

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

Modele zarządzania kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukow
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-465-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa.....	13
Piotr Bednarek: Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań.....	31
Renata Biadacz: Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju.....	42
Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce.....	52
Halina Buk: Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej.....	69
Jolanta Chluska: Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych.....	77
Halina Chłodnicka: Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania.....	87
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej.....	102
Marlena Ciechan-Kujawa: Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju.....	114
Dorota Czerwińska-Kayzer: Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową.....	125
Michał Dyk: Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG.....	134
Izabela Emerling: Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem.....	143
Beata Iwasieczko: Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności.....	154
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań.....	164
Elżbieta Jaworska: Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie.....	173
Jacek Jaworski: Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów.....	183
Magdalena Jaworzyńska: Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej.....	192
Marcin Jędrzejczyk: Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego.....	202
Ilona Kędzierska-Bujak: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa.....	211

Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i>	220
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	230
Zbigniew Korzeb: Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych.....	241
Mariola Kotłowska: Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.....	249
Robert Kowalak: Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej.....	264
Marcin Kowalewski: Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i>	273
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych.....	282
Justyna Kujawska: Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym.....	295
Paweł Kuźdowicz: Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP.....	304
Dorota Kuźdowicz: Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej.....	315
Zbigniew Leszczyński: Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo.....	324
Agnieszka Lew: Planowanie i rozliczanie kosztów projektów.....	336
Grzegorz Lew: Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych.....	344
Tomasz Lewandowski: Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej.....	354
Mariusz Lisowski: Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów.....	364
Małgorzata Macuda: Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala.....	376
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa.....	386
Jarosław Mielcarek: Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych.....	401
Daria Moskwa-Bęczkowska: Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej.....	417
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych.....	431
Andrzej Niemiec: Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim.....	440
Maria Nieplowicz: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie.....	452

Edward Nowak: Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych.....	462
Piotr Oleksyk: Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego	470
Ryszard Orliński: Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ...	478
Michał Poszwa: Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie	487
Sabina Rokita: Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty.....	496
Wanda Skoczylas: Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych	506
Magdalena Szydelko: Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego	519
Alfred Szydelko: Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza	529
Joanna Świerk: Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina	538
Piotr Urbanek: Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną.....	550
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu.....	559
Marcin Wierzbiński: Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce	570
Beata Zaleska: Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X	582

Summaries

Anna Balicka: Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise	30
Piotr Bednarek: Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives	41
Renata Bładacz: Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development	51
Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Critical analysis of the higher education costing in Poland.....	68
Halina Buk: Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group	76
Jolanta Chluska: Standard costing in decision-making processes of healthcare units	86
Halina Chłodnicka: Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation	101
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Performance measurement in insurance activity.....	113

Marlena Ciecchan-Kujawa: The advisory function of the external audit and its perspectives	124
Dorota Czerwińska-Kayzer: A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system.....	133
Michał Dyk: KPMG as an example of competence company.....	142
Izabela Emerling: Cost accounting and modern company management.....	153
Beata Iwasieczko: Business models and evaluation of the factors of their effectiveness	162
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results.....	172
Elżbieta Jaworska: Specificity of error management in an enterprise	182
Jacek Jaworski: Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions.....	191
Magdalena Jaworzyńska: Linking business models with strategic management in health care organization.....	201
Marcin Jędrzejczyk: Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements	210
Ilona Kędzierska-Bujak: Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy.....	219
Bartosz Kołodziejczuk: Cost management by <i>hoshin kanri</i> method	229
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises.....	239
Zbigniew Korzeb: Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks.....	248
Mariola Kotłowska: Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value	263
Robert Kowalak: Production performance indicators in management reports.....	272
Marcin Kowalewski: Performance measurement subordinated to lean management	281
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities	294
Justyna Kujawska: Costs of unused resources in a hospital ward	303
Paweł Kuźdowicz: Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system.....	314
Dorota Kuźdowicz: Planned cost accounting as a source of management information	323
Zbigniew Leszczyński: Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model.....	335
Agnieszka Lew: Planning and accounting projects costs.....	343
Grzegorz Lew: Logistics cost accounting in trade enterprises.....	353
Tomasz Lewandowski: Use of information for cost management in the automotive industry	363

Mariusz Lisowski: Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency	375
Małgorzata Macuda: Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account.....	385
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: The use of lean accounting in performance management	400
Jarosław Mielcarek: Analysis of target costing relevant elements	416
Daria Moskwa-Bęczkowska: Process management and its usefulness to cost management of public university	430
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations	439
Andrzej Niemiec: The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company	451
Maria Nieplowicz: The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów	461
Edward Nowak: Cost at various stages of company operation.....	469
Piotr Oleksyk: Evaluation in activity of local government units	477
Ryszard Orliński: The use of target costing in hospitals.....	486
Michał Poszwa: Tax cost management in a company	495
Sabina Rokita: Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects	505
Wanda Skoczylas: Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles .	518
Magdalena Szydelko: Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach	528
Alfred Szydelko: Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management.....	537
Joanna Świerk: The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin	549
Piotr Urbanek: Agency problem in the decentralized model of management in a public university	558
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management.....	569
Marcin Wierzbński: The determinants of introducing the capacity market in energy industry	581
Beata Zaleska: Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study).....	591

Michał Dyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: mdyk@ue.wroc.pl

KOMPETENCYJNA TEORIA FIRMY NA PRZYKŁADZIE KPMG

Streszczenie: Artykuł stanowi teoretyczny zbiór fundamentalnej wiedzy z obszaru nowych teorii ekonomicznych, skupionych wokół kompetencji, przez pryzmat których postrzegać można przedsiębiorstwo. Podstawowym celem jest przybliżenie kompetencyjnej teorii firmy, zaczynając od historycznych uwarunkowań wyłonienia się tego ujęcia w naukach o ekonomii. Aby zwizualizować podejście kompetencyjne, wybrano do analizy przypadku firmę doradczą KPMG, która znajduje się w czołowej grupie korporacji konsultingowych, świadczących usługi związane z outsourcingiem procesów dla klientów zewnętrznych.

Słowa kluczowe: kompetencje, teoria firm, kapitał intelektualny, zarządzanie strategiczne, wartość przedsiębiorstwa.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.11

1. Wstęp

Trzon współczesnej teorii firmy stanowią następujące koncepcje: neoklasyczna teoria firmy, menedżerskie teorie firmy, behawioralna teoria firmy, teoria agencji, teoria praw własności i teoria kosztów transakcyjnych [Gorynia 1998]. Koncepcje te są dobrze dopracowane, zwarte i funkcjonują w literaturze jako dające się wyodrębnić zbiory usystematyzowanych poglądów dotyczących pojmowania firmy w gospodarce rynkowej. Niemniej jednak, przytoczone koncepcje nie wyczerpują jakże bogatej literatury zajmującej się firmą. Aby uzyskać bardziej kompletny obraz aktualnego stanu teorii firmy, należy jeszcze przytoczyć co najmniej cztery koncepcje, mianowicie:

- ewolucyjną teorię firmy (*evolutionary theory of the firm*),
- kompetencyjną teorię firmy (*competence theory of the firm*),
- zasobową teorię firmy (*resource-based theory of the firm*),
- teorię firmy opartą na wiedzy (*knowledge-based theory of the firm*).

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie kompetencyjnej teorii firmy oraz zaprezentowanie wybranego przedsiębiorstwa budującego swoją wartość w oparciu

o kompetencje. Perspektywa kompetencyjnego widzenia firm i ich strategii wyłoniła się na przełomie lat 80. i 90., chociaż jej podstawy stworzyły wcześniejsze poglądy wielu autorów [Foss 1996]. Głównym przesłaniem teorii kompetencyjnej jest idea wykorzystania unikalnej kombinacji zasobów przedsiębiorstwa, reprezentujących jego kluczowe siły i umiejętności (kluczowe kompetencje) w budowie przewagi konkurencyjnej na rynku. Teoria ta przypisuje kapitalne znaczenie specyficznym zasobom posiadanym przez firmę. Zasoby te wynikają z wiedzy. Mają często nieuchwytny, nienamacalny i niematerialny charakter. Zasoby te trudno przemieszczać [Foss 1996].

2. Źródła konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw

Dokonujące się w otoczeniu przedsiębiorstw zmiany, a przede wszystkim:

- globalizacja, która związana jest ze wzrostem konkurencji na rynku międzynarodowym,
- rozwój technologii teleinformatycznych przejawiający się we wzroście szybkości wymiany informacji oraz adaptacji systemów komputerowych do zarządzania przedsiębiorstwem,
- zmiany wzorców kulturowych, wzrost wykształcenia i aspiracji zawodowych pracowników,
- wzrost nieprzewidywalności otoczenia wynikający ze wzrostu jego dynamiki, skokowego charakteru zmian, co powoduje nieciągłość warunków zarządzania, powodują konieczność modyfikowania strategii przedsiębiorstw. Klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej stają się nieskuteczne, co prowadzi do zmian w sposobie konkurowania. Działania wielu menedżerów koncentrują się na realizacji koncepcji „twórczej destrukcji”, polegającej na nieustannym wdrażaniu nowych produktów i usług oraz wyjątkowości w określonej dziedzinie. Szczególne znaczenie w tym kontekście przypisywane jest zagadnieniu kluczowych kompetencji [Dwojacki i in. 1999]. M. Bratnicki stwierdza, że kluczowe kompetencje określają i wspomagają rozwój wyróżniających zdolności, procesów oraz zasobów i równocześnie osłabiają rangę działań nietworzących wartości dodanej, decydując o przewadze konkurencyjnej we współczesnych realiach gospodarowania [Bratnicki 2000]. Realizowanie działalności na podstawie kluczowych kompetencji jako źródeł przewagi konkurencyjnej wymaga skoncentrowania uwagi na zasobach niematerialnych, a zwłaszcza na wiedzy. Takie podejście związane jest niejednokrotnie z koniecznością radykalnej zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wyzwaniem dla menedżerów jest stworzenie unikalnych kompetencji, które mogą stanowić źródło przewagi nad konkurentami.

3. Definicja kompetencji

Kompetencje to posiadana wiedza, rozwinięte umiejętności i uzdolnienia, styl działania, osobowość jednostki, wyznawane zasady oraz zainteresowania, inne cechy,

które rozwijane w procesie pracy prowadzą do generowania rezultatów zgodnych ze strategią działania organizacji [Juchnowicz i in. 2010]. Posiadanie kompetencji przekłada się na wymierną wartość pracownika dla firmy, ponieważ stymulują one zarówno rozwój przedsiębiorstwa, jak i personalny rozwój pracowników. Kompetencje to „ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można stosować bez nowego uczenia się. Kompetencje są związane z określonym zadaniem, działalnością lub mogą obejmować zespół działalności. Nie mogą rozwijać się bez wymaganych zdolności” [Levy-Leboyer 1997].

Najbardziej nowoczesne kompetencje łączy nacisk na możliwość dokonania oceny i pomiaru tych właściwości jednostki ludzkiej (np. poprzez prowadzoną obserwację). Ocena związana jest z próbą skorelowania kompetencji posiadanych przez zatrudnionych pracowników w porównaniu z osiąganymi przez nich wynikami w przedsiębiorstwie. Kompetencje dają osobom odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi spójny obraz wartości pracy pracowników oraz pozwalają wysuwać wnioski do podejmowania inicjatyw usprawniających funkcję personalną w przedsiębiorstwie, co ma olbrzymie znaczenie ze strategicznego punktu widzenia na organizację. W praktyce można spotkać wiele podziałów kompetencji. Jednym z takich podziałów jest rozróżnienie kompetencji według ich typu. Są to:

- uzdolnienia, odnoszące się do potencjału zatrudnionych, ich możliwości rozwojowych, wykorzystywania uzdolnień celem pozyskania i rozwoju „przyszłych” kompetencji,
- umiejętności i zdolności, niezbędne do osiągnięcia sukcesu w pracy podczas wykonywania konkretnych zadań, powszechnie wykorzystywane w zarządzaniu kapitałem ludzkim,
- wiedza, obejmująca przygotowanie do wykonywania zadań w ramach specjalizacji czy stanowiska w organizacji, mogąca dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur i teorii,
- kompetencje fizyczne, obejmujące fizyczne wymagania stanowiska pracy,
- style, określające, w jaki sposób zostaną osiągnięte cele (dzielą się na style menedżerskie i pracownicze),
- osobowość, obejmująca zorientowanie na efektywność i cele, współpracę, doświadczenie,
- zasady i wartości, obejmujące istotne dla człowieka wartości będące motywem działania i pełnienia określonych ról społecznych, na ich podstawie człowiek dokonuje wyborów,
- zainteresowania, odnoszące się do preferencji dotyczących zadań i środowiska pracy, w przypadku wykonywania pracy zgodnej z zainteresowaniami mają duży wpływ na skuteczność danego pracownika.

Kompetencyjna teoria firmy skupia się na tych kompetencjach, które są w stanie dać danemu przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Z tego właśnie powodu nazywa się je kompetencjami kluczowymi.

4. Istota kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Teoria perspektywy kompetencyjnej koncentruje się na analizie wnętrza organizacji, w którym poszukuje się źródeł przewagi konkurencyjnej. W jej ramach akcentuje się heterogeniczność poszczególnych elementów. Zdaniem zwolenników tego podejścia jest to niepowtarzalna kombinacja zasobów i zdolności organizacji, które umożliwiają uzyskiwanie regularnych dochodów na podstawie posiadanych kompetencji, przyczyniając się do przewagi nad konkurentami. C.K. Prahalad i G. Hamel przedstawiają interpretację kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, jako zbiorowe uczenie się organizacji, zwłaszcza w zakresie koordynowania różnych umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii. Istotne są zatem umiejętności menedżerów w zakresie tworzenia technologii i zarządzania jednostkami biznesowymi w sposób umożliwiający wykorzystywanie szans z otoczenia, w wyniku czego przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Hamel, Prahalad 1996].

Koncentracja na harmonizowaniu umiejętności i strumieni technologii dostarcza wartość przedsiębiorstwu. Kluczowe kompetencje to komunikowanie się, zaangażowanie i poświęcenie osób na wielu szczeblach o wielu funkcjach. Określają one kierunki przyszłego działania i stanowią siłę napędową do rozwoju nowych przedsiębiorstw. Firma, aby tworzyć nowe produkty (materialne i niematerialne), powinna nieustannie rozwijać posiadane kompetencje i poszukiwać nowych. Istotne jest także, że kompetencje zmieniają się w czasie, mają charakter dynamiczny, a zatem powinny ewaluować, aby organizacja dostosowywała się do zmian zachodzących w otoczeniu. Kompetencje przedsiębiorstwa obejmują te jego atrybuty, które umożliwiają mu zespalanie i koordynowanie posiadanych zasobów. Stanowią skomplikowaną wiązkę zasobów, procesów i zdolności [Bratnicki 2000]. Zasoby nie są cenne same w sobie, lecz w odniesieniu do poszczególnych rynków. Mają znaczenie tylko w aspekcie działań ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jej utrzymanie wymaga nieustannej oceny zdolności do dysponowania kompetencjami i ich kombinacji. Od stopnia, w jakim kompetencje posiadane przez przedsiębiorstwo są wyjątkowe, zależy jego pozycja konkurencyjna. Rzadkość posiadanych kompetencji wpływa także na stabilność pozycji przedsiębiorstwa oraz pozwala na skuteczne podejmowanie działań służących poprawie pozycji na rynku.

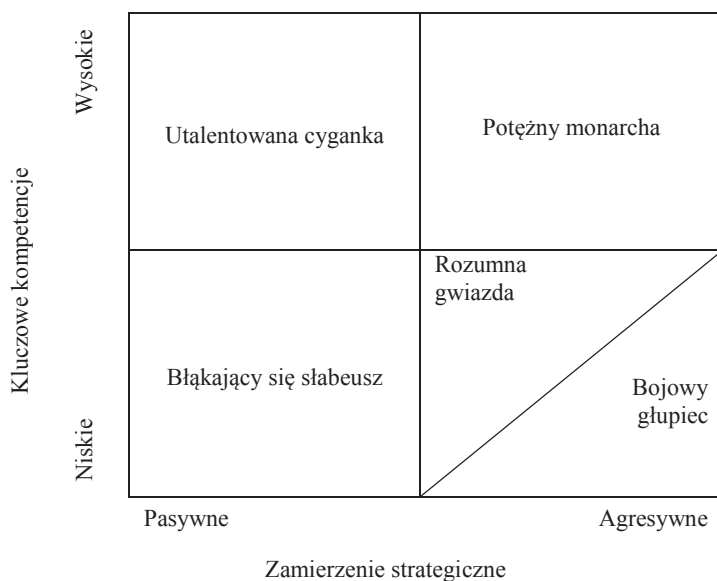
5. Kompetencje kluczowe źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Aby realnie przybliżyć istotę kompetencyjnej teorii przedsiębiorstwa, wykorzystano przypadek firmy doradczej KPMG. Każde przedsiębiorstwo, chcąc budować trwałą przewagę konkurencyjną, potrzebuje strategii zarządzania kapitałem ludzkim powiązanej z ogólną strategią rozwoju organizacji. Firmy doradcze, takie jak: BCG, McKinsey, Deloitte, PWC czy KPMG, wspierają klientów w opracowaniu strategii

zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o kompetencje, które uwzględniają cele biznesowe, plany strategiczne oraz specyfikę działalności firmy – są spójne ze strategią biznesową organizacji. Poprzez właściwie zaprojektowaną strategię zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o kompetencje działania tych firm prowadzą do wzrostu wartości kapitału ludzkiego organizacji i poprawy wskaźników efektywności biznesowej.

Kompetencje kluczowe są warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym do tego, aby organizacja osiągnęła i utrzymała przewagę konkurencyjną. Istotne jest posiadanie określonego zamierzenia strategicznego wyrażonego w postaci ambitnych celów, które stanowią wyzwanie oraz tworzą twórcze napięcie dla rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa i uruchomienia organizacyjnego uczenia się na odpowiednim poziomie [Bratnicki 2000]. Konsekwencją trudnych do osiągnięcia celów są zmiany w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych. Ich realizacja wymaga postępowania według nowych zasad, zrezygnowania z dotychczasowych metod myślenia i działania.

W zależności od poziomu posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencji i charakteru ustalonego zamierzenia strategicznego, wyróżnić można określone rodzaje przedsiębiorstw (rys. 1).



Rys. 1. Macierz oszacowania kluczowych kompetencji i zamierzenia strategicznego

Źródło: [Hamilton i in. 1998].

Utalentowana cyganka to przedsiębiorstwo o mało ambitnym zamierzeniu strategicznym w porównaniu do jego możliwości. Możliwości tych jednak nie wykorzy-

stuje, przez co rozwija się wolniej, niż zapewniają mu to warunki. Naraża się w ten sposób na ryzyko wyprzedzenia przez konkurentów.

Potężny monarcha dzięki rozwiniętym kompetencjom kluczowym i ambitnemu zamierzeniu strategicznemu wyznacza standardy w branży, ma silną pozycję konkurencyjną. Utrzymanie tego stanu wymaga jednak ciągłego tworzenia napięcia konkurencyjnego i zarządzania kompetencjami kluczowymi.

Błąkający się słabeusz nie ma odpowiednio rozwiniętych kompetencji, w wyniku czego nie może dostosować się do zmiennego otoczenia. Cechują go także mało ambitne aspiracje. Jego bierność powoduje, że nie ma szans na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

W czwartym polu wyodrębnione zostały dwa rodzaje przedsiębiorstw. Bojowy głupiec jest skrajnie agresywny w swoim zamierzeniu strategicznym, lecz brak niezbędnych kompetencji powoduje, że nie potrafi reagować na bieżące lub przyszłe zmiany. Z tego powodu nie może nawiązać równorzędnej walki z konkurentami. Zbyt ambitne cele strategiczne oddziałują demotywująco na pracowników, co stanowi przeszkodę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Natomiast rozumna gwiazda buduje i rozwija swoje zdolności, by móc zrealizować bardziej ambitne niż przeciętne zamierzenie strategiczne.

W zależności od realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii może ono transformować z jednego stanu w inny. Aby konkurować na rynku z przedsiębiorstwami o innym natężeniu kompetencji kluczowych lub innych zamierzeniach strategicznych, powinno opracować i stosować zróżnicowane strategie. Kompetencje przedsiębiorstwa pozostają wyłącznie potencjałem w jego funkcjonowaniu, dopóki nie zostaną wykorzystane do stworzenia wymiernej korzyści dla klienta. Powiązanie danej kompetencji z realiami rynkowymi czyni z niej kompetencję kluczową. Stanowi ona źródło przewagi konkurencyjnej wówczas, gdy podmiot gospodarczy jest w określonej dziedzinie lepszy od konkurentów w sposób widoczny dla klientów i stanowi podstawę tworzenia wartości cenionych na rynku [Bratnicki 2000]. Kompetencje kluczowe powinny:

- zapewniać dostęp do różnych rynków,
- mieć istotny udział w postrzeganych przez odbiorców korzyściach z produktu finalnego, czyli oferować zrozumiałe korzyści dla klienta,
- być trudne do imitacji przez konkurentów [Hamel, Prahalad 1996].

Tylko wtedy będą stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej.

Strategia zarządzania kapitałem ludzkim określa zasadnicze kierunki rozwoju kompetencji. Głównym wyzwaniem stojącym przed współczesnymi organizacjami jest umiejętność łączenia zarządzania z inspirującym przywództwem. Zarządzanie kapitałem ludzki opiera się na prawidłowo zidentyfikowanych kluczowych kompetencjach. Kierowanie kompetencjami polega w dużej mierze na równoczesnym uwzględnieniu kultury organizacyjnej i rodzaju otoczenia, w którym organizacja się porusza. Kluczowe kompetencje w organizacjach na ogół są wspólne dla wszystkich pracowników firmy, a ich rolą jest m.in. budowanie spójnej kultury organizacyjnej.

O unikalności kompetencji świadczy to, że są one cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz dobrze zorganizowane [Wolińska-Skuza 2011]. Każda firma w swój indywidualny sposób stara się to wyrazić.

6. Kluczowe kompetencje KPMG

Na podstawie analizy literatury oraz po zapoznaniu się z fundamentalnymi elementami kompetencyjnej teorii przedsiębiorstwa, wyznaczono propozycję ujęcia owego spojrzenia w firmie KPMG. Zapoznając się z poniższymi wnioskami płynącymi z analizy przypadku, należy uwzględnić otoczenie rynkowe oraz specyfikę funkcjonowania organizacji międzynarodowej, co przekłada się na niżej prezentowane treści.

Firma KPMG za kompetencje cenne uważa zachowanie jednakowych standardów pracy i obsługi klientów firmy na całym świecie. Niezależnie od tego, gdzie będą świadczone usługi przez pracowników firmy, jakość wykonywanej pracy będzie zawsze na najwyższym poziomie. Również wiedza branżowa, którą posiadają i tworzą w firmie praktycy z doświadczeniem zawodowym w poszczególnych sektorach gospodarki, będzie należała do cennych kompetencji, a także podkreślała unikalność świadczonych usług i indywidualne podejście do poszczególnych klientów. Przykładem rzadkich kompetencji, które cechują firmę KPMG w Polsce, jest bycie jednym ze światowych liderów usług świadczących dla sektora finansowego. Firma jest w gronie audytorów największych banków w Polsce oraz wielu mniejszych banków z krajową i międzynarodową strukturą własności, a także biur maklerskich oraz funduszy inwestycyjnych. Wiedza branżowa, doświadczenie i zaufanie klientów powodują, że usługi dla sektora finansowego rozwijają się bardzo dynamicznie i że firma w tej dziedzinie stara się zawsze stawiać dwa kroki naprzód przed konkurencją.

Kompetencje trudne do imitacji to z pewnością historia firmy i tradycje sięgające 1870 r. Od początku istnienia firmy KPMG stawia sobie za cel zatrudnienie wykwalifikowanych pracowników tworzących silny zespół doradców, grupujący setki doświadczonych profesjonalistów, posiadających specjalistyczną wiedzę.

Do dobrze zorganizowanych kompetencji zaliczymy bliską współpracę z klientem, polegającą na utrzymywaniu stałych kontaktów, pełnej wiedzy o jego działalności i zrozumieniu oczekiwań, spójny system wartości opartych na przejrzystej komunikacji między pracownikami a klientami KPMG, przekazywanie rzetelnej i sprawdzonej informacji, pomoc w praktycznej implementacji rozwiązań oraz interpretację przepisów prawnych i podatkowych.

KPMG stale bada i diagnozuje potencjał zasobów ludzkich, jakimi dysponuje, co pozwala na skuteczne zarządzanie nimi. Dla każdego stanowiska pracy tworzone są odpowiednie zbiory kompetencji wraz z jasno określonymi wskaźnikami behawioralnymi. Kompetencje i poziom kwalifikacji kadry są widoczne w interakcjach z klientami, pracownikami i we wszystkich obszarach wykonywanej pracy. Spełniają oczekiwania i wymagania rynku. Takie kompetencje, jak np. odpowiedzialność,

nastawienie biznesowe, profesjonalizm, budowanie relacji, rozwijanie pracowników czy dostarczanie usług dla klienta na najwyższym poziomie odpowiednio zdefiniowane i zakorzenione w pracownikach, prowadzi do budowania przewagi konkurencyjnej i stanowi o silnych cechach organizacji. Kompetencje te są nieustannie rozwijane w ramach ściśle zaplanowanej ścieżki kariery. Związane jest to z awansem na wyższe stanowiska, gdzie stopniowo zmienia się zakres odpowiedzialności, zadania analityczne są zastępowane przez zadania związane z zarządzaniem – najpierw projektami, a później firmą. Warunkiem awansu na kolejne stanowisko jest opanowanie określonego zestawu umiejętności – analitycznych, interpersonalnych i menedżerskich, oraz nieustanne pogłębianie wiedzy technicznej, poprzez zdobywanie kolejnych kwalifikacji zawodowych. Dla każdej ścieżki określone są również ramy czasowe, w których należy spodziewać się awansu. W ten sposób ścieżka kariery pracowników przedstawiona jest w sposób jawny i klarowny. Nowo zatrudnione osoby znają ścieżkę kariery, politykę szkoleniową, możliwości rozwoju i awansu zawodowego. Dzięki zastosowaniu takiego modelu kompetencyjnego we wszystkich krajach funkcjonowania firmy wygląda ona jednolicie.

7. Podsumowanie

Kompetencyjna teoria przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla oceny konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Odgrywa ona szczególną rolę w złożonych i niepewnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, w których akcentuje się innowacyjność, elastyczność działania, efektywność i szybkość wdrażania nowych rozwiązań, modyfikowania struktur organizacyjnych oraz sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw [Penc 2001]. Kluczową wartością staje się innowacja zastępująca racjonalizację, której metody są już tak powszechne, że nie zapewniają przedsiębiorstwu atutów konkurencyjnych. Nowe rozwiązania w sferze produktu, techniki, organizacji oraz relacji z klientami decydują o konkurencyjności. Aby osiągnąć ten cel, należy zupełnie inaczej niż dotychczas potraktować posiadane zasoby.

Odzwierciedlenie kompetencyjnej teorii firmy można w szczególności zauważyć wśród firm z branży consultingowej. Przykładem takiej firmy jest właśnie KPMG, która zbudowała swoją markę i wartość w oparciu o kompetencje pracowników. Posiadany przez nią kapitał ludzki odzwierciedla wachlarz i jakość oferowanych usług, co pozwala na utrzymanie silnej pozycji na arenie międzynarodowej.

Literatura

- Bratnicki M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Dwojacki P., Nogalski B., Sikorski C., 1999, *Zarządzanie w nowych czasach*, Przegląd Organizacji, nr 9.

- Foss N.J., 1996, *Introduction. The emerging competence perspective*, [w:] N.J. Foss, C. Knudsen (red.), *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London–New York.
- Gorynia M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1996, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hamilton R.D., Eskin E.D., Michaels M.P., 1998, *Assessing competitors: The gap between strategic intent and core capability*, Long Range Planning, vol. 31, no. 3.
- Juchnowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz Ł., 2010, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Levy-Leboyer C., 1997, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa.
- Penc J., 2001, *Zarządzanie w Nowej Ekonomii*, Przegląd Organizacji, nr 11,.
- Wolińska-Skuza A., 2011, *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim w oparciu o kompetencje*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

KPMG AS AN EXAMPLE OF COMPETENCE COMPANY

Summary: The article is a theoretical set of fundamental knowledge in the area of new economic theories, centered on competence, the angle of which can be seen a company. The primary objective is to bring competence theory of the firm, starting with the historical conditions of the emergence of recognition in the science of economics. To visualize the competency approach the case of the consulting KPMG firm was chosen for the analysis. This firm is located in the leading group of corporate consulting services related to outsourcing of processes for external clients.

Keywords: competence, theory of business, intellectual capital, strategic management, enterprise value.