

Kim S. Cameron Robert E. Quinn

# KULTURA ORGANIZACYJNA – DIAGNOZA I ZMIANA

MODEL WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH

Wydanie II poszerzone



 Wolters Kluwer



MATERIAŁY  
W WERSJI  
ELEKTRONICZNEJ

Kim S. Cameron Robert E. Quinn

# KULTURA ORGANIZACYJNA – DIAGNOZA I ZMIANA

MODEL WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH

Wydanie II poszerzone

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

przełożyła Bogumiła Nawrot

Tytuł oryginału  
*DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE*  
*Based on the Competing Values Framework*  
3<sup>rd</sup> Edition by KIM S. CAMERON, ROBERT E. QUINN

Konsultacja merytoryczna wydania pierwszego  
*dr Ryszard Stocki*

Wydawca  
*Kamila Dołęgowska-Narloch*

Redaktor prowadzący  
*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne  
*Joanna Hołdys*

Korekta i łamanie  
*Wydawnictwo JAK*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
© *iStockphoto.com/Georgijjevic*

Copyright © 2011 by John Wiley & Sons, Inc.  
All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2015  
All rights reserved.

Wydanie II poszerzone

ISBN 978-83-264-8079-9

Wydane przez:  
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Przedmowa.....	7
Podziękowania.....	11
O autorach.....	13
<b>1. Zmiana kultury organizacji – wprowadzenie.....</b>	<b>15</b>
Potrzeba zarządzania kulturą organizacji.....	16
Konieczność zmiany kultury.....	21
Potęga zmiany kultury.....	24
Znaczenie kultury organizacji.....	27
Poziomy analizy.....	30
Uwagi.....	31
<b>2. Kwestionariusz do oceny kultury organizacji.....</b>	<b>34</b>
Ocenianie kultury organizacji.....	35
Obliczanie wyników oceny kultury.....	38
<b>3. Model wartości konkurujących.....</b>	<b>40</b>
Wartość modelu.....	41
Opracowanie modelu.....	42
Cztery główne typy kultury.....	45
Zastosowanie modelu.....	53
Konkurujące wartości w kompleksowym zarządzaniu jakością.....	56
Konkurujące wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi.....	58
Misja i wizja przedsiębiorstwa.....	60
Zmiany kultury w czasie.....	63
Zmiany kultury w dojrzałej organizacji.....	66
Podsumowanie.....	68
<b>4. Sporządzanie profilu kultury organizacji.....</b>	<b>70</b>
Sposób sporządzania profilu.....	70
Interpretacja profili kultury.....	75
Podsumowanie.....	85
<b>5. Model wartości konkurujących jako narzędzie diagnostyczne i wspomagające proces zmian kultury organizacji.....</b>	<b>87</b>
Przykład planowania zmiany kultury.....	88
Etapy opracowywania programu zmiany kultury.....	92

Podsumowanie.....	105
Przykład zastosowania kwestionariusza OCAI do opracowania programu zmiany kultury.....	106
<b>6. Zmiana osobista jako warunek pomyślnego przeprowadzenia zmiany kultury organizacji.....</b>	<b>114</b>
Umiejętności kierownicze o decydującym znaczeniu.....	116
Indywidualny profil umiejętności kierowniczych .....	119
Program rozwoju osobistego.....	127
<b>7. Zmiana kultury organizacji – podsumowanie przebiegu procesu .....</b>	<b>131</b>
Diagnoza .....	132
Interpretacja wyników .....	133
Program wdrażania zmian .....	133
Podsumowanie.....	134
Załącznik A. Definicje i wymiary kultury organizacji oraz rzetelność i trafność kwestionariusza do jej oceny .....	135
Załącznik B. Psychometryczne analizy kwestionariusza do oceny umiejętności kierowniczych .....	149
Załącznik C. Jak inicjować zmianę kultury organizacji w pożądanym kierunku.....	165
Załącznik D. Doskonalenie umiejętności kierowniczych – sugestie dla menedżerów.....	173
Załącznik E. Formularze i układy współrzędnych do wyznaczania profili.....	189
Bibliografia i zalecane lektury .....	193
Spis ilustracji .....	199
Indeks .....	201

---

## Przedmowa

---

Napisaliśmy tę książkę, by pomóc dyrektorom, menedżerom, konsultantom i badaczom w diagnozowaniu kultury organizacji i inicjowaniu odpowiednich zmian. Na podstawie własnych obserwacji stwierdziliśmy bowiem, że przedsiębiorstwom często nie udaje się pomyślnie wdrożyć programów naprawczych ze względu na brak umiejętności wprowadzania zmian w kulturze. Dodatkowym bodźcem było nasze głębokie przekonanie o tym, że model wartości konkurujących można z powodzeniem zastosować do oceny efektywności pracy zarówno całych organizacji, jak i poszczególnych pracowników. Znamy firmy doradcze w kilku krajach, które świadczone przez siebie usługi opierają głównie na wykorzystaniu naszego modelu. Wiemy również, że wiele przedsiębiorstw, instytucji rządowych i placówek oświatowych osiągnęło znaczny wzrost efektywności funkcjonowania w wyniku przyjęcia prezentowanego tu podejścia i zastosowania odpowiednich metod, a ich szefowie stali się bardziej efektywni dzięki zaakceptowaniu omawianych przez nas zasad postępowania. Naturalnie nie twierdzimy, że znaleźliśmy cudowny środek na wszelkie problemy organizacji. Naszym zamiarem było jedynie przedstawienie zestawu narzędzi i metod, które – jak się przekonaliśmy w toku własnych badań i na podstawie doświadczeń innych osób – są pomocne przy wprowadzaniu zmian w kulturze organizacyjnej.

Największą korzyść z lektury tej książki odniosą konsultanci, którzy pomagają we wdrażaniu zmian w przedsiębiorstwach i zrozumieniu ich kultury, pracownicy naukowci i studenci zajmujący się zagadnieniami kultury organizacji, procesem zmian i jego modelami teoretycznymi oraz dyrektorzy zainteresowani metodami efektywnego przeprowadzenia zmiany kultury przedsiębiorstwa i sposobami dostosowania własnych umiejętności do wyzwań, przed jakimi w przyszłości staną ich firmy.

Pisząc tę książkę, wyznaczaliśmy sobie trzy cele: chcieliśmy, po pierwsze, przedstawić sprawdzone narzędzia do oceniania kultury organizacji i umiejętności przywódczych, po drugie, opisać model teoretyczny umożliwiający zrozumienie kultury organizacji, i po trzecie, przedstawić strategię postępowania przy zmianie kultury organizacji oraz modyfikacji postaw i zachowań menedżerów.

Można ją potraktować jako przewodnik umożliwiający sporządzenie profilu kultury własnej organizacji z wykorzystaniem zaprezentowanych tu narzędzi i wskazówek. Opracowana przez nas metoda oceny umiejętności kierowniczych ułatwia również zmiany postaw i zachowań menedżerów na takie, które będą wspomagały osiągnięcie pożądanego profilu kultury organizacji. Książka może również służyć jako źródło teoretycznej wiedzy na temat poszczególnych typów kultury. Opracowany przez nas model jest prawdopodobnie najczęściej wykorzystywanym na świecie modelem do określania kultury i okazał się niezwykle przydatny w procesie przeprowadzania zmian kulturowych, któremu towarzyszy doskonalenie umiejętności kierowniczych.

W rozdziale 1 omawiamy znaczenie kultury organizacyjnej oraz jej ogromny wpływ na efektywność przedsiębiorstw. Opisujemy, w jaki sposób zmiana kultury może przyczynić się do zasadniczych zmian w sposobach funkcjonowania firm i osiągniętych przez nie wynikach.

W rozdziale 2 przedstawiamy narzędzie do oceny kultury organizacji wraz z instrukcjami, jak się nim posługiwać. Narzędzie to – *kwestionariusz do oceny kultury organizacji* (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) – umożliwia poznanie ogólnego profilu kultury organizacji. Ocenie poddawanych jest sześć wymiarów kultury, które są składnikami teoretycznego modelu wyjaśniającego funkcjonowanie organizacji i jej fundamentalne wartości. Kwestionariusz OCAI umożliwia zarówno określenie obecnego profilu kultury organizacji, jak i profilu pożądanego w przyszłości.

W rozdziale 3 czytelnik znajdzie bardziej szczegółowe wyjaśnienie modelu teoretycznego, na którym opiera się kwestionariusz OCAI. Model ten – *model wartości konkurujących* (Competing Values Framework) – zestawia podstawowe wartości charakteryzujące różne typy organizacji. Wartości te zazwyczaj konkurują ze sobą lub wzajemnie się wykluczają. Opisujemy, jak nacisk na poszczególne wartości zmienia się w czasie, co powoduje zmienianie się typu kultury, oraz wskazujemy na przydatność modelu w wyjaśnianiu wielu różnych aspektów funkcjonowania organizacji, w tym struktury, efektywności, jakości i przywództwa.

Rozdział 4 zawiera instrukcje sporządzania profilu kultury organizacji, określania kierunków pożądaných zmian oraz opracowania planu ich wprowadzania. Dla celów porównawczych przedstawiliśmy wyniki badań prawie tysiąca organizacji.

Rozdział 5 zawiera prezentację dziewięcioetapowego procesu opracowywania strategii przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Podaliśmy w nim również przykłady kilku różnych firm, które wykorzystały kwestionariusz OCAI do określenia obecnej i pożądaney kultury organizacji i opracowały strategię wprowadzania zmian. Te przykłady wraz ze schematem postępowania dostarczają praktycznych wskazówek osobom, którym zlecono przeprowadzenie procesu zmian.

W rozdziale 6 skupiliśmy się na zmianach osobistych postaw i zachowań menedżerów oraz kształtowaniu umiejętności, które warunkują pomyślne wpro-

wadzenie zmian w kulturze organizacji. Przedstawiamy zestawy niezbędnych kompetencji kierowniczych oraz wskazówki dotyczące opracowania programu rozwoju osobistego. Opisujemy narzędzie diagnostyczne wykorzystane dotąd przez menedżerów z ponad tysiąca przedsiębiorstw na całym świecie, którego zastosowanie znacznie ułatwia dopasowanie własnych umiejętności kierowniczych do pożądanego typu kultury organizacji.

W rozdziale 7 podsumowaliśmy kluczowe tezy książki i przedstawiliśmy w punktach przebieg opisanych wcześniej procesów.

Książka zawiera pięć załączników. W załączniku A prezentujemy założenia teoretyczne kwestionariusza OCAI i modelu wartości konkurujących. Przedstawiamy dowody na trafność i rzetelność kwestionariusza, niezbędne, by można było wykorzystać to narzędzie do analizowania kultury organizacji i jej zmian. Prezentujemy także przegląd różnych definicji kultury i wykazujemy, jak silnie wpływa jej zmiana na efektywność. Informacje te zainteresują w większym stopniu badaczy i naukowców niż dyrektorów i specjalistów-praktyków wdrażających zmiany.

W załączniku B opisaliśmy *kwestionariusz do oceny umiejętności kierowniczych* (Management Skills Assessment Instrument, MSAI), narzędzie pomagające szefom określić podstawowe umiejętności, jakie powinni zdobyć lub rozwinąć, by w pełni uczestniczyć w procesie zmian kultury swojej organizacji. Zestaw pytań poprzedza dyskusja o trafności tego narzędzia i jego przydatności. Przedstawiamy informacje dotyczące obliczania wyników i uzyskiwania informacji zwrotnej przez menedżerów, których zaangażowanie w proces zmian kultury organizacji wymaga dostosowania do niej własnego profilu umiejętności i kompetencji kierowniczych.

W załączniku C zawarliśmy propozycje sposobów wprowadzania zmian w każdym z czterech modeli kultury. Mają one służyć jako materiał do dyskusji i źródło inspiracji. Ich autorami są dyrektorzy i specjaliści-praktycy zaangażowani w proces zmian kultury opisany w niniejszej książce.

Załącznik D zawiera spis sugestii dotyczących doskonalenia umiejętności kierowniczych uwzględnionych w kwestionariuszu MSAI. Sugestie te pochodzą od menedżerów, którzy z powodzeniem zrealizowali opisany tu program rozwoju osobistego.

W załączniku E przedstawiliśmy kilka dodatkowych formularzy do sporządzenia oceny oraz układów współrzędnych do wykreślenia profili, które można wykorzystać przy inicjowaniu zmian kultury organizacji.

Niniejsze, trzecie już wydanie książki zawiera aktualne przykłady przedsiębiorstw, które z powodzeniem przeprowadziły u siebie zmianę modelu kultury, a także opis działań, które pomogły we wdrożeniu tych zmian. Zamieściliśmy również aktualne statystyki porównawcze wykorzystujące stale powiększającą się bazę danych uzyskiwanych dzięki stosowaniu opracowanych przez nas narzędzi OCAI i MSAI. Dysponujemy obecnie odpowiedziami około 100 000 responden-



tów. Uwzględniliśmy profile kultury przedsiębiorstw z kilku gałęzi gospodarki na wypadek, gdyby czytelnik zechciał porównać kulturę organizacji swojej firmy z modelem kultury najczęściej występującym w jego branży. Dopracowaliśmy też nasz opis kierowania trudnym procesem, jakim jest zmiana kultury. W opisie tym uwzględniliśmy najnowsze projekty badawcze, więc opis kierowania procesem zmiany kultury jest teraz w większym stopniu oparty na najbardziej efektywnych procesach zmian rzeczywiście przeprowadzonych.

Styczeń 2011  
*Ann Arbor, Michigan*

Kim S. Cameron  
Robert E. Quinn

---

## Podziękowania

---

Podczas kilku lat pracy nad opisanymi w tej książce zagadnieniami kultury organizacji wielu naszych kolegów służyło nam pomocą i wiedzą. Jeff DeGraff, Robert Hooijberg i Frank Petrock pomogli nam opracować proces wdrażania zmian kultury. Kilku naukowców przeprowadziło wnikliwe i cenne analizy naszego modelu, wśród nich Wayne Brockbank, Lee Collett, Dan Denison, Susan Faerman, Sarah Freeman, Jack Krackower, Katherine Lawrence, Trevor Leutscher, Michael McGrath, Carlos Mora, John Rohrbaugh, Gretchen Spreitzer, Michael Thompson, David Ulrich, Arthur Yeung i Ray Zammuto. Bardzo wnikliwe uwagi po zapoznaniu się z rękopisem książki i jej wcześniejszymi wydaniem przedstawili Dick Beckhard, Ed Schein i John Van Maanen, niezwykle pomocne okazały się recenzje, których autorami byli Peter Frost, Tom Gregoire i Deone Zell. Szczególne podziękowania należą się pani redaktor Kathe Sweeney z Jossey-Bass za nieustające wsparcie, a także niezwykle kompetentnemu zespołowi z Jossey-Bass, kierowanemu przez Mary Garrett. Oczywiście chętnie obarczylibyśmy ich wszystkimi błędami, przeoczeniami czy niewłaściwymi sformułowaniami, które mogły się znaleźć w książce, ale całkowitą odpowiedzialność za nie bierzemy na siebie. Oni zrobili wszystko, co w ich mocy.

Lecz przede wszystkim na podziękowania zasłużyły nasze żony, Melinda i Delsa, oraz nasze dzieci, Katrina Cameron Powley, Tiara Cameron Blodgett, Asher Cameron, Cheyenne Cameron Robertson, Brittany Cameron Gillingham, Austin Cameron i Cam Cameron oraz Shauri Quinn, Ryan Quinn, Shawn Quinn, Kristin Quinn Ellis, Travis Quinn i Garrett Quinn. Ich miłość do siebie nawzajem i do nas zrodziła kulturę, której nigdy nie chcielibyśmy zmienić.



---

## O autorach

---

Kim S. Cameron jest wykładowcą teorii organizacji i zarządzania w Ross School of Business na Uniwersytecie Michigan oraz profesorem w School of Education na Uniwersytecie Michigan. Był dziekanem i wykładowcą zarządzania w Weatherhead School of Management na Uniwersytecie Case Western Reserve, prodziekanem i wykładowcą w Marriott School of Management na Uniwersytecie Brigham Younga, kierownikiem katedry i kilku programów szkoleniowych dla kadry kierowniczej na Uniwersytecie Michigan. Pracował również na wydziałach Uniwersytetu Wisconsin-Madison i Ricks College. Zorganizował Dział Studiów nad Organizacją w National Center for Higher Education Management Systems w Boulder w Kolorado, którym następnie kierował.

Wyniki swoich badań nad etosem organizacji, downsizingiem, efektywnością, kulturą i doskonaleniem umiejętności przywódczych opublikował w ponad 120 artykułach i 14 książkach. Wśród najnowszych publikacji książkowych są *Positive Organizational Scholarship* (Berrett-Koehler 2003), *Leading with Values* (Cambridge University Press 2006), *Competing Values Leadership* (Elgar 2006), *Making the Impossible Possible* (Berrett-Koehler 2006), *The Virtuous Organization* (World Scientific 2008), *Positive Leadership* (Berrett-Koehler 2008), *Developing Management Skills* (VII wydanie, Pretince Hall 2010) i *Organizational Effectiveness* (Elgar 2010). Obecnie zajmuje się korzystnymi tendencjami w organizacjach, prowadzącymi do spektakularnych osiągnięć. Szczególnie skupia się nad badaniami etosu organizacji i jego związku z wynikami działalności.

Cameron uzyskał licencjat i stopień magistra nauk ścisłych na Uniwersytecie Brigham Younga, a stopień magistra nauk humanistycznych i tytuł doktora na Uniwersytecie Yale. Pracował w Krajowej Radzie ds. Badań, był prezesem Bay Assett Funding Corporation i stypendystą programu Fulbrighta. W roku 2000 ukończył Leadership Cleveland Class, jest laureatem nagrody dla wybitnych wychowawców przyznawanej przez Organizational Behavior Teaching Society. Obecnie jest konsultantem w wielu firmach, organizacjach rządowych i oświatowych w Ameryce Północnej i Południowej, Azji, Europie i Afryce.

Jest żonaty z Melindą z domu Cummings i ma siedmioro dzieci.

Robert E. Quinn jest nauczycielem akademickim na Uniwersytecie Michigan i pracuje na wydziale organizacji i zarządzania w Ross School of Business na Uniwersytecie Michigan. Jest jednym ze współtwórców Center for Positive Organizational Scholarship. W swojej działalności badawczej i dydaktycznej skupia się na zmianach organizacji i efektywności. Opublikował czternaście książek na ten temat.

Jest szczególnie znany dzięki swojej pracy nad modelem wartości konkurujących, uważanym za jeden z czterdziestu najważniejszych modeli w dziejach przedsiębiorczości. Posługując się jego modelem, pracownicy naukowcy opublikowali wiele książek i artykułów wyjaśniających złożone zagadnienia związane z tym tematem w wielu dziedzinach. Praktycy ze wszystkich branż i licznych organizacji wykorzystali jego model, by zmienić zarówno kulturę, jak i praktykę. Co więcej, tysiące pracowników szczebla kierowniczego zapoznało się z jego metodą na zajęciach na Uniwersytecie Michigan i dzięki lekturze jego podręczników. Był osobiście zaangażowany w proces zmian w wielu dużych przedsiębiorstwach.

Licencjat i stopień magistra nauk ścisłych uzyskał na Uniwersytecie Brigham Younga, a doktorat na Uniwersytecie Cincinnati. Ma żonę Delsę i sześcioro dzieci: Shauri, Ryana, Shawna, Kristin, Trava i Garretta.

W ostatnich latach Quinn opublikował trzy książki o zmianie osobistej i organizacji: bestsellerową *Deep Change: Discovering the Leader Within* (1996), *Change the World: How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results* (2000) oraz *Building the Bridge as You Walk on It: A Guide to Change* (2004). Współautorem jego najnowszej książki, *Lift: How to Become a Positive Force in Any Situation* (2009), jest syn Ryan. W Center for Positive Organizational Scholarship zajmuje się obecnie zagadnieniami dotyczącymi sposobów osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności.

---

# 1

## Zmiana kultury organizacji – wprowadzenie

---

Żadne przedsiębiorstwo nie szczyci się w XXI wieku swoją niezmiennością czy podobieństwem do stanu sprzed dziesięciu lat. Stabilność częściej jest rozumiana jako przejaw stagnacji niż solidności, a przedsiębiorstwa, które nie zmieniają się i nie ulegają ewolucji, powszechnie uważane są za skostniałe. Niepewność i lęk, tradycyjnie towarzyszące większym zmianom organizacyjnym, teraz wiążą się z czymś odwrotnym – z groźbą utrwalenia starego porządku.

Ojciec nowoczesnego zarządzania, Peter Drucker, stwierdził, że „mamy właśnie jeden z tych ważnych okresów historycznych występujących co dwieście, trzysta lat, kiedy ludzie przestają rozumieć świat, a przeszłość nie wystarcza do wyjaśnienia przyszłości” (Childress i Senn 1995, s. 3). Nieustanne, nieprzewidywalne, często nagłe zmiany utrudniają organizacjom i kierującym nimi ludziom nadążanie za rozwojem sytuacji, dokładne przewidywanie przyszłości i zachowywanie stałego kursu. Alarmująca jest liczba niepowodzeń podejmowanych inicjatyw reorganizatorskich. Na przykład doskonale wiadomo, że trzy czwarte programów restrukturyzacji, kompleksowego zarządzania jakością, planowania strategicznego i redukcji zatrudnienia kończy się fiaskiem albo stwarza na tyle poważne problemy, że zagrożone bywa dalsze istnienie przedsiębiorstwa (Cameron 1997). Ciekawe są wyniki poszukiwania przyczyn tych niepowodzeń. W kilku opracowaniach stwierdzono, że najczęściej wymienianym powodem porażek było nieuwzględnienie w zmianach kultury organizacji. Innymi słowy, niemożność zmiany kultury udaremniła wdrożenie innych zmian organizacyjnych, które próbowano forsować (Caldwell 1994, CSC Index 1994, Gross i in. 1993, Kotter i Heskett 1992).

Celem tej książki nie jest zaproponowanie jeszcze jednego panaceum na problemy rodzące się w naszych niespokojnych czasach ani zachwalanie kolejnego cudownego rozwiązania w dziedzinie zarządzania. Zgadza się z Tomem Petersem, że w obecnym szybko zmieniającym się otoczeniu „tylko wtedy, kiedy czujemy się zagubieni, budzi się w nas czujność”. Życie obfituje w sytuacje wywołujące poczucie zagubienia, nie można też narzekać na brak

recept i zalecanych lekarstw. Nasze zamiary są znacznie skromniejsze, ale – w co mocno wierzymy – książka ta może okazać się bardzo pomocna. Opisujemy model, narzędzie, system spójnych działań i sposób postępowania, które ułatwią menedżerom i kierowanym przez nich przedsiębiorstwom dostosowywanie się do wymagań otoczenia. Prezentujemy metody postępowania i mechanizmy mogące pomóc kierownictwu w dokonywaniu zmian najbardziej podstawowych elementów organizacji. Dostarczamy wskazówek dla kierowników wszystkich szczebli, jak sterować procesem zmian na poziomie najważniejszym – czyli na poziomie kultury. Przedstawiamy strategię postępowania w zakresie tych fundamentalnych zmian, które mogą stanowić grunt dla innych inicjatyw restrykturyzacyjnych.

## POTRZEBA ZARZĄDZANIA KULTURĄ ORGANIZACJI

Większość autorów publikowanych w ciągu ostatnich kilkunastu lat prac naukowych utrzymuje, że firmy odnoszą sukcesy – stale osiągają zysk i mają lepsze od przeciętnych wyniki finansowe – wtedy, gdy spełnione są określone, ściśle zdefiniowane warunki, po raz pierwszy przedstawione przez Portera (1980) i Barneya (1991). Przynajmniej sześć spośród tych warunków uważa się za decydujące.

Pierwszym jest obecność wysokich barier wejścia. Kiedy inne przedsiębiorstwa, próbując podjąć tę samą działalność, napotykają trudne do pokonania przeszkody – a mogą to być wysokie koszty, skomplikowana technologia wytwarzania albo specjalistyczna, patentami strzeżona wiedza, która powstrzymuje nowe firmy przed wkroczeniem na opanowany przez nas rynek – będziemy mieli do czynienia z nieliczną konkurencją, jeśli w ogóle z jakąkolwiek. Nieliczna konkurencja oznacza większe dochody dla naszej firmy.

Drugim warunkiem jest produkt, którego nie da się zastąpić żadnym innym. Jeśli inne przedsiębiorstwa nie mogą skopiować wyrobu czy usługi naszej firmy, nie istnieją też rozwiązania alternatywne – na przykład jesteśmy jedynym dostawcą danego rodzaju dóbr – rozumiałe, że nasze dochody powinny być wyższe. Podobnie, jeśli nasz produkt lub usługa są nie do podrobienia albo trudne do podrobienia bądź skopiowania, mamy mniejszą konkurencję na rynku, a co za tym idzie większe dochody.

Po trzecie, duży udział w rynku stwarza sprzyjające warunki dla osiągnięcia sukcesu, umożliwiając naszej firmie korzystanie z oszczędności z tytułu ekonomii skali i wydajności. Największy gracz na rynku może wynegocjować specjalne ustępstwa, sprzedawać z rabatem, integrować się pionowo, a nawet wykupić mniejszych konkurentów, w ten sposób generując większe dochody.

Czwartym warunkiem jest mała siła przetargowa nabywców. Na przykład jeśli nabywcy wyrobów naszej firmy uzależniają się od naszego przedsiębiorstwa, ponieważ nie mają innego, alternatywnego źródła zaopatrzenia, sprawą oczywistą

jest osiągnięcie przez nas wyższych dochodów. Jeśli mamy tylko jedno źródło zaopatrzenia w gaz ziemny, jesteśmy skazani na taką cenę, jakiej zażąda dostawca.

Piąty warunek to mała siła przetargowa dostawców. Jeśli dostawcy, podobnie jak nabywcy, uzależniają się od naszego przedsiębiorstwa, ponieważ nie mają żadnych innych odbiorców, oznacza to dla nas lepsze wyniki finansowe. Nasza firma może wtedy wynegocjować korzystne ceny i terminy, lepszą jakość i (lub) zwiększenie zakresu obsługi.

Szóstym warunkiem jest rywalizacja między konkurentami. Pomaga ona odwrócić ich uwagę od współzawodnictwa z naszą firmą. Konkurenci walczą między sobą, zamiast zjednoczyć siły i przyspuścić atak na nas. Równie ważne jest to, że ostra konkurencja prawdopodobnie podniesie standardy wyników i jakości w całej branży. Bódmce do doskonalenia się są efektem ostrej konkurencji (zob. Porter 1980, Barney 1991).

Bezsprzecznie zaistnienie wymienionych warunków powinno prowadzić do sukcesu finansowego. Wydaje się to dość logiczne. Zaskakujące jest więc to, że wiele firm amerykańskich, które w ciągu ostatnich trzydziestu lat osiągnęły najbardziej spektakularny sukces, nie mogło liczyć na żaden z przedstawionych powyżej elementów przewagi konkurencyjnej. W wypadku najlepszych przedsiębiorstw ostatnich trzech dziesięcioleci – tych, które pozostawiły rywali daleko w tyle, jeśli chodzi o wyniki finansowe – nie został spełniony żaden z tak zwanych nieodzownych warunków sukcesu. Wśród firm z listy najlepiej działających przedsiębiorstw w latach 1972–2002, opublikowanej przez czasopismo „Money”, znalazły się Southwest Airlines (rentowność 25,99%), Walmart (rentowność 25,97%), Kansas City Southern (rentowność 25,61%), Walgreen (rentowność 23,72%), Comcast (rentowność 21,99%) i Kroger (rentowność 21,16%).

Rozważmy to. Jeśli ktoś zamierzałby rozpocząć działalność gospodarczą i chciał łatwo i szybko zarobić duże pieniądze, najprawdopodobniej unikałby przede wszystkim takich sektorów gospodarki, jak przewozy lotnicze, sprzedaż detaliczna z dużymi rabatami, transport, dystrybucja mediów i artykuły spożywcze. Rynki, na których działają te wzorcowe firmy, jak żadne inne kojarzą się z trudnościami czekającymi nowych śmiałków – olbrzymią konkurencją, horrendalnymi stratami, powszechnymi bankructwami przy praktycznym braku barier wejścia i wysoce wyspecjalizowanej techniki produkcji oraz przy dużej liczbie wyrobów i usług substytucyjnych. Żadna z tych firm na początku swej działalności nie zajmowała dominującej pozycji na rynku. A jednak w ciągu tych trzydziestu lat okazały się lepsze od wszystkich swoich konkurentów, nawet bez żadnych szczególnych atutów na wejściu.

W ostatnich latach pojawiły się kolejne firmy, które odniosły spektakularny sukces, chociaż nie miały przewagi konkurencyjnej takiej, jak się ją tradycyjnie rozumie. Apple, w 1998 roku będący o włos od bankructwa, należy obecnie do pięciu najwyżej wycenianych firm świata, prześcignawszy nawet Microsoft. Apple pojawił się na rynku zdominowanym przez wysoce konkurencyjne firmy



Nowe, zmienione wydanie bestsellerowej książki zawiera opis zweryfikowanej, wielokrotnie sprawdzonej metody przeprowadzenia wnikliwej analizy kultury organizacji i jej zmiany w pożądanym kierunku. Teoretyczną podstawą tej metody jest tzw. model wartości konkurujących, będący prawdopodobnie najczęściej na świecie wykorzystywanym modelem do oceny kultury, niezwykle przydatnym przy inicjowaniu programu znaczących udoskonaleń umiejętności kierowniczych i przywódczych.

Pomyślana jako poradnik, książka przedstawia skuteczne narzędzia, z których mogą korzystać liderzy i menedżerowie, by określić kulturę kierowanych przez siebie jednostek i przeprowadzić jej zmianę. Znajduje się tu też kwestionariusz do oceny umiejętności kierowniczych, pomagający efektywnie wspierać zmianę kultury firmy.

Szczegółowo omówiono:

- znaczenie uwzględnienia kultury przy wprowadzaniu wszelkich programów poprawy efektywności,
- proces identyfikacji typu kultury obecnej i pożądanej,
- sporządzanie wykresów profili kultury w celu określenia obszarów, w których konieczne są zmiany,
- etapy opracowywania i wdrażania programu zmiany kultury organizacyjnej,
- dostosowywanie zestawu indywidualnych umiejętności kierowniczych do potrzeb organizacji – program rozwoju osobistego,
- sposoby inicjowania pożądanых zmian kultury.

Publikacja przeznaczona jest dla konsultantów, dyrektorów i menedżerów wszelkiego typu organizacji. Połączenie cech praktycznego przewodnika z opracowaniem naukowym zawierającym analizę i podbudowę teoretyczną prezentowanych zagadnień sprawi, że dostarczy też cennego materiału badaczom, pracownikom naukowym i studentom kierunków związanych z zarządzaniem.



Zamieszczone w książce kwestionariusze, wykresy i inne materiały są również dostępne w wersji elektronicznej na stronie [www.kultura-organizacyjna.wolterskluwer.pl](http://www.kultura-organizacyjna.wolterskluwer.pl) po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.



9 788326 480799 W02P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

cena 89 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-8079-9



9 788326 480799