

Sylvia Stańczyk

TRIADA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W OBLCZU NIEPEWNOŚCI

*Nigdy nie martwię się o przyszłość.
Przychodzi wystarczająco szybko.*
Albert Einstein

1. Wstęp

Nasilająca się turbulencja otoczenia i związana z tym nieprzewidywalność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wpływają obecnie na zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Na szczycie tej hierarchii znajduje się niewątpliwie szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu, która wypiera stabilizację jako warunek sprawności organizacyjnej. W obliczu takich uwarunkowań przedsiębiorstwa stają przed koniecznością radykalnej zmiany zarówno podejścia do zarządzania, jak i rozpatrywania elementów organizacyjnych.

W warunkach, jak pisze A.K. Koźmiński, „uogólnionej niepewności”, przez którą należy rozumieć „lawinowo narastającą niepewność” [Koźmiński 2004, s. 7] pojawiają się różne koncepcje organizacji przyszłości, które to powstają w odpowiedzi na przyspieszanie zmian oraz konieczność zarządzania „brakiem ciągłości”. W takich warunkach przyszło jednak funkcjonować współczesnym organizacjom, zatem bardziej celowe wydaje się tworzenie koncepcji „współczesnej organizacji”, aniżeli koncepcji dotyczącej wysoce niepewnej „przyszłości”.

Celem artykułu jest przedstawienie elementów współczesnej organizacji przez pryzmat budowania przewagi konkurencyjnej w warunkach niepewności. Można zadać sobie pytanie, czy narastająca niepewność, oznaczająca dla współczesnej organizacji łamanie reguł, oznacza też odejście od uporządkowania? Wydaje się, że nawet w turbulentnym otoczeniu niezmiennie istotną rolę ciągle odgrywają trzy elementy strukturalne organizacji, a mianowicie strategia, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna. Zachowanie równowagi pomiędzy tymi elementami w znacznym stopniu wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej współczes-

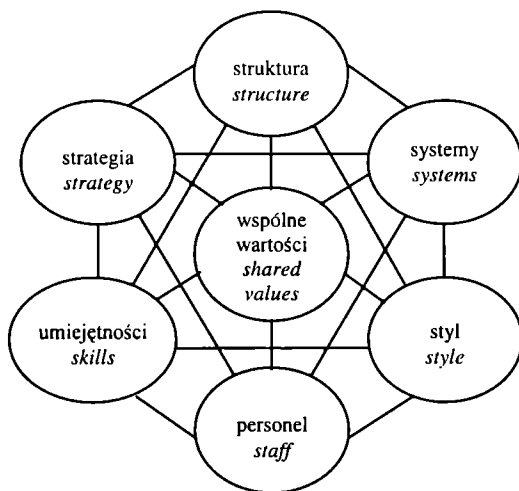
nego przedsiębiorstwa. Warto jednak zauważyć, że tak, jak zmienia się świat biznesu, tak zmienia się punkt widzenia co do wagi poszczególnych, rozpatrywanych tutaj składników organizacyjnych.

Rozważania zawarte w artykule mają raczej charakter poszukiwań i stawiania pytań, aniżeli przedstawiania gotowych rozwiązań dla współczesnej organizacji. Poruszone w nim zagadnienia i sformułowane wnioski są wynikiem studiów literatury przedmiotu.

2. Geneza „triady” – fundament współczesnej organizacji

W celu powodzenia zmian organizacyjnych w odpowiedzi na „zbyt szybko” zmieniające się warunki konieczne jest uwzględnienie powiązań między różnymi elementami przedsiębiorstwa. W dalszej części uwaga zostanie skoncentrowana na trzech z nich: strategii, strukturze organizacyjnej i kulturze organizacyjnej. Wybór tych trzech elementów organizacji jako najważniejszych z punktu widzenia osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w warunkach „uogólnionej niepewności” został podyktowany analizą teoretycznych modeli organizacji, której wyniki zostaną po części w tym miejscu zaprezentowane.

Coraz częściej zarówno wśród naukowców, jak i praktyków zarządzania znajduje akceptację pogląd, iż krytycznym czynnikiem sukcesu firmy jest kultura organizacyjna. Przykładem takich założeń jest popularny model organizacji 7S stworzony przez doradców firmy McKinsey, T.J. Petersa i R.H. Watermana [Peters, Waterman 1982, s. 10]. Model ten przedstawia zależności kultury organizacyjnej i innych elementów organizacyjnych (rys. 1).



Rys. 1. Model organizacji 7S McKinseya

Źródło: opracowanie za: [Peters, Waterman 1982, s. 10].

T.J. Peters i R.H. Waterman przyjmują założenie, iż należy uwzględniać wszystkie elementy ujęte w modelu podczas dokonywania zmian organizacyjnych, aby ograniczyć słabe strony przedsiębiorstwa i doskonalić jego funkcjonowanie. Model 7S jest przykładem holistycznego ujmowania organizacji – jeśli zmienia się wartość jednego ze składników organizacji, to zachodzą zmiany we wszystkich pozostałych.

Wiele przedsiębiorstw w obliczu zmian organizacyjnych koncentruje się na twardych elementach organizacji: strategii, strukturze i systemach. T.J. Peters i R.H. Waterman dostrzegają konieczność uwzględnienia miękkiej strony organizacji, a więc: umiejętności, personelu, stylu oraz podzielanych wartości. To właśnie w miękkich elementach organizacji autorzy dostrzegają źródło sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Nie bez powodu w modelu 7S wspólne wartości znajdują się w środku podstawowych składowych organizacji, bowiem stanowią one swoiste spoiwo i podbudowę dla pozostałych elementów organizacji.

Warunkiem prawidłowego funkcjonowania organizacji w modelu 7S jest więc równowaga pomiędzy kulturą organizacyjną a twardymi elementami organizacji. Duże znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji ma, według jego autorów, związek kultury organizacyjnej ze strategią i strukturą organizacji.

Warto również przyrzeć się innym modelom organizacyjnym, które podkreślają znaczenie triady składników organizacji, ale jednocześnie wskazują konieczne obszary zmian, co nabiera dużego znaczenia w warunkach „uogólnionej niepewności”.

Jedną z takich propozycji jest klasyczny już model organizacji przedstawiony przez H.J. Leavitta [Leavitt 1964, s. 55-71], gdzie wśród istotnych elementów organizacji, obok technologii, wymieniane są cele i zadania, struktura formalna oraz ludzie wraz z systemem wartości. A.K. Koźmiński i K. Obłój [Koźmiński, Obłój 1989, s. 193-284], dostrzegając, że likwidacja zakłóceń równowagi organizacji zależy od kilku względnie stabilnych rozwiązań w skali podsystemów oraz całej organizacji, wyróżniają podstawowe instrumenty zarządzania wykorzystywane w celu przywracania tej równowagi, a mianowicie: strukturę, procedury, strategię i kulturę organizacyjną. W modelu organizacji M. Bielskiego [Bielski 1992, s. 86] występuje, obok podsystemu technicznego i podsystemu zarządzania, właśnie podsystem celów i wartości, podsystem psychospołeczny i podsystem struktury. W modelu zarządzania firmą W.W. Burke'a i G.H. Litwina [Burke, Litwin 1992] strategia i kultura organizacyjna zajmują czołowe miejsce jako elementy wzmacniające strukturę organizacyjną. L. Clarke [Clarke 1997, s. 38], przedstawiając model organizacyjny pomagający zrozumieć, jak wiele elementów należy wziąć pod uwagę, planując wprowadzenie trwałych zmian, podkreśla znaczenie strategii, struktury i kultury organizacyjnej. G. Morgan [Morgan 1997, s. 51] proponuje za F.E. Kastem i J.E. Rosenzweigiem model organizacji, na który składa się podsystem technologii, podsystem zarządzania oraz podsystemy: strategii, struktury oraz podsystem ludzko-kulturowy. Niejako uwieńczeniem przy-

pisywania dużego znaczenia „triadzie” jest jednak model organizacji Ł. Sułkowskiego [Sułkowski 2002, s. 28-36]. Autor ten wyróżnia trzy poziomy organizacji, a mianowicie poziom organizacyjny, społeczny i zasobów, lokując „triadę” na poziomie organizacyjnym (który wyłania się z poziomu społecznego oraz poziomu zasobów).

Pomimo dość dużej liczby modeli organizacji powstających na gruncie teoretyczno-poznawczym, nie są one zbyt rozbieżne w swych fundamentalnych założeniach i przedstawiają podobne elementy organizacji. Modele organizacji ułatwiają analizę różnych obszarów przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnych zmian, podkreślając ich znaczenie w procesie doskonalenia zarządzania. Uporządkowanie różnych obszarów zmian według ważności należy jednak niewątpliwie ustalać odrębnie dla konkretnego przypadku – w każdym przedsiębiorstwie będzie to inna konfiguracja. Wydaje się jednak, że kluczowe znaczenie będzie tutaj zajmowała strategia, struktura i kultura organizacyjna.

3. Znaczenie „triady” – wzajemne zależności

Możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej niewątpliwie wymaga powiązania strategii i kultury organizacyjnej, utrzymania harmonii między strategią organizacji a jej kulturą. Analiza kultury, koncentrując się na stosunkach międzyludzkich, stosunkach władzy czy umiejętnościach działań zespołowych powinna być traktowana jako szczególny rodzaj analizy strategicznej, ponieważ strategia uwzględniająca istniejącą kulturę stwarza większe szanse na jej realizację i trwały rozwój. Kultura organizacyjna postrzegana jest jako istotny czynnik kształtujący zachowania strategiczne przedsiębiorstwa oraz jest tym czynnikiem, który warunkuje skuteczność implementacji programu strategicznego.

Strategia i kultura tylko wtedy będą generować efekt synergiczny, jeżeli będzie zachodzić pomiędzy nimi sprzężenie zwrotne dodatnie. Z jednej strony strategia wyznacza kierunek rozwoju kultury organizacyjnej, a z drugiej strony kultura określa ramy, które stanowią silne ograniczenia procesu projektowania strategii organizacji. Już w pierwszych fazach projektowania strategii kultura powinna być postrzegana jako silna zmienna ograniczająca/ułatwiająca ten proces¹. Założenia i cele zawarte w strategii przedsiębiorstwa muszą być zgodne z wartościami i normami uznawanymi przez pracowników. Z kolei narzucone przez obraną strategię zachowania staną się elementem kultury, gdy będą przekazywane nowym pracownikom.

Podobnie przedstawiają się zależności kultury organizacyjnej ze strukturą. Bardzo istotną rolę w procesie dopasowania tych elementów odgrywa kadra kierownicza, która z jednej strony może wpływać na odpowiednie ukształtowanie struktury formalnej, a z drugiej może kształtować właściwe wzorce zachowań.

¹ Szerzej na ten temat: [Stańda 2003, s. 89-99].

W procesie tworzenia i zmieniania kultury organizacyjnej bardzo istotne jest wzajemne oddziaływanie rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwie i preferencji kulturowych pracowników. Z jednej strony obraz organizacji przedsiębiorstwa dostrzegany jest przez pracowników przez pryzmat ich wzorców kulturowych. Z drugiej strony kulturowe wartości, normy i wzory zachowań, wnoszone przez nowych pracowników do przedsiębiorstwa, ulegają ewolucji pod wpływem organizacji formalnej.

Spśród czynników wewnątrzorganizacyjnych, determinujących strukturę organizacyjną na pierwszym miejscu wymieniana jest jednak najczęściej strategia, a zaraz później właśnie kultura organizacyjna. Związki te są jednak obustronne [Steinmann, Schreyögg 1995, s. 282]. Struktura również wpływa na strategię. Istotę tych relacji zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Istota relacji strategia – struktura organizacyjna

Strategia	Struktura organizacyjna
– Wyznacza zadania organizacji, stanowiące podstawę jej projektu – Wpływa na wybór technologii i odpowiedniego personelu, co z kolei oddziałuje na strukturę – Określa konkretne otoczenie, w którym działa organizacja	– wpływa na postrzeganie strategii, stanowi filtr postrzegania zmian otoczenia – warunkuje decyzje strategiczne – zwięża amplitudę zmian strategicznych – ułatwia lub normuje tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie za: [Zarządzanie firmą... 1995, s. 278; Stoner, Wankel 1996, s. 241].

Wcześniej wskazano też obustronne związki pomiędzy strukturą i kulturą organizacyjną. Zdaniem naukowców z dziedziny badania struktur organizacyjnych, kultura powinna być brana pod uwagę jako czynnik strukturotwórczy, gdyż struktura jest dobra wówczas, gdy nie tylko jest skuteczna z punktu widzenia wyników organizacji, ale także wtedy, gdy ludziom „dobrze się z nią żyje” [Stoner, Wankel 1996, s. 210]. Obok kultury organizacyjnej, ważnym czynnikiem wpływającym na strukturę jest również kultura danego kraju. Jednak nie zawsze twórcy organizacji biorą ten czynnik pod uwagę. Wpływ narodowych norm i wartości kulturowych na strukturę organizacyjną i całą organizację zajmuje obecnie szczególne miejsce, bowiem rozwój globalnego rynku sprzyja zarządzaniu różnorodnością kulturową, zarządzaniu międzykulturowemu. Problem ten zostanie poruszony w kolejnym punkcie, w którym rozpatrzone najważniejsze, problematyczne kwestie dotyczące „triady” w warunkach niepewności.

4. Triada przewagi konkurencyjnej we współczesnym świecie biznesu

Obecnie zmiana strategii organizacji staje się próbą zmiany ustawienia organizacji względem turbulentnego otoczenia. Choć wizja nadająca działaniom firmy

określony kierunek powinna pozostawać stosunkowo niezmienna, wydaje się jednak, że wraz ze zmianami na rynku niezbędne będą ciągłe modyfikacje strategii działalności. Odpowiedzialność za zmianę strategiczną powinna rozprzestrzeniać się na całą organizację, a nie tylko koncentrować się na szczycie hierarchii. Naczelne kierownictwo powinno więc zapewniać bardziej czytelny kierunek strategiczny właśnie wtedy, gdy rośnie tempo zmian i nieodłącznie jej towarzysząca niejednoznaczność. Ważna jest zmiana sposobu myślenia, która zachęci każdego menedżera do samodzielnego przyjęcia na siebie roli lidera posiadającego zdolność wniesienia określonego wkładu w proces strategiczny [Clarke 1997, s. 40-42].

We współczesnym świecie biznesu zmienia się klasyczne zapatrywanie na rolę strategii w przedsiębiorstwie, której sednem są cele o dalekosiężnych skutkach. R. Krupski, tworząc koncepcję przedsiębiorstwa w ruchu, zainspirowaną teorią chaosu, wiąże koncepcję organizacji zarządzanej bez celów strategicznych (na podstawie „łapania okazji”) z koncepcją skrajnej elastyczności zasobów i procesów (na granicy spistości organizacji) w jeden system [Krupski 2003a, s. 285-292]. Postulat zarządzania bez celów strategicznych oznacza tutaj działanie na podstawie rozpoznawania i wykorzystywania okazji, kształtowania głównie informacyjnych i relacyjnych zasobów oraz controllingu strategicznego w oparciu na okazjach [Krupski 2003b]. Czy rewolucyjne założenia takiej koncepcji oznaczają, że długofalowe cele tracą na znaczeniu? Czy „łapanie okazji” ułatwi współczesnemu przedsiębiorstwu w ruchu tolerancję niepewności, a nawet zapewni rozwój organizacji dzięki niepewności? A może to właśnie „łapanie okazji” staje się obecnie wartością samą w sobie, problemem, którego dotyczyą cele strategiczne?

Oczywisty staje się fakt, iż za każdym razem, kiedy występuje przesunięcie punktu ciężkości w strategii/warunkach otoczenia, inne elementy organizacji także będą musiały dokonać zmiany biegów. Jednym z nich jest niewątpliwie struktura organizacyjna.

Wspomniana koncepcja przedsiębiorstwa w ruchu uwzględnia też założenia co do rozwiązań strukturalnych współczesnego przedsiębiorstwa. Obejmują one:

- minimum hierarchii,
- przyjęcie jako podstawowych elementów struktury organizacyjnej małych zespołów o zmiennym składzie,
- samodzielność zespołów w zakresie określania przedmiotu swojej działalności i inwestowania oraz w zakresie wyznaczania sobie reguł organizacji pracy.

Podjmując próbę określenia cech struktury organizacyjnej współczesnej organizacji, można posłużyć się modelem organicznym T. Burnsa i G.M. Stalkera, który zawiera wiele spośród wcześniej wymienionych cech strukturalnych. Strukturę organiczną charakteryzuje m.in. [Burns, Stalker 1961, s. 121-122]:

- wzbogacanie zadań poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem,
- ciągła redefinicja zadań w zależności od potrzeb i sytuacji,
- wspólna odpowiedzialność umożliwiająca swobodny wybór zadań,

- struktura o charakterze sieciowym (centra kontroli, władzy i komunikacja ustalone są *ad hoc* w zależności od zadania, płynny podział pracy),
- konsultacyjny charakter komunikacji – raczej przekazywanie informacji aniżeli poleceń,
- troska o zadania i rozwój,
- dbałość o prestiż uznawany za znaczący czynnik budowania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione modelowe cechy struktury organizacyjnej można znaleźć w wielu współczesnych koncepcjach organizacji, jak np. w koncepcji organizacji wirtualnej, organizacji uczącej się czy wreszcie wspomnianej organizacji w ruchu.

Jeżeli zmiana struktury ma stać się efektywnym narzędziem, to jej zastosowanie musi być prowadzone tak w aspekcie formalnej, jak i nieformalnej struktury. Właśnie w tym drugim przypadku szczególnego znaczenia nabierają powiązania struktury i kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna jest rezultatem współzycia, wzajemnego wpływu i współdziałania wszystkich pracowników [Hofstede 2000, s. 267]. Przeprowadzenie zmian w systemie wartości pracowników jest zatem procesem trudnym do przeprowadzenia. Zmiana kultury organizacyjnej następuje najczęściej w sposób ewolucyjny i sprowadza się do doraźnych modyfikacji mających rozwiązać codzienne, rutynowe problemy. Obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymagają jednak często zmiany rewolucyjnej, która dotyczy głębszych przeobrażeń o większym zasięgu i długotrwałych skutkach. Rewolucja powoduje poważne przekształcenia w strukturze, procesach, lecz staje się remedium na funkcjonowanie w niepewnych czasach.

Problemom z wyborem strategii zmian kulturowych towarzyszą dylematy kulturowe związane z procesem globalizacji. Ł. Sułkowski dostrzega zagrożenie zdominowania wzorów kultury globalnej przez amerykańskie wzory kulturowe [Sułkowski 2002a, s. 541], co oznaczałoby zmierzanie w kierunku indywidualizmu, równości i wysokiej tolerancji niepewności. G. Hofstede dostrzega w wielu krajach zmniejszający się dystans władzy, wzrastającą tolerancję niepewności, lecz utrzymujące się różnice w indywidualizmie i kolektywizmie [Hofstede 2000, s. 90-92, 132-133, 211-213]. Ten ostatni wymiar świadczy o niemożliwości ujednolicania kultur w warunkach globalizacji. Niemożliwość stworzenia jednego modelu kulturowego w warunkach globalizacji wynika jednak głównie z charakteru samej kultury organizacyjnej, która jest niejednolita, niejednorodna i indeterministyczna. Jaka zatem powinna być kultura organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa?

Turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, niewątpliwie nie sprzyja budowaniu jednolitej kultury organizacyjnej, a wręcz neguje jednorodność, powoduje niepewność oraz zwiększa złożoność wewnętrzną systemu organizacyjnego, pozwalając jednostkom i małym grupom na indywidualne i odpowiednie do sytuacji poszukiwanie rozwiązań. Złożoność relacji organizacji z otoczeniem prowadzi do heterogenizacji kultury organizacyjnej. Kultura organiza-

cyjna współczesnego przedsiębiorstwa powinna być zatem jednocześnie zamknięta, nadając tożsamość organizacyjną, i otwarta, łatwo adaptująca się do wymagań szybko zmieniającego się otoczenia.

W tym miejscu istotną kwestią jest również problem zarządzania na styku kultur. W obliczu szoku kulturowego warto pamiętać, że dysonans kulturowy między pracownikami łączonych przedsiębiorstw zwykle się pogłębia na skutek próby zdominowania jednej kultury przez drugą. Z tych powodów efekty ekonomiczne fuzji i aliansów strategicznych często są odległe od oczekiwanych. Przedstawiciele różnych kultur powinni podejmować wysiłek tworzenia nowej, wspólnej kultury. Ważna jest w tym wypadku umiejętność harmonijnej współpracy, która polega na poszukiwaniu konsensusu, a nie przyjmowaniu postaw etnocentrycznych lub bezkrytycznej akceptacji obcych wzorów (ksenofilia). Warunkiem takiej współpracy jest policentryzm prowadzący do synergii kulturowej.

5. Zakończenie

Podsumowując, twarde elementy organizacji, będąc usankcjonowaniem określonych celów i sposobów postępowania, powinny odzwierciedlać cele i zachowania, które są właściwe z punktu widzenia kultury organizacyjnej. Przy braku takiej zgodności organizacja boryka się z dużym obszarem niepewności. Dostosowania te są jednak wzajemne. Kultura organizacyjna powoduje, że przyjmowane są takie, a nie inne rozwiązania organizacyjne, ale jeżeli wymaga tego sytuacja, struktura organizacyjna czy strategia powinny zawierać odpowiednie bodźce motywujące do zmiany nieodpowiednich zachowań. Równowaga pomiędzy kulturą organizacyjną a innymi elementami organizacji jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania organizacji w warunkach niepewności.

Możliwością sprostania nowym wymaganiom rynku i wygrania walki konkurencyjnej staje się dla przedsiębiorstw koncentracja nie tylko na materialnej stronie organizacji, ale i na niematerialnej. Aspekty te obejmuje „triada przewagi konkurencyjnej”. Choć w warunkach intensyfikacji interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami, zwiększającego się zasięgu ich działania, istnieje konieczność budowania przewagi konkurencyjnej na aktywach niematerialnych, wciąż istnieją bariery związane z redefinicją strategii, stworzeniem warunków do budowania organicznej struktury organizacyjnej czy wreszcie budowaniem nowego, wspólnego systemu wartości. Wydaje się, że główne źródło tych problemów tkwi w nieformalnej, ukrytej stronie organizacji.

Literatura

- Bielski M., *Organizacja: istota struktury, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1992.
 Burke W.W., Litwin G.H., *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, „Journal of Management” 1992, vol. 18, no. 3.
 Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.

- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Krupski R., *Elastyczność zasobów i kompetencji jako elementy strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, t. 2, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003a.
- Krupski R., *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003b, nr 11.
- Leavitt H.J., *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, [w:] *New Perspectives in Organization Research*, red. W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelly, Wiley, New York 1964.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from American Best-Run Companies*, Harper & Row, London 1982.
- Stańda A., *Kultura organizacyjna w perspektywie strategicznej*, Zeszyty Naukowe nr 33, *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, red. K. Zimniewicz, Wydawnictwo AE, Poznań 2003.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Sułkowski Ł., *Kultura organizacyjna – próba oceny znaczenia nurtu kulturowego w zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, AE, Wrocław 2002a.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002b.
- Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, red. J. Detrie, PWE, Warszawa 1995.

THE FUNDAMENTAL FACTORS OF COMPETITIVENESS' SUPERIORITY IN THE FACE OF UNCERTAINTY

Summary

The purpose of this paper is to present important elements of future organizations in current conditions of progressive globalization and tendency to create homogenous market. Moreover, this paper is an attempt to specify organizational elements needed as a fundamental factor of succes. The considered problems and conclusions are mainly based on literature studies.

Sylwia Stańczyk – dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.