

MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA WOBEC WYZWAŃ WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI

Anna MICHNA, Anna MĘCZYŃSKA, Roman KMIECIAK

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki przeglądu najnowszej literatury odnoszącej się do MSP w zakresie: wykorzystania IT, innowacyjności, upełnomocnienia pracowników i efektywności funkcjonowania. Stwierdzono brak kompleksowych badań, obejmujących równocześnie te zjawiska, więc zbudowano odpowiedni model badawczy i skonstruowano oryginalne narzędzie badawcze. Narzędzie to wykorzystano w przeprowadzonych badaniach pilotażowych. Po jego weryfikacji w toku właściwych badań empirycznych będzie ono mogło być wykorzystywane w praktyce gospodarczej i może ułatwić MSP sprostanie wymaganiom współczesnej gospodarki. W artykule przedstawiono wnioski z badań pilotażowych i kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: MSP, IT, innowacyjność, upełnomocnienie, efektywność.

1. Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej, gwałtowny rozwój nowych technologii, wzrastająca intensywność konkurencji, postępująca globalizacja stawiają przedsiębiorców przed nowymi, znacznie trudniejszymi niż poprzednio zadaniami; zwłaszcza, że wzrost intensywności i złożoności otoczenia oraz jego niestabilność powodują zwiększenie niepewności przy podejmowaniu decyzji. Wprawdzie małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) mają ograniczone środki finansowe i utrudniony dostęp do kapitału obcego, to jednak przy właściwym wykorzystaniu okazji rynkowych i odpowiedniej elastyczności, ograniczoność zasobów może być skompensowana.

MSP odgrywają znaczącą rolę w gospodarce narodowej (stanowią ponad 99% ogółu przedsiębiorstw, generują 47,4% Produktu Krajowego Brutto, dają miejsca pracy dla 6,22 mln osób, co stanowi 69% ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwach [1]). Zagadnienie osiągania przewagi konkurencyjnej jest coraz częściej przedmiotem badań i analiz, jednak wciąż dominującym tematem dyskusji akademickich jest zarządzanie dużymi organizacjami, a przecież nie wszystkie wnioski można wprost przenieść na sektor MSP. Stąd potrzeba podejmowania badań dedykowanych temu sektorowi.

W artykule skoncentrowano się na zjawiskach, w których teoretycy i praktycy upatrują źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak: wykorzystanie technologii informacyjnych (IT), innowacyjność, upełnomocnienie pracowników i ich wpływie na efektywność funkcjonowania MSP. Są to zjawiska o charakterze jakościowym lub złożonej strukturze (wielowymiarowe), nie mają jednoznacznie określonych narzędzi pomiarowych, a w konsekwencji porównywalnych miar. Otwarte jest pytanie, czy i na ile wpływają one na efektywność funkcjonowania MSP. Podjęto próbę odpowiedzi na to pytanie w odniesieniu do śląskich MSP. W artykule przedstawiono aktualny stan badań, tj. wnioski z badań literaturowych, skonstruowane narzędzie badawcze, wnioski z badań pilotażowych.

2. Źródła przewagi konkurencyjnej MSP

Z uwagi na specyfikę funkcjonowania MSP dużo uwagi poświęca się barierom ich rozwoju. Dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego ważne są również źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Najczęściej wymieniane są: innowacyjność, wykorzystanie zaawansowanych technologii, zwłaszcza IT oraz odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym ostatnio zauważone zjawisko upelnomocnienia pracowników. O ile źródła te są stosunkowo dobrze zbadane w odniesieniu do dużych organizacji, to należałoby rozpoznać ich znaczenie dla sektora MSP, gdyż wydaje się, że w oparciu o nie również MSP mogą budować swoją przewagę konkurencyjną.

2.1. Wykorzystanie technologii informacyjnych

Nabywanie lub rozwój zaawansowanych technologii w MSP wiąże się najczęściej z dużymi nakładami finansowymi. Dlatego też zarządzanie tymi zasobami jest szczególnie ważne. Menadżerowie muszą zwracać szczególną uwagę na racjonalne wykorzystywanie tych technologii i sprawdzać, czy wpływają one na poprawę procesów, produktów lub usług [2]. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy badania empiryczne przedsiębiorstw nie wskazują na jednoznaczny związek między wykorzystaniem technologii informacyjnych a poprawą efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Tę niejednoznaczność można tłumaczyć różnicami metodologicznymi prowadzonych badań. Część badaczy twierdzi, że technologie informacyjne, rozumiane tylko jako sprzęt i oprogramowanie, nie mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż mogą być w łatwy sposób skopiowane przez konkurentów. Na podstawie tych przesłanek rozwinęło się podejście zasobowe do badania wykorzystania technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie, zgodnie z którym źródłem przewagi konkurencyjnej należy doszukiwać się w unikalnych i trudnych do naśladowania zasobach i umiejętnościach przedsiębiorstwa w obszarze IT, które tworzą tak zwany potencjał IT przedsiębiorstwa [3, 4].

2.2. Innowacyjność

Innowacyjność, czyli wprowadzanie nowego procesu, produktu lub pomysłu w organizacji [5], we współczesnej gospodarce jest postrzegana jako jeden z najważniejszych czynników osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa [6]. Dane GUS wskazują, że wśród dużych przedsiębiorstw jest więcej przedsiębiorstw wdrażających innowacje niż w gronie MSP [7]. Oprócz ograniczonych zasobów finansowych i ludzkich, innowacyjność MSP ograniczają: brak kultury innowacyjnej, niedostateczne umiejętności kierownictwa w zarządzaniu innowacjami, niechęć do ryzyka, brak rozpoznania wykorzystania przez kierownictwo możliwości twórczych pracowników, niewystarczająca wiedza o technologii, rynku i nowoczesnych metodach zarządzania [8]. Z drugiej strony wskazuje się, że mniejsze przedsiębiorstwa, w porównaniu z dużymi, charakteryzują się: większą elastycznością w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków rynkowych, mniejszą biurokracją i brakiem konfliktu celów na płaszczyźnie właściciel – zarządzający.

W literaturze wskazuje się, że najważniejsze dla osiągnięcia trwałej innowacyjności w MSP są: postawa kierownictwa, zaangażowanie pracowników i współpraca z innymi organizacjami [2]. Kierownictwo jest odpowiedzialne za promowanie tworzenia i rozwijania nowych pomysłów. Rolą kierownictwa jest tworzenie atmosfery sprzyjającej

działaniami innowacyjnym i zapewnienie przestrzeni dla tych działań. Kierownictwo powinno przekonać pracowników o konieczności wprowadzania innowacji i zachęcić ich do aktywnego udziału w tym procesie. W fazie generowania pomysłów wskazany jest bardziej demokratyczny styl kierowania niż w fazie wdrażania innowacji, kiedy to zadania mają bardziej standardowy charakter. Im lepszy przepływ informacji w przedsiębiorstwie, większa samodzielność pracowników, lepsza atmosfera pracy oparta na współpracy, lojalności i zaufaniu, tym większa kreatywność i zaangażowanie pracowników w rozwój i wdrażanie innowacji. W literaturze przeważa pogląd, że niski poziom formalizacji, centralizacji i mała liczba szczebli w strukturze hierarchicznej tworzą odpowiednie warunki dla promowania postaw przedsiębiorczych, podejmowania ryzyka i wprowadzania zmian, a tym samym wdrażania innowacji [9].

Ponieważ ograniczone zasoby utrudniają lub uniemożliwiają tworzenie działów badawczo-rozwojowych w MSP, ważne jest tworzenie sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i jednostkami naukowymi, a tym samym zapewnienie możliwości rozwoju i doskonalenia produktów, usług i procesów. Współpraca ta może mieć między innymi formę: spółek joint-venture, aliansów strategicznych czy więzi partnerskich.

2.3. Upewnomoenie pracowników

Upewnomoenie pracowników rozpatruje się albo z punktu widzenia organizacji (działań podejmowanych w celu zaktywizowania pracowników i zachęcenia ich do zwiększenia udziału w procesach decyzyjnych, dotyczących wykonywanej przez nich pracy), albo z punktu widzenia poszczególnego pracownika – indywidualnej (świadomość bycia upewnomoenym). Oba ujęcia trudno jednak jednoznacznie rozdzielić, gdyż są połączone zależnościami o charakterze sprzężenia zwrotnego. Upewnomoenie jest zjawiskiem wielowymiarowym, zarówno z perspektywy organizacji, jak i z perspektywy pracownika. W odniesieniu do perspektywy organizacyjnej wyodrębniono siedem wymiarów [10]: władza, proces decyzyjny, dopasowanie informacji do realizowanych zadań, autonomia pracy, inicjatywa i kreatywność, wiedza i umiejętności, odpowiedzialność. W odniesieniu do perspektywy indywidualnej wyodrębniono dziesięć wymiarów [11, 12]: kompetencje zawodowe, kompetencje poznawcze, identyfikacja z organizacją, społeczna akceptacja twórczego wkładu, znaczenie i sens działania, osobista kontrola sprawcza, społeczna użyteczność wykonywanej roli organizacyjnej, reputacja, planowy rozwój, kompetencje analityczne. Dotychczas upewnomoenie pracowników badano głównie w dużych przedsiębiorstwach i koncentrowano się przede wszystkim na jego psychologicznych aspektach, z punktu widzenia indywidualnego.

2.4. Wpływ wykorzystania IT, innowacyjności i upewnomoenia pracowników na efektywność funkcjonowania

Dotychczasowe badania, w odniesieniu do MSP, wpływu IT, innowacyjności i upewnomoenia pracowników na efektywność funkcjonowania oraz relacji między tymi zjawiskami były nieliczne i wycinkowe. Badano głównie relacje dwuczłonowe, a wiadomo, że zjawiska te przenikają się nawzajem. Stąd potrzeba zbadania łącznego oddziaływania tych zjawisk na efektywność funkcjonowania.

Generalnie, badania empiryczne wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa odnoszą korzyści z wykorzystania w swej działalności technologii informacyjnych [13, 14, 15]. Część badaczy nie potwierdza bezpośredniego związku pomiędzy technologiami

informacyjnymi a efektywnością funkcjonowania, ale sugeruje związek pośredni – wykorzystanie technologii informacyjnych może wzmacniać pozytywny wpływ innych zasobów przedsiębiorstwa na efektywność funkcjonowania [16]. Przyjmując takie założenie, badano korelacje pomiędzy technologiami informacyjnymi, efektywnością funkcjonowania a: organizacyjnym uczeniem się [17], orientacją na klienta [18] lub innowacyjnością [19]. Podsumowując, sformułowano hipotezę, że im lepsze wykorzystanie technologii informacyjnych tym lepsze wyniki uzyskiwane przez MSP.

H1: Technologie informacyjne wpływają pozytywnie na efektywność funkcjonowania MSP.

Zależność pomiędzy innowacyjnością a efektywnością funkcjonowania była przedmiotem licznych analiz. Na podstawie dotychczas przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że na ogół innowacyjność pozytywnie wpływa na efektywność funkcjonowania zarówno dużych organizacji [5, 20, 21], jak i MSP [22, 23, 24], chociaż część badań sugeruje, że związek ten nie jest jednoznaczny i wymaga uwzględnienia rodzaju innowacji [25]. Są zatem przesłanki do postawienia hipotezy:

H2a: Innowacyjność wpływa pozytywnie na efektywność funkcjonowania MSP.

Wykorzystanie technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie poprawia komunikację między pracownikami i dzielenie się wiedzą, przyczynia się do lepszej koordynacji i integracji podejmowanych działań, a tym samym do wsparcia innowacyjności [26]. Badania empiryczne przeprowadzone wśród amerykańskich MSP potwierdzają dodatnią korelację pomiędzy wykorzystaniem IT a innowacyjnością [19, 27].

H2b: Technologie informacyjne wpływają pozytywnie na innowacyjność MSP.

Jak wykazały dotychczasowe badania, technologie informacyjne nie tylko mogą wpływać na różne zjawiska, ale także modyfikować relacje zachodzące między zjawiskami, zarówno wzmacniać je, jak też je osłabiać. Dlatego sformułowano hipotezę:

H2c: Technologie informacyjne modyfikują zależności pomiędzy innowacyjnością a efektywnością funkcjonowania MSP.

Nieliczne badania wiązały bezpośrednio upewnocnienie z efektywnością funkcjonowania. Badania przeprowadzone przez Psoinos'a i in. [28] oraz Hempel'a i in. [29] wskazują, że upewnocnienie pracowników zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Badania przeprowadzone w Polsce (nieco ponad 67% próby stanowiły MSP) również wykazały związek między upewnocnieniem i efektywnością funkcjonowania; współczynniki korelacji pomiędzy upewnocnieniem pracowników a dwoma miarami efektywności - wzrostem sprzedaży i rentownością kształtowały się na poziomie 0,5 [12]. Stąd uprawniona jest hipoteza:

H3a: Upewnocnienie pracowników wpływa pozytywnie na efektywność funkcjonowania MSP.

Technologie informacyjne przyczyniają się do decentralizacji, a decentralizacja sprzyja upewnocnieniu pracowników [30]. Psoinos i in. [28] potwierdzili, że technologie informacyjne wspomagają upewnocnienie pracowników. Uzasadnione jest zatem postawienie następujących hipotez:

H3b: Technologie informacyjne wpływają pozytywnie na upewnocnienie pracowników MSP.

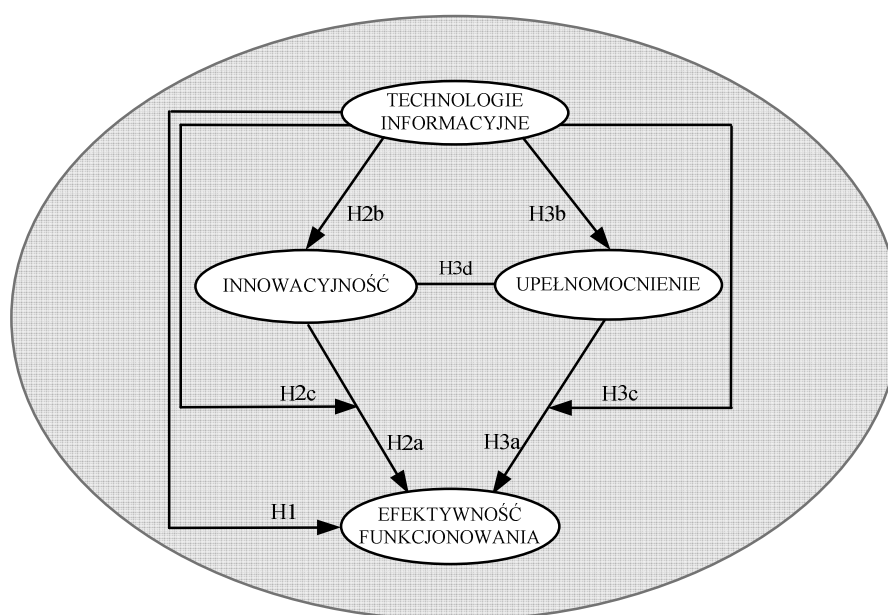
H3c: Technologie informacyjne modyfikują zależność pomiędzy upewnocnieniem pracowników a efektywnością funkcjonowania MSP.

Badania przeprowadzone w dużych przedsiębiorstwach wskazują na istotny związek pomiędzy upewnocnieniem a innowacyjnością [31, 32]. Mimo że zależność między

upełnomocnieniem pracowników a innowacyjnością polskich MSP nie była jeszcze przedmiotem kompleksowych badań, są przesłanki do postawienia hipotezy:

H3d: Upełnomocnienie pracowników i innowacyjność MSP sprzyjają sobie nawzajem.

Postawione hipotezy badawcze implikują model badawczy (rys. 1). Ze względu na czytelność rysunku, nie uwzględniono na nim wpływu zmiennych kontrolnych (branża, wielkość i okres istnienia przedsiębiorstwa) na badane zjawiska i relacje między nimi.



Rys. 1. Model badawczy

3. Narzędzie badawcze

W celu przeprowadzenia badań wśród menadżerów małych i średnich śląskich przedsiębiorstw, opracowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza. Kwestionariusz obejmuje pytania dotyczące efektywności funkcjonowania oraz trzech badanych obszarów: wykorzystania technologii informacyjnych, innowacyjności i upełnomocnienia. W kwestionariuszu zastosowano siedmiostopniową skalę postaw Likerta, w której cyfra 1 oznacza, że respondent zdecydowanie nie zgadza się z podanym stwierdzeniem, natomiast cyfra 7 oznacza, że zdecydowanie zgadza się z podanym stwierdzeniem.

Przy konstrukcji kwestionariusza zastosowanego do badania wykorzystania technologii informacyjnych oparto się na pracach następujących autorów: Bharadwaj i in. [33], Wu i in. [34] oraz Tippins i Sohi [17]. Z oryginalnego narzędzia Bharadwaj'a i in. [33] pomiaru zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie IT zaadaptowano siedem pytań. Z kwestionariusza mierzącego intensywność wykorzystania e-biznesu [34] zaadaptowano pytania z wymiaru dotyczącego wewnętrznej komunikacji. Z narzędzia Tippins'a

i Sohi'ego [17] wykorzystano pytania z trzech wymiarów technologii informacyjnych: wiedza pracowników w zakresie IT (zaadaptowano cztery pytania), działania wspierane przez IT (trzy pytania) oraz obiekty IT (jedno pytanie). Końcowa lista obejmuje 20 pytań.

Kwestionariusz do pomiaru innowacyjności opracowano na podstawie analizy narzędzi wykorzystywanych dotychczas w tego typu badaniach (m. in. [35, 36, 37]). Zaadaptowano narzędzia do pomiaru: klimatu dla innowacyjności [35] oraz innowacyjności organizacyjnej [36]. Ostatecznie uzyskano listę dwudziestu dziewięciu pytań, która obejmuje między innymi pytania o stosunek kierownictwa do eksperymentowania oraz pytania o innowacje: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne.

Do pomiaru upelnomocnienia pracowników wykorzystano narzędzie opracowane przez Niehoff'a i in. [38]. Pominięto jedno pytanie, które pokrywało się z pytaniami dotyczącymi innowacyjności. Ponieważ pytania oryginalnie były skierowane do pracowników, na potrzeby badań zmodyfikowano je i dostosowano do menedżerów. Lista pytań obejmuje czternaście pozycji i zawiera pytania dotyczące między innymi: gotowości pracowników do poszerzania zakresu pracy i odpowiedzialności, zaufania do pracowników, dzielenia się informacjami z pracownikami oraz otwartości w wyrażaniu własnych opinii.

Do pomiaru efektywności funkcjonowania MSP wykorzystano następujące miary: wzrost przychodów, wzrost liczby pracowników, wzrost rentowności sprzedaży, udział w rynku, satysfakcja klientów, jakość oferowanych produktów/usług, liczba nowych produktów/usług.

Badania pilotażowe z wykorzystaniem skonstruowanego narzędzia badawczego przeprowadzono wśród 32 menedżerów śląskich MSP. Na tej podstawie przeprowadzono analizę rzetelności użytego narzędzia. Współczynnik alfa Cronbacha skal dla technologii informacyjnych, innowacyjności i upelnomocnienia dla badanej próby wyniósł odpowiednio 0,97; 0,82; 0,95. Uzyskane wartości wskazują na wysoką rzetelność opracowanych skal.

4. Wnioski i kierunki dalszych badań

Studia literaturowe wykazały, że brak jest badań odnoszących się do MSP i ujmujących kompleksowo badane zjawiska. Dotychczasowe badania koncentrowały się na relacjach jedynie pomiędzy dwoma zjawiskami, co jest znacznym uproszczeniem, a przecież z praktyki wiadomo, iż zjawiska te przenikają się wzajemnie.

Analiza literatury umożliwiła skonstruowanie oryginalnego narzędzia badawczego do oceny wpływu: wykorzystania IT, innowacyjności i upelnomocnienia pracowników na efektywność funkcjonowania MSP.

Przeprowadzone badania pilotażowe wykazały, że skonstruowane narzędzie charakteryzuje się wysoką rzetelnością, mierzoną za pomocą współczynnika alfa Cronbacha. Mamy nadzieję, że rzetelność opracowanych miar zostanie potwierdzona we właściwych badaniach.

Podstawowym celem dalszych badań empirycznych będzie określenie relacji (dwu- i wielocłonowych) pomiędzy badanymi zjawiskami, a efektywnością funkcjonowania MSP. Podjęte są również prace nad rozszerzeniem modelu badawczego o zjawisko umiędzynarodowienia [39, 40], ponieważ internacjonalizacja działań biznesowych postrzegana jest jako jedna ze skutecznych dróg rozwoju organizacji. Uzyskane wyniki będą skonfrontowane z wynikami podobnych badań, prowadzonych w innych krajach.

Literatura

1. Żoźnierski A.: Znaczenie sektora MSP w Polsce. W: Żoźnierski A. (red.) Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008. PARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji, Radom, 2009, 23 – 27.
2. Rubio A., Aragón A.: SMEs Competitive Behavior: Strategic Resources and Strategies. *Management Research*, Vol. 7, No. 3, 2009, ss. 171 – 190.
3. Bharadwaj A. S.: A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: an Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 1, 2000, ss.169 – 196.
4. Pavlou P. A., El Sawy O. A.: From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. *Information Systems Research*, Vol. 17, No. 3, 2006, ss. 198 – 227.
5. Hult G. T. M., Hurley R. F., Knight G. A.: Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 5, 2004, ss. 429 – 438.
6. Pérez-Luño A., Valle Cabrera R., Wiklund J.: Innovation and Imitation as Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Management Research*, Vol. 5, No. 2, 2007, ss. 71 – 82.
7. Wojnicka E., Klimczok P.: Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach. W: Żoźnierski A. (red.) Innowacyjność w 2008. PARP, Warszawa, 2008, ss. 7 – 57.
8. Baruk J.: Co utrudnia działalność innowacyjną w małych i średnich przedsiębiorstwach? W: Knosala R. (red.) Komputerowo zintegrowane zarządzanie, t. I. WNT, Warszawa, 2002.
9. Szwiec P.: Determinanty procesu innowacyjnego. *Przegląd Organizacji*, Nr 9, 2009, ss. 9 – 12.
10. Petter J., Byrnes P., Choi D., Fergan F., Miller R.: Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing what Matters to Street – Level Bureaucrats, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 12, No. 4, 2002, ss. 377 – 401.
11. Marzec I.: Motywowanie przez upełnomocnienie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Nr 3-4, 2005, ss. 41 – 52.
12. Bratnicki M., Kulikowska-Mrozek M., Marzec I., Zbierowski P.: Empowerment and Entrepreneurship: Conceptual issues and empirical tests. *Journal of Economics & Management*, Vol. 3, 2007, ss. 35 – 54.
13. Shaw D. M.: The Role of It Management Resources in the Development of Small Entrepreneurial Firm Customer Relationship Capabilities. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 12, No. 1, 2006, ss. 19 – 33.
14. Zhang M., Sarker S., Sarker S.: Unpacking the Effect of IT Capability on the Performance of Export-focused SMEs: a Report from China. *Information Systems Journal*, Vol. 18, No. 4, 2008, ss. 357 – 380.
15. Raymond L., Bergeron F.: Enabling the Business Strategy of SMEs Through E-business Capabilities. A Strategic Alignment Perspective. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 5, 2008, ss. 577 – 595.
16. De Burca S., Fynes B., Brannick T.: The Moderating Effects of Information Technology Sophistication on Services Practice and Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 11, 2006, ss. 1240 – 1254.

17. Tippins M. J., Sohi R. S.: IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, 2003, ss. 745 – 761.
18. Zhu Z., Nakata C.: Reexamining the Link between Customer Orientation and Business Performance: the Role of Information Systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, No. 3, 2007, ss. 187 – 203.
19. Dibrell C., Davis P. S., Craig J.: Fueling Innovation through Information Technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 2, 2008, ss. 203 – 218.
20. Calantone R. J., Cavusgil S. T., Zhao Y.: Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 2002, ss. 515 – 524.
21. Chen L. J., Chen C. C., Lee W. R.: Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 1, No. 2, 2008, ss. 111 – 122.
22. Cainelli G., Evangelista R., Savona M.: Innovation and Economic Performance in Services: a Firm-level Analysis. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30, No. 3, 2006, ss. 435 – 458.
23. Keskin H.: Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs. An Extended Model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, 2006, ss. 396 – 417.
24. Low D. R., Chapman R. L., Sloan T. R.: Inter-relationships between Innovation and Market Orientation in SMEs. *Management Research News*, Vol. 30, No. 12, 2007, ss. 878 – 891.
25. Freel M. S., Robson P. J. A.: Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England. *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 6, 2004, ss. 561 – 575.
26. Johannessen J.-A., Olaisen J., Olsen B.: Strategic Use of Information Technology for Increased Innovation and Performance. *Information Management & Computer Security*, Vol. 7, No. 1, 1999, ss. 5 – 22.
27. Li J., Merenda M., Venkatachalam A. R.: Business Process Digitalization and New Product Development: An Empirical Study of Small and Medium-Sized Manufacturers. *International Journal of E-Business Research*, Vol. 5, No. 1, 2009, ss. 49 – 64.
28. Psinos A., Kern T., Smithson S.: An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment. *Journal of Information Technology*, Vol. 15, No. 3, 2000, ss. 211 – 230.
29. Hempel P. S., Zhang Z.-X., Han Y.: Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. *Journal of Management*, publikacja online 19.10.2009. Dostępny na: <http://jom.sagepub.com/content/early/recent> (12.02.2010).
30. Malone T. W.: Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making and IT. *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 1, 1996, ss. 23 – 35.
31. Spreitzer G. M., Janasz S. C., Quinn R. E.: Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 1999, ss. 511 – 526.
32. Zhang X., Bartol K. M.: Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 2010, ss. 107 – 128.

33. Bharadwaj A. S., Sambamurthy V., Zmud R. W.: IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization. Materiały konferencyjne the 20th International Conferences on Information Systems, Charlotte, NC, USA, 1999, ss. 378 – 385.
34. Wu F., Mahajan V., Balasubramanian S.: An Analysis of e-business Adoption and its Impact on Business Performance. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, 2003, ss. 425 – 447.
35. Scott S. G., Bruce R. A.: Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, 1994, ss. 580 – 607.
36. Wang C. L., Ahmed P. K.: The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 4, 2004, ss. 303 – 313.
37. O’Cass A., Weerawardena J.: Examining the Role of International Entrepreneurship, Innovation and International Market Performance in SME Internationalisation. European Journal of Marketing, Vol. 43, No. 11/12, 2009, ss. 1325 – 1348.
38. Niehoff B. P., Moorman R. H., Blakely G., Fuller J.: The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. Group & Organization Management, Vol. 26, No. 1, 2001, ss. 93 – 113.
39. Michna A., Męczyńska A., Kmieciak R., Sękowska R.: Empowerment, Innovativeness, Internationalization and Performance of Polish SMEs: a Conceptual Framework. ICSB World Conference Proceedings, ISBN: 978-0-9819028-2-1, Cincinnati, Ohio, USA, 24-27 czerwca 2010 r.
40. Michna A., Męczyńska A., Kmieciak R., Sękowska R.: The Impact of IT Capability on Empowerment, Innovativeness and Internationalization. 33rd Institute for Small Business & Entrepreneurship Conference, ISBN: 1900862182, London, Wielka Brytania, 3-4 listopada 2010 r.

Dr hab. inż. Anna MICHNA, prof. nzw. Pol. Śl.

Dr Anna MĘCZYŃSKA

Mgr inż. Roman KMIECIAK

Instytut Ekonomii i Informatyki

Wydział Organizacji i Zarządzania

Politechnika Śląska

41-800 Zabrze, ul. Roosevelta 26-28

e-mail: Anna@Michna.pl

AnnaMeczynska@polsl.pl

Roman.Kmieciak@polsl.pl