



Katarzyna Bratnicka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
katarzyna.bratnicka@ue.katowice.pl

ROZPOZNAWANIE ATRAKCYJNOŚCI IDEI BIZNESU

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu uwaga została skoncentrowana na ocenie twórczej idei, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji, w jaki sposób pracownicy przedsiębiorstwa różnią się w postrzeganiu tego, co stanowi o atrakcyjnej idei biznesu. Tradycyjne podejścia traktują rozpoznawanie szans w kategoriach tworzenia lub odkrycia. W przeciwieństwie do tego, przyjęto ujęcie atrakcyjności szansy, które integruje perspektywę deterministyczną i wyboru. Przeprowadzona analiza teoretyczna doprowadziła do ustalenia znaczących różnic w preferencjach odnośnie idei biznesu, wynikających z odmiennego doświadczenia technologicznego w zakresie zarządzania, a także przedsiębiorczości. Taka struktura nośna wspomaga przedsiębiorstwa w rozpoznawaniu twórczych idei i przekształcaniu ich w specyficzny kapitał ludzki. Uzyskane rezultaty badawcze przyczyniają się do lepszego zrozumienia atrakcyjności idei biznesu jako zjawiska organizacyjnego.

Słowa kluczowe: atrakcyjność idei biznesu, rozpoznawanie szans, zintegrowana struktura nośna.

Wprowadzenie

Niejednoznaczność jest niezbywalną i centralną cechą każdego przedsiębiorstwa [Kelemen, 2014]. Zjawiska i zachowania organizacyjne mogą podlegać rozmaitym interpretacjom, co pociąga za sobą konieczność nadawania sensu sytuacjom organizacyjnym. Patrząc z tego punktu widzenia można zasadnie przyjąć, iż niejednoznaczność jest ważnym zasobem, którym warto odpowiednio zarządzać, dostarczając pracownikom przedsiębiorstwa użytecznych informacji. Dla K.E. Weicka [2009] niejednoznaczność jest zasobem, jaki należy ustawicznie porządkować tak, by zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Pozwala uchwycić kluczowe napięcia organizacyjne, chociaż czasami prowadzi do niepożądanych konsekwencji strategicznych. Umożliwia pracownikom nadawa-

nie sensu wartościom przedsiębiorstwa w sposób spersonalizowany, co pozwala na generowanie nowych i użytecznych idei, dających przekształcić się w przedsiębiorcze szanse. To właśnie przedsiębiorczość, pojmowana jako „rozpoznawanie, ocena, dopracowywanie i wykorzystywanie szans” [Baron, 2014, s. 5], stanowi główne narzędzie radzenia sobie z niejednoznacznością. Niepoślednią rolę odgrywają w tym twórcze idee, odnoszące się do nowych sposobów tworzenia wartości [Shane, 2012]. Pojawia się interesujące pod względem poznawczym pytanie: dlaczego pewne twórcze idee uznawane są za atrakcyjne z punktu widzenia przedsiębiorczych szans. Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie jest główną myślą przewodnią przedstawionego opracowania.

1. Determinizm i autonomia w kształtowaniu przedsiębiorczych szans

Dziś wśród badaczy panuje powszechna zgoda, iż podstawowym wyróżnikiem przedsiębiorczości są szanse wytworzenia nowej wartości [Venkataraman i in., 2012]. Rdzeniem zachowania przedsiębiorczego jest przedsiębiorcze odkrycie albo kreowanie szans oraz ich wykorzystywanie [Audretsch, 2012]. Dostrzeganie szans i pójście w ślad za nimi staje się ogniskową, skupiającą badania nad działalnością przedsiębiorczą [Renko i in., 2012]. Z kolei eksperymenty laboratoryjne dowiodły, że u podstaw uruchamiania przedsięwzięć leżą procesy generowania idei nowych biznesów oraz ich selekcjonowania, które składają się na przedsiębiorczą twórczość [Perry-Smith, Coff, 2011].

Szansę jako pożądaną i opłacalną przyszłą sytuację pojawiają się zazwyczaj w okolicznościach niedoskonałości konkurencji [Casson, 1982], a zarazem w tych miejscach zharmonizowania nowych środków podaży (produktów, usług, technologii, modeli biznesowych) z rynkiem, które dotychczas były nieeksploatowane [Gregoire, Shepherd, 2012]. W badaniach przedsiębiorczych szans stosowane są dwa podejścia [Sharon, Barney, 2010]. Pierwsze koncentruje się na tym, w jaki sposób czujni przedsiębiorcy odkrywają obiektywne szanse formowane przez zewnętrzne przełomy na istniejących rynkach. Drugie skupia się na szansach, które są wewnętrznie tworzone, wskutek działań przedsiębiorców i które nie istnieją niezależnie od ludzkich działań. Między tymi dwoma ujęciami widać wyraźne różnice epistemologiczne. W pierwszym przypadku podstawą są dwa założenia: (1) szanse są realnie obiektywne, istnieją niezależnie od ludzkiej percepcji i dlatego ich odkrywanie wymaga systematycznego przeszukiwania otoczenia, (2) przedsiębiorcy wyróżniają się specyficzną czujnością. Podłożem obydwu założeń jest krytyczno-realistyczna epistemologia zakładająca, że

rzeczywistość istnieje obiektywnie, niezależnie od ludzkiej wiedzy o niej, przy czym rzeczywistość społeczna może być odmienna od jej empirycznie obserwowalnych przejawów. Oto powód, dla którego szanse są odkrywane w warunkach rynku, w którym istnieją potrzebne informacje i wiedza – trzeba tylko mieć do nich dostęp. Przedsiębiorcy są w stanie zebrać informacje o możliwych skutkach i ocenić prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

W dyskusję o ontologicznych i epistemologicznych źródłach szans włączyli się ostatnio M.S. Wood i W. McKinley [2010]. Zaprezentowali konceptualny model wytwarzania szans z perspektywy konstruktywizmu. Ujęcie konstruktywistyczne – w przeciwieństwie do obiektywnego – zakłada, iż szanse są wytwarzane w procesie społecznej konstrukcji i nie mogą istnieć niezależnie od przedsiębiorcy. Taki punkt widzenia pozwala zidentyfikować źródła szans, przedsiębiorcze poznanie i działania związane ze stanowieniem szansy, a także przedsiębiorcze działania związane z porzuceniem szansy.

J. Birkinshaw i S. Hill [2007] wskazują na pozytywny wpływ szerokiego kontekstu poznawczego (kombinacji różnorodnych doświadczeń i różnorodności bodźców) na wielkość zbioru idei oraz ich nowość. Na wielkość zbioru idei wpływa również szerokość bazy wiedzy, zwłaszcza w interakcji z szerokością kontekstu poznawczego. Proces przekształcania (a nie rekombinowania) wiedzy odgrywa pośredniczącą rolę między kontekstem poznawczym a nowością idei oraz wpływa bezpośrednio i pozytywnie na rozmiar zbioru idei. Należy też zauważyć, że posiadany przez pracownika zbiór idei jest podstawą podejmowania przedsiębiorczych działań.

W literaturze przedmiotu występują dwie koncepcje formowania szans. Według pierwszej – szanse kształtowane są w wyniku namysłu, zgodnie z drugą – przypadku [Murphy, 2011]. Rozmyślne kształtowanie szans odnosi się do celowej działalności zmierzającej do ich odkrycia. Przypadkowe odkrywanie odzwierciedla nieprzewidywalne i zaskakujące odkrycie szansy. Połączenie obydwu wymiarów formowania przedsiębiorczych szans prowadzi do czterech typowych „sytuacji”: rozmyślnego kształtowania szans, spuścizny, eureka oraz przypadkowego odkrywania. Każda z nich odpowiada specyficznej naturze szans, które występują zanim przystąpi się do uruchomienia przedsiębiorczego przedsięwzięcia. Oczywiście w każdej ze zreferowanych okoliczności rola twórczości w działalności przedsiębiorczej jest inna – największa w przypadku eureka, a najmniejsza w przypadku spuścizny.

Ostatnio połączono ze sobą przedstawione powyżej dwa nurty w badaniach nad nowymi przedsięwzięciami jako narzędziem strategicznej adaptacji, koncentrując uwagę na interakcjach zachodzących pomiędzy otoczeniem a strukturami

poznawczymi w wymiarze przeświadczeń przedsiębiorców [Kiss, Barr, 2015]. Przyjęto perspektywę przetwarzania informacji i sprawdzono empirycznie model strategicznej adaptacji nowych przedsięwzięć, który integruje ujęcie deterministyczne z ujęciem wyboru strategicznego i wiąże połączony wpływ branży i struktur przeświadczeń z działaniami strategicznymi. Okazało się, że istotne są trzy atrybuty struktury przeświadczeń: złożoność, centralność i logika przyczynowo-skutkowa. Złożoność odnosi się do zakresu i różnorodności wiedzy ulokowanej w strukturze przeświadczeń. W miarę zwiększania się stopy wzrostu branży, złożoność struktury przeświadczeń coraz silniej prowadzi do różnorodnych nowych przedsięwzięć jako działań strategicznych.

Przeświadczenia kadry zarządzającej o naturze związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy otoczeniem i strategią mają wpływ na formułowanie zagadnień strategicznych. Szczególnie ważne jest ukierunkowanie takiej relacji. Logika proaktywna odnosi się do struktur przyczynowo-skutkowych, które odzwierciedlają przekonanie, iż strategia (działania strategiczne) wpływa na otoczenie. W miarę zwiększania się stopy wzrostu branży logika przyczynowo-skutkowa struktury przeświadczeń, coraz silniej prowadzi do zróżnicowanych i częstych nowych przedsięwzięć, składających się na działania strategiczne. W końcu, centralność struktury przeświadczeń odzwierciedla zakres, w jakim taka struktura jest skoncentrowana wokół ograniczonej liczby kluczowych pojęć. Wraz ze zwiększaniem się stopy wzrostu branży centralność struktury przeświadczeń powoduje coraz szybsze podejmowanie nowych przedsięwzięć, kreujących działania strategiczne.

Reasumując, struktury przeświadczeń odgrywają ważną rolę w sprzyjaniu szybkim, zróżnicowanym i częstym organizacyjnym działaniom, kojarzonym zazwyczaj z ciągłą adaptacją. Przynajmniej, stanowią kluczową przesłankę interpretowania i przekształcania sygnałów płynących z branży na podejmowanie nowych przedsięwzięć, kreujących strategiczne działania. To właśnie struktury poznawcze, reprezentujące zorganizowaną wiedzę odnośnie danego pojęcia lub okoliczności, takie jak przedsiębiorstwo i jego otoczenie, obejmują zarówno atrybuty tego konceptu, jak i związki pomiędzy tymi atrybutami, które są wykorzystywane przez kadrę zarządzającą w czasie podejmowania strategicznych decyzji. Wiąże się to z ważną rolą subiektywnego osądu w rozpoznawaniu przedsiębiorczych szans.

2. U źródeł atrakcyjności twórczej idei

Ważnym nurtem badań w domenie zarządzania strategicznego jest analiza powiązań pomiędzy szansami a strategicznymi działaniami [Denrell, Fang, Winter, 2003; Jackson, Dutton, 1998]. Jednocześnie, w ostatnich latach nastąpił wyraźny wzrost zainteresowania oceną szans, pojmowaną jako oszacowanie atrakcyjności wprowadzenia nowych produktów usług czy modeli biznesowych [Haynie, Shepherd, McMullen, 2009; McMullen, Shepherd, 2006]. D.W. Williams i M.S. Wood [2015] dokonali syntezy badań w tym obszarze, biorąc rozumowania oparte na regule jako teoretycznym punktem odniesienia. Wyjaśniają oni, dlaczego różne osoby stosują różne reguły i widzą tę samą szansę w inny sposób. Rozumowanie oparte na regule jest jednym z typów struktury poznawczej, wykorzystywanym przez pracowników przedsiębiorstwa do przetwarzania informacji pochodzących z sytuacyjnego kontekstu i nadawania im formy oraz znaczenia. To właśnie ten mechanizm poznawczy pozwala pracownikom przedsiębiorstwa organizować informacje i formułować problemy na drodze wykorzystania mentalnych reguł i związków przyczynowo-skutkowych. Wyłaniające się reguły są oparte na posiadanej wiedzy. W ich wyniku pojawiają się osobiste przeświadczenia dotyczące zakresu, w jakim wykorzystanie danej szansy jest pożądane i opłacalne. Z tego punktu widzenia reguły oceny szansy odnoszą się do opartych na wiedzy reprezentacjach związków przyczynowo-skutkowych, które pełnią funkcję percepcyjnych filtrów, kształtujących ocenę atrakcyjności danej szansy.

W przeciwieństwie do heurystyk wzbudzanych automatycznie bez względu na kontekst, reguły są stosowane w zależności od kontekstu. D.W. Williams i M.S. Wood [2015] zidentyfikowali trzy typy kontekstu, odnoszące się odpowiednio do otoczenia, szansy i pracownika. W przypadku otoczenia wyróżnia się cztery wymiary. Pierwszym z nich jest okno szansy – pracownicy preferują szanse trwające w dłuższym horyzoncie czasu. Istotna jest też liczba szans – duża liczba alternatywnych szans prowadzi do bardziej pozytywnych ocen. Trzecim wymiarem jest liczba konkurentów – wzrost liczby przedsiębiorstw w branży prowadzi do bardziej negatywnych ocen. Ważnym atrybutem otoczenia jest również zmiana technologiczna – szybsza zmiana technologiczna obniża liczbę zdarzeń strategicznych ocenianych jako szanse.

Patrząc z punktu widzenia cech charakterystycznych szansy warto zwrócić uwagę na wielkość, nowość, rzadkość, a także percepcję ryzyka. Im większa jest wielkość albo potencjalna wartość, tym większa jest atrakcyjność szansy. Większa nowość prowadzi do bardziej pozytywnych ocen. Podobnie, większa rzad-

kość informacji (odnośnie szansy) niesie ze sobą bardziej pozytywną ocenę atrakcyjności. Natomiast szansa jest mniej atrakcyjna, gdy dostrzegane jest duże ryzyko związane z jej wykorzystaniem.

Trzeci zbiór odnosi się do indywidualnych różnic w kwestii afektu lub emocji, iluzji kontroli, obawy przed niepowodzeniem, posiadanej wiedzy. Pozytywne emocje wiążą się zazwyczaj z bardziej dodatnią oceną szansy, a większa iluzja kontroli współwystępuje z jej bardziej pozytywną oceną. Z kolei duża obawa przed niepowodzeniem przyczynia się do negatywnej oceny szansy. Im większa jest wiedza użyteczna z punktu widzenia szansy, tym bardziej szansa staje się atrakcyjna.

Przedstawione badania kierują uwagę na zharmonizowanie danej szansy z wiedzą użyteczną do jej wykorzystania. Wspomniana wiedza powstaje na drodze uczenia się i akumulacji doświadczeń. Ma ona kluczowe znaczenie dla uznania przedsiębiorczej szansy za atrakcyjną.

Już ponad 50 lat temu E.T. Penrose [1959] podkreślała, iż decyzje dotyczące tego, które z szans rozwojowych wykorzystywać, polegają na subiektywnych osądach kadry zarządzającej, czyli na ich modelach mentalnych. Subiektywne przekonanie, że szansa umożliwi generowanie wartości jest główną siłą napędową działalności przedsiębiorczej i kluczową kwestią w zrozumieniu przedsiębiorczych zachowań oraz ich skutków [Barreto, 2012]. M. Gruber, S.M. Kim i J. Brinckmann [2015] wyjaśniają atrakcyjność szansy biznesowej, odwołując się do uprzednich przekonań dotyczących cech charakterystycznych szans, istotnych w procesie tworzenia wartości. Wspomniani badacze wiążą struktury poznawcze z preferencjami dotyczącymi szans. Zaobserwowali, iż osoby posiadające różne typy doświadczeń mają skłonności do odmiennej oceny danej szansy biznesowej. I tak, doświadczenie w zakresie technologii zwiększa wrażliwość na wymiary związane z produktem, takie jak innowacyjność produktu czy zakres, w jakim produkt jest pożądanym. Doświadczenie w zarządzaniu kieruje uwagę do wymiarów związanych z konkurencją, takich jak liczba konkurentów czy wielkość rynku. W końcu doświadczenie w dziedzinie przedsiębiorczości wiąże się z tendencją do koncentracji na wymiarach związanych z generowaniem strumienia pieniądza, takich jak czasokres do wygenerowania pierwszej sprzedaży czy oczekiwana roczna stopa wzrostu rynku. Reasumując, posiadana wiedza i doświadczenie kształtują pogląd względem atrakcyjnych szans.

Kierując się przedstawioną logiką, można podjąć próbę opisu związków pomiędzy rodzajem posiadanego doświadczenia a atrakcyjnością twórczej idei. Dotychczasowe badania pozwoliły na wyodrębnienie sześciu atrybutów twórczej idei [Bratnicka, 2014]. Pierwszą właściwością jest oryginalność, która odzwier-

ciędlą zakres, w jakim twórcza idea jest nowa dla rynku z punktu widzenia istniejącej wiedzy. Drugi atrybut to kompatybilność, która pokazuje na ile ściśle twórcza idea jest zgodna z organizacyjną tożsamością (kluczowymi wartościami i przekonaniem organizacyjnymi) oraz ze strategiczną strukturą poznawczą (przeświadczeniami, co do związków przyczynowo-skutkowych, ważnych dla realizacji efektywnych strategii). Trzecią z kolei cechą twórczej idei jest jej plastyczność, która opisuje, w jakim zakresie dana idea może podlegać istotnej zmianie w czasie dalszego opracowywania. Atrybut czwarty to przewaga konkurencyjna, a ściślej mówiąc potencjał zwiększenia przewagi nad konkurentami z chwilą wdrożenia danej idei. Następną cechą to przechwytywanie wartości, która mówi o możliwości przechwytywania wytworzonej wartości na drodze eksploatacji twórczych idei i powstrzymania konkurentów przed tym samym. W końcu istotnym elementem obrazu twórczej idei jest dopasowanie do istniejącej infrastruktury menedżerskiej (strategia, kultura, przywództwo, projekt, ludzie).

Zarysowane pokrótce atrybuty atrakcyjnej twórczej idei determinują, które z nich spotkają się z należytą uwagą organizacyjną. Ukierunkowują one także uwagę pracowników na właściwości, które w danym przedsiębiorstwie są uznawane za najbardziej odpowiednie i najważniejsze, w zależności od typu doświadczenia posiadanego przez kadre zarządzającą. W tab. 1 zaznaczono symbolem „X” zależności zachodzące pomiędzy danym typem doświadczenia posiadanego przez kadre zarządzającą a odpowiednimi atrybutami twórczej idei biznesowej. I tak, doświadczenie w zakresie technologii prowadzi do preferencji oryginalności idei. Kompatybilność, przewaga konkurencyjna i dostosowanie do istniejącej infrastruktury menedżerskiej są atrybutami twórczej idei biznesowej, preferowanymi przez kadre zarządzającą mającą doświadczenie w zakresie zarządzania. Z kolei doświadczenie w przedsiębiorczości koncentruje uwagę na plastyczności i przechwytywaniu wartości jako najważniejszych wskaźników atrakcyjności twórczej idei biznesowej.

Tabela 1. Typy doświadczenia i atrybuty twórczej idei biznesowej

Wyszczególnienie Atrybut twórczej idei biznesowej	Typ doświadczenia		
	Doświadczenie w zakresie technologii	Doświadczenie w zakresie zarządzania	Doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości
Oryginalność	X		
Kompatybilność		X	
Plastyczność			X
Przewaga konkurencyjna		X	
Przechwytywanie wartości			X
Dopasowanie do istniejącej infrastruktury menedżerskiej		X	

Podsumowanie

Przedstawiona synteza dotychczasowych badań w obszarze rozpoznawania atrakcyjności twórczych idei biznesowych ma charakter statyczny, ponieważ wzięto pod uwagę ocenę twórczych idei w określonym momencie. W kolejnych badaniach warto byłoby rozpatrzyć ocenę atrakcyjności twórczej idei biznesowej jako procesu rozłożonego w czasie. Jak zauważył D. Dimov [2007], ocena szans zmienia się w miarę jak wiedza podmiotu oceniającego rośnie, a także w zależności od zmian okoliczności organizacyjnych. Zaś niedawno M. Holmes i in. [2013] przedstawili behawioralny model osądów dokonywanych przez przedsiębiorców, który obejmuje cztery etapy: ideację, opłacalność, pożądalność i działanie. Model wyjaśnia, w jaki sposób dokonywanie oceny może ewoluować w czasie, w miarę jak przedsiębiorca przechodzi od twórczej idei biznesowej do realizacji nowego przedsięwzięcia.

Zależności zachodzące pomiędzy typem doświadczenia posiadanego przez kadre zarządzającą a atrybutami twórczej idei biznesowej zostały zidentyfikowane na drodze analizy teoretycznej. Wskazane w tab. 1 związki wymagają empirycznego sprawdzenia w przyszłych badaniach. Wiąże się to ze stosowną operacjonalizacją, którą zapoczątkowali M. Gruber, S.M. Kim oraz J. Brinckmann [2015] – odnośnie typów doświadczeń oraz K. Bratnicka [2014] – w nawiązaniu do atrybutów do twórczej idei biznesowej.

Literatura

- Audretsch D. (2012), *Entrepreneurship Research*, "Management Decision", Vol. 50.
- Baron R.A. (2014), *Essentials of Entrepreneurship. Evidence and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Barreto I. (2012), *Solving the Entrepreneurial Puzzle: The Role of Entrepreneurial Interpretation in Opportunity Formation and Related Processes*, "Journal of Management Studies", Vol. 49.
- Birkinshaw J., Hill S. (2007), *Antecedents of New Business Idea Generation in Large, Established Firms*, AIM Research Working Paper Series, London.
- Bratnicka K. (2014), *Refining the Multidimensionality Concept of Organizational Creativity*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1B.
- Casson M. (1982), *The Entrepreneur: The Economic Theory*, 2nd edition, Edward Elgar, Oxford.
- Denrell J., Fang C., Winter S.G. (2003), *The Economics of Strategic Opportunity*, "Strategic Management Journal", Vol. 24.

- Dimov D. (2007), *From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-situation Learning Match*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 31.
- Gregoire D.A., Shepherd D.A. (2012), *Technology-market Combinations and the Identification of Entrepreneurial Opportunities: And Investigation of the Opportunity-individual Nexus*, "Academy of Management Journal", Vol. 55.
- Gruber M., Kim S.M., Brinckmann J. (2015), *What is an Attractive Business Opportunity? An Empirical Study of Opportunity Evaluation Decisions by Technologists, Managers, and Entrepreneurs*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 9.
- Haynie J.M., Shepherd D.A., McMullen J.S. (2009), *An Opportunity for Me? The Role of Resources in Opportunity Evaluation Decisions*, "Journal of Management Studies", Vol. 46.
- Holmes M., Holcomb T.R., Klein P.G., Ireland R.D. (2013), *The Role of Judgment and Decisions in New-venture Formation: Toward a Behavioral Model*, Paper presented at the Strategic Management Society Conference, Atlanta.
- Jackson S.E., Dutton J.E. (1998), *Discerning Threats and Opportunities*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 33.
- Kelemen M. (2014), *Ambiguity as Organizational Practice: An American Pragmatist Perspective* [w:] L. Hamilton, L. Mitchell, A. Mangan (red.), *Contemporary Issues in Management*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Kiss A.N., Barr P.S. (2015), *New Venture Strategic Adaptation: The Interplay of Belief Structures and Industry Context*, "Strategic Management Journal", Vol. 36.
- McMullen J.S., Shepherd D.A. (2006), *Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur*, "Academy of Management Review", Vol. 31.
- Murphy P.J. (2011), *A 2x2 Conceptual Foundation for Entrepreneurial Discovery Theory*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 35.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Perry-Smith J.E., Coff R.W. (2011), *In the Mood for Entrepreneurial Activity? How Optimal Group Affect Differs for Generating and Selecting Ideas for New Ventures*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 5.
- Renko M., Schrader R.C., Simon M. (2012), *Perception of Entrepreneurial Opportunity: A General Framework*, "Management Decision", Vol. 50.
- Shane S. (2012), *Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, "Academy of Management Review", Vol. 37.
- Sharon A., Barney J.B. (2010), *Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities*, "The Academy of Management Annals", Vol. 4.
- Venkataraman S., Sarasvathy S.D., Dew H., Forster W.R. (2012), *Whiter or Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of Artificial*, "Academy of Management Review", Vol. 37.

Weick K.E. (2009), *Making Sense of the Organization. Volume 2: The Impermanent Organization*, Wiley, Chichester.

Williams D.W., Wood M.S. (2015), *Rule-based Reasoning for Understanding Opportunity Evaluation*, "Academy of Management Perspectives", Vol. 29.

Wood M.S., McKinley W. (2010), *The Production of Entrepreneurial Opportunities: A Constructivist Perspective*, "Strategic Entrepreneurship Journal", Vol. 4.

RECOGNIZING THE BUSINESS IDEA ATTRACTIVENESS

Summary: I advance research on creative idea evaluation by investigating how firm employees may diverge in their values of what defines an attractive business idea. Contrary to the conventional views, that treat opportunity recognition as creation or discovery, I examine the opportunity attractiveness through lenses that integrate deterministic perspective and choice perspective. My theoretical analysis reveals significant differences in the business idea preferences of individuals with technological, management and entrepreneurship experience. This framework assists firms in recognizing creative ideas and turning it into specific human capital. This research contributes toward further understanding of the business idea attractiveness phenomenon.

Keywords: business idea attractiveness, opportunity search, integrative framework.