

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

*Michał Adam Leśniewski*

Instytut Zarządzania

Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

### **BEHAVIORALNA KULTUROWA PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW<sup>1</sup>**

#### *Streszczenie*

*Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna stanowią system synergiczno-komplementarny przedsiębiorstwa, który musi podlegać procesowi permanentnego monitoringu, aby podmiot gospodarczy mógł utrzymać się na rynku. To co „dzisiaj” tworzy konkurencyjność i przewagę konkurencyjną, „jutro” może być porażką organizacji. Zarówno teoria i praktyka nauk o zarządzaniu podkreśla ważność konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku. Celem opracowania jest przedstawienie istoty i znaczenia behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przyjętą tezę jest, że zachowanie i kultura organizacyjna są czynnikami składowymi i czynnikami warunkującymi (czynnikami uwarunkowującymi) konkurencyjność, które z kolei przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej.*

\*\*\*

#### **1. Wprowadzenie**

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup> jest warunkiem koniecznym utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku. W dobie konkurencji i globalizacji należy wysiłek intelektualny przedsiębiorstwa ukierunkować na konkurencyjność i przewagę konkurencyjną, które ze sobą tworzą ważny system rozwojowy podmiotu gospodarczego. Z konkurencyjności wynika przewaga konkurencyjna. Można stwierdzić, że bez konkurencyjności nie ma przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna stanowią system synergiczno-komplementarny, który musi podlegać procesowi permanentnego

---

<sup>1</sup> Niniejsze opracowanie powstało na podstawie interpretacji i refleksji naukowej autora w oparciu o studium literatury przedmiotu.

<sup>2</sup> M. E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

monitoringu, aby podmiot gospodarczy mógł utrzymać się na rynku. To co „dzisiaj” tworzy konkurencyjność i przewagę konkurencyjną, „jutro” może być porażką organizacji.

Konkurencyjność<sup>3</sup> stanowią różne czynniki, które przyczyniają się do osiągnięcia obecnej i/lub potencjalnej przewagi konkurencyjnej. Jednym z czynników konkurencyjności przedsiębiorstw jest behawioralność<sup>4</sup> i kultura organizacyjna, które mogą być traktowane jako czynniki składowe konkurencyjności i jako czynniki warunkujące (czynniki uwarunkowujące) konkurencyjność<sup>5</sup>. Przewaga konkurencyjna osiągnięta przy udziale (zaangażowaniu) behawioralności i kultury organizacyjnej określana jest mianem behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty i znaczenia behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przyjętą tezą jest, że zachowanie i kultura organizacyjna są czynnikami składowymi i czynnikami warunkującymi (czynnikami uwarunkowującymi) konkurencyjność, które z kolei przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej. Zachowanie i kultura organizacyjna to problemy, które równolegle wpisują się w rozwój pracowników i przedsiębiorstw. Opracowanie to może posłużyć za przykład, że rozpatrywanie przewagi konkurencyjnej może mieć charakter wieloprotblemowy (wieloaspektowy) z punktu widzenia merytorycznego oraz charakter wieloterminowy (wielonazwowy) z punktu widzenia terminologicznego. Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw łączy w sobie zarówno aspekt wieloprotblemowy i aspekt wieloterminowy.

### **2. Zachowanie przedsiębiorstw widziane przez pryzmat strategii behawioralnej**

Jednym z problemów rozwijanych na gruncie teorii i praktyki nauk o zarządzaniu są zachowania pracowników (inaczej: zachowania pracownicze, behawioralność pracowników). Zachowania nie tylko są domeną ludzi, pracowników, ale także organizacji, przedsiębiorstw<sup>6</sup>. W stosunku do organizacji mówimy o zachowaniach organizacji, zachowaniach

---

<sup>3</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.

<sup>4</sup> Inaczej: zachowanie.

<sup>5</sup> W niniejszym opracowaniu *behawioralność i kultura organizacyjna* są przedstawione jednocześnie jako: *czynniki składowe konkurencyjności* i jako *czynniki warunkujące (czynniki uwarunkowujące) konkurencyjność*.

<sup>6</sup> Pojęcie *przedsiębiorstwo, organizacja* są zamiennie stosowane w celu unikania częstych powtórzeń.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

organizacyjnych (inaczej: behawioralność organizacji, behawioralność organizacyjna). Zachowania organizacji są wynikiem realizacji procesów decyzyjnych przez kadrę zarządzającą (kadrę menedżerską). Zachowanie kadry zarządzającej determinuje zachowanie organizacji, które widoczne jest m. in. poprzez realizację strategii. Związek zachowania organizacji ze strategią jest widoczny w strategii behawioralnej.

Strategia<sup>7</sup> jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem). Dzięki strategii przedsiębiorstwo kształtuje nie tylko swój rozwój szeroko pojęty, ale także współdziałanie z konkurentami i innymi uczestnikami rynku (Stakeholders). Obszarem specjalistycznym nauk o zarządzaniu zajmującym się strategią jest zarządzanie strategiczne, które widzi i rozpatruje *strategię jako: plan lub program działania, ciąg decyzji, wzór postępowania, model, cel, zamierzenie, kierunek działań, perspektywa działania, relacja z otoczeniem (dziedzina działania, pozycja, podstęp, przewaga konkurencyjna, użyteczność dla grup interesu)*. We współczesnym rozumieniu strategia to zdefiniowane (ex ante) pomysły, dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia. Strategię organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu można definiować w kategoriach filtru: okazji (zewnętrznych), pomysłów (wewnętrznych) oraz nadmiaru zasobów i kompetencji<sup>8</sup>.

Strategia może być widziana (rozpatrywana) przez pryzmat zarządzania twardego i zarządzania miękkiego. W zarządzaniu twardym strategia jest widziana w sposób jak zaprezentowano powyżej (strategia twarda) natomiast w zarządzaniu miękkim *strategia to stan świadomości człowieka (pracownika) o zrobieniu czy zrealizowaniu czegoś w organizacji* (strategia miękka). W analizie strategii można dojść do wniosku, że strategia nie musi oznaczać tzw. *sztynnego planu* ale może przybierać postać tzw. *świadomości elastycznej*. Pojmowanie strategii jako stanu świadomości człowieka wpisuje się w zagadnienie konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Analiza strategii miękkiej jak i strategii twardej

<sup>7</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, K. Oblój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.

<sup>8</sup> R. Krupski, *Elastyczność celów i strategii. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. naukowy: R. Krupski, Wyd. PWE, Warszawa 2005, s. 71-72.

<sup>9</sup> M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

umożliwia wprowadzenie organizacji na „tory” strategii behawioralnej (strategii zachowań)<sup>10</sup>. Pracownicy jak i organizacje charakteryzują się behawioralnością. Strategia behawioralna może być rozpatrywana jako strategia postępowania jednostki, wyrażona jej postawą i/lub zachowaniem. Jednocześnie można rozumieć strategię behawioralną jako strategię przedsiębiorstwa determinowaną strategią jednostki (menedżera). Można również upatrywać w strategii behawioralnej pomostu pomiędzy strategią menedżera a strategią przedsiębiorstwa. Analiza literatury przedmiotu wprowadza do wnioskowania, iż strategia behawioralna jest utożsamiana z zespołem norm, reguł postępowania menedżera i/lub w organizacji implikowanych wpływem zagadnień psychologii poznawczej i społecznej na zarządzanie strategiczne<sup>11</sup>. J. Elster i E. Ostrom podkreślają, że głównym zadaniem badaczy z zakresu strategii behawioralnych jest powiązanie psychologii jednostki ze strategiami organizacji oraz wyjaśnienie psychologicznych i społecznych mechanizmów oddziaływania mentalnych procesów na organizację<sup>12</sup>. Można spotkać się z przypadkami rozpatrywania strategii behawioralnych jako elementu behawioralnego ujęcia zarządzania strategicznego, gdzie ograniczona racjonalność, heurystyki i inne determinują podejmowanie decyzji<sup>13</sup>. Strategie behawioralne obok konkurencyjności miękkiej stanowią ważną składową zarządzania miękkiego organizacją. Można stwierdzić, że strategie behawioralne są opisywane bardziej za pomocą *miękkiego* języka socjo-psychologicznego aniżeli *twardego* języka produktów i rynków lub innych kategorii ekonomicznych. Należy podkreślić, iż strategie są tworzone przez kadrę zarządzającą (menedżerów), którzy w różny sposób zachowują się, czyli posiadają swoją charakterystyczną stronę behawioralną.

Postawami społecznymi przyjmowanymi przez menedżerów i jednocześnie potencjalnie wpływającymi bezpośrednio i/lub pośrednio na charakter strategii przedsiębiorstw są: *konformizm - nonkonformizm, indywidualizm - kolektywizm, indyferentyzm, oportunizm*,

---

<sup>10</sup> Zarówno strategia miękka i strategia twarda generują zachowanie organizacji. Przy uwzględnieniu różnych klasyfikacji (typologii) strategii, można podjąć generalne stwierdzenie, że każda strategia tworzy zachowanie organizacji.

<sup>11</sup> T. C. Powell, D. Lovallo, C. R. Fox, *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal”, 2011, vol. 32, p. 13.

<sup>12</sup> J. Elster, *The case for methodological individualism*, „Theory and Society”, 1982, vol. 11, p. 4, E. Ostrom, *A behavioral approach to the rational choice theory of collective action*, „American Political Science Review”, 1997, vol. 92, p. 1.

<sup>13</sup> K. Piórkowska, *A behavioural approach to strategy management: main dimensions. /W:/ Selected Papers*, The 7th International Scientific Conference Business and Management, red. naukowy: I. Medidute, 2012, vol. 1.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

*proaktywność oraz próżniactwo społeczne – związane z procesem facylitacji społecznej i wpływające na efektywność procesu formułowania i implementacji strategii.*

Badania *konformizmu* dotyczą analizy nacisków na jednostkę, wywieranych w celu jej dopasowania się do oczekiwań grupy, społeczeństwa, organizacji, przywódcy. Konformizm może odnosić się do zachowania, czyli do tendencji, by dostosowywać się i działać zgodnie z tym, jak postępuje większość, może również odnosić się do postaw, gdzie jest określeniem zmiany postawy lub sądu w wyniku nacisku innych i może być również rozumiany jako istnienie takiej cechy charakterystycznej osobowości jednostki, która przejawia się jako jedna z tendencji do dostosowywania się<sup>14</sup>. Przeciwnością konformizmu jest *nonkonformizm*, który może występować w formie nonkonformizmu konstruktywnego (uzasadniony sprzeciw) bądź destrukcyjnego (antykonformizm: automatyczny sprzeciw oczekiwaniom innym). Zachowania i/lub postawy konformistyczne menedżera mogą determinować charakter strategii organizacji. Pojęcie konformizmu można odnieść do strategii przedsiębiorstwa, nazywając ją strategią konformistyczną lub strategią nonkonformistyczną. W kontekście strategii konkurencji danego przedsiębiorstwa mogłaby to być strategia dostosowana np. strategia współpracy bądź strategia niedostosowana np. strategia rywalizacji.

Rozpatrując *indywidualizm* jako postawę społeczną, należy postrzegać go jako zespół idei wysuwający na czoło rolę jednostki i znaczenie indywidualnych interesów. Postawa indywidualistyczna jednostki jako menedżera może skutkować wyborem takich działań kształtujących strategię przedsiębiorstwa, które przede wszystkim będą służyć realizacji własnych interesów menedżera. W przykładzie strategii konkurencji może to być np. strategia walki, strategia dyferencjacji, strategia funkcjonalnej odmierności, strategia agresywnych inicjatyw. *Kolektywizm* dotyczy akcentowania roli wspólnot, grup, zbiorowości. W grupie tkwi siła, podkreśla się znaczącą rolę interesu grupy. Przykładem strategii konkurencji w kolektywizmie jest np. strategia wejścia organizacji do aliansu strategicznego, strategia wejścia do klastra.

---

<sup>14</sup> A. S. Reber, E. S. Reber, *Słownik psychologii*, Wyd. Scholar, Warszawa 2005, s. 329, J. Ł. Grzelak, A. Nowak, *Wpływ społeczny. /W:/ Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. naukowy: J. Strelau, Wyd. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 187.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

*Indyferentyzm* to postawa zobojętnienia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych. Do spraw tych także można zaliczyć sprawy np. gospodarcze, organizacyjne i inne związane z funkcjonowaniem organizacji. Cechą charakterystyczną dla indyferentnej strategii organizacji, mogącej być skutkiem indyferentyzmu menedżera bądź jego intencjonalnym zamierzeniem, będzie inercja (bierność). W kontekście strategii konkurencji przykładem mogłaby być strategia unikania konkurencji.

*Oportunizm* rozumiany jest jako postawa życiowa, charakteryzująca się rezygnacją z zasad moralnych lub przekonań ideowych dla osiągnięcia doraźnych korzyści w życiu. Przykładem strategii oportunistycznej mogą być np. strategie zorientowane na elastyczność organizacji i silne procesy adaptacyjne z jednej strony, a z drugiej – strategie skupione na unikaniu nadmiernego ryzyka.

*Proaktywność* jest postawą społeczną, w której przyjmuje się, że to jednostka jest odpowiedzialna za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów. Proaktywność zaczyna się we wnętrzu człowieka, pracownika. Strategia proaktywna to strategia zorientowana głównie na innowacje, strategia szukania okazji, strategia blue ocean czy strategia agresywnych inicjatyw.

*Próżniactwo społeczne* to nieświadoma tendencja do zwalniania tempa pracy, gdy zadanie wykonuje się w grupie, bez względu na to, czy jest ono interesujące i czy ma znaczenie i rośnie w miarę wzrostu wielkości grupy, powodując spadek odpowiedzialności za wykonywane zadania<sup>15</sup>. Osobowościowa tendencja menedżera do próżniactwa społecznego może wpłynąć destrukcyjnie na efektywność procesów strategicznych w organizacji. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa w kontekście facylitacji społecznej można by rozstrzygać o wpływie innych graczy rynkowych na działania organizacji (analiza interesariuszy).

Zachowanie pracowników (kadry menedżerskiej) oddziałuje na zachowanie organizacji czego wynikiem jest strategia behawioralna. Można stwierdzić, że każda realizowana

---

<sup>15</sup> P. G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 586, B. Latané, (1981), *The psychology of social impact*, „American Psychologist” no. 36.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

strategia wywołuje określone zachowanie organizacji. W przypadku strategii behawioralnej można mówić o dwojakiej behawioralności tj. *behawioralność jako zachowanie wynikające z realizacji danej strategii przez organizację (behawioralność realizacyjna)* oraz o *behawioralności jako wpływowi różnych czynników na proces tworzenia tej strategii w organizacji (behawioralność wpływowa)*. Zachowanie pracowników, zachowanie organizacji i strategia behawioralna mają swoje źródła w kulturze organizacyjnej<sup>16</sup>.

### 3. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw

Kultura organizacyjna<sup>17</sup> stanowi specyfikę funkcjonowania każdej organizacji, opartej na wspólnocie wartości, norm i idei, reprezentuje ona wartości i idee, wspólne dla grupy osób pracujących w jednym przedsiębiorstwie<sup>18</sup>. Wartości te objawiają się poprzez symbole (np. znak firmowy, marka), opowieści (przekazy, historie i anegdoty), bohaterów, hasła i rytuały. Kultura organizacyjna to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Jest ona pojęciem wymykającym się obiektywnemu wymiarowi czy obserwacji, niemniej jednak odgrywa ona ważną rolę w kształtowaniu zachowania menedżerów jako podstawy wewnętrznego otoczenia organizacji. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm. Kultura jest zbiorem norm, wartości, do których pracownicy stosują się, zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się oraz innowacyjność. Kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm. Kultura organizacyjna to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jak system, tzn. że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających przedsiębiorstwu przetrwać. Pojęcie kultury obejmuje wiele niepisanych reguł istniejących w organizacji, a charakteryzujących sposób współpracy zatrudnionych ludzi. Te

<sup>16</sup> Należy pamiętać, że kultura organizacyjna jest tworzona z kultur osobistych pracowników, w tym kultur osobistych kadry zarządzającej. Każdy pracownik czy menedżer ma swoją charakterystyczną kulturę osobistą.

<sup>17</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2012.

<sup>18</sup> S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

reguły opierają się na podstawowych wartościach przedsiębiorstwa, wyznaczonych, kultywowanych i chronionych przez kadrę kierowniczą. Kultura organizacyjna obejmuje podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nie uświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji, język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji.

Istotę kultury organizacyjnej można odnieść do cech, które wskazują punkty charakterystyczne kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest:

1. *Czynnikiem wyróżniającym daną organizację od innych.* Kultura stanowi system norm, przekonań i wartości zbudowany na tradycji i podzielany przez uczestników organizacji. Poprzez kulturę organizacje wyróżniają się na arenie konkurencji,
2. *Ważnym punktem odniesienia* w procesie formułowania celów i strategii,
3. *Wzorcem oceny, selekcji i interpretacji programów działania,* czynnikiem kształtującym zachowanie i działania ludzi w organizacji,
4. *Elementem integrującym,* prowadzącym do ujednoczenia działań poszczególnych uczestników organizacji, w kulturze tkwi jedność grup,
5. *Odzwierciedleniem związków organizacji z otoczeniem:* jej uczestnicy wnoszą własne wzorce i normy działania, a zastane wzorce kulturowe modyfikują ich dotychczasowe systemy wartości, oddziałując na kulturę otoczenia,
6. *Mechanizmem uzmysławiającym* nowym członkom organizacji, jak należy działać w danej kulturze.

Rola kultury polega na wyznaczaniu granic, czyli wyodrębnianiu jednej organizacji spośród innych. Kultura daje członkom organizacji poczucie tożsamości. Pobudza zaangażowanie w coś więcej niż prywatny interes. Kultura wzmacnia stabilność układu społecznego i jest spoiwem społecznym, które utrzymuje organizacje w całości dostarczając pracownikom właściwych norm wypowiedzi i zachowań. Kultura służy jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, który wskazuje i kształtuje odpowiednie postawy i zachowania pracowników. Kultura zwiększa zaangażowanie w sprawy organizacji oraz przyczynia się do



## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

spójności zachowań pracowników. Z punktu widzenia pracownika kultura jest cenna, ponieważ redukuje wieloznaczność. Wskazuje pracownikom, jak należy postępować i co jest ważne. Kultura staje się obciążeniem, gdy wspólne wartości nie są zgodne z tymi, które prowadzą do wzrostu skuteczności organizacji. Sytuacja taka wytwarza się najczęściej wtedy, gdy otoczenie organizacji jest dynamiczne. Gdy środowisko przechodzi szybkie zmiany, utrwalona kultura organizacji może już nie być odpowiednia. Spójność zachowań jest cenna dla organizacji w stabilnym środowisku. Może jednak stanowić dla niej obciążenie i ograniczyć jej zdolność reagowania na zmiany w środowisku.

Właściwością kultury organizacji jest to, że nie można jej w pełni kształtować mocą przepisów, regulaminów itp. Wytwarza się ona na drodze mimowolnej i obejmuje sferę psychiki i osobowości zatrudnionych, przyczynia się do wysokiego morale pracowników firmy. Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni i podobnie jak wszystko, co dzieje się w organizacji, uzależniona jest od szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zarówno jednostki jak i organizacje działają w otoczeniu, znajdują się w ciągłej z nim interakcji. Kultura narodowa wywiera znaczny wpływ na normy i wartości jej uczestników, a także na normy i wartości działających w danym kraju organizacji. Nie bez znaczenia jest także wpływ kultur regionalnych, lokalnych, wreszcie aktualny system wartości społeczeństwa. Aktualna kultura organizacji jest dziedzictwem jej przeszłości, musi uwzględniać historię organizacji, dobre i złe doświadczenia, wielkość i sposób zarządzania, a także formę własności i specyfikę technologii. Każdy z uczestników organizacji wnosi do jej kultury swój indywidualny wkład. Skład wiekowy, etniczny, profesjonalny i socjalny członków organizacji, zróżnicowanie zbiorowości, konflikty interesów bardzo silnie wpływają na wytworzenie się kultury organizacji.

Kultura organizacyjna, jako element zarządzania miękkiego, stanowi ważną składową rozwoju przedsiębiorstwa jak i także umożliwia osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych. Może przesądzać o konkurencyjności przedsiębiorstwa w takim stopniu, w jakim będzie ułatwiać i stymulować działania zmierzające do stworzenia globalnej strategii przyszłościowej przedsiębiorstwa. Pod pojęciem strategii przyszłościowej należy rozumieć ukierunkowanie firmy na wypracowanie nowych potrzeb u konsumentów oraz sposobów ich zaspokajania, a także stworzenie nowych rynków, które umożliwiłyby utrzymanie pozycji

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

konkurencyjnej już posiadanej w danym momencie lub jej uzyskanie<sup>19</sup>. Od kultury organizacyjnej jest zależna strategia behawioralna. Kultura strategii behawioralnej towarzyszy nie tylko podczas procesu tworzenia tej strategii, ale także podczas procesu realizacji strategii przez organizację.

### 4. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Podstawę funkcjonowania każdej organizacji stanowi dobrze sformułowana strategia, której kluczowym elementem jest dążenie do osiągnięcia obecnej i/lub potencjalnej przewagi konkurencyjnej<sup>20</sup>. W literaturze przedmiotu pojęcia *konkurencja*, *konkurencyjność* i *przewaga konkurencyjna* mają kilka alternatywnych definicji. *Konkurencja* może być rozumiana jako „arena”, na której firmy rywalizują o klienta. W jej skład wchodzi przedsiębiorstwa działające w danym sektorze, konkurenci, instytucje regulujące funkcjonowanie firm itp. *Konkurencyjność* to różne czynniki<sup>21</sup> posiadane przez dany podmiot gospodarczy i dzięki, którym przedsiębiorstwo osiąga obecną i/lub potencjalną przewagę konkurencyjną. Konkurencyjność w sobie może posiadać również różne grupy czynników są nimi np. *czynniki miękkie* (np. zaufanie itp.) czy *czynniki twarde* (np. środki finansowe itp.). Przedsiębiorstwa dążąc do zwiększania swojej konkurencyjności, muszą w coraz większym zakresie nauczyć się poszukiwania efektywnych sposobów zarządzania, nie tylko zasobami materialnymi czy zasobami niematerialnymi np. kulturą organizacyjną, ale także zasobami intelektualnymi, np. wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem czy kompetencjami. Podmioty gospodarcze, które na podstawie posiadanych zasobów i umiejętności są w stanie wykreować i dostarczyć produkty/usługi zaspokajające potrzeby klientów w sposób lepszy i bardziej efektywny od konkurentów, osiągną przewagę konkurencyjną na wybranych przez

<sup>19</sup> M. A. Leśniewski, *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2009, nr 96, s. 62 oraz B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 49, 124, M. A., Leśniewski, *Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności zasobowej przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – Metody - Procesy*, red. naukowy: R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014, s. 193-202.

<sup>20</sup> J. W. Przybytniowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2013, J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.

<sup>21</sup> Pojęcie *czynnik*, *czynniki* są zamiennie stosowane z pojęciem *element*, *elementy*.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

siebie rynkach<sup>22</sup>. *Przewaga konkurencyjna* to faktyczne sprośanie wymaganiom narzuconym przez konkurentów, klientów i innych uczestników rynku. Przewaga konkurencyjna to przeważenie czynnika i/lub czynników nad innymi czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstwa, co swoje odbicie ma na rynku na jakim dany podmiot gospodarczy funkcjonuje.

Wieloaspektowe postrzeganie konkurencyjności może zależeć od różnych grup interesu. Przykładowo dla klientów konkurencyjność ogranicza się do atrakcyjności produktu czy usługi, natomiast dla akcjonariuszy, dostawców lub zarządzających obejmuje zazwyczaj ogół funkcjonowania przedsiębiorstwa, z racji tego, że są oni zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa jako całości<sup>23</sup>. Trzeba podkreślić również fakt, że raz osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie. Zarówno przewaga konkurencyjna jak i konkurencyjność muszą być permanentnie monitorowane. To co „dzisiaj” daje nam przewagę konkurencyjną „jutro” jest już niewystarczające do osiągnięcia przewagi. Z czasem przyjęte sposoby funkcjonowania dające przewagę konkurencyjną tracą na wartości i konieczne staje się weryfikowanie dotychczasowych rozwiązań. We wszystkich teoriach i modelach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywa przewaga konkurencyjna. Jak pisze M.E. Porter, jest ona „duszą wyników firm na konkurencyjnym rynku”. Jej podstawą jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w strukturze sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. M. E. Porter jest autorem koncepcji pięciu sił konkurencji, zakładającej, że w każdym sektorze działa pięć podstawowych czynników: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, groźba pojawienia się substytutów, groźba pojawienia się nowych konkurentów oraz rywalizacja między konkurentami. Siły te wyznaczają natężenie konkurencji w sektorze, natomiast przewaga konkurencyjna wynika z pozycji, jaką posiada przedsiębiorstwo na tle sektora<sup>24</sup>. M. E. Porter wyróżnił również trzy strategie, które mogą być przyjmowane przez organizację w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Są to: *strategia zróżnicowania (przywództwa jakościowego)*, *strategia przywództwa kosztowego* i *strategia koncentracji*. Na tej podstawie stwierdził, że przewaga konkurencyjna może być

<sup>22</sup> M. Szymura-Tyc, *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 7.

<sup>23</sup> J. Rzempała, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2007, nr 453, s. 227.

<sup>24</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. PWE, Warszawa 1999, s. 14.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

budowana przez oferowanie bądź produktu unikatowego, którego cechą wyróżniającą jest wysoka jakość, a tym samym wysoka cena, bądź produktu standardowego po niższej cenie niż konkurencja.

W literaturze przedmiotu spotkać można jeszcze inne teorie i podejścia do przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich jest koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach<sup>25</sup> (core competencies), której autorami są G. Hamel i C. K. Prahalad. W odróżnieniu od M. E. Portera podmiotem tego podejścia jest przedsiębiorstwo, a nie sektor. Podstawę stanowią kluczowe kompetencje<sup>26</sup>, które przez autorów definiowane są jako umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa<sup>27</sup>. Natomiast według D. Teece'a i G. Pisano, kluczowe kompetencje określane są jako zbiór „różnorodnych umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów, które tworzą podstawę umożliwiającą firmie konkurowanie i osiągnięcie przewagi w konkretnym biznesie”<sup>28</sup>. Posiadane kompetencje, aby mogły stanowić wartość dla przedsiębiorstwa, muszą być m.in. trudne do imitacji, rzadkie oraz niemożliwe do substytuowania przez inne zasoby. Specyficzne i unikatowe zasoby i kompetencje tworzą tzw. *aktywa strategiczne*, dające przedsiębiorstwom możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>29</sup>. Według J. Barneya zasoby strategiczne powinny być<sup>30</sup>: *cenne (valuable)*, *rzadkie (rare)*, *trudne do imitacji (inimitable)*, *dobrze zorganizowane (well organized resources)*. Natomiast J. Kay zauważa, że długookresowa przewaga konkurencyjna może zostać zbudowana dzięki zdolnościom wyróżniającym, do których zalicza<sup>31</sup>:

<sup>25</sup> B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, 2007, nr 747.

<sup>26</sup> A. Kozina, *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3(163), ss. 69-81.

<sup>27</sup> G. Hamel, C. K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, no. 5/6, p. 79.

<sup>28</sup> D. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, no. 3, p. 57.

<sup>29</sup> J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 12.

<sup>30</sup> J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, no. 1, p. 99.

<sup>31</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 29.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

1. *Architekturę*, czyli kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z jego otoczeniem zewnętrznym,
2. *Reputację*, stanowiącą istotny instrument handlowy informujący klienta o firmie i produkcie,
3. *Innowacje*, mogące wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, a tym samym stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna jest przez przedsiębiorstwo kreowana na bieżąco (bieżąca przewaga konkurencyjna) i potencjalnie (potencjalna przewaga konkurencyjna), przewaga konkurencyjna dotyczy przedsiębiorstwa jako całości i/lub produktu/produktów/usługi/usług oferowanych przez podmiot gospodarczy, przewaga konkurencyjna jest wynikiem konkurencyjności (potencjału konkurencyjnego) i uwarunkowań rynkowych przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna ewoluje w różne kierunki np. behawioralna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw czy finansowa przewaga konkurencyjna<sup>32</sup>.

### 5. Model Behawioralnej Kulturowej Przewagi Konkurencyjnej Przedsiębiorstw

Zachowanie jest nie tylko domeną ludzi czy zwierząt, ale także organizacji jakimi są np. przedsiębiorstwa. Zachowanie zależne jest nie tylko od określonych bodźców, ale także od uwarunkowań czy czynników<sup>33</sup>. W przypadku przedsiębiorstw można mówić o behawioralności przedsiębiorstw czyli o zachowaniu przedsiębiorstw. Jednym z istotnych czynników i warunków (uwarunkowań) kształtujących przewagę konkurencyjną podmiotu gospodarczego są: *behawioralność* i *kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. Koncentrując analizę przewagi konkurencyjnej na stronie behawioralnej i kulturowej przedsiębiorstw otrzymujemy behawioralną kulturową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, która została zaprezentowana na rysunku 1.

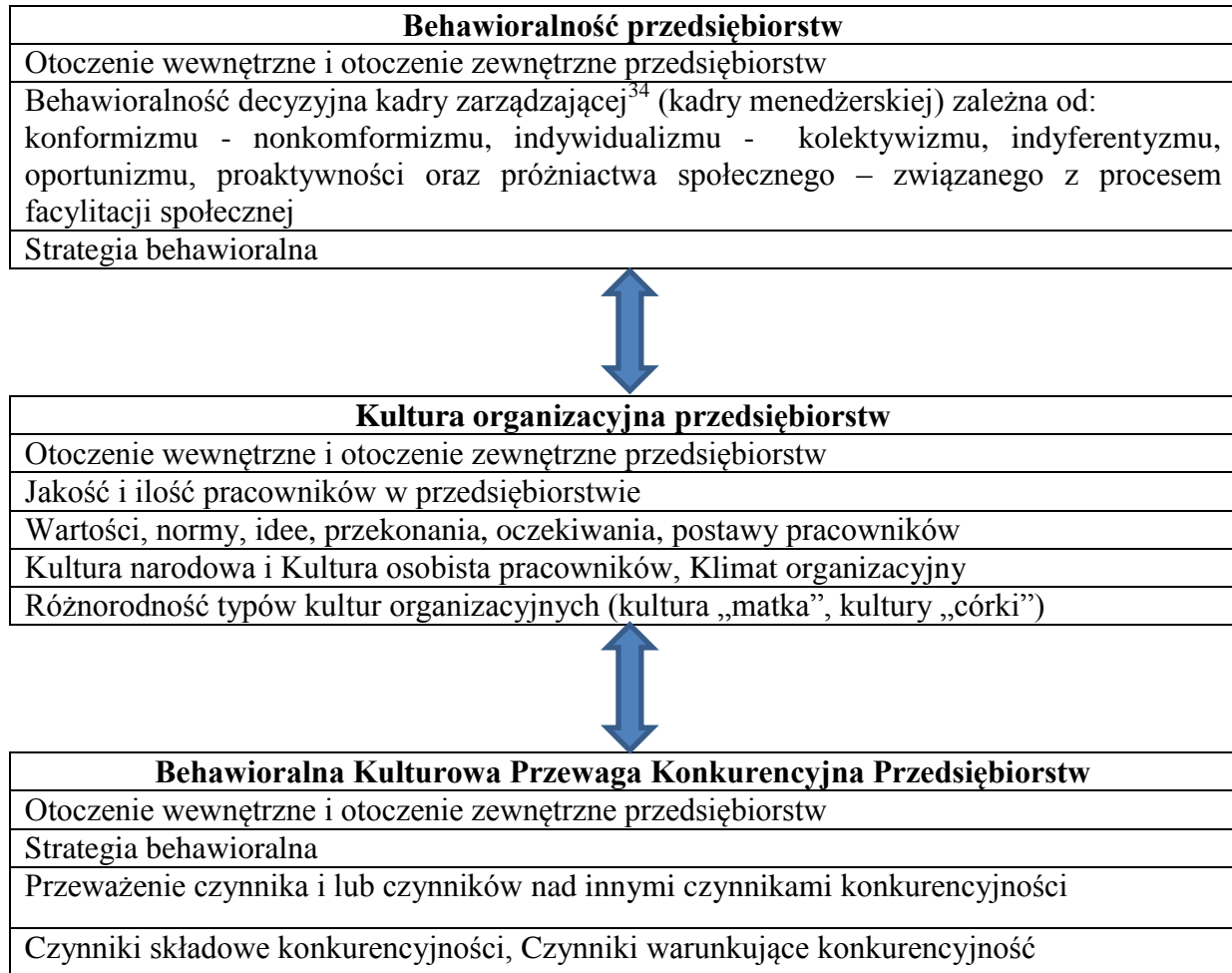
<sup>32</sup> M. A., Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego. /W:/ Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: J. Kaczmarek, W. Szymła, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, s. 155-165.

<sup>33</sup> Należy pamiętać, że zachowanie jest również zależne od: popędów, potrzeby, procesów poznawczych jak i także od usiłowania przystosowania się organizmu do warunków w celu przetrwania. W przypadku przedsiębiorstw również istnieje pęd do innowacyjności czy przedsiębiorczości itp., przedsiębiorstwo realizuje procesy poznawcze w postaci pozyskiwania nowych klientów, utrzymywania obecnych klientów czy nawiązywania współpracy z konkurentami itp., przedsiębiorstwo dąży do przystosowania się do określonych warunków w celu przetrwania na rynku.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

Rysunek 1: Model Behawioralnej Kulturowej Przewagi Konkurencyjnej Przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.

Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaprezentowana na rysunku 1 jest szczegółową (specjalistyczną) postacią przewagi konkurencyjnej. Tę postać przewagi można zaliczyć do przewagi konkurencyjnej miękkiej, gdyż zarówno zachowanie i kultura organizacyjna stanowią obszar zarządzania miękkiego. Model ten oparty jest na

<sup>34</sup> W behawioralność decyzyjną kadry zarządzającej wpisuje się także behawioralność tych pracowników, którzy nie są kadrą zarządzającą, menedżerską, ale mogących w znaczący sposób sugerować, podpowiadać menedżerom w celu podjęcia przez nich decyzji. Behawioralność decyzyjna kadry zarządzającej opiera się na relacjach formalnych, tj. menedżer – podjęcie decyzji oraz na relacjach nieformalnych, tj. pracownik (nie menedżer) – sugerowanie, podpowiadanie - menedżer – podjęcie decyzji. Należy pamiętać, że człowiek ma tendencję do zasugerowania się, ulegania wpływom innych ludzi czy określonych sytuacji w jakich znajdują się poszczególne osoby.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

*zasadzie dwukierunkowej. Zasada pierwszego kierunku:* behawioralność przedsiębiorstw kształtuje kulturę organizacyjną przedsiębiorstw, co z kolei ma wpływ na kształtowanie behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Zasada drugiego kierunku:* behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw kształtuje kulturę organizacyjną i behawioralność przedsiębiorstw. Model ten ma charakter systemowo-synergiczny. Analizę tego modelu można zacząć od strony behawioralnej przedsiębiorstw poprzez kulturę organizacyjną a skończywszy na behawioralnej kulturowej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw lub od behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez kulturę organizacyjną a skończywszy na behawioralności przedsiębiorstw.

Model ten przedstawia dwa poglądy, tj. *behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw to zachowanie i kultura organizacyjna będące czynnikami składowymi konkurencyjności, które mają decydujące znaczenie w osiągnięciu przez podmiot gospodarczy przewagi konkurencyjnej na rynku oraz, że behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw oznacza, że zachowanie i kultura organizacyjna to czynniki warunkujące uaktywnienie innych czynników konkurencyjności, poprzez które podmiot gospodarczy osiąga przewagę konkurencyjną*<sup>35</sup>.

W tworzeniu przewagi konkurencyjnej należy brać pod uwagę między innymi dwa rodzaje czynników, są to: *czynniki składowe konkurencyjności oraz czynniki warunkujące (czynniki uwarunkowujące) konkurencyjność. Czynniki składowe konkurencyjności to czynniki tworzące konkurencyjność danego podmiotu gospodarczego a czynniki warunkujące konkurencyjność to czynniki stwarzające określone uwarunkowania (warunki) do aktywności innych czynników konkurencyjności. Celem jednych i drugich czynników jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.*

---

<sup>35</sup> *Behawioralność i kultura organizacyjna to czynniki składowe konkurencyjności przedsiębiorstw oraz behawioralność i kultura organizacyjna to czynniki warunkujące (stwarzające warunki) uaktywnienie innych czynników konkurencyjności (np. finansów, marketingu czy logistyki itd.) dzięki, którym podmiot osiąga przewagę konkurencyjną. W niniejszym opracowaniu autor przedstawił dwa poglądy na behawioralną kulturową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw stanowiące istotne spojrzenie na tę postać przewagi konkurencyjnej.*

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

### 6. Podsumowanie

Każde działanie, proces, sytuacja, otoczenie czy strategia wywołują określone zachowanie organizacji (przedsiębiorstwa). W centrum kształtowania zachowania przedsiębiorstwa znajduje się człowiek, pracownik a przede wszystkim kadra zarządzająca (kadra menedżerska), która ma bezpośredni wpływ<sup>36</sup> na podejmowanie decyzji. To właśnie decyzyjność tej kadry wpływa na behawioralność danego podmiotu gospodarczego. W ujęciu formalnym behawioralność decyzyjna przedsiębiorstwa jest zależna od kadry zarządzającej natomiast w ujęciu nieformalnym behawioralność decyzyjna podmiotu gospodarczego zależy od pracowników nie będących kadrą menedżerską, którzy mogą podpowiadać, sugerować bądź kreować inne działania czy zachowania wpływające na podjęcie decyzji przez decydenta czyli menedżera (natura ludzka jest taka, że ulega wpływowi innych osób). Dlatego z punktu spojrzenia behawioralnego *menedżer to osoba, która ma swoje zdanie i umie słuchać innych ludzi oraz umie podejmować konstruktywne decyzje*. Jednym z efektów realizacji szeroko pojętego procesu zarządzania<sup>37</sup> przedsiębiorstwem przez menedżera jest stworzenie strategii, której implementacja a następnie realizacja przez podmiot gospodarczy tworzy zachowanie przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że *strategia to plan rozwoju jednostki o charakterze behawioralnym generującym określone skutki dla organizacji i otoczenia w jakim funkcjonuje*. W takim ujęciu każda strategia jest strategią behawioralną. Behawioralność podmiotu gospodarczego jest silnie powiązana z kulturą organizacyjną. Kultura narodowa wraz z kulturą osobistą pracowników, w tym kultura kadry zarządzającej stanowią swoiste ogniwa wzajemnie ząbniące się. Różnorodność kultur organizacyjnych jest „chlebem powszednim” każdego przedsiębiorstwa i innych organizacji. Różnorodność kultur tworzy różnorodność zachowań przedsiębiorstw. Behawioralność przedsiębiorstw i kultura organizacyjna ukierunkowane na przewagę konkurencyjną tworzą *behawioralną kulturową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, której istota polega na tym, że zachowanie i kultura organizacyjna jako czynniki składowe konkurencyjności przeważały nad innymi czynnikami konkurencyjności, dzięki którym przedsiębiorstwo osiągnęło ostatecznie przewagę*

<sup>36</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.

<sup>37</sup> A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, Sz. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.



## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

*konkurencyjną na rynku. Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw polega również na tym, że zachowanie i kultura organizacyjna jako czynniki warunkujące konkurencyjność stworzyły odpowiednie warunki, uwarunkowania do tego, aby inny czynnik i/lub czynniki uaktywniły się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.*

Koncepcja behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw tworzy podstawy kierunkujące myślenie kadry zarządzającej, że należy zwracać jednocześnie uwagę na czynniki składowe konkurencyjności i czynniki warunkujące konkurencyjność. Czynniki te z kolei, umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Podział czynników na *czynniki składowe konkurencyjności i czynniki warunkujące konkurencyjność* tworzy wzbogacenie wartości<sup>38</sup> poglądu na teorię konkurencyjności z ukierunkowaniem na czynniki czyli *czynnikiem teorii konkurencyjności*.

### Literatura:

1. Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, no. 1.
2. Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
3. Elster J., *The case for methodological individualism*, „Theory and Society”, 1982, vol. 11.
4. Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004.
5. Grzelak J. Ł., Nowak A., *Wpływ społeczny. /W:/ Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. naukowy: J. Strelau, Wyd. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
6. Hamel G., Prahalad C. K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, no. 5/6.
7. Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

---

<sup>38</sup> A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

8. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
9. Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
10. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
11. Kozina A., *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3(163).
12. Krupski R., *Elastyczność celów i strategii. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. naukowy: R. Krupski, Wyd. PWE, Warszawa 2005.
13. Latané B., *The psychology of social impact*, „American Psychologist”, 1981, no. 36.
14. Leśniewski M. A., *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2009, nr 96.
15. Leśniewski M. A., *Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności zasobowej przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – Metody - Procesy*, red. naukowy: R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.
16. Leśniewski M. A., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.
17. Leśniewski M. A., *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego. /W:/ Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: J. Kaczmarek, W. Szymła, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015.
18. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 9.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

19. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, 2007, nr 747.
20. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
21. Obłój K., *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
22. Ostrom E., A behavioral approach to the rational choice theory of collective action, „American Political Science Review”, 1997, vol. 92.
23. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. PWE, Warszawa 1999.
24. Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
25. Powell T. C., Lovallo D., Fox C. R., *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal”, 2011, vol. 32.
26. Pięścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
27. Piórkowska K., *A behavioural approach to strategy management: main dimensions. /W:/ Selected Papers, The 7th International Scientific Conference Business and Management*, red. naukowy: I. Medidute, 2012, vol. 1.
28. Przybytniowski J. W., *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.
29. Reber A. S., Reber E. S., *Słownik psychologii*, Wyd. Scholar, Warszawa 2005.
30. Rzempała J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2007, nr 453.
31. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.
32. Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
33. Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2012.

## Opracowanie opublikowane:

Leśniewski Michał Adam, **Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw**, w: Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu, J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, ss. 123-135, ISBN 978-83-65173-64-5 (wersja drukowana), ISBN 978-83-65173-65-2 (pdf on-line).

34. Szymura –Tyc M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.
35. Teece D., Pisano G., *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, no. 3.
36. Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
37. Zimbardo P. G., *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.

### BEHAVIOURAL CULTURAL COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ENTERPRISES

#### *Summary*

*Competitiveness and competitive advantage are synergistic and complementary system of an enterprise, which must be subject to the process of permanent monitoring, in order to enable the economic operator is able to stay on the market. What makes competitiveness and competitive advantage “today”, might be organization’s failure “tomorrow”. Both theory and practice of business management emphasize the importance of competitiveness and competitive advantage in company’s performance on the market. The aim of this study is to present the essence and the meaning of behavioural cultural competitive advantage of the enterprises. An accepted thesis is that behaviour and organizational culture are component and conditioning factors (determinants) of competitiveness, which in turn contribute to enterprise’s achievement of behavioural cultural competitive advantage. A model of behavioural cultural competitive advantage of the enterprises has been presented in the study.*