



Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i> : Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku <i>open innovation</i> / Relational potential and enterprises' innovativeness – towards the <i>open innovation</i>	3
<i>Jakub Drzewiecki</i> : Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji / Business model volatility – context of the innovativeness of organization.....	11
<i>Waldemar Glabiszewski</i> : Proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik jego konkurencyjności / Company's pro-ecological image as a factor shaping its competitiveness	17
<i>Rafał Kozłowski</i> : Przedsiębiorcze przywództwo – opis zjawiska i próba oceny / Entrepreneurial leadership – description of the concept and an attempt to assessment.....	25
<i>Wioletta Suszek</i> : Uwarunkowania zachowań pro jakościowych a innowacyjność w sferze usług / Determinants of pro-quality behaviour vs. innovativeness in the sphere of services	33
<i>Anna Starosta</i> : Faza przedkryzysowa w strategiach innowacji / Pre-crisis phase in innovation strategies.....	43
<i>Emil Bukłaha</i> : Planowanie i kontrola projektów z zastosowaniem linii równowagi (<i>line of balance</i>) / Planning and controlling of projects using the line of balance technique	48

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana – podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, a także przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność przedsiębiorstw w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju ich samych, ale także gospodarki. W pierwszym artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach *high-tech*, które pokazały, że im bardziej zróżnicowany podmiotowo jest ich potencjał relacyjny oraz im bardziej korzystne są poszczególne relacje, tym silniej firmy współpracują z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii oraz tym większa jest ich zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji.

Tematem kolejnego opracowania jest zmienność modelu biznesowego. Przedstawiono w nim propozycję – będącą efektem badań empirycznych – czynników ilościowych i jakościowych umożliwiających określenie zmienności modelu. Zaprezentowana w artykule koncepcja powinna ułatwić planowanie i wdrażanie zmian w modelu biznesowym innowacyjności.

Kolejną interesującą kwestią z zakresu zarządzania jest próba teoretycznego i praktycznego połączenia ze sobą trzech zagadnień, a mianowicie ekologii, wizerunku przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Autor próbuje określić rolę i znaczenie proekologicznej aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu jego konkurencyjności przez celowe kształtowanie społecznie akceptowanego wizerunku firmy przyjaznej środowisku. Przeprowadzone badania pokazują, że wysoka świadomość w tym zakresie nie przekłada się na intensywną aktywność menedżerów.

Ciekawie prezentuje się również koncepcja połączenia przedsiębiorczości z przywództwem na potrzeby uzyskiwania poprawy efektywności organizacyjnej oraz rezultaty badań dotyczących przedsiębiorczego przywództwa i problematyki wielowymiarowej efektywności organizacji.

Przedstawiono także analizy będące próbą poszukiwania związku pomiędzy cechami osobowościowymi pracowników a ich projakościowymi postawami i innowacyjnością w środowisku pracy. Spośród wskazanych 50 cech osobowości, zdefiniowanych w pięciu dwubiegunowo scharakteryzowanych czynnikach, wyłoniono 19 cech o pozytywnym, w opinii respondentów, wpływie na zachowania projakościowe, oraz 18 – o negatywnym wpływie, dla 13 cech zaś nie określono zdecydowanego rodzaju wpływu.

Na koniec warto również zwrócić uwagę na artykuł omawiający działania operacyjne w ramach fazy przedkryzysowej, które pozwolić mają uniknąć kryzysu przy jednoczesnym realizowaniu wybranej strategii innowacyjnej, a także opracowanie opisujące praktyczny przykład zastosowania techniki linii równowagi (LoB, *Line of Balance*) w procesie planowania i kontroli wielu projektów realizowanych równocześnie. Technika LoB należy do technik zarządzania wieloma powtarzalnymi zadaniami wykonywanymi w określonym porządku w celu realizacji cyklu takich samych projektów zgodnie z przyjętym harmonogramem

W imieniu redakcji „Management Forum” życzę Państwu interesującej lektury, jak również zachęcam do publikowania na naszych łamach.

Joanna Kacała



Faza przedkryzysowa w strategiach innowacji

Pre-crisis phase in innovation strategies

Anna Starosta

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: anna.starosta@ue.poznan.pl

Streszczenie

Dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe, oprócz rozwijającej się konkurencji, często powodują różnego rodzaju sytuacje kryzysowe w organizacji. Dlatego przedsiębiorstwa, z jednej strony, muszą koncentrować się na zapobieganiu powstawaniu kryzysów, a z drugiej – na realizowaniu wytyczonej przez siebie strategii innowacyjnej. W artykule zaprezentowano przykładowe działania operacyjne w ramach fazy przedkryzysowej, które pozwolić mają na uniknięcie kryzysu przy jednoczesnym realizowaniu wybranej strategii innowacyjnej.

Słowa kluczowe: startegie innowacji według Twissa, fazy zarządzania kryzysowego, faza przedkryzysowa.

Abstract

Dynamically changing market conditions, in addition to growing competition, often cause all sorts of crises in the organization. Therefore, the company, on the one hand, has to focus on preventing the emergence of crises, and on the other on implementing its innovation strategy. The article presents an example of operational activities in pre-crisis phase, which can allow to avoid a crisis during the realization of the chosen innovation strategy.

Keywords: innovation policies according to Twiss, phases of crisis management, pre-crisis phase.

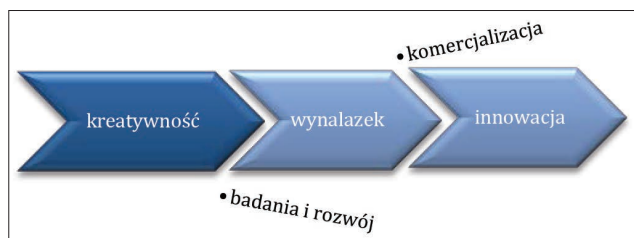
Wstęp

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na większości rynków zmuszone są do zmagania się z konkurencją. Chcąc osiągać przewagę konkurencyjną, muszą poszukiwać nowych sposobów zaspokajania potrzeb klientów lub kreować ich potrzeby albo wyprzedzać oczekiwania. Możliwe jest to chociażby przez różne formy innowacji. Innowacje pozwajają przedsiębiorstwu wyprzedzać i tworzyć potrzeby, doskonalić zarówno produkty, jak i sposoby ich produkcji, co wpływa nie tylko na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, ale na organizację pracy całego przedsiębiorstwa i nastawienie na ciągłe uczenie się. Dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe, oprócz rozwijającej się konkurencji, często powodują różnego rodzaju sytuacje kryzysowe w organizacji. Dlatego przedsiębiorstwa, z jednej strony, muszą koncentrować się na zapobieganiu powstawaniu kryzysom, a z drugiej – na realizowaniu wytyczonej przez siebie strategii innowacyjnej.

Celem artykułu jest przedstawienie charakterystyki fazy przedkryzysowej i pokazanie przykładowych działań operacyjnych w ramach tej fazy dla poszczególnych rodzajów strategii innowacyjnej.

1. Strategie innowacji według Twissa

Innowacje stanowią sposób przedsiębiorstwa na wyróżnienie się na rynku i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Termin innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził po raz pierwszy J. Schumpeter, określając je jako wprowadzenie nowego produktu lub nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku lub wykorzystanie nowego źródła surowców [Schumpeter 1960, s. 104]. Innowacje można pojmować w szerszym i węższym ujęciu. W węższym prezentuje je Ph. Kotler, twierdząc, że innowacje są dobrem, które postrzegane jest jako nowe. W szerszym ujęciu przedstawia je chociażby Ch. Freeman, który innowacje traktuje jako pierwsze handlowe wprowadzenia nowej rzeczy [Jasiński 1992, s. 7]. Innowacje można także pojmować w odniesieniu do kreatywności i wynalazku. Kreatywność jest procesem tworzenia nowego rozwiązania lub pomysłu. Wynalazek jest kreatywnym pomysłem wdrożonym w życie. Innowacyjność polega natomiast na umiejętności wprowadzania wynalazków na rynek. Sama zaś innowacja to skomercjalizowany wynalazek [Jemieliński, Koźmiński 2011, s. 86].



Rys. 1. Proces tworzenia innowacji

Źródło: [Jemieliński, Koźmiński 2011, s. 86].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele modeli i strategii innowacji. Jednym z nich jest podział strategii innowacji we-

dług Twissa [Łobejko 2005, s. 28-31]. Przedstawia on osiem strategii zaprezentowanych na rys. 2.



Rys. 2. Strategie innowacji według Twissa

Źródło: opracowanie własne.

Strategia ofensywna jest strategią, która wykorzystuje doskonalenie produktów, ich rozwój i innowacje z nimi związane. Ofensywność dotyczy, z jednej strony, innowacji produktowych, a z drugiej – określania potrzeb klientów, które ta innowacyjność ma zaspokajać. Wymaga to od przedsiębiorstw dużych nakładów finansowych, a przede wszystkim czasu i wysiłku, aby zrozumieć oczekiwania odbiorców i znaczenie ich wkładu w tworzenie nowego produktu bądź udoskonalanie istniejącego. Strategia ta może przynieść przedsiębiorstwu wysokie zyski jednak obarczona jest znacznym poziomem ryzyka. Strategię ofensywną można pojmować także przez pryzmat trzech z czterech strategii Ansoffa [1965, s. 109]:

- strategii penetracji polegającej na wprowadzaniu udoskonalonych, zmienionych produktów na dotychczasowe już rynki,
- strategii dywersyfikacji, gdzie wprowadza się nowe produkty na nowe rynki,
- strategii wprowadzania nowego produktu na dotychczasowy rynek.

Strategia defensywna w głównej mierze opiera się na imitacji i kopiowaniu nowych produktów, co związane jest z ograniczeniem kosztów potrzebnych na ich kreację. Strategia ta może przybierać kilka form. Jedną z nich jest dosłowna imitacja produktu i wprowadzanie go na rynek w najkrótszym możliwym czasie. Inną strategią jest wprowadzanie przez przedsiębiorstwo, już niekoniecznie jako pierwsze, imitacji produktów konkurencji, ale z jednoczesnym ich udoskonaleniem, często dostosowując je do specyfiki konkretnego rynku.

Kolejną prezentowaną przez Twissa strategią jest strategia zakupu licencji. Polega ona na zakupie sprawdzonych innowacji technologicznych. Strategia ta ma liczne zalety, do których można zaliczyć ograniczenie kosztów związanych z badaniami i rozwojem, brak konieczności samodzielnego sprawdzenia technologii czy też szybkość pozyskania danej innowacji.

Strategia unikania polega na możliwym ograniczaniu kontaktów z bezpośrednią konkurencją. Dokonując analizy rynku i działań konkurencji, przedsiębiorstwo określa swoje szanse

i zagrożenia oraz mocne i słabe strony konkurencji, a także poszukuje nisz rynkowych, w których konkurencja nie będzie mogła funkcjonować. W ten sposób mały segment rynku jest eksplorowany przez jedno przedsiębiorstwo.

Do wyróżnionych strategii zaliczyć można także strategię kreowania rynku. W strategii tej przedsiębiorstwo koncentruje się na badaniach i rozwoju, dzięki czemu możliwe będzie tworzenie nowego rynku i nowych produktów. Jest to działanie ryzykowne, charakterystyczne dla pozycji pioniera, gdzie istnieje duże ryzyko niepowodzenia. Jednak jeśli uda się stworzyć nowy rynek, to w początkowym okresie nie będzie na nim konkurencji, co daje przedsiębiorstwu duże możliwości osiągnięcia zysków i budowania relacji z klientami.

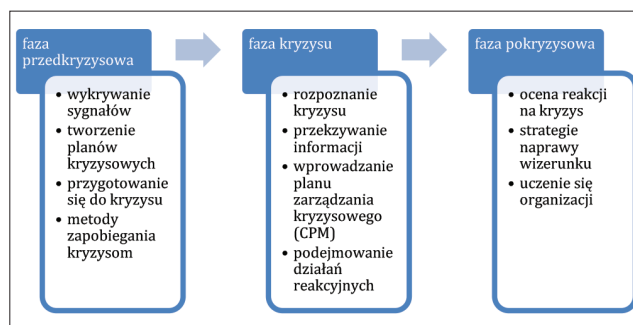
Strategia niezależna opiera się na doskonaleniu i unowocześnianiu obecnego produktu. Dzięki zmianom technologii wytwarzania stworzony „nowy” produkt wypiera stary. Strategia ta przynosi najlepsze efekty w długim czasie, jednocześnie zakładając, że po strategii niezależnej zostanie zastosowana strategia ofensywna.

Strategia pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr polega na przejmowaniu od konkurencji pracowników z wiedzą specjalistyczną. Pozwala to pozyskać specyficzną, szczegółową wiedzę dotyczącą technologii wykorzystywanej przez konkurencję. Jeśli tylko przedsiębiorstwo ma odpowiednie zasoby to może wykorzystać zdobyte informacje w celu tworzenia innowacji.

Ostatnią prezentowaną strategią jest strategia pozyskiwania innych firm. Podobnie jak strategia pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników polega ona na przejęciu (lub fuzji), tylko w tym przypadku jest to całe przedsiębiorstwo razem z jego *know-how*. Z jednej strony pozwala to na zwiększenie potencjału i zasobów, a z drugiej – na wyeliminowanie możliwej konkurencji.

2. Istota zarządzania kryzysowego

Kryzys może być postrzegany jako nieprzewidywalne, istotne zagrożenie, które jeśli nie podejmie się skutecznych działań, może mieć negatywny wpływ na organizację, branżę lub interesariuszy [Coombs 2006, s. 8]. Można także postrzegać go jako niestabilny czas dla organizacji, w którym to występuje wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanego rezultatu. Ten niepożądany rezultat może zakłócać normalne funkcjonowanie organizacji, co może doprowadzić do upadku organizacji [Devlin 2007, s. 108]. Bez względu na definicję kryzysu i zróżnicowanie jego przyczyn można wyróżnić, wspólne dla różnych typów kryzysu, systemy organizacji, które podlegają największemu wpływowi. Zaliczyć do nich można m.in. wewnętrzną i zewnętrzną komunikację, indywidualne i kolektywne podejmowanie decyzji, kontrole niezbędne do przeprowadzenia skoordynowanej reakcji [Smits, Ally 2003, s. 2]. Augustine mówi, że „istnieją dwa rodzaje kryzysów: te, którymi można zarządzać, oraz te, które zarządzają tobą” [Augustine 1995, s. 30]. Dlatego konieczne jest zarządzanie kryzysowe, które Coombs postrzega jako zestaw czynników stosowanych do zwalczania kryzysu oraz do niwelowania strat, które mogą powstać [Coombs 2006, s. 8]. W literaturze przed-



Rys. 3. Model zarządzania kryzysowego według Coombsa

Źródło: opracowanie własne.

miotu znaleźć można wiele modeli zarządzania kryzysowego. Jednym z nich jest trójfazowy model Coombsa. Ukazuje on trzy fazy: fazę przed pojawieniem się kryzysu, obejmującą wszystkie działania związane z zapobieganiem kryzysowi i przygotowaniem się do niego, w tym planowanie kryzysowe, wykrywanie i rozpoznawanie sygnałów, fazę kryzysu, w której podejmowane zostają działania mające doprowadzić do jego zażegnania, oraz fazę pokryzysową, w której wyciągane są wnioski oraz można zauważyć uczenie się organizacji [Coombs 1999, za: Boudreaux 2005, s. 10]. Model ten został zaprezentowany na rys. 3.

3. Faza przedkryzysowa a strategie innowacji

Mitroff twierdził, że nie należy zastanawiać się, czy kryzys wystąpi, tylko kiedy i w jakiej formie [Kash, Darling 1998, s. 180]. Dlatego właśnie przedsiębiorstwa nie powinny ignorować prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu, gdyż takie postrzeganie ich nie wyeliminuje i nie opóźni ich wystąpienia. Konieczne okazuje się zapobieganie kryzysom, co pozwoli na szybsze zauważenie pierwszych jego sygnałów i podjęcie szybkich reakcji. Sygnały nadchodzącego kryzysu ostrzegają kierownictwo i dają możliwość kontroli planów i dokonywania ewentualnych korekt. Faza przedkryzysowa stanowi więc istotny element zarządzania kryzysowego, jednak często bywa pomijana bądź działania podejmowane w tej fazie są niewystarczające [Kash, Darling 1998, s. 182]. Przedsiębiorstwa, chcąc przygotować się do kryzysu i podejmować działania zapobiegawcze, powinny podejmować wiele działań. W ramach tej fazy przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać metodę scenariuszową pozwalającą na przewidywanie przebiegu określonego zdarzenia lub też potencjalnego wpływania na nie [Niemczyk 2000, s. 25]. Kolejnym działaniem jest tworzenie planów kryzysowych/awaryjnych. Plany awaryjne są planami alternatywnymi, które mogą być wprowadzone, jeżeli zdarzenia nie przebiegają w taki sposób, jak się spodziewano. Plany awaryjne pozwalają nie tylko na dokonywanie prognoz (które oparte są na prawdopodobieństwie wystąpienia określonego zjawiska), ale także na przygotowanie się do mniej pewnych sytuacji. Plany te nie tylko pomagają chronić firmę przed kryzysem, ale również rozwiązywać występujące sytuacje kryzysowe [Kash, Darling 1998, s. 183]. W fazie zarządzania przedkryzysowego ważne jest zwrócenie uwagi na systemy wczesnego ostrzegania. Pozwalają one na identyfikację zagrożenia zarów-

Tabela 1. Działania zapobiegawcze w poszczególnych rodzajach strategii innowacji

Strategie innowacji	Działania zapobiegawcze
Strategia ofensywna	<ul style="list-style-type: none"> • analiza konkurencji, w tym jej nowych produktów • testowanie produktów na wybranej grupie odbiorców w celu minimalizacji kosztów • przeprowadzanie cyklicznych badań potrzeb konsumentów • wdrażanie ograniczonej liczby produktów zorientowanych na sukces • redukcja ryzyka przez innowacje produktowe, w wypadku których istnieje większe prawdopodobieństwo przyjęcia się na rynku
Strategia defensywna	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie imitacji produktów o dużej zyskowności i dużych udziałach w rynku • przewidywanie i analiza specyficznych wymagań rynku pod kątem opłacalności i niskich kosztów • powielarność własnych produktów
Strategia niezależna	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie technologii innowacyjnych, które minimalizują nakłady inwestycyjne zarówno na hale produkcyjne, jak i sprzęt, przy jednoczesnym możliwym jak najwyższym poziomie zmiany technologii • wprowadzanie technologii o najkrótszym czasie wyłączenia zakładu lub linii produkcyjnych przy danym poziomie ryzyka • analiza rynku <i>high-tech</i> i urzędzeń technologicznych • współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi w celu pozyskania informacji odnośnie do nowo tworzonych technologii, maszyn, urządzeń i materiałów
Strategia zakupu licencji	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z ośrodkami naukowymi i jednostkami B&R • tworzenie hierarchizacji licencji pod kątem takich kryteriów, jak m.in. koszt pozyskania licencji, czas pozyskania licencji, niezbędne nakłady licencji związane z jej wdrożeniem • obserwacja rynków zagranicznych, w tym rynków zaawansowanych technologicznie
Strategia pozyskiwania innych firm	<ul style="list-style-type: none"> • ciągła analiza konkurencji • analiza regulacji państwowych • przeprowadzenie diagnozy kultury organizacyjnej własnego przedsiębiorstwa, jak również tego, którego dotyczyć ma fuzja lub przejęcie, co pozwolić ma na ograniczenie szoku kulturowego • analiza cykli koniunkturalnych i trendów branżowych
Strategia pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr	<ul style="list-style-type: none"> • zatrudnianie pracowników tylko o specyficznych i unikatowych umiejętnościach • tworzenie spójnego systemu zarządzania wiedzą • zwiększenie nacisku na pracę grupową • zabezpieczanie się przed utratą wiedzy • tworzenie kultury organizacyjnej organizacji uczącej się
Strategia kreowania rynku	<ul style="list-style-type: none"> • systematyczne badanie potrzeb klientów • współpraca z jednostkami naukowymi • analiza barier wejścia i wyjścia z kreowanego rynku • tworzenie kryteriów optymalizacyjnych przy wyborze kreowanego rynku w przypadku multiplikacji rynków
Strategia unikania	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie kryteriów optymalizacyjnych luk rynkowych • analiza potrzeb klientów w poszczególnych lukach rynkowych • analiza konkurencji planującej wypełnić luki rynkowe

Źródło: opracowanie własne.

no we wnętrzu, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa z wyprzedzeniem czasowym [Urbanowska-Sojkin 2002, s. 160]. Jednym z podstawowych zadań organizacji w tej fazie jest analiza makro- i mikrootoczenia. W tym celu można wykorzystać chociażby analizę PEST, pięć sił Portera czy analizę SWOT, która pozwala nie tylko na spojrzenie na otoczenie organizacji, ale także na skonfrontowanie tego z bieżącymi możliwościami i trudnościami w samej organizacji. Przedstawione przykładowe działania w zakresie zarówno przygotowania się do kryzysu, jak i zapobiegania jego pojawieniu się mają charakter działań o charakterze strategicznym. Należy je dostosować do każdego rodzaju organizacji i przyjętych strategii funkcjonalnych, co zostało zaprezentowane w tab. 1.

W tabeli 1 zaprezentowano przykładowe działania operacyjne dla przyjętych strategii innowacji, które mogą pomóc przedsiębiorstwu w uniknięciu kryzysu. Podjęcie przedstawionych działań ma na celu koncentrację przedsiębiorstwa, z jednej strony, na miejscach, w których kryzys może powstać, a z drugiej – na kontynuowaniu przyjętej strategii innowacyjnej.

Podsumowanie

Do eskalacji kryzysów nie dochodzi w przedsiębiorstwach z dnia na dzień. Skutki jawnych kryzysów najczęściej przybierają rozległą postać ze względu na niezauważenie przyczyn i symptomów kryzysu, czyli braków w fazie przedkryzysowej, a nie z powodu jakichkolwiek innych czynników [Kash, Darling 1998, s. 180]. Przedsiębiorstwa stosujące strategie innowacyjne w przypadku, kiedy chcą dalej je realizować, powinny uwzględnić także wiele działań pozwalających na uniknięcie lub szybkie wykrycie potencjalnego kryzysu. Zaprezentowane działania zapobiegawcze w ramach poszczególnych strategii innowacyjnych są jedynie przykładami, które można zastosować bez względu na branżę, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Najłatwiejszą pod względem samego funkcjonowania organizacji strategią innowacji jest strategia defensywna, która wiąże się z najmniejszym poziomem ryzyka. Jednak w przypadku, kiedy działania w fazie przedkryzysowej okażą się niewystarczające albo w razie wystąpienia zmiany sytuacji rynkowej może okazać się, że konieczne będzie dokonanie zmiany realizowanej strategii.

Literatura

- Ansoff H.I., 1965, *Corporate Strategy*, New York.
- Augustine N.R., 1995, *Business crisis: guaranteed preventatives and what to do after they fail*, Executive Speeches, vol. 9 no. 6, June/July.
- Boudreaux B., 2005, *Exploring a Multi-Stage Model of Crisis Management: Utilities, Hurricanes, and Contingency*, University of Florida, http://etd.fcla.edu/UF/UFE0010486/boudreaux_b.pdf, dostęp z dnia 31.07.2015.
- Coombs W.T., 2006, *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*, Praeger, London.
- Devlin E., 2007, *Crisis Management Planning and Execution*, Auerbach Publications, Boca Raton, FL.
- Jasiński A.H., 1992, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K., 2011, *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer.
- Kash T., Darling J., 1998, *Crisis management: prevention, diagnosis and intervention leadership & organization*, Development Journal, 19/4.
- Łobejko S., 2005, *Misja. Strategia. Strategie innowacji*, [w:] Sosnowska A. (red.), *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP.
- Niemczyk J., 2000, *Metody organizacji i zarządzania*, Terra, Wrocław.
- Schumpeter J.A., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Smits S., Ally N., 2003, *Thinking the unthinkable – leadership's role in creating behavioral readiness for crisis management*, Competitive-ness Review: An International Business Journal, vol. 13, iss. 1.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2002, *Antycypownaie kryzysów przedsiębiorstwa – aspekt informacyjny*, [w:] Kozyra B., Zelek A. (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.