

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 1 (58)



M. Zięba, A. Ziółkowski, *Zastosowanie metody studium przypadku w kształceniu menedżerów*, „e-mentor” 2015, nr 1 (58), s. 55–59, <http://dx.doi.org/10.15219/em58.1150>.

Zastosowanie metody studium przypadku w kształceniu menedżerów



Małgorzata
Zięba



Artur
Ziółkowski

W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące wykorzystania metody studium przypadku w kształceniu menedżerów, kierowników oraz właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw. W pierwszej części opracowania zaprezentowano podstawowe informacje na temat metody studium przypadku i jej zastosowania w edukacji menedżerskiej, a w części drugiej opisano model tworzenia biznesowych studiów przypadku. Model może być wykorzystywany do opracowywania studiów przypadku nie tylko z dziedziny zarządzania, ale także z innych dziedzin, np. psychologii czy ochrony środowiska.

Kształcenie menedżerów, którzy będą potrafili skutecznie zarządzać firmą w ciągle zmieniającym się otoczeniu, nie jest łatwym zadaniem. Wiedza, którą menedżerowie powinni posiadać, nie może być oparta jedynie na zagadnieniach teoretycznych, ale musi być mocno osadzona w praktyce. W związku z tym coraz bardziej powszechne na uczelniach i w szkołach średnich staje się kształcenie z wykorzystaniem metod rozwiązywania problemów (*problem-based learning*). Przykładem takiej metody jest studium przypadku (*case study*).

Niniejszy artykuł przedstawia model tworzenia biznesowych studiów przypadku. Model ten został opracowany i przetestowany w ramach projektu INNOCASE¹. Może być wykorzystany do opracowywania

biznesowych studiów przypadku adresowanych do menedżerów, studentów oraz innych grup odbiorców. Model można również rozwijać i modyfikować, co zwiększa jego potencjalną użyteczność w innych dziedzinach.

Metoda studium przypadku

Metoda studium przypadku już od prawie wieku jest wykorzystywana w edukacji biznesowej i nie tylko². Jej potencjał w zakresie realizacji potrzeb edukacyjnych zarówno szkoleniowców, jak i pracodawców, został wykazany w wielu badaniach³. Za niekwestionowanego prekursora w obszarze biznesowych studiów przypadku uważana jest Harvard Business School, która jako pierwsza wprowadziła tę metodę nauczania do swojego programu⁴. Biznesowe studium przypadku można zdefiniować jako *opis warunków, podejść oraz praktyk stosowanych w określonym czasie w danej organizacji*⁵. Studium zawiera zwykle pewien rys historyczny, który pozwala czytelnikowi zrozumieć obecną sytuację firmy, oraz opisuje wyzwania i problemy, z którymi boryka bądź też borykała się organizacja⁶. Zastosowanie metody studium przypadku pozwala na rozwinięcie i udoskonalenie kompetencji wymaganych od menedżerów, takich jak np. umiejętność analizy, syntezy, identyfikacji prob-

¹ Projekt INNOCASE – Transfer innowacyjnej metodyki studium przypadku w edukacji biznesowej, realizowany w ramach programu *Leonardo da Vinci, Transfer of Innovations*. Więcej informacji na temat projektu można znaleźć na stronie innocase.zie.pg.gda.pl. Niniejszy artykuł jest rezultatem projektu INNOCASE, realizowanego przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu *Uczenie się przez całe życie* oraz ze środków finansowych na naukę w latach 2013–2014 przyznanych na realizację projektu międzynarodowego współfinansowanego.

² Zob. np.: G. Jackson, *Rethinking the case method*, „Journal of Management Policy and Practice” 2011, Vol. 12, No. 5, s. 142–164; D.O. Egleston, *The interactive, progressive case study*, „Business Education Innovation Journal” 2013, Vol. 5, No. 1, s. 101–104; R. Matthews, J. Bexley, L. Sullivan, *Using case studies to prepare business students to perform: A practical application*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2011, Vol. 17, No. 1, s. 1–6.

³ Np. J. Cullen, S. Richardson, R. O'Brien, *Exploring the teaching potential of empirically-based case studies*, „Accounting Education: an international journal” 2004, Vol. 13, No. 2, s. 251–266, <http://dx.doi.org/10.1080/09639280420001676648>; M.J. Milne, P.J. McConnell, *Problem based learning: A pedagogy for using case material in accounting education*, „Accounting Education: an international journal” 2001, Vol. 10, No. 1, s. 61–82, <http://dx.doi.org/10.1080/09639280122712>.

⁴ L. Pitt, V.L. Crittenden, K. Plangger, W. Halvorson, *Case teaching in the age of technological sophistication*, „Journal of the Academy of Business Education” Spring 2012, s. 77–94.

⁵ L.F. Pitt, R.T. Watson, *The case for cases: writing and teaching cases for the emerging economies*, „Information Technology for Development” 2011, Vol. 17, No. 4, s. 319–326, <http://dx.doi.org/10.1080/02681102.2011.604080>.

⁶ Tamże.

lemów, proponowania rozwiązań czy podejmowania decyzji⁷. Metoda ta umożliwi zaangażowanie osób uczących się w proces kształcenia i zmotywowanie ich do samodzielnej pracy oraz do rozwijania umiejętności krytycznego myślenia⁸.

Metoda studium przypadku jest często doceniana przez osoby kształcące się w obszarze zarządzania. Dzięki jej wykorzystaniu stosują one zdobyte umiejętności i wiedzę do rozwiązania praktycznych problemów, z którymi mogą się zetknąć w przyszłości w firmie⁹. Książki są przydatne w nauczaniu teorii, jednak to właśnie studia przypadku okazują się często bardziej interesujące dla studentów czy osób szkolących się. Kolejną zaletą studiów przypadku jest to, że pozwalają na ćwiczenie procesu podejmowania decyzji w przyjaznym otoczeniu, bez ponoszenia konsekwencji ewentualnych niewłaściwych działań. Co prawda ograniczony dostęp do informacji czy danych, wynikający z przedstawienia w studium tylko istotnych informacji i pewnego tła sytuacyjnego, może być czasami frustrujący dla osób korzystających ze studiów przypadku, jednak podobna sytuacja (ograniczonej ilości informacji) ma często miejsce w rzeczywistości, kiedy menedżerowie podejmują decyzje, nie dysponując wszystkimi niezbędnymi danymi¹⁰. Dlatego też prawidłowo przygotowane studium przypadku może dobrze oddawać realia praktyki gospodarczej.

Metoda studium przypadku ma wiele zalet i jest powszechnie wykorzystywana w edukacji biznesowej. Jednakże pomimo szerokiego stosowania tej metody w kształceniu menedżerów i kierowników, relatywnie rzadko jest ona wykorzystywana do ilustracji problemów małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Wiele biznesowych studiów przypadku opiera się na problemach, z jakimi borykają się duże podmioty, a nie te z sektora MSP. W konsekwencji menedżerowie i właściciele mniejszych firm korzystają w mniejszym stopniu ze studiów przypadku prezentujących rzeczywiste problemy tego rodzaju organizacji¹¹. Jednocześnie szkoleniowcy, trenerzy oraz nauczyciele często nie wiedzą, z jakimi problemami borykają się takie firmy oraz w jaki sposób można pozyskać informacje niezbędne do stworzenia studium przypadku dotyczącego właśnie MSP.

W dalszej części niniejszego artykułu zostanie przedstawiony model tworzenia biznesowych studiów przypadku służący do opracowywania ich we

współpracy z MSP. Stworzone przy jego pomocy studia przypadku mogą posłużyć do kształcenia menedżerów, kierowników, właścicieli tego rodzaju firm oraz kandydatów na nich (np. studentów kierunków biznesowych, absolwentów uczelni technicznych czy osób chętnych do założenia własnej firmy).

Model tworzenia biznesowych studiów przypadku

Jak wynika z wcześniejszych analiz, metoda studium przypadku jest ważnym elementem kształcenia, także menedżerów i kierowników. Działania przygotowawcze prowadzące do powstania gotowych produktów edukacyjnych (biznesowych studiów przypadku) wymagają wykonania szeregu czynności proceduralnych związanych z gromadzeniem i przetwarzaniem informacji. Konstruowanie takich studiów przypadku wymaga nie tylko dostosowania ich do celów edukacyjnych (dopasowania do potrzeb odbiorców), ale również zapewnienia odpowiednich mechanizmów zarządzania informacją w samym procesie ich przygotowania.

Działania prowadzące do opracowania formalnej metody (procedury) pozyskiwania informacji na potrzeby studiów przypadku dla celów biznesowych wymagają wykonania kilku kroków, które wydają się typowe dla wszystkich rodzajów takich studiów. Oznacza to zatem konieczność tworzenia ogólnych (generycznych) rozwiązań umożliwiających konstruowanie studiów przypadku i ich dostarczanie w środowisku edukacyjnym na potrzeby kształcenia różnych grup odbiorców (m.in. studentów, przedsiębiorców).

Formalizacja samego procesu przygotowywania biznesowych studiów przypadku wymaga przede wszystkim zdefiniowania i sprecyzowania grupy docelowej. Dopiero po określeniu odbiorcy końcowego możliwe staje się przeprowadzenie kroków prowadzących do powstania gotowego produktu. Model opracowany przez autorów niniejszego artykułu powstał w oparciu o doświadczenia zdobyte podczas realizacji projektów edukacyjnych na potrzeby edukacji menedżerów i właścicieli firm z sektora MSP. Jednak bez względu na grupę docelową starano się wskazać najważniejsze elementy i procesy prowadzące do powstania biznesowych (i nie tylko biznesowych) studiów przypadku.

⁷ C.R. Gonzalez, *Education for management. Pros & cons of using case method in the XXI century*, „Journal of Executive Education” 2011, Vol. 10, No. 1, s. 117–126.

⁸ M. Healy, M. McCutcheon, *Teaching with case studies: An empirical investigation of accounting lecturers' experiences*, „Accounting Education: an international journal” 2010, Vol. 19, No. 6, s. 555–567, <http://dx.doi.org/10.1080/09639284.2010.501577>.

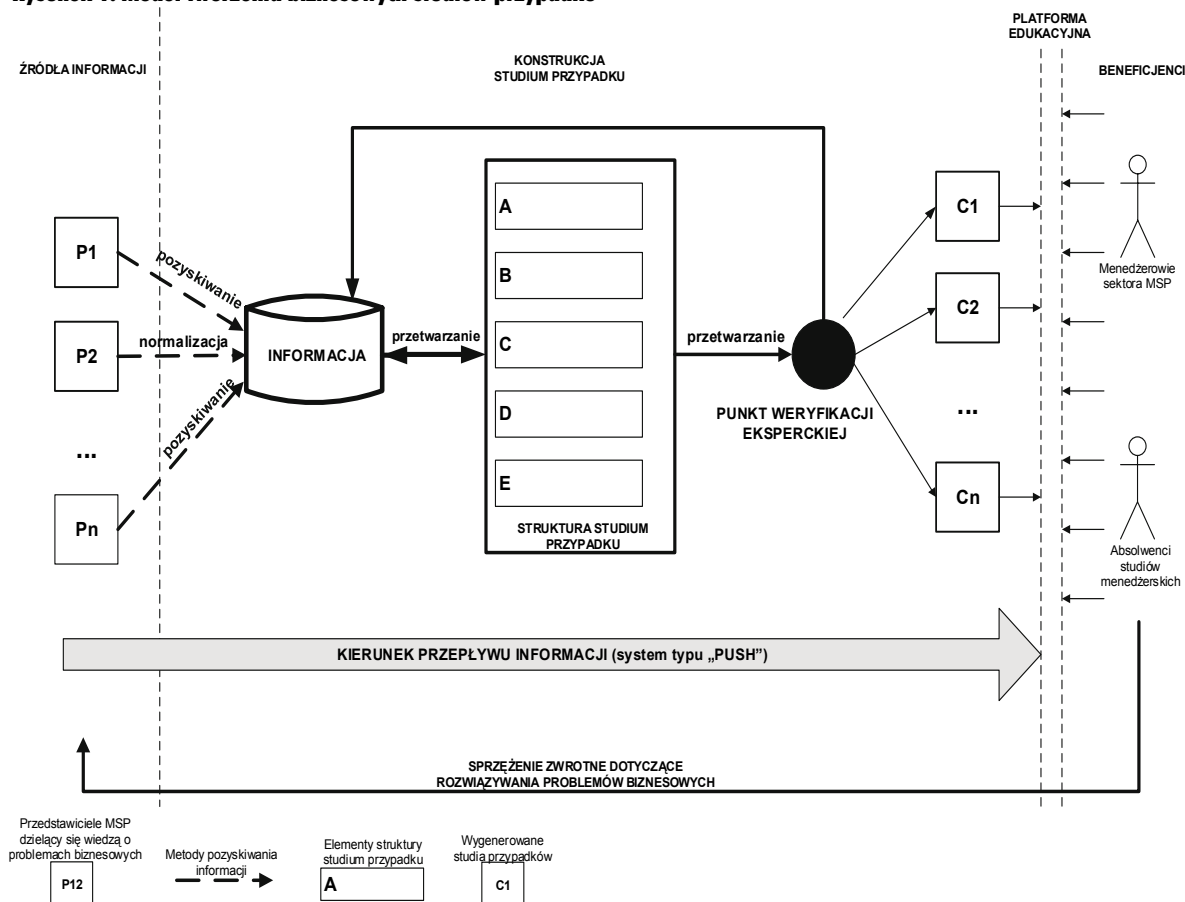
⁹ L.W. Cellucci, D. Kerrigan, C. Peters, *Case writing matters*, „Journal of Case Studies” 2012, Vol. 30, No. 1, s. 1–7.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Pewną odpowiedzią na tego rodzaju problemy jest projekt *INNOCASE*. Ogólnym celem projektu było dostosowanie i przeniesienie innowacyjnej metodyki studium przypadku do nowego środowiska – biznesowych systemów edukacyjnych w Polsce i innych krajach partnerskich. W ramach projektu metodyka studium przypadku została dopasowana właśnie do potrzeb środowiska małych i średnich przedsiębiorstw.

Zastosowanie metody studium przypadku w kształceniu...

Rysunek 1. Model tworzenia biznesowych studiów przypadku



Źródło: opracowanie własne.

Opracowany model zawiera w sobie elementy kanonu zarządzania wiedzą, w skład którego wchodzi procesy lokalizowania, gromadzenia i przetwarzania (czasem zwanego rozwijaniem) wiedzy oraz dzielenia się nią¹².

Przedstawiony na schemacie obszar problemowy (na rys. 1 – źródła informacji) odpowiada procesom lokalizowania (rozpoznawania) wiedzy. Lokalizowanie wiedzy dotyczy przede wszystkim rozpoznawania źródeł, które mogą dostarczyć informacji niezbędnej do opracowywania edukacyjnych studiów przypadku. W opinii autorów należy dokonać nie tylko identyfikacji podmiotów (przedsiębiorstwa, zespoły projektowe) dostarczających wiedzy o problemach biznesowych, ale przede wszystkim przeprowadzić identyfikację konkretnych problemów, które będą stanowiły podstawę budowania studiów przypadku i przyniosą wartość edukacyjną. Do identyfikacji problemów biznesowych można wykorzystać instrumenty takie, jak np. kwestionariusze ankietowe, wywiady zogniskowane lub wywiady pogłębione. Każdy z tych instrumentów powinien być dobrany tak, aby badanie

przeprowadzone z jego użyciem dostarczało zbiór konkretnych problemów biznesowych (oznaczonych na rys. 1 jako P1, P2, ..., Pn), stanowiących podstawę późniejszych działań edukacyjnych.

Po identyfikacji problemów biznesowych możliwe jest budowanie (tworzenie) bazy informacji o typowych problemach przedsiębiorców. Takie problemy powinny zostać poddane procesowi normalizacji¹³, tak aby przy tworzeniu gotowych studiów przypadku nie zabrakło żadnych kluczowych informacji. Normalizacja może zostać zapewniona przez użycie zstandaryzowanego formularza opisu problemu, zawierającego odpowiednie pola z wymaganymi informacjami. W zależności od przeznaczenia studium przypadku i edukacyjnej grupy docelowej, normalizacja problemów biznesowych powinna być tak prowadzona, aby zapewnić zbiór niezbędnych informacji do przygotowania studiów przypadku. Przykładowo, jeżeli grupa edukacyjna ma poszukiwać rozwiązań dotyczących zarządzania zespołem, to normalizacja problemów biznesowych powinna doprowadzić do takiego ich opisu, który zawiera co najmniej niezbędne parametry zespołów

¹² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹³ Przez proces normalizacji rozumie się tu stosowanie pewnych reguł i schematów, które pozwolą na stworzenie kompletnego i jasnego studium przypadku.

– np. członkowie, doświadczenie, umiejętności oraz problemy, z którymi boryka się zespół.

Znormalizowane problemy biznesowe powinny zostać zgromadzone w centralnej bazie (na rysunku 1 – informacja), do której można odwołać się podczas konstruowania konkretnych studiów przypadku. To, w jaki sposób (od strony technicznej) zostanie utworzona baza wiedzy, jest jednak zależne od możliwości i potencjału infrastrukturalnego podmiotów przygotowujących studia przypadku. Jedną z najczęstszych form gromadzenia informacji stanowią dzisiaj gotowe intranetowe repozytoria. Jeśli jednak podmiot przygotowujący studia przypadku nie posiada takich możliwości, mogą być one gromadzone w bardziej tradycyjnej formie (dokumenty elektroniczne, bazy danych).

Proces gromadzenia informacji potrzebnych do stworzenia studiów przypadku jest pierwszym krokiem do późniejszego przetwarzania tych informacji. Kształt centralnej bazy danych (najlepiej, gdy jest to wspomniane powyżej repozytorium) powinien uwzględniać możliwość dwukierunkowej realizacji procesów przetwarzania wiedzy. Osobom przygotowującym studia przypadku należy zapewnić zarówno możliwość pobierania informacji z bazy, jak i wprowadzania modyfikacji. W trakcie pracy nad przygotowaniem studium przypadku mogą zostać bowiem zidentyfikowane oraz uzupełnione brakujące a istotne informacje. Komunikacja i dostęp do bazy informacji o problemach biznesowych są kluczowe dla opracowania gotowego produktu, jakim jest biznesowe studium przypadku.

Ważne jest, aby takim studiom przypadku zapewnić odpowiednią strukturę. Na schemacie została ona oznaczona kolejnymi literami alfabetu (A, B, C, D, E). Sama konstrukcja studium przypadku jest osobnym zagadnieniem – prezentowany model odnosi się (w większym stopniu) do procesu tworzenia studium przypadku – jednak przyjęcie odpowiedniej struktury jest niezwykle istotne także z punktu widzenia instrumentów gromadzenia informacji. Oznacza to, że przed przystąpieniem do tworzenia studium przypadku należy jasno określić jego strukturę oraz elementy, które będzie zawierała. Jako przykład można przedstawić strukturę wykorzystywaną na potrzeby tworzenia studiów przypadku w ramach projektu *INNOCASE*, w której zawarto następujące elementy:

- A – Streszczenie
- B – Podstawowe informacje nt. firmy
- C – Analiza środowiska
- D – Zdefiniowanie problemu
- E – Ścieżka do rozwiązania problemu

Ponadto w niektórych studiach przypadku opracowanych na potrzeby projektu *INNOCASE* zamieszczono również sekcję dyskusja/analiza (F) oraz źródła (G).

Po opracowaniu i wypełnieniu przyjętej struktury (np. ABCDE) treścią, efekty tej pracy powinny zostać poddane weryfikacji przez eksperta z danej dziedziny.

Taka kontrola jest niezbędna przed rozpoczęciem upowszechniania opracowanych studiów przypadku (dzielenia się informacją). Zadaniem eksperta dziedzinowego jest sprawdzenie, czy stworzone studium przypadku odpowiada standardom kształcenia i na ile może spełnić oczekiwania grupy docelowej (np. studentów, przedsiębiorców). Analiza przeprowadzona przez eksperta dziedzinowego to także moment weryfikacji przyjętej metody gromadzenia informacji. Ekspert może wskazać istotne braki merytoryczne i jeżeli nie uda się ich wypełnić informacjami zgromadzonymi w repozytorium (bazie wiedzy) lub w innych dostępnych źródłach (np. literaturze fachowej dotyczącej tematyki studium przypadku), brakujące informacje mogą zostać pozyskane od podmiotów stanowiących pierwotne źródło informacji (czyli firm). Ten mechanizm obrazuje w przyjętym modelu mała pętla sprzężenia zwrotnego. Ekspertem dziedzinowym może być np. doświadczony nauczyciel korzystający z metody studium przypadku.

Proces tworzenia i wypełniania struktury studium przypadku dedykowaną treścią (odpowiadającą potrzebom odbiorców) wraz z kontrolą realizowaną przez eksperta dziedzinowego odpowiada procesom przetwarzania i rozwijania wiedzy według klasycznego modelu G. Probst i innych¹⁴. W momencie gdy proces ten zostanie zakończony, można przejść do ostatniego etapu realizacji biznesowych studiów przypadku, czyli dzielenia się wiedzą.

Przez dzielenie się wiedzą w organizacji rozumie się udostępnienie i upowszechnienie wiedzy w otoczeniu. Otoczeniem w kontekście edukacji opartej na studiach przypadku są osoby szkolące się (np. studenci, menedżerowie, kierownicy). W przypadku stacjonarnych szkoleń, treningów, pracy grupowej czy zajęć na studiach można mówić o bezpośrednim przekazywaniu materiałów osobom edukowanym. Jednak dzisiejszy rozwój technologii informacyjnych pozwala podmiotom dostarczającym studia przypadku wykorzystać do tego celu nie tylko bezpośrednio, ale również elektroniczne kanały dystrybucji. Różne narzędzia i sposoby dzielenia się wiedzą można ogólnie nazwać platformą edukacyjną (rys. 1). Platforma ta może posiadać (a w przyszłości najlepiej integrować) wszystkie dostępne formy dzielenia się wiedzą: interaktywne strony internetowe, portale społecznościowe, wortale tematyczne, dedykowane systemy e-learningu, a także „klasyczne” formy, np. szkolenia, publikacje czy materiały książkowe. Różnorodność kanałów powinna spełniać oczekiwania użytkownika końcowego, czyli osób uczestniczących w edukacji opartej na biznesowych studiach przypadku.

Ostatnim elementem opracowanego modelu jest opinia końcowych odbiorców kursów edukacyjnych opartych na studiach przypadku. Duża pętla sprzężenia zwrotnego na rysunku prezentującym model oznacza konieczność badania (mierzenia i weryfikowania) trafności pozyskanych problemów

¹⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, dz.cyt.

biznesowych w stosunku do oczekiwań i potrzeb osób edukowanych. Jeżeli dostarczone studia przypadku odpowiadają oczekiwaniom, nie ma konieczności ich modyfikowania. Jeśli nie odpowiadają oczekiwaniom, oznacza to najprawdopodobniej błąd na którymś etapie tworzenia tych studiów bądź też zmianę w oczekiwaniach odbiorców. Należy wówczas ponownie wykorzystać zaprezentowany model i dokonać odpowiedniej modyfikacji.

Podsumowanie

W niniejszym artykule zaprezentowano i omówiono model tworzenia biznesowych studiów przypadku. Model ten ma szerokie zastosowanie w opracowywaniu studiów przypadku na potrzeby różnego rodzaju odbiorców pragnących zdobyć wiedzę w oparciu o rzeczywiste problemy firm. Model został sprawdzony w procesie tworzenia studiów przypadku omawiających problemy z zakresu zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Studia przypadku, które powstały, zostały przetestowane (punkt weryfikacji eksperckiej na rys. 1) przez reprezentantów środowiska MSP i nauczycieli będących ekspertami dziedzinowymi. Po weryfikacji eksperckiej na ich podstawie zbudowano kurs e-learningowy i przetestowano go na próbie 50 przedstawicieli MSP (do tej grupy były skierowane studia przypadku). Wyniki testowania okazały się bardzo pozytywne¹⁵, co pośrednio potwierdza przydatność modelu do tworzenia biznesowych studiów przypadku.

Naturalnym odbiorcą powyżej zaprezentowanego modelu są studenci szkół i wydziałów biznesowych oraz firmy konsultingowe i szkoleniowe. Przedstawiony model można rozwijać i dostosowywać do potrzeb innych grup szkoleniowych. Jak wspomniano w pierwszej części artykułu, studia przypadku są wykorzystywane w wielu obszarach kształcenia, co znacząco zwiększa możliwości aplikacyjne modelu.

¹⁵ Według osób testujących moduły kursu e-learningowego powstałego na podstawie studiów przypadku wszystkie 12 modułów oferuje nową wiedzę (73 opinii na 77) oraz przyczynia się do osiągnięcia znaczących efektów kształcenia (73 opinii spośród 77). Osoby testujące moduły w 67 na 77 przypadków uznały wiedzę zawartą w modułach za bardzo bądź średnio przydatną dla swojej firmy i w wykonywanej przez siebie pracy.

The case study method in the education of managers

Training with the use of problem-based learning has become increasingly popular at all levels of education, including business education. An example of this type of learning is case study method. This method allows developing skills and competencies used by managers in their work, for example ability to synthesize, identify problems, and make decisions. Despite many advantages of the case study method and its widespread use in the training of executives and managers, it is used to illustrate the problems of small and medium-sized enterprises (SMEs) relatively rarely.

Many business case studies are based on the problems faced by large companies, and not those from the SME sector, which greatly reduces the possibility of using this method of training for managers and owners of SMEs. This paper helps to solve this problem by presenting a model used to create business case studies devoted to the needs of SMEs. Case studies created on the base of this model can be used to train managers, supervisors, owners of such companies and prospective candidates. The model can also be developed and modified, which increases its potential application in other training areas. The model was developed and tested within the INNOCASE project (project website: www.innocase.zie.pg.gda.pl).

Bibliografia

- Cellucci L.W., Kerrigan D., Peters C., *Case writing matters*, „Journal of Case Studies” 2012, Vol. 30, No. 1, s. 1–7.
- Cullen J., Richardson S., O'Brien R., *Exploring the teaching potential of empirically-based case studies*, „Accounting Education: an international journal” 2004, Vol. 13, No. 2, s. 251–266, <http://dx.doi.org/10.1080/09639280420001676648>.
- Egleston D.O., *The interactive, progressive case study*, „Business Education Innovation Journal” 2013, Vol. 5, No. 1, s. 101–104.
- Gonzalez C.R., *Education for management. Pros & cons of using case method in the XXI century*, „Journal of Executive Education” 2011, Vol. 10, No. 1, s. 117–126.
- Healy M., McCutcheon M., *Teaching with case studies: An empirical investigation of accounting lecturers' experiences*, „Accounting Education: an international journal” 2010, Vol. 19, No. 6, s. 555–567, <http://dx.doi.org/10.1080/09639284.2010.501577>.
- Jackson G., *Rethinking the case method*, „Journal of Management Policy and Practice” 2011, Vol. 12, No. 5, s. 142–164.
- Matthews R., Bexley J., Sullivan L., *Using case studies to prepare business students to perform: A practical application*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2011, Vol. 17, No. 1, s. 1–6.
- Milne M.J., McConnell P.J., *Problem based learning: A pedagogy for using case material in accounting education*, „Accounting Education: an international journal” 2001, Vol. 10, No. 1, s. 61–82, <http://dx.doi.org/10.1080/09639280122712>.
- Pitt L., Crittenden V.L., Plangger K., Halvorson W., *Case teaching in the age of technological sophistication*, „Journal of the Academy of Business Education” Spring 2012, s. 77–94.
- Pitt L.F., Watson R.T., *The case for cases: writing and teaching cases for the emerging economies*, „Information Technology for Development” 2011, Vol. 17, No. 4, s. 319–326, <http://dx.doi.org/10.1080/02681102.2011.604080>.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.