

Grażyna Śmigielska

Kultura organizacyjna w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm handlowych: podejście pozycyjne

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 18, 187-197

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRAŻYNA ŚMIGIELSKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**KULTURA ORGANIZACYJNA
W TWORZENIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
FIRM HANDLOWYCH
PODEJŚCIE POZYCYJNE**

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu coraz więcej uwagi poświęca się znaczeniu zasobów niematerialnych, takich jak *image* czy kultura organizacyjna, dla osiągnięcia przez firmy długofalowego sukcesu. Szczególnie ważną rolę odgrywa ona w sukcesie firm działających na rynku usług, co jest związane z cechami tej działalności. W artykule skoncentrowano uwagę na znaczeniu kultury organizacyjnej dla pozycjonowania firm handlowych. Bazę teoretyczną dla prowadzonych rozważań stanowi nurt analizy zewnętrznej budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zostały one zilustrowane przykładami dwóch firm handlowych, Wal-Mart i Home Depot, posiadających silną kulturę organizacyjną, która przyczyniła się znacząco do zdobycia pozycji, jaką obecnie posiadają na rynku.

1. Kultura organizacyjna w wyróżniającym pozycjonowaniu oferty na rynku

Kultura organizacyjna jest różnie definiowana w zależności od sposobu postrzegania organizacji¹. B. Fryzel definiuje ją jako „zbiór zasad i wartości obowiązujących w danej społeczności organizacyjnej w sposób naturalny, opisujących postawy, stosunki międzyludzkie, a także styl funkcjonowania organizacji, wytworzonych w drodze ewolucji organizacji i jej dostosowań do otoczenia oraz mających cechy zarówno zmiennej wewnętrznej, która przez sztuczne modyfikowanie w procesach zarządzania legitymuje istnienie organizacji oraz może przesądzać o posiadaniu przez nią przewagi konkurencyjnej, jak i będących środowiskiem dla procesów zarządzania”².

Ze względu na złożoność pojęcia kultury organizacyjnej w miejsce jej definicji wskazuje się kategorie zjawisk, które obejmuje. Znajdują się wśród nich³:

- wartości cenione przez organizację, na przykład zadowolenie klientów (organizacje mniej lub bardziej przyjazne klientom),
- wzorce i normy, czyli gotowe schematy zachowań,
- symbole podkreślające poczucie wspólnoty.

Kultura opisuje charakterystyki zachowań tworzący trwałe schemat, przez który idee i *image* mogą być przekazywane z pokolenia na pokolenie i z jednej grupy do drugiej. Definicja ta wskazuje na trzy ważne kwestie⁴. Po pierwsze, transfer zachowań nie jest kwestią genetyczną, ale dokonuje się poprzez interakcje między członkami grupy. Po drugie, zgodnie z teorią Benedicta, różne elementy kultury tworzą relatywnie stabilny, harmoniczny system i z tego względu każdy schemat kulturowy jest w miarę trwały i trudny do zmiany. Po trzecie, idee i *image*, będące częścią kultury, wyznaczają kierunki akceptowalnych zachowań.

Kultura organizacyjna jest istotna we wszystkich typach organizacji, lecz szczególnie jest ona ważna dla organizacji usługowych. Jest to konsekwencją

¹ Dyskusję nad tym zagadnieniem można znaleźć m.in. w książce B. Fryzel, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Warszawa 2004, s. 20–31.

² *Ibidem*, s. 23.

³ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” 2009, nr 3.

⁴ P. Haggett (1975, s. 238), za A.M. Wison, *Understanding Organizational Culture and the Implications for Corporate Marketing*, „European Journal of Marketing” 2001, Vol. 35, No. 3/4.

cech usług: niematerialności, nierozdzielczości i różnorodności. Pierwsza wymieniona cecha w praktyce oznacza, że nie można ich zobaczyć, dotknąć, spróbować przed tym, jak zostaną zakupione. W rezultacie konsumenci często podejmują decyzje zakupowe, bazując tylko na wizerunku organizacji je świadczącej. Kultura organizacji ma znaczący udział w tworzeniu tego wizerunku na równi z osobistym kontaktem z usługodawcą.

Usługi nie można oddzielić od świadczącej ją osoby. Usługodawca, mając bezpośredni kontakt z usługobiorcą, przy pomocy instrumentów marketingu interakcyjnego może wykształcać trwałe postawy lojalności wśród nabywców, co przekłada się na długofalowe zyski.

Z uwagi na fakt, że nie jest możliwa całkowita standaryzacja procesu świadczenia usługi i kontrolowanie osób zaangażowanych w jej świadczenie, firmy poszukują najlepszych sposobów jej zapewnienia. Jednym z najlepszych (jeżeli nie najlepszym) jest stworzenie kultury organizacyjnej, która ją promuje.

W procesie świadczenia usługi następuje bezpośredni kontakt usługobiorcy z usługodawcą. Zachowanie personelu firmy usługowej w procesie świadczenia usługi może wzmacniać lub osłabiać efekty marketingu zewnętrznego. Potwierdzają to wyniki badań, których celem była analiza oceny jakości świadczonych usług⁵. Wskazują one na fakt, że przyczyną niespełniania przez firmy usługowe oczekiwań nabywców jest rozbieżność między tym, co jest klientom obiecywane w procesie komunikacji, a działaniami personelu podczas świadczenia usługi. Abstrakcyjny charakter produktu usługowego sprawia, że działania marketingowe mogą podnosić oczekiwania nabywców, dotyczące jego jakości powyżej możliwości jej dostarczenia przez usługodawcę, a to w konsekwencji prowadzi do braku postaw lojalności wśród nabywców. Czynnikiem pozwalającym na minimalizowanie tego typu problemów jest stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która powinna być brana pod uwagę przy planowaniu i zarządzaniu działaniami marketingowymi.

Również R. Normann podkreśla kluczową rolę, jaką odgrywa kultura organizacji w działaniach personelu usługowego⁶. Świadczenie usług jest społecznym procesem, w którym personel jest kierowany przez przekonania, nor-

⁵ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, Vol. 49, s. 49–50; A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL – a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality*, „Journal of Retailing” 1988, Vol. 64, No. 1, s. 12–40.

⁶ R. Normann, *Service Management*, John Wiley & Sons, Chichester 1991.

my i wartości istniejące w organizacji. Personel sprzedażowy jest twarzą organizacji i wykorzystanie tej twarzy zależy od zrozumienia kultury organizacyjnej.

Wszystkie powyższe stwierdzenia odnoszą się także do handlu detalicznego. Organizacje handlowe działają w sferze usług, co wiąże się z nawiązywaniem bezpośrednich kontaktów z klientami. Z tego względu one również powinny zwrócić szczególną uwagę na kształtowanie kultury organizacyjnej. Stosunki panujące w przedsiębiorstwie oraz wartości, którym hołduje kierownictwo i pracownicy, znajdują bowiem odzwierciedlenie w traktowaniu klientów, co z kolei decyduje o możliwościach wykształcania wśród nich długofalowych postaw lojalności i tym samym wielkości sprzedaży.

W organizacjach usługowych, w tym w przedsiębiorstwach detalicznych, znajduje zastosowanie tak zwana kultura usługowa⁷. Może ona stać się zarówno podstawą sukcesu organizacji, jak i przyczyną jej porażki. Jej cechą jest to, że pracownicy firm mają pełną swobodę w rozwiązywaniu problemów klientów w sposób, który uważają za odpowiedni. Wynika to z założenia, że w firmach usługowych są to osoby najlepiej poinformowane o potrzebach nabywców. W tej kulturze pracownicy są szkoleni tak, aby służyć nabywcom i rozwiązywać problemy klientów w sposób aktywny.

2. Kultura organizacji w wyróżniającym pozycjonowaniu oferty przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Wyróżniające pozycjonowanie oferty przedsiębiorstwa jest kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W teorii zarządzania strategicznego zwraca na to uwagę M. Porter. Znaczenie i zasady pozycjonowania są również przedmiotem rozważań na gruncie teorii marketingu.

Michael Porter, twórca podstaw metodologicznych tworzenia przewagi konkurencyjnej w nurcie analizy zewnętrznej, w swoich pracach *Competitive Strategy* i *Competitive Advantage*, wydanych odpowiednio w 1980 i 1985 roku⁸, koncentrował się przede wszystkim na analizie otoczenia determinującej atrakcyjność sektora. W swoich późniejszych publikacjach z lat 90. ubiegłego wieku, zwraca uwagę na fakt, że atrakcyjność sektora określa tylko potencjalne możli-

⁷ T. Bauer, B. Erdogan, *Organizational Behavior: a Management Challenge*, Flat World Knowledge Inc., USA 2009, s. 349.

⁸ M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980; tenże, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

wości realizacji w nim zysków, natomiast osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zależy od posiadania klarownej strategii wykorzystującej te zyski i na tworzeniu tejże koncentruje swoją uwagę⁹. Podstawowym założeniem przy formułowaniu tej strategii jest to, że żadna firma „nie może być wszystkim dla wszystkich”, co w praktyce oznacza, że musi się ona wyróżnić na rynku, rezygnując z pewnych elementów konkurowania na rzecz innych. W ten sposób zajmuje ona określoną, unikalną pozycję będącą rezultatem wykonywania innych niż konkurenci czynności lub wykonywania podobnych czynności w odmienny sposób.

Analiza źródeł sukcesów firm handlowych działających obecnie na skalę międzynarodową, takich jak Wal-Mart, Ikea, Home Depot, Carrefour czy Ahold, wskazuje, że mają one silną kulturę organizacyjną¹⁰. Wspiera ona pozycjonowanie tych firm na rynku i sprzyja rozwojowi procesów innowacyjnych.

Firma Wal-Mart – obecnie największa firma detaliczna na świecie – zdobyła przewagę konkurencyjną, konsekwentnie stosując strategię konkurowania niską ceną. Strategia ta była wspierana przez kulturę organizacyjną, której przewodnim motywem jest obniżanie kosztów¹¹. Pozwoliło to firmie, pomimo stosunkowo dużych rozmiarów, zachować konkurencyjność, gdyż menedżerowie mają dużą elastyczność, która umożliwia im reagowanie na działania konkurentów poprzez obniżanie cen. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej opartej na niskich kosztach wymagało nieustannego wprowadzania innowacji. Innowacjom tym sprzyjała kultura organizacyjna.

Home Depot – amerykański detalista typu *category killer* działający w segmencie DIY (*do it yourself*) – jest znany jako mający silną kulturę organizacyjną, która wspiera wyróżnianie firmy od konkurentów poziomem obsługi nabywców. Kultura ta ma korzenie w początkach działalności tego przedsiębiorstwa, które weszło na rynek, uruchamiając wielkopowierzchniowe sklepy oferujące szeroki i stosunkowo głęboki asortyment artykułów do majsterkowania i remontu mieszkań. Powstała ona na fali wzrostu zainteresowania Amerykanów wykonywaniem samodzielnie różnych prac domowych. Adresaci oferty

⁹ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

¹⁰ Siłę kultury organizacyjnej określa się najczęściej przez jej wyrazistość (silne kultury jednoznacznie określają, co jest dobre, a co złe), stopień upowszechnienia (kultura silna poprzez wzorce orientacji i systemy wartości kieruje zachowaniami większości członków organizacji), głębokość zakorzenienia (na ile kulturowe wzorce stały się elementem składowym codziennych działań, silna kultura jest niezmienna w dłuższym okresie).

¹¹ S.J. Arnold, *Lessons learned from the world's Best retailers*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, Bradford 2002, Vol. 30, No. 11/12.

nie mieli jednak doświadczenia w tego typu działaniach i dlatego firma musiała uruchomić specjalne punkty obsługi, w których mogli zasięgnąć rady i pomocy ze strony wykwalifikowanych pracowników. Kultura organizacyjna Home Depot jest określana jako „kultura przyjazna dla ludzi” (ang. *People friendly culture*).

Wysoki poziom usług świadczonych nabywcom stał się źródłem przewagi konkurencyjnej Home Depot. Jak zauważa Crawford, „istotą fenomenalnego sukcesu Home Depot nie jest szerokość i głębokość asortymentu oferowanych towarów, ale to, że doradcy klienta są w pewien sposób ekspertami i potrafią rozmawiać językiem wykonawców, mechaników i konsumentów”¹². Potwierdza to szybki rozwój przedsiębiorstwa Home Depot, które wyróżnia się od rywali rynkowych tym właśnie atrybutem konkurowania¹³. Stanowi ono dobry przykład organizacji lepiej niż konkurenci wykształcającej wśród klientów długofalowe postawy lojalności¹⁴. Pomimo że jest to detalista typu *category killers*, doradcy klienta zawsze są do dyspozycji nabywców, poświęcając im wiele czasu i uwagi. W przedsiębiorstwie tym wartość klienta mierzy się bowiem wartością transakcji, jakie zostaną dokonane w przyszłości, jeżeli stanie się on lojalnym klientem, a nie wartością transakcji jednorazowej.

Zapewnienie nabywcom wysokiego poziomu świadczonych usług wymaga od Home Depot naboru osób nastawionych przyjaźnie do klientów, przy czym preferowane jest posiadanie przez nich doświadczenia w sprzedaży materiałów budowlanych. W tym celu stosowane są wyrafinowane techniki rekrutacji, a następnie pracownicy przechodzą systematyczny proces szkoleń.

Dzięki podejmowanym działaniom Home Depot stał się symbolem firmy dbającej o swoich konsumentów – mówi się nawet, że nie tylko dba o zaspokojenie ich potrzeb, ale wręcz ma obsesję na ich punkcie¹⁵.

Kultura organizacyjna wykształcona przez Home Depot jest dobrą ilustracją zasad kultury usługowej, w której pracownicy mają za zadanie słuzenie

¹² F. Crawford, *Speaking the Language of the Consumer*, „Chain Store Age”, Dec. 2000.

¹³ W latach 1992–1997 roczny przyrost sprzedaży w Home Depot był na poziomie 37%, tym samym trzykrotnie przewyższając średnią w branży, natomiast stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału akcjonariuszy (ROE – *return on equity*) wynosiła średnio 26% – dwa razy więcej niż wynosiła średnia w branży. M. Treacy, F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts, New York 1997, s. 18.

¹⁴ *Ibidem*, s. 40.

¹⁵ P. Kotler, G. Armstrong, *Marketing, An Introduction*, Prentice Hall, Upper saddle River, New Jersey 1999, s. 3–4.

klientom radą i pomocą. Oni nie sprzedają towarów, lecz edukują nabywców, poświęcając im tak dużo czasu, jak jest to wymagane dla pełnego objaśnienia danego zagadnienia. Doradcy klienta są zachęceni do przejawiania inicjatywy. Mają oni swobodę w zakresie dokonywania zmian, aby zakupy stały się dla nabywców przyjemnym doświadczeniem¹⁶. Kultura usługowa ma również zastosowanie w innych firmach, takich jak Wal-Mart, konkurujących zasadniczo pod względem ceny. W firmie Wal-Mart wiadomo, że dla klientów liczą się „przeżycia”, a w tworzeniu tych przeżyć duże znaczenie ma kontakt z uprzejmymi i przyjaźnie nastawionymi pracownikami placówek¹⁷. Wysoki poziom usług oznacza szybkie i chętnie akceptowanie zwrotów bez zadawania zbędnych pytań. Ustanowienie zasad uczciwości, traktowanie konsumentów z szacunkiem i zdobywanie ich zaufania owocuje wykształceniem postaw lojalności.

3. Tworzenie kultury organizacyjnej

Podwaliny kultury organizacyjnej tworzą najczęściej założyciele firm, tak jak w przypadku Marksa & Spencera – Michael Marks¹⁸. To jego osobowość zadecydowała o późniejszych stosunkach między zarządzającymi a pracownikami i w ich grupie. Twórcą podstawowych zasad kultury Home Depot był Bernie Marcus, uznawany za postać charyzmatyczną. Kultura ta „wyróżniała się duchem przedsiębiorczości i skłonnością do podejmowania ryzyka, zaangażowaniem na rzecz konsumentów, współpracowników, firmy i społeczności lokalnej, awersją do wszystkiego, co pachnie biurokracją lub hierarchią”¹⁹.

Podobnie było w przypadku Wal-Mart, gdzie twórca tego przedsiębiorstwa – Sam Walton – od początku istnienia firmy aż do swojej śmierci, pomimo osiągniętego sukcesu, żył raczej skromnie. W 1962 roku ustanowił trzy podstawowe zasady, które wykorzystywał w zarządzaniu firmą:

1. Szanuj każdego człowieka.
2. Służ klientowi.
3. Dąż do perfekcji.

Sam Walton miał zwyczaj osobistego odwiedzania sklepów należących do sieci i rozmawiania nie tylko z przedstawicielami kadry kierowniczej, ale także

¹⁶ *Service equals sales*, „Incentive” 1992, Vol. 167, No. 3.

¹⁷ M. Treacy, F. Wiersema, *op.cit.*, s. 38.

¹⁸ *Ibidem*, s. 100.

¹⁹ R. Charan, *Home Depot's Blueprint for Culture Change*, „Harvard Business Review”, April 2006.

z pracownikami sklepów. Zjawiał się zwykle niezapowiedziany i nagradzał pracowników za innowacyjność i dobrą pracę²⁰. Kierownikom sklepów pozostawiał dużą swobodę z zarządzaniu podległymi im placówkami, lecz równocześnie rozliczał ich z podjętych decyzji – każdy ze sklepów musiał stanowić „centrum zysku”. Szacunek okazywany pracownikom przekładał się na ich zaangażowanie w wykonywane zadania i znajdował odzwierciedlenie w wysokim poziomie kultury organizacyjnej.

Podstawowe idee i wartości firmy muszą być przekazywane pracownikom. Bernie Marcus już podczas otwarcia pierwszego sklepu uznał stworzenie rynku DIY za podstawowy cel działania firmy. Był on skutecznie realizowany poprzez „danie przeciętnemu Kowalskiemu wiedzy i wiary w to, co robi własnymi rękami, nie tylko jeżeli chodzi o drobne przeróbki, ale także w zakresie dużych remontów czy wykonywania mebli”²¹.

Silny wpływ założycieli firmy i wartości przez nich wyznawanych staje się dla organizacji problemem, kiedy – z różnych względów – przestają oni nimi kierować. Bez ich silnej osobowości trudno jest wdrażać tak konsekwentnie ustanowione przez nich zasady, mające często nieformalną postać. Tak stało się w przypadku Wal-Mart po śmierci Sama Waltona, co miało negatywny wpływ na wizerunek firmy²².

Receptą na to może stać się sformalizowanie pewnych elementów kultury. Podstawowa wartość powinna być odzwierciedlona w misji, jak ma to miejsce w firmie Wal-Mart, w której wyrażona została hasłem: „Oszczędzajmy pieniądze ludzi, aby mogli oni żyć lepiej”²³. Wartości firmy komunikowane pracownikom i klientom to:

- troska o klienta,
- troska o partnera (pracownika),
- posiadanie produktów oznaczonych marką producenta w niskich cenach.

²⁰ D. Gross i redaktorzy „Forbes Magazine”, *Forbes o największych sukcesach w świecie biznesu*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1999, s. 223–239.

²¹ J. Arlen, *Home Depot at 25*, „Home Channel News” 2004, Vol. 30, No. 18, s. 4, 18–22.

²² M. Małkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie handlowym na przykładzie Wal-Mart Stores*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym. Zadania i studia przypadków*, red. M. Sławińska, J. Mikołajczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

²³ T. Bauer, B. Erdogan, *op.cit.*, s. 358.

Ważną rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej odgrywają symbole. Wal-Mart wykorzystuje symbole i zachowania symboliczne, aby wzmocnić swój nacisk na kontrolę kosztów i utrzymywanie kontaktu z konsumentami. Kopiarki zainstalowane w pomieszczeniach zarządu firmy mają kubeczki, do których wrzucane są należności za kopie robione w celach prywatnych. Tradycyjnie w każdą sobotę rano pracownicy zdają relację ze środków, jakie podjęli w celu bieżącej kontroli kosztów.

Kultura organizacji handlowych jest instytucjonalizowana poprzez formalne szkolenia, wydawnictwa wewnętrzne i tak zwane najlepsze praktyki; Wal-Mart posiada *Guiding Principles*, podczas gdy w Home Depot SA są to *Core Values*.

Rutyna dotyczy zarówno obsługi nabywców, jak i pracowników. W Home Depot w sytuacji, gdy nabywca spyta doradcę o to, gdzie znajduje się jakiś produkt w sklepie, ten powinien go doprowadzić do tego miejsca, a nie tylko ograniczyć się do jego wskazania. Edukacji konsumentów sprzyjają tematyczne seminaria i warsztaty dotyczące problematyki remontów czy aranżacji ogrodów organizowane przez firmę.

Rutyna Home Depot wykształcona w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi to między innymi długi proces szkoleń. Nowo zatrudnieni przechodzą początkowo jednotygodniowe szkolenie obejmujące zarówno historię i podstawowe wartości firmy, jak i kwestie techniczne. Opisy produktów znajdują się w specjalnych wydawnictwach, które muszą oni przestudiować, a następnie zdać egzaminy testowe sprawdzające ich wiedzę z tego zakresu. Odbywają też krótkie staże w różnych działach, aby lepiej poznać funkcjonowanie całej firmy.

Home Depot była również znana jako firma, która nie stosowała prowizji od sprzedaży, nawet jako elementu płacy pracowników, co jest stosunkowo powszechną praktyką w firmach handlowych. Uważano bowiem, że system prowizyjny sprzyja zachowaniom oportunistycznym i może się zdarzyć, że doradcy nie będą poświęcali wystarczająco dużo czasu klientowi lub że będą mu doradzać zakup droższych produktów, podczas gdy tańsze są wystarczająco dobre dla spełnienia określonej funkcji.

Kultura organizacyjna powinna ewoluować wraz z rozwojem firmy, bo gdy to nie następuje, to na pewnym etapie rozwoju firmy staje się ona nieadekwatna, co zmniejsza efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Im jest ona silniejsza i im większe ma znaczenie, tym bardziej znaczące mogą być skutki braku dostosowań. Tak stało się w przypadku Home Depot, gdzie kultura

oparta na wzajemnym zaufaniu i braku hierarchicznych struktur stała się barierą wzrostu firmy na początku bieżącego stulecia²⁴. Dalszy rozwój Home Depot wymagał bowiem informatyzacji, która przy istniejących zasadach zarządzania była niemożliwa.

Zakończenie

Kultura organizacyjna stanowi ważny atut konkurowania firm handlowych. Proces tworzenia kultury organizacyjnej rozpoczyna się z chwilą utworzenia firmy i niezależnie od woli ich założycieli, pewne schematy działań (nie zawsze korzystne) są w nich utrwalane. Z tego względu ważne jest, aby proces ten był ukierunkowany i kontrolowany. Obecnie niektóre polskie firmy wypracowały już własną kulturę organizacyjną, a inne są dopiero na początku tej drogi. Niezależnie od tradycji wiele polskich firm charakteryzuje nadal:

- brak lub niewielka liczba szkoleń personelu,
- brak podstawowych wartości istotnych dla osiągnięcia przewagi, takich jak szacunek dla klienta, które byłyby zakorzenione w firmie.

Sytuacja ta musi ulec zmianie, jeżeli firmy te chcą skutecznie konkurować na rynku. Tymczasem firmy detaliczne, pod presją obniżania kosztów, zamiast inwestować w pracowników, dokonują zwolnień, ograniczają nakłady, również – a może przede wszystkim – te przeznaczone na szkolenia. Redukcje powodują zerwanie istniejących więzi, a obniżanie płacy realnej demotywuje i wpływa na obniżenie poziomu obsługi klienta. W rezultacie następuje poprawa krótkoterminowego wyniku finansowego kosztem uzyskania znaczącej pozycji na rynku w przyszłości.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN CREATING THE COMPETITIVE EDGE OF TRADING COMPANIES. POSITIONAL APPROACH

Summary

The paper deals with the problem of organizational culture importance for the success of retail companies. This problem is analyzed in the framework of environment

²⁴ R. Charan, *op.cit.*

theory of developing the sustainable competitive advantage. Definitions, dimensions of the organizational culture as well as service culture which is characteristic for service companies, is presented. The importance of organizational culture for the distinctive positioning, some aspects of its development and the cases when it can become the barrier of further development are illustrated by the examples of Wal-Mart and Home Depot.

Translated by Grażyna Śmigielska