

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ A KOMPETENCJE – ASPEKTY STRATEGICZNE

STRESZCZENIE

W artykule zaprezentowano związek między przedsiębiorczością, innowacyjnością a tworzeniem kompetencji organizacji. Zwrócono uwagę, że nasilenie działań przedsiębiorczych i zmiany kompetencji są związane z cyklem życia przedsiębiorstw. Zaprezentowano ewolucję poglądów na modele i procesy związane z innowacyjnością i przedsiębiorczością. Podkreślono, że zarówno przedsiębiorczość, jak i innowacyjność są związane z procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw na globalnym rynku. Mają one również swoje odniesienie do uwarunkowań regionalnych i lokalnych.

1. WSTĘP

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się zagadnieniom przedsiębiorczości i innowacyjności. Przedsiębiorczość może być analizowana z różnych punktów widzenia. W odniesieniu do poszczególnych osób jest ona traktowana jako postawa życiowa. Określa się ją poprzez posiadane cechy, umiejętności i sposób działania. Często jest rozumiana jako umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji. Wiąże się z takimi pojęciami, jak duch inicjatywy, obrotność, zaradność, rzutkość czy kreatywność. Z terminem „przedsiębiorczość” kojarzą się także takie określenia jak dynamiczność i zmiana. Jest ona zaprzeczeniem takich pojęć jak „powtarzalność” czy „naśladownictwo”. Generalnie wyróżnia się przedsiębiorczość indywidualną, wewnętrzną (korporacyjną) i rodzinną. Wśród cech orientacji przedsiębiorczej, o szczególnym znaczeniu w funkcjonowaniu poszczególnych organizacji wymienia się także innowacyjność i proaktywność. W związku z funkcjonowaniem różnego typu organizacji, zarówno komercyjnych, jak i niekomercyjnych, wiele uwagi poświęca się tzw. przedsiębiorczości wewnętrznej. Jej rodowód sięga początków nauki o przedsiębiorstwie. Ze względu na fakt, że szczególnie dużo uwagi poświęcono zjawiskom zachodzącym w dużych organizacjach, jest ona określana także jako przedsię-

* Dr hab., profesor Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu i Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

biorczość korporacyjna. Z przedsiębiorczością wiąże się pojęcie innowacyjności. Często oba te pojęcia, mając na uwadze rozwój organizacji, głównie przedsiębiorstw, analizowane są z punktu widzenia tworzonych kompetencji. Istotna jest bowiem odpowiedź na następujące pytania:

- jak przedsiębiorczość wpływa na tworzenie kompetencji organizacji i
- czy zdolności innowacyjne organizacji są przejawem posiadanych kompetencji.

W niniejszej publikacji uzasadniono pogląd, że kompetencje organizacji są tworzone w oparciu o wykorzystanie kompetencji poszczególnych pracowników, w szczególności w oparciu o pracę zespołową z wykorzystaniem kreatywności poszczególnych osób, w oparciu o proces uczenia się. Innowacyjność organizacji została z kolei uznana za przejaw posiadanych kompetencji¹.

2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI

W odniesieniu do działalności gospodarczej przedsiębiorczość jest postrzegana jako organizowanie zasobów ekonomicznych w zyskowe przedsięwzięcia. Często towarzyszą temu nierutynowe decyzje. Działania o charakterze przedsiębiorczym wiążą się z ryzykiem. Jednak skutki tych działań przejawiają się w postaci nowych produktów, sposobów wytwarzania czy form organizacji biznesu. Są one także postrzegane przez pryzmat indywidualnych działań zmierzających do tworzenia firm. Faktycznie postawa przedsiębiorcza może być utożsamiana z postawą innowacyjną. Szczególnie ważna jest przedsiębiorczość rozwojowa o wysokim poziomie innowacyjności, nakładów, ale i efektów. Wiąże się ona głównie z funkcjonowaniem większych organizacji.

Kojarzenie słów „przedsiębiorczość” i „innowacyjność” ma swoje uzasadnienie, gdyż wywodzi się z poglądów J. Schumpetera. Schumpeter postrzegał bowiem przedsiębiorczość jako wprowadzanie zmian określanych jako innowacje. Przedsiębiorczość w jego rozumieniu to działalność polegająca na wprowadzaniu nowych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów i metod, zdobywaniu nowych rynków zbytu i nowych źródeł zaopatrzenia oraz na tworzeniu nowych, bardziej efektywnych form organizacyjnych działalności gospodarczej². Według tych poglądów przedsiębiorczość wiąże się wprost z innowacjami, a efektem działań przedsiębiorczych są innowacje. Traktowanie tych dwóch pojęć łącznie może wynikać również ze sformułowania P. Druckera, że innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości. Mocno akcentowane są w literaturze również poglądy I. Kirznera, że przedsiębiorczość to postrzeżenie i wykorzystanie szans.

¹ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.

² P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 36.

Analizując związki między przedsiębiorczością a innowacjami, warto mieć na względzie fakt, że definicji innowacji jest już sporo, a jednak w dalszym ciągu toczy się dyskusja o tym, czym jest innowacja. Ze względu na przedmiot innowacji wyróżnia się innowacje technologiczne, organizacyjne, ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Innowacja technologiczna obejmuje nowe produkty i procesy oraz znaczące zmiany technologiczne w produktach i procesach. Ogólną definicję innowacji podał P. Drucker. Według tego autora innowacja to jakościowa odmienność akceptowana przez odbiorców³.

Rozróżnienie pojęć „przedsiębiorczość” i „innowacyjność” może być dosyć trudne. M. Bratnicki i J. Strużyna zwracają uwagę, że przedsiębiorczość ma cechy procesu, w wyniku którego innowacja jest transformowana na możliwości rynkowe lub tworzenie przewagi konkurencyjnej. Innowacja jest z kolei wynikiem zachowań przedsiębiorczych i strategii przedsiębiorczych w organizacji⁴.

W literaturze dostrzega się wyraźnie wpływ innowacji na rozwój przedsiębiorstw i możliwości osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych. Pod koniec XX wieku mocno akcentowano tzw. teorie zasobowe przedsiębiorstw. Wiążąc je z pojęciem przedsiębiorczości, zauważa się, że stanowią one szansę na pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów. W szczególności zwraca się uwagę na tak specyficzny zasób jak wiedza. D.J. Skyrnie, formułując dziesięć trendów w zarządzaniu wiedzą, wskazał, że w konsekwencji prowadzi ona do zarządzania innowacjami⁵. Problem ten jest szczególnie istotny wobec tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Warto także podkreślić, że w tego typu gospodarce rośnie znaczenie przedsiębiorczości intelektualnej.

W literaturze przedmiotu utrwała się pogląd, że przedsiębiorczość jest ważnym czynnikiem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Rozważa się przy źródła inspiracji, stanowiące o zachowaniach przedsiębiorczych. Są one różne: presja otoczenia, tradycja, jako wynik obserwacji, konieczność życiowa bądź ekonomiczna, ale także przypadek. Często zwraca się uwagę na znaczenie zdobytych doświadczeń: z tworzeniem firm, poznawanych technologii, zdobytej wiedzy czy posiadanego potencjału intelektualnego. Coraz mocniej podkreślana jest rola uczenia się, zarówno poszczególnych osób, jak i całej organizacji. Dyskutowany jest kontekst zachowań przedsiębiorczych, przy zwróceniu uwagi na jego sytuacyjność.

Warto również zwrócić uwagę, że przedsiębiorczość ma swój wyraźny aspekt zarówno globalny, jak i regionalny czy lokalny. Mówimy więc o przedsiębiorczości międzynarodowej, związanej z internacjonalizacją przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczości regionalnej i lokalnej, związanej z konkretnym terytorium. Warunkiem występowania tej ostatniej jest tworzenie środowiska przedsiębiorczości, utożsamianego z innowacyjnym środowiskiem przedsiębiorczości. Tworzenie tego środowiska opiera się na partnerstwie między sektorem prywatnym, publicznym i społecznym. Tego typu działania często są wymuszane

³ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

⁴ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE, Katowice 2001.

⁵ D.J. Skyrnie, *Knowledge networking. Creating the collaborative enterprise*, Oxford 1999.

przez uczestników rynku i społeczności. Innowacja w tym ujęciu jest traktowana jako specyficzny zasób związany z terytorium.

Pojęcie innowacyjności odnosi się nie tylko do poszczególnych osób, biznesu, ale ma również charakter pozaekonomiczny. Wiąże się z przedsiębiorczością w sektorze publicznym (administracja publiczna) i społecznym (organizacje non-profit). Przedsiębiorczość w sektorze publicznym może się wiązać, podobnie jak ma to miejsce w działalności biznesowej, z tworzeniem bądź zmianami w organizacjach. W przypadku organizacji sektora publicznego występują jednak silne oddziaływania regulacyjne, np. ze strony państwa. Znaczny nacisk kładziony jest na tworzenie procedur. Przedsiębiorczość samorządu terytorialnego jest ściśle związana z zamierzeniami rozwoju regionalnego i lokalnego. Z kolei korzyści z przedsiębiorczości społecznej wiążą się głównie z rozwiązywaniem problemów społecznych. Przejawem tej przedsiębiorczości może być np. tworzenie organizacji pozarządowych czy zmiany w tych organizacjach. Warunkiem przedsiębiorczości społecznej jest jednak wykreowanie, a następnie zaspokajanie potrzeb społecznych.

Zwraca się uwagę, mając na uwadze systematyczne tworzenie i wdrażanie innowacji, że narzędziem kreowania innowacyjności staje się foresight, traktowany jako proces badania przyszłości. Efektem są nowe produkty, usługi lub metody organizacyjne. Foresight może być wykorzystywany w skali państw, regionów i przedsiębiorstw. Ma on swoje odniesienie do technologii, rynku i uwarunkowań wdrożeniowych. Wiąże się z kompetencjami organizacji⁶.

3. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A KOMPETENCJE W ROZWOJU ORGANIZACJI

Interesujące są współczesne poglądy o przedsiębiorczości z uwzględnieniem spojrzenia zarządzania strategicznego. W szczególności odnosi się ono do problematyki rozwoju organizacji. W literaturze przedmiotu opisywane są dwie główne ścieżki rozwojowe przedsiębiorstw: pierwsza o charakterze przedsiębiorczym (innowacyjnym) i druga – o charakterze restrukturyzacyjnym. Warto jednak zwrócić uwagę, że niektóre działania w ramach restrukturyzacji mogą mieć także charakter innowacyjny, związany np. z outsourcingiem. Są one jednak w tym przypadku z reguły wymuszane istniejącą sytuacją przedsiębiorstwa.

Przy analizach rozwoju przedsiębiorstw, we współczesnych koncepcjach zwraca się uwagę na rolę czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Dostatecznie czynniki zewnętrzne utożsamia się z elementami dalszego i bliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Czynniki wewnętrzne można rozpatrywać w różny sposób. Często postrzegane są one z punktu widzenia funkcji organicznych

⁶ M. Pichlak, *Foresight jako narzędzie kreowania innowacyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 7-8, s. 16-18.

organizacji, ale wielu autorów eksponuje takie elementy, jak np. system wartości, kultura organizacji, postawa kadr kierowniczych, silne i słabe strony czy rzeczywisty potencjał organizacji. Ich analiza jest szeroko opisywana w pracach z dziedziny analizy strategicznej. Postrzeganie tych czynników w znacznej mierze zależy od przyjętej szkoły myślenia strategicznego. W przypadku podkreślania roli czynników wewnętrznych szczególna rola przypada poglądom objętym tzw. szkołą zasobową. W ostatnim okresie uwzględniają one problematykę uczenia się organizacji i zarządzania wiedzą, z nastawieniem na budowę kompetencji tych organizacji.

W literaturze wskazuje się, że główną rolą przedsiębiorczości strategicznej jest wykorzystanie szans w rozwoju strategicznym, ze szczególnym podkreśleniem roli wielorakich innowacji. Dynamikę przedsiębiorczości strategicznej opiera się na interakcji szans rozwojowych, aktorów strategicznych i kompetencji. Kompetencje organizacji powinny być budowane i wykorzystywane w procesie uczenia się w działaniu. W oparciu o te poglądy M. Bratnicki proponuje cztery typy strategii przedsiębiorczości w oparciu o dwa wymiary: stopień proaktywności, związany z rozszerzaniem lub zawężaniem szans oraz poziom rozwoju, odnoszący się do potencjału strategicznego, co wiąże się z posiadanymi kompetencjami organizacji⁷. Kompetencje są traktowane jako umiejętności do skoordynowanego angażowania zasobów dla osiągnięcia celów organizacji. Najwyżej posadowione w hierarchii zasobów są kluczowe kompetencje, jako unikalna kombinacja wiedzy, technologii i umiejętności. Podstawy tworzenia tych kompetencji zaprezentował A. Chodyński⁸.

Różne typy przedsiębiorczości mają m.in. wpływ na realizowane modele biznesu. W literaturze opisywane są różne jego modele⁹. Na przykład W. Young i F. Tilley proponują zrównoważony model przedsiębiorczy. Zawiera on trzy powiązane ze sobą elementy: przedsiębiorczość związaną ze środowiskiem naturalnym (przyrodniczym), przedsiębiorczość ekonomiczną i przedsiębiorczość społeczną¹⁰.

Przedsiębiorczość jest analizowana także z punktu widzenia cyklu życia organizacji. W poszczególnych modelach rozwoju przedsiębiorstw występuje ona na pierwszym etapie w cyklu życia, a więc na etapie tworzenia organizacji i początków jej działalności. Może wystąpić także w etapach następnych, lecz z reguły dominujące są wówczas procesy stabilizujące bądź porządkujące. Silne nasilenie działań przedsiębiorczych często występuje na etapach ostatnich,

⁷ M. Bratnicki, *Strategiczne prowadzenie przedsiębiorczości. Treść, proces i kontekst*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 2, s. 5-19.

⁸ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.

⁹ M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Efektywne modele biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Seria Zarządzanie i Marketing 2006, nr 2, s. 67-74.

¹⁰ W. Young, F. Tilley, *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 6, s. 402-415.

w rozbudowanych modelach rozwoju korporacji, w sytuacjach konieczności dokonywania odnowy organizacyjnej¹¹.

Rozpatrując możliwości samoodnawiania organizacji, analizuje się cztery możliwe strategie innowacyjne przedsiębiorstw, z uwzględnieniem aspektów przedsiębiorczości:

- zarządzania wiedzą organizacyjną,
- odkrywania (exploration), co prowadzi do powstawania innowacji zarówno radykalnych, jak i naśladowczych poprzez kreowanie własnych idei w oparciu o prace badawczo-rozwojowe i technologie pojawiające się,
- kooperacji międzyorganizacyjnej, obejmującej nie tylko alianse, ale także fuzje i przejęcia,
- strategii przedsiębiorcze, związane z kreowaniem zasobów ponad granicami organizacji. Wiąże się je często z innowacjami przełomowymi i tworzeniem nowych biznesów¹².

Warto także zwrócić uwagę na fakt, że na poszczególnych etapach cyklu życia organizacji przedsiębiorstwo, dostosowując się do zmian w otoczeniu, dokonuje również zmian w posiadanych kompetencjach.

4. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ

– MODELE I PROCESY

W literaturze opisywane są różne modele przedsiębiorczości. W.B. Gartner prezentuje model przedsiębiorczości zawierający cztery wymiary: podmiot, przedsiębiorca, środowisko, organizacja i proces¹³. Powszechnie uznawany jest zintegrowany model przedsiębiorczości M. Morrisa, P. Lewisa i D. Sextona. Model ten zawiera trzy elementy¹⁴:

- wejście, obejmujące kluczowe czynniki przedsiębiorczości (szanse w otoczeniu, istnienie przedsiębiorcy, uwarunkowania organizacyjne),
- sam proces przedsiębiorczy, obejmujący identyfikację szans, opracowanie i doprecyzowanie koncepcji, pozyskanie zasobów i implementację,
- wyjście (działanie przedsiębiorstwa, tworzenie wartości, nowe produkty i usługi, efekt finansowy, zatrudnienie, aktywa, ale dopuszcza też niepowodzenie).

¹¹ A. Chodyński, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSiM, Sosnowiec 2002, s. 34-36.

¹² P. Reinmoeller, N. van Baardwijk, *The link between diversity and resilience*, „MIT Sloan Management Review” 2005, Vol. 46, 4, s. 61-66.

¹³ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE, Katowice 2002.

¹⁴ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, (red. J. Lichtarski), Wyd. AE, Wrocław 2007, s. 61-62.

T. Kraśnicka prezentuje następujące etapy procesu przedsiębiorczości¹⁵:

- zidentyfikowanie okazji,
- opracowanie koncepcji wykorzystania okazji,
- zgromadzenie zasobów rzeczowych i ludzkich,
- formalizacja przedsięwzięcia,
- realizacja tego przedsięwzięcia.

W nawiązaniu do prezentowanych rozważań analizować także można przedsiębiorczość międzynarodową. W modelu U (Uppsala) rozważa się proces internacjonalizacji, poczynając od eksportu przez niezależnego przedstawiciela, przez tworzenie filii, aż do budowy zakładu produkcyjnego na rynkach obcych. W modelu tym zwraca się uwagę na rolę dystansu kulturowego i uczenia się. W modelu S. Reida występuje pięć faz prowadzących do ugruntowania eksportu. Zwraca się przy tym uwagę na szczególną rolę pierwszych etapów internacjonalizacji, powiązanie cech firmy z cechami decydenta oraz motywacje eksportowe przedsiębiorstw. Jednak pod koniec XX wieku modele stopniowej internacjonalizacji nie odpowiadały już zjawisku tworzenia firm międzynarodowych od założenia, o charakterze globalnym. Często są to firmy działające w sektorze wysokich technologii, co pozwala na szybki zwrot nakładów poniesionych na innowacje. Zwraca się uwagę, że stymulatory eksportu mogą mieć charakter przedsiębiorczy. Zalicza się do nich m.in. zysk, dywersyfikację ryzyka, odkrycie szans za granicą, chęć zdobycia doświadczenia, ekonomię skali, przewagę konkurencyjną czy ambicje. Ryzyko, towarzyszące przedsiębiorczości międzynarodowej, wiąże się z ryzykiem makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Ryzyko ekonomiczne z punktu widzenia przedmiotowego obejmuje ryzyko towarowe i handlowe. Wreszcie ważną rolę odgrywa ryzyko nieekonomiczne, w tym kulturowe, administracyjne, polityczne czy prawne¹⁶.

Tworzenie innowacji jako efekt działań przedsiębiorczych może być także opisywane jako proces. Wyraźnie zaznacza się przy tym przejście od modeli liniowych (popytowych lub podaźowych), poprzez uwzględnienie interakcji i sprzężeń zwrotnych między nauką, innowacjami a gospodarką – do modeli interakcyjnych. Współczesne modele interaktywne źródło działań upatrują na rynku i w realizacji potrzeb społecznych. Przyjmują sekwencję działań: rynek – marketing, badania i rozwój, produkcja, marketing i rola klienta. Model ten zakłada występowanie, przy tworzeniu innowacji, procesu wieloczynnikowego, o wysokiej integracji czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Uwzględnia się także wspomaganie przez technologie informacyjne. W tym ujęciu proces innowacji to ciąg interakcji od powstania idei innowacji do jej komercjalizacji, czyli wdrożenia i dyfuzji innowacji. Rozpatruje się przy tym transfer wiedzy przez stały zbiór połączeń informacyjnych¹⁷. Podkreśla się rolę zróżnicowanego tempa i kolejności oraz znaczenie powiązań sieciowych zainteresowanych podmiotów. Zwraca się uwagę, że dróg inicjujących innowacje jest więcej niż jedna,

¹⁵ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE, Katowice 2002.

¹⁶ R. Morawczyński, *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wyd. UEK, Kraków 2008.

¹⁷ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 38-46.

a najczęściej idea nowego produktu pojawia się jako kombinacja rozpoznania nowej potrzeby rynkowej i możliwości technicznych (technologicznych)¹⁸.

Prezentowane modele innowacyjne uwzględniają rolę uwarunkowań kulturowych i społecznych. Mając na uwadze rolę innowacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, szczególnie analizuje się proces innowacyjny (innowacji) jako zespół działań składających się na powstanie oraz pierwsze wprowadzenie do praktyki nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych.

ZAKOŃCZENIE

Problematyka przedsiębiorczości i innowacyjności jest rozpatrywana w literaturze przedmiotu od dłuższego czasu. Jednak postępujące procesy globalizacyjne oraz rozwój współczesnych koncepcji w obszarze zarządzania strategicznego powoduje, że niektóre problemy wymagają dodatkowego naświetlenia. Szczególnie interesujące jest rozpatrywanie problematyki innowacyjności i przedsiębiorczości w świetle teorii zasobowych, w tym uczenia się organizacji, zarządzania wiedzą i budowy kompetencji organizacji. Prezentowane w artykule poglądy miały pokazać, że problematyka innowacyjności mieści się we współczesnym postrzeganiu rozwoju organizacji zarówno w aspekcie globalnym, jak i regionalnym (lokalnym).

SUMMARY

The aim of the article is to present a relationship among entrepreneurship, innovativeness and creating organization competences. It demonstrates that intensity of entrepreneurial activities and changes of competences are connected with company life cycle. It also presents an evolution of views on models and processes related to innovativeness and entrepreneurship. The article emphasizes that both entrepreneurship and innovativeness are connected with companies internationalization processes on global market. They also have their reference to regional and local conditionings.

¹⁸ Wł. Janasz, *Ewolucja modeli procesu innowacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4, s. 47-59.

LITERATURA

1. Bratnicki M., *Strategiczne prowadzenie przedsiębiorczości. Treść, proces i kontekst*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 2, s. 5-19.
2. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE, Katowice 2001.
3. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
4. Chodyński A., *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, Wyd. WSiM, Sosnowiec 2002.
5. Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
6. Jabłoński M., Jabłoński A., *Efektywne modele biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Seria Zarządzanie i Marketing 2006, nr 2.
7. Janasz Wł., *Ewolucja modeli procesu innowacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4.
8. Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE, Katowice 2002.
9. Morawczyński R., *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Wyd. UEK, Kraków 2008.
10. Pichlak M., *Foresight jako narzędzie kreowania innowacyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 7-8.
11. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, (red. J. Lichtarski), Wyd. AE, Wrocław 2007.
12. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa – Łódź 2001.
13. Reinmoeller P., Baardwijk van N., *The link between diversity and resilience*, „MIT Sloan Management Review” 2005, Vol. 46, 4.
14. Skyrnie D.J., *Knowledge networking. Creating the collaborative enterprise*, Oxford 1999.
15. Young W., Tilley F., *Can business move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, 6.