

Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw branży rolno-spożywczej

Mariola Wiater

Celem artykułu jest określenie roli kultury organizacyjnej w procesie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Inspiracją do podjęcia tego zagadnienia była zasobowa koncepcja zarządzania strategicznego, zgodnie z którą umiejętności i zasoby, do których należy kultura organizacyjna decydują o konkurencyjności organizacji. Realizacja celu badawczego opierała się na badaniach empirycznych przeprowadzonych w czterech przedsiębiorstwach z branży rolno-spożywczej w czerwcu 2011 r.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zasoby, przewaga konkurencyjna, konkurencyjność, strategia konkurencji.

Wstęp

Problematyka kultury organizacyjnej jest obecnie podejmowana zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Przeprowadzone badania nad kulturą organizacji potwierdzają, że jest ona czynnikiem wyróżniającym każdą organizację. Zainteresowanie tą problematyką wynika z wpływu kultury organizacyjnej na postawy i zachowania pracowników, wyniki ich działań, a tym samym na realizację celów organizacji i możliwość uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej. W literaturze funkcjonują różne koncepcje źródeł konkurencyjności. Na gruncie podejścia akcentującego rolę niematerialnych czynników konkurencyjności kulturę traktuje się jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Problematykę tę można zatem uznać za znajdującą się w obszarze zainteresowań zarządzania strategicznego i tym samym odnoszącą się do zagadnień związanych z realizacją strategii konkurencji.

Celem artykułu jest określenie roli kultury organizacji w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej. W obszarze tym istnieje luka badawcza, gdyż pomimo dostrzegania obecności kultury organizacji w procesie zarządzania strategicznego wskazuje się, że głównymi determinantami realizowanej strategii konkurencji są uwarunkowania zewnętrzne związane ze strukturą i zmiennością otoczenia organizacji. Z uwagi na powyższy cel przyjęto następujące założenie: kultura organizacyjna wywiera wpływ na realizację strategii konkurencji decydując o rodzaju i intensywności działań konkurencyjnych, kooperacyjnych oraz o możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przyjęto, że dla weryfikacji hipotezy badawczej niezbędne jest ustalenie, w jaki sposób normy i wartości kulturowe są przyswajane i wyrażane w działaniach z obszaru konkurencji rynkowej. Artykuł składa się z części teoretycznej i empirycznej. W części teoretycznej przedstawiono genezę zainteresowania oraz wskazano sposoby definiowania kategorii kultury w organizacji. Ponadto wskazano sposób rozumienia pojęcia przewagi konkurencyjnej, przedstawiono podejścia wobec źródeł konkurencyjności organizacji oraz ukazano strategię konkurencji jako zespół działań mających na celu zapewnienie organizacji przewagi konkurencyjnej. Część teoretyczną zakończyło przedstawienie roli kultury organizacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej w świetle literatury przedmiotu. Część empiryczną oparto na badaniach społecznych przeprowadzonych w czterech firmach. Przyjęto następujące założenia:

- kultura organizacji uwarunkowuje sposoby myślenia i działania uczestników organizacji, wpływa zatem także na decyzje podejmowane przez kadre zarządzającą odnośnie działań wobec konkurentów,
- zarządzanie kulturą organizacyjną dokonuje się poprzez kształtowanie jej przejawów, takich jak: symbole, formy komunikacji, sposoby nawiązywania i utrzymywania relacji, celebrowane uroczystości. Wstępna diagnoza kultury może opierać się zatem na rozpoznaniu artefaktów kulturowych.

Istota kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest obecna w rozważaniach teoretyków zarządzania od dawna. Elementy teorii kultury dostrzegane są m. in. w pracach Ch. Barnarda, P. Selznicka i u twórców modelu koncepcji instytucji powstałej w oparciu o zespół wyobrażeń, symboli, wartości i norm wspólnych uczestnikom organizacji, zapewniających realizację celów oraz stanowiących część systemu

jakim jest organizacja¹. Kluczowe dla zrozumienia wpływu kultury na rzeczywistość organizacyjną były badania IBM ukazujące wpływ kultury narodowej na rozwiązania organizacyjne oraz badania porównawcze i stworzenie typologii kultur przez G. Hofstede'a². Eskalacja zainteresowania kulturą organizacji nastąpiła w latach 80., na co wskazały badania M. Allvesson i P.O. Berga ukazujące liczbę prac badawczych dotyczących tematyki kultury organizacyjnej³. Badania m.in. W. Ouchiego, twórcy pracy *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* doprowadziły do dostrzeżenia wyróżniającego japońskie organizacje systemu norm i wartości opartego na idei kół jakości⁴. Inspiracja znaczeniem kultury organizacji wynika również z zarysowującej się w praktyce zarządzania konieczności wyodrębniania wszystkich czynników, które mogą stanowić o sukcesie organizacji. Jedną z kluczowych prac wskazujących na kulturę jako źródło konkurencyjności organizacji jest *In search of excellence* T. Petersa i R. Watermana⁵.

Funkcjonowanie różnych koncepcji kultury organizacyjnej powoduje, że literatura przedmiotu obfituje w zróżnicowane definicje kultury organizacyjnej. Najbardziej znaną definicję stworzył E. Schein określając kulturę w organizacji jako zbiór racjonalnych wzorów postępowania stworzonych, rozpoznanych lub rozwiniętych przez grupę, które pozwalają organizacji na integrację wewnętrzną oraz dopasowanie do uwarunkowań otoczenia⁶.

W ujęciu M. Kostery kultura jest „inną grupą soczewek”, która determinuje sposób postrzegania organizacji przez jej uczestników i otoczenie. Definicja ta wskazuje na rolę kultury organizacyjnej w kształtowaniu wizerunku zewnętrznego ukazującego organizację jako „mikrospołeczeństwo pracownicze” tworzące się w sposób systematyczny, ciągły i nieświadomy w wyniku dostosowań do zmian wewnątrz organizacji i uwarunkowań płynących z otoczenia⁷.

¹ P. Markiewicz, *Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków 2005, nr 673, s. 6.

² L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji – identyfikacja kultur znanych firm*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 18.

³ M. Allvesson, P.O. Berg, za: B. Nogalski, *Kultura organizacyjna duch organizacji*, TNOiK Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 101.

⁴ L. Kulczycka, U. Bukowska, *Satysfakcja z pracy w kontekście kultury organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, nr 597, s. 86.

⁵ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 14.

⁶ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 73.

⁷ M. Kostera, za: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji – identyfikacja kultur znanych firm*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 10.

T. Pomianek uważa, że kultura to „kod genetyczny społeczności” zakodowany w jej świadomości społecznej. Rola kultury w organizacji polega na zapewnieniu powtarzalności działań, stałości ustosunkowań i wyobrażeń uczestników organizacji oraz zgodności zamierzeń pracowników z misją i celami organizacji⁸.

Pomimo odmiennych definicji badaczy łączy przekonanie o wyróżniającym organizację charakterze kultury organizacyjnej⁹. Badacze prezentują odmienne sposoby postrzegania kultury organizacji. W niniejszym artykule przyjęto podejście zgodne z „koncepcją zarządzania kulturą przedsiębiorstwa”, traktujące kulturę, jako „zmienną wewnętrzną – jeden z podsystemów organizacji”, który umożliwi jej sprawne funkcjonowanie¹⁰. Proces kształtowania kultury organizacyjnej jest długotrwały, założyciele organizacji i wydarzenia z przeszłości tworzą „podwaliny” systemu norm i wartości. Aby zostały one przyjęte i utrwalone w działaniach uczestników organizacji niezbędne jest utrzymywanie właściwych relacji¹¹. Zgodnie z ujęciem G. Hofstede zmiany kultury mogą dotyczyć praktyk organizacyjnych „zbiorowe praktyki zależą od pewnych cech organizacji, takich jak struktury czy systemy i w związku z tym można próbować na nie wpływać przez dokonywanie zmian w tych cechach”¹².

Kultura organizacyjna jako źródło przewagi konkurencyjnej

W ujęciu M. Portera przewaga konkurencyjna wiąże się z charakterem strategii konkurencyjnej¹³ i może być rozumiana jako umiejętność wdrożenia strategii, której nie posiadają konkurenci. Według badacza strategię konkurencyjną na rynku posiadają wszystkie organizacje biznesowe, niezależnie od tego czy jest ona wynikiem celowego procesu planowania, czy efektem działań

⁸ T. Pomianek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 1999, s. 35.

⁹ P. Markiewicz, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 6.

¹⁰ L. Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, za: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 75.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, za: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Poczowski Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 75.

¹² G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 293.

¹³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, za: P. Markiewicz, *Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe nr 673 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 11.

w obszarze funkcjonalnym. Strategia konkurencji ma wskazać metody efektywnego konkutowania na rynku i umożliwić wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa¹⁴. Przewagę konkurencyjną, jako wyraz konkurencyjności firmy określają jej wymiary takie jak: rodzaj, wielkość i trwałość, które określa się poprzez zestawienie odpowiednich parametrów, jakie cechują organizację i jej konkurentów. Trwałość przewagi konkurencyjnej wiąże się ponadto z okresem, w trakcie którego organizację wyróżnia konkurencyjność na tle otoczenia rynkowego¹⁵. Grant twierdzi, że o trwałości przewagi konkurencyjnej decyduje niska groźba zawłaszczenia przez konkurentów, wysoka zdolność utrzymania oraz mała możliwość skopiowania i transferu umiejętności. Procesy jakim podlegają współczesne przedsiębiorstwa powodują skrócenie cyklu życia produktów i technologii, co sprawia, że w budowaniu przewagi konkurencyjnej większe znaczenie odgrywają niematerialne składniki majątku takie jak: marka, reputacja, procedury, techniki i umiejętności. Wskazuje się, że większą trwałość przewagi konkurencyjnej zapewnia oparcie jej na umiejętnościach pozyskanych w wyniku pracy zespołowej. Jest wówczas mniejsze ryzyko ich utraty niż w przypadku jednostki osiągającej ponadprzeciętne rezultaty (wraz z jej odejściem z firmy następuje bowiem utrata umiejętności). Utrzymanie w dłuższym czasie wysokiej efektywności sprawia, że poprzez proces uczenia się umiejętności wykraczają poza zakres kompetencji danej jednostki i stają się umiejętnościami całej firmy¹⁶.

W literaturze funkcjonują różne koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej. Najbardziej charakterystyczne z nich źródło przewagi nad rywalami rynkowymi utożsamiają ze strukturą sektora lub zasobami wewnętrznymi organizacji. Podstawy koncepcji zarządzania strategicznego zorientowanej na cechy strukturalne sektora stworzyła książka M. Portera *Competitive Strategy* z lat 80. W ujęciu zasobowym, jakie prezentują m.in. C.K. Prahalad, G. Hamel¹⁷ punktem wyjścia w procesie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej jest dokonanie analizy zasobów, możliwości ich wykorzystania¹⁸ i rozpatrzenie dopasowania wewnętrznej konstrukcji (struktur, procedur) do strategii. W oparciu o rozpoznany potencjał wewnętrzny przyjmowana jest strategia konkurencji,

¹⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 15.

¹⁵ P. Markiewicz, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 12.

¹⁶ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 125.

¹⁷ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May–June 1990.

¹⁸ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 163.

najlepiej dostosowująca posiadane zasoby i umiejętności do uwarunkowań otoczenia¹⁹. W koncepcji zasobowej przyjmuje się założenie o braku możliwości kopiowania wewnętrznego potencjału firmy, co sprawia, że przewaga konkurencyjna uzyskana w oparciu o zasoby i umiejętności ma względnie trwały charakter²⁰. W podejściu zasobowym wskazuje się również, że trwałość przewagi konkurencyjnej mogą zapewnić zasoby niematerialne, których przewaga nad zasobami materialnymi polega na możliwości wykorzystywania ich jednocześnie w kilku miejscach, wzroście ich wartości w trakcie używania (w przeciwieństwie do materialnych, które zużywają się, a nie pomnażają), wzajemnym wzmacnianiu się i braku możliwości ich zakupu²¹. Do niematerialnych zasobów decydujących o konkurencyjności organizacji należy w tym ujęciu także kultura organizacji.

Kultura organizacji poprzez wpływ na postawy i zachowania członków organizacji oraz uzyskiwane przez wyniki, determinuje efektywność całej organizacji, a co za tym idzie możliwości przetrwania, rozwoju, stabilnego funkcjonowania, a także uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Wpływ kultury organizacji na zapewnienie fundamentalnej dla każdego przedsiębiorstwa możliwości przetrwania dowodzi zasadności podejmowania działań zarządzania kulturą²². Badacze wskazują na istotny wpływ kultury na skuteczność działań, jakie przedsiębiorstwo podejmuje wobec otoczenia²³ (w tym na działania związane z realizacją strategii konkurencji) oraz tworzenie wizerunku zewnętrznego organizacji²⁴. Zarządzanie kulturą organizacji wspiera budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez umożliwienie członkom organizacji zrozumienie misji, strategii i głównych celów oraz koncentrację zasobów umożliwiających ich realizację. Kultura decyduje o tym, jak organizacja będzie odbierana przez otoczenie oraz umożliwia dokonanie pomiaru i ewaluacji efektów dla oceny stopnia realizacji celów. Ponadto, wytwarza ona wspólną uczestnikom organi-

¹⁹ M.A. Hint, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, za: K. Malewska, *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, Management Forum 2020, s. 3.

²⁰ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 30.

²¹ K. Oblój, *Strategia sukcesu...*, op. cit., s. 124.

²² H. Schenplein, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, za: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji – identyfikacja kultur znanych firm*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 15.

²³ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, op. cit., s. 33.

²⁴ M. Machaczka, K. Machaczka, *Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe nr 673 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 6.

zacji oraz umożliwiającą realizację celów wizję, dzięki której organizacja może zrezygnować z ustalania procedur działania, a nawet tworzenia systemu kontroli. Kultura organizacji pozwala na doskonalenie i elastyczne wykorzystanie zasobów oraz redefiniowanie celów w razie konieczności dokonania zmian²⁵. Niektórzy badacze poza potwierdzeniem znaczenia kultury w procesie realizacji przyjętych celów wskazują również, że kultura wytwarza i hierarchizuje cele²⁶. W świetle przywołanych zagadnień wspólny system norm, wartości i dopuszczalnych zachowań, wynikający z kultury organizacji można uznać za element kluczowych kompetencji organizacji, zapewniających uzyskanie przewagi nad konkurentami²⁷. Duży potencjał konkurencyjny kompetencji firmy, takich jak kultura organizacji wynika z ich specyfiki oraz z długiego czasu tworzenia²⁸. Kultura stanowi niematerialny zasób organizacji, który znajduje odzwierciedlenie w uzyskiwanych wynikach ekonomicznych, a jego wykorzystanie w działaniach związanych z realizacją strategii konkurencji może zapewnić osiągnięcie sukcesu na rynku²⁹, rozumianego jako uzyskanie trwałej przewagi nad rywalami rynkowymi. Strategia konkurencji ukierunkowana na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, podobnie jak strategia dla całej organizacji, powinna uwzględniać uwarunkowania wynikające z kultury organizacji³⁰.

Zakres badań empirycznych i wykorzystane narzędzia badawcze

Badanie zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwach z branży rolno-spożywczej o wysokiej pozycji konkurencyjnej w obszarze podejmowanej działalności. Jedno z przedsiębiorstw w przeszłości miało trudność z utrzymaniem konkurencyjności. We wszystkich przedsiębiorstwach respondentów wskazy-

²⁵ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, za: B. Nogalski, *Kultura organizacyjna duch organizacji*, TNOiK Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 114.

²⁶ J.A.F Stoner, R.E. Freeman, D.R.JR Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 186.

²⁷ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence...*, op. cit., za: A. Chrzanowski, *Nowe koncepcje rozwoju organizacji*, Zarządzanie Zmianami Biuletyn POU, Warszawa maj 2010, s. 1.

²⁸ *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny. System informacji strategicznej – wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki i M. Romanowska, za: P. Markiewicz, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 10.

²⁹ *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 9.

³⁰ A. Poczowski, *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 74.

wała kadra kierownicza, z którą prowadzono rozmowy na temat uczestnictwa w badaniu. Charakterystyki działań konkurencyjnych dokonano w oparciu o dokumenty wewnątrzorganizacyjne przedsiębiorstw: strategię, strategię konkurencji, statut, regulaminy pracy organów oraz wywiady prasowe.

Specyfikę kultury organizacyjnej badanych firm rozpoznawano w oparciu o analizę stron internetowych, dokumentów wewnętrznych oraz poprzez wywiady ustrukturalizowane. Uznano, że elementy te stanowią istotne narzędzie kształtowania wizerunku kultury organizacyjnej. W zakresie informacji prezentowanych na stronach internetowych szczególnie istotnym obszarem analizy był sposób prezentowania profilu działalności (zakres, szczegółowość), plany rozwoju, będące wyrazem aspiracji i zamierzeń uczestników organizacji oraz misja i wizja organizacji. Ponadto, analizie poddano wymagania wobec kandydatów do pracy, określające politykę zatrudnienia i kształtowany pod jej wpływem profil kulturowy organizacji. Wszystkie te informacje, pomimo marketingowego charakteru dają wyraz wartościom kulturowym tworzącym wewnętrzny potencjał organizacji. Kwestionariusz wywiadu składał się z osiemnastu pytań i zawierał zarówno pytania zamknięte z wariantami odpowiedzi, jak i pytania otwarte, pozwalające respondentom na wyrażenie opinii. W konstruowaniu pytań ankietowych wykorzystano wytyczne dokonywania diagnozy kultur organizacyjnych badaczy: Geerta Hofstede' a oraz Kim Cameron i Roberta Quinna. Pytania zamknięte dotyczyły zagadnień, które mogłyby zostać niewłaściwie lub zbyt wąsko zrozumiane przez respondentów, takich jak: adaptacja do pracy, kompetencje niezbędne do właściwego realizowania zadań, cechy charakterologiczne zatrudnionych pozwalające na osiągnięcie sukcesu w organizacji oraz relacje między kierownictwem i pracownikami. Ujęcie tych zagadnień formie otwartej stwarzało zagrożenie uchylenia się respondentów od odpowiedzi i tym samym pominięcia elementów istotnie określających specyfikę kultury organizacji. Pytania otwarte miały na celu określenie przebiegu wymienionych procesów i dokonanie porównań poprzez wybór jednej z przeciwnych charakterystyk. Pytania były stopniowo uszczegóławiane, starano się także wyeliminować życzeniowe charakteryzowanie wizerunku kultury organizacji.

Analiza wyników badań empirycznych

Przedsiębiorstwo A³¹ zajmujące się produkcją i sprzedażą wyrobów zaliczanych do grupy słodczych działa na rynku od 60 lat. Obecny stan zatrudnienia

³¹ Na prośbę kierownictwa przedsiębiorstw nazwy firm zostały zmienione.

w przedsiębiorstwie to 840 osób. Oferta asortymentowa obejmuje trzy kategorie prywatnych marek produktów oraz wyrobów spożywczych produkowanych pod własnymi markami: produkty śniadaniowe, słone przekąski i tradycyjne wyroby cukiernicze. Strategia konkurencji opiera się głównie na kooperacji z koncernami globalnymi, eksport odbywa się głównie do krajów Europy Środkowej oraz do Niemiec. Konkurentami bezpośrednimi dla przedsiębiorstwa są producenci marek prywatnych. Firma posiada ugruntowaną pozycję na rynku, nie należy jednak do liderów rynku. Uzyskiwana przewaga konkurencyjna wiąże się z posiadanymi mocami wytwórczymi, dużą skalą produkcji i *know how* w zakresie projektowania i wprowadzania na rynek nowych wyrobów. Ważnym czynnikiem konkurencyjności są również kompetencje w obszarze organizacji produkcji spożywczej oraz efekt synergii uzyskiwany poprzez sukcesywne nabywanie i konsolidowanie przedsiębiorstw. Organizacja nie planuje rozszerzenia działalności na sektory nie związane z branżą spożywczą. Wyróżnia ją dążenie do kooperacji, unikanie bezpośredniej konkurencji, lojalność wobec interesariuszy i nawiązywanie z nimi długofalowych relacji. Przedsiębiorstwo to prowadzi otwartą politykę informacyjną wobec interesariuszy. Wywiadu udzieliła osoba pełniąca funkcję dyrektora personalnego, której staż pracy jest krótszy niż jeden rok. W procesie adaptacji w firmie wykorzystuje się szkolenie, instruktaż, coaching, opiekę pracownika o dłuższym stażu oraz zapoznanie ze statutem i regulaminem. W momencie zatrudnienia pracownik otrzymuje kartę szkoleń z przedstawieniem osób odpowiedzialnych za szkolenie. Natomiast rezygnujący z pracy w firmie otrzymują kwestionariusz odejścia, na podstawie którego ustala się przyczyny rezygnacji. Od pracownika oczekuje się umiejętności pracy w zespole, zaangażowania, łatwości komunikowania i dobrej organizacji pracy własnej. Istotne są również umiejętności negocjacji i perswazji. Zdaniem kadry zarządzającej największe szanse na awans w firmie ma pracownik wyróżniający się elastycznością, kreatywnością, pomysłowością, innowacyjnym sposobem myślenia oraz otwartością na zmiany. Brana pod uwagę jest również ambicja, wysokie wyniki i motywacja. Otwartość na zmiany, permanentne doskonalenie umiejętności, traktowania wykonywanych zadań jako wyzwania dla nowego, oryginalnego sposobu myślenia jest wyrazem norm i wartości kultury organizacyjnej. Kierownik dla pracowników jest mentorem służącym radą, pomocą w każdej sytuacji. Pracownicy są zobowiązani przestrzegać regulaminu pracy i układu zbiorowego, a dział produkcyjny obejmuje ponadto zakaz makijażu, noszenia biżuterii oraz obowiązek używania czepków i odzieży ochronnej. W przedsiębiorstwie nie obchodzi się wspólnie uroczystości, takich jak: imieniny, awanse, wyjątkowe sukcesy. Nie odbywają się także nieformalne spotkania, rozmowy na tematy osobiste z pracownikami.

Komunikacja pomiędzy kadrą zarządzającą a zatrudnionymi odbywa się w sposób oficjalny, informacje przekazuje się poprzez maile i tablicę ogłoszeń. W relacjach pomiędzy pracownikami współpraca zdecydowanie dominuje nad rywalizacją, a komunikacja odbywa się w sposób bezpośredni. Zatrudnieni nie posługują się specyficznym dla organizacji językiem. Kierownictwo stara się stwarzać możliwości awansu, jednak pracownicy nie są włączani w proces decyzyjny. Istotne jest wdrażanie do pracy w zespole i wzmacnianie akceptacji norm i wartości w zakresie komunikacji. Cechy te istotnie określają proces motywowania w ujęciu kulturowym. W zakresie polityki zapewnienia jakości istotną wartością w funkcjonowaniu organizacji jest odpowiedzialność za jakość ciążąca na wszystkich uczestnikach organizacji i tworzona na wszystkich szczeblach organizacji. Istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa A jest kooperacja z koncernami globalnymi. Tego rodzaju współpraca jest wspierana wartościami kultury organizacyjnej, takimi jak lojalność wobec interesariuszy i nawiązywanie z nimi długofalowych relacji. W pewnej sprzeczności z założeniem dążenia do kooperacji z interesariuszami stoi jednak nabywanie i konsolidowanie innych przedsiębiorstw. Do uzyskania kompetencji w obszarze organizacji produkcji spożywczej, determinującymi uzyskiwanie przewagi nad rywalami rynkowymi, przyczynia się odpowiedzialność za jakość ciążąca na wszystkich uczestnikach organizacji, dążenie do permanentnego doskonalenia umiejętności pracowników i wykorzystywanie szerokiego spektrum sposobów adaptacji do pracy, odpowiednio przygotowujących do wykonywanych zadań. Istotne w tym zakresie jest również budowanie zaangażowania, umiejętności komunikacyjnych, pracy w zespole i dobrej organizacji pracy własnej uczestników organizacji. Wzmocnieniu zaangażowania pracowników i pogłębieniu współpracy mogłoby posłużyć zmniejszenie dystansu pomiędzy przełożonymi a podwładnymi oraz włączenie pracowników w proces decyzyjny (w tym kierunku powinny przebiegać procesy ewentualnej zmiany kulturowej). Awansowanie pracowników wyróżniających się elastycznością, kreatywnością, pomysłowością, innowacyjnym sposobem myślenia oraz otwartością na zmiany ma z kolei istotny wpływ na rozwijanie *know how* w zakresie projektowania i wprowadzania na rynek nowych wyrobów, co jest ważnym elementem konkurencyjności firmy. Kompetencjom w zakresie tworzenia nowatorskich rozwiązań sprzyja również traktowanie wykonywanych zadań jako wyzwania dla nowego, oryginalnego sposobu myślenia. Działalność na dużą skalę sprawia, że niezbędne staje się egzekwowanie ścisłego przestrzegania przez pracowników regulaminu pracy i układu zbiorowego, w przypadku pracowników działu produkcyjnego także innych, szczegółowo określonych reguł zachowania.

Przedsiębiorstwo B funkcjonuje w branży rolno-spożywczej od 50 lat i zatrudnia 340 osób. Jest jedynym w Polsce i jednym z dziesięciu w świecie producentem preparatów enzymatycznych i pektyny. Znaczącą pozycję na rynku krajowym posiada także w zakresie produkcji zagęszczonych soków owocowych i warzywnych. Firma prowadzi eksport do krajów Europy Zachodniej i Wschodniej. Ekspansja zagraniczna sięga nawet krajów Dalekiego Wschodu. Prowadzona działalność została zdywersyfikowana o urządzenia metalowe dla przemysłu owocowo-warzywnego na rynku krajowym i zagranicznym – m. in. kwasoodporne pasteryzatory, armaturę i stacje rozdrabniania owoców itp. O konkurencyjności organizacji decydują niskie ceny oraz zapewnienie niezmiennego jakości produktów. Przedsiębiorstwo posiada nowoczesną stację standaryzacji, która pozwala na zaspokojenie zróżnicowanych potrzeb odbiorców. Zasadniczym celem dla organizacji jest racjonalność ekonomiczna procesów i ograniczenie kosztów. Przedsiębiorstwo jako jedyne z poddanych badaniu, nie nawiązuje długotrwałych relacji z dostawcami, co mogło być przyczyną przejściowych trudności ekonomicznych. Uczestnikiem badania w drugim przedsiębiorstwie była osoba zajmująca stanowisko specjalisty do spraw rozliczeń, o stażu pracy wynoszącym 35 lat. Działalność przedsiębiorstwa opiera się na idei zespołowości. Lojalność i przywiązanie zespołu pracowniczego, jak podkreśla kadra zarządzająca uchroniło przedsiębiorstwo przed upadkiem. Poczucie współodpowiedzialności za losy zakładu w okresie słabej kondycji finansowej na początku lat 90. wyrażało się m.in. w akceptacji przez pracowników niskiego poziomu wynagrodzeń. Adaptacja do pracy w firmie polegała na szkoleniu i zapoznaniu ze statutem, regulaminem. Właściwe realizowanie zadań wymaga umiejętności komunikacyjnych i pracy w zespole. Kierownik spełnia rolę mentora i koordynatora dbającego o zapewnienie odpowiednich warunków dla właściwego wykonania zadania. Ubiór w pracy powinien być skromny, dla pań odpowiednie są kostiumy, a dla mężczyzn garnitury. Nie reguluje się kwestii fryzury i makijażu. Zachowania pracowników reguluje głównie kodeks pracy i dokument określający zakres obowiązków. Jest sporządzany w trzech egzemplarzach – dla pracownika, kierownictwa i działu kadr. W firmie nie świętuje się w awansów, imienin nie odbywają się spotkania integracyjne, jak wskazuje respondentka: *„Na imieniny bierze się urlop, czasami w ukryciu częstuje się współpracowników ciastem, ale dyrekcja o tym nie wie. Jeżeli by się dowiedzieli to powiedzieliby, że nie mamy nic do roboty”*. Ponadto: *„nie wolno posługiwać się specyficznym językiem, obowiązuje tajemnica handlowa, płacy”*. Do kierownictwa pracownicy zwracają się w sposób formalny, a rozmowy pomiędzy zatrudnionymi mają charakter nieformalny. Tematy osobiste podejmowane są wyłącznie w gronie pracowników. Wykorzystywane są

różnorodne sposoby przekazywania informacji, zarówno poprzez bezpośrednią rozmowę, jak i za pomocą maili, telefonów. Kulturę organizacyjną wyróżnia przewaga rywalizacji nad współpracą („*Chcą się przypodobać kierownikowi i pokazują, co to oni nie umieją*”) oraz dominacja formalizacji i kontroli nad innowacyjnością. Udzielająca wywiadu osoba wskazuje, że w firmie „*nie ma awansów, nie ma podwyżek dla pracowników, otrzymuje je tylko Rada Nadzorcza i Prezesi Firmy*”. Pracownik nie podejmuje decyzji sam, lecz w porozumieniu z kierownikiem lub prezesem firmy. Za najważniejszą wartość dla firmy uznano „*sprzedaż, ściąganie należności od odbiorców*”. Przedsiębiorstwo ma na celu zwiększenie racjonalności ekonomicznej procesów i ograniczenie kosztów, jak wskazuje kierownictwo niskie ceny są czynnikiem decydującym o konkurencyjności organizacji.

Działalności przedsiębiorstwa B przyświeca idea zespołowości, która, jak wskazuje kierownictwo, pozwoliła mu przetrwać poważne trudności finansowe. Wskazanie na lojalność i przywiązanie zespołu pracowniczego, jako czynnika, który uchronił przedsiębiorstwo przed upadkiem świadczy o tym, jak silny jest wpływ czynników kulturowych na fundamentalne dla każdej firmy możliwości przetrwania i rozwoju. Cechą kultury organizacyjnej, która wpłynęła na zwiększenie lojalności zespołu pracowniczego jest spełnianie przez kierownika roli mentora i koordynatora dbającego o zapewnienie odpowiednich warunków dla właściwego wykonania zadania. Dostrzegalna jest swoista sprzeczność – kierownictwo podkreśla znaczenie lojalności zespołu pracowniczego, a jednocześnie, na co wskazuje osoba udzielająca wywiadu, nie są podejmowane działania na rzecz jej utrzymywania np. poprzez zmniejszenie dystansu między kierownictwem a podwładnymi, wspólne świętowanie uroczystości, spotkania integracyjne, tworzenie możliwości awansu i włączanie pracowników w proces decyzyjny. Umiejętności komunikacyjne i pracy w zespole uznawane są za elementy, na których organizacja buduje swoją przewagę konkurencyjną związaną z zaspokojeniem zróżnicowanych potrzeb odbiorców i zapewnieniem niezmiennej jakości produktów. Przedsięwzięcia z zakresu zarządzania kulturą organizacji powinny w szczególności koncentrować się na zmniejszeniu rywalizacji pomiędzy pracownikami oraz rezygnacji z formalizacji i kontroli na rzecz wzrostu innowacyjności. Zapewniająca konkurencyjność organizacji ekspansja zagraniczna i dywersyfikacja działalności będzie wymagała również zmian w kulturze organizacji, polegających na nawiązywaniu długotrwałej współpracy z interesariuszami.

Przedsiębiorstwo C zajmuje się wyrobem i sprzedażą asortymentu piekarniczego. Funkcjonuje na rynku od 1945 roku. Przewaga konkurencyjna budowana jest w oparciu o wysoką jakość i różnorodność produktów oraz obsługę posprzedażową uzupełniającą ofertę piekarni m.in.: bezpłatny trans-

port pieczywa i ciast do odbiorców zewnętrznych, realizacja indywidualnych zamówień, udzielanie przez pracowników odpowiedzi na zapytania klienta, wydłużenie terminów płatności i stosowanie elastyczności cenowej. Wywiadu w spółdzielni udzielił prezes zarządu związany z nią zawodowo od ponad 10 lat. Za metody adaptacji uznano szkolenie, instruktaż i zapoznanie ze statutem, regulaminem. Do wywiązywania się z obowiązków niezbędne jest pracownikowi analityczne myślenie, łatwość komunikowania się, zdolność do pracy w zespole, umiejętności perswazyjne, negocjacyjne oraz organizacja pracy własnej. Szanse na awans zwiększają kompetencje takie jak: kreatywność, innowacyjność, pomysłowość; elastyczność, otwartość na zmiany; umiejętność pracy w grupie, lojalność, zaangażowanie; oraz ambicja, osiąganie wysokich wyników i motywacja do wyczerpanej pracy. Kierownik spełnia rolę mentora i koordynatora. W firmie bardziej uroczyście żegna się pracowników odchodzących niż nowozatrudnionych. Nie obchodzi się wspólnie imieniem, a sukcesy są doceniane na zebraniach z załogą i Radą Nadzorczą. Kilka razy do roku odbywają się spotkania integracyjne (zabawa, wycieczka, ognisko). Ubiory służbowe (fartuchy, czepki, koszulki) obowiązują pracowników zajmujących się produkcją i sprzedażą w piekarni. Zachowania regulowane są przez regulamin pracy i bieżącą ocenę pracownika przez przełożonych, nie używa się specyficznego języka. W komunikacji pomiędzy pracownikiem a kierownictwem używa się zwrotów „Pan/Pani”. Formalizm tych stosunków zwiększa się wraz ze wzrostem różnicy wieku między przełożonym a podwładnym. Rozmowy kierowników na tematy osobiste z pracownikami mają miejsce w miarę potrzeb. Informacje są przekazywane przez bezpośrednią rozmowę lub poprzez kontakt telefoniczny. W przedsiębiorstwie większość prac wykonuje się zespołowo, stąd niezbędne jest zapewnienie odpowiedniej współpracy. Prezes zarządu wskazuje, że nie dostrzegł rywalizacji pomiędzy pracownikami. Kształtowaniu atmosfery współdziałania ma służyć zapewnienie stabilnego zatrudnienia i poczucia bezpieczeństwa. W organizacji ceniona jest kreatywność, innowacyjność i pomysłowość. Prezes zarządu podkreśla, że uczestnictwo pracowników w procesie decyzyjnym jest nieodzowne, gdyż niemal codziennie podejmowane są decyzje, które mają wpływ na ich funkcjonowanie w organizacji. Istotnym kryterium przyznawania awansu jest zaangażowanie w pracę. Awansowanie odbywa się jednak rzadko, gdyż jak wskazuje uczestnik badania: *„przywiązanie do pracy zespołowej i brak rywalizacji między pracownikami sprawiają, że zatrudnieni nie dążą za wszelką cenę do awansu”*. Na pytanie o wartości istotne w funkcjonowaniu organizacji udzielono odpowiedzi: *„Ważne jest dla nas, aby w jak największym stopniu i jak najlepszy sposób zadowolić naszych klientów i dać sobie trochę samozadowolenia. Zysk jest potrzebny, ale nie najważniejszy”*.

Uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo C przewagi konkurencyjnej związanej z zapewnieniem wysokiej jakości i różnorodności produktów w szczególności wspierają charakterystyki kulturowe takie jak: wykorzystywanie zróżnicowanych sposobów adaptacji do pracy, włączanie pracowników w proces decyzyjny i wspieranie odpowiedniej współpracy i komunikacji. Właściwa współpraca jest czynnikiem integrującym organizację, co z kolei przyczynia się do skutecznej realizacji założonych celów. Na wysoką pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w dużej mierze wpłynęło kształtowanie kultury współdziałania poprzez zapewnienie stabilnego zatrudnienia i poczucia bezpieczeństwa, wspólne świętowanie sukcesów, spotkania integracyjne oraz wypełnianie roli mentora i koordynatora przez kierownika. Rola przywiązania do pracy zespołowej, jako charakterystyki kulturowej jest tak istotna, że sam prezes uznaje, że dzięki niej „zatrudnieni nie dążą za wszelką cenę do awansu”. W tym zakresie istotne znaczenie mogłoby mieć zmniejszenie formalizmu stosunków na linii przełożony – podwładny. Dobra organizacja pracy własnej, jako element kultury organizacyjnej wspiera z kolei wykonywanie zadań związanych z istotną dla konkurencyjności organizacji obsługą posprzedażową uzupełniającą ofertę piekarni.

Przedsiębiorstwo D istnieje 10 lat jest bezpośrednim konkurentem dla przedsiębiorstwa C. Piekarnia prywatna koncentruje działalność na wybranym segmencie rynku, starając się jak najpełniej zaspokoić potrzeby jego odbiorców. Przewagę konkurencyjną buduje się w oparciu o korzystanie z tradycyjnych receptur oraz systematyczne rozszerzanie jego asortymentu. Obie firmy działają na terenie województwa podkarpackiego i wyróżnia je zbliżony, około piętnasto-procentowy udział w lokalnym rynku piekarniczo-cukierniczym. Uczestnikiem badania był właściciel piekarni, którego staż pracy wynosi 10 lat. Program adaptacyjny polega na przeprowadzeniu stosownego szkolenia dla nowozatrudnionych pracowników. Ponadto wprowadzani do pracy w organizacji pozostają pod opieką pracownika o dłuższym stażu. Do wykonywania zadań na właściwym poziomie niezbędne są umiejętności komunikacyjne, pracy w zespole oraz analityczne myślenie. Awans można osiągnąć dzięki: kreatywności, innowacyjności, pomysłowości oraz umiejętności pracy w grupie, lojalności i zaangażowaniu. Istotne są również: ambicja, osiąganie wysokich wyników, motywacja do wytężonej pracy, zaangażowanie i nabyte umiejętności teoretyczne i praktyczne. W piekarni doskonale sprawdza się rola kierownika jako koordynatora. Nowozatrudnionych pracowników wita się poprzez przedstawienie ich dotychczasowym pracownikom wraz z wskazaniem wykształcenia, doświadczenia zawodowego i zainteresowań. Pożegnanie odchodzących na emeryturę odbywa się na krótkim spotkaniu w gronie współpracowników. Zasady dotyczące ubioru podlegają przepisom bezpieczeństwa i higieny pracy.

Obowiązują ubrania robocze. Dopuszczalne zachowania reguluje kodeks pracy, regulamin wewnętrzny, procedury systemu HACCP. W firmie obchodzi się wspólnie imieniny, praktykuje się również składanie sobie życzeń świątecznych. Podczas wykonywania pracy w organizacji jako jedynej spośród badanych używa się specyficznych zwrotów, takich jak: tabula, wiórkowanie, odbijanie, garownia itp. Komunikacja na linii pracownik – kierownik ma charakter oficjalny, a pomiędzy pracownikami nieformalny. Spotkania integracyjne, rozmowy kierowników na tematy osobiste z pracownikami odbywają się raz, dwa razy w kwartale. Bezpośrednie przekazywanie informacji dominuje nad używaniem maili i telefonów. Charakter pracy powoduje przewagę współpracy nad rywalizacją. Uczestnictwo pracowników w procesie decyzyjnym odbywa się poprzez zgłaszanie propozycji na spotkaniach. Istotnymi wartościami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest: utrzymanie wysokiej jakości, wprowadzanie nowości produktowych na rynek i satysfakcja odbiorców. Pytanie o subiektywną diagnozę kultury organizacyjnej zostało niewłaściwie zrozumiane, udzielono następującej odpowiedzi: „*firma mała, działająca w branży spożywczej*”.

Przedsiębiorstwo D koncentruje działalność na wybranym segmencie rynku, przewaga konkurencyjna związana z właściwym odpowiadaniem na potrzeby odbiorców budowana jest poprzez zapewnienie odpowiedniej jakości oraz systematyczne rozszerzanie oferowanego asortymentu. Realizacji tych celów sprzyjają wartości kultury organizacyjnej wpływające na kształtowanie właściwej komunikacji, lojalności, kreatywności, umiejętności współpracy. Szczególne znaczenie przypisuje się pracy zespołowej, którą wspiera się poprzez właściwą adaptację do pracy, obejmującą również integrowanie nowozatrudnionych z zespołem pracowniczym, wspólne świętowanie uroczystości, spotkania integracyjne oraz zapewnienie pracownikom możliwości uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Na poczucie przynależności do zespołu i jednocześnie odrębności od otoczenia ma wpływ posługiwanie się specyficznym językiem. Wzmocnieniu współpracy mogłoby służyć wejście kierownika w rolę mentora oraz zwiększenie jego przystępności dla zespołu pracowniczego.

Zakończenie

Przewaga konkurencyjna stanowi cel formułowania i wdrażania strategii konkurencji oraz jest wyrazem efektywnego funkcjonowania organizacji. Jak pokazano w artykule kultura organizacji ma istotny wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Kulturę umożliwiającą uzyskanie przewagi nad

konkurentami cechuje dopasowanie do uwarunkowań wewnętrznych i tych płynących z otoczenia. Uwzględnienie kultury w działaniach konkurencyjnych pozwala organizacji wyłonić najbardziej atrakcyjne sektory, pod względem możliwości firmy w dostosowaniu działalności do ich specyfiki. Dzięki temu zamierzenia w zakresie ekspansji rynkowej stają się bardziej adekwatne do potencjału jakim dysponuje firma, a podejmowane przedsięwzięcia trafne i zwieńczone sukcesem. Przewaga konkurencyjna uzyskana w oparciu o proefektywnościową kulturę organizacji, jak wskazują badacze jest trwalsza i trudniejsza do powielenia przez innych uczestników rynku.

Na podstawie analizy dokumentów pogłębionych badaniami społecznymi można określić wizerunek kultury organizacyjnej. Uwzględnienie możliwie najszerszego spektrum elementów oddających specyfikę kultury organizacyjnej pozwala zarówno na dokonanie diagnozy, jak i na wskazanie kierunku zmian kulturowych umożliwiających zwiększenie efektywności organizacji. Zamierzenia i plany rozwojowe deklarowane w dokumentach wewnętrznych określają zachowania rynkowe i natężenie działań konkurencyjnych. Plany zwiększenia udziału w rynku wiążą się najczęściej ze zmianą orientacji na prorynkową, koncentracji na wynikach ekonomicznych, nasileniem natężenia działań konkurencyjnych i zmianami kulturowymi, które w badanych przedsiębiorstwach polegają na dążeniu do zapewnienia właściwej współpracy uczestników organizacji umożliwiającej realizację wspólnych celów. Na podstawie przeprowadzonych badań można potwierdzić wzajemną zależność pomiędzy kształtowaniem się kultury organizacyjnej a strategią konkurencji i działaniami podejmowanymi w jej zakresie. Z jednej strony możliwe jest częściowe wnioskowanie o kulturze organizacyjnej na podstawie działań konkurencyjnych, a z drugiej strony zamierzenie strategiczne w obszarze konkurencji rynkowej równocześnie istotnie określają potencjał kulturowy organizacji. Ograniczeniem w przypadku stawiania diagnozy kulturowej w oparciu o analizę zachowań rynkowych jest konieczność uwzględnienia kontekstu działań konkurencyjnych i kooperacyjnych organizacji. Kontekst ten stanowi układ czynników otoczenia tworzących specyfikę branży, stwarzających szansę lub zagrożenia, które określają możliwości osiągnięcia sukcesu przez organizację i skłaniają do podejmowania określonych działań. W świetle procesów zachodzących we współczesnych gospodarkach wyeliminowanie oddziaływania otoczenia na działania organizacji nie jest możliwe, co wywiera również wpływ na relacje wewnątrzorganizacyjne i potencjał kulturowy organizacji. Wizerunek kultury organizacyjnej tworzy w pewnym stopniu już sam stosunek do wymogów otoczenia, skłonność do ryzyka i otwartość na zmiany. Działania rynkowe podejmowane w ramach strategii konkurencji, określającej ustosunkowanie

organizacji wobec kosztów, jakości, zróżnicowania dają jednocześnie wyraz wartościom kulturowym i wskazują na to, co istotne dla organizacji. Trafne rozpoznanie implikacji kultury organizacji w działaniach podejmowanych w ramach strategii konkurencji wymaga również znajomości uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych i relacji pomiędzy uczestnikami organizacji. Na podstawie dokonanej analizy wyciągnięto następujące wnioski:

- kultura organizacyjna wpływa na realizację procesu strategicznego począwszy od analizy strategicznej, określenia celów i planów strategicznych, zakresu i specyfiki działań konkurencyjnych, aż po formułowanie strategii i skuteczność jej wdrożenia na którą wpływa wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia wzorców kulturowych,
- w badanych przedsiębiorstwach w procesie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej istotną rolę przypisuje się zapewnieniu współpracy i spójności, której jak wykazało badanie sprzyja wykorzystanie opieki pracownika o dłuższym stażu pracy nad nowozatrudnionym i sprawowanie przez kierownika roli mentora,
- w badanych przedsiębiorstwach zapewnienie właściwej współpracy nie odbywa się poprzez zmniejszanie dystansu między przełożonym a podwładnym oraz wspólne świętowanie uroczystości,
- za cechę kulturową wzmacniającą konkurencyjność organizacji można uznać docenianie kreatywności, innowacyjności i pomysłowości pracowników (wskazały na nią wszystkie przedsiębiorstwa o wysokiej pozycji konkurencyjnej, poza firmą, która doświadczyła trudności ekonomicznych),
- jedna z charakterystyk kulturowych, jaką stanowi otwartość na odmienność kulturową wywiera wpływ na zdolność sukcesywnego konsolidowania firm o komplementarnym profilu działalności.

W badanych przedsiębiorstwach wyłoniono ponadto następujące cechy kulturowe, które umożliwiły osiągnięcie przewagi konkurencyjnej: otwarta i przejrzysta polityka informacyjna wobec interesariuszy, kształtowanie opartych na zaufaniu i lojalności relacji, długookresowe zatrudnianie, wdrożenie idei zespołowości i poczucia współodpowiedzialności uczestników organizacji za zapewnienie szeroko pojętej jakości oraz odpowiadanie na potrzeby klienta i zapewnienie realizacji jego oczekiwań.

Bibliografia

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Barczak B., Bartusik K., *Wybór strategii działania przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Bukowska U., Kulczycka L., *Satysfakcja z pracy w kontekście kultury organizacji*, Zeszyty Naukowe nr 597 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- Chrzanowski A., *Nowe koncepcje rozwoju organizacji*, Zarządzanie Zmianami Biuletyn POU, Warszawa maj 2010.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Jakość zasobów pracy – kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
- Machaczka M., Machaczka K., *Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe nr 673 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Malewska K., *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, Management Forum 2020.
- Markiewicz P., *Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencji*, Zeszyty Naukowe nr 673 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Nogalski B., *Kultura organizacyjna duch organizacji*, TNOiK Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Pocztowski A., *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 74.
- Pomianek T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 1999.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May–June 1990.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2004.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji – identyfikacja kultur znanych firm*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Summary

Role of Organizational Culture in Process of Gaining Competitive Advantage Based on Agricultural and Food Industry Companies

The aim of this article is to determine the role of organizational culture in the process of increasing competitive advantage, which is the main goal of business organization competitiveness strategy. The article is inspired by resources concept of strategic management according to which skills and resources that combine organizational culture determine the competitiveness of organization. The accomplishment of research purpose was based on empirical examinations carried out in June 2011 in four companies of agricultural and food industry companies.

Keywords: organizational culture, resources, competitive advantage, competitiveness, competitive strategy.

Резюме

Роль организационной культуры в процессе формирования конкурентного преимущества на примере избранных предприятий промышленности по переработке сельхозпродуктов

Цель статьи – определение роли организационной культуры в процессе формирования конкурентного преимущества. Побуждением заняться этой темой стала ресурсная концепция стратегического управления, согласно которой умения и ресурсы, к которым относится организационная культура, обуславливают конкурентоспособность организации. Реализация цели исследовательской работы базировалась на эмпирических исследованиях, проведенных на четырех предприятиях промышленности по переработке сельхозпродуктов в июне 2011 года.

Ключевые слова: организационная культура, ресурсы, конкурентное преимущество, конкурентоспособность.

Mgr Mariola Wiater

Doktorantka na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Zainteresowania naukowe z obszaru zarządzania organizacjami, w tym w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego, współczesnych koncepcji zarządzania i problematyki kultury organizacyjnej.