

Małgorzata REMBIASZ*, Arkadiusz BOROWIEC**,
Przemysław CZAJKOWSKI***

WPLYW KOMPETENCJI MENEDŻERÓW NA PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTW JAKO PRZEJAW INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚCI – WYNIKI BADANIA DELFICKIEGO

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.083.10

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badania delfickiego na temat identyfikacji kompetencji menedżerów, które mają wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych. Przeprowadzone badania pilotażowe dały podstawę do dalszej eksploracji tematu. Udało się wyłonić listę kluczowych kompetencji menedżerów oraz instrumentów konkurowania przedsiębiorstw w badanym sektorze. Dzięki przeprowadzonym badaniom możliwe stanie się przygotowanie ankiety skierowanej do przedsiębiorstw, za pomocą której będzie można określić stopień wykorzystania wskazanych przez ekspertów czynników oraz zbadać ich wzajemne korelacje. Wiele z ustalonych podczas badania kompetencji jest w dużej mierze tożsamych z umiejętnościami i wiedzą, które cechują przedsiębiorcę na rynku. Intraprzedsiebiorczość (przedsiębiorczość korporacyjna) prowadzi do przedsięwzięć biznesowych oraz innych innowacyjnych rozwiązań. Doskonalenie kompetencji zawodowych i dostosowywanie ich do wymagań rynku pracy oraz wzmocnienie orientacji intraprzedsiebiorczej to czynniki wspierające innowacyjność i wzmocniające rozwój polskiej gospodarki. Współcześnie kompetentny menedżer każdego szczebla powinien działać i myśleć w sposób przedsiębiorczy. Warto również wspierać działania w zakresie ewolucji tradycyjnej kultury korporacji na kulturę intraprzedsiebiorczą.

Słowa kluczowe: intraprzedsiebiorczość, kompetencje menedżerów, badanie delfickie

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Zarządzania i Systemów Informacyjnych, Zakład Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie. ORCID: 0000-0001-6605-4499.

** Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Zarządzania i Systemów Informacyjnych, Zakład Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie. ORCID: 0000-0002-6897-5803.

*** Doktorant Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

1. WPROWADZENIE

We współczesnych rozważaniach na temat rozwoju społeczno-gospodarczego świata i pozycji konkurencyjnej poszczególnych krajów na światowym rynku bardzo często podkreśla się rolę kapitału ludzkiego, który ma równie istotne znaczenie jak kapitał materialny i finansowy. Przedsiębiorstwa zarówno duże, jak i małe oraz średnie w coraz większym stopniu dostrzegają, że gwarancją ich sukcesu jest wysoki poziom i odpowiednie dopasowanie do specyfiki prowadzonej działalności kompetencji zatrudnionych pracowników. Zarządzanie kompetencjami ma szczególne znaczenie w procesie zarządzania ludźmi, dotyczy to szczególnie rekrutacji i selekcji, planowania szkoleń oraz systemu motywacyjnego. Powinno również być silnie powiązane ze strategią przedsiębiorstwa.

Rozwój intraprzsiębiorczości wydaje się obecnie jednym z kluczowych czynników rozwoju i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw każdej wielkości. Bardzo istotna staje się ewolucja tradycyjnej kultury korporacji na kulturę intraprzsiębiorczą (Piasecki, 2001, s. 31).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badania delfickiego na temat identyfikacji kompetencji menedżerów, które mają wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych. Wiele z ustalonych w ten sposób kompetencji jest w dużej mierze tożsamyh z umiejętnościami i wiedzą, które cechują przedsiębiorcę na rynku. Można zatem stwierdzić, że kompetentny menedżer cechuje się intraprzsiębiorczością.

2. ROLA INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Jak pisze T. Piecuch (2018), przedsiębiorczość korporacyjną można uznać za najbardziej złożoną formę przedsiębiorczości. Dotyczy korporacji, czyli dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw. Określa się jej mianem wiele różnorodnych działań z dużym naciskiem na te, które mają charakter innowacyjny. Działania te podejmuje przedstawiciele kierownictwa różnych szczebli na poziomie organizacyjnym i pracownicy na poziomie indywidualnym. Przedsiębiorczość korporacyjna łączy w sobie poszukiwanie i wykorzystywanie szans rynkowych oraz z zasady prowadzić ma do zdobycia i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy (Ketchen, Ireland, Snow, 2007).

Ważnym elementem intraprzsiębiorczości jest partycypacja pracownicza, która może wspierać wzrost efektywności firmy, ponieważ umożliwia łatwiejszą

realizację podjętych wspólnie decyzji i zwiększa utożsamianie się pracowników z celami organizacji. Poza tym zwiększa elastyczność przedsiębiorstwa i pozytywnie wzmacnia stosunki społeczne (Dyduch, 2008, s. 32).

Warunkiem koniecznym do zaistnienia w organizacji zachowań intraprzedsiebiorczych jest uzyskanie przez menedżerów odpowiednich uprawnień decyzyjnych. Ponadto ważne są takie kwestie, jak (Witaszek, 2006): silne zaangażowanie kadry kierowniczej w upowszechnianie intraprzedsiebiorczości, wdrażanie przyjętego modelu przedsiebiorczości z uwzględnieniem celu i ograniczeń, stworzenie systemu motywacyjnego wspierającego działania intraprzedsiebiorców.

Intraprzedsiebiorcy tworzą nowe produkty lub nową wiedzę, wpływając na poprawę pozycji konkurencyjnej i finansowej firmy. Intraprzedsiebiorczość należy zatem traktować jako kluczowy aspekt rozwoju, a nawet warunek przetrwania nowoczesnych korporacji (Nowacka i in., 2020).

3. POJĘCIE KOMPETENCJI W LITERATURZE PRZEDMIOTU

Termin „kompetencja” mimo wielu kompleksowych badań i opracowań nie został zdefiniowany w jednoznaczny sposób w literaturze. W XXI w. w wyniku postępu technologicznego, globalizacji gospodarki światowej i zmian społecznych definicja ta podlega ewolucji i nabiera wciąż nowego znaczenia. Kompetencje są związane z poziomem kapitału ludzkiego, wpływają na wzrost i pozycję na rynku przedsiębiorstw różnej wielkości oraz rozwój społeczno-gospodarczy kraju.

Pojęcie kompetencji pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* oznaczającego odpowiedzialność, przydatność. Kompetencja może być określana jako „indywidualna zdolność do podejmowania działalności wymagających niezależnego planowania, wdrażania i automonitorowania” (Parkes, 1993, s. 83).

Kompetencje zawodowe można określić jako zbiór specyficznych cech, które skłaniają pracownika do aktywnej postawy w kreowaniu ścieżki kariery zawodowej (Frączkiewicz-Wronka, Austen, 2015). Za godną uznania traktuje się postawę w postaci przejmowania inicjatywy i postrzegania stawianych przed pracownikiem zadań w kategorii szans dla osiągnięcia sukcesu w pracy. Ta trafna definicja kompetencji zawodowych wydaje się najbliższa pojęciu intraprzedsiebiorczości.

Z kolei podstawą kompetencji kierowniczych jest złożoność, wieloaspektowość oraz interdyscyplinarność. Inne zadania oraz funkcje pełnią kierownicy sztabowi, kierownicy liniowi, liderzy oraz menedżerowie. Ze względu na to, że pełnią oni obowiązki kierowników w strukturze organizacyjnej, są specjalistami z różnych dziedzin nauki, takich jak: finanse, produkcja, marketing, logistyka. Świadczy też

to o tym, że inne wymagania, umiejętności, wiedzę stawia się przed kierownikiem ds. produkcji, a inne przed kierownikiem ds. logistyki (Jeruszka, 2016, s. 65-66).

Kompetencje menedżera obejmują jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie, a także poziom odpowiedzialności. Stanowią potencjał połączony w związku przyczynowo-skutkowym z zachowaniami, które decydują o sprawnym zarządzaniu firmą (Tyrańska, 2018).

Kompetencje zawodowe można traktować jako kategorię rynkową. Popyt na kompetencje zawodowe wyrażany jest najczęściej jako popyt na określone zawody, miarą podaży jest liczba osób o określonych zawodach zdolnych do podjęcia pracy. Co ważne, zarówno niedobór, jak i nadmiar kompetencji wpływa negatywnie na działalność przedsiębiorstw (Mantura, 2016).

Zarządzanie kompetencjami prowadzone jest na kilku poziomach. Na poziomie indywidualnym pracownik w sposób racjonalny wykorzystuje i pogłębia swoją wiedzę i umiejętności podczas wypełniania codziennych obowiązków zawodowych. Dzięki sprawnemu zarządzaniu kompetencjami staje się „szefem samego siebie”. Poziom organizacyjny wiąże się ze wskazaniem przez kadrę wyższego szczebla kompetencji potrzebnych w przedsiębiorstwie, metod ich pozyskiwania i doskonalenia. Zarządzanie kompetencjami na poziomie organizacyjnym oznacza również zatrudnianie i zatrzymywanie najzdolniejszych pracowników oraz kreowanie atrakcyjnych ścieżek kariery (Oleksyn, 2006).

Na poziomie lokalnym zarządzanie kompetencjami to realizacja planu celów polityki społeczno-gospodarczej, w tym szczególnie edukacyjnej. Grupę docelową tworzą przede wszystkim młodzież oraz osoby bezrobotne, które korzystając z form pomocy urzędu pracy przez zastosowanie dostępnych form pomocy, są w stanie w realny sposób podnieść szeroko pojęte kompetencje zawodowe oraz przedsiębiorcze (Moczydłowska, Pacewicz, 2007, s. 67-82).

Istotny jest fakt, że plan rozwoju kompetencji menedżerskich uzależniony jest w istotnym stopniu od przyjętego modelu kariery zawodowej na stanowiskach kierowniczych w danym przedsiębiorstwie. Ważną kwestię stanowi tu dobór odpowiednich metod rozwoju pracowników, do których zalicza się przede wszystkim: mentoring i coaching, szkolenia menedżerskie, treningi wrażliwości i techniki relaksacyjne oraz doskonalenie w ramach ośrodków rozwoju kompetencji w dużych firmach (Lachiewicz, 2019).

Jak wspomniano, kompetencje mają dynamiczny charakter. Ważna jest również ich odpowiednia konfiguracja dopasowana do specyfiki organizacji. Wywołuje to konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji w celu zwiększania korzyści uzyskiwanych z zasobów wiedzy i umiejętności przedsiębiorstwa (Graczyk-Kucharska i in., 2020).

4. ANALIZA WYNIKÓW BADANIA DELFICKIEGO DOTYCZĄCEGO WPŁYWU KOMPETENCJI MENEDŻERÓW NA PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA PŁYT DREWNOPOCHODNYCH

4.1. Opis metody

W celu wykorzystania wiedzy ekspertów związanej z identyfikacją kompetencji menedżerów mających wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych zastosowano metodę badania delfickiego. Jest ona próbą odpowiedzi na złożony charakter nauk o zarządzaniu i jakości oraz ich dynamiczny rozwój. Mimo że ma rodowód wywodzący się ze starożytności, to we współczesnej formie została opisana na początku lat 50. XX w. przez amerykańską organizację badawczą RAND Corporation (Fischer, 1978, s. 64).

W przeprowadzonym badaniu zgodnie z wytycznymi, które go dotyczą, zastosowano następujące podstawy: 1) grupę ekspertów dobraną celowo, 2) opinie ekspertów, które przyczyniają się do rozwiązania postawionego problemu. Ze względu na ramy badania i konieczność selekcji czynników nie przeprowadzono procesu wielokrotnych interakcji oraz sprzężenia zwrotnego stosowanego wobec uczestników celem wywołania refleksji.

Do badania opisanego w niniejszym artykule zaproszono w związku z tym 12 ekspertów, co nie jest wprawdzie dużą liczbą, ale wpisuje się w warunki metodyczne zastosowania metody delfickiej (Paliwoda, 1983). Ponieważ w badaniu wzięło udział 5 naukowców oraz 7 praktyków, których specjalizacja merytoryczna była podobna, to metoda ta może być z powodzeniem w tym przypadku zastosowana (Stitt-Gohdes, Crews, 2004). Warto też podkreślić, że wyniki badań przeprowadzonych przez K. Brockhoffa oraz D. Boje i J. Murnighana (1982) pokazują brak istotnych zależności pomiędzy liczbą uczestników badania a efektami wykorzystania metody delfickiej.

Badanie odbyło się w miesiącach wakacyjnych 2021 r. Badani zostali poproszeni o odpowiedź na 5 pytań przygotowanych w kwestionariuszu sporządzonym specjalnie w tym celu. Dotyczyły one:

- 20 kluczowych kompetencji menedżera,
- 10 kluczowych zmiennych w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego,
- 5 kluczowych obszarów potencjału konkurencyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym,
- 5 kluczowych metod badania pozycji konkurencyjnej w przedsiębiorstwie produkcyjnym,
- 5 kluczowych instrumentów konkurowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

W badaniu, jak wspomniano, wykorzystano dobór celowy próby. Posłużono się w tym celu trzema kryteriami. Pierwsze, naukowe, dotyczyło osób ze stopniem naukowym doktora lub wyższym, specjalizujących się w naukach o zarządzaniu i jakości. Drugie kryterium, merytoryczne, związane było z zakresem zainteresowań oraz działalności kandydatów oraz wpisywało się w tematykę konkurencyjności oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o trzecie kryterium, to dotyczyło ono autorytetu kandydata, jaki ma on w lokalnym środowisku. W procesie doboru ekspertów nie brano natomiast pod uwagę kryteriów takich jak wiek czy płeć. Nie mają one bowiem wpływu na wyniki.

4.2. Analiza wyników badań empirycznych

Współczesny menedżer coraz częściej zostaje wystawiany na trudne zadania. Wymogi, które są mu stawiane, niewątpliwie nie są łatwe do spełnienia, dlatego rozwój kompetencji kierowniczych to podstawa, na której powinien budować swoją karierę. Jest on odpowiedzialny za realizację działań podległych mu osób, a jego celem jest zwiększanie efektywności pracy przez odpowiednie sposoby zarządzania ludźmi.

Co ciekawe, szukając 20 kluczowych kompetencji menedżera, na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że najbardziej pożądaną z nich jest odpowiedzialność. Wskazało na nią aż 75% ekspertów. Odpowiedź ta wydaje się zasadna, ponieważ wielu menedżerów ma ze stwarzaniem warunków do rozwoju i podtrzymywaniem motywacji pracowników duży problem. Podstawą do tego jest rzetelna i uczciwa ocena kompetencji podwładnych, konstruktywna informacja zwrotna, stawianie celów rozwojowych oraz budowanie planów rozwoju i ich monitorowanie. Warto jednak podkreślić, że każde z tych zadań menedżerskich wymaga odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Bez nich rozwijanie pracowników i odpowiedzialność za nich pozostają jedynie sloganem.

Równie istotną według ekspertów kompetencją menedżera jest logiczne myślenie (67% wskazań). Co prawda, jak wykazuje wielu badaczy, intuicja w zarządzaniu jest równie ważna jak myślenie sekwencyjne, niemniej jednak trudno zaprzeczyć, że logiczne myślenie pomaga menedżerowi określić prawdę, dojść do konkluzji i rozwiązać dzięki temu problemy, a na końcu podjąć dobre decyzje. Logika bowiem zawsze jest narzędziem wolnym od emocji, które pomaga wyciągać rozsądne wnioski oparte na faktach.

Trzecią co do ważności według badanych kompetencją jest kreatywność. Wskazała na nią połowa ankietowanych ekspertów. Co ciekawe, wynik ten pokrywa się z badaniem ogłoszonym podczas forum gospodarczego w Davos, które odbyło się w dniach 20-23.01.2020 r., gdzie przedstawiono najważniejsze umiejętności menedżerów w 2020 r. Według badań jednak 30% kreatywności to nasze uzdolnienie wewnętrzne, a pozostałe 70% zależy od tego, w jakim zespole pracujemy. W organizacjach nie ma

jednak kreatywności bez zaufania, bowiem w przeciwnym wypadku ludzie zawsze będą bali się oceny.

Kreatywność jest zatem wymieniana jako jedno z wymagań stawianych przez rynek pracy. Zaliczana jest do kompetencji miękkich i składają się na nią trzy komponenty kreatywności (Harvard Business School, 2003):

- wiedza: wiedza techniczna, kwalifikacje intelektualne oraz znajomość procedur,
- umiejętność twórczego myślenia,
- motywacja, szczególnie wewnętrzna, która ma większy wpływ na kreatywność niż motywacja zewnętrzna.

Kreatywność to proces rozwijania i przedstawienia nowatorskich pomysłów w celu zaspokojenia potrzeb lub rozwiązania problemów (Fazlagić, 2015).

Spośród pozostałych kluczowych kompetencji menedżera eksperci najczęściej wymieniali: autorytet, budowanie relacji ze współpracownikami, chęć samorozwoju, delegowanie uprawnień, komunikację, kulturę osobistą, myślenie strategiczne, podejmowanie ryzyka, przywództwo oraz asertywność. Cechy te wybrało 42% badanych. Ponadto ankietowani wskazali także: motywowanie pracowników, profesjonalizm, umiejętności analityczne oraz interpersonalne (odpowiedzi te uzyskały po 33%). W końcu wśród najważniejszych kompetencji menedżera wymienione zostały (po 25% wskazań): dążenie do rezultatów, delegowanie zadań, przewidywanie sytuacji na rynku, innowacyjność oraz określenie celów i priorytetów.

Jak wcześniej wspomniano, kompetentny menedżer powinien cechować się intraprzedsiebiorczością. Warto tutaj zauważyć, że dużym błędem, niestety wciąż popełnianym przez kierownictwo korporacji, jest karanie przedsiębiorczych pracowników. Intraprzedsiebiorcy powinni mieć prawo do popełniania błędów. Negatywne instrumenty motywowania są nieskuteczne w stosunku do kreatywnych pracowników. Karanie za niepowodzenia przy podejmowaniu innowacyjnych przedsięwzięć należy traktować jako istotną barierę rozwoju intraprzedsiebiorczości (Piecuch, 2016).

Spośród 10 kluczowych zmiennych w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego według opinii ankietowanych po 58% wskazań uzyskały sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz wdrażanie nowych technologii. Pierwsza z tych zmiennych jest niewątpliwie bardzo ważna, gdyż od niej w dużej mierze zależy poprawne funkcjonowanie każdej firmy. Dzięki niej pracownicy mają świadomość, co należy do ich obowiązków i w jaki sposób trzeba realizować zadania służbowe. Trudno wyobrazić sobie organizację, w której informacje w ogóle nie docierają do zainteresowanych osób. Jeśli przepływ informacji nie jest najlepszy, wówczas pracownicy zdecydowanie mniej angażują się w jej sprawy, a w razie dokonywania zmian protestują lub niechętnie się na nie godzą. Należy oczywiście także pamiętać, by obieg informacji odbywał się w możliwie jak najbezpieczniejszy sposób i by nie trafiały one do nieupoważnionych osób.

Druga z wiodących zmiennych – wdrażanie nowych technologii – wywołuje niemal zawsze interakcje ze strony personelu. Jak się okazuje, 83% kadry menedżerskiej zauważa, że największym problemem, z jakim mają do czynienia w zespołach,

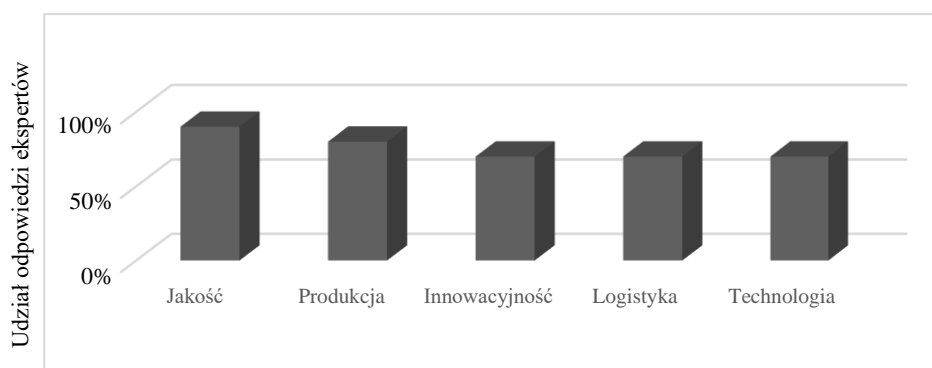
jest opór ludzi przed technologią (SAGRA, 2021). Niewątpliwie jednak trudno nie zgodzić się z opinią ankietowanych dotyczącą wagi tej zmiennej, gdyż nowoczesne technologie w obszarze produkcyjnym są obecnie największą siłą napędzającą gospodarkę światową. Warto też pamiętać, że według otwartego modelu innowacji stworzonego przez B.H. Chesbrougha przedsiębiorstwa powinny polegać nie tylko na przeprowadzonych badaniach własnych, ale także na nabywaniu patentów i licencji na różne nowatorskie rozwiązania (Sieniawska, 2010).

Spośród pozostałych zmiennych w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego ankietowani wskazali postęp jakościowy oferowanych produktów oraz wzrost sprzedaży. Czynniki te wskazało po 50% ankietowanych ekspertów. Warto podkreślić, że postęp jakościowy jest składową postępu technicznego. Zwykle wraz ze wzrostem poziomu rozwoju jakościowego wybranych środków technicznych następuje również ich zwiększenie jakościowe. Jak wskazuje B. Banach, celem stosowania postępu technicznego jest uzyskiwanie w szerszej perspektywie jakościowo wyższych i ilościowo większych rezultatów (Banach, 2010, s. 10).

Wzrost sprzedaży jest natomiast drugą fazą cyklu życia produktu. Po fazie wprowadzenia na rynek, kiedy konsumenci poznali już dobrze produkt, zaczyna się faza wzrostu. Produkt trafia wówczas do coraz to nowych systemów dystrybucji i staje się łatwo dostępny dla wszystkich klientów. Za wzrostem sprzedaży z reguły podąża wysoki zysk.

Pozostałe kluczowe zmienne w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego w opinii ekspertów (po 42% wskazań) to: adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania, doskonalenie pracowników, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wprowadzanie innowacyjnych pomysłów w sektorze, zwiększenie efektywności oraz skuteczności procesów produkcyjnych, a także zwiększenie wydajności produkcji.

Bardzo ciekawe wyniki zanotowano w zakresie wskazania 5 kluczowych obszarów potencjału konkurencyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Na rysunku 1 przedstawiono uzyskane wyniki.



Rys. 1. Kluczowe obszary potencjału konkurencyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym (opracowanie własne na podstawie wyników badań)

Uzyskane wyniki w tym zakresie w dużym stopniu odzwierciedlają i uzasadniają wcześniej pozyskane dane. Warto jednak nadmienić, że różnorodność koncepcji na temat potencjału konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu jest relatywnie duża. Niewątpliwie jednak można go zdefiniować jako system zasobów materialnych i niematerialnych, który umożliwia przedsiębiorstwu budowanie przewagi konkurencyjnej. W opinii Portera można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje strategii konkurencji: wiodącą pozycję pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowanie oraz koncentrację (Porter, 1999).

Jeśli chodzi natomiast o listę metod badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, to eksperci biorący udział w badaniu wskazali jako dominujące metody SWOT oraz model 5 sił Portera. Odpowiedzi te uzyskały po 58% wskazań. Wydaje się, że nie ma sensu w tym miejscu opisywać tych metod, gdyż są one doskonale znane i istotnie bardzo często stosowane. Spośród pozostałych metod największą popularnością wśród badanych odznaczały się analiza satysfakcji klientów (50%), macierz opłacalności biznesu (42%) oraz macierz szans/zagrożeń (33%).

Mimo nieco mniejszej popularności szczególnie interesująca wydaje się tutaj macierz opłacalności biznesu, która należy do grupy metod portfelowych i służy ocenie danego elementu działalności firmy (np. linii produkcyjnej, działu czy też całej organizacji) pod kątem jego dalszego utrzymywania, rozwoju lub całkowitej rezygnacji (Obłój, 2014).

Macierz ta pokazuje zależność pomiędzy przepływem gotówki, udziałem w rynku a dochodowością produktów. Pozwala ona w związku z tym zrealizować symulację efektów zarówno zwiększonych nakładów na daną część działalności firmy, jak również agresywnego zwiększania udziałów w rynku czy ograniczenia kapitału.

Ostatnim obszarem objętym badaniem delfickim było wskazanie najważniejszych instrumentów konkurencyjności przedsiębiorstw. Spośród uzyskanych odpowiedzi najczęściej wskazań uzyskała jakość produktów (58%). Co warto podkreślić, jest ona kluczowym elementem w innych badaniach. Z raportu Konfederacji Lewiatan w ramach projektu „Monitoring kondycji sektora MMŚP 2014” wynika, że 80,5% przedsiębiorstw sekcji Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo uznało, że jest ona kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw. Niemal co dziesiąty respondent (86,5%) stwierdził, że w najbliższych latach czynnik ten będzie zyskiwał na znaczeniu (Starczewska-Krzysztozek, 2014, s. 55).

Drugim w kolejności kluczowym instrumentem konkurencyjności w opinii ekspertów było zastosowanie innowacyjnych technologii (50% wskazań). Innowacje technologiczne to zmiany w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania, a także w sposobach docierania z produktem do odbiorców. Metody te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub w organizacji produkcji, mogą też stanowić połączenie tych dwóch rodzajów zmian lub być wynikiem wykorzystania nowej wiedzy. Mogą mieć one na celu produkcję lub dostarczenie nowych lub udoskonalonych produktów, które nie mogłyby być wytworzone czy też dostarczone za pomocą metod konwencjonalnych.

Trzecim wymienionym przez badanych instrumentem okazał się system zarządzania jakością (42%). Wdrażanie tego typu systemu jest popularną i często skuteczną metodą konkurencyjności oraz osiągania celów organizacji. Przedsiębiorstwa dochodzą do wniosku, że systemy jakości nie tylko polepszają ogólną rentowność, ale znacznie umacniają ich pozycję na rynku i zwiększają zaufanie klientów. Opracowanie i skuteczne wdrożenie systemu jakości są uzależnione od wielkości firmy i zaangażowania pracowników. Mogą oznaczać olbrzymie i długoterminowe korzyści dla firmy i klientów.

Pozostałe dwie najczęściej pojawiające się odpowiedzi ekspertów to know-how oraz park maszynowy (po 33%).

5. PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania pilotażowe w formie badania delfickiego dały podstawę do dalszej eksploracji tematu dotyczącego badania wpływu kompetencji menedżerów na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych. Wyłoniły one listę kluczowych kompetencji menedżerów potencjalnie wpływających na przewagę konkurencyjną. Wskazały także na kluczowe instrumenty konkurencyjności przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych.

Dzięki przeprowadzonym badaniom możliwe stanie się przygotowanie ankiety skierowanej do przedsiębiorstw, dzięki której będzie można określić stopień wykorzystania wskazanych przez ekspertów czynników oraz zbadać ich wzajemne korelacje.

Można stwierdzić, że zarówno w dużej korporacji, jak i firmach należących do sektora MSP menedżerowie każdego szczebla powinni mieć możliwość wykazania się postawą przedsiębiorczą. Kompetentny menedżer jest odpowiedzialny, myśli logicznie, cechuje się kreatywnością, działa i zarządza ludźmi jak intraprzedsiorca. Doskonalenie kompetencji zawodowych i dostosowywanie ich do wymagań rynku pracy oraz wzmocnienie orientacji intraprzedsiorczej stanowią istotne czynniki wspierające innowacyjność i rozwój społeczno-gospodarczy.

LITERATURA

- Banach, B. (2010). *Rozwój i postęp techniczny na tle ogólnych prawidłowości gospodarczych i cywilizacyjnych*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Boje, D.M., Murnighan, J.K. (1982). Group Confidence Pressures in Iterative Decisions. *Management Science*, 28, 10, 1187-1196.
- Dyduch, W. (2008). *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Fazlagić, J. (2015). *Kreatywni w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

- Fischer, R.G. (1978). The Delphi Method: A Description, Review, and Criticism. *Journal of Academic Librarianship*, 4(2), 64-70.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Austen, A. (2015). Menadżerowie w organizacjach publicznych – w kierunku zwiększania zatrudnialności. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4(104-105)/15, 27-41.
- Graczyk-Kucharska, M., Olszewski, R., Szafranski, M., Goliński, M., Spychała, M. (2020). Rozwój kompetencji przedsiębiorczości w procesie kształcenia praktycznego studentów szkół wyższych. *Przegląd Organizacji*, 2, 35-42.
- Harvard Business School (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Harvard Business Essentials Series. Harvard Business Review Press.
- Jeruszka, U. (2016). *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin.
- Ketchen, D.J., jr., Ireland, R.D., Snow, C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 371-385.
- Lachiewicz, S. (2019). Znaczenie i formy kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji*, 11, 51-56.
- Mantura, W. (2016). Analiza możliwości pomiaru kompetencji zawodowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 71, 29-42.
- Moczyłowska, J., Pacewicz, I. (2007). *Przedsiębiorczość*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Nowacka, U., Głębocki, R., Gil, A. (2020). Creating Intrapreneurship as an Area of Corporate Entrepreneurship. W: *Proceedings of the International Scientific Conference*. Rēzekne: Academy of Technologies, Faculty of Education, Language and Design, 717-730.
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Paliwoda, S.J. (1983). Predicting the Future Using Delphi. *Management Decision*, 21(1), 31-38.
- Parkes, D. (1993). Szkolenie zawodowe – wspólne cele, różne rozważania. W: *System standardów kwalifikacji zawodowych*. Biuro Kształcenia Kadr, materiały konferencyjne, Miedzeszyn, 10-11 grudnia.
- Piasecki, B. (2001). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Warszawa, Łódź: PWN.
- Piecuch, T. (2016). Motywowanie do intraprzsiębiorczości. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 8(44), 2, 151-166.
- Piecuch, T. (2018). Rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej – perspektywa indywidualna i organizacyjna. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Porter, M.E. (1999). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE.
- SAGRA (2021). *Pokonywanie oporu pracowników przed wdrażaniem nowych technologii*. Pobrano z: <https://sagra.pl/blog/opor-przed-technologia/> (13.09.2021).
- Sieniewska, B. (2010). Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej. W: R. Konosala (red.). *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 2. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 448-455.
- Starczewska-Krzysztozek, M. (2014). *Finansowanie działalności i rozwoju*. Warszawa: Konfederacja Lewiatan.
- Stitt-Gohdes, W.L., Crews, T.B. (2004). The Delphi Technique: A Research Strategy for Career and Technical Education. *Journal of Career and Technical Education*, 20(2), 55-68.
- Tyrańska, M. (2018). Ocena kompetencji menedżerskich – propozycja metodyczna. *Przegląd Organizacji*, 10, 6-42.

Witaszek, Z. (2006). Osobowościowe uwarunkowania sukcesu w przedsiębiorczości. *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, 3(166), 121-136.

THE INFLUENCE OF THE COMPETENCE OF MANAGERS ON COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES AS A MANIFESTATION OF INTRAPRENEURSHIP – RESULTS OF THE DELPHI STUDY

Summary

The aim of this article is to present the results of the Delphi study on the identification of managers' competencies that affect the competitive advantage of companies in the wood-based panels sector. The conducted pilot studies provided the basis for further exploration of the topic. It was possible to select a list of key competences of managers and instruments of competition of enterprises in the analyzed sector. Thanks to the conducted research, it will be possible to prepare a questionnaire addressed to enterprises, thanks to which it will be possible to determine the degree of application of the factors indicated by experts and to examine their mutual correlations. Many of the competences determined during the study are largely identical to the skills and knowledge that characterize the entrepreneur on the market. Intrapreneurship (corporate entrepreneurship) leads to business ventures and other innovative solutions. Improving professional competences and adjusting them to the requirements of the labor market as well as strengthening intrapreneurship orientation is a factor supporting innovation and strengthening the development of the Polish economy. Nowadays, a competent manager at every level should act and think in an entrepreneurial manner. It is also worth supporting activities in the field of the evolution of traditional corporate culture into an intrapreneur culture.

Keywords: Delphi research, competences of managers, intrapreneurship