

MIĘDZY WIEDZĄ A NIEWIEDZĄ: DROGA KU PRZEWADZE KONKURENCYJNEJ

Marcin Komańda

Originally published in: [w:] *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*. K. Hajduk (ed.), Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2011, p. 258-263, ISBN 978-83-60561-07-2

Streszczenie

Celem tego artykułu o charakterze koncepcyjnym jest określenie uwarunkowań procesu formułowania i realizacji strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw we współczesnym otoczeniu. Przeprowadzona krytyczna analiza literatury związanej z opisem gospodarki opartej na wiedzy i z zakresu współczesnego zarządzania strategicznego (formułującej także jego nowy paradygmat) wskazuje, że powszechne stało się uznawanie wiedzy jako kluczowego zasobu o charakterze niematerialnym warunkującym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie na uboczu głównego nurtu rozważań obecnych w publikacjach pojawia się problem niewiedzy. Paradoksalnie jest on rozważany w związku z rolą wiedzy jako czynnika określającego prawidłowe wykorzystanie innych zasobów. W rezultacie prezentowana analiza w tym zakresie pozwala autorowi zająć stanowisko, że wiedza i niewiedza stają się nierozzerwalnie związanymi ze sobą aspektami prowadzenia walki konkurencyjnej, a zarazem kształtującymi się we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych w sposób dynamiczny.

Powyższe spojrzenie pociąga za sobą szereg implikacji o różnorodnym charakterze. Wymiar praktyczny dla funkcjonowania przedsiębiorstwa generowanych następstw związany jest przede wszystkim ze zrozumieniem istoty strategii wyłaniających się i ich przełożenia na pozycję przedsiębiorstwa. Należy także podkreślić, że w przypadku rozważań prowadzonych w tym artykule osadzonych we współczesnym paradygmacie zarządzania strategicznego, wiążącego się z koniecznością podejmowania współpracy pomiędzy podmiotami, pojawiają się również konsekwencje o charakterze społecznym. Okazuje się, że istotnymi partnerami w kooperujących układach podmiotów stają się organizacje publiczne, czy też wszelkiego rodzaju stowarzyszenia społeczne. Ujęcie tych podmiotów w powyższym kontekście pozwala na unaocznienie rozwoju społecznego, jako podstawowej obok rozwoju technologicznego, przyczyny powstania gospodarki opartej na wiedzy. Umożliwia to w konsekwencji kształtowanie świadomej roli wszelkiego rodzaju grup społecznych, w tym także klientów,

jako podmiotów jednocześnie współtworzących wartość generowaną w układach współpracy (tzw. organizacjach sieciowych), jak i będących ich beneficjentami.

Kluczowe słowa: wiedza, niewiedza, strategie wyłaniające się, sieci

Wprowadzenie

Wiedza stała się niezaprzeczalnie kluczowym czynnikiem wytwórczym. Warunkuje ona prawidłowe wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, a w związku z tym pozwala także wpraw na właściwe określenie celów, jakie organizacja będzie chciała zrealizować.

Ta zasadnicza rola wiedzy w dzisiejszym świecie gospodarczym jest uwarunkowana przede wszystkim napędzającymi się wzajemnie zmianami w kontekście społecznym i technologicznym rzeczywistości. Ich dynamizm, a zarazem głębokie implikacje z jednej strony dla zastosowań technologii, jak i z drugiej strony dla roli wypełnianej przez członków społeczeństwa/społeczności sprawiają, iż niemożliwe staje się dla przedsiębiorstwa określenie pełnego bieżącego obrazu rzeczywistości, a zatem i ewentualnego jego przyszłego stanu. Nie może zatem dziwić, że kluczowym problemem zarządzania stało się dzisiaj pozyskiwanie i przetwarzanie wiedzy. Podkreśla się, że to przepływ wiedzy w społeczeństwie, pomiędzy podmiotami gospodarczymi, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami a społeczeństwem staje się kluczowym aspektem pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej¹.

Dążenie do sprostania wymaganiom współczesnego złożonego i dynamicznego otoczenia przedsiębiorstw stawia przed organizacjami potrzebę ciągłego uczenia się² w celu wykorzystania pojawiających się możliwości.³ Skutkuje to paroma zasadniczymi problemami dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Po pierwsze niezbędne stają się wysokie nakłady na badania i rozwój, a także na szkolenia i edukację⁴ (zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa/państwa). Po drugie, w kontekście prowadzonej działalności rynkowej na pierwszy plan wysuwa się konieczność opracowywania nowych rozwiązań, niż ich kopiowanie, w związku z tym także wyszukiwanie sposobności rozwoju.⁵

¹ M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, *Strategic Management in Knowledge Economy*, Wiley, Erlangen 2005, s. 15.

² W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly”, no. 41, 1996.

³ L.Leydesdorff, *The Knowledge Based Economy and the Triple Helix Model*, [w]: *Understanding the Dynamics of a Knowledge Economy*, W. Dolfsma, L. Soete (red.), Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts 2006, s. 51.

⁴ W. Welfe, *Przesłanki modelowania gospodarki opartej na wiedzy*, [w]: *Gospodarka oparta na wiedzy*, W. Welfe (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 9.

⁵ J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Katowice 2009, s. 31.

Poszukiwanie owych sposobności wydaje się koniecznością przede wszystkim z powodu szybkiej deprecjacji zasobów przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce. Szczególnie ten problem dotyka zasobów o charakterze niematerialnym, a więc będących jednocześnie bazowymi dla rynkowych kompetencji przedsiębiorstw.⁶ Mając na uwadze wysoką niepewność otoczenia wynikającą z jego złożoności i zmienności nie może dziwić fakt, iż sposobności owe są rozpatrywane jako strategiczne okazje uzyskania względnej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.⁷

Należy w tym momencie jednak podkreślić kwestię związaną z możliwościami spostrzegania owych sposobności. Jest ona kluczowa dla osiągnięcia uprzywilejowanej pozycji na rynku i będzie ona głównym zagadnieniem omawianym w artykule.

Strategie wyłaniające się a relacje między wiedzą i niewiedzą

Klasyczne ujęcie formułowania strategii przedsiębiorstwa traktujące ją jako kategorię zamierzoną spotyka się z coraz szerszą krytyką. U podstaw zgłaszanych negatywnych opinii w stosunku do tradycyjnego dorobku zarządzania strategicznego leży uświadomienie sobie przez autorów opracowań w tym zakresie, iż podstawowe założenia formułowania strategii nie odpowiadają współczesnym uwarunkowaniom. Przede wszystkim wskazuje się, iż bazowanie na przeświadczeniu, że otoczenie jest względnie stabilne, lub też możliwy do przewidzenia jest przyszły jego kształt nie wydaje się już więcej możliwe do utrzymania w kontekście obecnej turbulentności świata gospodarczego. Skutkuje to również stwierdzeniem, że nie jest wskazane powszechne stosowanie utartych formalnych procedur predykcji⁸ - mogą one nie spełnić swojej roli i nie udzielić jasnej odpowiedzi na temat tego jak może wyglądać przyszłość, a także z czasem mogą obnażyć w kontekście już zaistniałych zdarzeń swoją nieskuteczność w przewidywaniu przyszłych zjawisk i stanów otoczenia.⁹

Należy zatem zaznaczyć, że kluczowym problemem dla formułowania strategii i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej staje się problem wiedzy. W kontekście organizacyjnym wiedza ta jest związana z procesami uczenia się indywidualnych uczestników, jak i całej

⁶ S. Kukalis, Survey of Recent Developments in Strategic Management: Implications for Practitioners, „International Journal of Management”, Vol. 26, no. 1, 2009.

⁷ R. Krupski, Strategie małych i średnich firm w języku zasobów, [w]: Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, J. Skalik (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49, Wrocław 2009, s. 149.

⁸ A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.37.

⁹ V. Shekhar, Perspectives in Strategic Management. A Critique of Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, „The IUP Journal of Business Strategy”, June 2009.

organizacji. Na poziomie pojedynczych uczestników organizacji należy odnieść się do problemów natury psychologicznej związanych z procesami poznawczymi, u podstaw których leżą przede wszystkim modele mentalne rozumiane jako wzór założeń, wyobrażeń kształtujących myślenie oraz sposób działania¹⁰. Na poziomie organizacyjnym wiedza ta jest z kolei ujmowana w rutynie organizacyjnej, będącej elementem podzielanych modeli mentalnych (modeli mentalnych na poziomie organizacji)¹¹. Wiedza jest zatem upowszechniana w różnorodnej postaci pomiędzy szczeblami organizacyjnymi (zmieniając przy tym swoją formę – proces konwersji), jak i pomiędzy otoczeniem a samą organizacją¹². Owa zmiana postaci wiedzy w jej upowszechnianiu dodatkowo wpływa na problem jej interpretacji w kontekście posiadanych modeli mentalnych, a więc także i na kwestie jej przyswojenia oraz wykorzystania.

Nie może zatem budzić zdziwienia, że po kilkunastu latach opisu wiedzy jako kluczowego zasobu strategicznego przedsiębiorstwa zaczyna podkreślać się jej nieco odmienną naturę niż dotychczas. Natura ta z kolei jest odkrywana dzięki odrzucaniu z rozważań nad nią schematów myślenia przejętych z klasycznego kształtu zarządzania strategicznego. Chodzi tu przede wszystkim o przeświadczenie, że posiadana wiedza wykorzystana w formalnych procedurach postępowania pozwala na minimalizowanie ryzyka działalności. Można dojść w takim ujęciu do stwierdzenia, że wystarczająco duże zasoby wiedzy pozwolą je wyeliminować, jak i że istnieją określone schematy postępowania, które zawsze pozwolą na ograniczenie zagrożeń. Z powyższego założenia może wynikać, że aby ograniczyć w istotny sposób ryzyko należałoby – skoro otoczenie cechuje się wysoki stopniem złożoności i zmienności- zgromadzić i przetworzyć szeroką i specjalistyczną wiedzę. Pojawia się jednak w takiej sytuacji problem przetwarzania tej wiedzy i jej wykorzystywania, co z kolei jest związane z oceną istotności jej źródeł i jej treści (uzależnione jest to z kolei od modeli mentalnych – czy pozwolą one na dostrzeżenie informacji o zagrożeniach).

Jak pokazuje praktyka gospodarcza, przedsiębiorstwa często jednak wybierają inną opcję: koncentrują się współcześnie na swojej bazowej działalności.¹³ Postępowanie takie pozwala im na rozumienie kontekstu sytuacyjnego dla swej działalności, a także

¹⁰ J.D.W. Morecroft, Executive knowledge. Models and Learning, [w]: Modeling for Learning Organizations, J.D.W. Morecroft, J.D. Sterman(red.), Productivity Press, Oregon, 2000 s. 7.

¹¹ D.H. Kim, The Link Between Individual and organizational Learning, [w]: The Strategic Management of Intellectual Capital, „Sloan Management Review”, Fall 1993

¹² I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000, s. 83.

¹³ S. Kukalis, op.cit.

wykorzystywać i rozwijać właściwie zasoby wiedzy bezpośrednio związane z przedmiotem ich działalności (jest ona wtedy bliska modelom mentalnym reprezentowanym w przedsiębiorstwie). Pozwala to więc na ograniczanie ryzyka w wąskim zakresie, przede wszystkim związanego z działalnością operacyjną.

W przypadku tym jednak również powstaje problem z wykrywaniem pojawiających się okazji w otoczeniu. Wspomniane we wprowadzeniu źródła złożoności otoczenia sprawiają, że ich kontekst jest szeroki i skomplikowany, a nastawienie na wybrany wycinek rzeczywistości może nie pozwolić na dojrzenie pojawiającej się sposobności.

Można więc spotkać się w literaturze przedmiotu z określeniem „wiedzy niepełnej”. W przeciwieństwie do powielanego jeszcze bezkrytycznego pojęcia „wiedza” zastrzega się w tym przypadku świadomość tego, że nie istnieje jeden model opisujący w sposób pełny mechanizm przyczynowo-skutkowy rzeczywistości we wszystkich możliwych momentach czasowych¹⁴. Co więcej, każdy podmiot może mieć swój własny indywidualny model odpowiadający na pytanie, jakie są istotne uwarunkowania otoczenia, w którym funkcjonuje.

Zasadne wydaje się zatem stwierdzenie, że tak naprawdę ma się do czynienia z pojęciem wiedzy, które z jednej strony daje ogląd rzeczywistości, z drugiej strony powinno dawać ogląd tego co nie jest znane. Problemem jest jednak to, czy w ogóle dany podmiot będzie brać pod uwagę, że można nie posiadać wiedzy o czymś, lub że coś pozostaje w danej chwili poza możliwościami zrozumienia.

Zagadnienie to jest ważne między innymi dla rozważań dotyczących analizy otoczenia. W klasycznym zarządzaniu strategicznym istniało przeświadczenie o stałych trendach w otoczeniu, natomiast współcześnie twierdzi się o słabych sygnałach mogących przeobrazić się w momenty nieciągłości o charakterze krytycznym dla przedsiębiorstwa, dokonujących dekompozycji uwarunkowań rynkowych. Są one zatem z jednej strony źródłem ogromnego zagrożenia ale także i sposobności dla rozwoju.

Kwestia spostrzegania rynkowych okazji jest związana ze strategiami wyłaniającymi się. Wśród ich istotnych cech można wyróżnić to, iż są pewnym sposobem eksperymentowania, czyli poszukiwania skutecznych dróg rozwoju, a w związku z czym ich cele finalne nie są z góry określone.¹⁵ Jednak by móc spostrzegać owe pojawiające się okazje, jak i móc działać w celu ich wykorzystania we współczesnej gospodarce staje się niezbędne podejmowanie współpracy pomiędzy podmiotami.

¹⁴ R. Frydman, M. D. Goldberg, *Ekonomia wiedzy niedoskonałej*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009, s. 7-8.

¹⁵ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 42.

Firmy, które jak zostało zaznaczone często koncentrują się na bazowej działalności podejmują kooperację z innymi podmiotami w celu skutecznego określenia wymagań rynkowych, czy też stworzenia zasobów niezbędnych dla wygenerowania wartości dla finalnych odbiorców, będącej podstawową dla osiągnięcia względnej przewagi nad konkurencją. W skład takich układów kooperacyjnych, zwanych również organizacjami sieciowymi mogą wchodzić także partnerzy społeczni: instytucje publiczne, czy wszelkiego rodzaju stowarzyszenia i inne grupy społeczne,¹⁶ zapewniając w ten sposób dostęp do zasobów wiedzy o odmiennym charakterze, niż ta, którą posiada podmiot gospodarczy. Wartość tworzona i dzielona pomiędzy różnych interesariuszy, traktowana jako główny cel istnienia takiego układu jest wyznacznikiem nowego paradygmatu zarządzania strategicznego. Same organizacje sieciowe mogą przybierać różnego rodzaju formy, w zależności od tego, jaki typ podmiotów je zawiązuje, jaki jest horyzont czasowy ich istnienia (jaki jest cel ich współpracy), a także stopnia stałości składu układu, poziomu formalizacji współpracy, jak i poziomu wykorzystywania narzędzi teleinformacyjnych w kooperacji. Można zatem mówić o takich typach sieci jak alianse strategiczne, franczyza, konsorcja BiR, organizacje wirtualne, klastry i inne¹⁷.

Ważne podkreślenia stają się, że ukształtowana przez podzielane modele mentalne relacja między tym co wiadome, a niewiadome przekłada się na zawiązywane partnerstwo z innymi podmiotami. Ma ona swoje odzwierciedlenie przede wszystkim w intencjach i w poziomie zmotywowania w nawiązywaniu kooperacji i jej utrzymywaniu. Jednocześnie realizowana współpraca z czasem powoduje upowszechnianie wiedzy partnerów w sieci, co rodzi implikacje dla pierwotnego kształtu relacji pomiędzy wiedzą a niewiedzą. Co więcej, układ taki nie tylko kształtuje wewnętrzne relacje pomiędzy tym, co partnerom wiadome, a co nie, ale także relacja ta jest formowana w relacji sieć - otoczenie współpracującego układu¹⁸. Tak więc w różnych okresach czasu, różne układy współpracujących podmiotów, choćby działały na tym samym rynku, mogą spostrzegać odmiennie sposobności rozwoju, a zatem i inaczej formułować strategie wyłaniające się. Wydaje się, że prawdopodobieństwo odnotowania przez te układy odmiennych szans jest wprost proporcjonalne do stopnia

¹⁶ R. M. Walker, R. Andrews, G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. O'Toole Jr., Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance, „Public Administration Review”, Vol 70, no. 5, 2010.

¹⁷ A.C. Inkpen, E.W.K. Tang, Social Capital, Networks and Knowledge Transfer, „Academy of Management Review” Vol. 30, Iss. 1, 2005.

¹⁸ A. Clarke, M. Fuller, Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnership, „Journal of Business Ethics”, Vol. 94, 2010.

turbulentności otoczenia. Relacje między wiedzą i niewiedzą podmiotów gospodarczych powodują zatem, że strategie wyłaniające się mają z jednej strony dość subiektywny charakter, a z drugiej strony należy rozpatrywać je w ujęciu dynamicznym.

Podsumowanie

Modele mentalne stanowią ramy dla interpretacji faktów, oferując określoną wizję rzeczywistości i jej uwarunkowań. Indywidualne przekonania w tym względzie są upowszechniane na poziomie organizacyjnym i kształtowane także przez relacje z innymi podmiotami pozostającymi częściami składowymi otoczenia przedsiębiorstwa.

Zmiana paradygmatu zarządzania strategicznego, w którym za główny cel strategiczny uznaje się tworzenie wartości dla wszystkich stron współpracującego układu podmiotów (wśród których również znajdują się przedstawiciele administracji publicznej, czy wszelkiego rodzaju społeczności lokalne i/lub klienci) sprawia, że zasadność, jak i kształt owej współpracy może być w pełni opisywany jedynie jeśli uświadomić sobie, że jej przyczynkiem jest nie tylko wiedza, jaką posiadają podmioty, ale również ich niewiedza. Ta druga może być rozpatrywana zatem również jako czynnik warunkujący relacje pomiędzy tymi podmiotami.

Uświadomienie sobie tych zmiennych w zestawieniu z ich konsekwencjami dla spostrzegania strategii nie jako czegoś zamierzonego, lecz wyłaniającego się sprawia, że koncentracja uwagi organizacji ogniskuje się wobec takich wyzwań jak eksperymentowanie i poszukiwanie sposobności rozwoju. Wiąże się to w konsekwencji z tworzeniem, jak i utrzymywaniem jej elastyczności wobec otoczenia.¹⁹

W literaturze przedmiotu można zatem spotkać się z postulatem wdrażania w organizacjach tak zwanego „zarządzania irracjonalnego”. Aby zapewnić sobie skuteczność działania organizacja powinna w określonych powyżej warunkach według tego postulatu być zorientowana przede wszystkim na ludzi, tworząc stałe powiązania pomiędzy kierownictwem firmy, jej pracownikami i klientami jako elementem otoczenia zewnętrznego warunkującym jej ewentualny sukces rynkowy. Jednocześnie powiązania te powinny być oparte z jednej strony o takie czynniki jak zorientowanie systemu zarządzania na ludzi w przedsiębiorstwie, ich wolę, stan umysłu, intuicję, wiarę, czy też sentymenty (w kontekście wpływania na entuzjazm i zaangażowanie pracowników), a także na przyciąganie uwagi klientów i ich wspierania. Jednocześnie wszystkie strony powinny być nastawione na wspólną realizację procesów poznawczych, co nie jest możliwe jeśli nie podzielają wspólnych wartości i nie

¹⁹ J. Rokita, *Dynamika...*, op.cit., s.42.

przyciągają siebie (nie pozostają w ścisłych relacjach). Podstawą takiego zarządzania strategicznego staje się więc wpływ na czynniki emocjonalne, tworzenie zależności między podmiotami, jak i świadomość zależności od ludzi, jak i świadomość konieczności ich rozwoju.²⁰

W ten sposób koncepcja ta wpisuje się w pełni w uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy, jednocześnie czyni to w sposób o wiele bardziej dojrzały. Nie chodzi tu tylko o gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy, ale także o zrozumienie ograniczeń procesów poznawczych oraz subiektywności wiedzy, będącej między innymi rezultatem poziomu i zakresu niewiedzy. Osiągnięcie w miarę trwałej przewagi konkurencyjnej w tak określonych warunkach jest więc możliwe jedynie w przypadku współpracy pomiędzy podmiotami i powinna ona być rozpatrywana w kontekście turbulencji otoczenia jako zmienny układ relacji pomiędzy zakresem ich wiedzy i niewiedzy.

Istotnym wyzwaniem stojącym przed menedżerami przedsiębiorstw staje się więc współcześnie próba połączenia sformalizowanych procedur zarządzania obecnych w każdym przedsiębiorstwie jako podmiotu prawa o określonej strukturze organizacyjnej, a więc i o określonych zakresach odpowiedzialności poszczególnych jej elementów z wymaganiami zarządzania „irracjonalnego”. Umiejętne połączenie tych dwóch aspektów wydaje się kluczowe dla zachowania integralności przedsiębiorstwa, jak i zdolności wychwytywania pojawiających się w otoczeniu sposobności.

Literatura:

Clarke A., Fuller M., Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnership, „Journal of Business Ethics”, Vol. 94, 2010

Frydman R., Goldberg M.D., Ekonomia wiedzy niedoskonałej, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009

Guo Y., Study on Irrational Strategic Management, „International Journal of Marketing Studies” Vol. 1, No. 2, 2009

Inkpen A.C., Tang E.W.K., Social Capital, Networks and Knowledge Transfer, „Academy of Management Review” Vol. 30, Iss. 1, 2005

²⁰ Y. Guo, Study on Irrational Strategic Management, „International Journal of Marketing Studies” Vol. 1, No.2, 2009.

Kim D.H., The Link Between Individual and organizational Learning, [w]: The Strategic Management of Intellectual Capital, „Sloan Management Review”, Fall 1993

Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

Krupski R., Strategie małych i średnich firm w języku zasobów, [w]: Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, J. Skalik (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49, Wrocław 2009

Kukalis S., Survey of Recent Developments in Strategic Management: Implications for Practitioners, „International Journal of Management”, Vol. 26, no. 1, 2009

Leibold M., Probst G., Gibbert M., Strategic Management in Knowledge Economy, Wiley, Erlangen 2005

Leydesdorff L., The Knowledge Based Economy and the Triple Helix Model, [w]: Understanding the Dynamics of a Knowledge Economy, W. Dolfsma, L. Soete (red.), Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts 2006

Morecroft J.D.W., Executive knowledge. Models and Learning, [w]: Modeling for Learning Organizations, J.D.W. Morecroft, J.D. Sterman (red.), Productivity Press, Oregon, 2000

Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000

Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, „Administrative Science Quarterly”, no. 41, 1996

Shekhar V., Perspectives in Strategic Management. A Critique of Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management, „The IUP Journal of Business Strategy”, June 2009

Rokita J., Dynamika zarządzania organizacjami, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009

Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Walker R.M., Andrews R., Boyne G.A., Meier K.J., O'Toole Jr. L.J., Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance, „Public Administration Review”, Vol 70, no. 5, 2010

Welfe W., Przesłanki modelowania gospodarki opartej na wiedzy, [w]: Gospodarka oparta na wiedzy, W. Welfe (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007