

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczyk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
e-mails: dagmara.wojcik@ue.katowice.pl, patrycja.klimas@uekat.pl

---

## **MIKROFUNDAMENTY WSPÓLPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ**

## **MICROFOUNDATIONS OF INTER-ORGANIZATIONAL COOPERATION**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.51

**Streszczenie:** Współpraca międzyorganizacyjna stanowi jeden z dynamicznie rozwijających się obszarów badawczych w zarządzaniu strategicznym. Natomiast antecedencje współpracy międzyorganizacyjnej – realizowanej zarówno w diadach, jak i sieciach – pomimo wciąż rosnącej liczby publikacji oraz zainteresowania ze strony badaczy, nie były – jak dotąd – analizowane na poziomie indywidualnej jednostki. Celem artykułu jest przybliżenie istoty i znaczenia mikrofundamentów zjawisk kolektywnych, a także próba identyfikacji tych z nich, które są właściwe dla zawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej. Pojawia się bowiem przypuszczenie, iż realizacja badań na poziomie mikro przyczyni się do lepszego zrozumienia przesłanek podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** mikrofundamenty, antecedencje, współpraca międzyorganizacyjna, zjawiska kolektywne.

**Summary:** inter-organizational cooperation is one of the dynamically developing areas of research in strategic management. The antecedents of inter-organizational cooperation realized in both dyads and networks, despite the increasing number of publications and interest of researchers, have not been analyzed at the level of individuals yet. The aim of the article is to present the essence and the importance of microfoundations of collective phenomenon, as well as to identify these microfoundations that are relevant to inter-organizational cooperation. There is a presumption, however, that the implementation of the micro-level research will contribute to better understanding of the antecedents of inter-organizational cooperation in a wider perspective.

**Keywords:** microfoundations, antecedents, inter-organizational cooperation, collective phenomena.

## 1. Wstęp

Współpraca międzyorganizacyjna, realizowana zarówno w diadach (współpraca dwustronna), jak i sieciach (współpraca wielostronna), stanowi jeden z dynamicznie rozwijających się obszarów badawczych w zarządzaniu strategicznym. W obszarze tym znaczącym oraz aktualnym kierunkiem dociekań są antecedencje zarówno intencjonalnego, jak i emergentnego tworzenia relacji współdziałania. Natomiast w jego ramach niedostrzegane – a w konsekwencji wciąż niezbadane – pozostają mikrofundamenty<sup>1</sup>, czyli mikroantecedencje współpracy międzyorganizacyjnej, rozpatrywane na poziomie indywidualnej jednostki. W opinii autorek deficyt badań nad antecedencjami poziomu mikro uzasadnia potrzebę koncentracji przyszłej uwagi badawczej na mikrofundamentach zjawisk kolektywnych, ich identyfikacji, rozpoznaniu, a także wyjaśnieniu znaczenia oraz roli, jaką odgrywają w procesach zawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej.

Celem artykułu jest przybliżenie istoty oraz znaczenia mikrofundamentów zjawisk kolektywnych, a także próba identyfikacji potencjalnych mikrofundamentów, które mogą stanowić punkt wyjścia dla dalszych ich analiz i badań nad współpracą międzyorganizacyjną.

## 2. Potrzeba eksploracji mikrofundamentów współpracy międzyorganizacyjnej

W badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu akcentowana jest potrzeba większej koncentracji uwagi badawczej na poziomie indywidualnym (mikro) [Barney, Felin 2013, s. 138-155; Winter 2013, s. 120-137], gdyż istniejący dorobek w dużej mierze oparty jest na teoretyzowaniu i badaniach empirycznych prowadzonych na poziomie: grup, organizacji, sektorów czy całych gospodarek narodowych [Powell, Colyvas 2008, s. 276-298; Paruchuri, Eisenman 2012, s. 1509-153, 1511; Felin, Foss 2005, s. 441-455]. Takie podejście, zwłaszcza w obszarze zarządzania strategicznego, wydaje się jednak niewłaściwe, gdyż niejednokrotnie to „jednostki indywidualne są strategicznym czynnikiem” [Felin, Foss 2005, s. 452] sprawności organizacji.

W ciągu ostatniej dekady w literaturze zarządzania strategicznego coraz częściej podejmuje się próby rozpoznania i zrozumienia mikrofundamentów [Foss 2010, s. 11-34; Barney, Felin 2013; Piórkowska 2014, s. 129-137; Czakon 2015, s. 798-807] w kontekstach takich kluczowych zjawisk i procesów, jak: tworzenie i zawłaszczanie wartości, wdrażanie strategii, tworzenie i rozwój kompetencji dyna-

---

<sup>1</sup> Należy zauważyć, iż wśród polskich badaczy tematyka mikrofundamentów nie stanowi wiodącego kierunku badań w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej. Jak do tej pory badania nad mikrofundamentami w zarządzaniu w szerszym ujęciu prowadzone są przez dr Katarzynę Piórkowską (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) oraz prof. Wojciecha Czakona (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach).

micznych [w rozumieniu: Teece i in. 1997, s. 509-533] czy budowy trwałej przewagi konkurencyjnej [Felin i in. 2012, s. 1353]. Ograniczając perspektywę do procesów zawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej, widoczny jest jednak deficyt wiedzy w zakresie antecedenji [Czakon 2012; Niemczyk i in. 2012; Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 3-8; Stańczyk-Hugiet i in. 2015, s. 1], w tym mikrofundamentów [Piórkowska 2014, s. 129-137]. Wobec wiedzy autorek w świetle istniejącego, rodzimego dorobku naukowego, dotychczasowa eksploracja przesłanek współdziałania ograniczała się do perspektywy makrouwarunkowań, tj. poziomu organizacji, sieci lub sektora [Czakon 2012; M. Ratajczak-Mrozek 2012, s. 37-41; Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 660-670; Klimas 2015, s. 42]. Jednocześnie literatura dedykowana procesom współpracy międzyorganizacyjnej jednoznacznie podkreśla, iż to właśnie antecedenje rozpatrywane na poziomie indywidualnym (mikrofundamenty) powinny przyciągać szczególne zainteresowanie badaczy, gdyż tylko „badania na poziomie mikrofundamentów pozwolą [w pełni] zrozumieć decyzje i zachowania ludzi w organizacji, które skutkują usieciowieniem strategii” [Czakon 2015, s. 798]. W takim ujęciu tematyka mikrofundamentów współdziałania jawi się nie tylko jako mało rozpoznana i niejednokrotnie marginalizowana w modelach badawczych, ale także jako aktualna i ważna dla budowy wiedzy o mechanizmach zawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej.

Literatura wskazuje, iż antecedenje zjawisk i procesów rozpatrywane na poziomie indywidualnym mają znaczenie kluczowe, a nawet wiodące – w porównaniu z rolą antecedenji kolektywnych – dla zrozumienia przesłanek ich zaistnienia [Felin, Foss 2005, s. 448-452]. Ponadto jeśli przyjąć, iż na konstrukty złożone (organizacje, sieci) składają się jednostki indywidualne, to żaden z rzeczonych konstruktów nie może istnieć bez tych jednostek. W takim ujęciu jednostki stanowią ich część elementarną, co dodatkowo dowodzi zasadności potrzeby badania antecedenji na poziomie mikro. Jednakże istniejący dorobek naukowy wskazuje, iż do tej pory badacze skupiali się głównie na makropoziomie, eksplorując struktury, rutyny, zdolności, aspekty kulturowe i instytucjonalne, czyli zbiorowe aspekty poziomu organizacyjnego. Natomiast wobec ogólnie panującej tendencji analizowania bardziej zagregowanych konceptów [Felin, Foss 2005, s. 448-452] tym większa wydaje się potrzeba skupienia uwagi na analizie czynników poziomu mikro. Krytyczny przegląd literatury przedmiotu zwraca uwagę na kilka słabości, ściśle związanych z prowadzeniem analiz z perspektywy makro, rysując raczej obraz wybiórczości analitycznej, a przez to niekompletności czy nawet sprzeczności proponowanych wyjaśnień.

Po pierwsze, jednym z głównych problemów rozważań dotyczących mikrofundamentów w obszarze nauk o zarządzaniu jest nieuzasadniona merytorycznie inkorporacja mikrofundamentów z innych dziedzin i dyscyplin nauki [Barney, Felin 2013; Lippman, Rumelt 2003, s. 903-927]. Niejednokrotnie próby realizacji badań mikrofundamentów zakładają bowiem bezpośrednie ich inkorporowanie z innych dziedzin (np. z psychologii), nie zważając przy tym na brak spójności teorii leżących

u podstaw proponowanych wyjaśnień roli mikrofundamentów w rozpoznawanych zjawiskach. Biorąc pod uwagę, iż mikrofundamenty procesów współpracy międzyorganizacyjnej nie były przedmiotem dotychczasowych badań empirycznych, wyłania się luka badawcza niemożliwa do wypełnienia poprzez proste przeniesienie mikrofundamentów, zidentyfikowanych w innych obszarach naukowo-badawczych, w tym także tych z zakresu zarządzania strategicznego.

Po drugie, w zarządzaniu strategicznym jednym z zasadniczych problemów jest heterogeniczność sprawności działania poszczególnych organizacji. Także i w tym obszarze indywidualne cechy czy decyzje poszczególnych jednostek, zwłaszcza w warunkach ich początkowych uwarunkowań, mogą stanowić interesujący poznawczo i aktualny obszar identyfikacji przyczyn zróżnicowania organizacji pod względem sprawności w realizacji strategii, zorientowanej na współpracę międzyorganizacyjną. Można tutaj mówić o kreacji swoistej ścieżki zależności [Felin, Foss 2005], wiodącej od antecedencji na poziomie indywidualnym do finalnych efektów czy zjawisk, tutaj źródeł przewagi konkurencyjnej opartej na dyferencjacji. Identyfikacja źródeł owej dyferencjacji na poziomie mikrofundamentów wydaje się zasadna, gdyż najważniejsze pytania o intencjonalne lub emergentne zawiązywanie zbiorowych struktur, a następnie o zróżnicowanie efektów ich funkcjonowania ściśle nawiązują do poziomu indywidualnej jednostki. W takim ujęciu w procesie poszukiwania odpowiedzi pojawia się swoisty imperatyw dla badaczy – skierowanie ich uwagi właśnie w stronę mikrofundamentów. W naukach społecznych można odnaleźć przykłady badań mikrofundamentów jako czynników pierwotnych, leżących u podstaw danego zjawiska organizacyjnego [Hedstrom, Swedberg 1998, s. 1-31]. Na przykład imitacje zachowań wśród pracowników nieintencjonalnie mogą doprowadzić do powstania rutyn organizacyjnych oraz zdolności, w tym kompetencji dynamicznych. Oznacza to zatem, iż wspomniana heterogeniczność może wynikać z indywidualnego, samodzielnego wyboru jednostki, opartego na leżących u jego podstaw indywidualnych zdolnościach i cechach [Felin, Foss 2005]. Oczywiście należy pamiętać, iż zróżnicowanie sprawności działania może być determinowane czynnikami z poziomu indywidualnego, ale także z poziomu zbiorowego (makro). Natomiast w świetle asymetrii dotychczasowego zainteresowania badawczego na szczególną uwagę zasługuje potrzeba wypełnienia luki poznawczej dotyczącej różnorodności mikrofundamentów. Oznacza to umiejscowienie poszukiwania dalszych wyjaśnień zjawisk organizacyjnych i międzyorganizacyjnych u samego ich źródła, do którego warto sięgnąć celem poszerzenia perspektywy poznawczej. Wykorzystanie słowa „źródło” jest tutaj nieprzypadkowe, wskazuje bowiem na umiejscowienie poszukiwań na początku procesu, tak aby umożliwić pełniejsze zrozumienie przyczyn badanego zjawiska, tych najbardziej pierwotnych przyczyn, determinujących (intencjonalne lub niezamierzone) zaistnienie zjawiska w „pierwszej kolejności” [Felin, Foss 2009, s. 157-167] – tutaj więzi międzyorganizacyjnych.

Po trzecie, powstaje pytanie: kiedy dokładnie możemy przejść z poziomu jednostki na poziom zbiorowości? Pojęcia takie, jak synergia, wyłanianie się lub osadze-

nie, są często używane, lecz w gruncie rzeczy sprowadzane do poziomu organizacji, podczas gdy w rzeczywistości są uwikłane w problem nachodzenia i przenikania się perspektyw o charakterze mikro-makro. Innymi słowy: synergia, relacje czy inne konstrukty kolektywne powinny w sposób naturalny stanowić funkcję jednostek, które się na nie składają. Zatem aby wyjaśnić jakikolwiek ze zbiorowych konstruktywów, należy w pierwszej kolejności zrozumieć leżące u ich podstaw bazowe zdolności, działania, wybory oraz motywacje ludzi je tworzących, a więc mikrofundamenty rozpatrywane z perspektywy indywidualnego uczestnika badanego procesu [Czakon 2015, s. 798-807].

### **3. W kierunku identyfikacji mikrofundamentów współpracy międzyorganizacyjnej**

Tematyka mikrofundamentów, mimo że jawi się jako nad wyraz atrakcyjna oraz aktualna [Piórkowska 2014, s. 135], kryje w sobie pewne ograniczenia poznawcze. Zdecydowaną trudnością w eksploracji antecedenencji mikropoziomu jest dość znaczne ich zróżnicowanie w dotychczasowej literaturze. Co więcej, przyjmując, że mikrofundamenty to specyficzne antecedenencje kolektywnego zjawiska, w odniesieniu do zarządzania strategicznego widoczne jest nie tylko zróżnicowanie rozpatrywanych dotychczas mikrofundamentów, ale także asymetria w koncentracji uwagi na konkretnych zjawiskach kolektywnych. Okazuje się, że dotychczas badacze poświęcali uwagę przede wszystkim mikrofundamentom rutyn oraz kompetencji dynamicznych. Ten fakt jednak nie dziwi, gdyż kompetencje dynamiczne w nurcie koncepcji zasobowej stanowią jeden z najbardziej popularnych kierunków dociekań naukowo-badawczych. Natomiast zarówno w perspektywie różnorodnych zjawisk kolektywnych, jak i samych kolektywnie tworzonych kompetencji dynamicznych widoczne staje się znaczne rozproszenie w zakresie zidentyfikowanych dotychczas mikrofundamentów (zob. tab. 1). Dodatkowo, jak sugeruje Winter [2013, s. 120-137] w pracach poświęconych mikrofundamentom, mamy do czynienia z asymetrią w rozkładzie uwagi poznawczej. O ile dotychczasowi badacze uznają znaczącą rolę zachowań ludzi (w tym ich zwyczajów, nawyków, postaw), o tyle pozostałe typy mikrofundamentów pozostawały poza głębszym zainteresowaniem (np. interakcje międzyludzkie, motywatory nastawienia prokooperacyjnego czy pozycja społeczna).

Nawiązując do ugruntowanego w naukach społecznych modelu Colemana [Raub i in. 2011, s. 1-25; Foss 2010, s. 16], mikrofundamenty mogą być postrzegane jako mikrouwarunkowania lub mikrostrany (mikrorezultaty). W prezentowanym tutaj podejściu, zgodnym z założeniem ograniczonego redukcjonizmu [Barney, Felin 2013], przyjmuje się jednak, iż mikrofundamenty ograniczają się wyłącznie do mikrostanów. Należy podkreślić, iż to właśnie ten typ mikrofundamentów jest bezpośrednio [Raub i in. 2011] powiązany ze zjawiskami kolektywnymi, stanowiącymi główny przedmiot zainteresowania w naukach społecznych. Po drugie, zawężając perspektywę do nauk o zarządzaniu, zasadne jest zastosowanie tzw. podejścia mikrodynamicznego

**Tabela 1.** Mikrofundamenty zjawisk kolektywnych w zarządzaniu strategicznym

Autorzy	Rok	Kontekst organizacyjny / kolektywne zjawisko lub proces na poziomie organizacji	Mikrofundamenty / własności na poziomie jednostki
1	2	3	4
Lippman i Rumelt <sup>a</sup>	2003	Strategia rozwoju	Dorobek ekonomii neoklasycznej, teoria instytucjonalna
Felin i Foss	2005	Rutyny i kompetencje organizacyjne	Natura jednostki, wybory, zdolności, motywacje
Teece <sup>b</sup>	2007	Dynamiczne kompetencje menadżerskie służące tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej	Zdolności poznawcze: identyfikacji sensu, rozumienia i rekonfiguracji
Felin i Foss	2009	Rutyny i kompetencje organizacyjne	Indywidualne własności i interakcje międzyludzkie
Foss	2010	Organizacja i zarządzanie wiedzą	Motywacja, inteligencja, zachowania adaptacyjne
Raub, Buskens i van Assen <sup>c</sup>	2011	Zachowania społeczne z perspektywy nastawienia do kooperacji lub rywalizacji	Modele decyzyjne człowieka w tym: model racjonalny (w ujęciu teorii gier i dylematu więźnia) oraz modele alternatywne (heurystyczne, ograniczonej racjonalności)
Paruchuri i Eisenman	2012	Kompetencje B+R w kontekście procesów fuzji i przejęć oraz zarządzanie wiedzą (ze szczególnym uwzględnieniem skłonności do dzielenia się wiedzą)	Niepewność, znaczenie i pozycja społeczna pracownika badawczo-rozwojowego
Felin, Foss, Heimeriks i Madsen	2012	Rutyny i kompetencje organizacyjne	Indywidualne własności (zdolności, cechy własne, uwarunkowania psychologiczne i behawioralne), procesy i interakcje międzyludzkie (mechanizmy koordynacji, mechanizmy integracji, uwarunkowania technologiczne), struktura jednostek indywidualnych (projektowanie i podejmowanie decyzji)
Thöni, Tyran i Wengström <sup>d</sup>	2012	Kapitał społeczny w kontekście nastawienia do kooperacji jednostek indywidualnych w grach typu <i>public good games</i>	Postawy: zaufanie i uczciwość
Barney i Felin	2013	Kompetencje organizacyjne oraz kapitał społeczny w kontekście budowy i utrzymywania przewagi konkurencyjnej	Umiejętności, preferencje, zainteresowania, zdolności, kompetencje, wiedza

1	2	3	4
Winter	2013	Rutyny i kompetencje organizacyjne	Kompetencje behawioralne (zachowania zwyczajowe/nawyki), motywacje (bodźce, stymulatory, zachęty)
		Kolektywne zjawiska i procesy w naukach społecznych	Nawyki, bodźce (stymulatory), inteligencja/rozważa
Ratajczak-Mrozek i Zieliński	2013	Sieci międzyorganizacyjne	Zaufanie, oportunizm, kapitał społeczny, skłonność do współpracy
Helfat i Peteraf	2015	Kompetencje dynamiczne pozwalające różnicować sprawność organizacji w zakresie wdrażania zmian strategicznych	Percepcja i uważność; zdolność rozwiązywania problemów i uzasadniania; umiejętności językowe i komunikacyjne, społeczne funkcje poznawcze
Czakon	2015	Współpraca w diadach i sieciach międzyorganizacyjnych	Instytucjonalne (reputacja, zaufanie, normy zachowań, sankcje), poznawcze (postrzeganie, interpretacja, odczucia), relacyjne (status, stosunek, interakcje)

<sup>a</sup> poziom indywidualny i organizacyjny, np. uwzględniają koszty czy przychody generowane w przedsiębiorstwie jako mikrofundamenty strategii rozwojowej; <sup>b</sup> poziom organizacyjny; <sup>c</sup> artykuł z obszaru socjologii; <sup>d</sup> artykuł z obszaru ekonomii

Źródło: opracowanie własne.

micznego, a w jego ramach podział mikrofundamentów na dotyczące pojedynczych jednostek oraz uwzględniające interakcje zachodzące między nimi [Felin, Foss 2005, 2006, 2009; Foss 2010] – tzw. mikrofundamenty relacyjne [Czakon 2015]. Wreszcie na gruncie dociekań z zakresu zarządzania strategicznego zasadne wydaje się uwzględnienie istotnego ograniczenia szeroko pojętych badań nad mikrofundamentami, tj. braku możliwości prostej transpozycji [Barney, Felin 2013] mikrofundamentów rozpoznanych jako istotne z innych dziedzin, dyscyplin, subdyscyplin czy nurtów teoretycznych na grunt badań mikrofundamentów charakterystycznych dla współpracy międzyorganizacyjnej.

Uwzględniając kolektywne zjawiska powszechnie uznane za istotne w naukach o zarządzaniu, dla których dotychczas próbowano identyfikować mikrofundamenty (zob. tab. 1), można stwierdzić, że antecedencje poziomu mikro mogą stanowić czynnik przedwstępny – a być może nawet sprawczy – zjawisk kolektywnych, mający strategiczne znaczenie zarówno dla wnętrza organizacji (np. poziom kompetencji dynamicznych, rutyny organizacyjne), dla działań na linii organizacja–podmioty otoczenia (np. procesy fuzji, współpraca w diadach), jak i dla działań w przestrzeniach sieciowych (np. wyłanianie się sieci międzyorganizacyjnych). Jednakże, jak wskazuje literatura, stan wiedzy w przedmiotowym zakresie jest deficytowy, natomiast

podjęcie badań nad mikrofundamentami wydaje się stanowić warunek konieczny dla pełniejszego zrozumienia zjawisk kluczowych dla dalszego rozwoju nauk o zarządzaniu [Teece 2007, s. 1319-1350]. Z tej perspektywy za aktualny kierunek badań można uznać mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej, jako że istniejący dorobek naukowy – ani teoretyczny, ani empiryczny – nie dostarcza wiedzy na temat antecedenencji rozpatrywanych na poziomie indywidualnym dla tego typu relacji. Warto jednak zauważyć, iż podjęcie badań nad mikrofundamentami procesów współdziałania wymaga uwzględnienia kilku kwestii.

Antecedenencje rozpatrywane na poziomie mikro mają złożoną i niejednorodną naturę [Felin, Foss 2009; Foss 2010]. W ujęciu mikrodynamicznym szczególnie istotne wydaje się jednoznaczne oddzielenie mikrouwarunkowań (pierwotne antecedenencje poziomu mikro) od mikrofundamentów (mikrostany rozumiane jako następcze antecedenencje poziomu mikro) oraz skupienie uwagi wyłącznie na tych pierwszych, jako bezpośrednio powiązanych z emergentnym lub intencjonalnym zawiązywaniem współpracy międzyorganizacyjnej. Przyjmuje się, że rezygnacja z eksploracji mikrouwarunkowań na rzecz koncentracji na mikrofundamentach – dotyczących zarówno jednostek, jak i relacji między nimi – pozwoli zminimalizować ryzyko zbędnego oraz nadmiernego redukcjonizmu [Barney, Felin 2013], skutkującego obniżeniem (a nawet brakiem) transparentności osiągniętych rezultatów badawczych. Jednocześnie szczegółowa eksploracja mikrofundamentów w podziale na mikrofundamenty indywidualne i relacyjne (interakcje międzyjednostkowe) wydaje się istotna, gdyż pozwala uchwycić złożoną i zróżnicowaną naturę mikrofundamentów, których wpływ – w dalszej kolejności – nie pozostaje bez znaczenia dla złożoności i własności pojawiającego się dzięki nim zjawiska kolektywnego [Felin, Foss 2005], tutaj współpracy międzyorganizacyjnej. Integrując bazowe – w naukach społecznych (model Colemana) oraz w naukach o zarządzaniu (podejście Felin i Foss) – założenia koncepcyjne dla rozważań nad mikrofundamentami zjawisk kolektywnych z dotychczasowym dorobkiem naukowym z obszaru antecedenencji, rozpatrywanym na poziomie indywidualnym, wyłonić można potencjalne mikrofundamenty, które – przynajmniej teoretycznie – powinny mieć znaczenie dla zawiązywania się współpracy międzyorganizacyjnej (zob. tab. 2).

Należy w tym miejscu podkreślić, iż wyodrębnione w tabeli 2 mikrofundamenty stanowią jedynie pewną wskazówkę dla przyszłych badań rozpoznawczych. Biorąc pod uwagę specyfikę podejścia zorientowanego na współpracę międzyorganizacyjną – tak bardzo odmienną od paradygmatu konkurencji [Czakon 2012] – można bowiem domniemywać, iż w praktyce gospodarczej możliwe będzie wyłonienie dodatkowych mikroantecedenencji charakterystycznych wyłącznie dla współpracy międzyorganizacyjnej. Należy raz jeszcze podkreślić, iż proste przeniesienie mikrofundamentów wyłonionych dla innych zjawisk, rozpatrywanych na gruncie zarządzania strategicznego, nie jest w pełni uzasadnione [Barney, Felin 2013], a ujęte w tabeli 2 przykłady stanowią jedynie potencjalne mikroantecedenencje współpracy międzyorganizacyjnej, wymagające empirycznej eksploracji zarówno w badaniach jakościowo-



**Tabela 2.** Potencjalne mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej

	MIKROUWARUNKOWANIA	MIKROFUNDAMENTY
Jednostki indywidualne	Bodźce (stymulatory) Inteligencja Preferencje Uwarunkowania fizyczne (np. zdolność odczuwania) Uwarunkowania psychologiczne Zainteresowania	Cechy własne człowieka (ufność, uważność, skłonność do współpracy, racjonalność, rozważa, uczciwość) Motywacja wewnętrzna Wiedza Wybory i modele decyzyjne Zdolności i umiejętności zawodowe (np. rozwiązywania problemów, uzasadniania, językowe, komunikacyjne) Zdolności poznawcze (zdolność identyfikacji i postrzegania, zdolność interpretacji, zdolność rozumienia, zdolność rekonfiguracji ) ... ...
Interakcje międzyjednostkowe	Niepewność Normy zachowań Uwarunkowania behawioralne (np. zachowania zwyczajowe) Uwarunkowania technologiczne	Kapitał społeczny Pozycja (status) społeczna i zawodowa Reputacja Zachowania adaptacyjne Zaufanie Zdolność kolektywnego projektowania i podejmowania decyzji ... ...

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem literatury ujętej w tabeli 1.

wych, jak i ilościowych. Co więcej, pewnym mankamentem istniejącego dorobku, dotyczącego mikrofundamentów sprawności działania współczesnych organizacji, w tym czynników organizacyjnych determinujących przewagę konkurencyjną opartą na rencie kooperacyjnej, może być fakt ograniczania postrzegania mikrofundamentów do czynników identyfikowalnych jedynie wśród kadry zarządzającej [Helfat, Peteraf 2015, s. 831-850; Czakon 2015]. Należy zauważyć, iż w odniesieniu do mikrofundamentów współpracy strategicznej, której realizacja i efekty w dużej mierze zależą od pracowników bezpośrednio w nią zaangażowanych – niejednokrotnie niezajmujących stanowisk menadżerskich<sup>2</sup> – nie powinna zawężyć się wyłącznie do kadry menadżerskiej. Dlatego też, projektując przyszłe badania – a dokładniej, charakteryzując docelowych respondentów – warto uwzględnić nie tylko przedstawicieli kierownictwa, ale również pracowników niższych szczebli, bezpośrednio zaangażowanych w procesy współdziałania, również mogących mieć wpływ na za-

<sup>2</sup> Przykładowo w odniesieniu do konsorcjów badawczo-rozwojowych, klastrów, łańcuchów dostaw bieżące wspólnie realizowane procesy i operacje leżą w gestii pracowników wykonawczych, a zatem to mikrofundamenty z nimi związane mogą kształtować np. chęć współdziałania, poziom efektywnego dzielenia się wiedzą, zakres kompetencji absorpcji wiedzy itd.

wiązanie współpracy dwustronnej w diadach, jak i wielostronnej w sieciach międzyorganizacyjnych.

#### 4. Zakończenie

Posiłkując się stwierdzeniem W. Czakona, iż „uporządkowanie okrucichów wiedzy to jedno z najważniejszych zadań, stojących przed badaczami” [Czakon 2015, s. 20], można przyjąć, iż jednym z najważniejszych zadań badaczy z zakresu zarządzania strategicznego jest identyfikacja, a następnie określenie roli mikrofundamentów współpracy międzyorganizacyjnej. Dodatkowo przegląd literatury dowodzi istnienia znacznych luk poznawczych w obszarze mikrofundamentów zjawisk kolektywnych [Barney, Felin 2013], w tym także intencjonalnego oraz emergentnego zawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej. W opinii auterek przyszłe badania warto realizować w duchu podejścia jakościowego, ukierunkowanego zarówno na rozpoznanie mikrofundamentów tego typu relacji, jak i weryfikację tych mikrofundamentów, które zostały zidentyfikowane jako istotne dla innych zjawisk kolektywnych w obszarze nauk społecznych, ekonomicznych czy nauk o zarządzaniu.

#### Literatura

- Barney J., Felin T., 2013, *What are microfoundations?*, The Academy of Management Perspectives, vol. 27 (2), s. 138-155.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon W., 2015, *Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 798-807.
- Felin T., Foss N.J., 2005, *Strategic organization: A field in search of micro-foundations*, Strategic Organization, vol. 3 (4), s. 441-455.
- Felin T., Foss N.J., 2006, *Individuals and organizations: thoughts on a micro-foundations project for strategic management and organizational analysis*, Research Methodology in Strategy and Management, vol. 3, s. 253-288.
- Felin T., Foss N.J., 2009, *Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations*, Scandinavian Journal of Management, vol. 25 (2), s. 157-167.
- Felin T., Foss N.J., Heimeriks K.H., Madsen T.L., 2012, *Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure*, Journal of Management Studies, vol. 49 (8), s. 1351-1374.
- Foss N.J., 2010, *Micro-foundations for management research: What, why, and whither?*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 13 (42), s. 11-34.
- Hedstrom P., Swedberg R., 1998, *Social Mechanisms: An Introductory Essay*, [w:] Hedstrom P., Swedberg R. (red.), *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 1-31.
- Helfat C.E., Peteraf M.A., 2015, *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, vol. 36 (6), s. 831-850.
- Klimas P., 2015, *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, Problemy Zarządzania, vol. 13, nr 1 (50), t. 1, s. 29-46.
- Lippman S.A., Rumelt R.P., 2003, *The payments perspective: micro-foundations of resource analysis*, Strategic Management Journal, vol. 24 (10), s. 903-927.

- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., 2012, *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Paruchuri S., Eisenman M., 2012, *Microfoundations of firm R&D capabilities: A study of inventor networks in a merger*, *Journal of Management Studies*, vol. 49 (8), s. 1509-1535.
- Piórkowska K., 2014, *Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, nr 27 (2), s. 129-137.
- Powell W.W., Colyvas J.A., 2008, *Microfoundations of institutional theory*, [w:] Greenwood R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin-Andersson K. (red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, SAGE Publications, London.
- Ratajczak-Mrozek M., 2012, *Motywy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, nr 3, s. 37-41.
- Ratajczak-Mrozek M., Zieliński M., 2013, *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw – ujęcie koncepcyjne*, *Przeгляд Organizacji*, nr 11, s. 32-37.
- Raub W., Buskens V., van Assen M.A., 2011, *Micro-macro links and microfoundations in sociology*, *The Journal of Mathematical Sociology*, vol. 35 (1-3), s. 1-25.
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., 2015, *Intra-organizational Selection: Phenomenon and Its Behavioural and Cultural Determining Factors*, *Journal of Management and Strategy*, vol. 6 (4).
- Teece D.J., 2007, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, vol. 28 (13), s. 1319-1350.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, s. 509-533.
- Thöni C., Tyran J.R., Wengström E., 2012, *Microfoundations of social capital*, *Journal of Public Economics*, vol. 96 (7), s. 635-643.
- Winter S.G., 2013, *Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities*, *The Academy of Management Perspectives*, vol. 27 (2), s. 120-137.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, *Przeгляд Organizacji*, nr 2, s. 3-8.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Dlaczego firmy chcą kooperować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora high-tech*, *Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 366, s. 660-670.