PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1092 — 2005
Zmiana warunkiem sukcesu
Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania

Przemysław Zbierowski
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

W POSZUKIWANIU NOWYCH ŹRÓDEŁ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ: UWAGA PRZEDSIĘBIORCZA I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ORGANIZACYJNA

1. Wstęp

W warunkach wzrastającej dynamiki otoczenia i coraz bardziej agresywnej konkurencji organizacje, dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, poszukują coraz bardziej nowatorskich i coraz mniej imitowalnych dróg. Drogą istniejącą od jakiegoś czasu jest przedsiębiorczość organizacyjna, a ścieżką nie do końca jeszcze przetartą – uwaga organizacyjna. Niniejsze opracowanie jest próbą połączenia tych dwóch potencjalnie efektywnych kierunków – chodzi zatem o wykorzystanie uwagi organizacyjnej w kształtowaniu przedsiębiorczości organizacyjnej, pozwalającej organizacji osiągać przewagę konkurencyjną. Warto również zadać pytanie o potencjał wspierania przedsiębiorczości organizacyjnej przez siły wewnętrzne, znajdujące wyraz w uwadze organizacyjnej, a przeciwstawione siłom zewnętrznym, usytuowanym poza wpływem organizacji. Jak teoretycznie zakładają B.B. Lichtenstein i C. Jones [2004], przedsiębiorczość organizacyjna ma swoje źródło wewnątrz organizacji. Warto zatem zbadać, jak rozmieszczanie uwagi przez uczestników organizacji wpływa na poziom przedsiębiorczości organizacyjnej. Z takiego toku rozumowania wyłania się podstawowy problem badawczy: Czy organizacje przedsiębiorcze rozmieszczają swoją uwagę w sposób odmienny od organizacji nieprzedsiębiorczych? W celu odpowiedzi na to pytanie przedstawiona zostanie konceptualizacja i operacjonalizacja uwagi przedsiębiorczej oraz empiryczna analiza jej wpływu na przedsiębiorczość organizacyjną. Zostaną również przedstawione praktyczne wskazówki dla menedżerów umożliwiające efektywne zarządzanie uwagą organizacyjną w celu wspierania przedsiębiorczości w organizacji.

2. Uwaga organizacyjna i przedsiębiorcza

Niniejsze opracowanie ma na celu teoretyczną analizę koncepcji uwagi przedsiębiorczej, zakorzenioną w teorii organizacji i przedsiębiorczości, oraz empirycz-

ną, dogłębną analizę tego zjawiska. Rozwinięcie teoretyczne obejmuje analizę poszczególnych obiektów uwagi przedsiębiorczej, analiza empiryczna ukierunkowana jest na poszukiwanie wymiarów uwagi przedsiębiorczej, a także na odkrycie ich powiązania z przedsiębiorczością organizacyjną.

Artykuł zakorzeniony jest w tradycji wcześniejszych prac łączących perspektywę uwagi z zachowaniami administracyjnymi [Simon 1947], uczeniem się i zdolnością adaptacji firm [Cyert, March 1963], zorganizowaną anarchią [March, Olsen 1976], procesem nadawania znaczenia [Weick 1979]. Podążając za tym tokiem rozumowania, ostatnio W. Ocasio zaproponował teorię spojrzenia na firmę opartą na uwadze (*attention-based view of the firm*), która zawiera „zauważanie, odkodowywanie, interpretowanie oraz skupianie czasu i energii przez decydentów organizacji zarówno na problemach, jak i ich rozwiązaniach" [Ocasio 1997, s. 189]. Działania przedsiębiorcze są rezultatem kompleksowych interakcji pomiędzy uwagą indywidualną, uwagą organizacyjną, otoczeniem organizacji oraz organizacją samą w sobie.

Uwaga skupia czas, energię, wysiłek obecnych i potencjalnych przedsiębiorców organizacyjnych. Przedsiębiorcy organizacyjni są społecznymi aktorami, którzy uczestniczą w tworzeniu, nadawaniu kształtu, rozpoznawaniu, interpretowaniu, wykorzystywaniu szans przez organizację. Bezpośrednio wpływają oni na uwagę organizacji przez konkretne siły, kompetencje, nastawienie umysłu oraz poświęcenie. Pośrednio mają oni wpływ na konkretne działania lub ruchy organizacji w zależności od ich ukierunkowania menedżerskiego. Szanse i działania, na których skupiają się przedsiębiorcze jednostki i zespoły, kreują i kształtują to, co te jednostki i zespoły wykonują. Selektywnie tworzą oni modele mentalne, które skutkują działaniami przedsiębiorczymi. Skupianie uwagi przedsiębiorczej wynika z interakcji członków organizacji, którzy uczestniczą w konkretnej sytuacji.

W tradycji zarządzania strategicznego oraz zachowań organizacyjnych uwaga jest częścią procesu percepcji, czyli procesu, w którym ludzie zauważają otoczenie i nadają mu sens informacyjny [Daft, Noe 2001]. Świat, jaki widzimy, nie jest taki w rzeczywistości, jest jedynie naszym jego obrazem. Również nasze decyzje i działania podejmujemy nie na podstawie rzeczywistości, lecz na podstawie naszej jej percepcji, której początkiem jest uwaga. Na tym etapie ludzie zauważają część dostępnej informacji i odrzucają resztę. Przejście informacji przez filtr uwagi jest warunkiem koniecznym do zaistnienia percepcji, nie możemy dokonać percepcji czegoś, na co nie zwracamy uwagi. Na proces uwagi w tym ujęciu może mieć wpływ wiele czynników, jak kontekst, kultura czy atrybuty indywidualne. Selektywność uwagi jest jedną z jej podstawowych cech i pozwala traktować ją jako zasób oraz budować teorię firmy opartą na uwadze jako rozwinięcie podejścia zasobowego [Penrose 1959], przy czym kluczowym zasobem organizacji warunkującym jej sukces jest uwaga organizacyjna.

W. Ocasio [1997] za R.M. Shiffrinem i M.W. Schneiderem [1977] wyróżnia dwa modele procesów uwagi: kontrolowany i automatyczny. Pierwszy wymaga dużej pojemności uwagi, jest w większości poddany kontroli jednostki i zależy w dużym stopniu od obciążenia aktywnością. Drugi odbywa się poza aktywną kontrolą jednostki, jest trudny do oceny i jest rezultatem uczenia się i doświadczenia.

Kluczowe dla analizowania procesów dotyczących uwagi organizacyjnej jest badanie jej rozkładu. Uwaga jest skupiana na wielu obiektach i w ten sposób tworzona jest dystrybucja uwagi. W dystrybucji uwagi mają znaczenie zarówno ilość, jak i typ uwagi poświęcanej każdemu obiektowi. Wyniki badań pokazują, że dystrybucja uwagi istnieje również na poziomie zbiorowym. Ponadto powszechne jest przekonanie, że uwaga może być zinstytucjonalizowana w organizacji – tworzy się konsensus wokół tego, na czym pracownicy powinni skupiać uwagę i jak powinni to robić. Przedmiotem niniejszego opracowania zatem jest dystrybucja wewnętrznej uwagi na poziomie organizacji.

Główne założenie teorii firmy opartej na uwadze mówi, że to, na czym organizacja skupia uwagę, wyznacza działania, jakie organizacja podejmuje. Przenosząc to założenie na pole nauki przedsiębiorczości, można postawić tezę, iż rozmieszczanie uwagi na atrybutach przedsiębiorczości skutkować będzie podwyższonym poziomem przedsiębiorczości organizacyjnej. Wskazanie kluczowych atrybutów przedsiębiorczości stwarza jednak poważne problemy, nauka przedsiębiorczości bowiem, mimo kilkudziesięciu lat obecności, nie wytworzyła jeszcze niepodważalnego paradygmatu [Morris 1998; Meyer, Neck, Meeks 2002]. Różni badacze prezentują nieco odmienne wizje przedsiębiorczości, J. Schumpeter [1934] jej istoty upatrywał w innowacyjności i nowych kombinacjach, dla I.M. Kirznera [1973] i S. Venkataramana [1997] najważniejsze dla przedsiębiorczości są szanse, umiejętność ich dostrzegania i wykorzystywania, W.B. Gartner [1988] twierdzi, że przedsiębiorczość to tworzenie nowych przedsięwzięć, a szybki wzrost należy już do zainteresowań innej dziedziny badawczej. Wykorzystując powyższe spojrzenia oraz wiele innych teoretycznych i empirycznych prac z dziedziny natury przedsiębiorczości, stworzono listę wyróżników przedsiębiorczości. Wyróżniki zostały następnie zoperacjonalizowane, tworząc listę jedenastu obiektów uwagi przedsiębiorczej:

1) szanse – rozbieżności w dostrzeganym, ciągle zmieniającym się krajobrazie i czasoobrazie, niewykorzystywane przez innych, które można wypełnić dzięki dostarczaniu odbiorcom więcej wartości niż dotychczas,
2) nadawanie sensu zdarzeniom strategicznym jako szansom,
3) ustawiczna aktywność składająca się z działań podejmowanych przez ludzi w ramach sieci społecznych,
4) proaktywność – dokonywanie dużych zmian,
5) innowacyjność – dokonywanie zmian istotnie nowych w sensie globalnym,
6) podejmowanie ryzyka – stawianie czoła wyzwaniom,
7) dostrzeganie, myślenie i działanie zorientowane na dokonywanie przeobrażeń (w sferze społecznej, ekonomicznej, politycznej, kulturowej, technicznej) akceptowanych przez ludzi,
8) podejmowanie i szybki rozwój przedsięwzięć przynoszących wzrost wartości,
9) mobilizowanie potencjału strategicznego oparte na użytkowanych zasobach, niekoniecznie znajdujących się pod bezpośrednią kontrolą,
10) długofalowe ukierunkowanie działalności – formalizacja i urzeczywistnianie wizji rozwojowej, misji, strategii,

11) tworzenie bogactwa – odpowiedzialne dążenie do konkretnych efektów przynoszonych przez realizowane przedsięwzięcia (w wymiarze finansowym, strategicznym, strukturalnym, społecznym).

3. Przedsiębiorczość w organizacji

Celem prowadzonych badań jest wykazanie różnic w dystrybucji uwagi organizacyjnej między firmami przedsiębiorczymi a mniej przedsiębiorczymi. Jak jednak odróżnić pierwsze od drugich? Koncepcją pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej, która odniosła w ostatnich latach największe sukcesy, jest orientacja przedsiębiorcza. Podstawą tej koncepcji jest obserwacja, że firmy przedsiębiorcze różnią się od innych. Mają tendencję do podejmowania większego ryzyka niż inne przedsiębiorstwa, proaktywnie szukają nowych szans i kładą silny nacisk na innowacje i nowe produkty [Khandwalla 1977; Miller, Friesen 1982; Mintzberg 1973]. Niektórzy badacze zoperacjonalizowali zachowania przedsiębiorczych firm jako zawierające innowacje produktowe lub rynkowe, proaktywność w podejmowaniu decyzji oraz skłonność do podejmowania ryzyka. Utrzymują oni, że poziom przedsiębiorczości występujący w firmie jest zagregowaną sumą trzech wymiarów: „zakresu, w jakim menedżerowie są zdolni do podejmowania ryzyka związanego z działalnością gospodarczą (wymiar podejmowania ryzyka), promowania zmiany i innowacji w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę (wymiar innowacji) oraz agresywnego konkurowania z innymi firmami (wymiar proaktywności)" [Covin, Slevin 1988, s. 218]. Wspomniani badacze dowodzili również, że przedsiębiorstwo prawdziwie przedsiębiorcze powinno wykazywać wysokie wyniki we wszystkich trzech wymiarach.

Najczęściej używana operacjonalizacja teorii orientacji przedsiębiorczej jest dziełem J.G. Covina i D.P. Slevina [1989]. Jest ona oparta na konceptualizacjach P.N. Khandwallai [1977] oraz D. Millera i P.H. Friesena [1982]. Uważali oni, że trzy wymiary orientacji przedsiębiorczej: innowacyjność, proaktywność i skłonność do podejmowania ryzyka działają razem, tworząc uniwymiarową orientację strategiczną, i że powinny być one agregowane. Założenie to, cała konceptualizacja oraz wykonana na jej podstawie operacjonalizacja wykazały swoją przydatność w wielu badaniach empirycznych. Późniejsze opracowania wskazywały jednak na problem wymiarowości koncepcji orientacji przedsiębiorczej oraz niezależności poszczególnych wymiarów [Dess, Lumpkin, McGee 1999; Lumpkin, Dess 1996; Zahra 1993]. Jako przeciwstawienie „uniwymiarowej" mierze w formie zaproponowanej przez Covina i Slevina [1988] została zaprezentowana miara „multiwymiarowa", traktująca oddzielnie każdy w wymiarów [Lumpkin, Dess 1996]. Zwolennicy drugiego podejścia udowadniają, że każdy z wymiarów orientacji przedsiębiorczej w inny sposób wpływa na proces przedsiębiorczości. Podkreślają oni potencjał każdego z wymiarów do wpływania na zmienne wyjściowe działania organizacji, takie jak np. jej efektywność [Lumpkin, Dess 2001].

4. Hipotezy badawcze, konstrukcja oraz wyniki badań

Prowadzone badania mają na celu poszukiwanie wymiarów uwagi przedsiębiorczej oraz próbę wykazania zależności tych wymiarów od przedsiębiorczości organizacyjnej. Postawiono zatem dwie hipotezy badawcze:

H1: Uwaga przedsiębiorcza jest konstruktem wielowymiarowym.

H2: Wymiary uwagi przedsiębiorczej są powiązane z poziomem przedsiębiorczości organizacyjnej.

Badanie zostało przeprowadzone metodą percepcji menedżerskiej na próbie 124 organizacji różnej wielkości, głównie z południowej Polski. Jak w większości badań w tym zakresie [Lumpkin, Dess 1996; Kreiser, Marino, Weaver 2002; Miller 1983] kwestionariusz był kierowany do prezesa lub dyrektora firmy. Oprócz metryczki kwestionariusz zawierał części dotyczące uwagi przedsiębiorczej oraz orientacji przedsiębiorczej. W części dotyczącej uwagi przedsiębiorczej menedżerowie proszeni byli o ocenę, ile uwagi poświęcają danemu obiektowi, oraz odpowiadali na pytania dotyczące typu uwagi. W części dotyczącej orientacji przedsiębiorczej wykorzystano narzędzie opracowane przez Kreisera, Marino i Weaver [2002], oparte na najczęściej stosowanym narzędziu Covina i Slevina [1989]. Składa się ono z 8 pytań, odpowiedzi umieszcza się na 5-stopniowej skali Likerta. Trzy pytania mierzą innowacyjność (alfa=.76), trzy proaktywność (alfa=.60), dwa podejmowanie ryzyka (alfa=.79).

W celu testowania hipotezy H1 przeprowadzono analizę czynnikową. W pierwszej fazie zastosowano ją do ilości uwagi poświęcanej każdemu z obiektów. Współczynnik Keisera-Meyera-Olkina wyniósł jednak w tym przypadku 0,033, co uniemożliwiło dalszą analizę. Przeprowadzona została wtedy analiza czynnikowa typu uwagi skupianej na obiektach przedsiębiorczości. Współczynnik Keisera-Meyera-Olkina wyniósł 0,682, co jest wartością możliwą do przyjęcia i stanowi podstawę do dalszej analizy. Wyniki analizy czynnikowej świadczą o istnieniu czterech wymiarów uwagi przedsiębiorczej:

Wymiar 1: (3) działanie w ramach sieci społecznych, (7) dokonywanie przeobrażeń, (8) szybki rozwój przedsięwzięć, (9) wykorzystywanie niekoniecznie posiadanych zasobów. alfa Kronbacha = 0,63,

Wymiar 2: (4) proaktywność, (5) innowacyjność. alfa = 0,69,

Wymiar 3: (6) podejmowanie ryzyka, (10) orientacja długookresowa, (11) tworzenie bogactwa. alfa = 0,51,

Wymiar 4: (1) szanse, (2) interpretowanie zdarzeń strategicznych jako szans. alfa = 0,58.

Mimo że niezbyt wysokie, wszystkie współczynniki alfa Kronbacha są możliwe do zaakceptowania. Oprócz dwóch, wszystkie wartości ładowania do wymiarów są wyższe niż 0,65, co jest dobrym wynikiem. Pozostałe dwie wartości mieszczą się w granicach 0,50. Wyniki te stanowią wsparcie dla hipotezy H1. W celu testowania hipotezy H2 przeprowadzono analizę korelacji, której wyniki przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Wyniki analizy korelacji

Zmienne niezależne		Innowacyjność	Podejmowanie ryzyka	Proaktywność
Wymiar społeczny i rozwoju	Korelacja Pearsona	0.013	-0,073	0.066
	Istotność	0.885	0.423	0.464
Wymiar konkurencyjności rynkowej	Korelacja Pearsona	0.348	0.277	0.162
	Istotność	0.000	0.002	0.071
Wymiar ryzyka i celu	Korelacja Pearsona	0.138	0.200	0.332
	Istotność	0.126	0.026	0.000
Wymiar szansy	Korelacja Pearsona	0.071	-0.086	0.106
	Istotność	0.432	0.344	0.242

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy korelacji wskazują na istnienie relacji między wymiarami uwagi przedsiębiorczej i orientacji przedsiębiorczej. Wymiar 2 jest silnie pozytywnie skorelowany z innowacyjnością (0.348, $p<0.01$) oraz podejmowaniem ryzyka (0.277, $p<0.01$), wymiar 3 jest pozytywnie skorelowany z podejmowaniem ryzyka (0.200, $p<0.05$) oraz proaktywnością (0.332, $p<0.01$). Powyższe wyniki zapewniają wsparcie dla hipotezy H2.

Dodatkowo dla oceny siły wpływu rozmieszczenia uwagi przedsiębiorczej na poziom przedsiębiorczości organizacyjnej przeprowadzona została analiza wielorakiej regresji liniowej ze wsteczną metodą eliminacji zmiennych. Jej wyniki przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji

Zmienne niezależne	Wymiar orientacji przedsiębiorczej		
	innowacyjność	podejmowanie ryzyka	proaktywność
Wymiar społeczny i rozwoju			
Wymiar konkurencyjności rynkowej	0,348***	0,277***	0,162*
Wymiar ryzyka i celu		0,200**	0,332***
Wymiar szansy			
R^2	0,121	0,117	0,137
adj. R^2	0,114	0,102	0,122

Źródło: opracowanie własne.

Dla innowacyjności jako zmiennej zależnej jedyną zmienną wyjaśniającą jest wymiar konkurencyjności rynkowej (beta=0,348, p<0,01). Wymiar ten, jako jedyna zmienna niezależna w modelu, zapewnia moc wyjaśniającą na poziomie 0,114. W przypadku skłonności do podejmowania ryzyka jako zmienna zależna zmiennymi wyjaśniającymi są wymiar konkurencyjności rynkowej (0,277, p<0,01) oraz wymiar ryzyka i celu (0,200, p<0,05). Moc wyjaśniająca w tym modelu wynosi 0,102. Te same wymiary uwagi przedsiębiorczej są zmiennymi wyjaśniającymi w modelu, gdzie zmienną zależną jest proaktywność. Współczynniki beta wynoszą w tym przypadku 0,162 dla wymiaru konkurencyjności rynkowej (p<0,10) oraz 0,332 dla wymiaru ryzyka i celu (p<0,01), natomiast moc wyjaśniająca osiąga wartość 0,122.

5. Dyskusja, implikacje praktyczne, ograniczenia i przyszłe badania

Wyniki badań dowodzą istnienia czterech wymiarów uwagi przedsiębiorczej. Pierwszy z nich może zostać nazwany „wymiarem społecznego rozwoju". Podkreśla on społeczny wymiar procesu przedsiębiorczości (obiekty 3 i 7: dokonywanie społecznie akceptowanych zmian w ramach sieci społecznych) oraz znaczenie rozwoju (obiekty 8 i 9: orientacja na rozwój, brak ograniczenia posiadanymi zasobami). Drugi wymiar składa się z obiektów, które są również wymiarami orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności i proaktywności. Może on być nazwany „konkurencyjność rynkowa". Trzeci wymiar podkreśla znaczenie ryzyka w przedsiębiorczości, ale również długookresową perspektywę przedsiębiorców oraz ukierunkowanie działalności na tworzenie bogactwa. Ostatni wymiar zwraca uwagę na sprawę w opinii wielu badaczy centralną dla przedsiębiorczości – „szanse". Przedsiębiorcy organizacyjni, funkcjonujący w skomplikowanym i ciągle zmieniającym się świecie, mają tendencję do interpretowania zdarzeń strategicznych nie jako zagrożenia, lecz jako szanse, które zamierzają podjąć i wykorzystać.

Dokonawszy analizy wymiarowości uwagi przedsiębiorczej, należy zadać pytanie o związki między nią a orientacją przedsiębiorczą: Czy firmy przedsiębiorcze (o wyższych wartościach innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka) różnią się w zakresie uwagi przedsiębiorczej od innych firm? Wyniki analizy korelacji pozwalają pozytywnie odpowiedzieć na to pytanie. Co charakterystyczne, zaobserwowano jedynie pozytywne korelacje między wymiarami uwagi przedsiębiorczej i orientacji przedsiębiorczej. Wymiary uwagi pierwszy i czwarty nie są skorelowane z żadnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej, natomiast wymiary drugi i trzeci są powiązane z dwoma wymiarami orientacji każdy. Wymiar drugi skorelowany jest z innowacyjnością i podejmowaniem ryzyka, natomiast wymiar trzeci – z podejmowaniem ryzyka i proaktywnością. Szczególnie ostatnia wspomniana zależność wydaje się interesująca. Można by się spodziewać, że zachowania proaktywne zorientowane są na konkurencyjność w krótkim okresie. Tymczasem badania wykazują, że firmy proaktywne mają na uwadze daleki horyzont czasowy oraz tworzenie wartości w wymiarach finansowym, strategicznym, strukturalnym i społecznym.

Przeprowadzona analiza regresji pozwala również ocenić potencjał uwagi przedsiębiorczej w kształtowaniu przedsiębiorczości organizacyjnej. Wszystkie wymiary orientacji przedsiębiorczej są w pewnym stopniu zależne od rozmieszczenia uwagi przedsiębiorczej. Mimo że moc wyjaśniająca nie jest wysoka, można powiedzieć, iż zarządzanie uwagą przedsiębiorczą jest efektywnym narzędziem wspierania wszystkich aspektów przedsiębiorczości organizacyjnej.

Głównym wkładem niniejszego opracowania w teorię i badania nad przedsiębiorczością jest adaptacja teorii uwagi i obrazu firmy opartego na uwadze do badań w tej dziedzinie oraz dogłębna analiza uwagi przedsiębiorczej. Praktyczne implikacje wypływają z możliwości zarządzania uwagą organizacyjną. Jak dowodzą T.H. Davenport i J.C. Beck [2001], istnieją praktyczne metody skutecznego zarządzania uwagą organizacyjną; są one już dziś stosowane w wielu firmach. Łącząc je z prezentowanymi wyżej wynikami badań, można wyprowadzić wskazówki dla menedżerów; poświęcanie większej uwagi innowacyjności i proaktywności, a także perspektywie długookresowej oraz tworzeniu bogactwa w różnych wymiarach pozwoli osiągnąć wyższy poziom przedsiębiorczości organizacyjnej.

Przeprowadzone badania empiryczne mają jednak kilka ograniczeń. Pierwszym z nich jest niedoskonałość badania uwagi. Użyte narzędzia nie zostały sprawdzone na większą skalę. Jako że jest to dziedzina zupełnie nowa, w której nie prowadzono wcześniej badań empirycznych, brakuje doskonalszych narzędzi badających uwagę. Kolejnym ograniczeniem, a jednocześnie kierunkiem przyszłych badań jest wpływ uwagi przedsiębiorczej oraz przedsiębiorczości organizacyjnej na efektywność działania organizacji. Inną potencjalną drogą badań uwagi przedsiębiorczej jest określenie jej miejsca i wpływu w procesie przedsiębiorczości, który coraz częściej staje się obiektem zainteresowania badaczy.

Literatura

Covin J.G., Slevin D.P. (1988), *The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style*, „Journal of Management Studies", 25, nr 3.

Covin J.G., Slevin D.P. (1989), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal", 10, nr 1.

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Daft R.L., Noe R.A. (2001), *Organizational Behavior*, Harcourt College Publishers, Fort Worth.

Davenport T.H., Beck J.C. (2001), *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Harvard Business School Press, Boston.

Dess G.G., Lumpkin G.T., McGee J.E. (1999), *Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions*, „Entrepreneurship Theory & Practice", 23, nr 3.

Gartner W.B. (1988), *„Who is an Entrepreneur?" is the Wrong Question*, „American Journal of Small Business", nr 4.

Khandwalla P.N. (1977), *Some Top Management Styles, Their Context and Performance*, „Organization & Administrative Sciences", nr 7.

Kirzner I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.

Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M. (2002), *Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-country Analysis*, „Entrepreneurship Theory & Practice", 26, nr 4.

Lichtenstein B.B. Jones C. (2004), *A Self-organization Theory of Radical Entrepreneurship*, Academy of Management Proceedings.

Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Journal", 21, nr 1.
Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing", 16, nr 5.
March J.G., Olsen J.P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitesforlaget Bergen, Norwegia.
Meyer G.D., Neck H.M., Meeks M.D. (2002), *The Entrepreneurship – Strategic Management Interface*, [w:] *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, red. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Blackwell Publishers, Oxford, s. 19-44.
Miller D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science", 29, nr 7.
Miller D., Friesen P.H. (1982), *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, „Strategic Management Journal", 3, nr 1.
Mintzberg H. (1973), *Strategy-making in Three Modes*, „California Management Review", 16, nr 2.
Morris M.H. (1998), *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Society*, Quorum, Westport.
Ocasio W. (1997), *Towards an Attention-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal", 18, nr 6.
Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.
Schumpeter J. (1934), *Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
Shiffrin R.M., Schneider M.W. (1977), *Controlled and Automatic Human Information Processing. II. Perceptual Learning, Automatic Attending, and a General Theory*, „Psychological Review", 84.
Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, Macmillan, Chicago.
Venkataraman S. (1997), *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*, [w:] *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAI Press, Greenwich, s. 119-138.
Weick K.M. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York.
Zahra S.A. (1993), *Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach*, „Journal of Business Venturing", 8, nr 4.

SEARCHING FOR SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: ENTREPRENEURIAL ATTENTION AND ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP

Summary

The paper presents the conceptualization and operationalization of entrepreneurial attention, which is the adaptation of attention-based view of the firm and organizational attention to the theory and research in entrepreneurship. The findings of empirical research suggest the existence of dimensions of entrepreneurial attention, and their influence on organizational entrepreneurship. Moreover the potential of influence of entrepreneurial attention on organizational entrepreneurship has been measured, also the practical implications of research for managers are presented.