

Marek Matejun

Politechnika Łódzka

STRATEGICZNA ORIENTACJA FIRM SEKTORA MŚP W PROCESIE WYKORZYSTANIA ZEWNĘTRZNYCH INSTRUMENTÓW WSPIERANIA ROZWOJU

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

Streszczenie: Firmy sektora MSP funkcjonują w złożonym otoczeniu, w którym dostępnych jest szereg programów oraz instrumentów pozwalających na wspieranie ich rozwoju. Ich wykorzystanie często determinuje możliwości i kierunki rozwoju tych przedsiębiorstw. W artykule zwrócono uwagę na wymóg strategicznej orientacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, pozwalającej na wykorzystanie szans z otoczenia w postaci pozyskiwania i wykorzystywania różnorodnych instrumentów wspierania ich rozwoju w dłuższym horyzoncie czasowym. Fundamenty tej orientacji opierają się na wiedzy, elastyczności działania, rozwijaniu relacji międzyorganizacyjnych oraz na umiejętności wdrażania zmian, wynikających z wykorzystania zewnętrznego wsparcia. W artykule przedstawiono wyniki przeprowadzone na próbie 132 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z regionu łódzkiego wstępnie weryfikując przedstawione założenia do modelu teoretycznego. Zwrócono również uwagę na konieczność prowadzenia dalszych badań dotyczących proponowanego tematu.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, instrumenty wspierania rozwoju, orientacja strategiczna

Wprowadzenie

Firmy sektora MSP funkcjonują w otoczeniu, w którym dostępnych jest szereg programów oraz instrumentów pozwalających na wspieranie ich rozwoju. Wykorzystanie tych szans determinuje często możliwości i kierunki rozwoju tych przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną jest tu duża zmienność występowania instrumentów, ich różnorodność oraz odmienne zasady ich wykorzystywania.

Większość opracowań i badań dotyczących tej problematyki skupia się albo na projektowaniu założeń dla systemów wspomaganie sektora MSP [np. Waniak-Michalak 2007, s. 226-237, Kogut-Jawroska 2008, s. 168-219], albo na operacyjnym

wymiarze wykorzystania instrumentów pomocowych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa [np. Dąbrowska 2005, s. 93-120, Borowiecki, Siuta-Tokarska 2008, s. 264-268]. Rządziej zwraca się natomiast uwagę na strategiczny kontekst wykorzystania instrumentów wsparcia przez firmy sektora MSP¹.

Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono zwrócenie uwagi na znaczenie strategicznej orientacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w procesie wykorzystywania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju oferowanych przez różnorodne instytucje otoczenia małego biznesu. W opracowaniu przedstawiono założenia do modelu strategicznego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP, weryfikując je następnie empirycznie na podstawie badań pilotażowych prowadzonych metodą badań ankietowych na 132 firmach z regionu łódzkiego oraz (metodą wywiadu) w 6 instytucjach otoczenia biznesu wspierających MSP.

1. Podejścia małych i średnich przedsiębiorstw do wykorzystywania zewnętrznych instrumentów rozwoju

Rozwój problematyki wspierania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w polskich warunkach, rozpoczął się w okresie transformacji gospodarczej i ustrojowej przełomu lat 80. i 90. XX. Powstawały wówczas liczne ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, tworzone na wzór sprawdzonych rozwiązań funkcjonujących w krajach o ustabilizowanej gospodarce rynkowej [Koncerewicz 1998, s. 12]. Prowadzone na przełomie XX i XXI wieku rozważania literaturowe dotyczyły kierunków i zasad polityki wspierania rozwoju sektora MSP ze szczególnym uwzględnieniem wyboru modeli i programów wsparcia, a także opisu rządowych, samorządowych oraz instytucjonalnych mechanizmów i rozwiązań promujących mały i średni biznes [zob. np. Piasecki 1998, s. 196-218, Piasecki 2001, s. 79-94].

Kolejna fala zainteresowania problematyką wspierania firm sektora MSP wystąpiła po 2004 roku, wraz z wstąpieniem Polski do struktur Unii Europejskiej. Pojawiło się wówczas wiele szans związanych z wykorzystaniem programów i funduszy europejskich skierowanych bezpośrednio do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw lub w sposób pośredni wspierających ich funkcjonowanie i rozwój.

W wyniku tych złożonych procesów firmy sektora MSP funkcjonują w złożonym i dynamicznym otoczeniu, w którym występuje wiele (ograniczonych czasowo i często selektywnych) instrumentów wspierania rozwoju oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu. Instrumenty te mogą być zdefiniowane jako

¹ Przykładem takiego podejścia mogą być rozważania prowadzone przez J. Choroszczaka i M. Mikulca [2009, s. 60-69].

zewnętrzne, sformalizowane strumienie wartości o charakterze zasobowym stymulujące zmiany ilościowe oraz jakościowe prowadzące do rozwoju przedsiębiorstwa.

W związku z tym na poziomie firm sektora MSP pojawia się wiele dylematów decyzyjnych, dotyczących między innymi wyboru pomiędzy wykorzystywaniem bądź nie wykorzystywaniem instrumentów wsparcia, ich wyborem z dostępnej przedsiębiorcom puli, a także kierunkami przeznaczenia wsparcia. Istotny jest również wybór podejścia do wykorzystania tych instrumentów. Oprócz wymiaru operacyjnego i taktycznego, związanego z krótkookresowym (często jednorazowym) pozyskaniem i wykorzystaniem określonych instrumentów pomocowych istotna staje się również **strategiczna orientacja małych i średnich przedsiębiorstw** zapewniająca skuteczne wykorzystanie szans rynkowych w postaci różnorodnych środków pomocowych w dłuższym okresie czasu.

Podejście to powinno opierać się na nowoczesnych koncepcjach i ujęciach zarządzania strategicznego uwzględniając z jednej strony specyfikę i cechy charakterystyczne mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw², z drugiej strony natomiast specyfikę i różnorodność instrumentów wspierania ich rozwoju.

Instrumenty te są prezentowane w literaturze w postaci zestawień, akcentujących bardzo zróżnicowane kryteria wyodrębnienia i systematyki [zob. np. Piasecki 1998, s. 68; Dębniwska, Skorwider 2007, s. 29; Mikołajczyk 2006, s. 98]. Na podstawie rozważań można wyodrębnić pewne wspólne cechy charakterystyczne dla instrumentów wspierania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które determinują strategiczne podejście firm sektora MSP do ich pozyskania i skutecznego wykorzystania:

1. Instrumenty wspierania rozwoju są oferowane przez różnorodne instytucje otoczenia małego i średniego biznesu. Mają zatem charakter zewnętrzny wobec firm sektora MSP i muszą być przez nie pozyskane. Jest to związane z racjonalnym wyborem przez przedsiębiorstwo określonych instrumentów pomocy oraz z podjęciem wysiłku i zaangażowaniem zasobów niezbędnych w celu pozyskania instrumentów wspierania rozwoju. Strategicznym fundamentem **staje się tu zatem wiedza** mikro, małych i średnich przedsiębiorców na temat uwarunkowań wyboru, pozyskania i wykorzystania instrumentów pomocowych.
2. Instrumenty wspierania rozwoju MSP są dostępne w otoczeniu w określonym czasie oraz przez pewien czas, co wymaga transformacji podmiotu w stronę organizacji kontekstowej. Ponadto mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa muszą spełniać określone warunki ich pozyskania i wykorzystania. Cechy te

² wynikają one przede wszystkim z jakościowych kryteriów identyfikacji firm sektora MSP i są szeroko opisane w literaturze przedmiotu, np. [Safin 2008, s. 37-42].

wskazują na **potrzebę wysokiej elastyczności** podmiotów pozyskujących instrumenty wspierania rozwoju.

3. Pozyskanie i wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju wiąże się z koniecznością wchodzenia i rozwijania przez mikro, małe lub średnie firmy różnego rodzaju **relacji i związków z innymi podmiotami**. Można do nich zaliczyć szeroko definiowane instytucje wspierające przedsiębiorczość [Filipiak, Ruszała 2009, s. 74-81] oraz inne podmioty (w tym firmy komercyjne), zaangażowane w proces pozyskiwania i wykorzystania instrumentów pomocowych przez firmy sektora MSP.
4. Skuteczne wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju powinno wywoływać w mikro, małym lub średnim przedsiębiorstwie zmiany prowadzące do rozwoju. Strategiczną umiejętnością staje się zatem **zdolność do skutecznego wdrażania tych zmian**, zarówno w firmach MSP, jak również w otoczeniu tych podmiotów (związane jest to np. z realizacją szerszych celów wykorzystania instrumentów wspierania rozwoju, a więc celów o charakterze społecznym, gospodarczym itp.)

W efekcie przeprowadzonych rozważań zidentyfikowano cztery fundamenty strategicznej orientacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju. Dwa z nich mają charakter zasobowy i dotyczą wiedzy oraz zasobów relacyjnych. Pozostałe dwa – wymóg elastyczności oraz skutecznego wdrażania zmian – opisują pewne umiejętności firm sektora MSP, których rozwijanie warunkuje pozyskiwanie i skuteczne wykorzystanie środków pomocowych w wymiarze strategicznym. Przedstawione rozważania stanowią założenia do modelu strategicznego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP.

Należy zwrócić przy tym uwagę, iż strategiczne podejście do pozyskania i wykorzystywania instrumentów pomocowych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa powinno opierać się na nowoczesnych ujęciach zarządzania strategicznego. Do szczególnie użytecznych koncepcji można tu zaliczyć szkołę zdolności dynamicznych [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509-533], podejście R. Krupskiego [2009, s. 9-15] akcentujące elastyczność w procesie formułowania strategii działania, czy nowe ujęcia strategii uwzględniające potrzebę bycia elastycznym, proinnowacyjnym i ukierunkowanym na wykorzystywanie efektów współpracy [Niemczyk 2009, s. 22].

2. Metodyka i zakres prowadzonych badań empirycznych

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne prowadzone w Katedrze Zarządzania od 2001 roku na mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach z regionu łódzkiego. W tym obszarze badawczym przeprowadzono następujące projekty:

- Projekt nr 1 przeprowadzony w 2001 roku na próbie 53 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z aglomeracji łódzkiej korzystających z instrumentów wspierania rozwoju oraz wśród 35 firm sektora MSP, które do tej pory nie korzystały z oferty instytucji pomocowych [zob. szerzej Matejun 2003, s. 29-43].
- Projekt nr 2 zrealizowany w 2009 roku na próbie 19 firm sektora MSP wykorzystujących instrumenty wspierania rozwoju [Pełka 2009].
- Projekt nr 3 przeprowadzono w 2010 roku na próbie 25 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z regionu łódzkiego, które również wykorzystywały instrumenty wspomagania MSP [Śmigielska 2010].

W projektach zastosowano metodę badań ankietowych z wykorzystaniem techniki ankiety rozdawanej bezpośrednio respondentom lub ankiety pocztowej. Narzędziem badawczym były autorskie kwestionariusze ankiet. We wszystkich projektach wykorzystano celowy dobór podmiotów i w efekcie badania przeprowadzono łącznie na próbie 132 firm MSP. W projekcie nr 1 jako kryterium wyodrębnienia 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 i 3 przyjęto definicję MSP zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej [art. 104, 105 i 106 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej].

Wśród badanych przedsiębiorstw większość stanowiły firmy mikro (60% próby). Zbadano również 47 małych i 5 średnich przedsiębiorstw. Dominowały podmioty prowadzące działalność gospodarczą jako osoby fizyczne (73% próby). Badania przeprowadzono głównie w firmach usługowych (59%). Respondentami w badaniach byli właściciele lub menedżerowie najemni analizowanych przedsiębiorstw. Większość udzielających odpowiedzi stanowili mężczyźni (71%), osoby z wykształceniem średnim lub wyższym (87%), w wieku od 31 do 50 lat (72% próby).

W projekcie nr 1 badania przeprowadzono ponadto w 6 instytucjach otoczenia biznesu wspierających firmy sektora MSP: Fundacji Inkubator (analizowano oddzielnie 6 zakładów Fundacji Inkubator), Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego, Izbie Rzemieślniczej w Łodzi, Łódzkiej Izbie Przemysłowo-Handlowej, Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Funduszu Mikro [zob. szerzej: Matejun 2005, s. 49-60]. Badanie przeprowadzono metodą wywiadu.

3. Wyniki badań przeprowadzonych w firmach sektora MSP

Badania przeprowadzono łącznie w 132 firmach sektora MSP, przy czym większość badanych firm (73%) wykorzystywała w trakcie swojej działalności różnorodne, zewnętrzne instrumenty rozwoju. Dotyczyły one przede wszystkim pomocy finansowej w postaci pożyczek, dotacji lub poręczeń kredytowych (39%)

oraz wsparcia w postaci kursów i szkoleń (40%). Pozostałe firmy nie korzystały do czasu przeprowadzenia badań z instrumentów wspierania rozwoju oferowanych przez wybrane instytucje pomocowe.

Analizując wyniki badań starano się zwrócić uwagę na strategiczny kontekst działań podejmowanych przez badane firmy w związku z wykorzystywaniem (bądź nie wykorzystywaniem) zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju. Nawiązując do przedstawionych w części teoretycznej niniejszego opracowania założeń do modelu strategicznego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP zwrócono szczególną uwagę na problem wiedzy, wymogu elastyczności, zarządzania relacjami oraz wdrażania zmian organizacyjnych w związku z wykorzystaniem instrumentów pomocowych przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

Wiedza na temat możliwości, szans i zagrożeń związanych z wykorzystaniem instrumentów wspierania rozwoju wydaje się jednym z najważniejszych determinantów związanych z ich pozyskaniem przez badane firmy. W projekcie nr 1 zbadano przyczyny nie korzystania z instrumentów wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP. Aż 66% respondentów wskazało na brak wystarczającej wiedzy o ofercie instytucji pomocowych oraz o możliwościach wykorzystania poszczególnych instrumentów wspierania rozwoju.

Również przedsiębiorcy korzystający z instrumentów oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu badani w ramach projektu nr 1 w większości (68%) źle i bardzo źle ocenili zakres poinformowania i wiedzy na temat wykorzystania instrumentów wsparcia. Ponadto, respondenci z instytucji wspierających firmy sektora MSP badani w ramach projektu nr 1 zwrócili uwagę, iż najpoważniejszą przyczyną braku zainteresowania przedsiębiorców instrumentami wspierania rozwoju jest właśnie brak informacji i wiedzy na temat możliwości ich pozyskania i wykorzystania w praktyce gospodarczej.

Powyższe wyniki wskazują zatem na istotną rolę wiedzy w procesie strategicznego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Wiedza na temat dostępności instrumentów, zasad ich pozyskania i możliwości wykorzystania jawi się jako fundament strategicznej orientacji w procesie zarządzania wykorzystaniem środków pomocowych przez firmy sektora MSP.

Wyniki badań przeprowadzonych w projekcie nr 3 wskazują, iż przedsiębiorcy korzystający z instrumentów wspierania rozwoju zauważają pewne bariery pozyskiwania oraz wykorzystania pomocy oferującej przez instytucje udzielające wsparcia. Do ważnych problemów respondenci zaliczyli: znaczne wymogi formalne, a także biurokrację, czy dużą liczbę wymaganych załączników do składanej dokumentacji, przeszkody prawne, w tym ciągłe zmiany wytycznych i procedur przyznawania środków pomocowych, a także, często, brak wystarczających środków własnych niezbędnych przy staraniu się o wsparcie.

Istotną przyczyną nie korzystania z instrumentów wspierania rozwoju, wskazaną przez 40% przedsiębiorców badanych w projekcie nr 1 również były wysokie wymagania formalne stawiane przez instytucje otoczenia biznesu. Wskazuje to na potrzebę **elastycznego dopasowania się** mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do wymagań stawianych przez instytucje pomocowe. Bez spełnienia określonych warunków współpracy nie będzie możliwe pozyskanie i wykorzystanie zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP.

Posiadanie odpowiedniej wiedzy oraz elastyczne dostosowanie się do wymagań programów pomocowych pozwala na dostęp małym i średnim firmom do instrumentów wspierania rozwoju. W procesie ich pozyskania i wykorzystania niezbędne jest jednak **rozwijanie bezpośrednich relacji** z instytucjami otoczenia biznesu. Badane przedsiębiorstwa, które wykorzystywały instrumenty wspierania rozwoju współpracowały w tym zakresie z wieloma różnymi instytucjami otoczenia biznesu z regionu łódzkiego. W tym obszarze analizy, badani w projekcie nr 3 jako ważne bariery wykorzystania instrumentów pomocowych wskazali trudności w komunikacji i nawiązywaniu współpracy z przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu. Sygnały te świadczą o istotnym (strategicznym) znaczeniu zarządzania relacjami w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP.

W wyniku wykorzystania instrumentów pomocowych możliwe jest uzyskanie przez firmy sektora MSP różnorodnych efektów (korzyści) rozwojowych. Mogą one mieć zarówno charakter ilościowy, prowadzący często do rozrostu organizacji, jak również charakter jakościowy, modyfikujący przede wszystkim wewnętrzne procesy i jakość zarządzania, a także relacje z otoczeniem³. Na problem ten zwrócono uwagę przede wszystkim w projekcie nr 3. Zapytano respondentów, jakie były cele wykorzystania pozyskanego wsparcia. Do najważniejszych celów badani przedsiębiorcy zaliczyli: komputeryzację firmy i zakup oprogramowania (64% wskazań), remont budynków lub pomieszczeń (53% wskazań), zakup maszyn lub urządzeń (51% wskazań) oraz działania marketingowe (48% wskazań).

W efekcie uzyskanych korzyści ponad 50% respondentów stwierdziła, iż dzięki wykorzystaniu zewnętrznych instrumentów rozwoju poprawiła się pozycja konkurencyjna oraz nastąpił rozwój przedsiębiorstwa. Było to możliwe dzięki odpowiedniemu **zarządzaniu zmianami w badanych firmach**. Wykorzystanie instrumentów wsparcia wymaga bowiem wdrożenia odpowiednich zmian na poziomie przedsiębiorstwa, jak również w otoczeniu tych podmiotów.

³ położenie akcentu na efekty jakościowe bądź komplementarne – jakościowe i ilościowe uzależnione będzie od podejścia do definiowania pojęcia rozwoju organizacji. [Zob. szerzej: Matejun 2008, s. 21-26].

4. Ograniczenia przeprowadzonych badań i kierunki dalszych prac badawczych

Badania prowadzone w latach 2001-2010 oraz wnioski z nich wynikające potraktowano jako pilotażowe w projekcie dotyczącym strategicznej orientacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w procesie zarządzania zewnętrznymi instrumentami wspierania rozwoju oferowanymi przez instytucje otoczenia biznesu. Do podstawowych słabości przeprowadzonych dotychczas badań można zaliczyć:

- niewielkie próby badawcze (zwłaszcza w projektach nr 2 i 3) uniemożliwiające uogólnianie wyników i wyciąganie szerszych wniosków,
- zróżnicowanie podmiotów badań – w każdym projekcie analizowano inne przedsiębiorstwa, co uniemożliwia wyciągnięcie wniosków o charakterze podłużnym. Ponadto do prób badawczych dobrano przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem branży, zakresu i specyfiki działalności, co w połączeniu z heterogeniczną strukturą sektora MSP utrudnia obiektywne konstruowanie wniosków poznawczych.

W celu ograniczenia tych niekorzystnych tendencji planuje się kontynuację prac badawczych, w wyniku których zakładana jest realizacja projektu habilitacyjnego na temat strategicznego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. 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 oraz na opisie relacji zachodzących pomiędzy powyższymi zasobami i umiejętnościami.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano założenia do koncepcji strategicznej orientacji firm sektora MSP w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju. Opiera się ona na czterech filarach: zasobach wiedzy oraz relacji międzyorganizacyjnych oraz umiejętnościach: elastyczności funkcjonowania oraz wdrażania zmian. Fundamenty te wynikają zarówno z jakościowych właściwości mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, jak również z cech charakterystycznych instrumentów wspierania rozwoju wpisując się jednocześnie w nowoczesne (dynamiczne) podejścia do rozumienia strategii organizacji.

Źródło: Matejun M., Strategiczna orientacja firm sektora MŚP w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – ujęcie sektorowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 171/2011, s. 286-295.

Bibliografia

- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, R., 2008, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa.
- Choroszczak, J., Mikulec, M., 2009, *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Poltext, Warszawa.
- Dąbrowska, A., 2005, *Postrzeganie pomocy publicznej przez sektora MSP*, w: F. Misiąg (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa.
- Dębniwska, M., Skorwider, J., 2007, *Instrumenty wsparcia rozwoju mikroprzedsiębiorstw wykorzystywane przez gminy*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr specjalny.
- Filipiak, B., Ruszała, J., 2009, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa.
- Kogut-Jaworska, M., 2008, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa.
- Koncerewicz, B., 1998, *Inkubatory przedsiębiorczości w północno-wschodniej Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6.
- Krupski, R., 2009, *Strategia a elastyczność organizacji*, w: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo PŁ, Łódź.
- Matejun, M., 2003, *Ocena systemu wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej*, „*Zeszyty Naukowe PŁ – Organizacja i Zarządzanie*”, nr 38.
- Matejun, M., 2005, *Ocena systemu wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw przez przedstawicieli instytucji działających w otoczeniu biznesu*, „*Zeszyty Naukowe PŁ – Organizacja i Zarządzanie*”, nr 41, Wydawnictwo PŁ, Łódź.
- Matejun, M., 2008, *Barriers to Development Of High-Technology Small And Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz.
- Mikołajczyk, B. (red.), 2006, *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP*, Difin, Warszawa.
- Niemczyk, J. 2009, *Filozofie i szkoły strategii*, w: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Pełka, B., 2009, *Działania wspierające małe i średnie przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych instytucji otoczenia biznesu w Łodzi*, Praca dyplomowa magisterska, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź, promotor: dr inż. M. Matejun.
- Piasecki, B., 1998, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Piasecki, B., 2001, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, w: B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.

Źródło: Matejun M., Strategiczna orientacja firm sektora MŚP w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – ujęcie sektorowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 171/2011, s. 286-295.

Safin, K., 2008, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*, w: K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Śmigielska, K., 2010, *Analiza systemu wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw w regionie łódzkim*, Praca dyplomowa magisterska, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź, promotor: dr inż. M. Matejun.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen A., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, “Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zmianami.

Waniak-Michalak, H., 2007, *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

THE STRATEGIC ORIENTATION OF SME SECTOR COMPANIES IN THE PROCESS OF USING THE EXTERNAL INSTRUMENTS OF SUPPORT DEVELOPMENT

Summary: SME sector companies operate in a complex environment, where several programmes and instruments are available to support their development. Use of these instruments often determines the possibilities and directions of these enterprises' development. This article highlights the requirement for the strategic orientation of micro, small and medium-sized enterprises, which allows to make the most of opportunities in the environment in the form of acquisition and use of various instruments of support development in the long term. The foundations of this orientation are based on knowledge, flexibility, development of interorganisational relationships and ability to implement changes, resulting from the use of external support. The article presents the results of research carried out on a sample of 132 micro, small and medium-sized enterprises from the Lodz region. These results pre-verify presented theoretical model. Attention was also drawn to the need for further research in the proposed area.