

Rafał MATWIEJCZUK
Uniwersytet Opolski
Zakład Logistyki i Marketingu
matwiejczuk@uni.opole.pl

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA OPARTEGO NA WIEDZY JAKO PODSTAWA ROZWOJU KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów budowania i utrzymywania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Wśród czynników oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej ważne miejsce zajmują potencjały sukcesu przedsiębiorstwa, obejmujące: (1) zasoby, (2) zdolności oraz (3) kompetencje. Wśród potencjałów sukcesu posiadanych przez przedsiębiorstwo szczególne znaczenie posiadają zasoby wiedzy, a także zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa opierające się na tych zasobach. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania opartego na wiedzy w kształtowaniu i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa oddziałujących na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: zasoby, wiedza, koncepcja zarządzania opartego na wiedzy, kompetencje, przewaga konkurencyjna

KNOWLEDGE-BASED MANAGEMENT CONCEPT AS A BASIS FOR BUSINESS COMPETENCES DEVELOPMENT

Abstract. Firms are constantly looking for ways leading to building and maintaining the sustained, long-term competitive advantage. Among the factors affecting business competitive advantage creation an important place is occupied by business success potentials including: (1) resources, (2) capabilities and (3) competences. Among the business potentials an important role is assigned to knowledge resources, as well as to capabilities and competences which are embedded on these resources. The aim of the article is to present the possibilities of the knowledge-based management concept exploitation in the process of the development of a firm competences affecting business competitive advantage creation.

Keywords: resources, knowledge, Knowledge-Based Management concept, competences, competitive advantage

1. Uwagi wstępne

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej. Koncepcja budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu strategicznym, w tym przede wszystkim w wyrażnie dominującym w ostatnich latach tzw. zasobowym nurcie zarządzania strategicznego.

W nurcie zasobowym najważniejsze znaczenie w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przypisywane jest tzw. potencjałom sukcesu przedsiębiorstwa, wśród których najczęściej wyróżnia się: (1) zasoby, (2) zdolności oraz (3) kompetencje [4; 8; 11]. Wśród potencjałów sukcesu posiadanych przez przedsiębiorstwo szczególne znaczenie posiadają zasoby wiedzy, a także zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa opierające się na tych zasobach. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania opartego na wiedzy w kształtowaniu i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa oddziałujących na tworzenie jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

2. Kompetencje przedsiębiorstwa w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego

W ogólnym ujęciu, potencjały sukcesu przedsiębiorstwa są rozumiane jako czynniki oddziałujące na osiąganie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Wśród najważniejszych efektów rynkowych można wymienić: (1) zadowolenie klientów, (2) lojalność klientów oraz (3) udział przedsiębiorstwa w rynku. Z kolei wśród efektów ekonomicznych można wskazać: (1) zysk, (2) rentowność oraz (3) zwrot z zainwestowanego kapitału [5]. Oczekiwane efekty rynkowe i ekonomiczne są wynikiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo zaplanowanych celów i zrealizowania wyznaczonych zadań. Efekty te stanowią tzw. wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa, będące jednocześnie podstawą tworzenia jego przewagi konkurencyjnej. Obok wyznaczników sukcesu można ponadto wskazać tzw. czynniki sukcesu, które obejmują różnorodne, „uszczegółowione” potencjały sukcesu przedsiębiorstwa [14].

W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego szczególne znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej posiadają kompetencje¹. Kompetencje przedsiębiorstwa można określić jako długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów, aktywnie zaangażowanych w realizację wyznaczonych celów i zadań, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Podstawą rozwoju kompetencji

¹ Problematyka kompetencji przedsiębiorstwa została szerzej przedstawiona w artykule autora opublikowanym w 2015 roku w Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie [15].

jest integracja i koordynacja zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Integracja pozwala na osiągnięcie efektów synergicznych związanych z możliwościami jednoczesnego wykorzystania zróżnicowanych zasobów, a precyzyjniej tzw. kompozycji zasobów, przyporządkowanych do poszczególnych zdolności, a precyzyjniej tzw. kompozycji zdolności². Koordynacja z kolei dotyczy procesów i czynności o charakterze zarządczym, dzięki którym możliwe jest efektywne wykorzystanie różnorodnych kompozycji zasobów i zdolności w dążeniach do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, oddziałujących na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej [14].

3. Wiedza jako szczególny rodzaj zasobów przedsiębiorstwa

Wśród zasobów przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę kształtowania i rozwoju jego kompetencji bardzo ważne znaczenie posiada wiedza, w stosunku do której niektórzy autorzy stosują terminy: „zasoby wiedzy” lub też „kapitał wiedzy” [7; 20].

Zdaniem O. Nordhauga i K. Grønhauga [21] wiedza stanowi szczególny rodzaj zasobów, pełniący kluczową rolę w procesie kształtowania i rozwoju kompetencji. Podobne stanowisko prezentuje M. Murawska [19], która zaznacza, że wśród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa wiedza pełni strategiczną rolę. Jej zdaniem wiedza kształtuje pozostałe zasoby przedsiębiorstwa, będąc ważnym czynnikiem oddziałującym na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Z kolei R. Sanchez, A. Heene i H. Thomas [23] podkreślają, że wiedza oraz jej wykorzystanie w procesach, czynnościach i zadaniach realizowanych przez przedsiębiorstwo stanowi podstawę rozwoju zdolności oraz – w konsekwencji – kompetencji przedsiębiorstwa.

M. Easterby-Smith i I. M. Prieto [6] zwracają uwagę na to, że w opinii coraz większej liczby specjalistów zajmujących się problematyką wiedzy oraz jej znaczeniem w zarządzaniu, zasoby wiedzy stanowią podstawę rozwoju zdolności, w tym zwłaszcza dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa, a także kompetencji, w tym zwłaszcza kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. W konsekwencji, zasoby wiedzy mogą być postrzegane jako kluczowe czynniki (determinanty), oddziałujące na kształtowanie szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstwa, w tym – w szczególności – na tworzenie jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Jak wyżej wspomniano, podstawą rozwoju kompetencji jest integracja i koordynacja zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Podstawowym warunkiem rozwoju zarówno kompetencji personalnych, jak i kompetencji przedsiębiorstwa jest integracja zasobów, w tym

² Problematyka zdolności przedsiębiorstwa stanowiących podstawę budowy i rozwoju jego kompetencji została szerzej przedstawiona w artykule autora opublikowanym w 2016 roku w Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie [16].

zwłaszcza zasobów wiedzy oraz zdolności ich wykorzystania. Zasoby wiedzy mogą być postrzegane zarówno z perspektywy personalnej, tj. z perspektywy menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa, jak również z perspektywy całego przedsiębiorstwa.

Kompetencje personalne postrzegane z perspektywy tworzenia zasobów (kapitału) wiedzy mogą być rozwijane na dwa główne sposoby [2]:

- poprzez edukację (uczenie się),
- poprzez nabywanie doświadczenia przez menedżerów i/lub pracowników w realizacji zadań związanych z pracą zawodową.

Kompetencje rozwijane poprzez uczenie się są relatywnie uniwersalne i dlatego też mogą być wykorzystywane w różnych przedsiębiorstwach, w osiąganiu różnych celów, w realizacji różnych zadań, itp. Z kolei kompetencje rozwijane poprzez nabywanie doświadczenia są znacznie bardziej wyspecjalizowane, a tym samym znacznie bardziej przydatne w tych przedsiębiorstwach, których menedżerowie i/lub pracownicy je nabyli. Dzięki kompetencjom personalnym opartym na doświadczeniu możliwe jest zbudowanie kompetencji całego przedsiębiorstwa, które – ze względu na unikalny charakter posiadanej wiedzy – znacząco wyróżniają się w porównaniu do kompetencji posiadanych przez konkurentów, a tym samym są trudne do skopiowania.

Jak piszą B. Kogut i U. Zander, wiedza posiada istotne znaczenie w rozwoju kompetencji oddziałujących na tworzenie przewagi konkurencyjnej, a także stanowi wyróżniający się rodzaj zasobów oddziałujący na całokształt działalności przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim na osiąganie jego celów oraz rozwój strategii i programów operacyjnych [12].

Th. Clarke zaznacza, że wiedza stanowiąca podstawę osiągania celów przez przedsiębiorstwo powinna odznaczać się następującymi cechami [3]:

- wyjątkowością i unikalnością, które stanowią podstawowe przesłanki tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- możliwością wykorzystywania w rozwiązywaniu aktualnych i przyszłych problemów, związanych z działalnością przedsiębiorstwa oraz jego otoczeniem,
- wartością, związaną z możliwościami przyczyniania się wiedzy do zwiększania wartości przedsiębiorstwa,
- trudnością w kopiowaniu i/lub naśladowaniu przez konkurentów,
- możliwością jej stałego doskonalenia, korygowania, przetwarzania, udostępniania itp.,
- przystępnością w jej przyswajaniu przez menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa.

O. Nordhaug i K. Grønhaug podkreślają, że w procesie kształtowania i rozwoju kompetencji opartych na zasobach wiedzy oraz zdolnościach jej wykorzystania, bardzo ważne znaczenie posiada sam charakter wiedzy, przejawiający się w jej dwóch głównych rodzajach, obejmujących: (1) wiedzę jawną oraz (2) wiedzę ukrytą [21].

Wiedza jawna występuje dość powszechnie, a tworzone i rozwijane w oparciu o nią kompetencje relatywnie rzadko posiadają unikalne cechy bądź sposoby zastosowań. Wiedza jawna posiada jednak ważne znaczenie z perspektywy wykonywania rutynowych procesów i czynności, określanych czasami mianem rutyn organizacyjnych, związanych w dużym stopniu z operacyjnym poziomem (zakresem) działalności przedsiębiorstwa.

Z kolei wiedza ukryta jest często postrzegana jako jeden z tzw. kluczowych zasobów, posiadających strategiczne znaczenie w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. Ze względu na to, że wiedza ukryta nie występuje powszechnie, lecz często jest rzadkim i unikalnym rodzajem zasobów, również kompetencje zbudowane w oparciu o ten rodzaj wiedzy często cechują się unikalnością oraz trudnością w skopiowaniu bądź imitowaniu przez konkurentów.

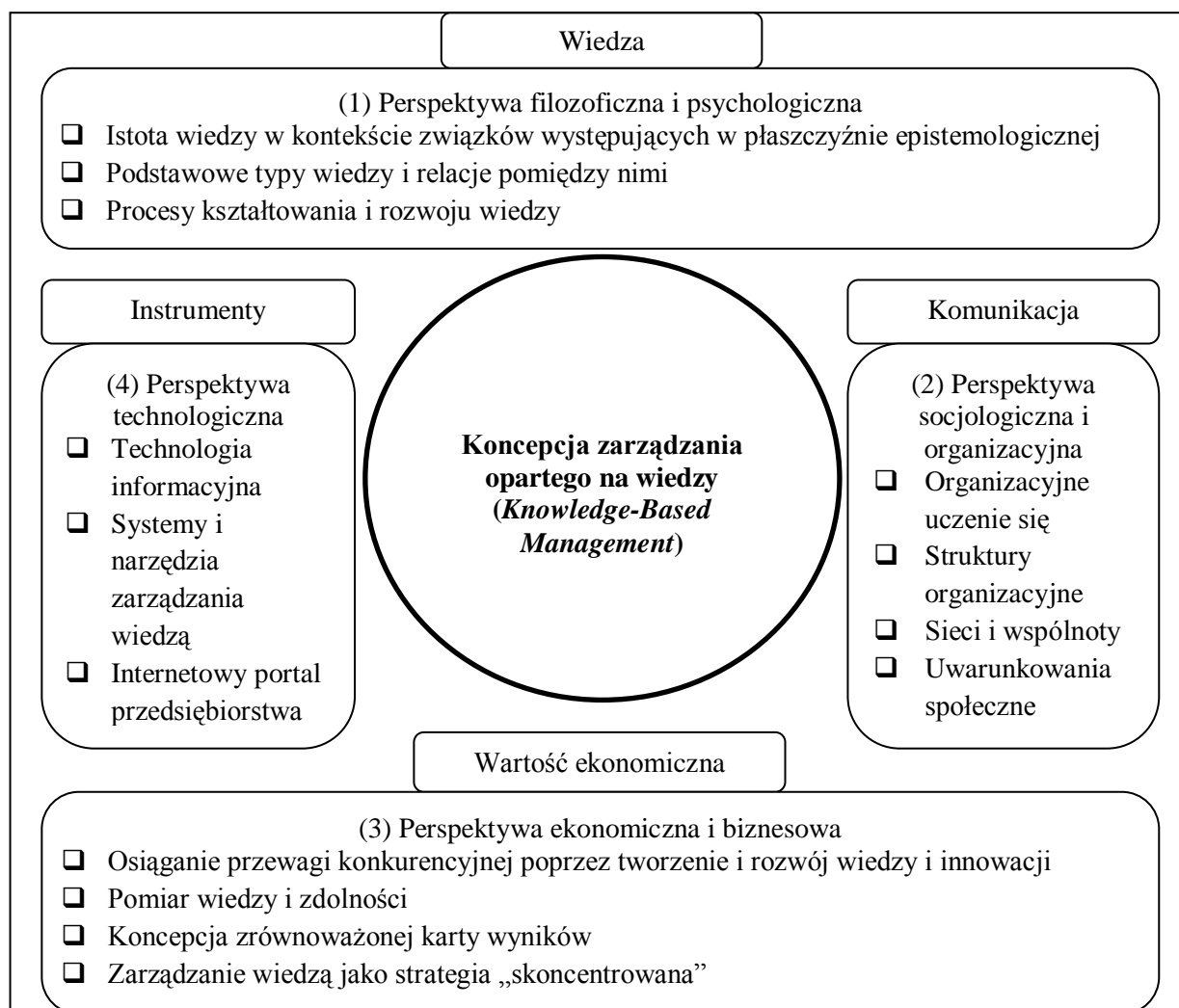
4. Istota i podstawowe wyznaczniki koncepcji zarządzania opartego na wiedzy oraz przejawy jej oddziaływania na rozwój kompetencji przedsiębiorstwa

W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego występuje szereg koncepcji nawiązujących do podstawowych wyznaczników tego nurtu: zasobów, zdolności, kompetencji oraz wiedzy. Wiedza jako szczególnie, niematerialny rodzaj zasobów jakim dysponuje przedsiębiorstwo, a także kompetencje i poszczególne zdolności w zakresie gromadzenia i wykorzystywania wiedzy, są w ostatnich latach coraz częściej postrzegane jako istotne determinanty tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [10; 17; 27].

Jak pisze E. Stańczyk-Hugiet, wraz z rozwojem koncepcji zasobowej w zarządzaniu, znaczenie wiedzy jako kluczowej determinanty tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zdecydowanie wzrosło. Zdaniem tej autorki, wiedza może być postrzegana jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa wówczas, gdy pozwala utrzymać lub zdobyć przewagę konkurencyjną. E. Stańczyk-Hugiet zaznacza przy tym, że strategiczna wartość wiedzy powinna być oceniana przede wszystkim poprzez pryzmat efektów, powstałych w wyniku jej wykorzystania w oparciu o posiadane zdolności przedsiębiorstwa [25].

Pojęcie wiedzy wiąże się z koncepcją zarządzania opartego na wiedzy (*Knowledge-Based Management – KBM*), w ramach której podkreśla się szczególne znaczenie wiedzy jako strategicznego (kluczowego) zasobu przedsiębiorstwa, przede wszystkim w kontekście kształtowania i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa oddziałujących na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej [22]. Przy czym nie tylko sama wiedza, jako wyróżniający się rodzajów zasobów, lecz – jak podkreśla to R. Krupski – cała koncepcja zarządzania opartego na wiedzy stanowi jedno z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej [13].

Jak podają M. Moszkowicz i A. Potocka, pojęciem „zarządzanie wiedzą” (*Knowledge Management*) posłużono się po raz pierwszy w latach dziewięćdziesiątych XX wieku [18]. Jak wyżej wspomniano, podstawą rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa są szeroko rozumiane zasoby materialne i niematerialne, posiadane lub możliwe do pozyskania przez przedsiębiorstwo, a także zdolności pozwalające na efektywne wykorzystanie tych zasobów. Mając na uwadze znaczenie wiedzy jako kluczowego rodzaju zasobów stanowiących istotne wsparcie w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa oddziałujących na tworzenie jego przewagi konkurencyjnej, na rysunku 1 przedstawiono najistotniejsze wyznaczniki i perspektywy poznawcze koncepcji zarządzania opartego na wiedzy.



Rys. 1. Podstawowe wyznaczniki i perspektywy poznawcze koncepcji zarządzania opartego na wiedzy.

Źródło: [14, s. 81].

J. Hong i P. Stähle [9], powołując się m.in. na propozycję D. Snowdena [24] wskazują, że w ewolucji i rozwoju koncepcji *Knowledge-Based Management* można wyodrębnić trzy etapy związane z rosnącym znaczeniem kategorii wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej:

1. Etap pierwszy, w ramach którego największe znaczenie posiada rozpoznanie miejsc lokalizacji („istnienia”) wiedzy oraz zaprojektowanie adekwatnych struktur, umożliwiających efektywny przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie, wspierający procesy decyzyjne, przy mniejszym dążeniu do konceptualizacji wiedzy, jej interpretacji, oceny znaczenia w zarządzaniu itp..
2. Etap drugi, związany z identyfikacją metod i instrumentów efektywnego wykorzystania wiedzy, w tym zwłaszcza „dzielenia się” wiedzą oraz transferu wiedzy w przedsiębiorstwie i w relacjach między przedsiębiorstwami, w kontekście sprostania wymogom rynku oraz budowania przewagi konkurencyjnej.
3. Etap trzeci, w którym szczególnie podkreśla się zarządcze aspekty wiedzy jako kluczowego (strategicznego) zasobu przedsiębiorstwa, a także konieczność stałego wzbogacania i rozwoju wiedzy jako determinanty innowacyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jak również determinanty kształtowania i rozwoju zdolności oraz kompetencji przedsiębiorstwa, umożliwiających osiągnięcie i utrzymywanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej na rynku (tabela 1).

Tabela 1

Ważniejsze etapy w ewolucji i rozwoju zarządzania wiedzą w kontekście rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa

Podstawowe wyznaczniki zarządzania wiedzą	Etapy ewolucji i rozwoju zarządzania wiedzą		
	Etap 1 Zarządzanie wiedzą zorientowane na efektywność przepływów informacji	Etap 2 Zarządzanie wiedzą zorientowane na identyfikację metod i instrumentów wykorzystania wiedzy	Etap 3 Zarządzanie wiedzą jako determinanta innowacyjności oraz rozwoju zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa
Dominująca perspektywa postrzegania wiedzy	Perspektywa technologiczna	Perspektywa socjologiczna i organizacyjna	Perspektywa wielowymiarowa, w tym zwłaszcza ekonomiczna i biznesowa (zarządcza)
Podstawowe cele zarządzania wiedzą	Identyfikacja („zlokalizowanie”) miejsc występowania wiedzy, zaprojektowanie przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie	Wykorzystanie wiedzy w realizacji przyjętych celów, opracowanie metod i instrumentów dzielenia się wiedzą i jej transferu	Rozwój innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem zdolności i kompetencji bazujących na wiedzy
Podstawowe narzędzia zarządzania wiedzą	Instrumenty związane z technologią informacyjną	Instrumenty stosowane w procesach komunikacji i transferu wiedzy	Instrumenty warunkujące innowacyjność wiedzy oraz rozwój kompetencji w oparciu o zasoby i zdolności związane z wiedzą
Oczekiwane efekty zarządzania wiedzą	Kształtowanie i rozwój zdolności wpływających na efektywność przepływów informacji	Identyfikacja i rozwój zdolności w zakresie stosowania adekwatnych metod i instrumentów umożliwiających wykorzystanie wiedzy	Identyfikacja, kształtowanie i rozwój kompetencji opartych na zasobach i zdolnościach związanych z wiedzą

Źródło: [14, s. 83]

H. Ahonen, Y. Engeström i J. Virkkunen [1] podkreślają, że pierwszy etap rozwoju zarządzania wiedzą dotyczy przede wszystkim postrzegania wiedzy jako zbioru informacji oraz związanych z nimi zdolności, którymi dysponują osoby (menedżerowie, pracownicy) odpowiedzialne za wykonywanie wyznaczonych zadań. Obok uwarunkowań technologicznych, związanych z dążeniem do zapewnienia efektywności przepływu wiedzy, postrzeganej wówczas jako tzw. „kompozycja użytecznych informacji”, na tym etapie ważną rolę pełnią również rozwiązania infrastrukturalne dotyczące miejsc oraz sposobów gromadzenia i przechowywania wiedzy, która coraz częściej jest postrzegana jako intelektualny kapitał przedsiębiorstwa. I. Tuomi [26] ponadto zaznacza, że w ramach pierwszego etapu rozwoju zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na rozwoju metod i instrumentów gromadzenia wiedzy, a także procedur i mechanizmów dzielenia się wiedzą z innymi przedsiębiorstwami.

Jak piszą H. Ahonen, Y. Engeström i J. Virkkunen [1], drugi z wyróżnionych etapów rozwoju zarządzania wiedzą cechuje się przede wszystkim koncentracją na projektowaniu i rozwoju sieciowych powiązań umożliwiających transfer wiedzy oraz dzielenie się wiedzą zarówno w ramach przedsiębiorstwa (między poszczególnymi biznesami, obszarami funkcjonalnymi itp.), jak i w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami w skali całego łańcucha tworzenia wartości.

Z kolei na trzecim etapie rozwoju zarządzania wiedzą jest ona postrzegana jako jeden z kluczowych, niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, determinujący efektywność procesów uczenia się przez przedsiębiorstwo. Tak rozumiana wiedza stanowi podstawę rozwoju zdolności, a w konsekwencji kompetencji przedsiębiorstwa oddziałujących na tworzenie jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej [1].

W nawiązaniu do drugiego i trzeciego etapu rozwoju zarządzania wiedzą I. Tuomi [26] ponadto zaznacza, że w tych dwóch fazach rozwoju w coraz większym stopniu eksponuje się znaczenie wiedzy ukrytej, trudnej do naśladowania i/lub skopiowania przez konkurentów. Wiedza ta może stanowić podstawę rozwoju unikalnych zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa. Z kolei unikalność zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa opartych na wiedzy ukrytej może stanowić bardzo istotny przyczynek do tworzenia jego przewagi konkurencyjnej.

5. Wnioski końcowe

W zasobowym nurcie zarządzania strategicznego kluczowe miejsce zajmuje problematyka tworzenia przewagi konkurencyjnej bazującej na potencjałach sukcesu przedsiębiorstwa, obejmujących zasoby, zdolności oraz kompetencje. Wśród tych potencjałów istotną rolę

pełnią zasoby wiedzy posiadane przez przedsiębiorstwo oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa opierające się na tych zasobach.

Kategoria wiedzy stanowi podstawę kształtowania i rozwoju koncepcji zarządzania opartego na wiedzy (*Knowledge-Based Management*), która z kolei może w znaczącym stopniu przyczynić się do kształtowania i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, oddziałujących na tworzenie jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Ahonen H., Engeström Y., Virkkunen J.: Knowledge Management – The Second Generation: Creating Competencies Within and Between Work Communities in Competence Laboratory, [in:] Malhotra Y. (ed.): Knowledge Management and Virtual Organizations. Idea Group Publishing, Hershey – London 2000, pp. 282-305.
2. Becker G.S.: Human Capital. University of Chicago Press, Chicago 1983.
3. Clarke Th.: The Knowledge Economy. “Education + Training”, vol. 43, no. 4/5, 2001, pp. 189-196.
4. Day G.S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. “Journal of Marketing”, vol. 58, no. 4, 1994, pp. 37-52.
5. Day G.S., Wensley R.: Assessing Advantage: A Framework of Diagnosing Competitive Superiority. “Journal of Marketing”, vol. 52, no. 2, 1988, pp. 1-20.
6. Easterby-Smith M., Prieto I.M.: Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? “British Journal of Management”, vol. 19, no. 3, 2008, pp. 235-249.
7. Eriksen B., Mikkelsen J.: Competitive Advantage and the Concept of Core Competence, [in:] Foss N.J., Knudsen Ch. (eds.): Towards a Competence Theory of the Firm. Routledge, London and New York 1996, pp. 54-74.
8. Foss N.J.: Introduction. The Emerging Competence Perspective, [in:] Foss N.J., Knudsen Ch. (eds.): Towards a Competence Theory of the Firm. Routledge, London and New York 1996, pp. 1-12.
9. Hong J., Stähle P.: The Coevolution of Knowledge and Competence Management. “International Journal of Management Concepts and Philosophy”, vol. 1, no. 2, 2005, pp. 129-145.
10. Kiiras J., Huovinen P.: Implanting New Cross-Disciplinary Knowledge Into A Firm’s Management-Driven Business Competences in the Case of Building-Related Firms Based in Finland, [in:] Sanchez R., Heene A. (eds.): A Focused Issue on Managing Knowledge Assets and Organizational Learning. “Research in Competence-Based Management”, vol. 2, 2005, Elsevier Ltd., Oxford, pp. 141-163.

11. Knudsen Ch.: The Competence Perspective. A Historical View, [in:] Foss N.J., Knudsen Ch. (eds.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London and New York 1996, pp. 13-37.
12. Kogut B., Zander U.: Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. "Organization Science", vol. 3, no. 3, 1992, pp. 383-397.
13. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
14. Matwiejczuk R.: *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2014.
15. Matwiejczuk R.: Koncepcja Resource-Based View jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, [w:] Brzóska J., Pyka J. (red.): *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyt osiemdziesiąty trzeci. Nowoczesność przemysłu i usług. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, nr 1941, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015, s. 437-446.
16. Matwiejczuk R.: Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, [w:] Brzóska J., Pyka J. (red.): *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyt dziewięćdziesiąty trzeci. Nowoczesność przemysłu i usług, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, nr 1957, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 355-364.
17. Mom T.J.M., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W.: Managing the Tension Between Competence Building and Competence Leveraging by Influencing Managerial and Organizational Determinants of Horizontal Knowledge Exchange, [in:] Sanchez R., Heene A. (eds.): *A Focused Issue on Managing Knowledge Assets and Organizational Learning. "Research in Competence-Based Management"*, vol. 2, 2005, Elsevier Ltd., Oxford, pp. 165-191.
18. Moszkowicz M., Potocka A.: Zarządzanie wiedzą – wyzwania i problemy, [w:] Krupski R., Lichtarski J. (red. nauk.): *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, nr 940, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 591-599.
19. Murawska M.: Strategiczne znaczenie wiedzy w procesie kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa, [w:] Krupski R., Lichtarski J. (red. nauk.): *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, nr 940, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 600-610.
20. Nogalski B.: Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny, [w:] Krupski R. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie*, Wałbrzych 2008, s. 11-26.

21. Nordhaug O., Grønhaug K.: Competences as Resources in Firms, "The International Journal of Human Resource Management", vol. 5, no. 1, 1994, pp. 89-106.
22. Prockl G.: Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung. Deutscher Universitäts Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden 2007.
23. Sanchez R., Heene A., Thomas H.: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition, [w:] Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds.): Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management. Elsevier, London 1996, pp. 1-36.
24. Snowden D., Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness. "Journal of Knowledge Management", vol. 6, no. 2, 2002, pp. 100-111.
25. Stańczyk-Hugiet E.: Planowanie strategiczne w obszarze wiedzy, [w:] Krupski R. (red.): Planowanie strategiczne w warunkach niepewności. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2007, s. 183-192.
26. Tuomi I.: The Future of Knowledge Management. "Lifelong Learning in Europe", vol. VII, no. 2, 2002, pp. 69-79.
27. Willem A., Buelens M., Knowledge Flows Between Units through Different Types of Inter-Unit Linkages, [in:] Sanchez R., Heene A. (eds.): A Focused Issue on Managing Knowledge Assets and Organizational Learning. "Research in Competence-Based Management", vol. 2, 2005, Elsevier Ltd., Oxford, pp. 193-226.