Dr Dariusz Danilewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Znaczenie zasobów ludzkich w budowie przewagi konkurencyjnej organizacji[[1]](#footnote-1)**

Streszczenie: W artykule autor przedstawia definicję przewagi konkurencyjnej, a następnie czynniki wpływające na budowę tej przewagi.

## **Wstęp**

Próby definicji pojęcia „przewaga konkurencyjna” podejmowało wielu badaczy. Autorzy wymieniają szereg elementów, które mogą (pojedynczo lub w grupach po kilka czynników) stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Jednym z czynników wpływających na budowę przewagi konkurencyjnej jest niewątpliwie czynnik ludzki, który w obecnym czasie może synergicznie wraz z czynnikiem technologicznym wpływać na sukces organizacji.

**Pojęcie przewagi konkurencyjnej**

Na wstępie należy określić, czym właściwie jest przewaga konkurencyjnaorganizacji. Są to m.in.: najniższe koszty, dywersyfikacja produktów lub usług, dyferencjacja dzięki obniżaniu kosztów użytkowania wyrobu i/lub podnoszeniu jego wartości użytkowej, ogół kontaktów wewnątrz organizacji, relacje z otoczeniem zewnętrznym, reputacja organizacji, zdolności innowacyjne, przewaga czasowa, dominująca pozycja na rynku, kluczowe kompetencje i wiele innych. Przewaga konkurencyjna organizacji może mieć charakter statyczny jako wypadkowa struktury rynku, gdzie źródeł konkurencyjności upatruje się w specyficznym układzie czynników otoczenia oraz powiązań między organizacją i otoczeniem, jak i charakter dynamiczny będący procesem „walki graczy na rynku”, którego wynikiem jest powstanie określonych sytuacji rynkowych[[2]](#footnote-2). Istotą współczesnej konkurencji staje się nieustanne i coraz trudniejsze pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Wobec tego skuteczne wynajdywanie i możliwie długie utrzymywanie przewagi konkurencyjnej jest funkcją konkurencyjności danej organizacji. Autor spróbuje zebrać czynniki mogące przyczyniać się do budowy przewagi konkurencyjnej w kilka grup (zdając sobie jednak sprawę z niedomkniętego zbioru czynników wpływających na sukces organizacji). Wśród nich najistotniejsze źródła konkurencyjności organizacji dotyczą:

* czynników strategicznych,
* czynników technologicznych,
* czynników procesowych,
* czynników strukturalnych,
* czynnika ludzkiego.

Tab. 1. Zestawienie definicji przewagi konkurencyjnej

|  |  |
| --- | --- |
| **Autor** | **Definicja** |
| **M. E. Porter** | Lepsze niż u konkurentów opanowanie kluczowych kompetencji decydujących o sukcesie organizacji poprzez (1) przewagę mniejszościową (źródło przewagi to zróżnicowane koszty zasobów ludzkich i surowców) lub (2) przewagę większościową (posiadanie marki, technologii, doskonalszej współpracy z dostawcami i klientami) |
| **B. Karlöf,  F. Lovingsson** | Trwała i możliwa do szybkiego wykorzystania zdolność organizacji do współzawodniczenia z konkurentami |
| **G. Hamel,  C. K. Prahalad** | Uzyskanie przez organizację większej niż konkurenci wartości dodanej produktów czy usług dzięki posiadaniu kluczowych kompetencji |
| **D. Faulkner,  C. Bowman** | Specyficzne i trudne do imitacji atrybuty pozwalające organizacji osiągać zyski wyższe od średniej w dłuższym okresie poprzez właściwe wykorzystanie i ciągłe doskonalenie |
| **K. Obłój** | Odpowiednie zestawienie materialnych oraz niematerialnych zasobów organizacji, takich jak: wiedza, zaufanie odbiorców i konsumentów, normy i wartości wyznawane przez członków organizacji |
| **J. B. Barney** | Zdolność do realizowana strategii, której nie są w stanie realizować obecni i przyszli konkurenci |
| **H. Simon** | Wyższy w stosunku do konkurencji i trwały poziom osiągnięć mających duże znaczenie dla klientów i przez nich dostrzegane |
| **Strategor** | Lepsze niż u konkurencji opanowanie określonych trudnych do imitacji kompetencji (atutów) stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2000, s. 59; Karlöf B., Lovingsson F., *The A-Z Of Management Concepts And Models*, Viva Books Private Limited, bmw, 2008, passim; Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, nr May-June/1990, s. 71-99; Faulkner D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner&S-ka, Warszawa, 1996, s. 29-40; Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001, s. 267; Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, nr 17/1991, s. 99-120; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1995, s. 56.

**Czynniki strategiczne**

Określenie strategii ogólnej organizacji oraz współistniejącej z nią strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest elementem niezbędnym do efektywnego funkcjonowania organizacji. Doświadczenia praktyków dowodzą, iż wprowadzanie różnorodnych systemów i procedur zarządzania zasobami ludzkimi bez wcześniejszego opracowania i wdrożenia efektywnej strategii zasobów ludzkich prowadzi często do wzajemnego znoszenia się celów działań i przez to do braku zamierzonych pozytywnych efektów. Dodatkowo, jedynie istnienie spójnej strategii zasobów ludzkich gwarantuje skuteczność komunikacji wewnętrznej (tak komunikacji bezpośredniej, jak komunikacji pośredniej realizowanej poprzez systemy zarządzania zasobami ludzkimi). Brak lub posiadanie niewłaściwych wizji i misji organizacji, jej celów strategicznych, strategii ogólnej oraz strategii zasobów ludzkich (w tym w szczególności strategii rozwoju zasobów ludzkich) nie może zostać naprawione poprzez proces doskonalenia zasobów ludzkich. Inwestycje okażą się wówczas nieefektywne.

Rys. 2. Czynniki wpływające na budowę przewagi konkurencyjnej organizacji



Źródło: opracowanie własne.

**Czynniki technologiczne**

Podejmując kroki w kierunku rozpoznania potrzeb prorozwojowych w organizacji i identyfikując lukę kompetencyjną zasobów ludzkich nie należy zapominać o ograniczeniach technologicznych, które mogą mieć miejsce w organizacji i stanowić przeszkodę w budowie przewagi konkurencyjnej. Ograniczenia technologiczne wiążą się z różnymi aktywnościami wynikającymi z typu prowadzenia działalności podstawowej organizacji (np. wady półproduktów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym, niewłaściwa linia technologiczna). Wynikają też mogą z błędów technologicznych związanych z samym procesem gromadzenia, rozwijania i dyfuzji wiedzy poprzez prowadzenie programów rozwoju zasobów ludzkich (np. awaria intranetu, nieprofesjonalne hurtownie danych, niewłaściwa metodologia szkoleń typu e-learning).

**Czynniki procesowe**

Obszary, w których uwidaczniają się potrzeby korekt, których nie da się wdrożyć poprzez przeprowadzenie wyłącznie programów rozwoju kompetencji, mogą wynikać z niewłaściwych uregulowań procesowych. Wśród nich specjaliści wskazują najczęściej m.in.: nadmierne zhierarchizowanie lub zbiurokratyzowanie działań, złą jakość procesów komunikacji, niewłaściwy podział pracy, niedostateczną informację o standardach pracy lub brak egzekwowania odpowiednich standardów itd.

**Czynniki strukturalne**

Ograniczenia w rozwoju organizacji i budowy jej przewagi na rynku mogą wynikać z niewłaściwej struktury organizacyjnej, która – oprócz innych skutków – uniemożliwia także efektywny przepływ wiedzy między poszczególnymi zespołami i jednostkami. Dysfunkcje wynikające ze złej struktury organizacyjnej rzutujące na efektywność pracy nie mogą być skorygowane wprost poprzez wdrożenie programów rozwoju kompetencji, gdyż praprzyczyna problemów leży w obszarze nie dotyczącym zasobów ludzkich.

**Czynnik ludzki**

Rosnące znaczenie czynnika ludzkiego jako źródła konkurencyjności organizacji wymaga zmiany podejścia do rozwoju zasobów ludzkich, które ma na celu przejście od tradycyjnego szkolenia do praktyki uczenia się przez całe życie, do uczynienia z uczenia się integralnej części pracy zawodowej członków organizacji. Uczenie się winno stać się aktywnością towarzyszącą wykonywanej na co dzień pracy, zaprojektowaną na potrzeby odbiorców oraz dostarczoną im na czas. Zarządzający organizacjami muszą zdać sobie sprawę z dualnego charakteru czynnika ludzkiego: z jednej strony zasoby ludzkie są klasycznym czynnikiem produkcji, a z drugiej stanowią źródło wiedzy i mechanizm napędzający rozwój organizacji.

Przełom w myśleniu o źródle przewagi konkurencyjnej organizacji stanowią wspomniane wcześniej prace G. Hamela i C. K. Prahalada dotyczące koncepcji kluczowych kompetencji[[3]](#footnote-3). Wskazują one na długotrwały charakter procesu budowy przewagi konkurencyjnej. Podają, iż w pespektywie długookresowej sukces osiągają te organizacje, które w krótszym okresie i przy niższym koszcie potrafią zbudować kluczowe kompetencje, które są źródłem nowych produktów. Kompetencje te winny dotyczyć całej organizacji, nie zaś poszczególnych działów, czy zespołów ludzkich. Wśród kluczowych kompetencji szczególne miejsce zajmują takie, które kształtują przyszłość, ugruntowują przywództwo na rynku oraz wzmacniają cechy konkurencyjności i związane z nimi strategie organizacji. Identyfikacja i budowanie kluczowych kompetencji wymaga myślenia strategicznego i przewidywania, jakie cechy konkurencyjności będą postrzegane przez klientów w przyszłości[[4]](#footnote-4). To powinna zakładać strategia zasobów ludzkich organizacji i współistniejąca z nią strategia rozwoju kompetencji pracowników. Kompetencje kluczowe powinny być zgodne z modelem VRIO, tzn. powinny być[[5]](#footnote-5):

* cenne (*Valuable*), tj. powinny pozwalać na sprawne działanie, tworzenie i dostarczanie wartości,
* rzadkie (*Rare*), bowiem, gdy kompetencje są powszechnie dostępne, nie tworzą przewagi konkurencyjnej, gdyż można założyć, iż wszystkie „dobre organizacje” nimi dysponują,
* trudne do imitacji (*Inimitable*) – niektóre kompetencje mogą być łatwo pozyskiwane przez organizacje, kluczem sukcesu są kompetencje trudne do skopiowania,
* dobrze zorganizowane (*Well Organized*), aby organizacje była w stanie wykorzystać ich rzeczywisty potencjał do tworzenia przewagi konkurencyjne.

Połączenie czynnika ludzkiego w z kapitałem strukturalnym organizacji (wewnętrzne relacje organizacyjne i zewnętrzne relacje z otoczeniem) przez wielu autorów jest określane jako kapitał intelektualny[[6]](#footnote-6). Właśnie funkcjonowanie zasobów ludzkich w odpowiedniej sieci relacji jest wskazywane w obecnym czasie jako ważne źródło budowy przewagi konkurencyjnej organizacji[[7]](#footnote-7).

## **Bibliografia**

Bakier B., Weredyk K., *Istota i mechanizm konkurencyjności*, /w:/ Grabowiecki J., Wnorowski H, *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, 2000

Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, nr 17/1991

Bratnicki M., Pomiar kapitału intelektualnego, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11/2000

Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2000

Faulkner D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner&S-ka, Warszawa, 1996

Głuszek E., Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2004

Karlöf B., Lovingsson F., *The A-Z Of Management Concepts And Models*, Viva Books Private Limited, bmw, 2008

Knott P., Integrating resource-based theory in a practice-relevant form, „Journal of Strategy and Management”, nr 2/2009

Kubiak K., *Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, /w:/ *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji* /pr. zb./, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2001

Macias J., Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2008

Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001

Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, nr May-June/1990

Skyrme D., Knowledge networking. Creating the collaborative enterprise, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1995

1. Sfinansowano ze środków projektu „Nowoczesny model współpracy szkół zawodowych ze szkołami wyższymi i pracodawcami w zakresie kształcenia w zawodach z grupy branżowej teleinformatycznej (technik telekomunikacji, technik informatyk)”, akronim: MEN-IT nr POWR.02.15.00-00-2009/18 [↑](#footnote-ref-1)
2. Zob.: Kubiak K., *Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, /w:/ *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji* /pr. zb./, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2001, s. 203; Bakier B., Weredyk K., *Istota i mechanizm konkurencyjności*, /w:/ Grabowiecki J., Wnorowski H, *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, 2000, s. 18. [↑](#footnote-ref-2)
3. Zob.: Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence…*, op. cit., passim. [↑](#footnote-ref-3)
4. Zob.: Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2004. [↑](#footnote-ref-4)
5. Barney J. B., *Firm Resources…*, op. cit.; Knott P., *Integrating resource-based theory in a practice-relevant form*, „Journal of Strategy and Management”, nr 2/2009. [↑](#footnote-ref-5)
6. D. Skyrme rozwija pojęcie kapitału intelektualnego poprzez ujęcie w nim takich elementów, jak:

   kompetencje,

   czynniki strukturalne (procesy i sieci, np. kontakty i źródła informacji),

   czynniki klienckie (relacja i reputacja),

   inne (np. prawa autorskie,projekty).

   Zob.: Skyrme D., *Knowledge networking. Creating the collaborative enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999. [↑](#footnote-ref-6)
7. Zob.: Bratnicki M., *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11/2000; Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2004, passim; Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2008; Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8/2000 i in. [↑](#footnote-ref-7)