

Strategie z perspektywy sieci – nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego

<https://doi.org/10.33141/po.2006.06.02>

Jerzy Niemczyk

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (797), 2006, ss. 8-11

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wstęp

Istotnym problemem pojawiającym się obecnie w zarządzaniu strategicznym jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy strategie działania przedsiębiorstw w erze sieci są tylko inną formą wcześniejszych ujęć strategii, czy może już są jakościowo nowym spojrzeniem. W artykule przyjęto hipotezę, że w dobie dominacji w gospodarce sieci międzyorganizacyjnych obowiązywać winno nowe spojrzenie na strategię – spojrzenie właśnie z perspektywy sieci.

Celem artykułu jest przedstawienie na tle wcześniejszych prób definiowania strategii – podejścia do strategii z perspektywy sieci, z kolei – zdefiniowanie założeń tego podejścia oraz podanie aktualnej w tym nowym podejściu definicji strategii. Pewną innowacją będzie próba wykorzystania do opisu tego ujęcia także dorobku ekonomii.

Dotychczasowe ujęcia zarządzania strategicznego

Problemem natury metodologicznej w analizie działań w wymiarze strategii jest przyjęcie jej określonej definicji. Z tym jednak nawet specjaliści od zarządzania strategicznego radzą sobie różnie. Poszczególne definicje różni kontekst odniesienia, struktura wewnętrzna, zawartość czynnika racjonalności, stopień określoności, czy hierarchia wartości jej składowych. Wydaje się jednak, że najważniejsze różnice występują na poziomie szkół zarządzania strategicznego. Innymi słowy, na sposób definiowania strategii największy wpływ mają założenia konkretnego paradygmatu zarządzania strategicznego.

Spośród wielu różnych klasyfikacji szkół zarządzania strategicznego [Matché, 1987; Mintzberg, 1994; Obłój, 1998; McKiernan, 1997; Stabryła, 2000; Mintzberg i inni, 1998, za: Rokita, 2003; Allaire, Firsirotu, 2000; Teece, Pisano, Shuen, 2000, s. 353] jako modelowy w artykule przyjęto przekrój zaproponowany przez P. McKiernana i K. Obłoja. Ci autorzy wyliczają w zarządzaniu strategicznym nurty: planistyczny, behawioralny i ewolucyjny, pozycyjny, nurt zasobów oraz umiejętności i uczenia się.

Pierwszy z nurtów, nurt planistyczny czerpał inspirację przede wszystkim z ekonomii neoklasycznej, czyli ekonomii poszukującej m.in. odpowiedzi na pytania: co, ile, jak? Dla neoklasyków przedsiębiorstwo

było w tamtym okresie tylko jednostką przekształcającą nakłady (*input*) w określone efekty (*output*). Strategia w tym układzie była przede wszystkim planem skutecznego i racjonalnego osiągania ustalonych *ex ante* celów [Ansoff, 1965; Learned, 1965]. W pewnym stopniu strategia była tu sposobem rozwiązania dylematów alokacji materialnych zasobów wewnętrznych w wymiarze czasowo-przestrzennym. Optymalizacja rozmieszczenia zasobów wewnętrznych w celu uzyskania określonej sprawności jest nawiązaniem do zaproponowanej ponad dwa wieki wcześniej przez D. Ricardo renty uzyskiwanej z posiadania kapitału, ziemi i pracy.

Kolejny nurt zarządzania strategicznego – nurt pozycyjny, przyjął inną bazę interpretacji źródeł potencjalnej efektywności. W tym nurcie nawiązano do prac E.H. Chamberlina dotyczących teorii przewagi monopolistycznej [Chamberlin, 1933]. Przedsiębiorstwo czerpie dodatkowe dochody (rentę Chamberlinowską) nie dzięki posiadanym zasobom, ale dzięki swojej szczególnej pozycji na rynku. U źródeł powstania pozycyjnego nurtu w zarządzaniu strategicznym była, według B. Glińskiego, B. Kuca i M. Fołtyn, także koncepcja monetaryzmu. „Skoro niewidzialna ręka rynku wychodzi na pierwszy plan, to trzeba lepiej wykorzystać czynnik konkurencji i Porter tę szansę wykorzystał” [Gliński, Kuc, Fołtyn, 2000, s. 269]. Monetaryzm (koniec lat 70. ubiegłego wieku) to także koncepcja należąca do neoklasyki ekonomii, czyli do nurtu podejmującego problemy alokacji zasobów na rynku, a mniej zainteresowanego samą istotą przedsiębiorstwa. Pojęcie sektora, otoczenia dalszego, czy pozycji konkurencyjnej to swoiste przestrzenie alokacji tychże zasobów, a zarazem to swoiste instytucje kształtujące pewne rozwiązania strategiczne. Strategia w ujęciu pozycyjnym definiowana jest najczęściej jako pozycja organizacji względem otoczenia konkurencyjnego. Przybiera ona formę strategii konkurencyjnej, a praktycznie sprowadza się do wyboru pomiędzy strategią kosztową a strategią wyróżniania. W dalszym jednak ciągu zarządzanie strategiczne jest tutaj działaniem, które winno być *ex ante* ustalone i później konsekwentnie wdrażane. Ponieważ istotnym wyznacznikiem sieci międzyorganizacyjnych jest pozycja poszczególnych węzłów, stąd rozwiązania ujęcia pozycyjnego mogą być adoptowane przez podejście do zarządzania strategicznego z perspektywy sieci.

Teorie behawioralne w zarządzaniu strategicznym pojawiły się równoległe z podejściem pozycyjnym.

I w swej istocie nawiązują do tego samego typu źródła sprawności przedsiębiorstwa. Jest to także przykład czerpania z renty Chamberlinowskiej. W nurcie behawioralnym pozycja danej organizacji jest wyznaczana przez jej zdolności do implementowania w toku różnych społecznych interakcji – strategii działania. Behawioryzm w swej istocie zakłada, że świadomość człowieka jest niedostępna naukowemu poznaniu, a o człowieku wiemy tylko tyle, że reaguje on na określone bodźce. W praktyce badawczej sprowadza się to do badania procesów uczenia się przez ludzi pewnych zachowań w wyniku odpowiedzi na bodźce płynące z otoczenia. A w praktyce zarządzania, w tym zarządzania strategicznego jest to badanie przebiegu procesów podejmowania decyzji. Strategia w tym ujęciu ma charakter strategii, która powstaje raczej w trakcie działania, rzadko przed jego podjęciem. Menedżerowie tych organizacji uczą się w działaniu. Nie jest to jednak forma uczenia cechująca obecne nurty organizacji uczących się. Menedżerowie doby podejścia behawioralnego uczą się zachowań, skutecznych praktyk, pewnych rutyn i technik radzenia sobie ze złożonością otoczenia. Jest to najczęściej forma biernego przyswajania pewnych wzorców, pozbawiona w wielu przypadkach głębszych refleksji [*Filozofia a nauka*, 1987, s. 48]. Sieci międzyorganizacyjne to jednak nie tylko menedżerowie. To także koalicje, frakcje, procedury negocjacji i konsultacji. Poza tym w sieciach mamy także do czynienia z permanentnym problemem nauk o zarządzaniu związanym z ograniczeniami transferowalności zachowań menedżerów na zachowania organizacji. W tej sytuacji narzędzia analizy behawioralnej nie do końca okazują się przydatne. Szczególnie cennym z punktu widzenia sieci jest przyjmowany w tym nurcie za podstawę procesów decyzyjnych swoisty inkrementalizm. Taka „strategia (w tym nurcie – przypis autora) jest równie często wynikiem świadomego wyboru, jak i wynikiem faktów dokonanych, które następnie strategia racjonalizuje i uzasadnia” [*The Elgar Companion* 1994].

Wart podkreślenia, szczególnie w kontekście badania rozwiązań sieciowych, jest kolejny nurt zarządzania strategicznego – nurt zasobowy.

Podejście zasobowe zajmuje się podstawowymi czynnikami rozwoju organizacji. Na plan pierwszy wśród tych czynników wysuwa zasoby organizacji. Koncepcja ta nawiązuje do prac E. Penrose [Penrose, 1959]. Wskazywała ona na siłę zasobów wewnętrznych w kreowaniu wzrostu organizacji. Firma jest tutaj wiązką zasobów w procesie ciągłego rozwoju. Koncepcję E. Penrose można ułożyć w zbiorze neoklasycznych ujęć ekonomii powstałych w latach 50. ubiegłego wieku. Niemniej koncepcja ta nawiązuje wprost do idei renty Ricardiańskiej zakładającej, że to właśnie zasoby (ich własność) są źródłem przyrostu bogactwa. W ujęciu zasobowym jedynie lista zasobów została wydłużona, między innymi o zasoby niematerialne. Jest to w pewnym stopniu odejście od renty Chamberlinowskiej sugerującej, że źródłem nadwyżki jest pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym. W tym podejściu strategia jest specyficzną wiązką zasobów (w tym zasobów niematerialnych) danej organizacji. Ujęcie zasobowe jest nurtem rozwijającym się wyjątkowo dynamicznie. Ale jest jednocześnie nurtem pełnym sprzeczności. Podobnie jak wcześniejszy nurt pozycyjny, ujęcie zasobowe wskazuje na jedno źródło czynników rozwoju. Tym razem są to czynniki endogenne. Czy zatem otoczenie jako źródło szans nie jest już istotne? Poza tym wiele wątpliwości związanych jest z iteracyjnie wyliczanymi rodzajami zasobów i ich cechami. Ujęcie zasobowe dołożyło bowiem do klasycznych zasobów organizacji, czyli: ludzi, zasobów materialnych i zasobów finansowych (w ekonomii byłyby to praca, kapitał i materia) zestaw niedostatecznie sprecyzowanych zasobów niematerialnych. Także zawarte w literaturze propozycje kryteriów oceny tych zasobów nie do końca są przejrzyste i jednoznaczne. Pewnych podstaw do falsyfikacji niektórych założeń tego nurtu dostarczają przedsiębiorstwa, które według kryteriów ujęcia zasobowego nie posiadają kluczowych zasobów, czy kompetencji, a mimo to istnieją.

Nurt zasobowy jest ostatnim historycznie nurtem wskazywanym w literaturze zarządzania strategicznego. Wielu autorów twierdzi, że w obecnym czasie ten nurt w dalszym ciągu wpływa na rozwój zarządzania

Tab. 1. Sporne kwestie i sposoby ich rozwiązywania w ujęciach zarządzania strategicznego

Ujęcia nauk zarządzania strategicznego	Cechy strategii wygrywającej	Wygrywającym jest...
Ujęcie planistyczne	Strategia maksymalnie dopasowana do otoczenia i zorientowana na maksymalizowanie zysków z posiadanych zasobów	Wygrywa ten, kto najlepiej rozmieścił zasoby, ma największe zyski i dodatkowo sporządził plan ich osiągnięcia
Ujęcie pozycyjne	Strategia zorientowana na zajęcie określonej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym i maksymalizowanie zysków związanych z zajmowaniem tej pozycji	Wygrywa ten, kto zajmie najlepszą pozycję w otoczeniu dalszym, sektorze, regionie itp.
Ujęcie behawioralne	Strategia inkrementalna zorientowana na ograniczanie zachowań oportunistycznych konkurentów i współpracowników	Wygrywa ten, kto potrafi prowadzić negocjacje, gry konkurencyjne; ten, kto opanuje pewne rutyny i dodatkowo potrafi inkrementalnie myśleć o strategii
Ujęcie zasobowe	Strategia zorientowana na określoną wiązkę zasobów niematerialnych i na maksymalizowanie z nich zysków	Wygrywa ten, kto posiada unikatowe, przyszłościowe, uniwersalne i wnoszące dużą wartość dodaną zasoby

Źródło: opracowanie własne.

strategicznego. Wielu autorów jednak sugeruje konieczność wypromowania nowego podejścia do strategii. Podejścia – które byłyby adekwatne do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i dynamicznie zmieniającego się przedsiębiorstwa. Tym podejściem mogłoby być podejście do strategii z perspektywy sieci.

Ujęcie zarządzania strategicznego z perspektywy sieci międzyorganizacyjnych

W literaturze można już znaleźć kilka koncepcji starających się kierunek myślenia o strategii z perspektyw sieci uwzględnić. Nie są to jednak na tyle rozwinięte teorie, aby mogły być uznane już za osobne (kolejne) podejście w zarządzaniu strategicznym.

D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen wskazują na dynamiczne zdolności (nawiązując do prac Nelsona, Wintera i Schumpetera) jako na kolejny etap myślenia strategicznego. Według tych autorów do dynamicznych zdolności należą zdolności do: rekonfigurowania, zmiany kierunków działania, przekształcania, przybierania nowych kształtów, czy integrowania istniejących kompetencji z zewnętrznymi zasobami [Teece, Pisano, Shuen, 2000, s. 339].

W podobnym duchu formułuje swoją propozycję zarządzania dynamicznego A. Koźmiński. Jest to zarządzanie sprowadzające się do trafnego rozpoznawania migracji wartości, opracowania i aktualizowania w sposób ciągły modeli biznesu, ciągłej pracy w zakresie innowacji produktowych i procesowych oraz posiadania systemów wytwarzania na poziomie światowym [Koźmiński, 2004, s. 136].

W tym kontekście mieści się także sama koncepcja modeli biznesowych. W dzisiejszym zarządzaniu jest to koncepcja lokująca się najbliżej myślenia perspektywą innowacji Schumpetera i tzw. Schumpeterowskiego świata (takim określeniem D. Teece, G. Pisano, A. Shuen określają otoczenie, w którym konkurencja dotyczy głównie innowacji, rywalizacja ma charakter cenowy, wzrasta liczba bankructw, powrotów, ale i twórczej destrukcji [Teece, Pisano, Shuen, 2000, s. 334]. Jednocześnie jest to koncepcja zbieżna w swej istocie z dynamicznymi zmianami w otoczeniu. W bardzo dużym uproszczeniu model biznesowy jest sposobem na przechwytywanie wartości w danej ekonomice systemu. Jest on specyficznym zespoleniem metod, technik i strategii działania przedsiębiorstwa, czyli metod rozumianych jako zbiór zasad i wytycznych rozwiązywania określonych problemów, technik definiowa-

nych jako konkretne procedury zachowania się w określonych sytuacjach i strategii działania ujmowanych jako plan, źródło przewagi konkurencyjnej lub nawet specyficzny rodzaj zachowania. Skuteczny model biznesowy winien być innowacyjny, rewolucyjny, odpowiednio długodystansowy, elastyczny oraz łatwy w destrukcji. Ponadto każdy model powinien być efektem uczenia się ekonomiki klienta i zachowań otoczenia.

K. Perechuda mówi o zarządzaniu w biznesie sieciowym i strategii stwarzania warunków do samoczynnego poszerzania przestrzeni wartości. Główną wartością sieci jest według niego zdolność do kreowania wiedzy niejawnego integratora, a następnie dyfuzja tej wiedzy do kooperantów. Otoczenie takiej instytucji *de facto* nie istnieje. Związane to jest z totalnym przenikaniem się podmiotów gospodarczych z tradycyjnymi wcześniej składowymi otoczenia [Perechuda, 2005, s. 118–120].

Wreszcie P. McKiernan zajmujący się procesami internacjonalizacji sugeruje, że kolejną po klasycznych teoriach ekonomii, teoriach cyklu życia organizacji i m.in. teoriach transakcyjnych, teorią wyjaśniającą internacjonalizację działalności gospodarczej jest właśnie teoria sieci. Według tej teorii:

- organizacje są zrelatywizowane w stosunku do sieci;
- organizacje zależą od zasobów innych organizacji, a ich związki oparte są na wzajemnych transakcjach;
- zasoby kontrolowane przez pojedyncze organizacje są różne i nieporównywalne;
- sieć jest strumieniem dostawców, kupujących i klientów;
- siła podmiotu w sieci nie zależy od jego specyficznej pozycji na niedoskonałych rynkach, ale od powiązań z klientami, dostawcami, sprzedawcami i konkurentami;
- zdolność do adaptacji i umiejętności wymiany informacji to kluczowe cechy sieci zgodnie z badaniami Hallen [Hallen i inni, 1987, s. 22–37, za: McKiernan, 1992, s. 106].

Wydaje się, że z perspektywy sieci kolejny etap rozwoju zarządzania strategicznego musi odpowiedzieć na pytanie dotyczące sposobów zachowania się przedsiębiorstwa w biznesie sieciowym. Sieć to nie tylko nowa ilość (większa liczba interakcji), ale również nowa jakość w zarządzaniu.

Według autora strategia z perspektywy sieci musi być rozumiana jako strategia zorientowana na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów współpracy.

Tab. 2. Sporne kwestie i sposoby ich rozwiązywania w ujęciu zarządzania strategicznego z perspektywy sieci

Ujęcia nauk zarządzania strategicznego	Cechy strategii wygrywającej	Wygrywającym jest...
Ujęcie z perspektywy sieci	Strategia zorientowana na identyfikowanie i kształtowanie innowacyjnych układów (procesów) współpracy	Wygrywa ten, kto będzie potrafił wchodzić i wychodzić z różnych układów (procesów) współpracy w taki sposób, aby zadośćuczynić innowacyjności i jednocześnie przejmować dzięki temu istotną wartość dodaną układów (procesów), w których uczestniczy

Źródło: opracowanie własne.

Czy wraz z podejściem sieciowym pojawi się nowe wyjaśnienie uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej w postaci nowego rodzaju renty? J. Dyer i H. Singh wskazali na rentę relacyjną jako główne źródło przewagi układów sieciowych nad innymi formami działalności partnerów [Dyer, Singh 1998, s. 662, za: Czakon, 2005, s. 36]. Ten rodzaj renty nawiązuje wprost do mało docenianej w ekonomii renty z tytułu efektu synergii. Dziwna wydaje się sytuacja, w której musieliśmy się doczekać sieci międzyorganizacyjnych powstałych w opozycji do organizacji, żeby zauważyć występowanie zjawiska synergii.

W rozwiązaniach sieciowych istotna także musi być podkreślana przez wszystkich specjalistów gospodarki innowacyjnej renta Schumpeterowska. Wagę tego czynnika dodatkowo podkreślają C.K. Prahalad i V. Ramaswamy. Według nich przedsiębiorstwa są skazane na sieci; to jedynie one mogą bowiem być źródłem innowacji [Prahalad, Ramaswamy, 2003, s. 17]. Nie oznacza to odejścia, czy zanegowania znaczenia pozostałych rodzajów rent. W kontekście sieci zarówno renta Ricardiańska, jak i renta Chamberlinowska mogą dalej być źródłami kreowania przewagi konkurencyjnej.

Koncepcje zarządzania strategicznego z perspektywy sieci muszą opierać się na kilku podstawowych założeniach. Należą do nich:

- dołączenie do idei renty Ricardiańskiej i Chamberlinowskiej idei renty relacyjnej zakładającej uzyskiwanie poprzez działanie w sieci efektu działania zorganizowanego (tutaj dodatkowo dzięki współdziałaniu niezależnych organizacji i dzięki prawom dostępu do zasobów innych, bez konieczności angażowania prawa własności);
- dołączenie idei renty Schumpeterowskiej odwołującej się do możliwości czerpania dochodów z innowacji;
- postrzeganie otoczenia jako przede wszystkim źródła potencjalnych układów współpracy i potencjalnych obszarów konkurowania;
- przyjęcie definicji strategii jako inkrementalnie lub w sposób zamierzony poszukiwanych lub tworzonych innowacyjnych zbiorów układów współpracy.

Zakończenie

Biznes sieciowy, działanie poprzez i w sieciach międzyorganizacyjnych wymaga innego spojrzenia na strategię zarządzania. Spojrzenie to musi bowiem uwzględniać nową jakość relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami. Odwoływanie się w tłumaczeniu zjawisk sieciowości tylko do ujęcia pozycyjnego lub/i zasobowego jest niewystarczające. Wskazana w artykule możliwość czerpania przez sieć i przedsiębiorstwa działające w sieci korzyści z renty relacyjnej i innowacyjnej (według koncepcji Schumpetera) może być skutecznym wyjaśnieniem nowej jakości sieci oraz skutecznym narzędziem definiowania i opisywania strategii działania organizacji w dobie sieci międzyorganizacyjnych.

dr Jerzy Niemczyk

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Instytut Organizacji i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., (1965), *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw Hill.
- [2] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., (2000), *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa.
- [3] CHAMBERLIN E.H., (1933), *Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- [4] CZAKON W., (2005), *Sieci międzyorganizacyjne w strategii konkurencji*, [w:] *Management Forum*, [red.] A. STABRYŁA, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków, s. 32–40.
- [5] DYER J., SINGH, (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The Academy of Management Review”, vol. 24, nr 4.
- [6] *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, (1987), Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź.
- [7] GLIŃSKI B., KUC R.B., FOŁTYN M., (2000), *Menedżeryzm. Strategia. Zarządzanie*, KeyText, Warszawa.
- [8] KOZMIŃSKI A.K., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- [9] LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R., GUTH W.D., (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, Irwin.
- [10] MATCHE J.CH., (1987), *Politique générale de l'entreprise. Analyse et management stratégique*, Economica, Paris.
- [11] MCKIERNAN P., (1992), *Strategies for Growth. Maturity, Recovery and Internalization*, Routledge, London and New York.
- [12] MCKIERNAN P., (1997), *Strategy Past; Strategy Future*, „Long Range Planning”, nr 30 (5).
- [13] MINTZBERG H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners*, The Free Press, New York.
- [14] MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London, [za:] J. ROKITA, (2003), *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [15] OBŁÓJ K., (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- [16] PENROSE E., (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford.
- [17] PERECHUDA K., (2005), *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- [18] PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., (2003), *The New Frontier Experience Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, lato, vol. 44, nr 4, s. 12–19.
- [19] ROKITA J., (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- [20] SCHUMPETER J., (1954), *Economic Doctrine and Method*, G. Allen & Unwin, London.
- [21] SCHUMPETER J., (1995), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa.
- [22] SCHUMPETER J., (2005), *Development*, „Journal of Economic Literature”, vol. XLIII, marzec, s. 108–120 (artykuł odnaleziony w 1993 r. przez H.U. Eslingera).
- [23] STABRYŁA A., (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.
- [24] TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., (2000), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, [w:] *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, (2000), (red.) G. DOSI, R.R. NELSON, S.G. WINTER, Oxford University Press.
- [25] *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, (1994), (red.) G.M. HODSON, W.J. SAMUELS, M.R. TOOL, t. II, Brookfield, Aldershot, Hants, [w:] GRUSZECKI T., (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.