

MODEL BISNIS ORGANISASI BERBASIS PENGETAHUAN

Oleh:

Ida Ketut Kusumawijaya¹⁾, Partiwi Dwi Astuti²⁾

¹⁾ STIE Triatma Mulya-Bali

²⁾ Fakultas Ekonomi Universitas Warmadewa-Bali

E-mail: ik_kusumawijaya@yahoo.com

E-mail: partiwi_astuti@yahoo.co.uk

ABSTRACT

Purpose of this research is study organizational business model based on knowledge. Method applied in this research is conceptual descriptive approach with book study. Organizational business model based on knowledge can create excellence to compete organization through understanding and allocation of business activity to yield advantage, increases business activity performance, increases planning and implementation of business activity as according to organization strategy, increases innovation and excellence of organization future, holds important role in process of e-business organization. Organizational business model based on knowledge is emulation area, change of organizational internal area and development of information technology infrastructure. Area of emulation stems from the increasing of request in emulation market global, what claims organization is more inovatif and efficient by using information technology in change speed response of market appetite. Its(the impact there will be organization internal change of orthogonal transformation of process to and accomodates business model to maintain organization competitiveness.

Key words : model, business, organization, knowledge

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pemikiran Penrose (1959) yang menggagas teori resource-based view of the firm (Nelson and Winter, 1982; Barney, 1991) implementasinya relevan saat persaingan ekonomi berbasis industri dengan menggunakan sumberdaya organisasi untuk meningkatkan daya saing (Alchian and Demsetz, 1972; Grant, 1996; Pemberton and Stonehouse, 2000; Miller 2003). Namun, ketika organisasi dewasa ini menghadapi persaingan ekonomi berbasis pengetahuan, pendekatan yang memposisikan organisasi secara strategis tidak lagi hanya mengandalkan sumberdaya organisasi semata, tetapi seharusnya mampu mengintegrasikan sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi yang dikenal dengan knowledge

based view of the firm (Grant, 1991; Spender, 1994; Spender and Grant, 1996; Chesbrough H.W., 2003; Zaytseva A., Shuvalova O., 2011; Guinet J., Meissner D., 2012). Implementasi knowledge based view of the firm pada organisasi berdasarkan keunikan sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas unggul yang tidak dapat ditiru organisasi lain dengan mengembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan (Shapiro C and Varian, 1999; Zack, 1999; Connor, 2002; Miller, 2003).

Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan merupakan kritik terhadap pemikiran model bisnis five forces Porter yang lebih menekankan keunggulan industri daripada keunggulan organisasi (Mansfield and Fourie, 2004; Aldi, B. Elnath, 2005; Teece, 2010). Keadaan persaingan saat ekonomi berbasis industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yang disebut Porter merupakan strategi yang cukup komprehensif untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Lima kekuatan itu adalah ancaman yang ditimbulkan oleh persaingan yang kompetitif, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, potensi pendatang baru, dan produk pengganti (Kirchner, 2015). Model bisnis Porter membentuk struktur dari semua industri, menetapkan aturan kompetisi dan berfungsi meningkatkan profit perusahaan.

Sedangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan terdiri dari individu organisasi yang memiliki kualifikasi pengetahuan yang dibutuhkan organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing (Blacker, 1995; Karreman et al, 2002). Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan juga merupakan kritik terhadap implementasi pengelolaan organisasi secara birokratik, yang menjunjung standar operating prosedur, hirarki pekerjaan dan division of labour (Drucker, 1993; Wikstrom et al., 1993), dan mengesampingkan peran sumberdaya pengetahuan yang dimiliki individu organisasi. Padahal Starbuck (1992) mengungkapkan bahwa dalam model bisnis organisasi berbasis pengetahuan mengindikasikan pentingnya pengetahuan individu organisasi dibandingkan dengan sumberdaya organisasi lainnya (Alvesson, 2004). Kemunculan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan tidak lepas dari ketidakmampuan pengelolaan organisasi birokratik dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar, persaingan global dalam era ekonomi berbasis pengetahuan. Karakteristik model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat ditunjukkan dari pekerjaan organisasi yang kompleks dan sulit untuk distandarisasi, sehingga membutuhkan individu dengan kualifikasi mampu mengelola aktivitas organisasi berbasis pengetahuan (Karreman et al., 2002; Robertson and Swan, 2003).

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengkaji konsep model bisnis organisasi berbasis pengetahuan.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif konseptual dengan kajian pustaka.

PEMBAHASAN

Resource Based Theory

Konsep daya saing berdasarkan kompetensi dikembangkan oleh Penrose (1959) yang dianggap memberikan kontribusi terhadap teori modern yang didasarkan pada sumber daya (resource based theory). Pendukung teori ini melihat bahwa organisasi merupakan kumpulan sumberdaya individu yang unik yang kemudian meningkatkan daya saing organisasi (Nelson and Winter, 1982; Barney, 1991).

Knowledge Based Theory

Knowledge organisasi merupakan dasar membangun strategi organisasi dan menjadi sumberdaya penting profitabilitas organisasi (Grant, 1991; Spender, 1994; Spender and Grant, 1996), untuk memperkuat dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi. Dua jenis knowledge, yaitu: a). Tacit knowledge merupakan knowledge yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain. b) Explicit Knowledge merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

Model Bisnis

Konsep model bisnis menjadi terkenal seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan globalisasi. Model bisnis dikaji oleh banyak penulis dengan konsep berbeda (Linder and Cantrell, 2000), dan tidak ada literatur yang secara spesifik menggambarkan konsep model bisnis (Mansfield and Fourie, 2004). Magretta (2003) menjelaskan gagasan sederhana berkaitan dengan model bisnis yaitu merupakan kerangka konsep bagaimana keterkaitan sumberdaya organisasi bekerja (Peterovic, 2001; Mansfield and Fourie, 2004; Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005), berhubungan dengan elemen lingkungan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan keuntungan secara berkelanjutan (Timmers, 1998; Weil and Vitale, 2001; Stähler, 2002; Afuah, 2004). Sebuah model bisnis yang baik memotivasi karyawan untuk menciptakan dan meraih keunggulan (Magretta, 2003). Model bisnis membantu pimpinan organisasi menciptakan, memahami, mengkomunikasikan, merancang, menganalisis dan melakukan perubahan aktivitas bisnis dan keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan masa depan (Afuah, A. and Tucci, C.L. 2001; Afuah, 2004; Osterwalder et al., 2005; Zott et al, 2010).

Model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain (Giorgetti, 1998). Chesborough (2003) menyatakan model bisnis sebagai struktur rantai nilai (an activity based value chain concept), menciptakan value dengan serangkaian aktivitas dari bahan baku sampai ke pelanggan akhir, dimana value ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut (Timmer, 1998). Tapscott et al. (2000) mendiskusikan model bisnis yakni menentukan kembali value proposition yang

baru, mentransformasi aturan kompetisi, dan memobilisasi sumberdaya organisasi untuk menghasilkan tingkat kinerja yang maksimal (Kraemer et al., 2000).

Tabel Perkembangan Pemikiran Model Bisnis

Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian
Timmers, (1998); Giorgetti (1998); Peterovic, (2001).	Model bisnis merupakan kerangka konsep bagaimana keterkaitan sumberdaya organisasi bekerja, berhubungan dengan elemen lingkungan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan keuntungan secara berkelanjutan
Stähler, (2002); Magretta (2003); Mansfield and Fourie, (2003); Osterwalder, (2004).	Model bisnis adalah arsitektur produk, layanan dan aliran informasi termasuk deskripsi dari berbagai pelaku dalam bisnis dan peran yang mereka jalankan, keuntungan potensial, sumber pendapatan bagi suatu bisnis.
Afuah, (2004); Calia, et al., (2007).	Model bisnis membantu pimpinan organisasi menciptakan, memahami, mengkomunikasikan, merancang, menganalisis dan melakukan perubahan aktivitas bisnis dan keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan masa depan
Johnson, et al., (2008); Teece, (2010); Zott et al, (2010); Guinet, Meissner, (2012).	Model bisnis menggambarkan metode organisasi menjalankan strategi bisnis dengan mengurangi kompleksitas persaingan organisasi, dirancang dengan melibatkan sumber keunggulan bersaing organisasi yang langka, sulit ditiru dan dapat dipergunakan terus menerus

Sumber: Peterovic, (2001); Osterwalder, (2004); Calia, et al., (2007); Guinet, Meissner, (2012).

Persaingan dan ketidakpastian lingkungan ekonomi menciptakan kecepatan perubahan keputusan strategi bisnis bertambah kompleks dan sulit. Untuk menghadapi kompleksitas lingkungan persaingan, dibutuhkan kemampuan organisasi dalam mengeksplorasi pengetahuan dan memanfaatkannya secara efektif agar menjadi sumber utama keunggulan bersaing organisasi (Lei et al, 1996; Katzy and Blindow, 2003; Aldi, B. Elnath, 2005). Organisasi dituntut mengembangkan sumberdaya pengetahuan secara intensif (N. Sheehan and C. Stabell, 2007; J. Wang and J. Xaio, 2009), sebagai aset agar mampu menghadapi persaingan (Caniero, 2000; Lee, 2001; Rowley, 1999). Pengetahuan sebagai kekuatan strategis internal organisasi, tidak dapat diadaptasi oleh pesaing dan dapat membentuk organisasi inovatif, kompetitif dan menghasilkan daya saing (Barney, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995; Caniero, 2000; Priem and Butler, 2001).

Pengaruh dinamika persaingan dan ketidakpastian lingkungan ekonomi juga membuat model bisnis yang ada menjadi tidak layak dan membutuhkan penyesuaian dan pengembangan (Johnson, and Suskewics, 2009; Gambardella, and

McGahan, 2010; Zaytseva A., Shuvalova O., 2011; Hajiheydari et. al., 2012). Oleh karena, organisasi dituntut merancang kembali konsep model bisnis guna memfasilitasi para pengelola dalam menjalankan strategi bisnis (Morris, et al. 2005), untuk memahami elemen bisnis yang perlu dinilai, diukur, dikomunikasikan dan diperbaiki agar organisasi tetap mampu bersaing (Chesbrough, 2003; N. Sheehan and C. Stabell, 2007; Johnson, et al., 2008; Teece, 2010). Model bisnis menggambarkan metode organisasi menjalankan strategi bisnis dengan mengurangi kompleksitas persaingan organisasi (Rajala et al. 2003; Morris et al. 2005; Osterwalder, 2004; 2005; Calia, et al., 2007; Teece, 2010). Sehingga harusnya model bisnis dirancang dengan melibatkan sumber keunggulan bersaing organisasi yang langka, sulit ditiru dan dapat dipergunakan terus menerus.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, model bisnis telah menarik perhatian besar dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi. Sejak tahun 1995 sudah banyak jurnal dan artikel ilmiah dengan fokus utama pembahasan berbagai ide dan gagasan tentang model bisnis telah diterbitkan (Zott, et al, 2010). Meskipun sudah banyak literatur, diskusi panel seminar dan pertemuan ilmiah yang membahas tentang model bisnis, belum ada satu definisi umum yang dapat diterima secara luas oleh semua kalangan. Secara tradisional organisasi berusaha untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dengan kepekaan merespon perubahan pola konsumsi dan aktivitas permintaan pelanggan (Zang et. al., 2009). Namun, saat ini aktivitas organisasi tersebut dilakukan dengan basis pengetahuan pada media online, sehingga organisasi membutuhkan pengelolaan knowledge sebagai pendorong organisasi dalam merancang pengembangan model bisnis berbasis pengetahuan untuk memenuhi permintaan pelanggan di masa depan dan menghasilkan profit yang diinginkan.

Pengembangan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing organisasi melalui pemahaman dan alokasi aktivitas bisnis untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan kinerja aktivitas bisnis, meningkatkan perencanaan dan implementasi aktivitas bisnis sesuai dengan strategi organisasi, meningkatkan inovasi dan keunggulan masa depan organisasi, memegang peran penting dalam proses e-business organisasi (Osterwalder, 2004). Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan adalah integrasi lingkungan persaingan, perubahan lingkungan internal organisasi dan perkembangan infrastruktur teknologi informasi (Sethi and King, 1998). Lingkungan persaingan bersumber dari meningkatnya permintaan dalam pasar persaingan global, yang menuntut organisasi lebih inovatif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar (Lobontiu and Big, 2006). Dampaknya akan terjadi perubahan internal organisasi untuk mentransformasi proses dan menyesuaikan model bisnis untuk mempertahankan daya saing organisasi (Grover and Malholtra, 1997). Model bisnis yang dikembangkan Porter (1980) lebih terfokus pada kemampuan organisasi menganalisis kekuatan lingkungan eksternal organisasi yang dapat memunculkan kesempatan dan peluang. Padahal sumberdaya yang sangat potensial untuk memenangkan persaingan dan menciptakan keunggulan organisasi dewasa ini adalah dari sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Oleh karena, perlu

dikembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan untuk mencapai keunggulan bersaing.

KESIMPULAN

Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing organisasi melalui pemahaman dan alokasi aktivitas bisnis untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan kinerja aktivitas bisnis, meningkatkan perencanaan dan implementasi aktivitas bisnis sesuai dengan strategi organisasi, meningkatkan inovasi dan keunggulan masa depan organisasi, memegang peran penting dalam proses e-business organisasi. Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan adalah integrasi lingkungan persaingan, perubahan lingkungan internal organisasi dan perkembangan infrastruktur teknologi informasi. Lingkungan persaingan bersumber dari meningkatnya permintaan dalam pasar persaingan global, yang menuntut organisasi lebih inovatif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar. Dampaknya akan terjadi perubahan internal organisasi untuk mentransformasi proses dan menyesuaikan model bisnis untuk mempertahankan daya saing organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M., 2004, *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*, Oxford: OUP.
- Afuah, A. and Tucci, C.L. 2001. *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill. New York.
- Afuah, A. 2004. *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Alchian AA, and Demsetz H. 1972. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review* 62 (5): 777-795.
- Aldi, B. Elnath, 2005, *Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan*, *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol. 2 No. 1 Januari.
- Barney, JB. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Manage*, 17(1), pp. 99-129.
- Blackler, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Calia, R C., Guerrini. F.M., and Moura, G.L, 2007, *Innovation Network: From technological development to business model reconfiguration*, *Technovation*, 27, pp. 426-432.
- Carneiro, A. 2000. How does knowledge management influence innovation and competitiveness, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 87-98.
- Chesbrough H.W. 2003 *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Connor, K. 2002. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, pp. 121-154.
- Drucker, P. 1993. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gambardella, A., and McGahan, A.M, 2010, Business model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure, *Long Rang Planning*, 43, pp.262-271.
- Giorgetti, Duce, D., C. S. 1998. Reference Models for Distributed Cooperative Visualization. *Computer Graphics Forum* 17 (4).
- Grant, RM. 1991. The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Manage. Rev.*, 33(3), pp. 14-35.
- Grant RM. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 109-122.
- Grover, V., and Malhotra, M. K. 1997. Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of Operations Management*.
- Guinet J., Meissner D. 2012, Open Innovation: Implications for Corporate Strategies, Government Policy and International R&D Spillovers. *Foresight-Russia*, vol. 6, no 1, pp. 26–37.
- Hajiheydari, N., Reyhaneh D. D., and Leili H., 2012, Business Model Framework for Knowledge Intensive Organizations, *International Journal of Information and Electronics Engineering*, Vol. 2, No. 5, September 2012.
- J. Wang and J. Xaio, 2009, Knowledge management audit framework and methodology based on processes, *Journal of Technology Management in Chin*, vol. 4, no.3, pp. 239-249, 2009.
- Johnson, M.W., Christensen, C.C., and Kagermann, H, 2008, Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, 86, pp.50-59.
- Johnson, M.W., and Suskewics, J., 2009, How to Jump-Start the clean tech economy, *Harvard Business Review*, 87(11), pp. 52-60.
- Karreman, D., Sveningsson, S., and Alvesson, M. 2002. The Return of the Machine Bureaucracy? *Management Control in the Work Settings of Professionals*. *International Studies of Management & Organization* 32 (2): 70-93.
- Katzy BRDM and Blindow 2003. Dynamic capabilities for entrepreneurial venturing: the Siemens ICE case. Cetim working paper, Leiden (NL).
- Kraemer, Kenneth L. et al. 2000. Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation. <http://www.indiana.edu/~tisj/readers/full-text/16-1%20kraemer.pdf>. (Akses: 25 Juni 2014).
- Kirchner, Matthew. Januari 2015 .Porter's Five Forces in the Finishing Industry. <http://search.proquest.com/docview/1039647524/B8EA22E69E64028PQ/12?accountid=45762>, unduh Januari 2015
- Lei D, Hitt MA and Bettis R 1996. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of management* (22) 4: 549-569.
- Linder, J. and S. Cantrell. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.

- Lobontiu, G., and Big, R. 2006. Implementing business process reengineering. Proceedings of the 6th International Carpathian Euro-Region Specialists in Industrial Systems, 231-236.
- Magretta, J. 2003. Why Business Models Matter. Harvard Business Review. May 2002, 86-93.
- Mansfield, G.M., and Fourie, L.C.H. 2004. Strategy and Business Models – Strange Bedfellow? A Case for Convergence and its Evolution into Strategic Architecture. South Africa Journal of Business Management, 35, 35-44.
- Miller D. 2003. Knowledge Inventories and Managerial Myopia. Strategic Management Journal 23 (8): 689-706.
- Morris, M., Schinduhette, M., and Allen, J., 2005, The entrepreneur's business model: toward a unified prespective, Journal of Business Research, 58, pp. 726-735.
- N. Sheehan and C. Stabell, 2007, Discovering new business models for knowledge intensive organizations, Journal of Strategy and Leadership, vol. 35, no. 2, pp. 22-29, 2007.
- Nelson, RR. And Winter, SG. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press. Cambridge.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dinamics of Innovation, Oxford University Press, New York.
- Osterwalder, A. 2004. The Business Model Ontology, a Proposition in a Design Science Approach, Dissertation, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Presents, and Future of the Concept. Communication of the Association for Information Systems, 16, 1-25.
- Pemberton JD and Stonehouse GH. 2000. Organizational learning and knowledge assets-an essential partnership. The Learning Organization 7 (4): 184-193.
- Penrose, ET. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. John Willey. New York.
- Peterovic, O., C. Kittl, et al. 2001. Developing Business Models for eBusiness. International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna.
- Priem, RL. and Butler, JE. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review, 26: 22-40.
- Rajala, R., Rossi, M. and Tuunainen, V.K. 2003. A Framework for Analyzing Software Business Models. Proceedings of the European Conference on Information Systems 2003, Naples, Italy.
- Robertson, M. and Swan, J. 2003. 'Control - what control...' Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm', Journal of Management Studies, 40, (4): 831-858.
- Sethi, V. and King, W.R. 1998. Introduction to Business Process Reengineering. In Sethi, V., King, W.R. (Eds.), Organizational Transformation through Business Process Reengineering. Applying the Lessons Learned (p. 3-36). New Jersey: Prentice Hall.

- Shapiro C and Varian HR, 1999. Information rules: a strategic guide to the network economy. Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Spender, JC. 1994. Organizational Knowledge. Collective Practice and Penrose Rent. *International Business Review*, 3(4), pp. 353-367.
- Spender, J C., and Grant, M. 1996. Knowledge and the Firm: Overview. Special Issue. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 5-9.
- Stähler, P. 2002. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.
- Starbuck, W. H. 1992. Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies* 29 (6): 713-740.
- Tapscott, D., Ticoll, D. and Lowy, A. 2000, *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, London: Nicolas Brealy Publishing.
- Teece, D.J., 2010, Business models, business strategy and innovation, *Long Rang Planning*, 43, pp. 172-194.
- Timmers, P. 1998. Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets* 8(2): 3-8.
- Weil, P. and Vitale, M.R. 2001. *Place to Space: Migrating to E-business Models*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Wikstrom, S. 1993. *Knowledge and Value*. London: Routledge.
- Zack, M.H. 1999. Developing knowledge strategy. *California Management Review*. Vol. 41. No. 3. pp. 125-145.
- Zaytseva A., Shuvalova O. 2011, Changing Emphases in Innovation Activity: User Innovation]. *Foresight-Russia*, vol. 5, no 2, pp. 16–32.
- Zhang Guoyou, Zhang Yueqiang, and Wang Yiping, 2009, On the Reason for the Innovation of Business Model and the Mechanism of Transformation, International Symposium on Information Processing(ISIP 09), Huangshan, P. R. China, August 21-23, 2009, pp. 377-380.
- Zott, Christoph, Raphael Amit and Lorenzo Massa. 2010. The Business Mode: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research, IESE Business School-University of Navarra (WP-862; June, 2010 – Rev. September 2010).