

**Ireneusz Bielski**

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

**Marek Sikora**

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

## Strategia przedsiębiorcza jako dowód dojrzałości biznesowej firmy

### Entrepreneurship strategy as a proof of business maturity

**Zarys treści:** W związku z dynamicznymi zmianami środowiska biznesu intensyfikowane są, trwające od wielu lat, poszukiwania modelu firmy doskonałej. Dzięki osiągnięciu dużej dojrzałości biznesowej, której składowymi są: wrażliwość, świadomość, odpowiedzialność i zdolność, firmy takie wcześniej od konkurentów dostrzegają nadchodzące zmiany nawet *in statu nascendi*. Mogą także opracować dojrzałą strategię, wykorzystując własne zasoby przedsiębiorczości oraz model kreowania strategii przedsiębiorczej, zaprezentowany w niniejszym opracowaniu.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość biznesowa, przewaga konkurencyjna, zasoby krytyczne, przedsiębiorczość, okazje, strategia przedsiębiorcza.

**Abstract:** Searching for a perfect company model which is a long-lasting process has been intensified due to dynamic changes in the business environment. Thanks to the achievement of high business maturity, which includes sensitivity, awareness, responsibility and ability, such companies sooner than their competitors notice the upcoming changes even in the state of birth. They can also develop a mature strategy using their own entrepreneurial resources and the entrepreneurship strategy creation model presented in this study.

**Keywords:** business maturity, competitive advantage, critical resources, entrepreneurship, opportunities, entrepreneurial strategy.

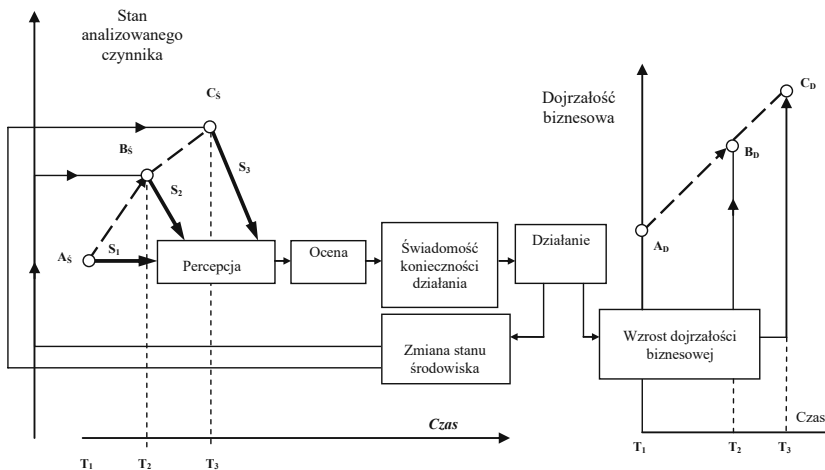
## 1. Wprowadzenie

Następstwem światowego kryzysu gospodarczego z początku XXI w., a także aktualnej pandemii COVID-19, jest spowolnienie gospodarek i narastające zawirowania w wielu obszarach działalności społecznej. W niewielkim stopniu dotyka to tylko firm/organizacji/krajów mających zakodowaną długoterminową

perspektywę swojej aktywności, które przygotowane są zazwyczaj do obrony przed nowymi zagrożeniami i jednocześnie traktują każdy kryzys jako globalny, a zwłaszcza sektorowy, weryfikator efektywności gospodarczej. Przetrwać, a nawet rozwinąć się mogą tylko organizacje o dużej dojrzałości biznesowej, której składowymi są: wrażliwość, świadomość, odpowiedzialność i zdolność [Bielski 1999, s. 70]. Podstawowym przejawem dojrzałości biznesowej organizacji jest umiejętność dostrzegania istotnych, nawet słabych, sygnałów generowanych przez środowisko i wykorzystania ich w budowaniu i realizacji strategii przedsiębiorczej, charakteryzującej się umiejętnością wykorzystywania okazji generowanych przez środowisko, bez względu na będące w jej aktualnej dyspozycji zasoby.

## 2. Dojrzałość biznesowa i jej składowe

Dojrzałość osiągnięta w dowolnym obszarze oznacza obniżenie ryzyka działalności w sektorze aktywności biznesowej firmy. Zmiany stanów czynników środowiska, znaczących dla sukcesu, już występujące lub tylko prawdopodobne w przyszłości, dostrzegane są dzięki wykształconej wrażliwości, a następnie, dzięki świadomości/wiedzy i doświadczeniu, oceniane są oraz klasyfikowane pod kątem potencjału przydatności lub zagrożenia. Następnie, dzięki wykształconej odpowiedzialności, podejmowane są decyzje dotyczące działania lub zaniechania.



Rysunek 1. Cykl poprawy stanu transformowanego zasobu i wzrostu dojrzałości przedsiębiorstwa

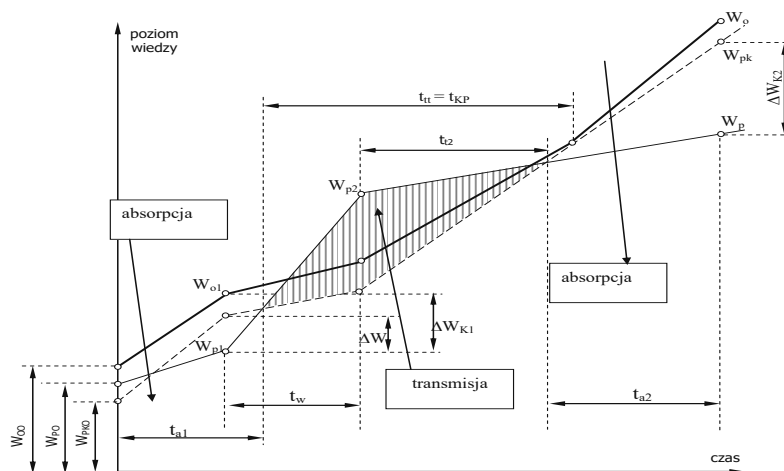
Źródło: opracowanie własne.

Działania mogą mieć charakter wyprzedzający lub być reakcją na zjawiska już występujące. Zdolność w tym przypadku oznacza posiadanie lub umiejętność pozyskiwania i uruchomienia zasobów, potrzebnych do zbudowania przewag konkurencyjnych (rys. 1). Każda aktywność w zarządzaniu firmą wymaga też aktywności w pozyskiwaniu i tworzeniu nowej wiedzy. Osiągnięcie dojrzałości możliwe jest bowiem tylko poprzez uczestnictwo w procesach transferu wiedzy. „Organizacje biznesu powinny być wyposażone w strategiczne zdolności stałego i systematycznego wykorzystywania, gromadzenia i tworzenia nowej wiedzy, w dynamicznym spiralnym procesie” [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 198].

W tym cyklicznym procesie po absorpcji nowej wiedzy ulega ona analizie, klasyfikacji i po ocenie kompatybilności i akceptacji podlega włączeniu do dotychczasowych zasobów – internalizacji, tworząc nową wiedzę, która wykorzystana w procesach rozwojowych (doświadczenie), przyczynia się do wzrostu dojrzałości firmy.

W rezultacie każdego przedsięwzięcia innowacyjnego zmianie ulega stan/jakość zasobów, zwłaszcza zaś następuje wzrost dojrzałości biznesowej. Firma jako system otwarty funkcjonuje w otoczeniu, którego poziom wiedzy zazwyczaj jest wyższy (rys. 2), niż w firmie – ponieważ jej wiedza jest składową wiedzy środowiska. Pomiędzy otoczeniem a firmą, a także firmą konkurencyjną, dokonuje się transfer wiedzy w dwóch kierunkach: do firmy (absorpcja) i z firmy do otoczenia (transmisja). Pod wpływem inspiracji otoczenia następuje absorpcja wiedzy do wnętrza firmy, zwłaszcza w sytuacji, gdy różnica wiedzy osiąga wartość krytyczną  $\Delta W_k$ . Od momentu absorpcji następują kolejno procesy internalizacji wiedzy, integracji oraz kodyfikacji [Nonaka, Takeuchi 1995]. Czas preparacji, przygotowania nowej wiedzy do transmisji do otoczenia  $t_W$  uzależniony jest od wielu czynników, w tym także od tempa wzrostu poziomu wiedzy firmy, które w okresie preparacji jest zdecydowanie wyższe niż wzrost poziomu wiedzy otoczenia i konkurentów. Od momentu uzyskania wyższego poziomu wiedzy niż u konkurentów rozpoczyna się, niezależnie od woli innowatora, proces transmisji wiedzy z firmy do otoczenia, w dwóch głównych postaciach: skonkretyzowanej w ofercie marketingowej, zwłaszcza w produkcie lub usłudze lub w postaci publikacji np. opisów patentowych, wzorów użytkowych. Absorpcja wiedzy przez firmę następuje w okresach, kiedy wiedza otoczenia osiąga pułap wyższy niż wiedza firmy. Przekroczenie jednak rozmiarów krytycznych luki wiedzy  $\Delta W_{k2}$  powoduje utrudnienia lub nawet uniemożliwia proces absorpcji. Transmisja wiedzy do otoczenia nie obniża poziomu wiedzy organizacji, powoduje natomiast wzrost tempa przyrostu poziomu wiedzy otoczenia. Celowa transmisja dotyczy wybranych obszarów przetworzonej

wiedzy, jednak część przyrostu wiedzy otoczenia pochodzi z niezamierzonej transmisji, związanej z uczestnictwem pracowników firmy, posiadających nową wiedzę, w grupach pierwotnych i wtórnych funkcjonujących w otoczeniu.



Rysunek 2. Przedsiębiorstwo w procesie transferu wiedzy  
 $W_o$  – krzywa wiedzy otoczenia;  $W_{pk}$  – krzywa wiedzy przedsiębiorstwa konkurencyjnego;  
 $W_p$  – krzywa wiedzy firmy innowatora

Źródło: opracowanie własne.

W rezultacie każdego przedsięwzięcia innowacyjnego zmianie ulega jakość zasobów, zwłaszcza zaś następuje wzrost dojrzałości biznesowej. I chociaż głównym celem innowacji jest zbliżenie się do punktu optimum pomiędzy ryzykiem a atrakcyjnością projektu przy jednoczesnym zachowaniu równowagi między rozwojem firmy i jej produktami, to w większości przypadków uwaga realizatorów koncentruje się na sferze technologicznej. Wzrost dojrzałości biznesowej organizacji stwarza jednak możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej w każdym obszarze aktywności firmy. Przewagi uzyskuje się przez działania na zasobach, prowadzące do stworzenia doskonalszej ich postaci, przez co stają się one zasobami krytycznymi [Bielski 2016, s. 31], przesądzającymi o losie firmy

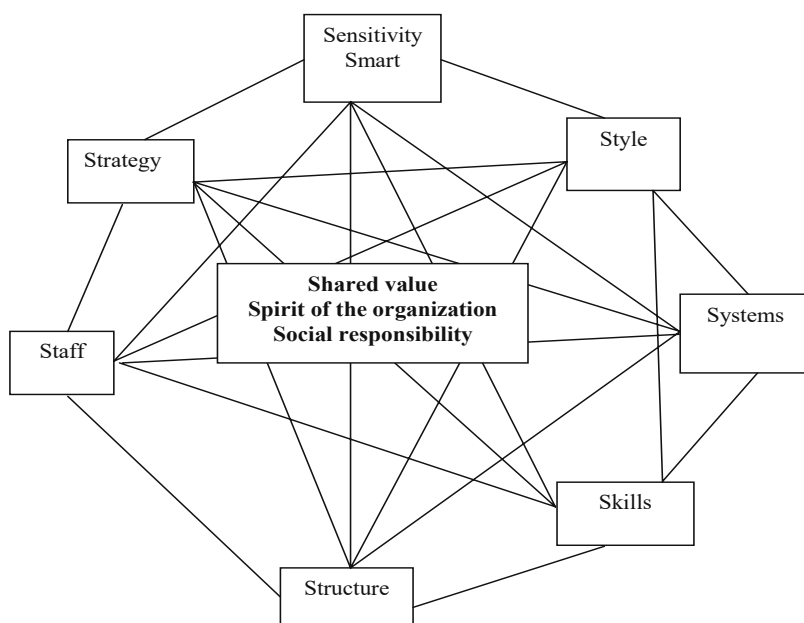
### 3. Cechy przedsiębiorstw osiągających sukcesy w turbulentnym środowisku

Przedsiębiorstwa działające w różnych warunkach zazwyczaj różnią się między sobą wieloma cechami, przy czym stopień zróżnicowania powinien być

zbliżony do skali różnic pomiędzy środowiskami, w których funkcjonują. Jest jednak prawdopodobne, że istnieje znaczący zbiór cech, które są niezbędne dla odniesienia sukcesu rynkowego. W literaturze spotkać można wiele odmiennych podejść do tego zagadnienia, w których autorzy koncentrują się na różnych aspektach funkcjonowania organizacji. Ph.W. Harris [1985, s. 45-55] skupia się na elementach kultury organizacyjnej (tab. 1), stwarzających przesłanki sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa, przy czym podkreśla, że kultura organizacyjna opisuje podstawowe założenia dotyczące funkcjonowania organizacji i jest pojęciem szerszym niż system wartości. W opisach wiodących przedsiębiorstw eksponuje się czynniki związane z możliwością reakcji innowacyjnej, przesądzającej o jego możliwości konkurowania. Wśród cech kultury organizacyjnej nowoczesnych organizacji gospodarczych wymienia się [Harris 1985, s. 45-55]: autonomię, uczestnictwo i zaangażowanie, swobodne przepływy informacyjne, nieformalne więzi społeczne, troskę o jakość sytuacji pracy, normy organizacyjne podkreślające twórczość, wysoki poziom wydajności, orientację technologiczną oraz przedsiębiorczość. Jednocześnie podkreśla się, że firmy mogą przetrwać i odnieść sukces tylko wtedy, „jeśli potrafią z innowacji zrobić odrębny, ważny biznes, jeśli będą zdolne systematycznie i z zaangażowaniem odchodzić od wczorajszej przedsiębiorczości, instalując taką organizację finansową i menedżerską, jakiej innowacja wymaga” [Drucker 1995, s. 66]. Osiągnięcie poziomu zorganizowania przedsiębiorstwa, umożliwiającego sprostanie wymogom współczesnego środowiska, wymaga uwzględnienia w analizach przynajmniej siedmiu podstawowych wymiarów organizacji doskonałej [Peters, Waterman 1982, s. 41], wyróżnionych w rezultacie analiz cech najlepszych firm amerykańskich:

- 1) (*Shared values*) Wspólne wartości, rdzeń filozoficzny – typowe dla organizacji i wspólne dla większości jej członków wyobrażenie o tym, co jest właściwe i pożądane w zachowaniu firmy z perspektywy wszystkich jej interesariuszy – „[...] wartości są po prostu zachowaniami – charakterystycznymi, konkretnymi i tak ściśle określonymi, że nie pozostawiają miejsca na domysły” [Welch, Welch 2010, s. 31]. Stanowią opokę, na której mogą być rozwijane i doskonalone cechy w pozostałych wymiarach. W szczególności należy zwrócić uwagę na sposób i skalę wpływu działalności firmy na zmiany w środowisku (*Social responsibility*).
- 2) (*Structure*) Schemat organizacyjny ilustrujący hierarchię wewnątrz firmy oraz podział zadań.

- 3) (*Strategy*) Zbiór spójnych działań zmierzających do osiągnięcia celów organizacji na bazie ukształtowanej, względnie trwałej przewagi konkurencyjnej.
- 4) (*Systems*) Procesy i procedury, które regulują codzienne działania oraz algorytmy i procedury związane z procesami innowacyjnymi.
- 5) (*Style*) Zachowania menedżerów odnośnie wykorzystania czasu, uwagi i działań symbolicznych.
- 6) (*Skills*) Kompetencje, zdolności wypracowane przez organizację jako synergiczna całość, a nie tylko prosta suma kompetencji i zdolności poszczególnych pracowników.
- 7) (*Staff*) Ludzie w organizacji traktowani jako zespół, a nie jako indywidualni pracownicy.



Rysunek 3. Rozwinięty model cech wzorcowego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.W. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, New York 1982, s. 41; H. Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, Paris 1916; I. Bielski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2015, s. 30.

Wspólne wartości wypracowane i zaakceptowane w firmie mają swoje uwarunkowania kulturowe i jako takie powinny być niezmiennie, bez względu na stan i okoliczności środowiska. Przyjęto, opierając się na modelu z początku XX w., że tym, co spaja firmę, jest „duch organizacji” (franc. *Esprit de Corps* [Fayol 1916] – ang. *Spirit of the organization*). To właśnie od przyjętych wspólnych wartości i „ducha organizacji” zależy kształt wyznaczanych celów firmy i sposobów ich osiągnięcia. Niezbędna dla realizacji celów przewaga konkurencyjna służyć będzie zatem nie tyle do wygrywania bitew z konkurentami, ile raczej sprzyjać budowaniu uczciwych relacji ze wszystkimi interesariuszami. Doskonała firma musi śledzić otoczenie i być wrażliwa na zmiany w środowisku oraz zręcznie wykorzystywać instrumenty kreowania jej wartości. Jednym z najważniejszych, a praktycznie jedynym ofensywnym instrumentem pozostaje innowacja. Dotyczy to również ingerencji w kształt i zawartość znanych instrumentów analitycznych. Zatem do klasycznego już modelu „7S”, oprócz *Spirit of the organization* i *Social responsibility*, włączono także *Sensitivity* i *Smart* (rys. 3).

#### 4. Przedsiębiorczość i strategia przedsiębiorcza

W odniesieniu do przedsiębiorczości powszechnie uważa się, że „pierwszym znaczącym pisarzem, który cyklicznie i w rzucający się w oczy sposób używał tego terminu w jego dzisiejszym, wręcz nowoczesnym znaczeniu”, był Cantillon [Hébert, Link 2006, s. 589]. Większość uczonych uznaje też, że przedsiębiorczość jest tym, co napędza wzrost i rozwój gospodarczy [Bosma i in. 2011], a także tworzy informacje, wiedzę i nawet mądrość/dojrzałość ekonomiczną. Na fundamentalne znaczenie przedsiębiorczości dla zarządzania zwrócił uwagę dopiero Peter Drucker, wskazując, że polega ona na „wprowadzaniu innowacji tworzących podstawy przyszłego biznesu, z najlepszym wykorzystaniem dostępnych zasobów” [Drucker 1973, s. 45-47]. Pod koniec XX w. problematyka przedsiębiorczości powróciła na warsztat naukowców i zaczęto definiować ją (nie wspominając prawie identycznej definicji Cantillona [1775, 1931]) jako podejście do zarządzania polegające na tworzeniu lub wykorzystywaniu okazji, bez względu na będące aktualnie w dyspozycji zasoby: *regardless of the resources currently controlled* [Timmons i in. 1985, s. 7]; *without regard to resources currently controlled* [Stevenson i in. 1989, s. 7]. W zamyśle cytowanych autorów chodziło zapewne o zasoby materialne. W mniej radykalnej formule przedsiębiorczość definiuje się tylko jako postawę wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystania szans [Sexston i in. 1991, s. 7]. Na tym tle można także zaakceptować traktowanie przed-

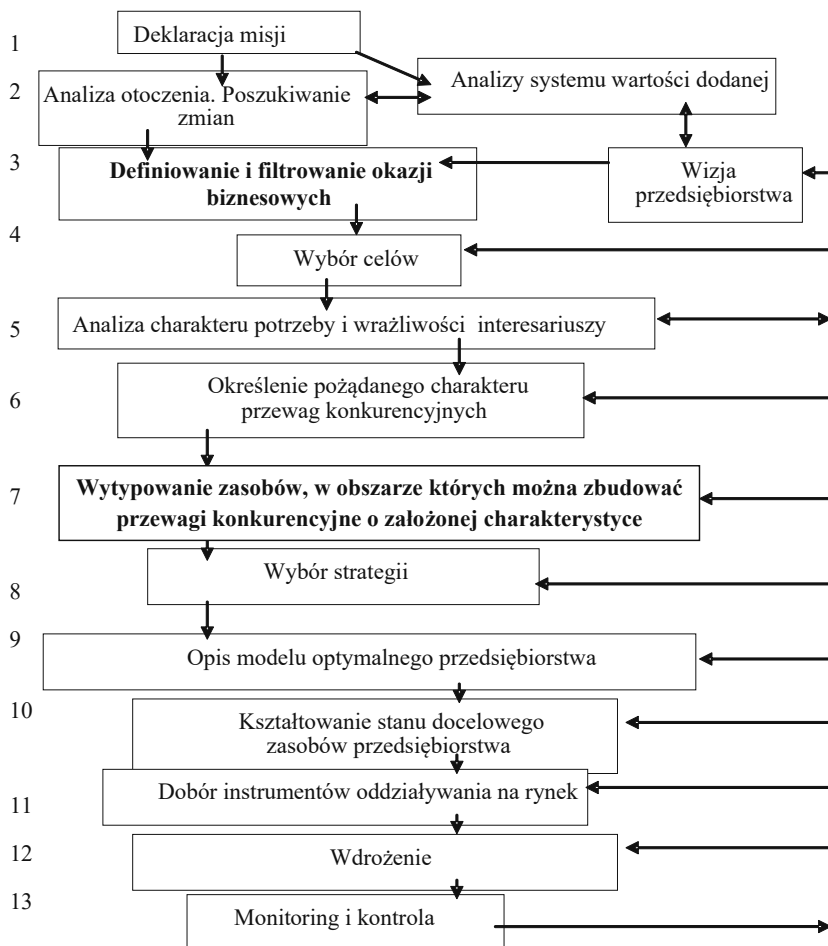
siębiorczości jako „specyficznego podejścia do zarządzania” [Kwiatkowski 2001, s. 66], niedające jednak żadnych wskazówek aplikacyjnych. Podejście przedsiębiorcze powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w kreowaniu zwycięskich strategii firmy.

Przyjmuje się, że strategia realizowana przez przedsiębiorstwo jest uporządkowanym zbiorem racjonalnych działań, służącym osiągnięciu założonych celów. W klasycznym ujęciu zarządzania strategicznego [Andrews 1971] wybór strategii polega na dopasowaniu atutów przedsiębiorstwa do okazji i zagrożeń generowanych przez otoczenie. Bazą informacyjną są tutaj wyniki analizy SWOT. Zarówno tej, jak i wielu innym klasycznym metodom planowania strategicznego można postawić zarzut „najczęściej braku skuteczności, a przede wszystkim braku niezbędnej elastyczności organizacji, tak niezbędnej w warunkach narastającej turbulencji otoczenia” [Krupski 2006, s. 14]. Efektywność strategii w głównej mierze zależy bowiem od właściwego zdefiniowania aktualnych i antycypowanych stanów środowiska, w którym te procesy zachodzą i docelowych relacji pomiędzy uczestnikami procesów gospodarczych. Strategia przedsiębiorstwa musi więc uwzględniać to, że planowane dzisiaj strategie realizowane będą przez długi czas, przy zmieniającym się stanie zasobów, a aktualnie wyróżniające się zasoby przedsiębiorstwa, dające przewagi konkurencyjne, mogą ulec deprecjacji i w przyszłości będą oceniane już tylko jako przeciętne. Ponadto w otoczeniu firmy mogą wystąpić zdarzenia i działania uwzględnione w planowaniu, zgodne z trendami, lub przypadkowe, nieprzewidziane, a zmieniające warunki realizacji strategii, i utrudniające osiągnięcie zaplanowanych celów, a także zmieniające wrażliwość interesariuszy na sygnały generowane przez firmę. Głównym utrudnieniem jest jednak to, że przewidywanie zmian otoczenia w czasach burzliwych jest trudne, a w niektórych branżach już dwu-, trzyletnia perspektywa staje się niewyobrażalna [Prokesh 1993, s. 38].

Tworzenie innowacji i ich weryfikowanie na rynku powinno być systematycznym i zaprogramowanym działaniem każdej firmy, a zmiany w środowisku muszą być traktowane jako okazja dla doskonalenia swojej oferty i utrzymania lub poprawy pozycji rynkowej i można to określić mianem przedsiębiorczości, a taki typ strategii – przedsiębiorczą strategią rynkową. Dla uzyskania poprawnych rezultatów proponuje się wykorzystanie modelu kreowania strategii przedsiębiorczej, w którym szczególną rolę odgrywa detektor zmian, będący raczej postawą organizacji niż elementem jej struktury, umożliwiający wychwytywanie i selekcję nawet słabych sygnałów nadchodzącej zmiany w środowisku biznesu [Sikora, Bielski 2016, s. 488]. Wygrywającymi są strategie, opierające się na celowym



i zorganizowanym poszukiwaniu zmian w otoczeniu dla wdrożenia innowacji wykorzystującej tę zmianę, zatem „strategie przedsiębiorcze to zarazem strategie zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie” [Wawrzyniak 1989, s. 109], a ich cechą jest to, że cele wyznaczone są pierwotnie bez uwzględnienia kształtu i wartości zasobów przedsiębiorstwa, zaś podstawową determinantą są parametry otoczenia. Proces kształtowania strategii przedsiębiorczej, według najbardziej rozwiniętego modelu [Bielski 2000, s. 33; 2007, s. 20; 2015, s. 104], powinien zatem zawierać 13 faz (rys. 4).



Rysunek 4. Model kreacji i implementacji strategii przedsiębiorczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Bielski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, op. cit., s. 104.

Po fazie formułowania deklaracji misji (Faza 1) następuje Faza 2 analizy otoczenia, poszukując elementów dynamicznych ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na system wartości dodanej. Otoczenie firmy charakteryzuje się określonymi trendami, które – choć nie mają swojej specyfiki w odniesieniu do konkretnych podmiotów – są źródłem okazji możliwych do wykorzystania w różnym czasie i stopniu, w zależności od stanu zasobów poszczególnych przedsiębiorstw. Podkreślić należy, iż celem pierwotnym każdej strategii jest ukształtowanie lub transformacja zasobów do stanu umożliwiającego realizację przyjętej strategii. Wybór obszarów aktywności innowacyjnej jest związany z zaobserwowaną i zdefiniowaną okazją rynkową (Faza 3). Umożliwia to modyfikację i optymalizację zasobów, a także wytycza ramy w procesie wyboru celów (Faza 4). Wybór celów to zagadnienie złożone, wymagające uwzględnienia problematyki wielości celów, dynamiki, antynomii w ich formułowaniu oraz zjawiska dominacji celów sformułowanych w sposób ilościowy nad celami opisowym. Ważnym zadaniem w tej fazie jest wyznaczenie relacji pomiędzy celami i ich charakterystyka pod względem reaktywności i intensywności. Zabieg ten umożliwia ustalenie kolejności osiągania poszczególnych celów. Dla osiągnięcia wyznaczonych celów wskazana jest analiza wrażliwości interesariuszy i charakteru potrzeby (Faza 5). Analizy te są podstawą listy i hierarchii kluczowych czynników konkurencyjności oraz mogą wskazywać typ, stopień i obszary wrażliwości uczestników rynku na sygnały pojawiające się w ich otoczeniu, w tym generowanych przez firmę. Taka analiza stwarza podstawę do określenia pożądanego charakteru przewag konkurencyjnych (Faza 6). Opracowany profil przewagi jest podstawą do znalezienia i wyznaczenia obszarów zasobowych, na których można zbudować przewagi o pożądanym charakterystyce (Faza 7). Na tym etapie typowane są obszary innowacji wraz ze wskazaniem skali koniecznych zmian. Wybór strategii (Faza 8) umożliwia przejście do opisu modelu optymalnego firmy (Faza 9), różnego dla różnych strategii – inny do strategii frontального ataku, inny do strategii unikania konkurencji lub dla strategii lidera i jeszcze inny dla naśladowcy. Punktem wyjścia do rozważań w tym etapie jest pojawienie się wizji modelu idealnego, który po uwzględnieniu istniejących ograniczeń, wynikających także z przyjętej strategii marketingowej, przyjmie postać modelu optymalnego. W fazie tej dopracowaniu ulegać powinny ogólne założenia dotyczące innowacji. Jako główne kryteria optymalizacji w tym zakresie powinno się przyjmować koszty i czas transformacji zasobów do poziomu stwarzającego przewagę konkurencyjną. Kształtowanie stanu docelowego przedsiębiorstwa (Faza 10) jest rozciągnięte w czasie i odbywa się

także w toku już realizowanej strategii. Innowacje, ich skala i głębokość w różnym stopniu dotyczą różnych sfer przedsiębiorstw.

Dobór instrumentów oddziaływania na rynek (Faza 11) jest procesem ciągłym, gdyż musi uwzględniać stany przejściowe – instrumenty marketing-mix muszą być modyfikowane w czasie tak, aby przystawały do aktualnego, w danej chwili, stanu zasobów. Ciągła kontrola stopnia realizacji celów, w zależności od skali odchyleń, pozwala na ingerowanie we właściwym czasie w odpowiednie fazy procesu tworzenia efektywnej strategii przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

Akceptując przydatność zespołu zasad, nawet zweryfikowanych w praktyce, warto jednak zauważyć, iż każdy nowy projekt różni się od wszystkich poprzednich, a ponadto będzie realizowany w warunkach różniących się mniej lub więcej od warunków, w których przez „rafy” niespodzianek przeprowadzano „łodzi” wcześniejszych projektów. Warto jednak zauważyć, że nawet zgromadzenie i zagregowanie poprawnych danych nie jest gwarancją właściwych decyzji. Decyzje bowiem podejmowane są przez pracowników firmy, którzy mogą nie być należycie przygotowani do właściwej percepcji stanów środowiska, a także nie posiadają odpowiednich zasobów wiedzy (tabela 1). Ponadto: „Problem nie polega na tym, że podejmujesz złe decyzje, tylko na tym, że podejmujesz decyzje właściwe. Próbujemy podejmować rozsądne decyzje na podstawie otaczających nas faktów. Sęk w tym, że wszyscy inni robią to samo” [Arden 2008, s. 21].

Tabela 1. Wrażliwość i wiedza a efektywność podejmowanych decyzji

Świadomość – wiedza o analizowanym obszarze i metodach		Wrażliwość – percepcja stanu środowiska i zdobytych danych	
		Rozległa i szczegółowa	+
	Wycinkowa i na niskim poziomie	-	+

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji do pozytywnych wyników (+) można dojść, mając rozległą i szczegółową wiedzę o analizowanym obszarze i metodach oraz adekwatnej do rzeczywistości percepcji stanu środowiska lub, ale tylko przypadkowo, przy wiedzy wycinkowej i nieadekwatnej do rzeczywistości ocenie stanu środowiska. Zazwyczaj jednak podstawą sukcesu przedsięwzięcia są kwalifikacje, gruntowna wiedza w przedmiocie danego działania, doskonałone nieustannie i w różnych

formach oraz stan wewnętrzny twórców, w dużym stopniu determinowany warunkami środowiskowymi. Przygotowanie społeczeństw do akceptacji nieuchronności zmian i konieczności permanentnego wdrażania innowacji wymaga także innowacji w systemie kształcenia. Niestety szkoły i uczelnie ciągle jeszcze uczą, jak należy odpowiadać na pytania, nigdzie jednak nie uczy się „sztuki zadawania pytań”, sztuki będącej podstawą postępu.

## Bibliografia

- Andrews K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, R.D. Irwin, New York 1971.
- Arden P., *Cokolwiek myślisz, pomyśl odwrotnie*, Insignis Media, Warszawa 2008.
- Bielski I., *Ekologiczny wymiar współczesnego marketingu*, „Ekologia i Technika”, nr 3/1999a.
- Bielski I., *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, Rozprawy nr 125, Bydgoszcz 2007.
- Bielski I., *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000.
- Bielski I., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w dynamicznym środowisku*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2015.
- Bosma N., Wennekers S., Amorós J.E., *Global Entrepreneurship Monitor, Global Report 2011*, Babson College, Babson Park, Wellesley, Massachusetts 2011.
- Cantillon R., *Essai sur la nature du commerce en général*, 1755, H. Higgs (red. i tłum.), Macmillan & Co., Londyn 1931.
- Drucker P.F., *Management: Task, Responsibilities, Practices*, Heinemann, London 1973.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995.
- Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris 1916.

Harris Ph.W., *Management in Transition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco – London 1985.

Hébert R., Link A., *The Entrepreneur As Innovator*, “Journal of Technology Transfer”, No. 31/2006.

Kwiatkowski S., *Przedsiębiorstwo XXI wieku. Intelktualizacja przedsiębiorczości. Intelktualizacja przedsiębiorstw*, Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich. Sesja IV. Zeszyt 3, s. 6. Warszawa, styczeń 2001.

Peters T.W., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, New York 1982.

Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

Prokesch S.E., *Mastering Chaos at the High-Tech Frontier: An Interview with Silicon Graphic's Ed McCracken*, “Harvard Business Review”, November/December 1993.

Sexston D., Bowman-Upton N., *Entrepreneurship*, Macmillan, New York 1991.

Sikora M., Bielski I., *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Perspektywa regionalna*, „Marketing i Rynek”, nr 10/2016.

Stevenson H., Roberts M., Grousbeck I., *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin 1989.

Timmons J.A., Smollen L.E., Dingee A.L., *New Venture Creation. A Guide to Entrepreneurship*, Irwin, Homewood, Illinois 1985.

Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.

Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005.

