

# STRATEGICZNA ISTOTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZYCH ORGANIZACJI

**Bartłomiej J. GABRYŚ**

**Streszczenie:** W poniższym artykule autor prezentuje przedsiębiorczość organizacyjną jako proces przekształcania twórczych idei w żywotną gospodarczo działalność oraz wprowadzania w życie twórczych rozwiązań. Zaproponowane ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej jest podstawą zachowań ludzi w organizacjach i samych organizacji w okolicznościach dużej niepewności i turbulencji otoczenia w procesie ich dynamicznego rozwoju. Argumentuje on za połączeniem działania przedsiębiorczego i strategicznego zorientowanego na znalezienie nowej przestrzeni rozwoju organizacji, a w szczególności na nowe sposoby prowadzenia działalności prowadzące do nowych modeli biznesu.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość organizacyjna, rozwój organizacji, zarządzanie strategiczne.

## 1. Potrzeba naukowego badania rozwoju przedsiębiorczych organizacji

Prawdziwie wielkim wyzwaniem stojącym dzisiaj przed praktyką i teorią nauk zarządzania jest koncepcja rozwoju przedsiębiorczej organizacji. Rozwój firmy staje jednym ze strategicznych obszarów, który praktycy zarządzania najczęściej łączą z koncepcją przedsiębiorczości i mocno akcentuje się konieczność długookresowych badań tego procesu. Unikalna kombinacja ludzi, szans i zasobów tworzy wspólnie w określonym czasie i miejscu najważniejszą płaszczyznę dla rozwoju przedsiębiorstwa. Patrząc przez pryzmat przedsiębiorczości na rozwój organizacji, należy zwrócić uwagę na jego charakterystyczną specyfikę i odmienność od podejścia reprezentowanego przez nauki stricte ekonomiczne.

Wysoce dynamiczny proces przedsiębiorczego rozwoju wymaga umiejętności przewodzenia organizacji która nieustannie się zmienia, intensyfikuje proces komplikacji, adaptuje się czy też wyprzedza zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu. Trudno, patrząc na ten obszar badawczy, oprzeć się wrażeniu iż dotychczasowe badania miały głównie charakter opisujący już zaistniałych zdarzeń i badały występujące zjawiska ex-post. Stosunkowo niewielka grupa badaczy rozwoju organizacji próbuje ex-ante przedkładać możliwe rozwiązania, możliwe ścieżki rozwoju przedsiębiorczej organizacji.

Pojawiający się problem identyfikacji przedsiębiorczych przedsięwzięć charakteryzujących się wysokim wzrostem stanowi niejednokrotnie pole spekulacji zarówno badaczy obszaru, jak i polityków czy inwestorów reprezentujących Venture Capital, dla których zjawiska te stają się celem dociekań i dyskusji. Obecny stan wiedzy nie daje pełnej odpowiedzi co do charakterystyki i specyfikacji mierników wyróżniających firmy wysokiego wzrostu. Istotny w przypadku przedsiębiorczego rozwoju organizacji staje się także wymiar czasowy wraz ze wszystkimi sprzecznościami i złożonością.

## 2. Istota rozwoju organizacji – ujęcie nauk o zarządzaniu

Gdy natrafiamy w życiu gospodarczym na słowo *rozwój* to używane ono jest w wielu kontekstach i w wielu sytuacjach. Jego postrzeganie, opis i zrozumienie stanowi punkt wyjścia dla prezentowanych badań. Ogólną definicję pojęcia „rozwój” można sformułować następująco, iż *jest to zachodzący w czasie proces zmian*. W ujęciu encyklopedycznym rozwój definiuje się następująco: „wszelki długotrwały proces kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo następujące etapy przemian danego obiektu, wykazujące stwierdzalne zróżnicowanie się tego obiektu pod określonym względem”[1] a w ujęciu słownikowym rozwój to: „postęp w doskonaleniu się, potęgowanie, zwiększanie, ulepszanie się czegoś”[2].

Zmiana i rozwój w ujęciu uniwersalnym, zdaniem A.Stabryły [3], to podstawowe wyróżniki systemów teleologicznych, w szczególności gospodarczych. Zmianą określa autor różnicę pomiędzy dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu (obiektu), charakteryzuje się ona występowaniem w określonym przedziale czasu i ma stałą podstawę porównawczą. Najczęstszy podział zmian ma charakter dychotomiczny: zmiany ilościowe – gdzie mamy do czynienia ze zmianą wielkości jednego lub kilku parametrów i zmiany jakościowe – dotyczące nowych właściwości, reakcji lub zachowań wyróżnionego systemu. Rozwój, jego zdaniem, oznacza występowanie zmian jakościowych, które pozytywnie wpływają na cel, którego dotyczą. Gdy dokonamy specyfikacji zmiany i rozwoju do poziomu firmy możemy napotkać następujące formy rozwojowe przedsiębiorstw [4]:

- przedsiębiorstwa pionierskie:
  - High-Tech – opierające swoją egzystencję na postępie technologicznym,
  - kształtujące i wykorzystujące swoje „kluczowe umiejętności”,
  - market-driven – tworzące i odkrywające nowe rynki,
  - leveraged buyouts – przejmujące zadłużone lub obecnie o zaniżonej wartości firmy w celu ich restrukturyzacji i rewitalizacji.
- przedsiębiorstwa wzrastające i ekspansywne,
- przedsiębiorstwa dojrzałe,
- przedsiębiorstwa schyłkowe.

Dzisiejsza dynamika zmian będąca udziałem przedsiębiorstw jest wyjątkowa, a jej skala dotychczas nie spotykana. Zmiany jakie zachodzą w otoczeniu, ich charakter, różnorodność i wzajemne przenikanie, powodują że przedsiębiorstwa, stając wobec nowych wyzwań, z niepokojem patrzą w przyszłość, która im dalej patrząc tym bardziej „niewyobrażalna”[5]. Wrogie przejęcia (patrz: W.Kruk a Vistula&Wólczanka), wymuszone fuzje, dezinvestycje, restrukturyzacja to problemy ciągle powiększającego się grona organizacji.

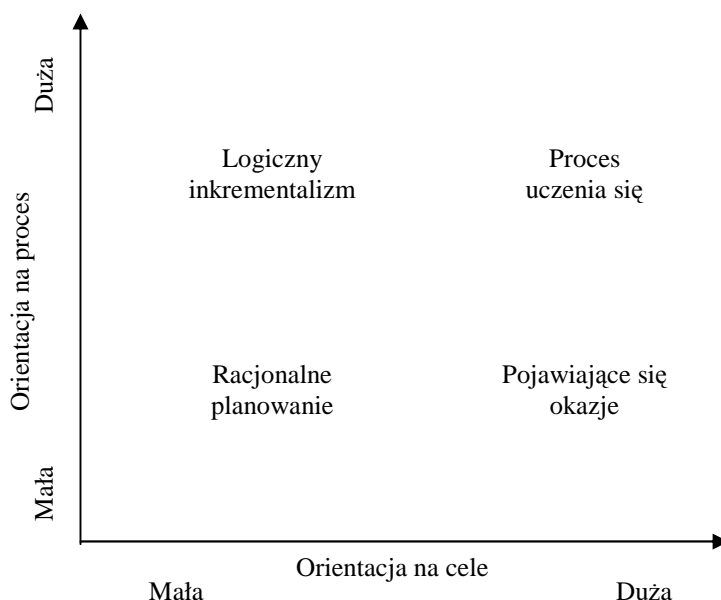
Wyzwania przyszłości obejmujące swym obszarem: a) konkurentów (innowacje technologiczne, organizacyjne, realizacja własnych strategii), b) odbiorców (coraz bardziej świadomych, koncepcja B2C), c) stakeholders (akcjonariuszy, pracowników, lokalnych społeczności) wpływają na podejmowane ścieżki rozwoju [6]. Przedsiębiorstwo w tym procesie nieustannie rozwija zestaw różnych rodzajów działalności, które są kształtowane w celu stworzenia zwięzłego i szybkiego wykorzystania okazji. Jego przetrwanie i rozwój jest uwarunkowane kompetencją (gotowością i skłonnością) zarządzania zmianami organizacyjnymi, która stanowi podłoże zdolności do tworzenia i spożytkowania okazji z szybkością pozwalającą zdobyć przewagę konkurencyjną [7].

Z jednej strony rozwój może być interpretowany jako likwidacja tzw. luki rozwojowej (rozbieżności rozwojowej), z drugiej strony mamy do czynienia z ciągłym procesem

doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu. Aby określić lukę rozwojową należy dokonać analizy dwóch sił tworzących zachowania strategiczne każdej organizacji tj. potencjału działania - kultura organizacji, umiejętności kierownicze, umiejętności logistyczne, posiadane zasoby i potencjału wpływu – struktura władzy, cechy przywództwa strategicznego, aspiracje efektywnościowe i kulturowe. Różnica pomiędzy tymi siłami tworzy lukę rozwojową. Może mieć ona charakter operacyjny – gdy wynika z niewystarczającego wykorzystania zasobów, lub strategiczny – gdy dotyczy granic rozwoju. Umiejętna niwelacja luki rozwojowej – zwłaszcza operacyjnej stanowi, jedną z podstawowych motywacji przedsięwzięć przedsiębiorczych i menedżerskich w zakresie rozwoju organizacji. W ujęciu holistycznym proces rozwoju zakreśla dwie orientacje:

- zorientowanie na cele,
- zorientowanie na procesy.

Graficzne ujęcie powstałych stylów procesu strategicznego rozwoju organizacji prezentuje Rysunek 1.



Rys. 1. Style procesu strategicznego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Idenberg P.J.: Four styles of strategy development. Long Range Planning, vol.26, nr 6, 1993, s.132-138.

Rozwój poprzez racjonalne planowanie opiera się o kształtowanie i optymalizowanie wyboru celów, gdzie podstawę stanowią rzeczowo-logiczne przesłanki ich formułowania mające holistyczny charakter. Rozwój jako wynik procesu uczenia się to odkrywanie i korygowanie błędów, których negatywny wpływ obniża efektywność realizowanych działań. Obszarami które wpływają na osiągnięte cele są: a) doświadczenie, b) doświadczenie porównywalnych organizacji, c) szybkość korygowania celów pod wpływem doświadczenia, d) wrażliwość na osiągnięcia konkurencji. Proces uczenia polega

na obserwowaniu lepszych, twierdzenie to stanowi punkt wyjścia w popularnej w latach dziewięćdziesiątych koncepcji benchmarkingu.

Z punktu widzenia praktyki rozwój organizacji rzadko wydaje się być w pełni racjonalny czy planowalny. Często zdarza się, że to co decyduje o sukcesie to intuicja, elastyczność i umiejętność adaptacji [8]. W przypadku logicznego inkrementalizmu rozwój ma charakter iteracyjny a strategie często są oportunistyczne, a nie dedukcyjne.

W praktyce gospodarczej oddziela się działalność operacyjną (dla procesu produkcyjnego są to: procesy podstawowe, pomocnicze i logistyczne [9]) od kształtowania rozwoju firmy. Działalność operacyjna definiuje procesy bieżące, kształtujące funkcjonowanie firmy dzisiaj, natomiast rozwój charakteryzuje działalność restrukturyzacyjną lub innowacyjną. Restrukturyzację jako formę rozwoju, należy stosować wtedy, gdy istnieje silny potencjał wpływu – chęć osiągnięć przy stosunkowo niewielkich zasobach. Często odbywa się to poprzez sprzedaż wyodrębnionej jednostki, przekształcenie wyodrębnionej części w odrębną jednostkę-firmę czy sprzedaż zbędnych w danej chwili aktywów. Pomimo faktu, iż rozwój firmy jest przedmiotem zarządzania strategicznego i taktycznego, nie wyklucza to jednak rozwiązywania problemów operacyjnych również na tych poziomach.

Przy powyższych założeniach zarządzanie rozwojem firmy definiowalne jest jako system, którego celem jest kształtowanie postępu ekonomicznego, organizacyjnego, zasobów ludzkich, informacyjnego i techniczno-produkcyjnego. W systemie tym częścią podmiotową są instytucje zarządzania strategicznego i taktycznego, część przedmiotową stanowi działalność globalna przedsiębiorstwa oraz poszczególne jego dziedziny, obejmuje ona zarówno przedsięwzięcia typu innowacyjnego jak i restrukturyzacyjnego [10].

### **3. Przedsiębiorcze ujęcie rozwoju organizacji**

Przedsiębiorczość w swej istocie często oznacza niszczenie status quo, kreowanie czegoś nowego i unikalnego w podejściu [11], przy czym jej rezultaty nie są zawężone do efektywności organizacji klasycznie pojmowanej w kategoriach finansowych [12]. Przedsiębiorcze zachowania są zorientowane zarówno na szanse, jak i na poszukiwanie przewagi konkurencyjnej [13]. Eksplorowanie i eksploatawanie szans wspomaga działalność strategiczną poprzez tworzenie nowego przedsięwzięcia rozumianego jako nowa działalność lub nowa organizacja [14], a w szczególności poprzez odnowę kluczowych założeń stosowanej teorii biznesu [15]. Warto też mieć świadomość, że konkretne efekty przedsiębiorczości mogą przybrać różne formy, takie jak: nowe przedsięwzięcia, innowacje, zmiana, wydłużenie horyzontu przetrwania organizacji, bardziej dynamiczny rozwój organizacji, nowa wartość ekonomiczna (wyniki finansowe), nowa wartość strategiczna (nowa przewaga konkurencyjna), nowa wartość organizacyjna (lepszy sposób zorganizowania), nowa wartość społeczna (nowe nastawienie umysłu, udoskonalone przywództwo, bardziej kompetentni uczestnicy organizacji), nowe: produkty, rynki, przemysły, technologie oraz reguły gry konkurencyjnej. Nie dyskredytując wartości nowego działania należy stwierdzić, że zasadnicza wartość jest tworzona dzięki rozwojowi organizacji.

Stosunkowo najpełniejszym modelem stawiającym sobie za zadanie opis rozwoju przedsiębiorczego przedsięwzięcia, jest propozycja trójki badaczy J.R.Baum-a, E.A.Lock-a i K.G.Smith-a [16]. Swoją koncepcję oparli o teorię zarządzania strategicznego, teorię zachowań, teorię organizacji oraz modele przedsiębiorczości w celu wypracowania zintegrowanego modelu rozwoju przedsięwzięcia. Badanie oparte głównie na cechach

kierownictwa ankietowanych firm wykazało, że wśród badanych czynników bezpośredni wpływ na rozwój miały: specyficzne kompetencje zarządzających, ich motywacja oraz strategia konkurencji firmy. W sposób pośredni rozwój firmy kształtowały cechy przedsiębiorcze kierownika, jego ogólne kompetencje i wpływ środowiska.

#### **4. Przedsiębiorczość jako strategia rozwoju [17]**

Przedsiębiorczość czyli proces przekształcania twórczych idei w żywotną gospodarczo działalność oraz wprowadzania w życie twórczych rozwiązań wciąż pozostaje jednym z głównych wyzwań zarządzania [18]. Wyłaniająca się z tego szerokiego nurtu przedsiębiorczość organizacyjna jest traktowana jako ukierunkowane przez wizję rozwojowe, oraz obejmujące całą organizację, poleganie na przedsiębiorczym zachowaniu, które rozmyślnie i ustawicznie odmładza organizację i kształtuje zakres jej działalności poprzez rozpoznawanie i eksploatowanie przedsiębiorczych szans. Zasadnicza trudność leży w tym, że wiele funkcjonalnych metod i technik zarządzania tworzy oraz podtrzymuje bariery przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość organizacyjna jako proces nakierowany na szanse, zwłaszcza innowacyjne, i realizowane bez względu na poziom kontroli zasobów obejmuje bez wątpienia sprzeczności pomiędzy twórczym myśleniem a skutecznym działaniem [19], z procesami nadawania sensu w tle [20]. Efektywność tego procesu ma swe instrumentalne fundamenty w orientacji przedsiębiorczej [21], rozumowaniu w kategoriach opcji realnych [22], stosowaniu heurystyk [23], tworzeniu i wykorzystywaniu kapitału społecznego [24], a ogólnie w przyjęciu strategicznego spojrzenia [25].

Zarówno przedsiębiorczość, jak i zarządzanie strategiczne są dynamicznymi procesami dotyczącymi efektywności organizacji. Zarządzanie strategiczne nakazuje budować i wykorzystywać przewagi konkurencyjne w kontekście konkretnego otoczenia. Przedsiębiorczość promuje poszukiwanie przewag konkurencyjnych za pomocą innowacji. Połączone działania przedsiębiorcze i strategiczne są zazwyczaj zorientowane na znalezienie nowej przestrzeni konkurencji, a w szczególności na nowe sposoby prowadzenia działalności prowadzące do nowych modeli biznesu i do nowych płaszczyzn konkurowania [26]. Stąd też przekonanie, że strategia przedsiębiorczości organizacyjnej winna stanowić podstawę zachowań ludzi w organizacjach i samych organizacji w okolicznościach dużej niepewności, podstawę która musi być ciągle odnawiana po to, aby zredukować niepewność.

#### **5. Przyszłe kierunki badań nad przedsiębiorczym rozwojem organizacji**

Dotychczasowe badania przedsiębiorczości są zdominowane przez spojrzenie ekonomiczne i wskutek tego skupione na dość wąskim obszarze zagadnienia. Uwaga jest skierowana na wyjaśnienie, w jaki sposób biznes plany, strategie marketingowe, cechy osobiste ułatwiają przedsiębiorcom pozyskiwanie zasobów niezbędnych do uruchamiania nowych przedsięwzięć i promowania nowych produktów, idei, procesów kreujących bogactwo [27]. Pomimo faktu, że przedsiębiorczość jest procesem społecznym uwarunkowanym sytuacyjnie, często ignoruje się szerszą dynamikę społeczną i kulturową. Nie docenia się zwłaszcza interpretacyjnego układu odniesienia, za pomocą którego uczestnicy organizacji nadają sens zarówno swoim zachowaniom, jak i zachowaniom różnych społeczności [28]. Natomiast przywiązuje się nadmierną wagę do normatywnego podporządkowania oczekiwaniom społecznym, co ogranicza poszukiwanie elastycznego

zestawu narzędzi, które są aktywnie i strategicznie kreowane oraz wykorzystywane przez uczestników organizacji dążących do nadania sensu otaczającemu światu. Wszystko to doprowadziło do swoistego milczenia panującego wokół społecznych aspektów przedsiębiorczości, a w szczególności do ignorowania społecznych stron czasu organizacyjnego. Autor sądzi, że zwrócenie uwagi ku społecznej dynamice czasu przedsiębiorczości może pomóc w wypracowaniu teoretycznej syntezy przekraczającej pola przedsiębiorczości, zarządzania strategicznego i teorii organizacji.

Choć czas stanowi temat wielu opracowań natury filozoficznej, zainteresowanie tą kategorią w świecie biznesu jest dość pobieżne, z drugiej strony ze względu na swój strategiczny charakter czas stał się przedmiotem studiów zarówno w biznesie, jak i w ekonomii. Krytyczne spojrzenie na większość dotychczasowych rozważań o przedsiębiorczości zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacji podkreśla ich trywialność, znikome znaczenie i zdroworozsądkowość. Nie uwzględniają one złożoności napotykaną w poczynaniach praktycznych. Jedną ze ścieżek metodologicznych, będących odpowiedzią na zastaną sytuację, jest poważne potraktowanie czasu, co oznacza większą wrażliwość na rolę czasu i bogatszy ogląd teoretyczny zjawisk organizacyjnych z nim związanych. Oznacza także bardziej wypracowane, precyzyjniejsze myślenie o przedsiębiorczości oparte na solidnej podbudowie teoretycznej dotyczącej ram czasowych.

Zespalanie czasu zegarowego i czasu społecznego dodaje nowej energii w doświadczany przez uczestników organizacji strumień krajobrazów i czasobrazów przepływający w sieci zdarzeń. Wyłaniająca się reprezentacja czasu i przestrzeni (np. umysł przedsiębiorczy) jest stanowiona przez przewidywanie i doświadczanie wielorakich podejść w formowaniu realnych opcji działań przedsiębiorczych. Organizacja współewoluuje z nową wiedzą zapoznając się z wyróżnikami czasu i równocześnie wypracowuje gotowość do tworzenia i wykorzystywania szans – tak, jak to sugeruje teoria dynamicznej uwagi. Innymi słowy organizacja uczy się czy i kiedy podejmować działalność przedsiębiorczą, biorąc pod uwagę komplementarność stosownych decyzji.

## 6. Wnioski

W warunkach nieokreśloności i ulotności przewaga konkurencyjna nie może być utrzymywana na drodze ochrony i doskonalenia dotychczasowych działalności. Wówczas pozyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga ustawicznego organizowania się dla podejmowania mądrych działań [27], ciągłego angażowania się w nowe działalności [28], co nie jest takie łatwe w biurokratycznym kontekście dużych, złożonych organizacji, chociaż potencjalne korzyści są znaczne. Potrzebny jest zatem ciągły strumień idei przekształcanych w procesy tworzenia nowych wartości. Można to osiągnąć za pomocą zdolności przedsiębiorczego odczytywania otoczenia i nadawania mu sensu, a także poprzez wynajdywanie inteligentnych odpowiedzi strategicznych – inwestując tym samym w tworzenie asymetrii bazujących na unikalnych wyróżnikach [29]. Podsumowując, przedsiębiorczość jest ważna strategicznie, a przedsiębiorca jest osobą, dla której charakterystyczne jest dawanie sobie rady z niepewnością.

Rzecz w tym, że przedsiębiorczość wymaga odważnego wyjścia poza utarte schematy i dlatego też nie da się jej zaplanować [30]. Co więcej, jest ona przeciwieństwem racjonalnych wyborów spośród dobrze zdefiniowanych wariantów, czy też przywiązania do wizji urzeczywistnianej dzięki władzy albo przekonywaniu [31]. W tym sensie przedsiębiorczość stanowi swoistą strategię działalności organizacji, zwłaszcza z punktu widzenia szybkiego rozwoju [32].

## Literatura

1. Encyklopedia powszechna PWN Wydanie trzecie, PWN, Warszawa, 1987, s.46.
2. Mały Słownik Języka Polskiego PWN, Warszawa, 1968, s.718.
3. Stabryła A.: Zarządzanie rozwojem firmy. AE, Kraków, 1996.
4. Machaczka J.: Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza. PWN, Warszawa-Kraków, 1998.
5. Handy Ch.: Niewyobrażalna przyszłość. W : F.Hesselbein, M.Goldsmith, R.Beckhard. Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa, 1998.
6. Olszewska B.: Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia. AE we Wrocławiu, Wrocław, 2001.
7. Bratnicki M.: Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania. Gnome, Katowice, 2001..
8. Arbaugh J.B., Camp S.M.: Managing growth transitions: Theoretical perspectives and research directions. W: D.L.Sexton, H.Landström (eds.). The Blackweel Handbook of Entrepreneurship. Blackweel Publisher, Oxford, 2000.
9. Fabiańska K., Rokita J.: Strategia rozwoju technicznego przedsiębiorstwa. AE, Katowice, 1991..
10. Stabryła A.: Zarządzanie rozwojem firmy... op.cit.
11. Lynskey M.J.: Introduction. W: M.J. Lynskey, S. Yonekura (red.): Entrepreneurship and organization. The role of the entrepreneur in organizational innovation. Oxford University Press, New York 2002, s. 1-57.
12. Shane S., Venkataraman S.: The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, , nr 1, 2000, s. 217–226.
13. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L.: Strategic entrepreneurship...
14. Low M.B., MacMillan I.C.: Entrepreneurship: Past research and future challenges. Journal of Management, nr 2, 1988, s. 139-161.
15. Guth W.D., Ginsberg A.: Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal, nr 4, 1990, s. 5-16.
16. Baum J.R., Locke E.A., Smith K.G.. Multidimensional Model of Venture Growth. Academy of Management Journal, vol.44, nr 2, 2001, 292-303.
17. Bratnicki, M., Gabryś B.J.: Strategiczna istota przedsiębiorczości organizacyjnej. W: Komputerowo zintegrowane zarządzanie. Praca zbiorowa pod red. R.Knosali, WNT, Warszawa 2008.
18. Kuratko D.F., Hodgetts R.M.: Entrepreneurship. Theory, process, practice, (wyd. 7). Thomson / South Western, Mason, 2007.
19. Fiol C.M.: Thought worlds colliding: The role of contradiction in corporate innovation processes. Entrepreneurship Theory & Practice, vol.19, nr 3, 1995, s.71-91.
20. Weick K.E.: Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in 1990s. Academy of Management Review, vol.24, 1999, s.797-806.
21. Dess G.G., Lumpkin G.T.: The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. Academy of Management Executive, vol.19, 2005, s.147-156.
22. McGrath R.G., Boisot M.: Real option reasoning and the dynamic organization: Strategic insights from the biological analogy. [W]: R.Peterson i E.Mannix (red.), Leading and managing people in the dynamic organization. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2003, s.201-226.

23. Baron R.A.: Opportunity recognition: A cognitive perspective. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, New Orleans, 2004.
24. Coff R.W.: Entrepreneurial human capital. [w]: M.A.Hitt i R.D.Ireland (red.), The Blackwell Encyclopedia of Management, vol. III, Entrepreneurship (2 wyd.), Blackwell, London, 2005, s.82-84.
25. Ireland R.D., Hoskisson R.E., Hitt M.A.: Understanding business strategy. Concepts and cases. Thompson/ South-Western, Mason, 2006.
26. Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L.: Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspective. [w]: M.A.Hitt, R.D.Ireland, S.M.Camp i D.L.Sexton,(red.), Strategic Entrepreneurship. Creating a new mindset. Blackwell, Oxford/Malden, 2002, s.1-16.
27. Shoonhoven C.B., Romanelli E.: The Entrepreneurial Dynamics: The Origins of Entrepreneurship and Its Role in Industry Evolution. Stanford University Press, Stanford 2001.
28. Thornton P.H.: The Sociology of Entrepreneurship. "Annual Review of Sociology" 1999, s.19-46.
29. Weick K.E., Putnam T.: Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge. Journal of Management Inquiry, vol.15, 2006, s.275-300.
30. Campbell A., Birkinshaw J., Morrison J., Batenburg R.B.: The future of corporate venturing. MIT Sloan Management Review, vol.45, nr 1, 2003, s.30-27.
31. Miller D.A.: An asymmetry-based review of competitive opportunity. Strategic Management Journal, vol.24, 2003, s.961-976.
32. Bjerke B.: Understanding entrepreneurship. Edward Elgar, Cheltenham, 2007.
33. Sarasvathy S.D.: Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise. Edward Elgar, Cheltenham, 2007.
34. Bratnicki M., Dyduch W.: Measuring corporate entrepreneurship and relating it to performance: What really matters for fast growth and superior effects? Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research Conference, Madrid, 2007.

Dr Bartłomiej J. GABRYŚ  
 Katedra Przedsiębiorczości  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
 40-287 Katowice, ul. 1 Maja 50  
 tel.: (032) 257 73 65  
 e-mail: bargab@ue.katowice.pl