

Marek Matejun
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

Instrumenty wspierania rozwoju firm sektora MSP w teorii i w praktyce zarządzania

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

12.1. Wprowadzenie

Rozwój jako najważniejszy proces zachodzący w trakcie funkcjonowania podmiotu gospodarczego może ewoluować w różnych kierunkach, z różną dynamiką i generować różnorodne efekty dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Jego przebieg determinowany jest określonymi czynnikami, do których można zaliczyć pozycję rynkową firmy, posiadane zasoby oraz interakcje z otoczeniem. Problemy te dotyczą również małych i średnich przedsiębiorstw, których rozwój przebiega często odmiennie od rozwoju dużych podmiotów gospodarczych i uwarunkowany jest innymi czynnikami. Ponadto, z powodu ograniczeń zasobowych firm sektora MSP i ich względnie niewielkiego udziału w rynku rozwój silniej opiera się tu na związkach z otoczeniem rynkowym.

Pozytywne efekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw prowadzą do przekonania o istotnej roli tych podmiotów w gospodarce i korzystnych efektów społecznych. W rezultacie Unia Europejska, poszczególne kraje, jednostki samorządu terytorialnego oraz różne środowiska polityczne i zawodowe wysuwają postulaty potrzeby wspierania rozwoju firm sektora MSP. Ich efektem jest pojawianie się w otoczeniu tych podmiotów różnorodnych strategii, programów oraz instrumentów wspomaganie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Wiele z nich oddziałuje w sposób pośredni na funkcjonowanie MSP, wykorzystaniem innych przedsiębiorstwa te mogą bezpośrednio zarządzać generując odpowiednie efekty rozwojowe.

Biorąc to pod uwagę **jako cel opracowania** wyznaczono prezentację podstawowych kierunków oraz instrumentów wspierania rozwoju dostępnych dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz zwrócenie uwagi na znaczenie

zarządzania tym instrumentami przez instytucje pomocowe oraz firmy sektora MSP. W artykule przedstawiono studia literaturowe w oparciu o dorobek polskich i zagranicznych autorów oraz sprawozdanie z własnych badań empirycznych dotyczących tego tematu prowadzonych na próbie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji pomocowych z regionu łódzkiego.

12.2. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw oraz możliwości jego wspierania

Rozwój przedsiębiorstwa jest najważniejszym procesem o charakterze strategicznym, zachodzącym podczas jego funkcjonowania. Ma on charakter holistyczny i odnosi się do całości organizacji, rozumianej jako synergiczne interakcje poszczególnych podsystemów. W całym cyklu życia podmiotu gospodarczego fazy rozwojowe stanowią zasadnicze stadia w okresie od momentu założenia firmy do momentu osiągnięcia przez niego dojrzałości rynkowej [32, s. 53]. Mogą być one jednak kontynuowane w dalszym ciągu poprzez odnowę firmy możliwą dzięki innowacjom organizacyjnym, procesowym czy produktowym, dywersyfikacji działalności, fuzjom, aliansom strategicznym i innym działaniom opóźniającym schyłkowy okres aktywności rynkowej.

Rozwój przedsiębiorstwa odbywa się dzięki zmianom, przy czym w literaturze przedstawiane są bardzo różnorodne podejścia do opisu charakteru tych zmian. Część autorów wiąże pojęcie rozwoju **wyłącznie ze zmianami jakościowymi**, przeciwstawiając lub uzupełniając je dodatkowo o oddzielną kategorię wzrostu, reprezentującą zmiany wyłącznie o charakterze ilościowym. Na takie rozróżnienie kategorii rozwoju i wzrostu organizacji (w tym przedsiębiorstw) wskazują m.in.: J. Machaczka [13, s. 14], E. Małyk-Musiał [14, s. 36], A. Stabryła [27, s. 9], czy Z. Pierścionek [24, s. 11]. W efekcie funkcjonowanie podmiotu gospodarczego opisywane jest przez kategorię rozwoju nawiązującą do przemian strukturalnych i organizacyjnych oraz przez kategorię wzrostu reprezentującą powiększanie ilościowe podmiotu gospodarczego na przykład poprzez zwiększanie poziomu zatrudnienia, zdolności produkcyjnych, powierzchni czy liczby maszyn lub budynków.

W drugim podejściu spotykanym w polskiej literaturze rozwój rozumiany jest jako komplementarne występowanie zmian ilościowych oraz jakościowych. Ten nurt prezentowany jest między innymi w pracach T. Pszczołowskiego [25, s. 211], J. Penca [22, s. 381], S. Lachiewicza i H. Zdrajkowskiej [12, s. 94] czy W. Gabrusewicz [8, s. 23]. W tym ujęciu rozwój jest pojęciem zdecydowanie szerszym od kategorii wzrostu przedsiębiorstwa i zawiera w sobie również ilościową perspektywę zwiększania możliwości jego funkcjonowania. Zdaniem Autorów takie podejście wywodzi się z praktyki gospodarczej, bowiem wszelkie

zmiany ilościowe w przedsiębiorstwie (np. zwiększenie poziomu zatrudnienia) powinny wiązać się z dostosowaniem strukturalnym, procesowym, organizacyjnym, a więc modyfikacjami w sferze jakościowej.

W literaturze podejmowane są też próby uporządkowania rozważań dotyczących rozwoju i wzrostu organizacji, do których można zaliczyć rozważania D. Hahna, który dokonuje rozróżnienia między wzrostem przedsiębiorstwa w wąskim i w szerokim znaczeniu. Wzrost przedsiębiorstwa w wąskim (ściśłym) znaczeniu obejmuje tylko ilościowe zmiany w dłuższym okresie, natomiast wzrost przedsiębiorstwa w szerokim znaczeniu to całość przeobrażeń w dłuższym okresie, obejmujących zarówno wzrost wielkości ilościowych, jak i zmiany jakościowe. Wzrost w szerokim znaczeniu traktowany jest tu jako rozwój przedsiębiorstwa [9, s. 153].

Oprócz dyskusji literaturowej na temat charakteru (ilościowego bądź jakościowego) zmian stanowiących istotę rozwoju przedsiębiorstw, w rozważaniach pojawiają się również wątki dotyczące celowości wprowadzanych zmian [zob. np. 1, s. 14], oceny efektów ich wprowadzania [8, s. 21-29], a także sterowalności i zarządzania procesami rozwojowymi przedsiębiorstw [zob. np. 10, s. 29].

Dużym problemem opisu procesów rozwojowych przedsiębiorstw wydaje się szczególnie kryterium oceny zachodzących zmian. Trudno bowiem jednoznacznie stwierdzić, z jakiego punktu widzenia zmiany powinny być oceniane pozytywnie. Przykładem mogą być decyzje rozwojowe podejmowane przez zarząd, które nie uzyskują akceptacji organów nadzorczych lub właścicieli przedsiębiorstwa. Wydaje się również, iż analizując zachodzące zmiany należy brać również pod uwagę ocenę innych interesariuszy zewnętrznych, w tym przede wszystkim instytucji finansowych zasilających kapitałowo organizację, klientów czy opinii publicznej. W efekcie rozwój przedsiębiorstwa jawi się jako zjawisko **o charakterze subiektywnym**, które może być różnie oceniane i postrzegane przez różne grupy zainteresowanych [15, s. 24].

W literaturze operacjonalizacja kategorii rozwoju przedsiębiorstwa następuje najczęściej poprzez identyfikację i opis określonych determinantów, czyli barier oraz stymulatorów rozwoju, które mogą mieć zarówno charakter wewnętrzny, jak również zewnętrzny i poprzez zaburzenia równowagi podmiotu gospodarczego wywołują określone zmiany w jego funkcjonowaniu [zob. np. 29, s. 13]. Problemy te dotyczą również kategorii małych i średnich przedsiębiorstw i są dość dokładnie opisane w literaturze polskiej [np. 2, s. 23-44; 21, s. 38-82] i zagranicznej [np. 28, s. 124, 5, s. 405-429].

Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią w gospodarce rynkowej istotne funkcje społeczne i gospodarcze w wymiarze mikro-, mezo- i makroekonomicznym. O skali znaczenia tej kategorii podmiotów może świadczyć fakt opracowywania i wdrażania różnorodnych strategii i programów wspierających rozwój tego sektora. Programy takie przygotowywane są na różnych poziomach: międzynarodowym, np. w ramach polityki Unii

Europejskiej, na poziomie centralnym – krajowym, jako jeden z częściowych celów polityki makroekonomicznej oraz na szczeblu samorządowym, jako cel działań i programów jednostek samorządu terytorialnego. Ich wykonanie zapewniają różnorodne instytucje pomocowe (zaliczane do kategorii instytucji otoczenia biznesu), które wdrażają programy i ponoszą odpowiedzialność za ich realizację. Działają one na poziomie międzynarodowym, krajowym, regionalnym (często wojewódzkim), a także na szczeblu lokalnym, jako instytucje bezpośrednio współpracujące z mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Znaczna część organizacji działających na rzecz przedsiębiorczości funkcjonuje na zasadach niekomercyjnych. Wśród tych instytucji można wyróżnić takie jednostki, jak organizacje pozarządowe, organizacje przedsiębiorców, a także instytuty badawcze i placówki akademickie [11, s. 45]. Ponadto w sferę stymulowania rozwoju sektora MSP zaangażowane są między innymi takie firmy, jak banki, fundusze leasingowe i venture capital, firmy doradcze, konsultingowe i szereg innych podmiotów komercyjnych. Działania pomocowe są również realizowane za pośrednictwem organizacji nieformalnych, takich jak rodzina czy społeczność lokalna.

W efekcie można mówić o różnorodnych działaniach mających na celu **wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw**. Może być ono realizowane na trzy zasadnicze sposoby: poprzez ograniczanie lub ułatwianie przezwycięzania barier rozwojowych firm sektora MSP, dzięki dostarczaniu lub stymulowaniu czynników rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw lub poprzez jednoczesne ograniczanie negatywnych determinantów rozwoju oraz wzmacnianie czynników konstruktywnych.

Wspieranie to może być przy tym realizowane w sposób pośrednio lub bezpośrednio dostępny dla małych i średnich przedsiębiorstw [zob. szerzej: 7, s. 62], a jego celem jest inicjowanie różnorodnych zmian prowadzących do rozwoju tej kategorii podmiotów gospodarczych. W zależności od podejścia teoretycznego do definiowania rozwoju organizacji akcent może być tu położony na wspieranie zmian jakościowych albo komplementarnie – ilościowych i jakościowych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż z powodu specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw bardziej istotne wydaje się **wprowadzanie zmian jakościowych**. Wzrosty ilościowe, szczególnie w sferze zatrudnienia, wielkości przychodów, czy majątku trwałego mogą bowiem prowadzić do wypadnięcia podmiotu gospodarczego poza kategorię MSP.

W literaturze toczy się szeroka dyskusja na temat zasad i kierunków wspomaganie małych i średnich przedsiębiorstw. Obejmuje ona kwestie ustalenia zakresu podmiotowego udzielania wsparcia (tzw. promocja powszechna versus selektywna, patrz: [23, s. 204-208]), określenia konstrukcji, w tym struktury szczeblowej systemu wspierania MSP [np. 26, s. 219-221], znaczenia pomocy publicznej dla rozwoju sektora MSP [20, s. 93-117, 3, s. 49-70] i inne problemy dotyczące zakresu i skuteczności podejmowanych działań pomocowych.

12.3. Zarządzanie instrumentami wspierania rozwoju firm sektora MSP

W wyniku opracowywania i wdrażania różnorodnych programów pomocowych dla firm sektora MSP dostępne stają się określone **instrumenty wspierania rozwoju**. Mogą być one zdefiniowane jako zewnętrzne, sformalizowane strumienie wartości, przede wszystkim o charakterze zasobowym, stymulujące zmiany jakościowe i/lub ilościowe (zależnie od podejścia do definiowania rozwoju organizacji) prowadzące do rozwoju firm sektora MSP.

Zewnętrzny wymiar oznacza pochodzenie tych instrumentów z otoczenia małych i średnich przedsiębiorstw, w szczególności z instytucji, których podstawowym celem jest wspieranie rozwoju firm sektora MSP. **Formalizacja** oznacza występowanie instrumentów w postaci oferty na rynku (o charakterze powszechnym lub selektywnym) skierowanej do małych i średnich przedsiębiorstw. Stopień formalizacji może być różny: np. pożyczka od rodziny cechuje się niską formalizacją, uzyskanie dofinansowania z funduszy UE obarczone jest bardzo wysokim poziomem formalizacji. **Strumienie wartości o charakterze zasobowym** wskazują z kolei na skierowanie pożądanej pomocy na rzecz małego lub średniego przedsiębiorstwa. Pomoc opiera się tu na dostarczaniu zasobów (finansowych, materialnych, niematerialnych), które stanowią istotne źródło zmian jakościowych albo ilościowych i jakościowych stanowiących fundament rozwoju przedsiębiorstwa.

Szczególną cechą tak rozumianych instrumentów rozwoju jest konieczność ich pozyskania przez małe lub średnie przedsiębiorstwo. Jest to z jednej strony związane z koniecznością spełnienia określonych warunków (ilościowych i jakościowych) przez podmiot gospodarczy oraz z podjęciem wysiłku niezbędnego do pozyskania instrumentów wspierania rozwoju. Wysiłek ten, który występuje najczęściej w postaci zaangażowania określonych zasobów w proces pozyskiwania instrumentów wspierania rozwoju prowadzić może do czasowego ograniczenia możliwości działania podmiotu gospodarczego.

Aby możliwe było pozyskanie instrumentów wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP muszą być spełnione najczęściej trzy grupy kryteriów:

- kwalifikacyjne, w postaci spełniania wymagań niezbędnych do ubiegania się o wsparcie,
- formalne, związane między innymi z kompletnością i terminowością przygotowywanej i składanej dokumentacji,
- merytoryczne, obejmuje pozytywną, jakościową ocenę projektu.

Rozwój programów i strategii pomocowych dla sektora MSP, jak również wzrost zainteresowania otoczenia rynkowego (szczególnie dużych podmiotów) potencjałem tej grupy przedsiębiorstw doprowadził do pojawienia się szeregu różnorodnych instrumentów pomocowych. Często przytaczane systematyki wyróżniają określone grupy tych instrumentów: finansowe, prawne, organizacyjne, ogólnobiznesowe, informacyjne, szkoleniowe i doradcze.

Czasem podział sprowadzany jest jedynie do wyodrębnienia instrumentów finansowych i niefinansowych [np. 7, s. 61-74].

Różnorodne działania pomocowe podejmowane są również na szczeblu lokalnym, najczęściej poprzez aktywność jednostek samorządu terytorialnego. Zakres tych działań jest wieloaspektowy, ponieważ władze lokalne są równocześnie uczestnikami rynku, jak również w pewnym stopniu jego regulatorami. Instrumenty oddziaływania można tu klasyfikować ze względu na: charakter oddziaływania – jako instrumenty pośrednie i bezpośrednie, sferę udzielonej pomocy, wymieniając instrumenty badawczo-doradcze, finansowe, informacyjne, szkoleniowe, wspierania innowacyjności, organizacyjne i inne, powiązania finansowe z budżetem – instrumenty dochodowe, wydatkowe, formy oddziaływania na struktury gospodarcze – instrumenty prawno-administracyjne, ekonomiczno-finansowe, planistyczne i infrastrukturalne, czy formy prawne podejmowanych działań, np. poprzez tworzenie i rozwój infrastruktury technicznej [6, s. 31].

W efekcie zarządzanie instrumentami wspierania rozwoju może następować na różnych poziomach: na poziomie centralnym, na poziomie regionalnym i lokalnym, na poziomie instytucji otoczenia biznesu oraz na poziomie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

W trakcie prac badawczych prowadzonych w związku z niniejszym opracowaniem szczególną uwagę zwrócono na znaczenie zarządzania instrumentami wspierania rozwoju na poziomie instytucji udzielających wsparcia oraz małych i średnich przedsiębiorstw korzystających z instrumentów pomocowych. Wybrane aspekty zarządzania realizowanego na tych poziomach przedstawiono w tabeli nr 12.1.

Tabela 12.1. Wybrane aspekty zarządzania instrumentami wspierania rozwoju na poziomie instytucji pomocowych oraz małych i średnich przedsiębiorstw.

Poziom instytucji pomocowych	Poziom firm sektora MSP
<ul style="list-style-type: none">– pozyskiwanie zasobów w celu udzielenia wsparcia firmom sektora MSP; w szczególności udział w programach pomocowych, relacje z innymi organizacjami pomocowymi,– odpowiednie działania informacyjne mające na celu dotarcie z ofertą do zainteresowanych podmiotów sektora MSP,– działania służące do udzielenia pomocy zainteresowanym, spełniającym określone warunki,– monitorowanie wykorzystania wsparcia, a w szczególności zmian zachodzących w małych i średnich firmach oraz ich otoczeniu.	<ul style="list-style-type: none">– monitorowanie otoczenia i podejmowanie decyzji o wykorzystaniu określonych instrumentów wspierania rozwoju,– zapewnienie odpowiednich kryteriów jakościowych i ilościowych oraz zasobów pozwalających na pozyskanie instrumentów wspierania rozwoju,– kształtowanie relacji z podmiotami zewnętrznymi umożliwiającymi pozyskanie i wykorzystanie instrumentów pomocowych,– wdrażanie zmian organizacyjnych w odpowiednim zakresie i kierunku pozwalające na rozwój podmiotu gospodarczego.

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo zarządzanie instrumentami wspierania rozwoju może mieć również charakter: strategiczny, taktyczny lub operacyjny w zależności od charakteru podejmowanych działań i skutków podejmowanych decyzji dla zainteresowanych podmiotów.

Należy pamiętać, że skuteczna polityka wspierania sektora MSP nie musi polegać na równoczesnym stosowaniu wszystkich dostępnych instrumentów. Stosowanie ich powinno być stopniowe i odpowiadać aktualnej fazie ich rozwoju. W przeciwnym razie polityka wspierania i stosowane instrumenty mogą okazać się niedostosowane do poziomu małych i średnich przedsiębiorstw, do których są adresowane [zob. szerzej: 19, s. 215].

12.4. Metodyka badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Badania dotyczące wykorzystania instrumentów wspierania rozwoju przez małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzone są w wielu ośrodkach krajowych i zagranicznych. Kilka projektów badawczych z tego zakresu zostało również zrealizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Można wśród nich wymienić dwie inicjatywy zrealizowane w latach 2001-2010, których cechą wspólną było przyjęcie dwóch perspektyw badawczych: badania przeprowadzono w instytucjach pomocowych dla firm sektora MSP oraz w małych i średnich przedsiębiorstwach korzystających z różnorodnych instrumentów wspierania rozwoju.

Pierwszy projekt zrealizowany został w 2001 roku na próbie 53 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw korzystających z instrumentów wspierania rozwoju oraz w 6 instytucjach wspierających małą i średnią przedsiębiorczość [zob. szerzej 16, s. 29-43; 17, s. 49]. Drugi projekt przeprowadzono w 2010 roku na próbie 25 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z regionu łódzkiego, które również wykorzystywały instrumenty wspomaganie MSP. Ponadto badaniami objęto tu 8 instytucji otoczenia biznesu oferujących wsparcie dla firm sektora MSP [30].

Jako obszar badawczy **wybrano region łódzki** zdefiniowany na podstawie kryterium administracyjnego jako województwo łódzkie. Wyboru tego dokonano kierując się zmianami, jakie następują w strukturze przemysłowej tego regionu wraz z przemianami społeczno-gospodarczymi i procesami transformacji gospodarki polskiej. Po znaczącym ograniczeniu działania dużych przedsiębiorstw nastąpił tu znaczny rozwój sektora małych i średnich firm, a wsparcie dla takich działań jest jednym z założeń strategii rozwoju województwa łódzkiego. Na opisywanym terenie funkcjonuje obecnie szereg instytucji wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa, z których wiele działa w ramach Krajowego Systemu Usług dla MSP.

W obu projektach, w **grupie małych i średnich przedsiębiorstw** jako metodę badawczą zastosowano metodę badań ankietowych z wykorzystaniem

techniki ankiety rozdawanej bezpośrednio respondentom. Jako narzędzia badawcze opracowano 2 autorskie kwestionariusze ankiet.

Badania przeprowadzono łącznie w 78 firmach, z których połowę (51%) stanowiły podmioty mikro wielkości, a 44% – przedsiębiorstwa małe. Analizy zostały przeprowadzone również w 4 średnich firmach (5% próby). Należy jednak podkreślić, iż z powodu znaczących różnic czasowych w projekcie nr 1 jako kryterium wyodrębnienia przedsiębiorstw według wielkości przyjęto wyłącznie wielkość zatrudnienia i podział na firmy mikro (do 5 zatrudnionych), małe (6-49 pracowników) i średnie (50-249 osób). W projekcie nr 2 przyjęto już definicję MSP zgodną z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej [31] oraz rekomendacją Komisji Europejskiej [4, s. 36].

Badane firmy działają najczęściej jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (66%), rzadziej jako spółki cywilne (19%), czy spółki z o.o. (10%). Niemal połowa analizowanych podmiotów (47%) działa w sektorze usług. Nieco mniej firm prowadzi działalność w zakresie produkcji (32%) oraz handlu (21%). Ich obszar działania ma głównie charakter lokalny (33%), nieco rzadziej krajowy (31%), czy regionalny (24%). Jedynie 12% badanych podmiotów prowadziło działalność na skalę międzynarodową.

Respondentami w grupie małych i średnich przedsiębiorstw byli właściciele podmiotów (90%) lub menedżerowie działający na ich rzecz i w ich imieniu (10%). Byli to najczęściej mężczyźni (78%), osoby z wykształceniem wyższym (59%), w wieku od 31 do 50 lat (66%).

Tabela 12.2. Wykaz instytucji otoczenia biznesu oferujących instrumenty wspierania rozwoju dla małych i średnich przedsiębiorstw analizowanych w ramach obu projektów badawczych

Projekt nr 1 (2001)	Projekt nr 2 (2010)
<ul style="list-style-type: none">– Fundacja Inkubator w Łodzi (KSU),– Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego,– Izba Rzemieślnicza w Łodzi (KSU),– Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa (KSU),– Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi (KSU),– Fundusz Mikro.	<ul style="list-style-type: none">– Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego (KSU),– Fundacja Inkubator w Łodzi (KSU),– Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi (KSU),– Fundacja Rozwoju Gminy Żelów (KSU),– Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi (KSU),– Fundusz Mikro,– Bełchatowsko-Kleszczowski Park Przemysłowo Technologiczny sp. z o.o. (KSU),– Izba Rzemieślnicza w Łodzi (KSU).

Źródło: opracowanie własne.

W grupie instytucji otoczenia biznesu, w obu projektach zastosowano metodę wywiadu z wykorzystaniem techniki wywiadu kwestionariuszowego. Jako narzędzia badawcze wykorzystano dwa autorskie kwestionariusze wywiadu. Badaniu poddano instytucje otoczenia małego i średniego biznesu działające w obszarze badawczym i oferujące różnorodne instrumenty

Źródło: Matejun M., Instrumenty wspierania rozwoju firm sektora MSP w teorii i w praktyce zarządzania, [w:] Matejun M. (red.), Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011, s. 193-210.

wspierania rozwoju dla firm sektora MSP. Znaczna część z tych instytucji funkcjonuje w ramach Krajowego Systemu Usług dla MSP oferując certyfikowane usługi pomocowe. Wykaz tych organizacji wraz z zaznaczeniem udziału w sieci KSU zaprezentowano w tabeli 12.2.

Respondentami były tu osoby odpowiedzialne za udzielanie i koordynowanie wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw. Badania były uzupełnione metodą badania dokumentów z wykorzystaniem techniki analizy treści. W tym przypadku jako źródła informacji wykorzystano statuty, regulaminy, informatory, ulotki oraz materiały ze stron internetowych instytucji pomocowych.

12.5. Wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju w praktyce gospodarczej firm sektora MSP

Badane instytucje otoczenia biznesu oferują szereg różnorodnych instrumentów wspierania dostępnych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Ich wykaz sporządzony na podstawie wywiadów oraz badania dokumentów przedstawiono w tabeli nr 12.3.

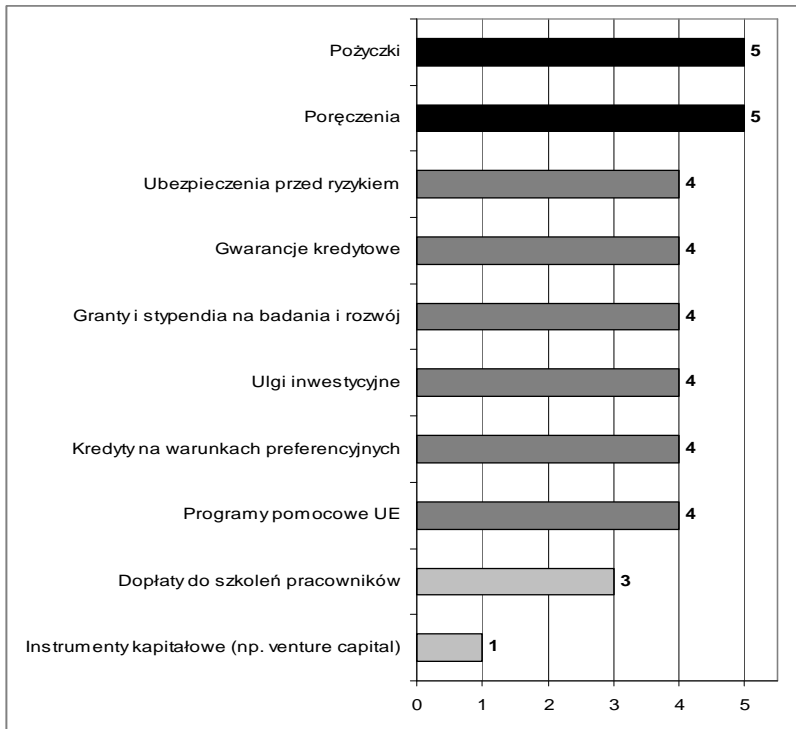
Tabela 12.3. Zestawienie oferty pomocowej badanych instytucji otoczenia biznesu dla firm sektora MSP

Instytucja	Lata analizy	Oferowane instrumenty wspierania rozwoju MSP						
		doradcze	szkoleniowe	informacyjne	prawne	finansowe	ogólnobiznesowe	promocyjne
Fundacja Inkubator w Łodzi	2010, 2001	X	X	X	X	X	X	X
Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego	2010, 2001	X		X		X		
Izba Rzemieślnicza w Łodzi	2010, 2001	X	X	X				X
Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	2010, 2001	X	X	X				
Fundusz Mikro	2010, 2001					X		
Bełchatowsko Kleszczowski Park Przemysłowo Technologiczny sp. z o.o.	2010	X	X	X	X	X	X	X
Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi	2010	X	X	X				X
Fundacja Rozwoju Gminy Żelów	2010	X	X	X	X	X	X	
Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa	2001	X	X	X	X			X

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza oferty instytucji wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa wskazuje, iż organizacje pomocowe w regionie łódzkim **oferują kompleksową ofertę instrumentów wspierania rozwoju** dla firm sektora MSP. Wszystkie oceniane rodzaje usług realizowane są wprawdzie w niewielu ośrodkach, jednak oferta pozostałych instytucji uzupełnia te niedobory – przedsiębiorcy mogą skorzystać z usług innego ośrodka, jeśli usługa nie wchodzi w zakres oferty danej organizacji. Należy zwrócić uwagę, iż instytucje oferujące instrumenty finansowe często posiadają ograniczoną ofertę w zakresie innych instrumentów (np. Fundusz Mikro, czy Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego). Wskazuje to na pewną specjalizację tych podmiotów.

W ramach prac badawczych w projekcie nr 2 zapytano respondentów z instytucji otoczenia małego i średniego, jak oceniają zainteresowanie pozyskiwaniem poszczególnych instrumentów pomocowych ze strony firm sektora MSP. Respondenci oceniali zainteresowanie poszczególnymi instrumentami wspierania rozwoju MSP w skali od 1 (najmniejsze zainteresowanie ze strony małego i średniego biznesu) do 5 (zainteresowanie największe).

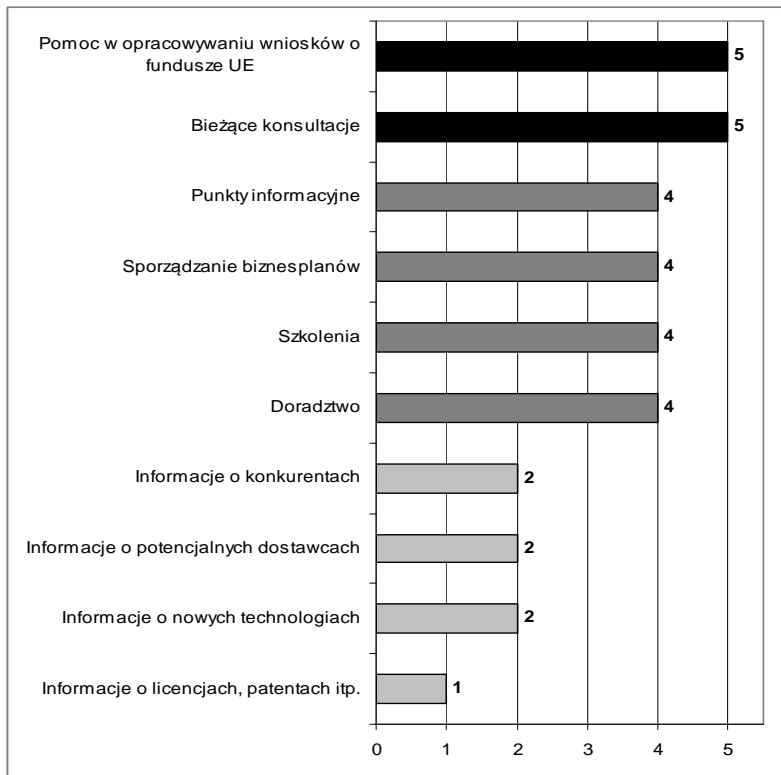


Rys. 13.1. Zainteresowanie małych i średnich przedsiębiorców instrumentami prawnymi w ocenie przedstawicieli pomocowych instytucji otoczenia biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników uzyskanych w projekcie nr 2.

W grupie **instrumentów finansowych** przedstawiciele instytucji wspierania MSP stwierdzili, że mali i średni przedsiębiorcy są przede wszystkim zainteresowani pożyczkami oraz poręczeniami kredytowymi. Odpowiedzi respondentów mierzone dominantą wskazań przedstawiono na rysunku 13.1.

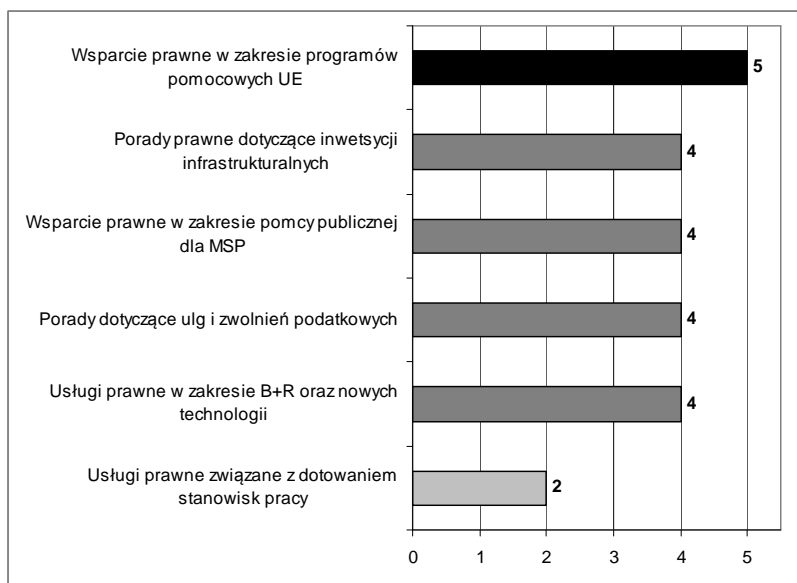
W dalszej kolejności poddano ocenie zainteresowanie małych i średnich przedsiębiorców instrumentami **wsparcia doradczego, informacyjnego i szkoleniowego**. W tym przypadku przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu zwracają uwagę przede wszystkim za zainteresowanie pomocą w zakresie przygotowywania wniosków aplikacyjnych o finansowanie ze strony Unii Europejskiej oraz konsultacje dotyczące bieżących problemów pojawiających się w trakcie działalności gospodarczej. Na uwagę zasługuje niska ocena zainteresowania informacjami związanymi ze sferą innowacji i B+R, w tym dotyczących nowych technologii oraz licencji i patentów. Odpowiedzi respondentów mierzone dominantą wskazań przedstawiono na rysunku 13.2.



Rys. 13.2. Zainteresowanie małych i średnich przedsiębiorców instrumentami doradczymi, szkoleniowymi i informacyjnymi w ocenie przedstawicieli pomocowych instytucji otoczenia biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników uzyskanych w projekcie nr 2.

Ostatnia oceniana grupa obejmowała zainteresowanie małych i średnich przedsiębiorców **obszarami pomocy prawnej**. W tym przypadku przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu wskazali, iż firmy sektora MSP są przede wszystkim zainteresowane wsparciem prawnym w zakresie programów pomocowych UE. W opinii respondentów zainteresowanie innymi usługami prawnymi jest również wysokie, natomiast nisko oceniono popyt na wsparcie prawne w zakresie dotacji na tworzenie i rozwój stanowisk pracy. Odpowiedzi respondentów mierzone dominantą wskazań przedstawiono na rysunku 12.3.

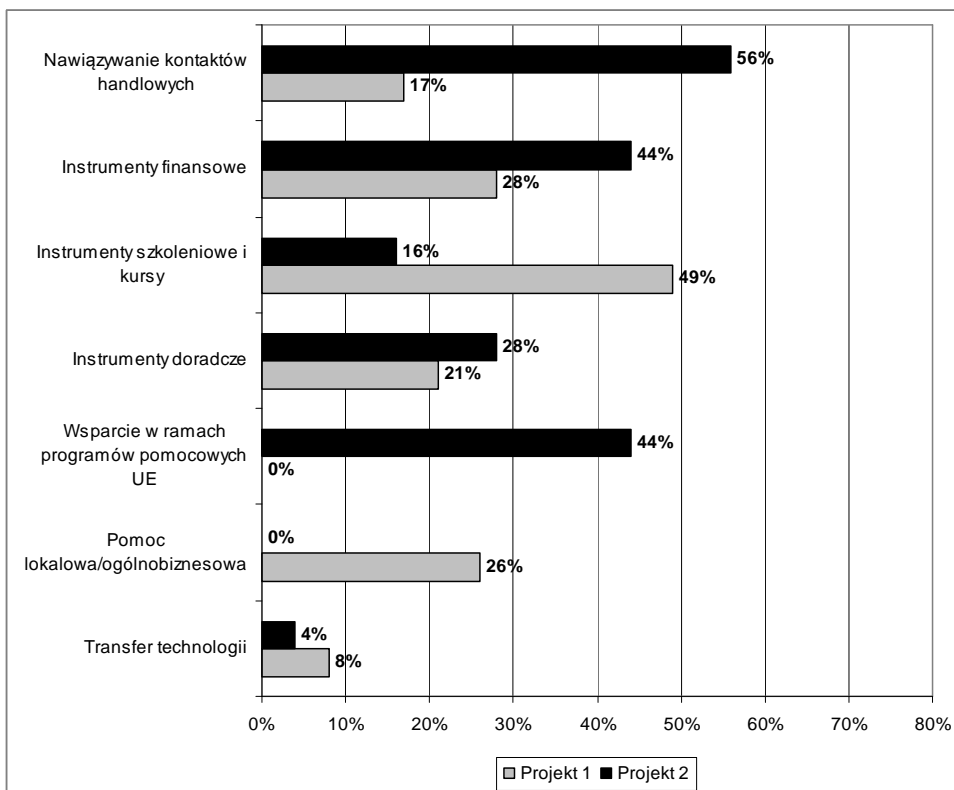


Rys. 12.3. Zainteresowanie małych i średnich przedsiębiorców obszarami pomocy prawnej w ocenie przedstawicieli pomocowych instytucji otoczenia biznesu
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników uzyskanych w projekcie nr 2.

W projekcie nr 1 respondenci z instytucji otoczenia biznesu zwrócili uwagę, iż mali i średni przedsiębiorcy korzystają najczęściej z **pomocy finansowej** oraz **nawiązywania kontaktów handlowych**. Na potrzebę pomocy finansowej niewątpliwym wpływ ma niedobór zasobów firm sektora MSP. Niepokojącym zjawiskiem jest jednak fakt, że znaczna liczba podmiotów potrzebuje często krótkoterminowych pożyczek na środki obrotowe, często nie myśląc nawet o długofalowym rozwoju poprzez inwestycje. Potrzeba nawiązywania kontaktów handlowych wynikała z ogólnej kondycji makroekonomicznej oraz z trudności ze zbytem towarów. Szczególnie korzystnie postrzegane były kontakty zagraniczne, jednak w opinii przedstawicieli instytucji pomocowych polskie przedsiębiorstwa często nie były w stanie konkurować jakościowo z zagranicznymi podmiotami.

Badani w obu projektach, **mali i średni przedsiębiorcy**, wykorzystywali szereg instrumentów wspierania rozwoju. Były to zarówno instrumenty

finansowe takie jak: pożyczki, poręczenia, gwarancje kredytowe, czy ubezpieczenia, instrumenty informacyjne – związane najczęściej z poszukiwaniem kontaktów handlowych, szkoleniowe oraz doradcze. W najmniejszym zakresie badani przedsiębiorcy wykorzystywali wsparcie w zakresie transferu technologii. Zakres wykorzystywania poszczególnych grup instrumentów pomocowych w obu projektach przedstawiono na rysunku 12.4.



Rys. 12.4. Zakres wykorzystania instrumentów wspierania rozwoju przez małych i średnich przedsiębiorców z obu projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników uzyskanych w projekcie nr 1 i 2.

Należy zwrócić uwagę, iż wykorzystanie pomocy z funduszy Unii Europejskiej występuje jedynie w firmach badanych w projekcie nr 2 z powodu okresu prowadzonych badań. Brak wykorzystania instrumentów lokalowych przez przedsiębiorstwa badane w projekcie nr 2 wynika natomiast z celowego doboru podmiotów do badań.

W trakcie dalszych badań zapytano przedsiębiorców które z oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu instrumentów wspierania rozwoju są szczególnie korzystne dla firm sektora MSP. Respondenci zgodnie stwierdzili, że najbardziej korzystne wsparcie obejmuje instrumenty finansowe, w tym pożyczki i poręczenia, najlepiej przyznawane na warunkach preferencyjnych lub bezzwrotne. Bardzo wysoko została oceniona również użyteczność instrumentów prawnych oraz zwolnień i ulg podatkowych. Inne instrumenty, w tym wykorzystywane często wsparcie informacyjne, doradcze czy szkoleniowe zostało ocenione nieco niżej (choć najczęściej na wysokim poziomie).

Wyniki wskazują zatem iż mali i średni przedsiębiorcy napotykają na pewne bariery w wykorzystaniu najbardziej pożądaných instrumentów wspierania rozwoju – instrumenty finansowe były wykorzystywane przez mniej niż połowę badanych firm, a w projekcie nr 1 przez mniej niż 1/3 respondentów. Z drugiej strony wsparcie na które jest nieco mniejsze zapotrzebowanie jest możliwe do łatwiejszego pozyskania przez firmy sektora MSP.

W związku z tym w projekcie nr 2 zwrócono szczególną uwagę na bariery, jakie utrudniają pozyskanie i zarządzanie instrumentami wspierania rozwoju, realizowane zarówno na poziomie małych i średnich przedsiębiorstw, jak również na poziomie instytucji otoczenia biznesu. W tabeli nr 12.4 przedstawiono kluczowe bariery zarządzania instrumentami wspierania rozwoju w opinii przedstawicieli przedsiębiorców oraz reprezentantów instytucji pomocowych.

Tabela 12.4. Kluczowe bariery zarządzania instrumentami wspierania rozwoju w opinii małych i średnich przedsiębiorców oraz reprezentantów instytucji pomocowych

Kluczowe bariery zarządzania instrumentami wspierania rozwoju MSP	
w opinii przedsiębiorców	w opinii reprezentantów instytucji pomocowych
<ul style="list-style-type: none">– wysokie wymogi formalne i biurokracja, w tym duża liczba wymaganych załączników do wniosków,– przeszkody prawne, w tym częste zmiany wytycznych i procedur przyznawania środków pomocowych,– brak wiedzy i wystarczających środków własnych do ubiegania się o pomoc, szczególnie w zakresie instrumentów finansowych,– trudności w nawiązywaniu współpracy i komunikacji z instytucjami pomocowymi.	<ul style="list-style-type: none">– zła polityka makroekonomiczna rządu wobec sektora MSP,– ograniczone możliwości finansowe MSP utrudniające dostęp instrumentów wspierania rozwoju,– problemy z dotarciem oferty do firm sektora MSP,– niska innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników uzyskanych w projekcie nr 2.

Aby ograniczyć te problemy obie grupy respondentów proponowały określone rozwiązania zaradcze. W tej sferze przedstawiciele instytucji pomocowych zwrócili szczególną uwagę na:

- konieczność rozwijania sfery instytucjonalnej systemu wspomagania MSP poprzez wzrost liczby i jakości ośrodków wspierania przedsiębiorczości, wprowadzanie nowych instrumentów pomocowych oraz wzmocnienie działań mających na celu pozyskiwanie nowych klientów z sektora MSP,
- potrzebę ułatwiania dostępu do unijnych programów wspierania małych i średnich przedsiębiorstw oraz rozwijania programów pomocowych na poziomie jednostek lokalnych, w szczególności miast i gmin,
- wymóg budowy ciągłego systemu monitoringu potrzeb rozwojowych małych i średnich firm.

Przedstawiciele firm sektora MSP podkreślali natomiast najczęściej konieczność wprowadzenia modyfikacji systemowych dotyczących ubezpieczeń społecznych i systemu podatkowego, co wiąże się ze zmianami polityki gospodarczej wobec małych i średnich przedsiębiorstw.

12.6. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Działania służące bardziej skutecznemu wykorzystaniu instrumentów wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wymagają odpowiedniego zarządzania realizowanego na czterech zasadniczych poziomach:

- na poziomie centralnym (krajowym, a nawet międzynarodowym, np. na poziomie Unii Europejskiej),
- na poziomie regionalnym i lokalnym, przede wszystkim przez jednostki samorządu terytorialnego,
- na poziomie instytucji otoczenia biznesu, które często bezpośrednio udzielają wsparcia firmom sektora MSP,
- na poziomie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które podejmują decyzje jako potencjalni biorcy instrumentów wspierania rozwoju.

Zainteresowania naukowe Autora skupiają się na ostatnim wymienionym poziomie. Planowana jest kontynuacja prac badawczych, w wyniku których zakładana jest realizacja projektu habilitacyjnego na temat strategicznego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Podstawowym kierunkiem dalszych badań będą prace nad modelem zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa **na poziomie strategicznym**, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów wiedzy oraz relacji międzyorganizacyjnych, a także umiejętności elastycznego dostosowywania się do wymagań stawianych przez programy i instytucje pomocowe oraz umiejętności wdrażania zmian rozwojowych dzięki wykorzystaniu pomocy zewnętrznej [zob. szerzej: 18].

W tej sferze dalsze prace będą polegały w szczególności na bardziej dokładnej analizie i opisie natury zasobów i umiejętności stanowiących

fundamenty strategicznej orientacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w procesie pozyskiwania i wykorzystania zewnętrznych instrumentów rozwoju. Ważny będzie też opis relacji zachodzących pomiędzy powyższymi zasobami i umiejętnościami wraz z procesowym ujęciem strategicznego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP z uwzględnieniem problemu utraty pewnej autonomii działania przez przedsiębiorstwa wykorzystujące zewnętrzne wsparcie,

Aby ograniczyć wpływ niekorzystnych tendencji związanych z wysoce heterogeniczną strukturą sektora MSP planowane jest przeprowadzenie badań ilościowych w firmach wysokich technologii, których funkcjonowanie i rozwój jest często determinowany przez wykorzystanie instrumentów wspierania oferowanych przez ich otoczenie. W celu pogłębionej weryfikacji zaproponowanego modelu teoretycznego badania ilościowe zostaną uzupełnione jakościowym opisem przypadków konkretnych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, które wykorzystują zewnętrzne instrumenty wspierania rozwoju.

Bibliografia

- [1] **Białasiewicz M. (red.):** *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- [2] **Bławat F. (red.):** *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- [3] **Choroszczak J., Mikulec M.:** *Pomoc publiczna o rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
- [4] Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of small and medium-sized sized enterprises, „Official Journal of the European Union”, L 124, 20.5.2003.
- [5] **Davidsson P.:** *Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 6, Issue 6, November 1991.
- [6] **Dębniewska M., Skorwider J.:** *Instrumenty wsparcia rozwoju mikroprzedsiębiorstw wykorzystywane przez gminy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr specjalny/2007.
- [7] **Filipiak B., Ruszała J.:** *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009.
- [8] **Gabrusewicz W.:** *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992.
- [9] **Hahn D.:** *Wachstumspolitik industriellen Unternehmen* [w:] *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 11/1970, [za:] Kortan J. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997.

- [10] **Jakubów L.:** *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [11] **Jankiewicz S.:** *Instytucje wspomagające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, a oczekiwania przedsiębiorców (na przykładzie aglomeracji poznańskiej)*, „Polityka Gospodarcza” nr 4/2000.
- [12] **Lachiewicz S., Zdrajkowska H.:** *Cykl życia małej firmy*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2003.
- [13] **Machaczka J.:** *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- [14] **Masłyk-Musiał E.:** *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
- [15] **Matejun M.:** *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008.
- [16] **Matejun M.:** *Ocena systemu wspomaganie małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 38, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2003.
- [17] **Matejun M.:** *Ocena systemu wspomaganie małych i średnich przedsiębiorstw przez przedstawicieli instytucji działających w otoczeniu biznesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 41, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2005.
- [18] **Matejun M.:** *Strategiczna orientacja firm sektora MSP w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011 (artykuł przyjęty do druku).
- [19] **Mikołajczyk B. (red.):** *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP*, Difin, Warszawa 2006.
- [20] **Misiąg F. (red.):** *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Mity i rzeczywistość, PWE, Warszawa 2005.
- [21] **Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A.:** *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2004.
- [22] **Penc J.:** *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [23] **Piasecki B.:** *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998.
- [24] **Pierścionek Z.:** *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- [25] **Pszczółowski T.:** *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- [26] **Safin K.:** *Uwarunkowania rozwoju MSP*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [27] **Stabryła A.:** *Zarządzanie rozwojem firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.
- [28] **Storey D.J.:** *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London - New York, 1994.

Źródło: Matejun M., Instrumenty wspierania rozwoju firm sektora MSP w teorii i w praktyce zarządzania, [w:] Matejun M. (red.), Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011, s. 193-210.

- [29] **Sysko-Romańczuk S.:** *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- [30] **Śmigielska, K.:** *Analiza systemu wspomaganie małych i średnich przedsiębiorstw w regionie łódzkim*, Praca dyplomowa magisterska napisana pod kierunkiem dr inż. M. Matejuna, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
- [31] Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. *o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zmianami.
- [32] **Wasilczuk J.E.:** *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.