

## **Koncepcja kluczowych czynników sukcesu a podejście zasobowe w zarządzaniu**

### **Wstęp**

W zarządzaniu każdą organizacją podstawowym celem podejmowanych działań jest chęć osiągnięcia sukcesu (Ring and Perry, 1985). Należy jednak pamiętać, iż organizacje funkcjonują dziś w świecie, który nie ma stałych reguł, który nie posiada uniwersalnego stylu zarządzania, a co się z tym wiąże, nie ma również uniwersalnej recepty na sukces (Skrzypek, 2007). Kluczowe, czy też krytyczne czynniki sukcesu to te zasoby, kompetencje i umiejętności organizacji, które tworzą jej przewagę konkurencyjną na danym rynku w określonym czasie i mogą zdecydować o możliwości osiągnięcia przez nią sukcesu w przyszłości (Flores, Fadden, 2000).

Celem niniejszego artykułu jest analiza koncepcji kluczowych czynników sukcesu w perspektywie podejścia zasobowego w zarządzaniu.

### **Pojęcie zasobów w organizacji**

Zdefiniowanie i szczegółowy opis zasobów oraz ich typologia mają istotne znaczenie dla podejścia zasobowego, przede wszystkim dlatego, że nie wszystkie zasoby są jednakowo istotne z punktu widzenia poszczególnych wymiarów przewagi konkurencyjnej (Krupski, 2006: 11). Sposób postrzegania zasobów organizacji przez nauki ekonomiczne ewoluował od perspektywy neoklasycznej, w ramach której analizowano dwa podstawowe, homogeniczne ich rodzaje – kapitał i pracę, do ich współczesnego postrzegania jako skomplikowanego, zróżnicowanego ze względu na wiele cech, zbioru składników materialnych i niematerialnych będących pod kontrolą organizacji (Penrose, 1959: 54).

---

\* Maria Kotas, Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Typowa dla podejścia zasobowego klasyfikacja zasobów organizacji wyróżnia następujące kategorie: finansowe, fizyczne, ludzkie oraz organizacyjne. Bardziej rozbudowane typologie zasobów obejmują dodatkowo zasoby technologiczne, wizerunek organizacji, jej relacje z interesariuszami etc. (Hunt, Morgan, 1995) Z zasobami ściśle związany jest termin możliwości organizacji (*capabilities*), które mogą być rozumiane jako zdolność grupy zasobów do realizacji określonych zadań. Możliwości te zależą nie tylko od stanu posiadanych zasobów, ale również od tworzonych w organizacji ich konfiguracji oraz sposobów wykorzystywania (Barney, 2001: 42–43).

Kolejnym, ważnym terminem związanym z zasobami są kompetencje, które mogą być definiowane jako zdolność organizacji do wykorzystywania wszystkich posiadanych zasobów zależnych między innymi od zespołu stosowanych w praktyce zasad działania i rutyny organizacji. Z punktu widzenia konkurencyjności organizacji zasadnicze znaczenie posiadają tzw. wyróżniające kompetencje, dzięki którym organizacja lepiej od konkurentów wykorzystuje swoje zasoby (Prahalad, Hamel, 1990).

Bardzo ważną kwestią związaną z typologią zasobów jest podkreślanie, iż mają one nie tylko tradycyjną, materialną (fizyczną) postać, ale mogą być również niematerialne. To rozróżnienie, aczkolwiek znane od dawna, nabiera w dzisiejszych czasach nowego znaczenia. Wiedza o różnych możliwych typologiach zasobów jest bardzo przydatna dla ich analizy oraz przy podejmowaniu decyzji alokacyjnych (zasobowych) związanych z aktualnymi i przyszłymi przewagami konkurencyjnymi. Wzrost zainteresowania ze strony uczonych i praktykujących menedżerów szczegółową charakterystyką zasobów, jest niewątpliwie związany z pojawieniem się propozycji zasobowego podejścia do strategii organizacji.

## **Istota podejścia zasobowego w zarządzaniu**

Zasobowe podejście do strategii organizacji jest historycznie najmłodszym nurtem w ramach zarządzania strategicznego, a jego początki można datować na drugą połowę lat 80. ubiegłego wieku. Od momentu swojego powstania do dnia dzisiejszego budzi ono duże zainteresowanie, głównie ze strony uczonych, ale znajduje również swoje odzwierciedlenie w sposobie myślenia praktykujących menedżerów, którzy w swoich decyzjach uwzględniają ustalenia tego nurtu myślenia, nie zawsze łącząc to z teorią.

W odróżnieniu od klasycznego podejścia do strategii, w którym źródeł sukcesu szukano przede wszystkim w umiejętności dostosowania się organizacji do układu warunków zewnętrznych, podejście zasobowe docenia możliwości sukcesu, które tkwią w samej organizacji. W podejściu zasobowym największą popularność zdobyły koncepcje:

- kluczowych umiejętności (*core competences*) G. Hamela i C. Prahalada (Hamel, Prahalad 1990);

- kluczowych zdolności (*core capabilities*) G. Stalka, P. Evansa i L.E. Hulmana (Stalk, Evans, Hulman, 1992);
- wyróżniających umiejętności (*distinctive competences*) Ch. Hilla i G. Jonesa (Hill, Jones, 1989).

Zgodnie z koncepcją zasobową o sukcesie organizacji decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność organizacji do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Zgodnie z tą koncepcją sukcesy odnoszą te organizacje, które mają większe zdolności tworzenia swoich kluczowych umiejętności i ich wykorzystania w walce konkurencyjnej. Logiczną konsekwencją przyjęcia koncepcji zasobowej jest przykładanie w analizie strategicznej dużej wagi do badania zasobów organizacji, wskazywanie, które z nich mogą być fundamentem budowania przewag konkurencyjnych i porównywanie ich ze stanem zasobów i umiejętności konkurentów.

W literaturze można spotkać dwa podejścia do strategicznej analizy zasobów i umiejętności organizacji. Pierwsze podejście polega na systematycznej, wielokryterialnej analizie zasobów organizacji we wszystkich jej podsystemach i funkcjach, poddawane bezstronnej ocenie i na tej podstawie zestawianie mocnych i słabych stron organizacji. Wśród mocnych stron organizacji znajdują się zasoby kluczowe, jak również te o niewielkim wpływie na losy organizacji. Takie podejście do systematycznej i pełnej inwentaryzacji zasobów organizacji i ich wyceny nazywa się bilansem strategicznym organizacji. Drugie podejście w analizie strategicznej zakłada, że nie jest konieczne badanie zasobów i umiejętności organizacji we wszystkich jej podsystemach i funkcjach, ale należy znaleźć kluczowe umiejętności i ocenić szanse konkurencyjne organizacji. Do oceny zdolności konkurencyjnej wystarczy posiadać wiedzę, jakie umiejętności mają strategiczne znaczenie w danym sektorze i zbadać ich stan w organizacji. Ta ocena organizacji nazywa się analizą kluczowych czynników sukcesu. Trzecią z metod analizy zasobów jest analiza łańcucha wartości organizacji, która służy do badania przewag konkurencyjnych organizacji w poszczególnych jej funkcjach podstawowych i pomocniczych (Gierszewska, Romanowska, 1998: 140).

Wszystkie trzy metody: bilans strategiczny organizacji, analiza kluczowych czynników sukcesu oraz analiza łańcucha wartości, dają obraz słabych i mocnych stron organizacji, różniący się zakresem szczegółowości i sferami, w których poszukuje się przewag.

## Koncepcja kluczowych czynników sukcesu

Pojęcie „sukces” czy „powodzenie organizacji” jest często definiowane na gruncie teorii zarządzania. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjęto definicję P. Druckera, który opisuje sukces, jako zdolność organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej (Drucker, 2000). Takie dookreślenie sukcesu organizacji powoduje konieczność zidentyfikowania tych czynników wewnątrz organizacji, które właści-

wie wykorzystane w procesie formułowania celów strategicznych i późniejszym ich osiągnięciu pozwolą na osiągnięcia zadanych rezultatów.

Pierwotna koncepcja kluczowych czynników sukcesu została sformułowana w konsekwencji krytycznej adaptacji wyników prac Pareto (Pareto, 1896), a dokładnie implikacji zasady 80/20 dla jakości planowania, jako pierwotnego źródła sukcesu produktu na rynku (Rockart, 1979). Z zasady tej wynika, iż nie ma potrzeby badać wszystkich czynników sukcesu, wystarczy skupić się jedynie na najważniejszych, bowiem one faktycznie odpowiadają za sukces czy porażkę organizacji. Jest to uproszczone rozumowanie, ponieważ w zależności od sektora, w którym funkcjonuje organizacja, proporcje zasobów czy też kluczowych umiejętności mogą oddziaływać na organizację w zupełnie inny sposób (Hood 1991).

W literaturze pojęcie kluczowych czy też krytycznych czynników sukcesu używa się zamiennie. Rockart nazywa kluczowymi te czynniki, które zapewnią organizacji sukces i zdobycie przewagi konkurencyjnej (Rockart, 1979). Podobną definicję prezentują Leidecker i Bruno, nazywając krytycznymi czynnikami cechy, warunki czy zmienne organizacji odpowiedzialne za jej sukces (Leidecker, Bruno, 1984). Według Grunerta i Ellegarda pojęcie kluczowych czynników sukcesu może być rozumiane na cztery sposoby, jako (Grunert, Ellegard, 1993):

- konieczne składowe systemu zarządzania organizacją;
- niepowtarzalne, jedyne cechy organizacji;
- narzędzie heurystyczne dla zarządzających, które pozwoli w pewien sposób wyostrzyć ich sposób myślenia o organizacji;
- opis najważniejszych umiejętności oraz źródeł potrzebnych do osiągnięcia sukcesu na danym rynku.

Grunert i Ellegard pochylił się nad ostatnim z wymienionych i zdefiniowali kluczowe czynniki sukcesu jako umiejętność organizacji, w którą może ona zainwestować (tamże).

Dzięki krytycznym czynnikom sukcesu organizacja może wyróżnić się od konkurencji, a przez to zbudować stabilne, silne oraz pozytywne relacje z rynkiem, na którym działa (Dirks, Wijn, 1996). Rockart podkreśla, iż czynniki te stanowią specyficzne obszary działalności organizacji, w związku z tym powinny być stale obserwowane i analizowane przez jej kierownictwo (Rockart, 1979). Thierauf uważa, że jeśli kluczowe czynniki sukcesu nie będą wiarygodnym odbiciem rzeczywistości, cele zarządu nie będą spełnione w satysfakcjonującym stopniu (Thierauf, 2002). Pinto i Slevin podkreślają wagę identyfikacji tych czynników, gdyż bez tej czynności stają się one zagrożeniem dla organizacji (Pinto, Slevin, 1987). Dadashzadeh twierdzi, iż już w chwili identyfikacji krytycznych czynników sukcesu powinny one stać się celami dla zarządu. W związku z tym powstaje potrzeba bieżącej informacji kierownictwa o ich ewentualnych zmianach (Dadashzadeh, 1989).

Bartes i Strzednicki wyróżniają się cztery możliwe źródła czynników sukcesu (Bartes, Strzednicki, 2003):

- własne, specyficzne warunki określone przez dziedzinę działalności organizacji;

- pozycję organizacji w ramach danego sektora;
- otoczenie organizacji, preferencje klientów, czynniki gospodarcze i polityczne państwa;
- aktualne czynniki organizacyjne, których znaczenie jest uzależnione od powstałej sytuacji.

Sirius i Moghaddam wyróżniają jeszcze piąte źródło kluczowych czynników sukcesu – specyfikę zarządzania w organizacji (Sirius, Moghaddam, 2009).

Rockart i Cresenz, biorąc pod uwagę kryterium czasu, dokonują rozdziału kluczowych czynników sukcesu na dwie grupy:

- bieżące – zmieniające się w zależności od aktualnych problemów, przed którymi stoi organizacja;
- planowane – odpowiadające zwykle programom rozwojowym firmy.

Liczba tych czynników w każdej z grup uzależniona jest od wielkości organizacji, czasu oraz osób nią zarządzających (Rockart, Cresenz, 1983).

Wyróżnienie kluczowych czynników sukcesu organizacji niesie ze sobą szereg korzyści z tym związanych (Zarepur, 2001):

- zmniejszenie negatywnego wpływu czynników sukcesu na organizację;
- zmniejszenie ryzyka finansowego;
- zwiększenie kontroli jakości;
- zwiększenie zdolności do radzenia sobie z grupami, które mogą negatywnie oddziaływać na organizację;
- zagwarantowanie celów budżetowych.

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu służy dwóm istotnym celom praktycznym. Pierwszy z nich to cel diagnostyczny – jego realizacja pozwala na wyjaśnienie powodów różnego tempa rozwoju organizacji. Z kolei dzięki celowi normatywnemu możliwe jest wskazanie kadrze zarządzającej pożądanego sposobu i kierunku racjonalnego działania (Dirks, Wijn, 1996).

## Podsumowanie

Ewolucja zarządzania strategicznego od podejścia pozycyjnego do zasobowego oznacza zmianę orientacji strategii od koncentracji na uwarunkowaniach zewnętrznych ku czynnikom tkwiącym wewnątrz organizacji. Koncepcja kluczowych czynników sukcesu niezaprzeczalnie staje się więc profesjonalnym rozwiązaniem dla współczesnych organizacji działających w turbulentnym otoczeniu.

W złożonych burzliwych warunkach rozwoju współczesnych organizacji pożądana jest jednak równowaga w podporządkowaniu rozwoju organizacji impulsom zewnętrznym i wewnętrznym. Zbyt jednostronne zaakceptowanie podejścia zasobowego lub pozycyjnego jest błędem. Należy rozwijać podejście integrujące warunki zewnętrzne oraz wewnętrzne w taki sposób, by nie krępować możliwości spontanicznego rozwoju organizacji, a jednocześnie nie zamykać im drogi do świadomego, uporządkowanego osiągnięcia sukcesu.

### Summary

#### The concept of critical success factors and resource management approach

In contrast to the classical approach to strategy, in which the sources of success were sought primarily in the ability to adapt an organization to external conditions, resource management approach recognizes the possibility of success, which lies within an organization itself. Key or critical success factors are the resources, skills and organization skills that make it a competitive advantage in a given market at a given time, and may decide to permit it to achieve success in the future. The aim of the article is the analysis of the concept of critical success factors in perspective of resource management approach.

**Keywords:** resource platform, strategy, key success factors.

### Bibliografia

- Barney J. (2001), *Resourced-based theories of competitive advantage: A ten years retrospectives on the resourced-based view*, „Journal of Management”, Vol. 21.
- Bartes F., Strzednicki A. (2003), *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, Warszawa.
- Dadashzadeh M. (1989), *Teaching MIS Concepts to MBA students: A Critical Success Factor Approach*, „Journal of Information Systems Education”, No. 1(4).
- Dirks P., Wijn M. (1996), *Strategic Control: Meshing Critical success Factors with the Balanced Scorecard*, „Long Range Planning”, No. 35.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A. Warszawa.
- Ellegard, C. and Grunert, K. (1993). *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*. In: Baker, M. (Ed.), *Perspectives on Marketing Management*, Chichester: Wiley.
- Flores L.G., Fadden J. (2000), *Hox to Have a Successful Strategic Palankin Meeting*. „Training&Development”, Vol. (1) January.
- Gierszewska G., Romanowska M. (1999), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Hill, C.W.L., Jones G.R. (1989), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston.
- Hood C. (1991), *A public management for all seasons*. „Public Administration”, No 69(1), pp. 1865–1884.
- Hunt S.D., Morgan M. (1995), *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing”, Vol. 59
- Krupski R. (2006), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych.

- Leidecker, J. and Bruno, A. (1984). *Identifying and using critical success factors*. Long Range Planning, 17(1).
- Pareto V. (1896), *Cours d'économie politique*, Lausanne.
- Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley&Soons, New York.
- Prahalad, C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68.
- Ring P., Perry J. (1985), *Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive context and constraints*, „Academy of Management Review”, No 2(10).
- Rockart, J. (1979), *Chief Executives Define Their Own Information Needs*, „Harvard Business Review”, March/April.
- Rockart J., Cresenz A.D. (1983), *A process for the Rapid Development of Systems In Support of Managerial Decision Making*, Cambridge.
- Skrzypek E. (2007), *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- Stalk, G., Evans, P., Schulman L. (1992), *Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy*, Vol. 70.
- Thierauf Robert J. (2002), *Auditoría Administrativa*, México.
- Zarepur J. (2001), *Information management systems and critical success factors in small agencies*, „Ravesh Magazine”, No. 68.