

# Kultura organizacji jako determinanta budowania przewagi konkurencyjnej

*The Organizational Culture as a Factor Determining the Competitive Advantage*

*Mariola Wiater, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

STRESZCZENIE

Przewaga konkurencyjna jest czynnikiem umożliwiającym organizacjom biznesowym przetrwanie i rozwój, dlatego też jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Procesy globalizacji, rozwoju technicznego i technologicznego, brak ustrukturalizowania otoczenia spowodowały konieczność dokonania rewizji i umiejętnej wykorzystania wszystkich czynników określających pozycję rynkową przedsiębiorstwa. W tym kontekście na znaczeniu zyskały niematerialne czynniki konkurencyjności, do których należy kultura organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie roli kultury organizacyjnej w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.

A competitive advantage is a factor enabling the market organizations to survive and develop, and thus it is a subject of interest of both theoreticians, and management practitioners. The process of globalization, technical and technological development, non-structuralized economic environment caused a necessity of revision and competent utilization of all the factors determining the market position. Thus the non-material competitive factors such as organizational culture have become important. The main aim of the article is to present the role of the organizational culture in the process of gaining of the competitive advantage.

ABSTRACT

## Wstęp

Przewaga konkurencyjna zapewnia organizacjom o nastawieniu konkurencyjnym przetrwanie, rozwój oraz stabilne funkcjonowanie, dlatego też jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Procesy jakie zachodzą we współczesnych gospodarkach, w tym globalizacja, informatyzacja oraz złożoność i wysoka dynamika zmienności otoczenia, spowodowały konieczność wyłonienia oraz wykorzystania wszystkich czynników określających pozycję rynkową przedsiębiorstwa. W tym kontekście na znaczeniu zyskały niematerialne czynniki konkurencyjności, do których należy kultura organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie roli kultury organizacyjnej w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Z tak określonego celu głównego wynikają następujące cele szczegółowe:

- przedstawienie sposobów definiowania i funkcji kultury organizacyjnej,
- określenie sposobu rozumienia przewagi konkurencyjnej,
- ukazanie teoretycznych przesłanek twierdzenia o wpływie kultury organizacji na realizację strategii konkurencyjnej i zdobywanie przewagi konkurencyjnej,
- ustalenie jakie czynniki kulturowe wspierają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej za pomocą badań społecznych przeprowadzonych w czterech przedsiębiorstwach z branży rolno - spożywczej.

W związku z tak określonymi celami artykułu przyjęto następującą hipotezę badawczą:

*Kultura organizacyjna wpływa na realizację strategii konkurencyjnej, a zatem na rodzaj i intensywność działań konkurencyjnych, kooperacyjnych, a tym samym decyduje o możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej.*

## Przesłanki wyboru tematu

Termin kultura jest najczęściej rozumiany jako: „całość materialnego i duchowego dorobku ludzkości” (Pocztowski 2001: 115). Kultura organizacyjna zgodnie z definicją Edgara Scheina zawartą w książce *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* jest zbiorem racjonalnych reguł postępowania, jakie grupa stworzyła, rozpoznała lub rozwinęła dla zapewnienia integracji wewnątrz organizacji oraz dopasowania do wymagań otoczenia (Schein 2004). Monika Kostera definiuje z kolei kulturę organizacji jako „inną grupę soczewek”, która wywiera wpływ na sposób postrzegania organizacji zarówno przez jej uczestników, jak i otoczenie (Zbiegień-Maciąg 2005: 10). Z kolei Aleksy Pocztowski łączy pojęcie kultury organizacyjnej z terminem wiedzy, która determinuje systemy wartości, postawy i zachowania ludzi (Pocztowski 2001: 115). Podstaw teorii kultury można doszukiwać się u twórców modelu harwardzkiego w holistycznej koncepcji instytucji (LACG) zbudowanej w oparciu o zespół wyobrażeń, symboli, wartości i norm wspólnych

uczestnikom organizacji, godzących sprzeczne interesy, zapewniających realizację celów oraz stanowiących część systemu jakim jest organizacja (Prahalad, Hamel 1990: 6). Kultura jest zatem swoistą charakterystyką organizacji, wszystkie bowiem przedsiębiorstwa i instytucje posiadają swoisty zbiór wartości, norm i przekonań tworzących podstawę ich funkcjonowania oraz wszelkich działań, także tych podejmowanych na rynku.

Charakterystyczne dla organizacji ze sfery biznesu jest formułowanie strategii konkurencji w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która stanowi wyraz efektywności działania organizacji i skuteczności w realizacji celów (Faulkner, Bowman 1996: 163). Do docenienia roli strategii w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej przyczyniły się procesy globalizacji, informatyzacji i rozwoju technologicznego, którym podlegają współczesne gospodarki. Mały stopień ustrukturalizowania otoczenia i rosnące tempo zmian, jakie w nim zachodzą, uniemożliwiały przewidzenie jak będą zmieniały się warunki prowadzenia działalności (Godziszewski 2001: 6). Wzrost konkurencji na rynku jest równie często wskazywany jako źródło dostrzeżenia i docenienia znaczenia strategicznego podejścia do prowadzenia działalności oraz przypisania strategii roli warunku przetrwania na rynku (Barczak, Bartusik 1999: 5). Według Michaela Portera strategia konkurencji ma wskazać metody efektywnego konkurowania na rynku, co ma na celu wzmocnienie pozycji rynkowej organizacji (Porter 1994: 10).

Jak zostało wspomniane, procesy globalizacji rozwoju technicznego i technologicznego, brak ustrukturalizowania otoczenia spowodowały, że niezbędne stało się dokonanie rewizji i umiejętne wykorzystanie wszystkich czynników określających pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Charakterystyką współczesnych systemów zarządzania organizacjami jest zatem skierowanie uwagi na niematerialne czynniki konkurencyjności, do których należy kultura organizacji (Obłój 1998: 125). Diagnozowaniem oraz zarządzaniem kulturą organizacyjną zajmują się obecnie zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania. Zainteresowanie kulturą organizacji wynika z jej wpływu na efektywność działania organizacji, a w rezultacie możliwości przetrwania, rozwoju i stabilnego funkcjonowania. Badania dokonane w latach 80. XX w. wykazały bowiem rolę umiejętnego kreowania trwałych wartości i umiejętności w procesie uzyskiwania pożądanej pozycji na rynku. Zdolność tę powiązano z kategorią kultury organizacji, która choć znana wcześniej badaczom, dopiero wówczas zyskała to funkcjonujące do dziś określenie (Nogalski 1998: 102).

## **Funkcje kultury organizacji - ujęcie teoretyczne**

Kultura danej organizacji, jak wskazuje Tadeusz Pomianek, jest jej „kodem genetycznym”, tworzy bowiem tożsamość i wizerunek w otoczeniu (Pomianek 1999: 35). Kultura według Jamesa Stonera i Edwarda Freemana wskazuje jakie zachowania są dopuszczalne, a jakie nie określając tym samym stopień realizacji celów (Stoner, Freeman, Gilbert 2001: 186). Kultura organizacji dostarcza schematów zachowań i działań, sprawiających, że funkcjonowanie w organizacji staje się bardziej przewidywalne i stabilne oraz eliminuje w ten sposób obniżające efektywność zakłócenia (Machaczka, Machaczka 2005: 6).

Najczęściej przywoływaną w literaturze funkcją kultury jest integrowanie pracowników z organizacją (Aniszewska 2007: 9). Edgar Schein podkreśla, że spajająca rola kultury przejawia się w zapewnieniu członkom organizacji możliwości posługiwania się wspólnym aparatem pojęciowym, co umożliwi odpowiednią wymianę informacji oraz właściwe rozumienie pojęć takich jak: dobry produkt, wysoka jakość. Kultura decyduje o tym, jak uczestnicy organizacji będą postrzegać swoją pracę i na ile będą z niej usatysfakcjonowani, co wpłynie również na osiągnięte przez nich wyniki (Schein 2004). Według niego kultura określa zasady współpracy, członkostwa w grupie, sposoby budowania autorytetu i wywierania wpływu na innych oraz umożliwia zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, stabilności i afiliacji (Schein 2004). E. Jacques w książce *The Changing of Culture of a Factory* podkreśla szczególną rolę kultury organizacyjnej w procesie adaptacji do pracy (Zbiegień-Maciąg 2005: 15).

Według Tadeusza Pomianka kultura organizacyjna powoduje powtarzalność działań, stałość ustosunkowań i wyobrażeń uczestników organizacji oraz pozwala pogodzić zamierzenia pracowników z misją i celami organizacji (Pomianek 1999: 35).

Kultura organizacji tworzy wspólną wizję, umożliwia skoncentrowanie zasobów i umiejętności na właściwych działaniach oraz pozwala kontrolować stopień osiągania celów dostarczając miary oceny wyników. Podzielany przez uczestników organizacji system norm i wartości wynikający z kultury organizacji, sprawia, że nie jest konieczne szczegółowe określanie procedur działania, a nawet tworzenie systemu kontroli (Aniszewska 2007: 111).

Kulturę uznaje się za „wytwór organizacji będący efektem procesu uczenia się”, który wywiera wpływ na możliwości sprawnego funkcjonowania (Tyrańska 2012: 172).

## Poglądy w postrzeganiu źródeł przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna świadczy o właściwym zarządzaniu i skutecznym realizowaniu celów biznesowych (Machaczka, Machaczka 2005: 1), często uznaje się ją za wyraz odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Pojęcie to nie jest jednak tożsame z terminem przewagi rynkowej (Godziszewski 2001: 6). Trwała przewaga konkurencyjna umożliwia przetrwanie, stabilne funkcjonowanie oraz dalszy rozwój organizacji. Grant wskazuje, że trwała przewaga konkurencyjna wyróżnia się niską groźbą zawłaszczenia przez inne organizacje, wysoką zdolnością utrzymania oraz małą możliwością skopiowania i transferu umiejętności (Obłój 1998: 125).

Mówiąc o budowaniu przewagi konkurencyjnej najczęściej wskazuje się na znaczenie czynników płynących z otoczenia, takich jak pozycja konkurencyjna rywali rynkowych, złożoność i dynamika otoczenia, uwarunkowania polityczne, prawne, technologiczne, ekonomiczne i społeczne. Takie podejście przedstawił Michael Porter w książce *Competitive Strategy* z lat 80. Zgodnie z tą koncepcją zarządzania strategicznego o możliwościach wypracowania zysku decyduje struktura rynku, przy czym natężenie konkurencji w danym sektorze określa pięć sił konkurencyjnych: groźba ze strony wyrobów substytucyjnych, zagrożenie wejściem do sektora nowych rywali, siła przetargowa nabywców, dostawców i rywalizacja między firmami na danym rynku (Porter 1994: 15).

Obecnie wskazuje się, że za względu na skrócenie cyklu życia produktów i technologii, obniżające trwałość przewagi osiągniętej przez materialne składniki majątku, na znaczeniu zyskują niematerialne zasoby wewnętrzne, takie jak marka, reputacja, umiejętności i kultura organizacji, w niej bowiem osadzone są unikatowe, trudne do powielenia i przeniesienia, niedostępne konkurentom umiejętności, o strategicznym znaczeniu dla organizacji (Obłój 1998: 125). Pomimo, że kultura organizacji jest zasobem niematerialnym ma jednak przełożenie na wyniki ekonomiczne, a jego wykorzystanie w działaniach konkurencyjnych może zapewnić osiągnięcie sukcesu na rynku (Aniszewska 2007: 9).

### Aspekty metodologiczne i charakterystyka obiektu badań

Znaczenie zasobów wewnętrznych w budowaniu przewagi nad konkurentami jest doceniane przez badaczy, jednak rola jednego z tych zasobów, jakim jest kultura organizacyjna nie jest dostatecznie rozpoznana, dlatego za cel

badawczy niniejszego opracowania postanowiono określić: jakie czynniki kulturowe wspierają osiągnięcie przewagi nad rywalami rynkowymi? W tym celu dokonano diagnozy kultur organizacyjnych oraz wyłoniono wspólne cechy określające potencjał kulturowy czterech przedsiębiorstw z branży rolno - spożywczej, z których każde posiada w określonym zakresie przewagę konkurencyjną. Diagnoza kultury opierała się na rozpoznaniu artefaktów kulturowych takich jak: symbole, formy komunikacji, sposoby nawiązywania i utrzymywania relacji, celebrowane uroczystości i została dokonana za pomocą wywiadów ustrukturalizowanych z kadrą kierowniczą oraz analizy informacji na stronach internetowych i w dokumentach wewnątrzorganizacyjnych. Kwestionariusz wywiadu składał się z osiemnastu pytań i zawierał zarówno pytania zamknięte z wariantami odpowiedzi, jak i pytania otwarte, pozwalające respondentom na wyrażenie opinii. Działania konkurencyjne scharakteryzowano na podstawie informacji ze stron internetowych i dokumentów korporacyjnych: strategii konkurencji, polityki zapewnienia jakości, statutu, regulaminów pracy organów, oraz wywiadów i komunikatów prasowych.

Przedsiębiorstwo A, działające na rynku od 60 lat zajmuje się produkcją i sprzedażą słodczy. Zatrudnia 840 osób. Strategia konkurencji skoncentrowana jest na markach prywatnych, działania konkurencyjne prowadzone są na skalę globalną. Posiadana przewaga konkurencyjna wiąże się z dużymi mocami produkcyjnymi umożliwiającymi produkcję na dużą skalę, innowacyjnością produktów, *know how* w zakresie projektowania i wprowadzania na rynek nowych wyrobów oraz z efektem synergii uzyskiwanym poprzez sukcesywne nabywanie i konsolidowanie firm. Bliskość rynków krajów Europy Środkowej oraz Niemiec stwarza ponadto możliwość rozwoju eksportu. Firmę wyróżnia dążenie do kooperacji, unikanie bezpośredniej konkurencji, lojalność wobec interesariuszy i nawiązywanie z nimi długofalowych relacji.

Firma B również działa w skali globalnej, a jej działalność od 50 lat polega na produkcji preparatów enzymatycznych, pektyny, zagęszczonych soków owocowych i warzywnych, w ramach których posiada wysoką pozycję konkurencyjną. Stan zatrudnienia to 340 osób. Silną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwo uzyskało dzięki zapewnieniu niezmiennego jakości oraz niskich cen produktów.

Przedsiębiorstwa C i D prowadzą działalność w obszarze produkcji piekarniczo - cukierniczej w województwie podkarpackim. Obie firmy mają wysoki (około 15 %) udział w lokalnym rynku ze względu na wysoką jakość, tradycyjną recepturę wyrobu produktów oraz zapewnienie bogatego i zróżnicowanego asortymentu. Przedsiębiorstwo C dodatkowo buduje swoją pozycję konkurencyjną w oparciu o ob-

sługę posprzedażową uzupełniającą ofertę piekarni, w tym m.in.: bezpłatny transport pieczywa i ciast do odbiorców zewnętrznych, realizację indywidualnych zamówień, udzielanie przez pracowników odpowiedzi na zapytania klienta, wydłużenie terminów płatności i stosowanie elastyczności cenowej.

Wywiady ustrukturalizowane, przeprowadzone w badanych przedsiębiorstwach pozwoliły na wskazanie wspólnych dla firm cech kulturowych, które wspierają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu dotyczyły:

- sposobów adaptacji do pracy;
- komunikacji wewnętrznej;
- umiejętności niezbędnych do realizowania zadań;
- kompetencji pozwalających na uzyskanie awansu;
- stylu przywództwa w organizacji;
- zasad dotyczących ubioru, fryzury i makijażu w pracy;
- charakteru, bliskości i stopnia sformalizowania relacji pomiędzy uczestnikami organizacji;
- delegowania uprawnień na niższe szczeble zarządzania;
- wartości cenionych w organizacji.

### **Czynniki kulturowe wspierające budowanie przewagi konkurencyjnej – wyniki badań empirycznych**

W poddanych badaniu przedsiębiorstwach uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej towarzyszy nacisk na współpracę w imię idei „wspólnymi siłami zdołamy ich pokonać”, dialog wewnątrz organizacji, jak również długoterminowa kooperacja z dostawcami i odbiorcami oraz otwarta polityka informacyjna wobec interesariuszy. Wylimitowaniu rywalizacji pomiędzy pracownikami ma służyć gwarancja stabilnego zatrudnienia. Istotne znaczenie przypisywane jest właściwemu wdrożeniu do pracy, w każdej z firm wykorzystuje się w tym celu różnorodne działania takie jak: szkolenie, instruktaż, coaching, zapoznanie ze statutem i regulaminem, mentoring. Zachowany jest natomiast dystans między przełożonym a podwładnymi, wymiana informacji odbywa się „na stopie służbowej”. Wszystkie badane przedsiębiorstwa inwestują w rozwój pracowników oraz przyznają im duży zakres swobody, niejednokrotnie pozwalając również uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Kadra zarządzająca firm uważa, że uczestnictwo pracowników w procesie decyzyjnym jest nieodzowne, gdyż niemal codziennie podejmowane są decyzje, które mają wpływ na ich funkcjonowanie w organizacji. Pracownik, któremu zależy na awansie powinien cechować się otwartością na zmiany, kreatywnością i innowacyjno-

ścią oraz wykazywać się zaangażowaniem w: podnoszenie jakości produktów, spełnianie oczekiwań klientów oraz umiejętnością organizacji pracy własnej. Istotną wartością w funkcjonowaniu organizacji jest odpowiedzialność za zapewnienie odpowiedniej jakości, wynikająca z przekonania, że osiągnięcie założonych celów jest możliwe pod warunkiem wytworzenia odpowiedniej jakości, do czego zobowiązani są wszyscy zatrudnieni. Ze względu na specyfikę branży, w której działają firmy, oraz wymogi odnośnie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny żywności, pracowników obowiązują ściśle egzekwowane zasady zawarte w regulaminie pracy i układzie zbiorowym dotyczące ubioru służbowego, takie jak: całkowity zakaz makijażu, noszenia biżuterii, obowiązek używania czepków i odzieży ochronnej. Wytyczne dopuszczalnych zachowań zawiera również bieżąca ocena pracownika przez przełożonych.

### **Zakończenie**

Przeprowadzone badanie potwierdza, że czynnikiem wspólnym dla dysponujących przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw jest wyróżniająca kultura organizacyjna. Za pomocą kwestionariusza wywiadu zostały wyłonione wspólne dla badanych przedsiębiorstw cechy kulturowe, wspierające uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Za najbardziej charakterystyczne czynniki kulturowe umożliwiające budowanie przewagi nad rywalami rynkowymi można uznać: właściwe adaptowanie do pracy, zorientowanie na współpracę oraz eliminowanie rywalizacji wewnętrznej, delegowanie uprawnień, prowadzenie otwartej polityki informacyjnej, a także premiowanie kreatywności, innowacyjności i odpowiedzialności. Jak zostało wskazane badacze potwierdzają wpływ kultury na realizację strategii konkurencyjnej, a zatem i możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, stanowiącej jej zasadniczy cel. Krzysztof Obłój wskazuje, że kultura organizacyjna determinuje zakres i specyfikę działań konkurencyjnych, a co za tym idzie skuteczność strategii, rozumianą jako zdolność do zapewnienia osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez firmę (Obłój 1998: 162). Piotr Markiewicz twierdzi, że kultura organizacyjna wpływa zarówno na formułowanie, jak i wdrażanie strategii (Markiewicz 2005: 11). Kultura ma wpływ na ustalanie celów strategicznych, proces analizy strategicznej, ocenę pozycji konkurencyjnej, stanowi bowiem silną lub słabą stronę organizacji (Obłój 1998: 163) oraz determinuje sukcesywne zawieranie aliansów i sojuszy z partnerami, spółek typu joint venture oraz fuzji innych przedsiębiorstw. Z kolei działania podejmowane w ramach strategii konkurencyjnej, określającej ustosunkowanie organizacji wobec kosztów, jakości, zróżnicowania dają jednocześnie wyraz wartościom kulturowym.

## Bibliografia

1. Aniszewska G., red., (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Barczak B., Bartusik K., (1999), *Wybór strategii działania przedsiębiorstwa*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
3. Bukowska U., Kulczycka L., (2003), *Satysfakcja z pracy w kontekście kultury organizacji*, Zeszyty Naukowe nr 597 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków: Wydawnictwo AE Kraków.
4. Cameron K.S., Quinn R.E., (2006), *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana model wartości konkurujących*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
5. Chrzanowski A., (2010), *Nowe koncepcje rozwoju organizacji*, Zarządzanie Zmianami Biuletyn POU, maj.
6. Faulkner D., Bowman C., (1996), *Strategie konkurencji*, Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska.
7. Godziszewski B., (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
8. Hamel G., Prahalad C.K., (1999), *Przewaga konkurencyjna jutro: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Warszawa: Business Press.
9. Hofstede G., (2000), *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. Kołodziej-Durnaś A., (2005), *Terenowe badania kultury organizacji - studia wybranych firm i instytucji*, Szczecin: Wydawnictwo Economicus.
11. Konecki K., (2002), *Odporność na zmianę. Główne czynniki zmian tożsamości organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych* [w:] Socjologia Gospodarki. Rynek, instytucje zarządzanie, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej.
12. Konecki K., (2002), *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze* [w:] Konecki K., Tober P., red., *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
13. Konecki K., (2007), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego*, Przegląd Socjologii Jakościowej, Monografie, Tom 3, no 1.
14. Kostera M., red., (2007), *Kultura organizacji - badania etnograficzne polskich firm*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
15. Kozioł L., Wojtowicz A., (2005), *Kulturowe aspekty implementacji strategii*, Zeszyty Naukowe nr 673 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków: Wydawnictwo AE Kraków.
16. Machaczka M., Machaczka K., (2005), *Znaczenie kultury organizacyjnej w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe nr 673 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków: Wydawnictwo AE Kraków.
17. Malewska K., (2006), *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, Management Forum 2020.
18. Markiewicz P., (2005), *Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencji*, Zeszyty Naukowe nr 673 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków: Wydawnictwo AE Kraków.
19. Nogalski B., (1998), *Kultura organizacyjna duch organizacji*, Bydgoszcz: TNOiK Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
20. Obłój K., (1998), *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
21. Obłój K., (2007), *Strategia organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
22. Palka J., Winkler R., (2006), *Bariery budowy kultury zaufania*, Zeszyty Naukowe nr 715 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków: Wydawnictwo AE Kraków.
23. Pierścionek Z., (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
24. Pocztowski A., red., (2001), *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
25. Pomianek T., (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania.
26. Porter M.E., (1994), *Strategia konkurencji - metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
27. Prahalad C.K., Hamel G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May - June.
28. Purgał-Popiela J., (2002), *Zmiana kultury organizacyjnej a zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe nr 607 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków: Wydawnictwo AE Kraków.
29. Schein E.H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.JR., (2001), *Kierowanie*, Wydanie II zmienione, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
31. Sułkowski Ł., (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
32. Szarucki M., (2009), *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Nauka i Gospodarka, 10 Kwiecień.
33. Thompson J.L., Richardson B., (1996), *Strategic and Competitive Success: Towards a Model of the Comprehensively Competent Organization*, "Management Decision", nr 2.
34. Tyrańska M., (2012), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Warszawa: Difin.
35. Wiernek B., (2000), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Kraków: Oficyna Wydawnicza „TEXT”.
36. Zbiegień-Maciąg L., (2005), *Kultura w organizacji - identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

