

# Małgorzata Smolarek

---

## Znaczenie zmian innowacyjnych w kontekście strategii małych i średnich przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 47, 269-278

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## ZNACZENIE ZMIAN INNOWACYJNYCH W KONTEKŚCIE STRATEGII MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

### 1. WSTĘP

Jedną z cech współczesnego świata jest wzrost znaczenia różnego rodzaju zmian, w tym zmian o charakterze innowacyjnym zarówno dla samego przedsiębiorstwa, jak i dla całej gospodarki. Innowacje uznawane są za element przedsiębiorczości i mają strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa, w tym również małego i średniego.

Otoczenie, w jakim funkcjonują małe i średnie firmy oraz jego rosnąca zmienność i złożoność, sprawia, iż aby pokonać konkurencję, muszą one poszukiwać różnych możliwych strategii zapewniających sukces rynkowy. W przypadku tego typu firm o rozwoju i wzroście konkurencyjności decyduje głównie znajomość rynku i potrzeb klientów. Dlatego ich szanse związane są ze zorientowaniem na klienta, zaspakajaniem jego potrzeb oraz takim wyborze niszy rynkowej, która nie jest atrakcyjna dla silniejszych konkurentów. Firmy te muszą więc ciągle redefiniować swoje postępowanie, zmieniać procesy i produkty. Powoduje to, że innowacje stają się coraz częściej priorytetem strategicznym. Uważa się je za najistotniejszy element strategii wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od skali i zakresu prowadzonej działalności<sup>1</sup>. Zlekceważenie działania w tym zakresie może oznaczać wzrost ryzyka utraty pozycji rynkowej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) wyróżnia wysoki stopień wprowadzanych zmian, w tym o charakterze innowacyjnym. Firmy te odznaczają się wysoką kreatywnością i innowacyjnością na rynku. Z uwagi na niewielką skalę produkcji i indywidualizację klientów muszą one ciągle poszukiwać nowych rozwiązań zarówno technicznych, jak i organizacyjnych, wprowadzać nowości technologiczne oraz bardziej efektywne metody wykorzystania środków produkcji i siły roboczej.

Jednocześnie, biorąc pod uwagę innowacyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują dużą różnorodność. W zależności od technologii, stopy postępu technicznego oraz ogólnej strategii firmy zapotrzebowanie na *know-how* zdecydowanie różni się. Każda mała i średnia firma posiada swoje specyficzne zachowania innowacyjne „od prostych imitacji do innowacji radykalnych, od stosunkowo wyizolowanej działalności innowacyjnej do bardzo skomplikowanych powiązań z innymi podmiotami”<sup>2</sup>.

Zachowania innowacyjne podmiotów gospodarczych zależą od wielu czynników, takich jak m.in.: wielkość przedsiębiorstwa, zakres działalności, zdolności innowacyjne, przyjęta strategia oraz uwarunkowania środowiskowe. Istotnym czynnikiem są również wewnętrzne relacje w przedsiębiorstwach. Uwidacznia się to szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie istnieją silne powiązania społeczne, czyli każda

---

<sup>1</sup> *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, W. Janasz (red.), WNUS, Szczecin 2003, s. 73.

<sup>2</sup> *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, H. Skłodowski, E. Stawasz (red.), Wydawnictwo UŁ, Fundacja Inkubator w Łodzi, Łódź 2002, s. 23.

z pracujących w firmie osób w różnym stopniu związana jest z procesem innowacyjnym oraz wpływa na kształtowanie opinii organizacji.

## 2. CEL I ZAKRES BADAŃ

Podstaw do stworzenia ram badawczych dostarczyła literatura z zakresu zarządzania i innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz przeprowadzone do tej pory badania dotyczące tego zagadnienia.

Badania miały charakter badań ankietowych<sup>1</sup>. Przeprowadzono je w styczniu i lutym 2009 roku. Dotyczyły m.in. zakresu prowadzonych w przedsiębiorstwach zmian<sup>2</sup>. Narzędziem badawczym podczas badań były kwestionariusze (ankiety), które zbudowane zostały w większości z pytań zamkniętych (ułatwiających wybór odpowiedzi oraz opracowanie statystyczne wyników). Kwestionariusze skierowane zostały do właścicieli przedsiębiorstw lub osób, które nimi zarządzały. Drogą pocztową zostało wysłanych 500 ankiet. W rezultacie przeprowadzonych badań otrzymano zwrot 56 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy.

Obszar badań obejmował teren Zagłębia Dąbrowskiego, w skład którego wchodzi: Gmina Sosnowiec, Dąbrowa Górnicza, Jaworzno, Zawiercie oraz powiat Będziński i Zawierciański. Badane przedsiębiorstwa zaliczane są do sektora MSP, czyli zatrudnienie w nich nie przekroczyło 250 osób.

Wśród badanych przedsiębiorstw 51,8% zadeklarowało posiadanie strategii funkcjonowania na rynku, natomiast pozostałe 48,2% zadeklarowało jej brak. Dla potrzeb niniejszego opracowania poddano analizie porównawczej przedsiębiorstwa działające w oparciu o posiadaną strategię działania oraz te, w których takiej strategii nie ma.

## 3. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Największy odsetek przedsiębiorstw biorących udział w badaniu to przedsiębiorstwa o profilu usługowym (41,8%). Przedsiębiorstw o profilu handlowym odnotowano 25,5%, natomiast o profilu produkcyjnym - 20,0%, usługowo-handlowym - 7,3%, produkcyjno-handlowym - 3,6% oraz usługowo-produkcyjno-handlowym - 1,8%. Przedsiębiorstwa jednobranżowe stanowiły 53,6%, z kolei wielobranżowe - 46,3%.

Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mające siedziby zlokalizowane na terenie miast (56,4%) oraz miast na prawach powiatu (40,0%). W przypadku pozostałych 3,6% przedsiębiorstw siedziba umiejscowiona była w gminach (1,8%) i gminach wiejskich (1,8%).

Większość przedsiębiorstw deklaruje, że ich zasięg działania<sup>3</sup> obejmuje rynek krajowy - 40,03%. Na rynku regionalnym działa 25,5% przedsiębiorstw, zaś na rynku

---

<sup>1</sup> Prezentowane wyniki stanowią tylko pewien fragment badań (badania przeprowadzono we współpracy z Agencją Rozwoju Lokalnego w Sosnowcu). Z uwagi na fakt, że badania przeprowadzono na niezbyt licznej próbie badawczej, przedstawione poniżej wyniki traktować należy raczej jako przybliżenie do badań z zakresu prezentowanej tematyki.

<sup>2</sup> W trakcie badań przyjęto szerszą definicję innowacji, zgodnie z którą innowacje dotyczą wszelkich zmian zarówno o charakterze technicznym, organizacyjnym, jak i ekonomicznym, które mają miejsce w przedsiębiorstwie.

<sup>3</sup> Zasięg działania ustalony został w odniesieniu udziału sprzedaży na danym rynku (przewaga sprzedaży na danym rynku).

lokalnym – 23,6%. Stosunkowo mało, bo tylko 10,9%, działa na rynkach mieszanych (lokalnym i krajowym).

W przypadku wykształcenia właścicieli przedsiębiorstw, największą grupę stanowili przedsiębiorcy o wykształceniu wyższym (76,8%). Wykształceniem średnim charakteryzowało się 21,4% właścicieli firm. Najmniej liczną grupą okazali się przedsiębiorcy z wykształceniem zawodowym (1,8%). Wśród przedsiębiorców dominowali przedsiębiorcy w wieku 40-49 lat oraz 50-59 lat (po 29,1%). Średnia wieku przedsiębiorców wyniosła 46 lat. Przedsiębiorcy w wieku 30-39 lat stanowili 27,3%, w wieku 60 lat i więcej 9,1%. Najmniej liczną grupę stanowili przedsiębiorcy w wieku 29 lat i mniej, bo zaledwie 5,5%.

Podstawowe charakterystyki badanych przedsiębiorstw w kontekście posiadanej strategii działania bądź jej braku prezentuje tabela 1.

Tabela 1  
Podstawowe charakterystyki przedsiębiorstw a strategia przedsiębiorstwa

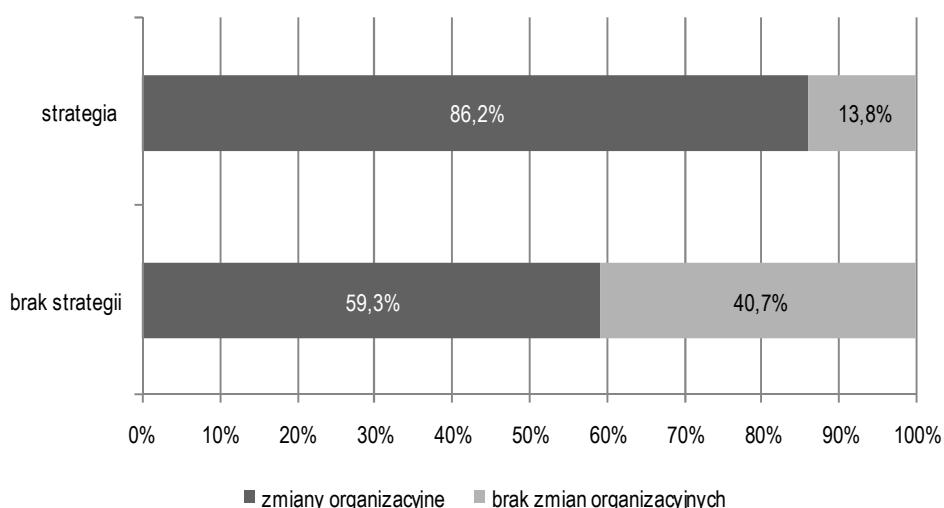
Wyszczególnienie		Strategia firmy	Brak strategii firmy
Profil przedsiębiorstwa	przedsiębiorstwo usługowe	48,3%	33,3%
	przedsiębiorstwo handlowe	13,8%	37,0%
	przedsiębiorstwo produkcyjne	27,6%	14,8%
	przedsiębiorstwo usługowo-	6,9%	7,4%
	przedsiębiorstwo produkcyjno-	0,0%	7,4%
	przedsiębiorstwo usługowo	3,4%	0,0%
	razem	100%	100%
Charakter przedsiębiorstwa	przedsiębiorstwo jednobranżowe	58,6%	48,1%
	przedsiębiorstwo wielobranżowe	41,4%	59,3%
	razem	100%	100%
Siedziba przedsiębiorstwa	miasto na prawach powiatu	58,6%	18,5%
	miasto	34,5%	77,8%
	gmina	6,9%	3,7%
	razem	100%	100%
Zasięg działania przedsiębiorstwa	przedsiębiorstwo lokalne	17,2%	29,6%
	przedsiębiorstwo regionalne	31,0%	18,5%
	przedsiębiorstwo krajowe	44,8%	37,0%
	przedsiębiorstwo mieszane	6,9%	14,8%
	razem	100%	100%
Wiek właściciela	29 lat i mniej	0,0%	11,1%
	30-39	27,6%	25,9%
	40-49	34,5%	22,2%
	50-59	31,0%	25,9%

Wyszczególnienie		Strategia firmy	Brak strategii firmy
	60 lat i więcej	6,9%	14,8%
	razem	100%	100%
Wykształcenie właściciela	wyższe	86,2%	66,7%
	średnie	13,8%	29,6%
	zawodowe	0,0%	3,7%
	razem	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. ZMIANY A STRATEGIA FIRMY

Wśród przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniach, 73,2% zadeklarowało wprowadzenie w przeciągu ostatnich 3 lat zmian organizacyjnych. Pozostałe 26,8% takich zmian w swoich przedsiębiorstwach nie wprowadziło. Wprowadzane zmiany organizacyjne w największym stopniu dotyczyły zmian struktury organizacyjnej, zmian lokalizacji firmy oraz pozyskania krajowego partnera strategicznego. Stosunkowo najmniej zmian dotyczyło umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa oraz innych zmian, wśród których wymieniono rozszerzenie działalności. Przedsiębiorstwa deklarujące posiadanie strategii działania na rynku częściej niż pozostałe wprowadzały zmiany organizacyjne (wykres 1). Ponad 86% przedsiębiorstw działających w oparciu o strategię wprowadziło zmiany organizacyjne, natomiast w przypadku firm działających bez strategii 59,3% wprowadziło zmiany o charakterze organizacyjnym, które były wynikiem wykorzystania pojawiających się w otoczeniu szans.

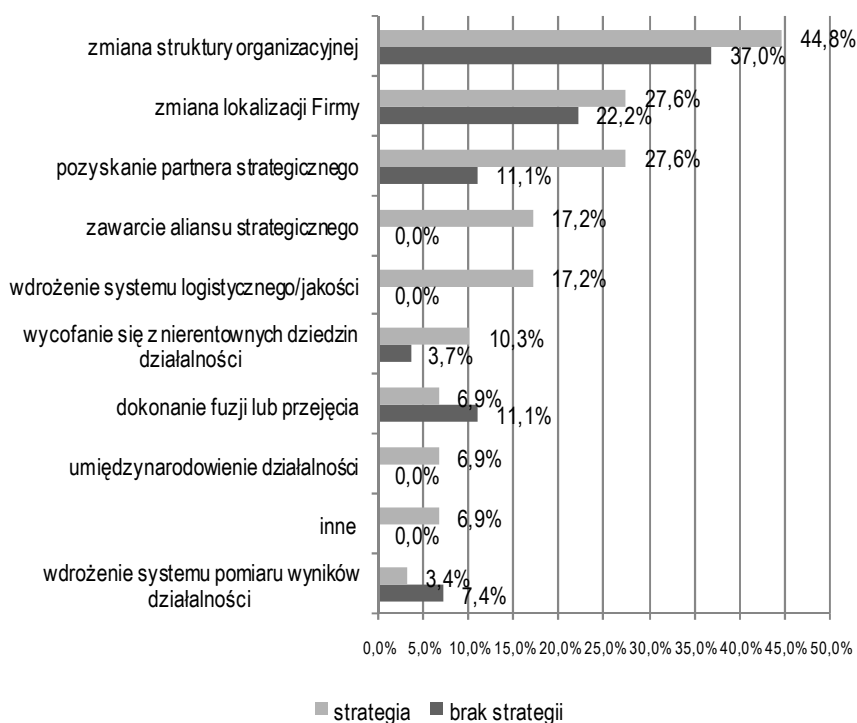


Wykres 1. Zmiany organizacyjne a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Według badań przeprowadzonych przez R. Krupskiego, które dotyczyły wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu okazji rynkowych, firmy wykorzystują różne nadarzające się okazje w celu zwiększenia sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności oraz w celu wejścia na nowe rynki. Podejmują też często ryzyko prowadzenia nowej działalności, która w żaden sposób nie jest związana z dotychczasową działalnością<sup>1</sup>.

W największym stopniu zmiany organizacyjne dotyczyły zmian struktury organizacyjnej zarówno w przypadku przedsiębiorstw deklarujących posiadanie strategii firmy, jak i w przedsiębiorstwach działających bez strategii (wykres 2). W najmniejszym stopniu natomiast zmiany te dotyczyły wdrożenia systemu pomiaru wyników działalności (przedsiębiorstwa posiadające strategię) lub wycofania się z nierentownych dziedzin działalności (przedsiębiorstwa bez strategii). Przedsiębiorstwa działające bez strategii nie wskazały zmian dotyczących zawarcia aliansu strategicznego, wdrożenia systemu logistycznego czy systemu jakości oraz zmian związanych z umiędzynarodowieniem działalności.



Wykres 2. Charakter zmian organizacyjnych a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

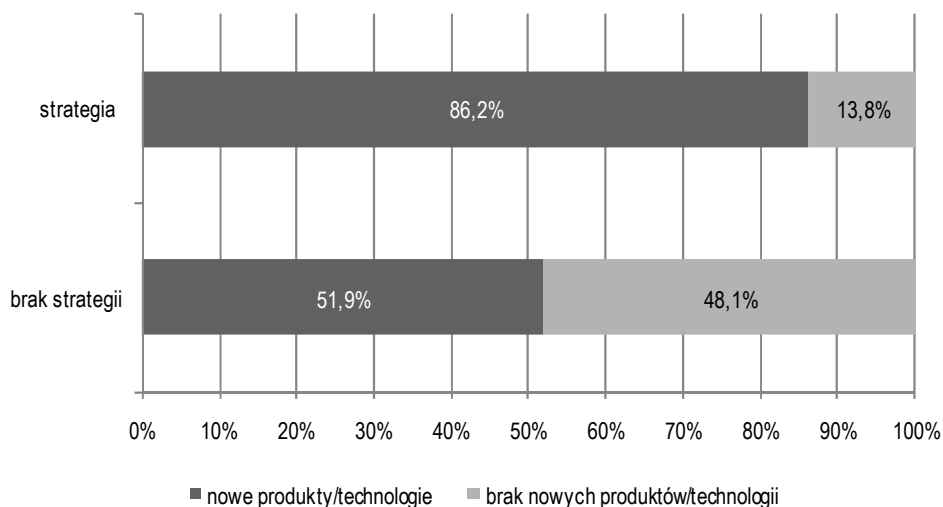
W przypadku wprowadzania przez przedsiębiorstwa nowych produktów i/lub technologii prawie 70% przedsiębiorstw wskazało, że w ciągu ostatnich 3 lat takie zmia-

<sup>1</sup> R. Krupski, *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*. „Przegląd Organizacji” 3/2005, s. 17-18.

ny w przedsiębiorstwie wystąpiły. Pozostałe nieco ponad 30% przedsiębiorstw stwierdziło, że nie wprowadzało żadnych zmian związanych ani z nowymi produktami, ani nowymi technologiami. Wprowadzone zmiany polegały przede wszystkim na modernizacji wcześniej wytwarzanych produktów (49%), wprowadzeniu nowych produktów (33%) oraz modernizacji wcześniej wykorzystywanych technologii (31%). Badane przedsiębiorstwa były raczej nastawione na adaptowanie rozwiązań już istniejących niż tworzenie całkowicie nowych.

Podobne wyniki otrzymano w przypadku badań przeprowadzonych w 2008 roku na terenie powiatu częstochowskiego, dotyczących rozwoju małych przedsiębiorstw i stosowanych przez te firmy strategii. Według tychże badań w małych przedsiębiorstwach 84,5% realizowanych strategii to strategię o charakterze naśladowczym. Tylko 15,5% zaliczono do strategii pionierskich, przy czym strategię pionierską były stosowane przez przedsiębiorstwa o większej skali działania. Mikroprzedsiębiorstwa realizowały jedynie strategię naśladownictwa<sup>1</sup>.

Przedsiębiorstwa posiadające strategię w większym stopniu niż przedsiębiorstwa działające bez strategii nastawione były na wprowadzanie zmian dotyczących nowych produktów czy nowych technologii (wykres 3). Firmy posiadające strategię częściej wdrażały zmiany polegające na wprowadzeniu bezwzględnie nowych produktów czy wprowadzaniu produktów zmodernizowanych (adaptacja do warunków przedsiębiorstwa i klientów). Zdecydowanie częściej wprowadzały także zmiany polegające na wprowadzeniu bezwzględnie nowych technologii czy wprowadzaniu zmodernizowanych technologii (wykres 4).



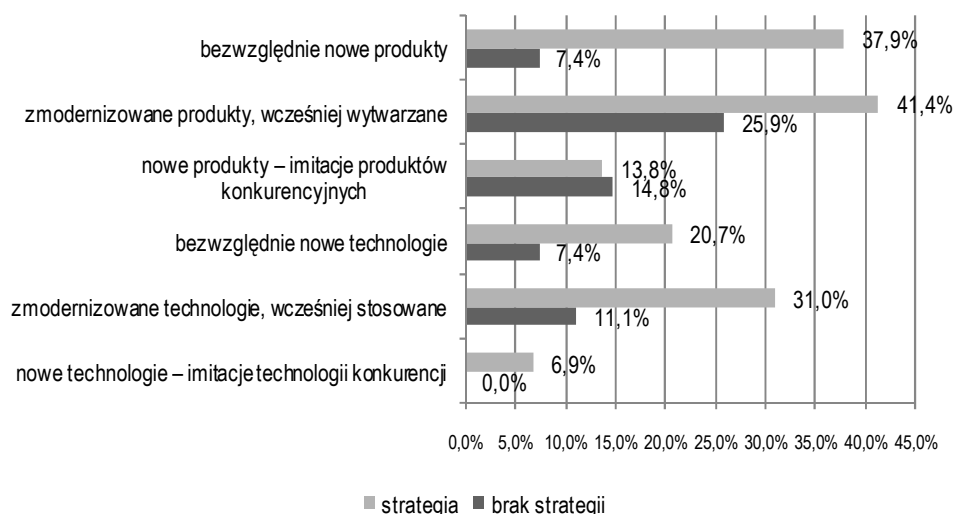
Wykres 3. Zmiany w zakresie produktów/technologii a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> M. Smolarek, *Rola strategii małych firm powiatu częstochowskiego w aspekcie badań własnych*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, S. Banaszak, K. Doktor (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009, s. 559.

Większe nastawienie na adaptowanie rozwiązań już istniejących niż tworzenie rozwiązań nowych może być spowodowane m.in. brakiem środków finansowych niezbędnych na prowadzenie badań w zakresie opracowywania i wprowadzania całkowicie nowego produktu. Większość małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie finansowania wdrażania nowych produktów i/lub technologii bazuje na środkach własnych (77%). Dodatkowo środki są pozyskiwane w formie kredytów bankowych (48%). Stosunkowo mało, bo nieco ponad 16%, badanych przedsiębiorstw korzysta w tym celu ze środków unijnych.

Nie jest to jednak tendencja, która charakteryzuje tylko przedsiębiorstwa z badanego regionu. Jest to tendencja występująca w większości polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Podobne wyniki otrzymano w małych i średnich przedsiębiorstwach prowadzących działalność badawczo-rozwojową w województwie łódzkim. Według tychże badań wśród źródeł finansowania firm największe znaczenie mają środki własne przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności przedsiębiorstwa korzystają z pożyczek od rodziny i znajomych oraz innych pożyczek niebankowych<sup>1</sup>.



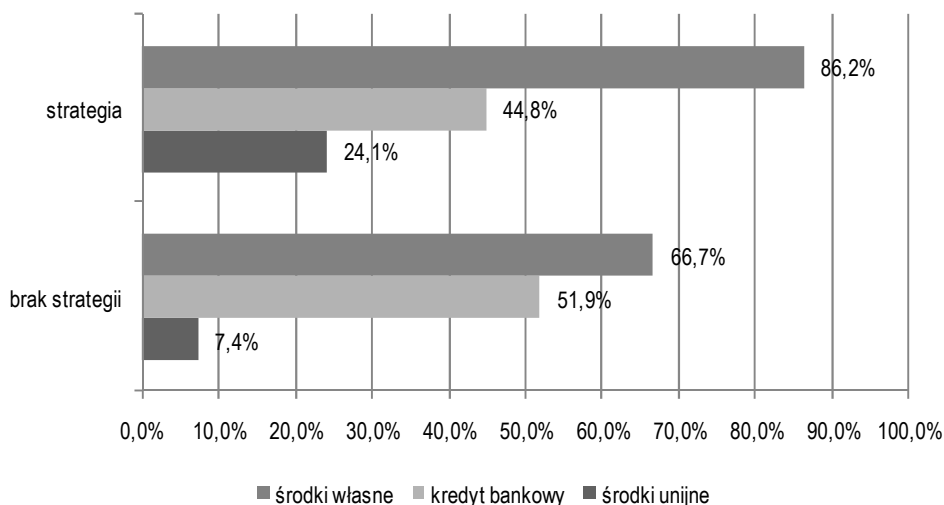
Wykres 4. Charakter zmian w zakresie produktów/technologii a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 5. przedstawiono źródła pozyskiwania środków na wdrożenie zmian innowacyjnych w kontekście posiadanej strategii przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa deklarujące strategię działania na rynku w większym stopniu niż przedsiębiorstwa funkcjonujące bez takiej strategii opierają się na środkach własnych oraz w większym stopniu są skłonne sięgać po środki unijne. Jasno określona strategia firmy ułatwia przejście przez procedurę ubiegania się o nie.

<sup>1</sup> M. Martin, I. Staniec, *Bariery współpracy MŚP prowadzących działalność badawczo-rozwojową z instytucjami finansowymi w regionie łódzkim*, „Przegląd Organizacji” 1/2008, s. 16.





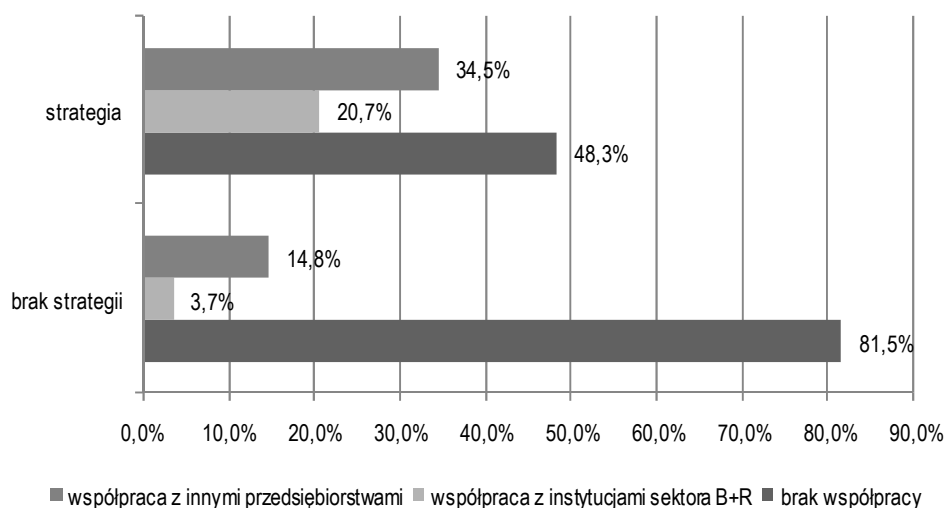
Wykres 5. Źródła pozyskiwania środków na wdrożenie zmian innowacyjnych a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa sektora MSP, pomimo braku odpowiednich środków na prowadzenie badań w obszarze opracowywania i wprowadzania całkowicie nowego produktu, są bardzo niechętnie nastawione na podejmowanie współpracy w tym zakresie. Aż 64,3% badanych przedsiębiorstw nie współpracuje ani nigdy nie współpracowało z żadną instytucją czy innym przedsiębiorstwem. Z innymi przedsiębiorstwami współpracuje lub współpracowało w przeszłości 25,0% przedsiębiorstw. Tylko 12,5% przedsiębiorstw współpracuje lub współpracowało z instytucjami sektora badań i rozwoju. Jest to sytuacja niezbyt korzystna, świadcząca o braku zaufania zarówno do partnerów biznesowych, jak i do instytucji sektora badań i rozwoju.

W przedsiębiorstwach posiadających strategię widoczna jest większa skłonność do współpracy niż w przedsiębiorstwach pozostałych zarówno z innymi przedsiębiorstwami, jak i z instytucjami sektora badawczo-rozwojowego (wykres 6). Współpraca o charakterze proinnowacyjnym z podmiotami otoczenia sektorowego (np. dostawcy, odbiorcy) oraz z podmiotami otoczenia instytucjonalnego może zwiększyć możliwości rozwojowe oraz konkurencyjność danego przedsiębiorstwa. Dzięki budowaniu zasobów z zasobami partnerów rynkowych i dokonaniu wymiany zasobów umacniają się ich potencjały i kształtują bardziej skuteczne instrumenty konkurencyjności na dynamicznie zmieniającym się rynku. Przedsiębiorstwa mogą dzięki temu kreować nowe rozwiązania technologiczne, nowe produkty, których samodzielnie (bez podjęcia współpracy) nie byłyby w stanie wygenerować<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> H. L. Smith, K. Dickson, S. L. Smith, *There are two sides to every story: Innovation and collaboration within networks of large and small firms*. „Research Policy” October 1991, vol. 20, No 5, s. 458.



Wykres 6 Współpraca o charakterze proinnowacyjnym a strategia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Według badań przeprowadzonych w regionie kujawsko-pomorskim do podstawowych barier nawiązywania współpracy z innymi przedsiębiorstwami należą: brak zaufania do wspólnego działania oraz brak dążenia przedsiębiorstw do współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Istotną barierą jest także brak świadomości potencjalnych korzyści wynikających ze współpracy. Wiąże się ona z inną barierą, a mianowicie brakiem w otoczeniu instytucji, które upowszechniałyby taką wiedzę oraz pomagałyby przedsiębiorcom nawiązywać kontakty biznesowe. Za najważniejsze bariery utrudniające współpracę z instytucjami wspierania biznesu zostały natomiast uznane zbyt skomplikowane procedury współpracy, brak zrozumienia dla specyfiki działalności poszczególnych przedsiębiorstw, fakt, iż pomoc wyżej wymienionych instytucji jest skierowana do zbyt wąskiej grupy uprzywilejowanych przedsiębiorstw. Nie bez znaczenia jest także trudny dostęp do instytucji wspierania biznesu, niesprawny system informacji o ofertach instytucji wspierania biznesu, brak przygotowania tych instytucji do obsługi przedsiębiorstw oraz brak kompetentnych pracowników w tych instytucjach<sup>1</sup>.

## 5. PODSUMOWANIE

Małe i średnie firmy, chcąc przetrwać lub odnieść sukces, muszą uzyskać i utrzymać znaczącą pozycję na rynku, a to wiąże się z przygotowaniem koncepcji działania. Strategia przedsiębiorstwa stanowi kluczowy element, który integruje wszystkie obszary i aspekty jego funkcjonowania, w tym także działalność innowacyjną.

Podjęcie działalności innowacyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia ma istotne znaczenie dla osiągnięcia przez nie sukcesu. Wprowadzanie zmian pozwala przedsiębiorstwom uzyskać

<sup>1</sup> A. Sudolska, W. Glabiszewski, *Bariera innowacyjności przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 5/2008, s. 84-85.

i utrzymać przewagę nad konkurentami. Innowacje uznawane są obecnie za najbardziej skuteczny środek osiągania, utrzymywania i poprawy pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Niestety proces ich tworzenia i wdrażania jest kosztowny, a efekt nie zawsze przewidywalny. Z tego powodu małe i średnie przedsiębiorstwa, w których z reguły nie ma zbyt wiele środków finansowych, częściej wdrażają rozwiązania będące naśladowaniem lub adaptowaniem rozwiązań już istniejących niż rozwiązania całkowicie nowe.

Jednak, aby sprostać wymaganiom rynku i zmierzyć się z nowymi problemami, przedsiębiorstwo powinno podejmować próby związane z tworzeniem i wdrażaniem nowych innowacji. Potrzebny jest w tym zakresie przede wszystkim wysiłek intelektualny ludzi, ich energia, inteligencja oraz pomysłowość w rozwiązywaniu tych problemów.

## SUMMARY

Introducing changes allows enterprises to gain and maintain their advantage over competitors. Undertaking innovative activity by small and medium-sized enterprises in a dynamically changing environment is one of the best ways of surviving and succeeding on the market. Innovations are considered as the most effective means of achieving, maintaining and improving an enterprise's position on the market. The paper presents the results of research on innovative changes in the context of operation strategies pursued by small and medium-sized enterprises running their business activity in the area of Zagłębie Dąbrowskie.

*Translated by Małgorzata Smolarek*

## LITERATURA:

1. *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Janasz W. (red.), WNUS, Szczecin 2003;
2. Krupski R., *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*. „Przegląd Organizacji” 3/2005;
3. Martin M., Staniec I., *Bariery współpracy MSP prowadzących działalność badawczo-rozwojową z instytucjami finansowymi w regionie łódzkim*. „Przegląd Organizacji” 1/2008;
4. *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, Skłodowski H., Stawasz E. (red.), Wydawnictwo UŁ, Fundacja Inkubator w Łodzi, Łódź 2002;
5. Smith H. L., Dickson K., Smith S. L., *There are two sides to every story: Innovation and collaboration within networks of large and small firms*. „Research Policy” October 1991, vol. 20, No 5;
6. Smolarek M., *Rola strategii małych firm powiatu częstochowskiego w aspekcie badań własnych*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, S. Banaszak, K. Doktor (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009;
7. Sudolska A., Glabiszewski W., *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 5/2008.