



**Sebastian Narojczyk\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## ROZWÓJ KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTW PRZETWÓRSTWA PRZEMYSŁOWEGO

### Streszczenie

Kompetencje przedsiębiorstw jako kombinacje zdolności, umiejętności, wiedzy oraz technologii umożliwiają tworzenie unikatowych i trudnych do skopiowania narzędzi, dzięki którym podmioty mogą rywalizować na rynku. Jednak ze względu na zmienny, dynamiczny charakter oraz możliwość ich skopiowania w długim okresie przez konkurentów muszą być stale rozwijane. Celem artykułu jest identyfikacja potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji przedsiębiorstw. Badania empiryczne zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody badania ankietowego oraz wywiadu bezpośredniego na próbie 162 podmiotów zlokalizowanych w Polsce i funkcjonujących w jednym z sektorów przetwórstwa przemysłowego. W artykule przedstawiono wyniki badań, w ramach których przedsiębiorcy oceniali stopień potrzeby rozwoju poszczególnych kompetencji przedsiębiorstw. Uzyskany materiał empiryczny został poddany analizie czynnikowej umożliwiającej zredukowanie liczby zmiennych oraz wyodrębnienie czynników, które w istotny sposób tłumaczyły analizowany problem badawczy. Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego w pierwszej kolejności dostrzegają konieczność rozwoju kompetencji, które będą oddziaływać na wizerunek firmy zarówno w branży, jak i na rynku.

**Słowa kluczowe:** kompetencje przedsiębiorstw, rozwój kompetencji, przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego

---

\* ORCID 0000-0001-7153-5326, e-mail: sebastian.narojczyk@ue.poznan.pl.

## Wprowadzenie

Od drugiej połowy XX wieku gospodarka światowa przechodzi fundamentalne zmiany. Potocznie proces ten zaczęto nazywać globalizacją, a jego szczególny wpływ można zauważyć w każdej sferze gospodarki. Z tego powodu efektywne, racjonalne kierowanie i zarządzanie firmą jest istotnym celem dzisiejszych przedsiębiorców (Marcinkowski, 2018, s. 332). Wśród dostępnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem szczególną uwagę należy poświęcić kompetencjom organizacji, które wykorzystuje się jako niezawodne narzędzie rekonstrukcji funkcjonowania firm. Koncepcja ta umożliwi przedsiębiorcom wybranie obszarów, które z ich punktu widzenia przynoszą największe zyski. Należy jednak podkreślić, że powinny to być atrybuty, w ramach których przedsiębiorstwo może skutecznie się wyróżniać, a do których można zaliczyć umiejętności, doświadczenie, technologię, praktykę, zasoby itp. (Nowak, Wojtkowiak, 2016, s. 53). Choć kompetencje przedsiębiorstw pozwalają w szybki i prawidłowy sposób reagować na bieżące zmiany rynkowe, sam proces ich rozwoju jest złożony i skomplikowany. W tym miejscu należy zauważyć swego rodzaju lukę badawczą, ponieważ w przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych z sektora przetwórstwa przemysłowego, można rozwijać kompetencje w każdym obszarze funkcjonowania. Mając na uwadze powyższe, problem badawczy sformułowano w formie pytania: Które kompetencje wymagają poddawania procesom rozwoju? Celem artykułu jest identyfikacja potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji przedsiębiorstw w podmiotach gospodarczych zlokalizowanych w Polsce. Realizacji celu posłużyły zarówno badania teoretyczne co do istoty kompetencji przedsiębiorstw, jak i badania empiryczne przeprowadzone na próbie 162 przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego, z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego.

### 1. Kompetencje przedsiębiorstw i uwarunkowania ich rozwoju

Ekonomiści zajmujący się badaniem oraz analizą kompetencji przedsiębiorstw są zgodni, że we współczesnym świecie zaliczane są one do czynników determinujących sukces firmy (Sitko-Lutek, 2008, s. 420). Kompetencje dotyczą większości aspektów współczesnego życia gospodarczego, począwszy od działań związanych z produkcją poprzez logistykę, technologię, kończąc na pracownikach. Szukając

istoty kompetencji przedsiębiorstw, należy wskazać, że kompetencje przedsiębiorstw są często konceptualizowane jako nowy, odrębny rodzaj zasobów. Należy jednak podkreślić różnice pomiędzy kompetencjami, zdolnościami i procesami, choć ich hierarchiczne relacje są ważniejsze od ścisłych definicji. Bratnicki (2000, s. 13) proponuje wyróżnić pojęcie zdolności jako szczególnych cech jednostek ludzkich, natomiast pojęcie kompetencji odnosić do poziomu całej organizacji. W jego opinii tak rozumiane kompetencje przedsiębiorstw mają za zadanie integrować wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji zadań. Zatem kompetencje przedsiębiorstw to połączenie umiejętności oraz specjalistycznej wiedzy (w tym wiedzy ukrytej), które są w dyspozycji nie tylko poszczególnych jednostek, lecz także całej organizacji.

Dokładna analiza literatury przedmiotu pozwoliła wysunąć wniosek, że pojęcie kompetencji przedsiębiorstw jest różnie interpretowane. W tabeli 1 przedstawiono cztery najczęściej spotykane podejścia definicyjne uwzględniające ich charakter.

Tabela 1. Przegląd wybranych podejść definicyjnych kompetencji przedsiębiorstw

Podejście	Autor	Opis	Rodzaje kompetencji	Orientacja
Ogólne	G. Prahalad, C. Hamel	<ul style="list-style-type: none"><li>– innowacyjność</li><li>– tworzenie nowych rynków zbytu</li><li>– świadomy rozwój kompetencji organizacji</li><li>– wpływ na kształtowanie preferencji nabywców</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– umiejętności</li><li>– technologia</li><li>– wiedza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– tworzenie potrzeb rynkowych</li></ul>
Relacyjne	J. Kay	<ul style="list-style-type: none"><li>– dostosowanie domeny działania względem atutów firmy</li><li>– analiza wyróżniających zdolności</li><li>– podążanie z zmianami otoczenia rynkowego</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– innowacje</li><li>– reputacja</li><li>– architektura</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– zaspokajanie potrzeb rynkowych</li></ul>
Behawioralne	R. Hall	<ul style="list-style-type: none"><li>– rozwój zdolności do innowacji</li><li>– stałe podnoszenie jakości zasobów</li><li>– integracja otoczenia konkurencyjnego ze związkami interpersonalnymi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– kulturowe</li><li>– funkcjonalne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– tworzenie sieci powiązań</li></ul>
Procesowe	Strategor	<ul style="list-style-type: none"><li>– identyfikacja procesów tworzących wartość dla firmy</li><li>– umacnianie procesów szczególnych dla klienta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– menedżerskie</li><li>– ekonomiczne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– podnoszenie sprawności procesów</li></ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kay, Ehrlich (1996); Marszałek (2006), s. 268; Prahalad, Hamel (1990).

Zaprezentowany przekrój podejść definicyjnych pozwala w lepszym stopniu zrozumieć istotę i wieloaspektowość kompetencji przedsiębiorstw. Przedstawione koncepcje można rozpatrywać w aspekcie poznawczym, który obrazuje zdobyte zasoby, umiejętności i wiedzę, oraz w aspekcie działaniowym, który przedstawia działania podejmowane przez przedsiębiorstwo. Jednak przedsiębiorstwo, chcąc tworzyć nowe produkty lub usługi, musi uwzględnić potrzebę ciągłego rozwijania nabytych kompetencji lub poszukiwania nowych, które będą pasować do profilu firmy. Warto podkreślić, że kompetencje ulegają zmianom, czyli mają charakter dynamiczny, dlatego powinny ewoluować w taki sposób, aby przedsiębiorstwo mogło dostosować się do tych zmian.

Interesującą strukturę rozwoju kompetencji można znaleźć w opracowaniach poświęconych szkole zasobowej. Hierarchia kompetencyjna podzielona została na pięć poziomów uszeregowanych według schematu przedstawionego na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces rozwoju kompetencji według szkoły zasobowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Zakrzewska-Bielawska, Flaszewska (2013), s. 224.

Analizując powyższy schemat, można zauważyć, że zasoby oraz umiejętności stanowią fundament wpływający na rozwój zdolności organizacji. Na ich podstawie przedsiębiorstwo tworzy kompetencje, z których część jest przekształcana w kluczowe kompetencje (Enginoğlu, Arıkan, 2016, s. 121). Na samym szczycie znajdują się metakompetencje, które umożliwiają utrzymanie dotychczas wypracowanych kluczowych kompetencji, jak również dodatkowo wspomagają rozwój nowych zasobów, zdolności lub kompetencji.

Podsumowując, należy powiedzieć, że w kontekście prowadzonych badań literaturowych, słuszne wydaje się definiowanie kompetencji przedsiębiorstw jako szczególnych zdolności lub umiejętności dotyczących rozwijania, koordynowania i wykorzystywania zdobytych zasobów. Jednak należy wspomnieć, że kompetencje uwarunkowane są również stylem zarządzania oraz poziomem technologicznym. Ponadto należy zaznaczyć, że podstawowym celem rozwoju nabytych już kompetencji przedsiębiorstw jest nie tylko uzyskanie przewagi konkurencyjnej, lecz także

utworzenie strategicznej siły, która umożliwi wyznaczenie obszarów i kierunków dalszej ekspansji na pozostałe rynki (Bergenhengouwen, 1996, s. 56). Zatem udoskonalanie poszczególnych kompetencji jest niezwykle istotne, zwłaszcza w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## **2. Identyfikacja potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa – wyniki badań**

W badaniach empirycznych dotyczących kompetencji przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego skupiono się na analizie ich rozwoju. Badania przeprowadzono w okresie od listopada 2016 do stycznia 2017 roku. Kwestionariusz ankietowy został skierowany do przedsiębiorstw, które prowadzą działalność produkcyjną lub produkcyjno-usługową, reprezentują jedną z sekcji przetwórstwa przemysłowego, są zlokalizowane w Polsce oraz prowadzą działalność gospodarczą od minimum trzech lat. Ostatecznie w badaniu wzięły udział 162 podmioty gospodarcze. Należy zaznaczyć, że firmy te mogą rozwijać kompetencje w każdym obszarze funkcjonowania, takim jak produkcja, badania i rozwój, zarządzanie, logistyka, usługi, dystrybucja itp.

Kompetencje przedsiębiorstw, które zostały przedstawione przedsiębiorcom do oceny, zidentyfikowano na podstawie wcześniejszych badań, krytycznej analizy literatury oraz opinii i uwag przedsiębiorców wyrażonych na różnego rodzaju spotkaniach, seminariach i konferencjach. W ten sposób ostatecznie uzyskano listę 33 kompetencji o zróżnicowanym charakterze, które są szablonowe i mogą być rozwijane w przedsiębiorstwach z sektora przetwórstwa przemysłowego.

W trakcie badań przedsiębiorcy zostali poproszeni o ocenę potrzeby rozwoju poszczególnych kompetencji przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali Likerta. Respondenci mogli uznać, że dana zmienna nie wymaga rozwoju i przyznać 1 pkt, 2 pkt – w małym stopniu wymaga rozwoju, 3 pkt – w średnim stopniu wymaga rozwoju, 4 pkt – w dużym stopniu wymaga rozwoju i 5 pkt – w bardzo dużym stopniu wymaga rozwoju. Aby obliczyć kierunek siły uwarunkowań rozwoju kompetencji, obliczono średnią arytmetyczną określoną jako współczynnik rozwoju. Należy jednak podkreślić, że niektóre z nich wykazują wysoki stopień współzależności, co oznacza, że powielają tę samą lub podobną informację. Ponadto różnice w poszczególnych współczynnikach istotności miały niewielki zakres, co przyczyniło się do trudności z prawidłową interpretacją.

W celu uzyskania klarownego obrazu rozwoju poszczególnych kompetencji przeprowadzono badania pogłębione, wykorzystując procedurę analizy czynnikowej. Umożliwia ona redukcję wielu determinant do kilku najbardziej istotnych, które w wysokim stopniu opisują dane zjawisko. Analizę rozpoczęto od budowy macierzy korelacji. Pozwoliła ona zidentyfikować czynniki, które wykazywały średnią i dużą współzależność. Potwierdziły się zatem założenia o powielaniu informacji w poszczególnych zmiennych. Macierz korelacji była punktem wyjścia do stworzenia macierzy ładunków czynnikowych, która została poddana rotacji metodą Varimax. W jej wyniku, zgodnie z kryterium Kaisera (1960, s. 141–151), wyselekcjonowano siedem czynników głównych, nazywanych często mianem megaczynników (Nowak, Sobolewski, 2017, s. 187), w których skomasowano znaczną część informacji opisującej badane zjawisko, przy czym należy pamiętać, że każdy kolejny czynnik tłumaczy je w coraz mniejszym stopniu.

Znaczna część informacji zawarta jest w czynniku pierwszym, który ma zarówno wysoką wartość własną (13,31), jak i tłumaczy w wysokim stopniu wariancję (40,34%). Kolejny czynnik objaśnia wariancję w 5,62%, a jego wartość własna wynosi 1,85. Ostatni wyselekcjonowany czynnik tłumaczy wariancję w zaledwie 3,21%, a jego wartość własna wynosi 1,06. Łącznie siedem wyselekcjonowanych czynników głównych wyjaśnia zjawisko w ponad 65%, a ich wartość własna wynosi 21,50, co oznacza, że pozostałe zmienne mogą być pominięte, każda ma bowiem znikomy i coraz mniejszy udział w rozpatrywanej kwestii. Należy podkreślić, że klasyfikując zmienne dotyczące poszczególnych czynników, posłużono się kryterium minimalnej wartości ładunku czynnikowego<sup>1</sup>.

Na podstawie analizy ładunków czynnikowych można stwierdzić, że w największym stopniu należy rozwijać kompetencje, które wpływają na wizerunek przedsiębiorstwa. Czynnik ten opisany jest przez dwie zmienne pierwotne, w tym wizerunek przedsiębiorstwa w branży i na rynku (ładunek 0,73) oraz rekomendacje innych uczestników rynku (ładunek 0,65) i tłumaczy ponad 40% omawianego problemu. Świadoma oraz zaplanowana budowa obrazu przedsiębiorstwa na rynku jest zadaniem niezwykle złożonym i wieloaspektowym, ponieważ wizerunek można kreować dla kilku grup docelowych: akcjonariuszy, partnerów biznesowych, nabywców oraz obecnych i potencjalnych pracowników. Jednak problematyka budowy

---

<sup>1</sup> Wartość ładunku czynnikowego musiała wynosić więcej niż 0,63, co oznaczało, że zmienna istotnie wpływa na postać czynnika głównego.

zamierzonego image'u w poszczególnych kręgach odbiorców jest często względem siebie przeciwstawna.

Tabela 2. Macierz ładunków czynnikowych po surowej rotacji Varimax na potrzeby rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwie

Kompetencja	Ładunki czynnikowe po surowej rotacji						
	czynnik						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Niskie koszty produkcji lub usługi	0,05	<b>0,65</b>	-0,05	0,02	0,16	0,30	0,00
Program produkcyjny lub usługowy dostosowany do wymagań rynku i kontrahentów	0,03	<b>0,67</b>	0,23	0,15	0,02	0,12	0,26
Doświadczenie i umiejętności kadry menedżerskiej i załogi	0,20	<b>0,76</b>	0,19	0,06	0,05	0,14	0,11
Dostęp do kanałów dystrybucyjnych	0,37	0,15	0,13	0,22	0,14	0,10	<b>0,67</b>
Odpowiednia infrastruktura lokalizacyjna oraz transferowa	0,16	0,16	-0,06	0,15	<b>0,77</b>	-0,07	0,13
Nowoczesne wyposażenie produkcyjne lub usługowe	0,28	0,06	0,03	<b>0,82</b>	0,02	0,15	0,19
Nowoczesna i unikalna technologia produkcji lub usługi	0,09	0,14	0,27	<b>0,80</b>	0,12	0,06	0,11
Wizerunek przedsiębiorstwa w branży i na rynku	<b>0,73</b>	0,18	0,16	0,20	0,14	0,10	0,06
Rekomendacje innych uczestników rynku	<b>0,65</b>	0,17	0,29	0,09	0,31	0,05	0,14
Promowanie ciągłego procesu uczenia się indywidualnego i zespołowego	0,33	0,18	<b>0,73</b>	0,06	0,11	0,05	0,12
Historia i tradycja	0,25	0,03	0,37	0,09	<b>0,63</b>	0,17	-0,09
Tworzenie zespołowego umysłu	0,26	0,12	<b>0,73</b>	0,13	0,12	0,14	0,18
Budowanie relacji z otoczeniem	0,19	0,14	0,31	0,01	0,14	<b>0,64</b>	0,18

Zastosowano analizę czynnikową z surową rotacją Varimax, w budowie megaczynników wykorzystano ładunki o wartości większej lub równej 0,63.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych.

Druga zmienna, którą zdefiniowano jako fundament rozwoju działalności produkcyjnej lub usługowej, wyjaśniała prawie 6% badanego problemu badawczego i zawierała w sobie trzy zmienne pierwotne: doświadczenie i umiejętności kadry menedżerskiej i załogi (ładunek 0,76), program produkcyjny lub usługowy dostosowany do wymagań rynku i kontrahentów (ładunek 0,67) oraz niskie koszty produkcji lub usługi (ładunek 0,65). Można zatem powiedzieć, że rozwój wymienionych kompetencji umożliwia stabilne funkcjonowanie działalności produkcyjnej lub usługowej.

Trzeci w kolejności megaczynniki, integracyjny, określony jest przez następujące zmienne pierwotne: tworzenie zespołowego umysłu (ładunek 0,73) oraz promowanie ciągłego procesu uczenia się indywidualnego i zespołowego (ładunek 0,73). Podkreśla się, że skuteczność osiągania zamierzonych celów w przedsiębiorstwach jest często uwarunkowana współdziałaniem wszystkich pracowników w zespole oraz ich nieprzymuszonym dążeniem do podnoszenia kwalifikacji. Ta zmienna wyjaśnia już 4,53% omawianego problemu.

Kolejny megaczynniki, którego wartość własna wynosi 1,46 i tłumaczy 4,41%, charakteryzowany jest przez dwie zmienne pierwotne: nowoczesne wyposażenie produkcyjne lub usługowe (ładunek 0,82) oraz nowoczesna i unikalna technologia produkcji lub usługi (ładunek 0,80). Ze względu na to, że obejmuje obszary związane z urządzeniami, maszynami, przyrządami oraz akcesoriami, w niniejszej rozprawie określono go mianem czynnika technologicznego.

Piąty, istotny megaczynniki wyjaśniający 3,67% badanego zjawiska został określony jako lokalizacyjny, pozostaje bowiem pod wpływem dwóch zmiennych: odpowiedniej infrastruktury lokalizacyjnej i transferowej (ładunek 0,77) oraz historii i tradycji (ładunek 0,63).

Następna, szósta główna zmienna ma charakter relacyjny, ponieważ pozostaje pod wpływem jednego czynnika pierwotnego, tj. budowania relacji z otoczeniem (ładunek 0,64). Ta zmienna wyjaśnia 3,35% omawianego problemu.

Ostatni zidentyfikowany megaczynniki nazwano dystrybucyjnym, ponieważ określony jest przez jedną zmienną pierwotną, tj. dostęp do kanałów dystrybucyjnych (ładunek 0,67). Jego wartość własna wynosi 1, a tłumaczy 3,21% omawianego zjawiska.

## Podsumowanie

Podsumowując, należy zaznaczyć, że kompetencje przedsiębiorstw odgrywają kluczową rolę w strategii przedsiębiorstwa. Ponadto są niezbędne w procesie restrukturyzacji czy budowy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Warto również zauważyć, że w przypadku firm funkcjonujących w sektorze przetwórstwa przemysłowego kompetencje mogą być rozwijane w każdym obszarze funkcjonowania. Kluczowe zatem wydaje się zidentyfikowanie tych czynników, które wymagają rozwoju w największym stopniu. Szczegółowa analiza podmiotu badawczego pozwoliła



wyeksponować siedem aspektów, w których należy rozwijać potencjał kompetencyjny: wizerunek, fundament rozwoju działalności produkcyjnej lub usługowej, integracja, technologia, lokalizacja, relacje oraz dystrybucja. Szczególnie istotny jest wizerunek przedsiębiorstwa, który wyjaśniał ponad 40% wariacji omawianego zjawiska i dotyczył wizerunku przedsiębiorstwa w branży i na rynku oraz rekomendacji innych uczestników rynku. Konieczne zatem wydaje się prowadzenie dalszych, pogłębionych badań z zakresu rozwoju kompetencji, zwłaszcza aspektów związanych z przekształcaniem kompetencji przedsiębiorstw w ich bardziej zaawansowaną formę – kluczowych kompetencji.

## Literatura

- Bergenhengouwen, G.J. (1996). Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 9, 29–35.
- Bratnicki, M. (2000). *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Enginoğlu, D., Arikan, C.L. (2016). A Literature Review on Core Competencies. *International Journal of Management*, 3 (7), 120–127.
- Kaiser, H.F. (1960). The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 1, 141–151.
- Kay, J., Ehrlich, A. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Marcinkowski, B. (2018). Strategie współpracy z kooperantami biernym. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52/2, 331–340.
- Marszałek, A. (2006). Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 700, 265–280.
- Nowak, D., Sobolewski, H. (2017). Czynniki stymulujące i destymulujące aktywność innowacyjną przedsiębiorstw – wyniki badań. *Studia i Prace WNEiZ US*, 48/3, 179–191.
- Nowak, D., Wojtkowiak, G. (2016). Identyfikacja i ocena kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwach przemysłowych – wyniki badań. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2, 52–69.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation* (SSRN Scholarly Paper nr ID 1505251). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- Sitko-Lutek, A. (2008). Istota i cechy kompetencji organizacji. W: S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (s. 417–424). Warszawa: Difin.

Zakrzewska-Bielawska, A., Flaszewska, S. (2013). Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 222–254). Warszawa: Wolters Kluwer.

## DEVELOPMENT OF COMPETENCIES OF INDUSTRIAL PROCESSING ENTERPRISES

### Abstract

The competencies of enterprises as a combination of capabilities, skills, knowledge and technologies enable creating unique and hard to copy tools that allow entities to compete on the market. However, due to its variable, dynamic nature and the ability to copy competences in the long term by competitors, they must be constantly developed. The goal of research was to identify the competencies of enterprises that require development processes. The research carried out using the survey method and direct interview on a sample of 162 entities located in Poland and operating in one of the sectors of industrial processing. The study presents the results of the empirical research, in which entrepreneurs assessed the degree of development needs of individual competences in industrial processing enterprises. The obtained empirical material has been subjected to a factor analysis, which allows the reduction of variables and on the basis of which the factors that explain the analyzed research problem in a significant way are distinguished. Based on empirical research, it can be concluded that industrial processing enterprises first recognize the need to develop the competencies of enterprises that will affect both the image of the company in the industry and the market.

**Keywords:** competencies of enterprises, competencies development, industrial processing enterprises

**JEL codes:** L22, L24, L26, M10

### Cytowanie

Narojczyk, S. (2019). Rozwój kompetencji przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego. *Studia i Prace WNEiZ US*, 56, 95–104. DOI: 10.18276/sip.2019.56-08.