, duże przedsiębiorstwa posiadają różnego rodzaju systemy, umożliwiające ocenę realizowanych poszczególnych procesów operacyjnych poprzez wyznaczenie wskaźników niefinansowych. W małych przedsiębiorstwach prowadzone procesy są w dużej mierze na tyle proste, iż nie ma potrzeby określania dodatkowych wskaźników. Problem pojawia się w momencie rozwoju firmy, kiedy organizacja zaczyna realizować więcej procesów operacyjnych i bierze w nich udział bezpośrednio więcej osób, wówczas pojawia się konieczność wprowadzenia nowych wskaźników. Pomocne może się wówczas okazać wprowadzenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania jakością, który wymaga zdefiniowania procesów i określenia wskaźników rezultatu dla poszczególnych procesów. W toku prowadzonych badań, ustalono, że jest to również moment, w którym lider zdaje sobie sprawę jak istotne, jest zdefiniowanie również wskaźników niefinansowych dla realizowanych procesów operacyjnych, które w powiązaniu ze wskaźnikami finansowymi dają dopiero pełny obraz prowadzonej działalności biznesowej. Rysunek 11 przedstawia symulację procesu analitycznego, który może przeprowadzić lider w celu oceny swojej działalności biznesowej przy wykorzystaniu rozwiązań zaprezentowanych w Tabelach 11 i 12.

**Rysunek 11**

## Symulacja analitycznego procesu decyzyjnego



Źródło: opracowanie własne

Zaproponowane autorskie rozwiązania zawierają narzędzia analityczne, które umożliwiają zbadanie stanu obecnego danego przedsiębiorstwa w zakresie posiadanych kompetencji i ich wykorzystania w realizowanym modelu biznesu i dokonania porównania w stosunku do konkurencji oraz umożliwiają prowadzenie analiz w perspektywie ich dalszego rozwoju w czasie, w celu prowadzenia działalności biznesowej z sukcesem.

Przeprowadzone badanie weryfikacyjne, dające możliwość oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa w nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, która dotyczyła wszystkich państw na świecie, pozwoliło na wskazanie sposobu, w jaki kluczowe kompetencje mogą oddziaływać na strukturę modelu biznesu. Przykładem jest model biznesu firmy Łączpol Sp. z o.o., która jak wskazano z uwagi na swój profil działalności nie mogła przejść na cyfrowy model biznesu, jak zrobiły to inne badane firmy, aby zachować ciągłość działania. Natomiast posiadane kompetencje kluczowe, umożliwiły podjęcie działań, dzięki którym firma znalazła sposób na pozyskanie pracowników co umożliwiło realizację dotychczasowej działalności firmy. W szczególności w przyjętym działaniu warto zwrócić uwagę na kluczową kompetencję w postaci umiejętności jednoczesnego konkurowania i kooperowania z firmami z tej samej branży. Działanie firmy Łączpol Sp. zo.o. pokazało, że firma dzięki posiadaniu przywołanej kompetencji

była w stanie dalej prowadzić działalność pomimo trudnej sytuacji rynkowej. Stało się to dzięki zasobom firm, z którymi Łączpol konkurował przed pandemią. Zatrudnienie pracowników z firm konkurencyjnych poprzez nawiązanie wzajemnej współpracy, umożliwiło wykreowanie nowej wartości dla przedsiębiorstwa opartej na korzystaniu z zasobów firm konkurencyjnych.

Podsumowując zaproponowana metodyka badania oraz przeprowadzone badania, w oparciu o autorskie schematy, a także uwzględniając zmienność otoczenia społeczno-gospodarczego, pozwalają na stwierdzenie, iż przy pomocy kluczowych kompetencji przedsiębiorstwo może kreować nowe modele biznesu lub dokonywać zmian już w istniejącym co umożliwia rozwój przedsiębiorstwa w dłuższym okresie.

### **Zakończenie**

Kluczowe kompetencje stanowiące narzędzie do tworzenia nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwach, okazują się być aktualnym tematem zainteresowań praktyków i

teoretyków w obszarze zarządzania. Natomiast problematyka powiązań pomiędzy kluczowymi kompetencjami a modelem biznesu nie była do tej pory częstym tematem badawczym. Dysertacja wypełnia tę lukę, realizując cel, jakim było wskazanie na zależność pomiędzy kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa, a możliwościami kreowania przy ich zastosowaniu nowych modeli biznesu. Badania literaturowe, pozwoliły na zidentyfikowanie luki badawczej, a w kolejnym kroku na sformułowanie definicji kluczowych kompetencji w odniesieniu do rozważanego tematu.

Dalsze pogłębione badania literaturowe pozwoliły na wyróżnienie dziewięciu kluczowych kompetencji organizacji, tworzących zbiór, który ma istotny wpływ na działanie danego przedsiębiorstwa, a obejmujących: kompetencje zarządcze lidera, kompetencje pracowników, wiedza i pamięć organizacyjna, kompetencje do korzystania z zasobów innych firm, kompetencje w sferze produktów i technologii, kompetencje w sferze budowania relacji z klientami, kompetencje społeczne oraz etyka, specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy, kompetencje do jednoczesnego konkurencyjnego i kooperowania z partnerami. Koncepcja zbioru kluczowych kompetencji opracowana została w oparciu o systematykę zaproponowaną przez Oleksyna [2006], uzupełnioną w toku badań literaturowych o kolejne kluczowe kompetencje wymienione w pracach Sigismund-Huff, Floyd, Sherman, Terjesen [2011], Rybak [2003] oraz Romanowskiej [2004]. Kompetencje zostały poddane procesowi badawczemu, przy wykorzystaniu metod jakościowych, w postaci wywiadu, obserwacji uczestniczącej badaczki oraz netnografii.

Efektom prowadzonego procesu badawczego jest zaproponowanie autorskiej definicji kluczowych kompetencji oraz dokonanie charakterystyki poszczególnych kluczowych kompetencji. Realizując kolejne cele szczegółowe, opracowano zestaw wskaźników finansowych i niefinansowych pozwalających ocenić funkcje kluczowych kompetencji oraz określono istotę modelu biznesu oraz wskazano oddziaływanie kluczowych kompetencji na jego strukturę. Analiza otrzymanych wyników badań pozwoliła na opracowanie koncepcji modeli łańcucha wartości przedsiębiorstwa wraz z przypisaniem konkretnych kluczowych kompetencji, które w istotny sposób determinują dany model. Opracowana koncepcja została zweryfikowana w procesie badawczym na konkretnych przykładach przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.



Badane zagadnienie, w ocenie autorki, staje się istotne ze względu na zachodzące przemiany technologiczne, które powodują, iż obecnie powstają duże globalne firmy internetowe, które zaczynają dominować w strukturze przedsiębiorstw, a ich wycena finansowa oparta jest przede wszystkim na wartościach niematerialnych. Dokonana analiza problematyki zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, miała na celu odzwierciedlenia ich właściwości oraz możliwości zastosowania i oceny, w tym również finansowej, poprzez odniesienie do zagadnień rachunkowości zarządczej.

W pracy przedstawiono wpływ kluczowych kompetencji na rozwój przedsiębiorstwa. Posługując się klasyfikacją Nogalskiego [2009] wskazującego cztery poziomy rozwoju przedsiębiorstwa, zaprezentowano kluczowe kompetencje, które są charakterystyczne dla danego poziomu. Umiejętność tworzenia nowych modeli biznesu, lub modyfikacji tych istniejących, przy wykorzystaniu posiadanych kluczowych kompetencji, nie tylko determinuje poziom rozwoju danego przedsiębiorstwa, ale może mieć również wpływ na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, co zostało potwierdzone podczas przeprowadzania badania z wykorzystaniem metody netnografii, w celu dokonania oceny możliwości zastosowania kluczowych kompetencji w rozwoju strategicznym przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia naukowego, praca przyczynia się do lepszego zrozumienia istoty kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie, wskazując kierunki dalszych badań w tym obszarze, w szczególności w zakresie pogłębiania metodyki dotyczącej wskaźników niefinansowych służących do pomiaru kluczowych kompetencji.

W pracy wykorzystano netnografię, jako jedną z metod badawczych, wykorzystujących postępującą cyfryzację przedsiębiorstw. Udowodniono tym samym, że metoda ta, coraz częściej wykorzystywana w badaniach naukowych związanych z marketingiem, może być także wykorzystana do badania funkcjonowania przedsiębiorstw. Jej zastosowanie jest jednak możliwe tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo pozostawia ślady swojego działania w Internecie. Netnografia okazała się pomocna w weryfikacji przeprowadzonych wcześniej badań.

Praktycznym wkładem dysertacji są opracowane schematy, mogące stanowić wsparcie dla liderów przedsiębiorstw w ocenie prowadzonej działalności biznesowej. Główną rekomendacją z prowadzonego badania jest zwrócenie uwagi na problematykę związaną

z oceną kluczowych kompetencji organizacji w kontekście tworzonych przez przedsiębiorstwo modeli biznesu.

Podsumowując, należy zauważyć, iż kluczowe kompetencje powstają, a następnie ewoluują na przestrzeni lat w przedsiębiorstwie, zaś umiejętność identyfikacji przez lidera posiadanych kompetencji oraz powiązanie ich z poszczególnymi elementami realizowanego modelu biznesu, umożliwia liderowi zapewnienie rozwoju firmy. Przypisanie zaś do realizowanych procesów, odpowiednich wskaźników finansowych i niefinansowych i ich bieżące lub okresowe monitorowanie pozwala prognozować zachodzące na rynku zmiany i tym samym reagować w celu budowania przewagi konkurencyjnej.

#### **Bibliografia:**

Adamson B., Dixon M., Toman N., *Rozmontuj maszynę sprzedażową*, Raport specjalny HBRP Wyzwania sprzedaży, HBRP 118/119, 2012, artykuł nr R1207C

Amsterdamski S., „*Spór o koncepcję postępu w rozwoju nauki*”, *Kwartalnik Historii Nauki i Techniki* 15/3, 1970, s. 487, 489;500

Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005, Oficyna Ekonomiczna, s. 151-156

Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal Of Management 1991, s. 105-106

Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J., *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, (w) Journal of Management 27/ 2001, 625-641

Biga B., materiały konferencyjne: Firma –Idea: *Realne wyzwania, niematerialne wartości*, 22 marca 2017, Politechnika Gdańska

Brandt R.L., *Jednym kliknięciem: historia Jeffa Bezosa i rosnącej potęgi Amazon.com*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 14-20, 160-166

Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 33

Caban-Piaskowska K., Krasnodębska M., *Model biznesu rzeźbiarza jako niezależnego twórcy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 380/2019, s. 115-119,

Collis D., Montgomery C., *Competing on resources: Strategy in the 1990*, Harvard Business Review 73(40), 1995

Cyrek B.: *Media społecznościowe – nowa przestrzeń nauki* (w) Kognitywistyka i Media w Edukacji nr 2, 2016, s. 47

Czakon W. red. naukowa W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 170-171

Czerniachowicz B., *Zasoby niematerialne w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 639/2011, s. 724

Davenport T.H., *Analityka 3.0*, HBRP 5/135, 2014, R1312C, s. 40-41

Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000, s. 72

Drucker P.F., *Teoria biznesu*, HBRP nr 11(81), 2009, nr 94506

Duczkowska–Piasecka M., Poniatowska – Jaksch, Duczkowska – Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin M., Warszawa 2013, s. 152-153

Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu.PL, Warszawa 2013, s. 37, 48, 81 - 86, 89

Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2001, s. 10

- Gacek P., *Sztuka uczenia się na własnych błędach*, Raport specjalny HBRP Wzrost przekracza granice, HBRP nr 130-131, 2013, artykuł nr A1312A
- Gacek P., *Czasami lepiej skopiować niż wymyślać od zera*, Raport specjalny HBRP, 2016, Artykuł nr A1507B, s. 40
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltex, Warszawa 2001, s. 163-165
- Girotra K., Netessine S., *Jak wpisać ryzyko w model biznesowy*, HBRP nr 11(129), 2013, artykuł nr R1105G
- Goldsmith M., *Przywództwo to nieustanna nauka*, HBRP nr 156/2016, artykuł nr T1602A, s. 12-14
- Goleman D., *Od czego zależy sukces przywódcy*, HBRP 12/1 (142/143), 2014, T14121, s. 32
- Gołębiowski T. i in. *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 17, 19-20
- Grant R., *The resourced-based theory of competitive advantage*, California Management Review, 1991 Vol. 33, s. 114-135
- Gregurec I., Tomicic-Furjan M., Tomicić-Pupek K., *The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs*, 2021, <https://www.mdpi.com/969072>
- Gudkova S., *Wywiad w badaniach jakościowych* (w) *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* pod. Red. D. Jemielniak Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 2012, s. 111-114
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999
- Hamel G., Prahalad C.K., *Strategiczna intencja*, HBRP 10 (44), 2006, R0507N
- Hill Ch., Johnes G., *Strategic Management*, (w) Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 104
- Itami H.: *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, 1987, s. 45
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, str. 302-305
- Jacobides M.G., Reeves M.: *Adapt Your Business to the New Reality*, opublikowane online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7247997>, 2020
- Johnson M., *Rozwój przez innowacje w modelu biznesowym* (w): HBRP nr 127, 2013, artykuł nr T1309A

Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H., *Reinventing Your Business Model*, <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model/ar/1x>, 2015-05-03, godz. 13:50

Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 17, 153, 154

Kiyosaki R. T., *Bogaty Ojciec, Biedny Ojciec*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2000, s. 106-107

Kostera M., *Antropologia organizacji, Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003, s. 15-16

Kowalewski M., *Systemy pomiaru dokonań przedsiębiorstwa*, [w] *Pomiar i raportowanie dokonań*, red. E. Nowak, Wyd. CeDeWu, Wrocław 2012, s. 37

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123, 124, 151

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

Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., *Zasady zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 202-206

Kreft J., Leja K., *Koopetycja w trzech odsłonach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2020, s. 20 -25

Kronobald Ch., Pregmark J.E., *Responding to the COVID-19 crisis: the rapid turn toward digital business models*, opublikowano online:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTPM-10-2020-0155/full/html>, 2020,

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, warszawa 2009, s. 209

Kuc B.R., Żemigala M., *Menedżer nowych czasów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 153-156

Landreth H., Colander D.C., *„Historia myśli ekonomicznej”*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa , 2005 s. 36-36

Low J., Cohen Kalafut P., *Niematerialna wartość firmy*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 15, 63-178

Margretta J., *Why Business Models Matter*, HBR, 2002, Reprint R0205F

Magretta J., *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 74, 85, 91

Majchrzak M., Kuczyński W., Socha A., *Model biznesowy wspierający klientów*, <https://www.hbrp.pl/a/model-biznesowy-wspierajacy-klientow/1152mokhc>, 20-04-2017, godz. 17:15

Malone T., Weill P., Lai R., D'Urso V., Herman G., Apel T., Woerner S., *Do Some Business Models Perform Better than Others?*, 2006, MIT Sloan Research Paper No. 4615-06

Mansfield R.S., *Building competency models: Approaches for HR Professional*, (w) HRM 35, 1996

Mauboussin M. J., *Właściwe mierniki sukcesu*, HBRP 4 (134), 2014, R1210B, s. 85-91

Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s.91,95

Michalak J., *Modele biznesu przedsiębiorstw. Analiza i raportowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2016, s.140-145

Motyl P., *Labirynt, sztuka podejmowania decyzji*, Wydawnictwo ICAN Institute, Warszawa 2014, s. 214-215

Moorman Ch., McCarthy T.: *Adapt Your Social Media Strategy for a Post-Pandemic World*, HBR, reprint H064PE, 2021

Mularczyk R., *Jak Toyota radzi sobie ze światowym kryzysem gospodarczym?*, HBRPnr 7/8 (77/78), 2009, s. 71-73

Nita B., *Koncepcje i uwarunkowania pomiaru i raportowania dokonań w przedsiębiorstwie*, *Ekonomia i zarządzanie* 3(6)/2014, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2014, s. 42-44

Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 129, 199

Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, *Master of Business Administration* nr 2 (97) Marzec – Kwiecień 2009, s. 3-14

Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, *Zeszyty Naukowe WWSZiP*, Wałbrzych 2009, s. 5-6, 38

Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na stuku starych i nowych reguł konkurencji*, *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa, 2002, s. 97-98, 134-153

Obłój K., *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 84, 95, 120, 146

Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 22, 23, 26-29

Papazyan A., Strąk W., Filipkowski M., *Jak Dell rozwinął nowy model sprzedaży*, HBRP nr 12/1 (106/107), 2012, A1112B, s. 30-33

Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 36-37

Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sekretów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 41

Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1995

Porter M.E., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1998, s. 37

Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, (w) HBR, 1990, R90311

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

Raynor M.E., Ahmed M., *Trzy reguły dla firm, które chcą być wybitne*, HBRP nr 11 (129), 2013, nr R1304J

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 132, 142-143

Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 298-300

Romanowska M., *Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej* (w) *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* red. R. Krupski, Wyd. Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 37-38

Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 28-30

Schoemaker P., Krupp S., Howland S., *Strategiczne przywództwo: niezbędne umiejętności*, HBRP 11 (129), 2013, R1301L

Soto-Acosta P.: *Pandemic COVID-19: shifting digital transformation to a high speed gear*, opublikowano online:  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10580530.2020.1814461?journalCode=uis20>, 2020

Seetharaman P., *Business models shifts: Impact of Covid-19*, opublikowano online:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTPM-10-2020-0155/full/html>, 2020,

Sitko – Lutek A., *Polskie firmy wobec globalizacji Luka kompetencyjna*, praca zbiorowa, WN PWN, Warszawa 2007, s. 14, 128, 129

Siuda P.: *Przełamywanie metodologicznych podziałów w rozważaniach o internetowych metodach badawczych*, Wydawnictwo naukowe Katedra, Bydgoszcz, 2016

Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie Strategiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 46, 47, 75-88, 205

Sobańska I. i Kabalski P. Red. „*System rachunkowości w okresie kryzysu gospodarczego*”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2010, s. 154

Souter B., Pybis B., *Udany mariaż różnych modeli biznesowych*, HBRP 2(132), 2014, artykuł nr A1402A

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa - Kraków 2000 s. 39-40

Sułkowski Ł., „*Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*”, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 30-31, pod. Red. W. Czakon „*Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*”

Sułkowski Ł. „*Struktura teorii naukowej w zarządzaniu*”, w *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* pod. red. W. Czakon, s. 170 , Warszawa 2011, Oficyna a Wolters Kluwer business

Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Współczesne Zarządzanie, 3/2013, s. 17-22

Sułkowski Ł., „*Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*”, w *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* wydanie II rozszerzone i uaktualnione pod. red. W. Czakon, Warszawa 2013, Oficyna a Wolters Kluwer business

Suszyński C., *Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw (w): Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* red. R. Krupski, Wyd. Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 11-12

Szarucki M., Noga G., Kosch O., *Wpływ pandemii COVID-19 na modele biznesu sektora przedsiębiorstw MŚP w Polsce*, Horyzonty Polityki Vol 12, 2021

Teece D. J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, (w) *Strategic Management Journal* Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533

Tecce D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, <http://www.elsevier.com/locate/lrp>, 2015-04-26, godz. 14:36

Trajer J., Paszek A., Iwan S., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 65

Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 10, 18, 24, 25, 45-79, 97

Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 8, 18, 29, 33



Yoffie D.B., Cusumano M.A., *Zasady strategii, Bill Gates, Andy Grove, Steve Jobs, pięć ponadczasowych lekcji*, Wydawnictwo Rebis, 2016, s. 25-27, 178, 179

Wakayama T., Shintaku J., Amano T., *Czego Panasonic nauczył się w Chinach*, HBRP nr 3(133), 2014, nr R1212J

Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11-14

Wirtz B.W. *Digital Business Models Concepts, Models and the Alphabet case study*, Wydawnictwo Springer, 2019, s 43-49

ZakrzewskaL., Smoliński M., Kubisiak P.: *Sprzedaż w nowej normalności*, opublikowano online:<https://www.ican.pl/a/sprzedaz-w-nowej-normalnosci/DxTCOEMJZ>, 2021

**Internet:**

<https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>, 2015-11-23

[http://aao.groupsites.com/file\\_cabinet/files/466224/download/Winning%20Jack%20Welch.pdf?m=1321435672](http://aao.groupsites.com/file_cabinet/files/466224/download/Winning%20Jack%20Welch.pdf?m=1321435672), 2015-11-22

<http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2015/04/40-lat-microsoftu,17.aspx>, 2015-11-17

<http://2014.raportcsr-cchellenic.pl/raport>, 2017-03-13, godz. 21:00

<http://www.biall.com.pl/>

<https://www.maritex.com.pl/>

<http://sescom.eu/>

<http://www.laczpol.pl/>

[www.profarm.com.pl](http://www.profarm.com.pl)

**Spis tabel:**

Tabela 1 Wybrane definicje odnoszące się do pojęcia przedsiębiorstwa

Tabela 2 Wybrane obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa odpowiadające celom przedsiębiorstwa wraz z przykładowym przedmiotem pomiaru danego obszaru

Tabela 3 Wskaźniki oceny kluczowych kompetencji

Tabela 4 Właściwości strategii według kryterium rodzajowego

Tabela 5 Funkcja strategii w przedsiębiorstwie – wybrane definicje

Tabela 6 Zbiór opisów relacji strategia – model biznesu

Tabela 7 Efektywność i nowatorstwo różnych aspektów modelu biznesu

Tabela 8 Kluczowe kompetencje i ich rola w modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa

Tabela 9 Podział paradygmatów w naukach o zarządzaniu na podstawie G. Burella i G. Morgana

Tabela 10 Zestawienie cech osobowościowych wybranych Liderów

Tabela 11 Wzorzec badania łańcucha wartości przedsiębiorstwa w modelu biznesu

Tabela 12 Przykładowe etapy oceny kluczowych kompetencji w kontekście realizowanego modelu biznesu

Tabela 13 Struktura kluczowych kompetencji według respondentów

Tabela 14 Wpływ kluczowych kompetencji na etap rozwoju przedsiębiorstwa

Tabela 15 Porównanie łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw w modelu biznesu

**Spis rysunków:**

Rysunek 1 Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa

Rysunek 2 Podział zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa

Rysunek 3 Schemat procesu badawczego kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Rysunek 4 Etapy projektowania modelu biznesu

Rysunek 5 Schemat tworzenia modelu biznesu w przedsiębiorstwie

Rysunek 6 Elementy konstruujące model biznesu

Rysunek 7 Uproszczony schemat usytuowania modelu biznesu w działalności przedsiębiorstwa

Rysunek 8 Kluczowe kompetencje w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa

Rysunek 9 Schemat doboru metod badawczych rozprawy

Rysunek 10 Schemat prowadzonych badań

Rysunek 11 Schemat przeprowadzania procesu decyzyjnego

Rysunek 12 Model biznesu firmy Biall Sp. zo.o.

Rysunek 13 Model biznesu firmy Maritex sp. zo.o.

Rysunek 14 Kluczowe kompetencje w modelu biznesu

Rysunek 15 Kluczowe działania i zasoby a propozycja wartości dla klienta po pandemii koronawirusa

Rysunek nr 16 Kluczowe kompetencje w zakresie zarządzania kryzysowego a zmiana w modelu biznesu

Rysunek nr 17 Wyzwania w obszarze kluczowych kompetencji lidera i pracowników

## Załącznik nr 1 – scenariusz rozmowy

### **I. Wprowadzenie do rozmowy**

Celem niniejszego badania jest dokonanie analizy, w jaki sposób polscy Przedsiębiorcy identyfikują i definiują kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa niezbędne do tworzenia i zarządzania modelem biznesu.

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

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

### **II. Problem badawczy**

Na podstawie badań literaturowych zidentyfikowano brak jednolitej i uznanej metodyki badania kompetencji przedsiębiorstwa oraz ich wpływu na model na biznesu.

Kompetencje w literaturze przedmiotu rozpatrywane są przede wszystkim w postaci niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa za pomocą których można określić pozycję rynkową i konkurencyjną przedsiębiorstwa. W niniejszym badaniu kompetencje będą rozpatrywane w kontekście tworzenia strategii przedsiębiorstwa opartej na modelach biznesu oraz wynikającej z niej koncepcji zarządzania kompetencjami.

Pytania badawcze rozpatrywane w kontekście opracowania kwestionariusza rozmowy :

1. W jaki sposób Respondenci identyfikują kompetencje przedsiębiorstwa?
2. Jak charakteryzują zakres oraz strukturę kompetencji przedsiębiorstwa?
3. Jak identyfikują luki kompetencyjne oraz w jaki sposób są one wypełniane?
4. Czy posiadają system oceny, pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa, który pozwala na ocenę realizacji założeń strategii przedsiębiorstwa?
5. W jaki sposób kluczowe kompetencje wpływają na model biznesu?

**Scenariusz rozmowy:**

- A. Uzyskanie charakterystyki kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa dla osób zarządzających, które umożliwiają realizację modelu biznesu oraz strategii.

| Lp | Kluczowa kompetencja organizacji     | Cel pytań   | Pytania otwarte :  |
|----|--------------------------------------|---|--|
| 1  | Kompetencje zarządcze<br>Właściciela | Uzyskanie informacji w jaki sposób właściciel przedsiębiorstwa uzyskał lub pozyskuje kompetencje zarządcze. Wskazanie tych które są dla niego najważniejsze oraz takich które jeszcze powinien lub chciałby rozwijać. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. W jaki sposób uczył się Pan zarządzania przedsiębiorstwem?</li> <li>2. Mając na uwadze Pana osobiste doświadczenia jakie kompetencje są najważniejsze w zarządzaniu przedsiębiorstwem? Czy np. kompetencje do zarządzania strategicznego, czy do operacyjnego? Czy jest możliwość łączenia tych kompetencji?</li> <li>3. Czy są takie kompetencje, które chciałby Pan rozwijać?</li> </ol> |
| 2  | Kompetencje pracowników              | Określenie kluczowego katalogu kompetencji współpracowników. Uzyskanie informacji czy Przedsiębiorca jest skłonny w przypadku braku   | <p>Jakie kompetencje pracowników ceni sobie Pan najbardziej?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wiedzę,</li> <li>- doświadczenie i praktyczne umiejętności,</li> </ul>   |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | kompetencji wśród swoich pracowników korzystać z pracowników kontraktowanych do wykonania określonego zadania oraz wskazanie źródła pozyskiwania takich osób.  | - uczciwość, lojalność,<br>- samodzielność,<br>- odpowiedzialność,<br>- zdolność do współpracy,<br>- twórcze myślenie i innowacyjność,<br>- elastyczność i zdolność do rozwoju,<br>- koncentrację na kliencie i jego potrzebach,<br>zaś których brakuje?                                     |
| 3 | Wiedza i pamięć organizacyjna   | Uzyskanie informacji czy w firmie, funkcjonuje system identyfikujący kompetencje organizacji który pozwala na mierzenie stopnia satysfakcji z pozyskanych umiejętności oraz identyfikuje luki kompetencyjne.   | 1. Które decyzje były kluczowe/ przełomowe w rozwoju przedsiębiorstwa i miały istotny wpływ na rozwój oraz wypracowanie rozwiązań organizacyjnych lub technologicznych, lub innych elementy?<br>2. Jakie mierniki (finansowe lub niefinansowe) decydują o powodzeniu danego przedsięwzięcia? |
| 4 | Kompetencje do korzystania z zasobów innych firm (licencje, patenty, outsourcing, kooperacja) | Uzyskanie informacji w jaki sposób przedsiębiorstwo uzupełnia swoje luki kompetencyjne. Czy odbywa się to np. poprzez różne formy współpracy z innymi firmami (np. licencje, patenty, outsourcing, kooperacja) lub poprzez korzystanie z usług doradczych oraz usług Instytucji Otoczenia Biznesu np. izb handlowych, gospodarczych. | 1. Czy w Pana działalności ważna jest współpraca z innymi firmami?<br>2. W jaki sposób współpracuje Pan z innymi firmami?<br>3. Czy korzysta Pan z oferty IOB np. izb handlowych, gospodarczych?   |
| 5 | Kompetencje w sferze produktów i technologii  | Wybrane firmy swoją działalność koncentrują w branżach zaawansowanych technologicznie. Istotne jest uzyskanie informacji w jaki sposób identyfikują zachodzące zmiany np. czy mają własne komórki badawcze, lub współpracują z uczelniami bądź laboratoriami.  | W jaki sposób identyfikuje Pan postęp technologiczny w branży, w której funkcjonuje Pana firma? Czy poprzez np. :<br>- udział w targach innowacji,<br>- współpracę z uczelnią lub laboratorium badawczym,<br>- inne formy?   |
| 6 | Kompetencje w sferze budowania relacji z klientami  | Uzyskanie informacji w jaki sposób firmy nawiązują relacje z klientami oraz czy korzystają z sugestii klientów w budowaniu palety swoich usług, produktów, rozwiązań organizacyjnych, marketingowych.  | 1. Proszę o wskazanie w jaki sposób Pana firma pozyskuje klientów?<br>2. Czy klienci mają wpływ na ofertę Pana firmy lub wprowadzenie nowych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych?  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 7 | Kompetencje społeczne oraz etyka                                       | Wybrane firmy współpracują z firmami zagranicznymi również z poza terenu UE przede wszystkim z Azji. Istotne jest wskazanie w jaki sposób radzą sobie z różnicami kulturowymi. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proszę o wskazanie w jakich okolicznościach Pana firma nawiązała relacje biznesowe z zagranicznymi partnerami?</li> <li>2. Który z etapów współpracy był najtrudniejszy?</li> <li>3. Jakie kompetencje organizacyjne, zarządcze są istotne przy współpracy z partnerami zagranicznymi?</li> </ol>  |
| 8 | Specjalistyczna wiedza skodyfikowana stanowiąca własność firmy         | Jest wskazanie systemu w jaki sposób pozyskiwana wiedza jest zapisywana i rozwijana.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy posiada Pan własne rozwiązania technologiczne, prawne, organizacyjne?</li> <li>2. W jaki sposób zorganizowany jest system przekazywania wiedzy pracownikom np. wewnętrzna platforma, specjalistyczne oprogramowanie?</li> </ol>  |
| 9 | Kompetencje do jednoczesnego kooperowania i konkurowania z partnerami. | Zdefiniowanie przez Przedsiębiorcę konkurencji oraz określenie jego stosunku do działań konkurencji.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy zna Pan swoich konkurentów? Czy jest znajomość formalna czy nieformalna?</li> <li>2. Czy w Pana opinii zmieniły się w ostatnich 5 latach relacje z konkurentami?</li> <li>3. Czy byłby Pan zainteresowany wspólną realizacją przedsięwzięć biznesowych z konkurentami? Jeżeli tak to w jakiej formie np. jednorazowej umowy na wykonanie przedsięwzięcia czy spółki celowej, która mogłaby świadczyć nowy zakres usług?</li> </ol> |

- B. Omówienie realizowanego modelu biznesu przez dane przedsiębiorstwo na przykładzie modelu opisanego przez A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik Wizjonera*, Wyd. Helion, Gliwice 2012, s. 22, 23.

#### Elementy konstruujące model biznesu:

|                    |                    |                     |                     |                   |
|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Kluczowi partnerzy | Kluczowe działania | Propozycja wartości | Relacje z klientami | Segmenty klientów |
|                    | Kluczowe zasoby    |                     | Kanały dystrybucji  |                   |

Struktura kosztów

Strumienie przychodów

Celem zaprezentowanego modelu jest pozyskanie informacji, w jaki sposób badani przedsiębiorcy tworzą własny model bądź modele w powiązaniu z kluczowymi kompetencjami przyjmując, iż model biznesu jest narzędziem, umożliwiającym realizację przyjętej strategii przez dane przedsiębiorstwo.