

**Andrzej Masiarek**

**ZARZĄDZANIE  
WIEDZĄ CHRONIONĄ  
W OBSZARACH NISZOWYCH**

**Monografie Politechniki Łódzkiej  
Łódź 2017**

Recenzenci:  
**prof. dr hab. Irena Hejduk**  
**prof. dr hab. Ryszard Borowiecki**

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania:  
**prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski**

© Copyright by Politechnika Łódzka 2017

**WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ**  
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223  
tel. 42-631-20-87, 42-631-29-52  
fax 42-631-25-38  
e-mail: [zamowienia@info.p.lodz.pl](mailto:zamowienia@info.p.lodz.pl)  
[www.wydawnictwa.p.lodz.pl](http://www.wydawnictwa.p.lodz.pl)

**ISBN 978-83-7283-832-2**

Nakład 50 egz. Ark. druk. 9,0. Papier offset. 80 g, 70 x 100  
Druk ukończono w czerwcu 2017 r.  
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11  
Nr 2219

## Spis treści

Wykaz ważniejszych skrótów i oznaczeń .....	5
Wprowadzenie .....	7
Zakres tematyczny i konstrukcja pracy .....	9
Cele i hipotezy badawcze .....	12
1. Pojęcie wiedzy chronionej i jej miejsce w obszarach niszowych.....	15
1.1. Ogólna charakterystyka wiedzy chronionej .....	15
1.2. Płaszczyzna formalno-prawna .....	17
1.3. Płaszczyzna ekonomiczna .....	24
1.4. Płaszczyzna informacyjna .....	25
2. Determinanty rozwoju obszarów niszowych.....	31
2.1. Prognozy rozwoju wiedzy w obszarach niszowych .....	31
2.2. Uwarunkowania rozwoju wiedzy w obszarach niszowych .....	33
2.3. Podejście do zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych...	36
2.4. Wykorzystanie wiedzy chronionej z obszarów niszowych .....	39
3. Zakres i metody badań empirycznych.....	50
3.1. Charakterystyka badań pilotażowych i zasadniczych .....	50
3.2. Metodyka badania i zastosowane metody statystyczne.....	52
3.2.1. Zastosowane metody statystyczne.....	61
3.3. Implikacje dla nowych form zarządzania w obszarze niszowym.....	63
4. Postawy badanych przedsiębiorstw w procesie zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych.....	65
4.1. Czynniki charakteryzujące wiedzę chronioną wpływające na zachowania rynkowe badanych przedsiębiorstw.....	65
4.2. Wiedza chroniona z obszarów niszowych a działalność innowacyjna..	74
4.3. Praktyczne aspekty zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych .....	89
4.4. Znaczenie i wpływ niszy na postawę przedsiębiorstwa .....	98
4.5. Bariery w zarządzaniu wiedzą chronioną w obszarach niszowych dla przedsiębiorstw.....	105
4.6. Ryzyko w zarządzaniu wiedzą chronioną w obszarach niszowych.....	115
Podsumowanie.....	119
Bibliografia.....	123
Akty prawne .....	128
Spis tabel .....	130
Spis rysunków .....	130
Spis załączników .....	131
Załącznik – Kwestionariusz ankiety adresowanej do przedsiębiorstw.....	132
Summary .....	135
Charakterystyka zawodowa.....	137



## Wykaz ważniejszych skrótów i oznaczeń

<b>AP</b>	Akty prawne
<b>B+R</b>	Działalność badawczo-rozwojowa ( <i>B+R</i> )
<b>DzU</b>	Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej
<b>EPO</b>	Europejski Urząd Patentowy
<b>ESPACENET</b>	Patentowa baza danych EPO, dostępna także z polskim interface'em <a href="http://pl.espacenet.com/">http://pl.espacenet.com/</a>
<b>EUR</b>	Euro, symbol waluty w krajach należących do Unii Gosp. i Walut.
<b>GOW</b>	Gospodarka oparta na wiedzy ( <i>GOW</i> )
<b>H</b>	Hipotezy badawcze
<b>I.P&amp;C.</b>	Industrial Property and Copyright ( <i>Własność Przemysłowa i Prawo autorskie</i> )
<b>INID</b>	Internationally Agreed Numbers for the Identification Data ( <i>Międzynarodowe Kody Numeryczne do Identyfikacji Danych</i> )
<b>KET</b>	Key Enabling Technologies ( <i>Kluczowe Technologie Wspomagające</i> )
<b>MKP</b>	Międzynarodowa Klasyfikacja Patentowa
<b>MSP</b>	Małe, średnie i mikro przedsiębiorstwa
<b>OECD</b>	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju ( <i>ang. Organization for Economic Co-operation and Development</i> )
<b>OW</b>	Organizacje oparte na wiedzy ( <i>OW</i> )
<b>PA</b>	Prawo autorskie
<b>PEST</b>	Political, Economic, Social, Technological ( <i>narzędzie planowania polegające na analizowaniu czynników, m.in. ekonomicznych i technologicznych</i> )
<b>PWP</b>	Prawo własności przemysłowej

<b>SWOT</b>	<i>Popularna heurystyczna technika, służąca do porządkowania i analizy informacji (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats)</i>
<b>TRIPS</b>	Porozumienie w sprawie handlowych aspektów praw własności intelektualnej ( <i>ang. Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS</i> )
<b>UE</b>	Unia Europejska
<b>WIPO/OMPI</b>	World Intellectual Property Organization/Organisation Mondiale de la Propriete Intellectuelle ( <i>Światowa Organizacja Własności Intelektualnej</i> )

## Wprowadzenie

Wiedza chroniona w zasadniczy sposób determinuje rozwój współczesnego społeczeństwa. Pozyskiwanie, gromadzenie i wykorzystanie wiedzy chronionej jest przedmiotem intensywnych działań naukowych, technicznych i organizacyjnych. Wiedza chroniona to także element konkurowania z innymi, dzięki czemu jest kreatorem przekształceń i wymusza ciągłą adaptację do nowych okoliczności, które w efekcie dają przewagę jednemu podmiotowi nad drugim. W konsekwencji taka sytuacja zmusza menadżerów do pozyskiwania nowej wiedzy chronionej, która pociąga za sobą zmiany w podejściu do istniejących metod zarządzania, zwłaszcza dzisiaj, w dobie dynamicznych zmian w gospodarce globalnej. Podjęte działanie w tym obszarze jest próbą wypełnienia *luki, jaka występuje w zarządzaniu wiedzą chronioną, powstałą w nowych obszarach, zwanych dalej w tym opracowaniu obszarami niszowymi*. Przez obszar niszowy rozumie się tu wyodrębniony obszar wiedzy dotąd nierozpoznany, który daje szansę na rozwój. Z tych względów wydaje się słusznym zainteresowanie koncepcją zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych, tym bardziej, że w polskich opracowaniach tematyka ta jest traktowana marginalnie lub w sposób sygnałny. Skuteczność podjętych działań, w dużym stopniu będzie zależać od transformacji wiedzy do zastosowań praktycznych, których przykładem będą nowe wytwory lub technologie. Z tego względu potrzebne są nowe metody zarządzania i implementacji wiedzy chronionej, szczególnie w odniesieniu do obszarów niszowych, które umożliwiają bezkonfliktowy rozwój zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. Działania te będą pobudzać wzrost gospodarczy kraju, szczególnie przez aktywizację już istniejących procesów i poprzez rozwój łagodzić występujące napięcia społeczne. Gospodarka polska, aby osiągnąć lepszą pozycję, musi się rozwijać, a w obszarach niszowych znajdują się możliwości do takiego rozwoju. Powyższą prawidłowość można również uzasadnić tym, że wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw prowadzi do rozwoju nowych produktów i technologii. Tego typu działanie ma na celu zwiększenie zasobów wiedzy, aby potem na tej podstawie można było tworzyć nowe zastosowania<sup>1</sup>.

Z uwagi na znaczenie podjętego problemu i jego przydatność, przedmiotowe opracowanie odwołuje się do wskazania czynników kształtujących proces zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych, do których zawężono przedmiot badań i analiz. Zaprezentowane stanowisko jest więc próbą wskazania elementów nowości, świadczących o wkładzie monografii, w rozwój teorii

---

<sup>1</sup> Podręcznik Oslo, op. cit., s. 96 [93].

i praktyki nauk o zarządzaniu. Monografia daje możliwość uzyskania wiedzy, która może ułatwić powstawanie nowych technologii i rozwiązań. Jest to również sposób na doskonalenie istniejących procesów technologicznych lub rozwiązań, które wymagają ustawicznego rozwoju, aby zapewnić im wymaganą nowoczesność i konkurencyjność. Jest to także praktyczny sposób tworzenia wiedzy o mechanizmach zarządzania w obszarach niszowych, której brakuje. Zarówno studia literaturowe, jak i praktyka pokazują, że nie poświęca się tym problemom dostatecznej uwagi i z tego względu występuje wiele niespójności w zakresie rozpowszechniania wiedzy, od której w dużej mierze zależy uzyskanie przewagi nad konkurencją. Bez wyjaśnienia przyczyn i mechanizmów tego zjawiska, skazani jesteśmy na działanie, na zasadzie *prób i błędów*. Nie można się też zgodzić z opinią, że problem wiedzy chronionej w obszarach niszowych nie istnieje. Wręcz przeciwnie, istnieje duże zapotrzebowanie na wprowadzenie i ukształtowanie takich zasad zarządzania, które nie będą wiązać się z działaniem po omacku, a umożliwią i stworzą lepsze warunki do powstawania nowych rozwiązań innowacyjnych.

Wskazane uwarunkowania same w sobie uzasadniają zainteresowanie podjętym tematem. Dodatkowy impuls daje też okoliczność, że szereg zagadnień w tym obszarze jest dyskusyjna, a zaprezentowane stanowiska skłaniają do krytycznego spojrzenia i poszukiwania lepszych rozwiązań alternatywnych.



## Zakres tematyczny i konstrukcja pracy

Monografia dotyczy zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych. Zainteresowanie tą problematyką ma znaczenie dla polskich przedsiębiorstw, które chcą zaistnieć nie tylko na rynku Unii Europejskiej (UE), ale również na rynku globalnym. Poznanie czynników kształtujących proces zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych oraz charakterystyka warunków ich wdrażania pozwoli na powstawanie rozwiązań innowacyjnych. Na tym tle będzie dokonana również próba odpowiedzi na nurtujące pytanie: *co wpływa na zarządzanie wiedzą w obszarach niszowych i od czego zależy sprawność w rozprzestrzenianiu się innowacji?* Poznanie tej specyfiki działań zostanie dokonane na gruncie:

- **poznawczym**, pozwalającym lepiej zrozumieć uwarunkowania tego złożonego procesu,
- **aplikacyjnym**, polegającym na zastosowaniu określonej metody, umożliwiającej sterowanie procesem zarządzania wiedzą w obszarach niszowych.

Analizy przedstawione w dalszej części monografii odwołują się do definicji obszarów niszowych i takich zjawisk, które pozwalają na dostarczenie przesłanek dotyczących sterowania tym procesem. Jest w pewnym stopniu oczywiste, że koniec jakiegoś etapu jest zazwyczaj początkiem innego, który dostarcza nową wartość. Poszukiwanie odpowiedzi na tak postawione pytanie oraz weryfikowanie przyjętych hipotez było możliwe poprzez studia teorii koncepcji, wyniki badań autorów polskich i zagranicznych oraz własne badania przeprowadzone w latach 2012-2014, które w jakimś stopniu były następstwem badań, zapoczątkowanych w pracy doktorskiej autora<sup>2</sup>.

W pierwszym etapie badań, dokonano diagnozy poziomu innowacyjności na grupie losowo wyselekcjonowanych przedsiębiorstw, był to pilotaż. Następnie przeprowadzono badanie ankietowe, w oparciu o które uzyskano materiał, który był podstawą do dalszych rozważań naukowych. Identyfikacja czynników, kształtujących proces zarządzania wiedzą w obszarach niszowych, ma duże znaczenie w warunkach coraz ostrzejszej konkurencji i narastającej niepewności na rynku, w odniesieniu do istniejących rozwiązań.

W drugim etapie dokonano weryfikacji zebranego materiału. Do tego celu zastosowano metodę komunikowania się bezpośredniego z respondentami z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety<sup>3</sup>. Kwestionariusz ankiety był skierowany do członków zarządów firm<sup>4</sup>, aby na jego podstawie można było zidentyfikować i ogólnie ocenić *przebieg i skutki postępowania zasad zarządzania*

---

<sup>2</sup> Masiarek A., *Patenty jako źródło informacji i stymulator innowacji na przykładzie wybranych procesów inżynierii powierzchni*. Politechnika Łódzka 2004 [78].

<sup>3</sup> Badanie zostało przygotowane i zrealizowane samodzielnie przez autora.

<sup>4</sup> Patrz: Załącznik.

wiedzą chronioną w obszarach niszowych. Do oceny zebranych danych wykorzystano *metody opisowe i metody wnioskowania statystycznego*.

Kwestionariusz ankiety zawierał 42 pytania, które ze względu na problematykę podzielono na kategorie odpowiadające merytorycznym obszarom badań:

- monitorowania wiedzy chronionej występującej na rynku krajowym,
- oceny gotowości do zmian w swoim asortymencie produkcyjnym, z uwzględnieniem ryzyka, w przypadku występowania dużej konkurencji,
- czy wdrażano w ostatnim dziesięcioleciu innowacyjne rozwiązania?
- jakie rozwiązania chroniono i co było motywem ich patentowania?
- w jaki sposób przekształcano innowacyjne rozwiązania i co było impulsem do podjęcia takich działań?
- co ma znaczenie dla przedsiębiorstwa zarządzającego wiedzą chronioną i co je charakteryzuje w ogólnej ocenie przebiegu i skutków wykorzystania wiedzy chronionej.

Weryfikacja tego typu procesów zachodzących w polskich przedsiębiorstwach jest wskazana, ponieważ w literaturze polskiej brak jest publikacji ujmujących kompleksowo powyższe zagadnienia. Dzięki niej można również wskazywać obszary niszowe, w których będą mogły powstawać innowacyjne rozwiązania. Działania te pozwalają także na tworzenie nowych rozwiązań w oparciu o istniejącą, ale jeszcze niezastosowaną wiedzę. Kluczowe znaczenie w tej metodologii mają reguły postępowania wykorzystywane w badaniach patentowych. Dzięki takim badaniom przedsiębiorstwa mogą się rozwijać, ponieważ literatura patentowa najpełniej i najszybciej dostarcza tego typu informacje. Niezbędna jest zatem umiejętność korzystania z tej literatury, do identyfikacji potrzeb i sposobów ich wdrożenia. Działania te zaprezentowano w wprowadzeniu i czterech rozdziałach pracy, których kolejność odpowiada przyjętemu celom poznawczym i metodycznym.

**We wprowadzeniu** znajduje się odwołanie ogólne do tematyki zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych oraz określone zostają czynniki kształtujące ten proces zarządzania. Dotychczasowe metody okazują się zawodne w odniesieniu do zmieniających się w sposób gwałtowny i nieciągły warunków otoczenia. Z tych powodów wszyscy przedsiębiorcy usilnie poszukują nowych orientacji, koncepcji i metod właściwego przystosowania do warunków, które wskazują na kluczową rolę wiedzy, w różnych typach organizacji. W tej części odniesiono się również do kwestii metodycznych, które będą wykorzystane w analizie i formułowaniu generalnych wniosków (tez).

**W rozdziale pierwszym** przedstawiono charakterystykę wiedzy chronionej i jej miejsca w obszarach niszowych. Nieuchronność zmian w tym zakresie powoduje konieczność stosowania różnych nowatorskich płaszczyzn odniesienia i postrzegania. W rozdziale tym zaprezentowano również uogólnione trendy dotychczasowego sposobu myślowego oraz występujące tendencje, które udało się ustalić, w oparciu o analizowany stan wiedzy. Pod uwagę wzięto dostępne

publikacje, a jest ich niewiele w analizowanym zakresie. Publikacje, które występują, zwracają raczej uwagę na zasady ochrony, ale nie odnoszą się do systemów zarządzania w obszarach niszowych.

**Rozdział drugi** określa determinanty rozwoju obszarów niszowych. Zaprezentowana tu została autorska analiza poszukiwania czynników, które kształtują proces zarządzania wiedzą chronioną w obszarze niszowym. Na tym tle scharakteryzowano także warunki wdrożenia, w jakich powstawały innowacyjne rozwiązania. W tej części odniesiono się także do obowiązujących trendów zarządzania, zbadano ryzyko postępowania, a w konkluzji zaprezentowano alternatywne ujęcia do zastosowania w praktyce. Postulaty te formułowano z rozwagą, wychodząc z założenia, że jakiegokolwiek zmiany możliwe są do wprowadzenia dopiero wtedy, kiedy obecne nie spełniają oczekiwanych rezultatów. Przedstawiony tu proces może być wsparciem narzędziowym i metodycznym do zastosowania w procesach decyzyjnych, przy wyborze innych koncepcji zarządzania.

**W rozdziale trzecim** zaprezentowano zakres i metody badań empirycznych z uwzględnieniem charakterystyki badań i zastosowanych metod statystycznych.

Kluczowy dla pracy jest **rozdział czwarty**, w którym zaprezentowano analizy wyników badań własnych w wytypowanych przedsiębiorstwach, zwracając szczególną uwagę na czynniki kształtujące proces zarządzania wiedzą w obszarach niszowych. W oparciu o dokonane analizy sformułowano następnie wnioski, które mogą być przydatne w kształtowaniu warunków i wdrażaniu nowych innowacyjnych zachowań. Na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników z przeprowadzonego badania ankietowego zidentyfikowano także główne efekty występujących interakcji: efekt współpracy i efekt konkurencji. W ww. ocenach zawsze brano pod uwagę ryzyko, jakie wiąże się z zarządzaniem wiedzą chronioną w obszarach niszowych.

Pracę kończy **podsumowanie**, w którym omówiono wyniki badań oraz przedstawiono końcowe wnioski, odnoszące się do postawionych hipotez badawczych. Podjęto również próbę wskazania elementów nowości, świadczących o wpływie rozprawy na rozwój nauk o zarządzaniu.

Niniejsza praca włącza się w nurt rozważań dotyczących zmian w obszarze zarządzania wiedzą chronioną. Należy podkreślić, że nie wyczerpuje wszystkich problemów, jakie można sformułować w odniesieniu do tej niewątpliwie potrzebnej tematyki, *jaką jest zarządzanie wiedzą chronioną w obszarach niszowych*. Z tego punktu widzenia monografia jest próbą oceny istniejącego stanu wiedzy i w jakimś stopniu wypełnieniem luki, która występuje między aktualnym stanem wiedzy a oczekiwaniami w tematyce zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych. Wiele dylematów, które się pojawiły w pracy, będzie na pewno inspiracją do dalszych rozważań i studiów.

## Cele i hipotezy badawcze

Podstawowym celem jaki postawiono sobie, przystępując do badań, było wskazanie czynników kształtujących proces zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych oraz ocena determinant ich rozwoju w Polsce. Identyfikacja taka jest zasadna, ponieważ w literaturze polskiej i światowej występują luki na ten temat. Również potrzebna jest diagnoza uwarunkowań prawnych i normatywnych, bo da nam ona nowe spojrzenie i inspiracje do rozwoju, które dadzą nowe możliwości, ale wymagają innych metod zarządzania. Od kreatywności tego postępowania będzie zależeć również efektywność ekonomiczna. Wszystko to zostanie osiągnięte poprzez realizację następujących celów i hipotez, które będą osiągnięte w badaniach weryfikacyjnych.

**Głównym celem rozprawy** jest kompleksowe przedstawienie procesu zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych, krytyczna analiza tego procesu oraz charakterystyka warunków takiego wdrożenia, aby powstawały innowacyjne rozwiązania.

**Celem poznawczym** jest pogłębienie wiedzy o istocie procesu zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych, oraz weryfikacja wpływu tego procesu na decyzje menadżerskie przy wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań.

**Celem metodycznym** jest wypracowanie stanowiska przydatnego do oceny zarządzania wiedzą chronioną w obszarach niszowych oraz ocena współzależności między wiedzą chronioną a wiedzą pochodzącą z obszarów niszowych.

Uzasadnieniem tak przyjętych celów są niżej wymienione **trzy hipotezy**:

**H 1:** Zarządzanie wiedzą chronioną w obszarach niszowych umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez efektywne wdrażanie takiego procesu, który wpływa na rodzaj oferowanych produktów lub usług oraz na pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

**H 2:** Przedsiębiorstwa pozytywnie reagują na możliwości rozwoju z wykorzystaniem wiedzy chronionej, ponieważ uzyskują dzięki niej nowe możliwości rozwoju oraz podejmowania decyzji menadżerskich, które są obarczone mniejszym ryzykiem.

**H 3:** Efektywne zarządzanie wiedzą chronioną jest uzależnione od sprawności procesów komunikowania. Wskazane jest, aby taka komunikacja miała wymiar ponadsektorowy i była wykorzystywana do usprawnienia procesów innowacyjnych.

W celu weryfikacji hipotez zostały przeprowadzone badania empiryczne, które miały potwierdzić ich zasadność i świadomy wybór. Przy wyborze wzięto pod uwagę *paradygmat interpretatywny*<sup>5</sup>, oparty na założeniu, że rzeczywistość

---

<sup>5</sup> *Paradygmat interpretatywny* stara się przedstawić rzeczywistość po to, by poszerzyć ludzką wiedzę, ale także po to, by praktycy mieli skąd czerpać pomysły i inspirację do ich wdrożenia. Patrz: Koster M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2005, s. 17 [61].

jest niestabilna i względna, a właśnie z taką sytuacją mamy do czynienia przy poszukiwaniu obszarów niszowych. Na powyższy wybór miały także wpływ implikacje, które wynikały z jakościowych metod badawczych<sup>6</sup>. Pokazanie tych prawidłowości na tle opisywanych zjawisk<sup>7</sup>, dało ten efekt, że analogie do sprawdzonych już metod zarządzania mogą być wykorzystywane w zarządzaniu wiedzą chronioną w obszarach niszowych. Nowa wiedza jest więc subiektywnym tworem, wykreowanym przez ludzi, którą traktuje się jako jeden z zasobów organizacji do jej wykorzystania. Takie ujęcie wydaje się słuszne i zostało przyjęte w dalszych rozważaniach prowadzonych na gruncie nauk o zarządzaniu. Należy jednak podkreślić, że monografia nie rozwiązuje wszystkich problemów, jakie mogą być sformułowane w odniesieniu do problemów zarządzania wiedzą chronioną we współczesnych przedsiębiorstwach, które współpracują lub konkurują między sobą. Pomimo ograniczeń, wnioski z przeprowadzonych studiów i analiz dają możliwości aplikacyjne i mogą być wykorzystane do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa.

Niniejsza praca powstała w oparciu o badania własne.

Dziękuję Panu Profesorowi dr. hab. inż. Ryszardowi Grądzkiemu za wsparcie i stworzenie życzliwej atmosfery, która sprzyjała pracy naukowej, Panu Profesorowi dr hab. Wiesławowi Kotarbie za krytyczne uwagi, a Panu dr hab. Markowi Matejunowi za wartościowe uwagi i sugestie, które pozwoliły nadać rozprawie ostateczny kształt.

---

<sup>6</sup> Burrell i Morgan są zdania, że badacz dokonawszy wyboru paradygmatu, bezwzględnie powinien trzymać się jego epistemologicznych i metodologicznych implikacji. Patrz: Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books, London 1979 [10].

<sup>7</sup> Patrz: Bygrave W.D., *The Entrepreneurship Paradigm: A Philosophical Look at its Research Methodologies*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Autumn 1989, ss. 7-26 [11].