

Marek Matejun

Wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju MŚP na poziomie strategicznym – założenia do modelu

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

1. Wstęp

Współczesne mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, szczególnie działające w Unii Europejskiej, funkcjonują w złożonym otoczeniu, w którym dostępnych jest szereg instrumentów pozwalających na wspieranie ich rozwoju. Ich wykorzystanie pozwala na poprawę pozycji konkurencyjnej, wdrażanie innowacji, postępu technicznego i innych przejawów rozwoju związanych z wykorzystaniem przedsiębiorczości i naturalnej dynamiki mniejszych podmiotów gospodarczych. Z drugiej strony wykorzystanie tych okazji wymaga zaangażowania przez firmy sektora MŚP określonych zasobów, ponoszenia wysokich kosztów transakcyjnych a także, często, ogranicza swobodę ich działania. Z tego powodu firmy te charakteryzują się zróżnicowanym podejściem do korzystania z pomocy, co wpisuje się w tzw. trend w kierunku zróżnicowania podmiotów tej zbiorowości (Torrès 2003, ss. 17-21).

W przypadku skierowania wysiłków na wykorzystanie zewnętrznego wsparcia istotnego znaczenia nabiera właściwe **zarządzanie instrumentami wspierania rozwoju** przez mikro, małe i średnie firmy. Może być ono realizowane na różnych poziomach, przy czym aspekty taktycznego i operacyjnego zarządzania są dość dobrze opisane w literaturze przedmiotu. Pewną lukę stanowi natomiast problematyka zarządzania wykorzystaniem zewnętrznych instrumentów wspierania

rozwoju przez firmy sektora MŚP **na poziomie strategicznym**. Może być ono rozumiane jako zapewnienie możliwości skutecznego wykorzystywania instrumentów wspierania rozwoju w dłuższym okresie czasu zapewniając jednocześnie realizację celów rozwojowych.

Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu, a jednocześnie jako cel prowadzonych badań** wyznaczono przedstawienie założeń do modelu opisującego mechanizm zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym. Inspirację dla tak sformułowanego celu stanowiły trzy **podstawowe problemy badawcze** (Nowak 2008, ss. 30-31), które zostały sformułowane w oparciu o analizę literatury, przegląd wyników badań wtórnych, wyniki badań własnych, a także doświadczenia wynikające z dotychczasowej pracy konsultingowej i eksperckiej na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw:

1. Jakie właściwości, możliwe do rozwijania przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w kluczowym stopniu determinują wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju na poziomie strategicznym?
2. Jaki mechanizm odpowiada za zarządzanie instrumentami wspierania rozwoju przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym?
3. Jakie strategiczne konsekwencje dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wywołuje wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju?

Inspirację dla realizacji tematu stanowił przegląd literatury przedmiotu, wyniki badań wtórnych oraz liczne wstępne badania dotyczące problematyki wspierania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, realizowane w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Do ważniejszych projektów badawczych w tym nurcie empirycznym można zaliczyć:

- **Projekt nr 1** przeprowadzony w 2001 roku na próbie 88 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z aglomeracji łódzkiej, a także w 6 instytucjach pomocowych oferujących usługi dla firm sektora MŚP (zob. szerzej: Matejun 2003).
- **Projekt nr 2** przeprowadzony w 2008 roku w formie pogłębionych studiów przypadku w dwóch firmach wysokich technologii zaliczanych do kategorii MŚP (Matejun 2008).
- **Projekt nr 3** zrealizowany w 2009 roku na próbie 19 firm sektora MŚP wykorzystujących instrumenty wspierania rozwoju (Pełka 2009).
- **Projekt nr 4** przeprowadzono w 2010 roku na próbie 25 MŚP z regionu łódzkiego, które również wykorzystywały instrumenty pomocowe (Śmigielka 2010).

Prezentacja modelu jest związana z realizacją projektu badawczego pt. „Zarządzanie wykorzystaniem instrumentów wspierania rozwoju przez małe i średnie przedsiębiorstwa – kontekst strategiczny”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05894.

2. Fundamenty strategicznego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Funkcjonowanie i rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw są w istotnym stopniu determinowane przez ilościową oraz jakość specyfikę i różnorodność tych podmiotów. **Specyfika** wyraża się poprzez definicyjne wyznaczanie ich zbiorowości¹, a także poszukiwanie ilościowych i jakościowych wyróżników (cech charakterystycznych) firm sektora MŚP. Do ważniejszych kryteriów ilościowych można zaliczyć: stosunkowo niewielką liczbę zatrudnionych oraz relatywnie niskie poziomy zasobów finansowych według miar obrotu czy kapitału własnego (Strużyna 2002, s. 17), przy czym ujęcie stosunkowe dotyczy tu najczęściej relacji wobec większych (dużych) podmiotów gospodarczych. Specyficzne cechy jakościowe opisują z kolei niemierzalne właściwości firm sektora MŚP, do których można zaliczyć m.in. (Safin 2008, ss. 37-42): dominację przedsiębiorcy w firmie, związaną z jego prawną i ekonomiczną samodzielnością i niezależnością działania, istnienie osobistej sieci kontaktów z kontrahentami i otwartość wobec otoczenia, nakierowanie aktywności na indywidualne potrzeby klientów, niskosformalizowaną strukturę organizacyjną, ściśle i niesformalizowane relacje między kierownictwem a współpracownikami, wysoką elastyczność i szybkie reakcje na zmiany w otoczeniu, specyficzny typ gospodarki finansowej, a także względnie mały udział w rynku i stosunkowo niewielką możliwość oddziaływania na otoczenie zewnętrzne.

Różnorodność w zarządzaniu mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami wiąże się z kolei z wysoce heterogeniczną strukturą ich zbiorowości (Dominiak 2005, s. 21) i wyodrębnianiem w niej pewnych podgrup podmiotów w oparciu o określone kryteria. Ważnym wyznacznikiem zróżnicowania staje się podejście MŚP oraz ich właściciele do procesów rozwojowych. Na przykład B. Piasecki różnicuje MŚP na

¹ w Unii Europejskiej wiodącą rolę w tym zakresie pełni jednolita definicja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw określona w zaleceniach (*Commission Recommendation* 2003, s. 36) oraz w rozporządzeniu Komisji Europejskiej (*Definicja małych i średnich przedsiębiorstw* 2004).

firmy (1) zastępujące pracę, (2) stylu życia, (3) wysoko dochodowe oraz (4) szybko rosnące, zwracając jednocześnie uwagę, iż przedsięwzięcia o orientacji prorozwojowej stanowią względnie niewielką podgrupę w ramach opisywanej zbiorowości (Piasecki 2001, ss. 75-76). Orientacja ta wiąże się blisko z podejściem właścicieli-menedżerów do procesów rozwojowych, co jest jednym z kluczowych determinantów funkcjonowania i rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Borowiecki, Siuta-Tokarska 2008, ss. 20-25). Zależność ta jest szczególnie widoczna w zintegrowanych podejściach opisujących wzrost i rozwój² MŚP (Wasilczuk 2005, ss. 43-51), w tym np. w modelu Ahlströma (Limère, Laveren, Van Hoof 2003), w którym istotnego znaczenia nabierają ambicje wzrostowe właściciela oraz jego zdolność subiektywnego postrzegania szans rozwojowych w otoczeniu zewnętrznym.

Zróżnicowanie MŚP widoczne jest również wyraźnie w fazowych modelach cyklu życia (zob. np. Phelps, Adams, Bessant 2007) w których zachodzące zmiany wywołują określone skutki dla procesów zarządzania najmniejszymi podmiotami gospodarczymi, a w poszczególnych etapach dominują różne problemy, bariery i wyzwania (Matejun 2010, ss. 244-247), które determinują potrzebę wykorzystania różnorodnych instrumentów wspierania rozwoju.

Tak określone, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, wyznaczone z jednej strony przez swoją specyfikę oraz, z drugiej strony, zróżnicowane pod wieloma względami odgrywają bardzo ważną i pozytywną rolę społeczną oraz gospodarczą w Unii Europejskiej i innych państwach świata (Lachiewicz, Załączny 2003, ss. 16-20). Z tego powodu liczne środowiska polityczne, społeczne i gospodarcze postulują wprowadzanie **mechanizmów wspierających rozwój tej kategorii podmiotów**. Wsparcie to realizowane może być na różnych poziomach: międzynarodowym, państwowym i samorządowym oraz organizacyjnym (Chmieliński 2006, ss. 171-173) i dokonywane w formie pośredniej oraz bezpośredniej. Dodatkowo wyróżnia się pojęcie wspierania rozwoju w wąskim i w szerokim zakresie (Bieńkowska 2006, s. 190).

Pierwsza grupa obejmuje działania podmiotów niekomercyjnych i jest związana z realizowanymi przez nie celami statutowymi wynikającymi ze strategicznych kierunków działań rządu i Unii Europejskiej wobec MŚP. Wsparcie w szerszym zakresie realizowane jest natomiast przez inne

² pojęcia te w literaturze wiążą się ze zmianami zachodzącymi w organizacjach, przy czym w pojęciu wzrostu akcentuje się głównie znaczenie zmian ilościowych (zob. np. Masłyk-Musiał 1996, s. 36), natomiast rozwój utożsamiany jest albo (1) ze zmianami wyłącznie jakościowymi (np. Machaczka 1998, s. 15) albo (2) z komplementarnymi zmianami jakościowymi oraz ilościowymi (np. Gabrusewicz 1992, s. 23).

organizacje otoczenia biznesu, przy dodatkowym rozróżnieniu źródeł formalnych (banki i inne firmy świadczące usługi finansowe, firmy obsługi prawnej, szkoleniowe, doradcze itd.) i nieformalnych (rodzina, znajomi, społeczność lokalna i inne). Instytucje te oferują różnorodne instrumenty, które mogą być wykorzystywane przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w realizacji celów rozwojowych. W literaturze prezentowane są pewne ich zestawienia, przy czym można wyodrębnić na przykład instrumenty (Stawasz, Sikora-Fernandez 2011, ss. 137-139; Lisowska, Stanisławski 2011, s. 292): prawne i regulacyjne, organizacyjno-systemowe, finansowe, fiskalne, infrastrukturalne, informacyjno-doradcze, szkoleniowe. Szeroki zakres i różnorodność dostępnych instrumentów wspierania rozwoju rodzi dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw szereg problemów natury decyzyjnej, które dotyczą przede wszystkim (opracowanie własne):

- decyzji o korzystaniu bądź nie korzystaniu z zewnętrznych instrumentów pomocowych w procesach rozwojowych,
- w przypadku chęci lub potrzeby skorzystania ze wsparcia - decyzji o wyborze określonych instrumentów pomocowych,
- odpowiedniego wykorzystania tych instrumentów realizowanego na trzech zasadniczych poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym, stanowiących odzwierciedlenie hierarchicznego systemu zarządzania przedsiębiorstwem (por. Lichtarski 2001, ss. 189-193). Strategiczny poziom zarządzania wiąże się tu nakierowaniem wysiłków organizacji na długoterminową (względnie trwałą) zdolność do wykorzystywania instrumentów wsparcia w celu realizacji procesów rozwojowych. Poziom taktyczny wiąże się głównie z zarządzaniem projektami i dotyczy wykorzystania konkretnych instrumentów od działań mających na celu ich pozyskanie aż do zakończenia współpracy z instytucją pomocową. Zarządzanie na poziomie operacyjnym dotyczy natomiast podejmowania określonych działań i czynności w trakcie wykorzystywania instrumentu pomocowego.

Zarządzanie instrumentami wspierania rozwoju realizowane w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwa **na poziomie strategicznym** wiąże się z koniecznością podjęcia następujących działań (Matejun 2011a, s. 198):

1. Monitorowania otoczenia i podejmowania decyzji o wykorzystaniu wybranych instrumentów wspierania rozwoju.
2. Zapewnienia spełniania odpowiednich kryteriów jakościowych i ilościowych oraz zasobów pozwalających na pozyskanie instrumentów wspierania rozwoju.
3. Kształtowania relacji z podmiotami zewnętrznymi umożliwiającymi pozyskanie i wykorzystanie instrumentów pomocowych.

4. Wdrażania zmian organizacyjnych w odpowiednim zakresie i kierunku pozwalających na rozwój podmiotu gospodarczego

Na podstawie przeglądu literatury oraz wniosków z przeprowadzonych badań (Projekty nr 1 - 4) sformułowano pewne założenia do modelu zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez firmy sektora MŚP na poziomie strategicznym (zob. także: Matejun M. 2011b, ss. 288-289):

1. Skłonność do strategicznego myślenia na temat wykorzystania instrumentów wspierania rozwoju dotyczy przede wszystkim firm sektora MSP o orientacji prorozwojowej. Będą to najczęściej firmy innowacyjne, wysoko technologiczne (zob. np. Oakey, Rotwell, Cooper 1988, ss. 8-9; Stawasz 1999, s. 98), internacjonalizujące działalność, podmioty typu „born global”, czy międzynarodowe nowe przedsięwzięcia (Oviatt, McDougall 1994), a także firmy, które znajdują się w fazie startowej oraz dynamicznego wzrostu, poszukując uzupełnienia zasobów niezbędnych do realizacji planów rozwojowych.
2. Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują i rozwijają się w warunkach niedoborów zasobowych (zwłaszcza fizycznych i finansowych). Utrudniona jest więc w tym przypadku redundancja zasobów materialnych pozwalająca na wykorzystanie filtra okazji (zob. także: Krupski 2011b, s. 154). Strategiczny kontekst zarządzania wykorzystaniem instrumentów wspierania rozwoju w firmach MŚP powinien więc opierać się na silnych stronach tych podmiotów, wynikających z ich właściwości ilościowych i jakościowych, w tym redundancji zasobów niematerialnych oraz rozwijaniu specyficznych zdolności firm sektora MSP.
3. Instrumenty wspierania rozwoju są oferowane przez różnorodne instytucje otoczenia mikro, małego i średniego biznesu (Bućko, Rosmańska, Sitkowska 2004, s. 210; Filipiak, Ruszała 2009, ss. 75-79). Mają zatem charakter zewnętrzny wobec firm sektora MSP i muszą być przez nie pozyskane, co oznacza podjęcie przez podmiot pewnych wysiłków oraz zaangażowanie określonych zasobów i umiejętności w celu uzyskania wsparcia. Strategicznym fundamentem staje się **więc odpowiednia wiedza**:
 - zapewniająca wybór instrumentu dostosowanego do orientacji rozwojowej firmy oraz adekwatnego do fazy cyklu życia przedsiębiorstwa,
 - obejmująca zasady wykorzystania wsparcia oraz umożliwiające powiązanie go z planowanymi kierunkami rozwoju firmy,
4. Instrumenty wspierania rozwoju MSP dostępne są w otoczeniu w określonym czasie oraz przez pewien czas, co wymaga transformacji podmiotu w stronę organizacji kontekstowej, opierającej swoje działanie na wykorzystaniu okazji. Ponadto mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa

muszą spełniać określone warunki ich pozyskania i wykorzystania. Wymagania te, określane jako kryteria wejścia (Kubera 2010, ss. 128-130) dotyczą np. właściwej wielkości podmiotu, prowadzenia określonego rodzaju działalności, braku zaległości podatkowych, czy realizacji celów wyznaczonych przez instytucje i programy pomocowe. Wskazuje to na **potrzebę wysokiej elastyczności** mikro, małych i średnich firm pozyskujących instrumenty wspierania rozwoju, zapewniającej spełnienie tych wymagań.

5. Wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju wiąże się z koniecznością wchodzenia i rozwijania przez firmy sektora MŚP różnego rodzaju **relacji i związków z innymi podmiotami**. Można do nich zaliczyć szeroko definiowane instytucje wspierające przedsiębiorczość oraz inne podmioty (w tym firmy komercyjne), zaangażowane w proces wykorzystania instrumentów pomocowych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.
6. Skuteczne wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju powinno wywoływać w firmach sektora MŚP zmiany prowadzące do rozwoju. Strategiczną umiejętnością staje się zatem **zdolność do skutecznego wdrażania tych zmian**, oparta ma metodyce zarządzania zmianami organizacyjnymi (Matejun 2008, s. 66). Zmiany te dotyczą jednak nie tylko bezpośrednio mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, ale również otoczenia tych podmiotów (związane jest to np. z realizacją szerszych celów wykorzystania instrumentów wspierania rozwoju, a więc celów o charakterze społecznym, gospodarczym, np. wzrostu poziomu zatrudnienia prowadzącego do ograniczenia bezrobocia).
7. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa (przechodzeniem z wielkości mikro w kierunku firmy małej, a następnie średniej wielkości) zwiększa się zdolność do pozyskiwania zasobów (wiedza - relacje), ograniczeniu natomiast podlegają umiejętności: zapewnienia elastyczności oraz zdolność do łatwiejszego wprowadzania zmian wewnętrznych, przy jednoczesnym zwiększeniu możliwości oddziaływania zewnętrznego.

Wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju wiąże się jednak z występowaniem określonych skutków o negatywnym charakterze strategicznym dla organizacji, z których najpoważniejszym jest **ograniczenie autonomii działania** mikro, małego lub średniego przedsiębiorstwa. Może stanowić to poważną barierę, głównie psychologiczną, bowiem jednym z istotnych celów MŚP jest dążenie do zachowania samodzielności prawnej i ekonomicznej (Łuczka 2001, ss. 16-17). Można zatem stwierdzić iż rozwój MŚP dzięki wykorzystaniu instrumentów wspierania rozwoju następuje w warunkach ograniczonej autonomii podmiotu. Skutki te ustępują jednak wraz z zakończeniem

bezpośrednich relacji związanych z wykorzystaniem instrumentu wspierania rozwoju.

3. Prezentacja modelu oraz plany jego empirycznej weryfikacji

W efekcie dotychczasowych studiów zidentyfikowano **cztery fundamenty** zarządzania instrumentami wspierania rozwoju w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach na poziomie strategicznym. Dwa z nich mają **charakter zasobowy** i dotyczą wiedzy oraz zasobów relacyjnych (łatwiejszych do pozyskania, orkiestracji i redundancji w firmach MŚP niż zasoby fizyczne i finansowe). Pozostałe dwa – wymóg elastyczności oraz skutecznego wdrażania zmian – opisują pewne **specyficzne umiejętności** firm sektora MSP, których rozwijanie na poziomie strategicznym warunkuje pozyskiwanie i skuteczne wykorzystanie środków pomocowych.

Całość mechanizmu determinowana jest przez orientację rozwojową firmy, fazę cyklu życia oraz subiektywną skłonność do wykorzystania zewnętrznego wsparcia, co **różnicuje zbiorowość firm sektora MŚP** (obszar zróżnicowania). Można tu wyróżnić podmioty (1) nie nastawione na rozwój (np. firmy substytucji dochodów), (2) realizujące procesy rozwojowe z wykorzystaniem głównie własnych środków, (3) rozwojowe, wykorzystujące kombinacje zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych instrumentów pomocowych oraz (4) wykorzystujące głównie zewnętrzne instrumenty wspierania rozwoju. W przypadku podmiotów z 3 i 4 grupy zarządzanie wykorzystaniem zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju na poziomie strategicznym ma już specyficzny charakter mechanizmu opartego o zidentyfikowane wyżej zasoby niematerialne oraz umiejętności wpisujące się w jakościową i ilościową charakterystykę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (**obszar specyfiki MŚP**).

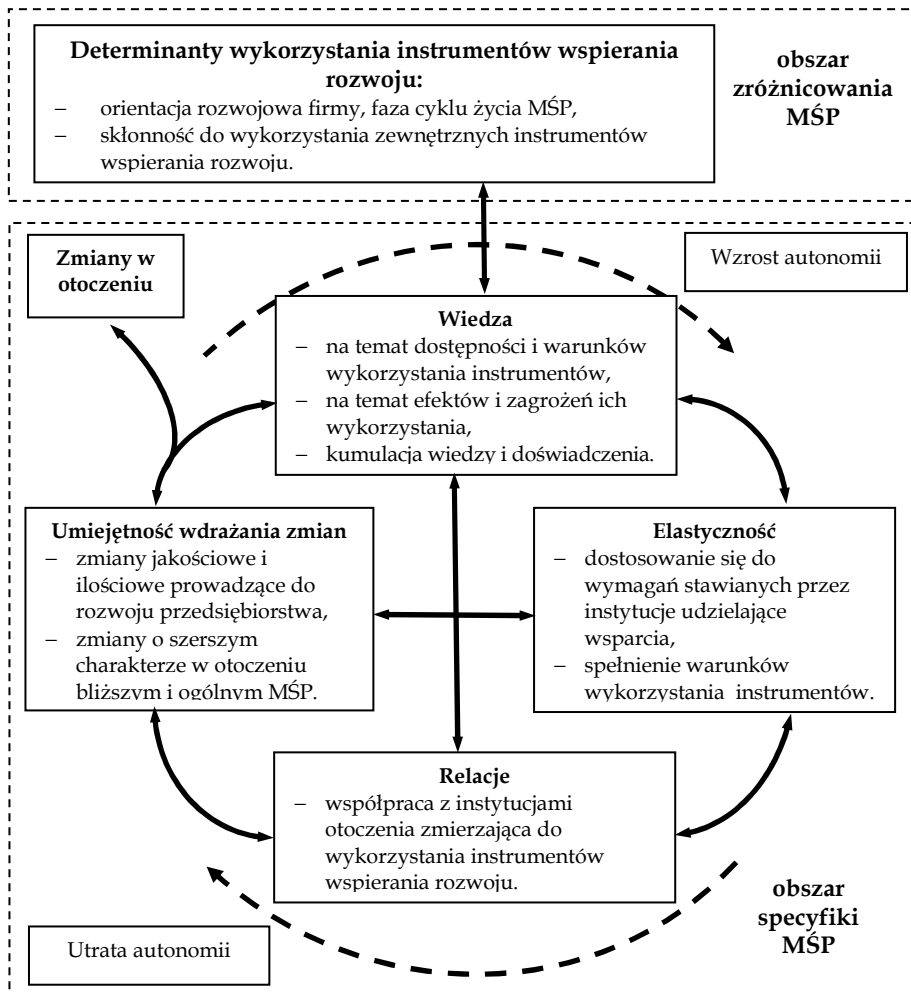
W proponowanym modelu istotnego znaczenia nabierają nie tylko poszczególne czynniki (zasoby i umiejętności) warunkujące wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju przez mikro, małe i średnie firmy na poziomie strategicznym, ale również synergiczne **relacje zachodzące pomiędzy nimi** (w układach podwójnych oraz potrójnych). Na przykład układ wiedza – elastyczność może mieć następujące znaczenie (Krupski 2011a, s. 18):

- odpowiedni poziom wiedzy wskazuje na konkretne kierunki zapewnienia elastyczności przez MŚP, co pozwala na podjęcie właściwych działań dostosowawczych do wymagań stawianych przez instytucje otoczenia biznesu oferujące instrumenty wspierania rozwoju,

– wysoka elastyczność podmiotu wspiera procesy pozyskiwania, wykorzystywania i kumulowania wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji na temat wykorzystania instrumentów pomocowych, z których wiele ma charakter okazji rynkowych.

Przedstawione rozważania stanowią założenia do proponowanego modelu zarządzania instrumentami wspierania rozwoju przez firmy sektora MSP na poziomie strategicznym, co graficznie przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Założenia do modelu zarządzania instrumentami wspierania rozwoju w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym



Źródło: opracowanie własne

Model zakłada odejście od typowego, projektowego zarządzania instrumentami wspierania rozwoju realizowanego na poziomie taktycznym i operacyjnym, **w stronę podejścia procesowego**, opartego na ciągłym doskonaleniu poszczególnych komponentów oraz relacji między nimi. Takie rozwiązanie sprzyja optymalizacji kosztów, a także zapewnia możliwość budowania trwałej przewagi konkurencyjnej opartej o unikalne zasoby i umiejętności. Model ma ponadto **charakter dynamiczny**. Podkreśla się w nim znaczenie kumulacji wiedzy wynikającej z dotychczasowego wykorzystania instrumentów wspierania rozwoju oraz wdrażania zmian rozwojowych. Ponadto, uchwycenie bariery utraty autonomii działania w związku z wykorzystaniem instrumentów wspierania rozwoju wskazuje na trudności w permanentnym pozyskiwaniu środków pomocowych przez firmy sektora MŚP. Odpowiada to w znacznej mierze praktyce gospodarczej i wiąże się np. z trudnościami pozyskania kolejnych źródeł finansowania. W celu weryfikacji przedstawionego modelu teoretycznego planuje się przeprowadzenie **badania empirycznych**, obejmujących trzy etapy:

1. **Badania eksperckie** przeprowadzone w grupie ekspertów z zakresu zarządzania rozwojem firm sektora MŚP. Wykorzystana tu zostanie metoda delficka (zob. szerzej: Ziółkowski 2009, ss. 115-121). Dobór uczestników zostanie przeprowadzony w oparciu o studia literatury, nominacje ze strony środowiska naukowego oraz organizacji pomocowych dla firm sektora MŚP. Zasadniczym celem tej części badań będzie weryfikacja założeń do proponowanego modelu teoretycznego. Zgodnie z procedurą badań delfickich planuje się przeprowadzenie kilku rund badania z uwzględnieniem modyfikacji proponowanych rozwiązań w celu zbliżenia stanowisk ekspertów.
2. **Badania ankietowe** w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach działających na terenie Unii Europejskiej. Wśród podstawowych celów tych badań wyznaczono: (1) określenie zakresu oraz uwarunkowań wykorzystania instrumentów pomocowych przez badane firmy, (2) analizę stopnia rozwoju poszczególnych fundamentów modelu oraz relacji między nimi oraz ocenę ich wpływu na zakres wykorzystania instrumentów pomocowych, (3) określenie wpływu skutków wynikających z proponowanego modelu na procesy zarządzania badanymi firmami.

W ramach tej metody zastosowana zostanie technika ankiety internetowej. Planuje się przeprowadzenie badań o charakterze ilościowym (zob. szerzej: Dyduch 2011, ss. 101-124) na terenie wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej przy założeniu udziału w badaniach ok. 10.000 podmiotów. Respondentami będą

właściciele firm sektora MŚP lub menedżerowie zarządzający tymi podmiotami w imieniu i na rzecz właścicieli.

3. **Badania metodą case-study** stanowiące pogłębione studia przypadków (zob. szerzej: Czakon 2011, ss. 45-61) wzorców oraz antywzorców zarządzania wykorzystaniem instrumentów wspierania rozwoju na poziomie strategicznym. Planuje się przeprowadzenie badań na próbie 6 wybranych celowo podmiotów ze zbiorowości MŚP. W ramach tej metody przeprowadzone zostaną wywiady z właścicielami bądź z kadrą kierowniczą na temat doświadczeń w wykorzystaniu instrumentów wspierania rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem strategicznego kontekstu rozważań i odniesień do proponowanego modelu.

4. Podsumowanie

Prezentowany model zakłada podejście do problematyki wykorzystania instrumentów wspierania rozwoju **ze strategicznej perspektywy właścicieli i menedżerów mikro, małych i średnich firm**, co jest dość rzadko omawiane w literaturze. Większość opracowań skupia się bowiem albo na projektowaniu założeń dla systemów wspomagania sektora MŚP, akcentując wyraźnie podział na rozwiązania niekomercyjne oraz komercyjne, albo na doraźnym (projektowym, operacyjnym, ewentualnie taktycznym) wymiarze wykorzystania instrumentów pomocowych przez firmy tej zbiorowości. Brakuje natomiast wiedzy o podstawach strategicznej orientacji firm sektora MŚP w warunkach dynamicznie pojawiających się okazji związanych z wykorzystaniem instrumentów wspierania rozwoju. Należy zatem wyrazić nadzieję, iż podjęty problem badawczy posiada wiele elementów nowatorskich. Będzie on wprawdzie wykorzystywał wyniki wcześniejszych badań, w tym wnioski wynikające z modeli wzrostu oraz rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, jednak jego głównym celem jest opisanie specyficznej orientacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zapewniającej trwałą zdolność do skutecznego wykorzystywania różnorodnych instrumentów wspierania rozwoju w dłuższym okresie.

Summary

Managing the use of instruments supporting development by small and medium-sized enterprises on the strategic level - model assumptions

One of the factors significantly determining the SME sector companies' development is the possibility to use various support

instruments offered by the institutions within the small business environment. In this case appropriate management of those instruments, including the hierarchy of management within the business becomes an issue of great importance. The aim of this paper is to present the assumptions to the model depicting the small and medium sized enterprises' management mechanism with the use of support instruments on the strategic level. It is based on the intangible assets as well as particular specific capabilities possessed by the SME sector companies, at the same time taking into account the context of specificity and variety that characterise those entities. In order to verify the presented model empirically, expert research, questionnaire research and in-depth research in the form of case study analyses of micro, small and medium-sized enterprises in the EU territory is planned to be used.

Streszczenie

Zarządzanie wykorzystaniem instrumentów wspierania rozwoju przez firmy sektora MŚP na poziomie strategicznym - założenia do modelu

Jednym z czynników istotnie determinujących rozwój firm sektora MŚP staje się możliwość wykorzystania różnorodnych instrumentów pomocowych oferowanych przez instytucje otoczenia małego biznesu. W tym przypadku ważnym zagadnieniem staje się odpowiednie zarządzanie tymi instrumentami z uwzględnieniem hierarchicznego układu zarządzania w przedsiębiorstwie. Jako cel artykułu wyznaczono przedstawienie założeń do modelu opisującego mechanizm zarządzania wykorzystaniem instrumentów pomocowych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym. Opiera się on na zasobach niematerialnych oraz na pewnych specyficznych umiejętnościach firm sektora MŚP, wpisując się jednocześnie w kontekst specyfiki i zróżnicowania podmiotów tej zbiorowości. W celu empirycznej weryfikacji przedstawionego modelu zakłada się przeprowadzenie badań eksperckich, ankietowych oraz pogłębionych analiz w formie studiów przypadku w mikro, małych i średnich firmach z obszaru UE.

Bibliografia

1. Bielawska A. (1992), *Znaczenie małych firm dla rozwoju regionalnego*, „*Ekonomista*”, nr 3.
2. Bieńkowska B. (2006), *Instytucje wspierające funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w powiecie bielskim*, w: J. Otto, R. Stanisławski (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim. Tom II – Wspieranie rozwoju MŚP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Politechnika Łódzka, Łódź.
3. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2008), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa.
4. Bućko J., Rosmańska E., Sitkowska R. (2004), *Narzędzia wspierające kształtowanie regionalnej polityki stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.
5. Chmieliński P. (2006), *Wspieranie przedsiębiorczości w działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: M. Stuzycycki (red.), *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, SGH w Warszawie, Warszawa.
6. *Commission Recommendation (2003) 2003/361/EC of 6 May, Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises*, “Official Journal of the European Union”, L 124, 20.5.2003.
7. Czakon W. (2011), *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
8. *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw (2004)*, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego.
9. Dominiak P. (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa.
10. Dyduch W. (2011), *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
11. Filipiak B., Ruszała J. (2009), *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa.
12. Gabrusewicz W. (1992), *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
13. Krupski R. (2011a), *Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny*, w: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
14. Krupski R. (2011b), *Zmiany w planowaniu strategicznym*, w: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, Nr 169.

15. Kubera P. (2010), *Pomoc inwestycyjna dla przedsiębiorców w Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
16. Lachiewicz S., Załączny L. (2003), *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, w: S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
17. Lichtarski J. (red.) (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
18. Limère A., Laveren E., Van Hoof K. (2003), *A Classification Model for Firm Growth on the Basis of Ambitions, External Potential and Resources by Means of Decision Tree Induction*, RENT XVII, Research in Entrepreneurship and Small Business, November 20-21, Lodz, Poland.
19. Lisowska R., Stanisławski R. (2011), *Obszary i instrumenty wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań na przykładzie województwa łódzkiego*, w: M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
20. Łuczka T. (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, PWN, Warszawa-Poznań.
21. Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków.
22. Masłyk-Musiał E. (1996), *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
23. Matejun M. (2003), *Ocena systemu wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej*, „Zeszyty Naukowe PŁ - Organizacja i Zarządzanie”, nr 38, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
24. Matejun M. (2008), *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz.
25. Matejun M. (2010), *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, w: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Nr 116.
26. Matejun M. (2011a), *Instrumenty wspierania rozwoju firm sektora MSP w teorii i praktyce zarządzania*, w: M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
27. Matejun M. (2011b), *Strategiczna orientacja firm sektora MŚP w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju*, w: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe*, „Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu”, Nr 171.
28. Nowak S. (2008), *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.
29. Oakey R., Rotwell R., Cooper S. (1988), *The Management of Innovation in High-Technology Small Firms*, Pinter Publishers Limited, London.

30. Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, "Journal of International Business Studies", No. 25.
31. Pełka B. (2009), *Działania wspierające małe i średnie przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych instytucji otoczenia biznesu w Łodzi*, Praca dyplomowa magisterska napisana pod kierunkiem dr inż. M. Matejuna, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź.
32. Phelps R., Adams R., Bessant J. (2007), *Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 9, no 1.
33. Piasecki B. (2001), *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, w: B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzania małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.
34. Safin K. (2003), *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
35. Safin K. (2008), *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*, w: K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
36. Stawasz D., Sikora-Fernandez D. (2011), *Polityka miejska a rozwój sektora MSP*, w: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
37. Stawasz E. (1999), *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
38. Strużyna J. (2002), *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
39. Śmigielska K. (2010), *Analiza systemu wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw w regionie łódzkim*, Praca dyplomowa magisterska napisana pod kierunkiem dr inż. M. Matejuna, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź.
40. Torrès O. (2003), *Thirty Years of Research into SMEs: A Field of Trends and Counter-trend*, "Cahiers de recherche", EM Lyon, No. 6.
41. Wasilczuk J.E. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
42. Ziółkowski B. (2009), *Foresight w strategicznym rozwoju ekoinnowacji regionu – pierwsze doświadczenia Polski*, Wyd. Diecezji Rzeszowskiej, Rzeszów.