

**Violetta Galant**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **WIEDZA W SIECIOWYCH KORPORACJACH**

*Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy...*

G. Probst, S. Raub, K. Romhard

### **1. Wstęp**

Co najmniej od 10 lat rozwija się świadomość znaczenia wiedzy jako niematerialnego zasobu organizacji gospodarczej. Wiedza jest przedstawiana jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa [Drucker 1998; Probst i in. 2002; *Zarządzanie...* 2003; Głuszek 2004]. Niemniej wyraźnie podkreśla się jej odmienność w odniesieniu do innych materialnych aktywów. Alvin Toffler definiuje cztery podstawowe cechy wiedzy, jako zasobu: dominację, niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość (za: [Grudzewski, Hejduk 2005]). Odmienność wiedzy w odniesieniu do tradycyjnych aktywów materialnych wymagała opracowania nowych metod zarządzania tym zasobem [Davenport, Prusak 1998; Probst i in. 2002; Tiwana 2003].

Zarządzanie wiedzą rozpoczyna etap jej lokalizacji. Jest to proces wyjątkowo trudny i złożony, gdy rozpatrujemy korporację sieciową, która charakteryzuje się rozproszeniem geograficznym i zdecentralizowanym systemem zarządzania. Trudno się zgodzić ze stwierdzeniem R.J. Barneta i J. Cavanagha, że korporacje transnarodowe należą do największych, najbardziej złożonych i efektywnych organizacji stworzonych przez ludzi (cytat za: [*Biznes międzynarodowy...* 2000]).

### **2. Sieciowa korporacja**

Globalizacja gospodarki sprzyja rozwojowi dużych międzynarodowych korporacji. Wszechobecność globalizacji, społeczno-gospodarcza integracja regionalna, kształtowanie się światowego społeczeństwa informacyjnego sprzyjają

otwarcu i liberalizacji świata i stwarzają warunki do rozwoju międzynarodowego biznesu [Tubielewicz 2004]. Z tej perspektywy definicja współczesnej korporacji została zmodyfikowana. Już nie powiązania kapitałowe stanowią podstawowy wyróżnik korporacji, lecz jej zdolność osiągania celów strategicznych przez identyfikację i integrację działań powiązanych podmiotów. Jednocześnie międzynarodowy wymiar dostępu do informacji nie pozostał bez wpływu na korporacje, dla których Internet stał się medium pozwalającym zaistnieć rozproszonym organizacjom w gospodarce sieciowej. Ekspansja, z jaką Internet opanowuje świat, nie ma sobie równych [Adamczewski 2001]. Zaowocowało to transformacją tradycyjnych korporacji w organizacje sieciowe [*Biznes międzynarodowy* 2000; Krawiec 2005; Galant 2005].

K. Perechuda definiuje przedsiębiorstwo sieciowe jako zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora, która ma wyróżniające ją (kluczowe, podstawowe) kompetencje [Perechuda 2005]. Podobnie współczesne korporacje sieciowe charakteryzują się większą elastycznością powiązań. Budują swój kapitał sieciowy poprzez wzrost skali powiązań i dywersyfikację podmiotową. Nie tylko własne jednostki korporacji transnarodowych (filie, przedsięwzięcia), lecz również inne podmioty stają się uczestnikami sieci [*Biznes międzynarodowy...* 2000]. Ich przystąpienie do struktur sieciowych motywują następujące czynniki [Perechuda 2005]:

- globalizacja działalności gospodarczej,
- atomizacja życia gospodarczego, społecznego, politycznego i kulturalnego,
- wirtualizacja działalności gospodarczej,
- specjalizacja umożliwiająca sprzedaż w sieci kluczowych kompetencji,
- łatwiejszy dostęp do informacji,
- szybsza dyfuzja wiedzy jawnej,
- możliwość i konieczność dzielenia się wiedzą w sieci,
- szansa korzystania z części wiedzy cichej (patenty, wynalazki, prawa autorskie itp.) firmy integratora,
- wzrost siły oddziaływania,
- bezpieczeństwo funkcjonowania.

Korporacja sieciowa koordynuje poza działalnością produkcyjną i handlową także dostęp do informacji korporacyjnej i dyfuzję wiedzy w sieci.

### **3. Znaczenie wiedzy we współczesnych korporacjach**

Wiele firm z branż, w których wiedza odgrywa istotną rolę, odniosło w ciągu ostatnich kilku lat spektakularne sukcesy (np. SAP, Microsoft [Probst i in. 2002]). Wiedza, jako kluczowy zasób, ma szczególne znaczenie dla korporacji sieciowych. Wynika to z takich przesłanek, jak:

– **produkty bogate w wiedzę** – przewagę na rynku zdobywają produkty bogate w wiedzę, z osiągnięć firmy integratora, posiadającej ośrodki badawczo-rozwojowe mogą czerpać korzyści pozostałe podmioty korporacji;

– **dyfuzja wiedzy** – przemieszczanie tradycyjnych zasobów materialnych między podmiotami korporacyjnymi było kosztownym procesem, ograniczonym barierami czasowymi; dzięki globalnej sieci Internetu dyfuzja wiedzy w korporacji jest wręcz nieograniczona;

– **kluczowe kompetencje** – ponieważ kapitał intelektualny jest niezależny od posiadanych zasobów materialnych, również podmioty o mniejszym znaczeniu w korporacji, dzięki zaangażowaniu swojej wiedzy, mogą zdobyć kluczowe kompetencje i osiągnąć pozycję lidera w korporacji sieciowej;

– **specjalizacja operacyjna** – z dwoma poprzednimi przesłankami łączy się możliwość świadomego wyboru podmiotów w sieci, którym powierza się określone zadania; np. dane przedsiębiorstwo specjalizuje się w wytwarzaniu określonej klasy produktów; jego prace, cały wysiłek innowacyjny, badania nie są rozpraszane na dużą skalę, tylko skupiają się na określonej działalności, a tym samym przedsiębiorstwo to osiąga większe doświadczenie, tworzy wiedzę na temat specyficznej działalności, z której efekty mogą płynąć dla całej korporacji;

– **korzyści skali i efekt sieciowy** – jednocześnie wypracowane technologie i wiedza *know-how* mogą być transferowane do wielu podmiotów korporacji, które równocześnie mogą wytwarzać i sprzedawać nowoczesne produkty czy usługi masowo; pozwala to nie tylko na czerpanie zysków z korzyści skali, ale także umożliwia uzyskanie efektu sieciowego, który zwiększa przychody zarówno poszczególnych podmiotów, jak i całej korporacji, przez zwiększenie jego popularyzacji, a tym samym kreowanie popytu na sprzedawane dobro;

– **synergia wiedzy** – w przypadku korporacji badania mogą być również rozproszone w całej sieci, doświadczenia mogą być zbierane przez poszczególne jednostki, których integracja pozwala na osiągnięcie efektu synergii wiedzy w sieci;

– **nowe trendy** – pozyskiwanie wiedzy w tym samym czasie, w rozproszonych geograficznie miejscach, umożliwia wykrycie pojawiających się trendów, które mogą rozprzestrzenić się na globalnym rynku; pozwala to co najmniej na szybszą adaptację do zmieniających się potrzeb klientów czy też wręcz podjęcie działań „z wyprzedzeniem”, a nawet realizację polityki marketingowej, mającej na celu kształtowanie popytu na nowe towary, które są już znane w korporacji, produkowane przez jej jednostki i potencjalnie powinny odnieść sukces na nowych rynkach zbytu.

Wiedza przedsiębiorstw, w coraz większym stopniu powiązana w sieć z wiedzą innych podmiotów, stwarza korzystną sytuację dla wszystkich włączonych w sieć organizacji, ponieważ, będąc przedmiotem wymiany w sieci, jest znacznie potężniejsza niż wiedza skrywana [Tiwana 2003].

W tab. 1 pokazano znaczenie wiedzy dla korporacji sieciowej w odniesieniu do cech odróżniających wiedzę od tradycyjnych zasobów materialnych.

Tabela 1. Charakterystyka wiedzy w korporacji sieciowej

Cecha	Definicja cechy	Odniesienie do korporacji sieciowej
Dominacja	Kluczowy zasób o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstw	Kluczowy zasób korporacji może być lokalizowany w poszczególnych jej podmiotach, zmieniając tym samym ich pozycję w sieci
Niewyczerpalność	Wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy jest przekazywana	Dyfuzja wiedzy w korporacji daje wartość dodaną zarówno dla podmiotów kreujących wiedzę i ją przekazujących, jak i jednostek uczących się
Symultaniczność	Możliwość wykorzystywania w tym samym czasie przez wiele osób	Ta sama wiedza może być wykorzystywana w różnych podmiotach korporacji, dotyczy to również tzw. wiedzy cichej (patenty, wynalazki, prawa autorskie itp.)
Nieliniowość	Brak jednoznacznej korelacji między wielkością zasobów a korzyściami z tego faktu wynikającymi	Wiedza, która z różnych przyczyn nie ma zastosowania w jednym z podmiotów sieci, może być przekazywana innym jednostkom w sieci, dla których może stanowić wartościowy zasób

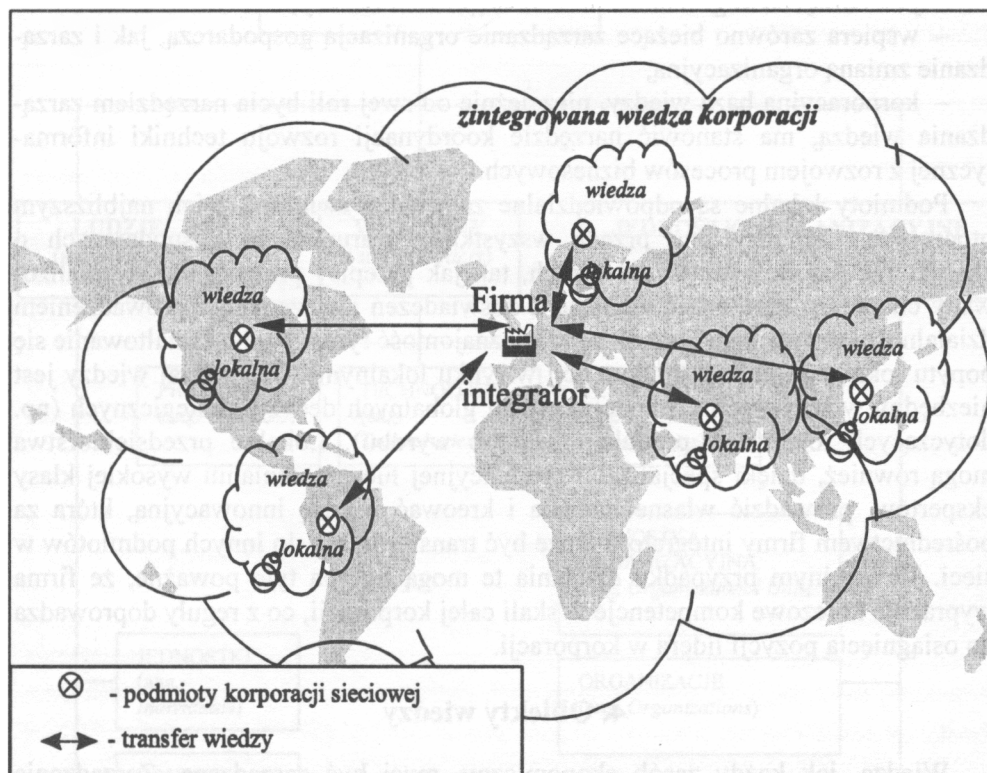
Źródło: opracowanie własne, definicja cech na podstawie: [Grudzewski, Hejduk 2005].

Wiedza w korporacji jest postrzegana na dwóch płaszczyznach. Pierwsza odnosi się do wiedzy globalnej, mającej wpływ na funkcjonowanie całej korporacji. Druga jest związana z lokalnym otoczeniem funkcjonowania podmiotów. Obie płaszczyzny przecinają się, co oznacza, że jednocześnie fragmenty wiedzy globalnej są transferowane do poszczególnych podmiotów i wiedza lokalna jest przesyłana do firmy integratora.

#### 4. Wiedza globalna i lokalna oraz jej dystrybucja w korporacji

Firma integrator odpowiada za organizację procesu dyfuzji wiedzy między podmiotami w korporacji sieciowej. Zintegrowana wiedza podmiotów sieciowych i firmy integratora tworzy efekt synergii wiedzy w korporacji. Dyfuzja wiedzy jest uwarunkowana dwoma podstawowymi czynnikami. Po pierwsze, jednostki muszą posiadać wiedzę i umieć ją zlokalizować. Przy czym może to być zarówno wiedza sformalizowana, jak i wiedza ukryta, przypisana poszczególnym pracownikom lub całej firmie. Największe zasoby wiedzy ma firma-integrator, przez co zajmuje pozycję lidera w całej korporacji. Jej zadaniem jest podejmowanie decyzji, które

fragmenty wiedzy powinny być transferowane do poszczególnych uczestników sieci. Kryterium wyboru jest definiowane przez potencjalne zapotrzebowanie na wiedzę.



Rys. 1. Dyfuzja wiedzy w korporacji sieciowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Perechuda 2004; 2005].

Firma-integrator łączy wykreowaną przez siebie wiedzę, dotyczącą głównie wyników badań rozwojowych, z wiedzą pozyskaną na rynkach lokalnych. Dlatego zintegrowana wiedza ma globalny charakter i opisuje takie zjawiska, jak:

- możliwości wytwórcze i dystrybucyjne w skali całej korporacji,
- rozkład popytu i podaży w skali międzynarodowej dóbr dostarczanych przez korporację,
- ogólnosiwiatowy postęp techniczny (możliwości, jakie generuje dla rozwoju korporacji),
- zmiana przepisów regulujących gospodarkę w skali ponadnarodowej (np. w obrębie Unii Europejskiej).

Wiedza ta jest zapisywana w korporacyjnej bazie wiedzy, która jako zintegrowany system wiedzy obejmujący całą organizację ma następujące właściwości [Zaliwski 2000]:

- integruje różne systemy i różne rodzaje wiedzy,
- stanowi instrument integracji organizacji gospodarczej,
- jest narzędziem gromadzenia i udostępniania wiedzy,
- wspiera zarówno bieżące zarządzanie organizacją gospodarczą, jak i zarządzanie zmianą organizacyjną,
- korporacyjna baza wiedzy, niezależnie od swej roli bycia narzędziem zarządzania wiedzą, ma stanowić narzędzie koordynacji rozwoju techniki informatycznej z rozwojem procesów biznesowych.

Podmioty lokalne są odpowiedzialne za wiedzę związaną z ich najbliższym otoczeniem. Dotyczy ona przede wszystkim uwarunkowań gospodarczych o charakterze narodowym. Część z nich, tak jak przepisy prawne, ma sformalizowany charakter, inne mogą wynikać z doświadczeń związanych z prowadzeniem działalności wytwórczej i handlowej (np. znajomość rynku pracy, kształtowanie się popytu lokalnego, udział konkurencji w rynku lokalnym). Ten rodzaj wiedzy jest niezbędny w korporacji do podejmowania globalnych decyzji strategicznych (np. dotyczących lokalizacji produkcji nowego wyrobu). Lokalne przedsiębiorstwa mogą również, dzięki specjalizacji produkcyjnej lub zatrudnianiu wysokiej klasy ekspertów, prowadzić własne badania i kreować wiedzę innowacyjną, która za pośrednictwem firmy integratora może być transferowana do innych podmiotów w sieci. W skrajnym przypadku działania te mogą być na tyle poważne, że firma wypracuje kluczowe kompetencje w skali całej korporacji, co z reguły doprowadza do osiągnięcia pozycji lidera w korporacji.

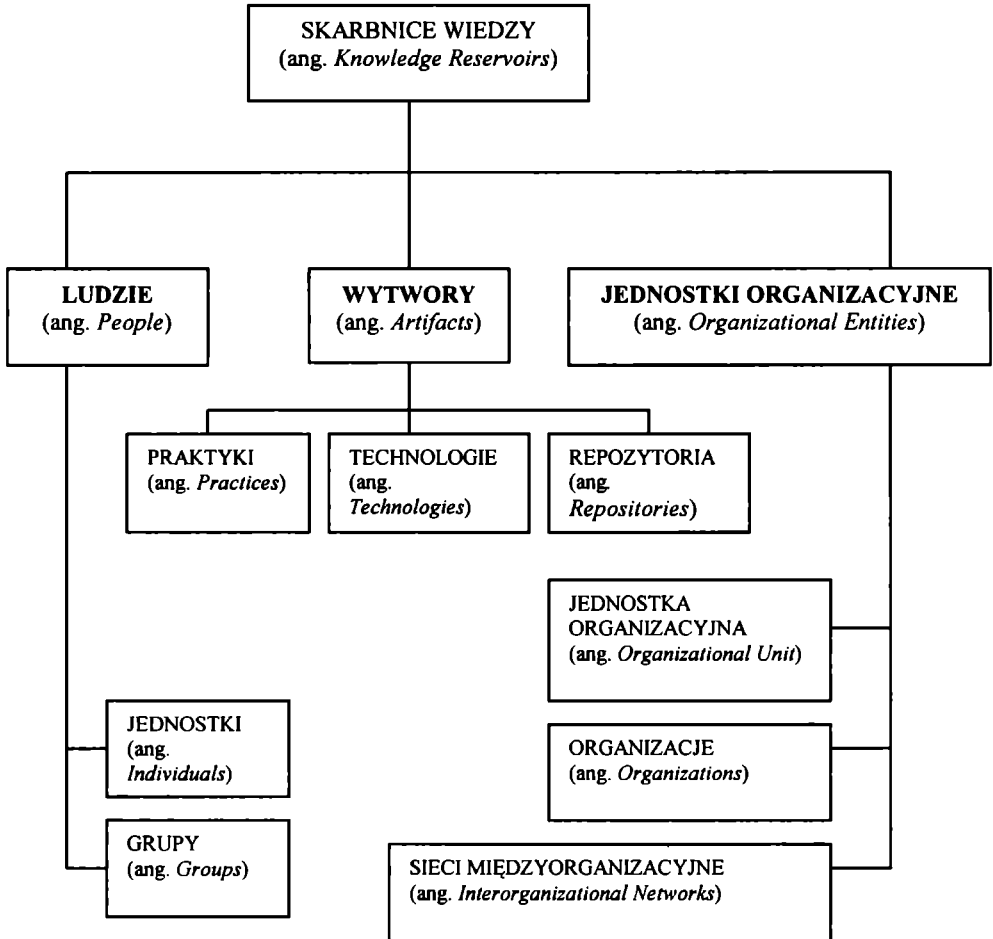
#### 4. Obiekty wiedzy

Wiedza, jak każdy zasób ekonomiczny, musi być zarządzana. Zarządzanie wiedzą poprzedza etap wstępny – lokalizacji wiedzy. Podstawą lokalizacji wiedzy jest zdefiniowanie obiektów wiedzy. Na rys. 2 przedstawiono potencjalne źródła wiedzy. Zostały one pogrupowane w trzy podstawowe klasy. Pierwsza dotyczy ludzi i posiadanej przez nich wiedzy. Druga klasa zawiera elementy, stanowiące źródła wiedzy, które zostały wytworzone wcześniej przez człowieka. Ostatnia klasa jest związana z kapitałem organizacyjnym.

**Ludzie.** Fundamentalne źródło wiedzy stanowią ludzie, pracownicy organizacji. Ich działania mają wpływ na kolejne obiekty wiedzy. W zarządzaniu wiedzą kluczową rolę odgrywają kierownicy średniego szczebla, są inżynierami wiedzy [Nonaka, Takeuchi 2000]. Z tego powodu duże korporacje przeznaczają środki na kształcenie potencjalnych pracowników (np. szwajcarsko-szwedzka korporacja ABB wyszukuje młodych, zdolnych ludzi na poziomie szkół wyższych, a następnie wspiera ich indywidualny rozwój i przyspieszony proces wykształcenia). Korporacje inwestują również w rozwój już zatrudnionych pracowników, opracowując dla nich specjalne programy szkoleń (np. Philips, Xerox)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Więcej na ten temat w: [Gierszewska 2003].



Rys. 2. Skarbnice wiedzy

Źródło: opracowano na podstawie: [Becerra-Fernandez i in. 2004, s. 24].

Wiedza rezyduje również wewnątrz współpracujących zespołów dzięki relacjom, jakie tworzą się między członkami grup. W wielu organizacjach można zaobserwować coraz większe znaczenie „społeczności praktyków”, czyli grup osób, które łączy wspólny obszar zainteresowań zawodowych, na co dzień napotykających podobne problemy [Mierzejewska 2005]. Ponieważ współpraca ta opiera się głównie na dobrowolnym uczestnictwie, wzajemnym poznaniu się i zaufaniu członków grupy, korporacje sprzyjają pośrednio budowaniu takich relacji przez organizowanie spotkań kierowników o podobnym zakresie odpowiedzialności, prowadzenie szkoleń dziedzinowych, zachęcanie pracowników do wymiany wiedzy przez dostarczanie narzędzi komunikacji i informacji dotyczącej pracow-

ników, rozwiązujących podobne problemy w innych jednostkach korporacji (zwłaszcza w firmie integratorze). Wzajemne zaufanie ułatwia codzienną współpracę operacyjną w korporacji, rozszerzając się na przekazywanie dodatkowych informacji. Umożliwiają one szybkie reagowanie na zmiany otoczenia, dynamiczne dostosowanie działań korporacji zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej oraz przejmowanie wzorców wypracowanych przez sieciowe jednostki [Galant 2004].

**Technologie.** W trakcie funkcjonowania korporacji tworzą się skarbnice wiedzy, które są wytworem jej działania. Do tej grupy źródeł wiedzy należą m.in. praktyki, które zawierają wiedzę na temat rutynowych zachowań organizacyjnych lub sekwencyjnych wzorców interakcji [Becerra-Fernandez i in. 2004]. Wiedza ta ma głównie charakter proceduralny i jest kreowana poprzez doświadczenie. W przypadku korporacji wiedzę taką z reguły generują jednostki, które wyspecjalizowały się w wykorzystaniu określonych zadań.

Pod hasłem technologii ukrywa się jedno z największych źródeł wiedzy korporacji, mianowicie systemy informatyczne, które przechowują miliony danych i informacji. Kopalnię wiedzy stanowią wdrażane w jednostkach korporacyjnych zintegrowane, rozległe informatyczne systemy zarządzania klasy ERP (np. SAP R/3, mySAP, IFS Applications, Baan IV [Adamczewski 2003; Lech 2003; Galant 2005]). W tym przypadku mamy do czynienia z wiedzą zlokalizowaną w bazach danych lub hurtowniach danych, a jej pozyskanie odbywa się przez zastosowanie metod odkrywania wiedzy. Odkrywanie wiedzy w bazach danych jest nietrywialnym procesem pozyskiwania ukrytej, poprzednio nieznannej, a potencjalnie użytecznej informacji na podstawie danych [Shapiro, Frawlej 1991]. Odkrywanie wiedzy w korporacjach sieciowych jest procesem wyjątkowo złożonym, wymagającym starannego przygotowania danych, pozwalających hierarchizować pozyskiwaną wiedzę od znaczenia lokalnego po zasięg globalny.

Obiektami wiedzy, wytworzonymi przez człowieka, są również repozytoria wiedzy, na które składają się wszelkie zapisane w formie papierowej lub elektronicznej nie ustrukturalizowane informacje. Należą do nich notatki konsultantów, dokumenty firmowe, artykuły i książki dziedzinowe. Żeby mogły być wykorzystane na potrzeby korporacji, powinny być w formie elektronicznej, skatalogowane tak, aby można było je wyszukiwać za pośrednictwem wielokryteriowego filtru. Korporacje również tworzą na własne potrzeby publikacje oraz wewnętrzne biblioteki. Najbardziej popularnym źródłem wiedzy w tej grupie są przygotowywane przez ekspertów zbiory odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania oraz listy udzielanych porad, które mogą być wspólne dla całej korporacji, której jednostki realizują podobne zadania. Bariere w korzystaniu z tych źródeł wiedzy stanowi często ich narodowy charakter. Ponieważ są one z reguły tworzone w języku kraju, w którym znajduje się firma, mogą być niezrozumiałe i bezużyteczne dla pozostałych podmiotów w korporacji.

**Jednostki organizacyjne.** Wiedza organizacyjna jest pochodną wiedzy ludzi i ich wytworów. W przypadku wiedzy jednostki organizacyjnej mamy do czynienia



z wiedzą, generowaną przez oddziały, biura, działy wynikające ze struktury organizacyjnej danej firmy. Z reguły jest to wiedza, która wynika bezpośrednio z zakresu obowiązków wykonywanych przez daną jednostkę. Korporacje mogą usprawniać proces wymiany tej wiedzy przez tworzenie wzorcowych struktur organizacyjnych. Istotne jest, aby wiedza tworzona przez jednostkę organizacyjną nie była oderwana od wiedzy całej firmy i korporacji.

Wiedza organizacji jest generowana na różnych poziomach. Synergia wiedzy działów firmy tworzy wiedzę całego podmiotu. Integracja wiedzy z wielu podmiotów kreuje wiedzę korporacyjną. Na każdym z tych poziomów istotne jest, abyśmy wiedzieli, gdzie tej wiedzy szukać. W tym celu wykorzystywane są różne narzędzia [Davenport, Prusak 1998; Głuszek 2004; Probst i in. 2002]:

- wykazy ekspertów – zawierają listę adresową osób wraz z opisem posiadanej przez nich wiedzy (specjalności, kategorie problemów itp.); w korporacji międzynarodowej taki wykaz powinien być przygotowany w formie elektronicznej i zawierać dodatkowo informacje o znajomości języków obcych;

- mapy wiedzy – nie zawierają wiedzy, lecz wskazówki, gdzie można ją znaleźć; najpopularniejszą formą map wiedzy stał się dokument zwany „żółtymi stronami”; ma wskazywać różnorodne źródła wiedzy, którymi oprócz ludzi mogą być także ich wytwory (dokumenty, bazy danych itp.);

- topografie wiedzy – są zbliżone do wykazu ekspertów, różnią się od nich sformalizowanym podejściem do opisu posiadanych umiejętności; z reguły przybierają formę tabeli, w której poziom wiedzy poszczególnych pracowników jest oceniany w zakresie zdefiniowanych potrzeb korporacji (np. w dziedzinie księgowości, finansów, produkcji);

- mapy informacji geograficznej, zwane też systemami informacji geograficznej, mają za zadanie przedstawienie przestrzennego rozmieszczenia zasobów wiedzy; mapa taka może przedstawiać np. zasoby wiedzy o klientach dokonujących zakupów, o oferowanych przez korporację towarach, w poszczególnych regionach świata;

- macierze wiedzy – są stosowane do identyfikacji zasobów wiedzy i osób niezbędnych przy realizacji procesów opartych w dużym stopniu na wykorzystaniu wiedzy; za przykład może nam posłużyć koncern farmaceutyczny Hoffmann-LaRoche, który w celu usprawnienia procesu uzyskiwania międzynarodowych licencji na leki opracował macierz kompetencji, opisującą wiedzę oraz pracowników, niezbędnych do realizacji tego procesu i pomyślnie wdrożył jej zastosowanie w praktyce.

Kombinację powyższych metod lokalizacji wiedzy zastosowała terytorialnie zdecentralizowana korporacja Holderbank, opracowując i wdrażając system zarządzania projektami badawczymi. Została stworzona macierz rozwoju produktów, która oprócz opisu procesu zawierała również elementy systemu informacji geograficznej i opis kompetencji poszczególnych pracowników i rozproszonych ośrodków badawczo-rozwojowych.

Ostatnie źródło wiedzy stanowią sieci międzyorganizacyjne. Wiedza jest generowana na podstawie relacji organizacji z jej otoczeniem. W dobie reorientacji strategii korporacji z ekonomii transakcji na ekonomię indywidualizowanej konsumpcji jednym z najważniejszych elementów otoczenia stali się klienci [Krawiec 2005]. Wiedza pozyskana w wyniku interakcji pozwala korporacji poznawać potrzeby klientów i tym samym kształtować wytwarzane towary i oferowane usługi. Interakcja z klientami przynosi największe sukcesy w odniesieniu do sprzedaży na rynkach lokalnych. Korporacje wspierają tę formę pozyskiwania wiedzy przez dostarczanie odpowiednich narzędzi, np. portali korporacyjnych. Sieci międzyorganizacyjne mogą być wykorzystywane również do nawiązywania kontaktów z uczelniami, ośrodkami badawczymi, a także z zewnętrznymi konsultantami.

### 5. Zakończenie

Korporacja sieciowa jest stosunkowo nową formą organizacyjną, w której wiedza odgrywa szczególną rolę. Aby wiedza jako najcenniejszy, kluczowy zasób organizacji przynosiła wymierne efekty, musi zostać objęta procesem zarządzania, który jest szczególnie złożony w rozproszonych terytorialnie podmiotach korporacji. Wiedza jest bardzo ważna zarówno dla lokalnych podmiotów, jak i w globalnej, korporacyjnej skali. Proces zarządzania wiedzą poprzedza etap przygotowawczy, polegający na lokalizacji wiedzy w korporacji. Skarbnicę wiedzy tworzą pracownicy korporacji, ich wytwory oraz jednostki organizacyjne.

### Literatura

- Adamczewski P., *Internet w praktyce biznesu*, Materiały Dydaktyczne 107, AE, Poznań 2001.
- Adamczewski P., *Zintegrowane systemy informatyczne w praktyce*, MIKOM, Warszawa 2003.
- Becerra-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R., *Knowledge Management, Challenges, Solution, and Technologies*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2004.
- Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Key Text, Warszawa 2000.
- Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1998.
- Drucker P., *The New Organization*, „Harvard Business Review” 1998, 01-02.
- Galant V., *Dyfuzja wiedzy w korporacjach międzynarodowych*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, red. E. Niedzielska, K. Perechuda, AE, Wrocław 2004.
- Galant V., *Uwarunkowania sukcesu polskiego przedsiębiorstwa jako podmiotu działającego w międzynarodowej korporacji* (w druku), Gdańsk 2005.
- Gierszewska G., *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „e-mentor” 2005, nr 1.
- Krawiec F., *Transformacja firmy w nowej gospodarce*, Difin, Warszawa 2004.
- Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*, Difin, Warszawa 2003.

- Mierzejewska B., *Spółeczeństwo praktyków. Efektywne tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w organizacji*, „e-mentor” 2005, nr 1.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Perechuda K., *Tworzenie wartoŹci w dynamicznych sieciach przedŹbiorstw*, Prace Naukowe AE nr 1011, Wrocław 2004.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy*, AE, Wrocław 2005.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedz w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Shapiro P., Frawlej W., *Knowledge Discovery in Databases*, The AAAI Press 1991.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedz*, Placet, Warszawa 2003.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa 2004.
- Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.
- Zarządzanie wiedz w współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, WSHiP, Warszawa 2003.
- Żak D., *Akademia ludzi Philipsa*, „Personel” 2002, nr 13-14.

## KNOWLEDGE IN NETWORK CORPORATION

### Summary

The network corporation is a relatively new organization form. The knowledge as an asset plays a special role in the organizational entities as well as in the whole network corporation. This asset needs a new management method. Also this process should be preceded by a preparatory level – the knowledge location. People, their artifacts as well as organizational entities create the knowledge reservoirs of the network corporation.