

**MAREK MATEJUN**  
POLITECHNIKA ŁÓDZKA

**PAWEŁ PRZEPIÓRA**  
POLITECHNIKA POZNAŃSKA

## **ABSORPCJA WSPARCIA W PROCESACH ROZWOJOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW – STUDIUM PRZYPADKU MAŁEJ FIRMY**

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### **Wprowadzenie**

Procesy rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw zachodzą w złożonych, niepewnych i turbulentnych warunkach zewnętrznych, w których szczególnego znaczenia nabierają działania antycypacyjne i proaktywne, a jednocześnie na tyle kompleksowe, aby stać się źródłem korzystnych zmian prowadzących do postępu organizacji. Specyfika rozwoju podmiotów gospodarczych wyraża się przy tym:

- selektywnością, co oznacza, że nie wszystkie przedsiębiorstwa są nastawione na rozwój,
- przebiegiem w warunkach ograniczonych, a wręcz niedostatecznych zasobów, co oznacza często konieczność korzystania z zewnętrznego wsparcia w procesach rozwojowych.

Uwarunkowania te są szczególnie charakterystyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Podmioty takie dominują ilościowo w większości rozwiniętych i rozwijających się gospodarko państw świata, wpływając istotnie na poziom zatrudnienia oraz wielkość produktu krajowego brutto w poszczególnych krajach. Dodatkowo są uznawane za główny czynnik wzrostu gospodarczego i walki z ubóstwem<sup>1</sup>. Pozytywna ocena potencjału firm sektora MSP<sup>2</sup> powoduje, że środowiska gospodarcze, polityczne i społeczne formułują określone postulaty wsparcia tej kategorii przedsiębiorstw. Ich konkretyzacja następuje poprzez wdrażanie różnorodnych programów i instrumentów wsparcia, które mogą być rozpatrywane na różnych poziomach i z uwzględnieniem różnorodnych kryteriów podziału. Zdolność do pozyskania i skutecznego wykorzystania tych instrumentów staje się dla firm sektora MSP jednym z kluczowych czynników determinujących rozwój tej kategorii podmiotów gospodarczych.

---

<sup>1</sup> zob. szerzej: M. Ayyagari, T. Beck, A. Demircuc-Kunt, *Small and Medium Enterprises Across the Globe*, "Small Business Economics" 2007, vol 29, nr 4, s. 415-434.

<sup>2</sup> krytyczną dyskusję na temat korzyści i makroekonomicznych efektów wynikających z funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw podejmuje m.in. P. Dominiak zwracając uwagę na niedostatek wiarygodnych danych statystycznych oraz szereg pułapek metodologicznych w sferze pomiaru i interpretacji wyników, zob. szerzej: P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005, s. 65-182.

Biorąc to pod uwagę, **jako cel artykułu**, wyznaczono identyfikację i ocenę możliwości wykorzystania różnorodnych form wsparcia w zarządzaniu rozwojem małych i średnich firm. Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne przeprowadzone z wykorzystaniem metody studium indywidualnego przypadku firmy Centrum Badań DNA sp. z o.o. z Poznania zaliczanej do kategorii małych przedsiębiorstw i prowadzącej działalność w sektorze *life science*.

## 1. Zakres i uwarunkowania absorpcji instrumentów wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP

Zbiorowość małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się wysoce heterogeniczną strukturą, co podkreślane jest m.in. w koncepcjach zróżnicowania i denaturacji<sup>3</sup>. Różnorodność ta w znacznym stopniu dotyczy również podejść do rozwoju oraz do wzrostu firmy<sup>4</sup> i wiąże się z wyodrębnieniem pewnych kategorii firm sektora MSP<sup>5</sup>:

1. Przedsiębiorstw o **wysokiej orientacji rozwojowej**, nastawionych na przyszłość i działania antycypacyjne, koncentrujących zasoby na wyznaczonych celach. Do tej kategorii można zaliczyć firmy przedsiębiorcze, szybko rosnące, innowacyjne, działające w obszarach zaawansowanych technologii, czy internacjonalizujące działalność.
2. **Firm o orientacji zachowawczej**, nastawionych raczej na teraźniejszość i działania krótkoterminowe, koncentrujących swoją działalność na zysku i szybkich efektach, możliwych do konsumpcji przez właścicieli i ich rodziny. W tej grupie można wymienić przedsiębiorstwa substytucji dochodów, przedsięwzięcia stabilne, firmy martwo urodzone i firmy meteory, inicjatywy zastępujące pracę, czy przedsięwzięcia stylu życia.
3. Firm zakładanych z myślą o **szybkim rozwiązaniu**, o wybitnie konsumpcyjnym charakterze lub działających na pograniczu legalizmu i szarej strefy.

Zbiorowość MSP w gospodarce rynkowej charakteryzuje się przy tym znaczną polaryzacją i dominacją podmiotów zaliczanych do drugiej kategorii. Na przykład w gospodarce amerykańskiej małe przedsiębiorstwa o niskim potencjale

---

<sup>3</sup> zob. szerzej: O. Torrès, P.A. Julien, *Specificity and Denaturing of Small Business*, "International Small Business Journal" 2005, vol. 23, nr 4, s. 355-377; O. Torrès, *Thirty Years of Research into SMEs: A Field of Trends and Counter-trends*, "Cahiers de Recherche", EM Lyon, 2003, nr 6, s. 1-43.

<sup>4</sup> w literaturze dokonywane są rozróżnienia pojęcia wzrostu i rozwoju firmy, Pierwsze łączy się głównie ze zmianami ilościowymi, natomiast w drugim przypadku podkreśla się jakościowy charakter rozwoju lub akcentuje podejście oparte na komplementarnych przemianach jakościowych i ilościowych, zob. szerzej: M. Matejun, *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008, s. 21-26.

<sup>5</sup> B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 75-76; s. S. Lachiewicz, H. Zdrajkowska, *Cykl życia małej firmy*, w: *Małe firmy w regionie łódzkim*, red. S. Lachiewicz, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2003, s. 106-108.

wzrostu pod koniec XX wieku stanowiły ok. 80-90% firm, zatrudniając ok. 57% siły roboczej, wytwarzając ok. 45% PKB oraz tworząc ok. 67% nowych miejsc pracy. Ich podstawowym celem było jednak generowanie dochodów, a nie realizacja procesów rozwojowych czy wzrostowych<sup>6</sup>.

Z drugiej strony to przedsiębiorstwa zaliczane do pierwszej kategorii stanowią podstawową siłę gospodarki rynkowej, pozytywnie wpływając na poziom innowacyjności, inwestycji i konkurencyjności, a także generując w największym zakresie pozytywne efekty makroekonomiczne, gospodarcze i społeczne. Nieodłącznym komponentem modelu biznesu takich podmiotów **jest rozwój** który, jak zauważa M. Wyrwicka, powinien transformować firmę w kierunku organizacji inteligentnej, opartej na wiedzy, skupionej na właściwym kształtowaniu procesów wewnętrznych i organizacyjnym uczeniu się w celu wykształcenia strategicznej tożsamości przedsiębiorstwa i uzyskania pozytywnych efektów synergii<sup>7</sup>.

W tych warunkach istotną barierą procesów rozwojowych stają się immanentne ograniczenia zasobowe małych i średnich przedsiębiorstw, które zmuszone są często do korzystania z **zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju**. Mają one charakter oferty rynkowej różnorodnych instytucji otoczenia małego biznesu i mogą być zdefiniowane (z perspektywy firm sektora MSP) jako zewnętrzne, skonkretyzowane i sformalizowane strumienie wartości o charakterze zasobowym lub pozycyjnym stymulujące zmiany ilościowe oraz jakościowe prowadzące do rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem pożądanых zmian w otoczeniu<sup>8</sup>. Do instrumentów najbardziej istotnych z punktu widzenia oddziaływania na procesy rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw można zaliczyć:

- **instrumenty finansowe** obejmujące różnorodne źródła finansowania o charakterze obcym, takie, jak np.: kredyty, pożyczki, leasing, faktoring, dotacje UE, granty finansowe, poręczenia, czy gwarancje<sup>9</sup>,
- **instrumenty kapitałowe**, np. zaangażowanie funduszy venture capital, aniołów biznesu lub innych kategorii inwestorów<sup>10</sup>,

---

<sup>6</sup> S.W. Kunkel, *Toward a Typology of Entrepreneurial Activities*, "Academy of Entrepreneurship Journal" 2001, vol. 7, nr 1, s. 84.

<sup>7</sup> M. Wyrwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003, s. 11-155.

<sup>8</sup> Matejun M., *Strategiczna orientacja firm sektora MŚP w procesie wykorzystania zewnętrznych instrumentów wspierania rozwoju*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – ujęcie sektorowe*, red. E. Urbanowska-Sojkin, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 171, s. 287-288.

<sup>9</sup> O. Lissowski, *Instrumenty finansowe wspierające małe i średnie przedsiębiorstwa w UE i w Polsce, Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1998, T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, PWN, Warszawa-Poznań.2001; A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa: źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

<sup>10</sup> B. Mikołajczyk, M. Krawczyk, *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa 2007; J. Warma, *Venture Capital Investment on SME: Potential of SME*, VDM Publishing, 2011.

- **instrumenty prawne**, które obejmują specjalistyczne porady prawne, a także szereg rozwiązań podatkowych, np. ulgi, zwolnienia podatkowe, czy ulgi inwestycyjne<sup>11</sup>,
- **instrumenty doradcze/szkoleniowe/informacyjne** – np. szkolenia, kursy i inne, których celem jest wzrost wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników przedsiębiorstwa<sup>12</sup>,
- **instrumenty o charakterze proinnowacyjnym**, związane z audytem technologicznym, czy transferem technologii<sup>13</sup>,
- **instrumenty ogólnobiznesowe**, np. oferta inkubatorów przedsiębiorczości, usługi związane z pomocą lokalową oraz dostępem do infrastruktury wykorzystywanej w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Znaczna część tych instrumentów ma **charakter komercyjny**, a ich podstawowa rola w procesach rozwojowych sprowadza się do uzupełniania niedoborów zasobowych lub kompetencyjnych firm sektora MSP i ograniczenia luki rozwojowej. Inne są oferowane przez ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, z których wiele działa na zasadach non-profit świadcząc usługi na **zasadach niekomercyjnych**<sup>14</sup>. Jeszcze inne mają charakter niekomercyjny oraz systemowy (np. ulgi podatkowe) i skorzystać z nich mogą wszystkie firmy, które znalazły się w określonej sytuacji.

W warunkach integracji europejskiej istotną rolę odgrywają również różnorodne instrumenty o charakterze preferencyjnym, z których wiele jest udzielanych na **zasadach pomocy publicznej** i łączonych z realizacją założeń polityki wspierania MSP<sup>15</sup>. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera umiejętność realizacji projektów europejskich<sup>16</sup>, co pozwala na uzyskanie wsparcia w takich priorytetowych obszarach rozwoju, jak: działalność innowacyjna i inwestycje, informatyzacja, aktywność proekologiczna, rozwój kadr, czy

---

<sup>11</sup> P. Smith, R. Langston, S. Vangas, *Corporation Tax Reform: The Taxation of Innovation and Intellectual Property*, Grant Thornton 2011; P. Przepióra, *Income Taxes and their Influence on the Finance of Small and Medium-Sized Enterprises in Poland*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2010, s. 51-54; P. Przepióra, *Proinnowacyjne rozwiązania fiskalne dla małych firm w Wielkiej Brytanii*, Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami, Mikrofirma 2012, Zeszyty naukowe nr 696, Ekonomiczne problem usług nr 81, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

<sup>12</sup> S. Cyganek, *Izby przemysłowo-handlowe w Polsce i w Niemczech*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2004; A. Jaśniewicz, *Rola podstawowego doradztwa w systemie wspierania małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa wielkopolskiego*, Zeszyty Studiów Doktoranckich, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.

<sup>13</sup> Kwieciński, *Parki technologiczne jako element polityki badawczo-rozwojowej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005; M. Seruga, *Zasady korzystania z usług proinnowacyjnych KSU świadczonych przez Krajową Sieć Innowacji KSU*, w: *Przedsiębiorco skorzystaj*, red. A. Forin i in., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 16-26.

<sup>14</sup> zob. szerzej: A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

<sup>15</sup> M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 125-138.

<sup>16</sup> P. Kubera, *Pomoc inwestycyjna dla przedsiębiorców w Unii Europejskiej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s. 123-144.

działalność badawczo-rozwojowa<sup>17</sup>.

Wspólną cechą wszystkich tych instrumentów jest konieczność ich pozyskania, co poprzedza możliwość ich skutecznego wykorzystania w procesach rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw. W związku z tym, z punktu widzenia firm sektora MSP, można tu mówić o **absorpcji wsparcia**<sup>18</sup>, która obejmuje następujące działania:

- przyjęcie określonej orientacji rozwojowej zakładającej wykorzystanie zewnętrznego wsparcia,
- identyfikację i selekcję instrumentów wsparcia zapewniającą dostosowanie ich do orientacji rozwojowej firmy,
- pozyskanie dostępu do instrumentów wspierania rozwoju,
- wykorzystanie wsparcia nakierowane na osiągnięcie założonych celów,
- powiązanie efektów wykorzystania wsparcia z procesami rozwojowymi firmy.

Tak określony proces absorpcji wsparcia pozwala na wykorzystanie instrumentów pomocowych w różnorodnych kierunkach i przejawach rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Do ważniejszych można zaliczyć: działania inwestycyjne (zarówno w obszarze rzeczowym, jak również w sferze technologii, czy zasobów ludzkich), poprawę zdolności wytwórczych, wskaźników ekonomiczno-finansowych, wzrost zatrudnienia i przekształcenia struktury organizacyjnej firmy, ekspansję rynkową, zarówno w sferze geograficznej, jak i produktowej, wdrażanie innowacji, rozwój systemów zarządzania, przejście do bardziej złożonej formy prawnej, wprowadzenie firmy na giełdę kapitałową i szereg innych.

Perspektywy rozwoju instrumentarium nakierowanego na wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw wskazują na wzrost znaczenia działań związanych z wdrażaniem i finansowaniem projektów innowacyjnych o podwyższonym ryzyku, rozwiązań w zakresie mentoringu i coachingu, a także potrzebę wykreowania przyjaznych przedsiębiorcom zasad i procedur opartych na transparentności, niskich barierach wejścia i łatwiej procedurze aplikowania o środki pomocowe<sup>19</sup>. Wydaje się, że zdolność absorpcji, obejmująca również orkiestrację instrumentów wsparcia, będzie jednym z kluczowych czynników sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw o wysokiej orientacji prorozwojowej.

---

<sup>17</sup> M. Gajewska, A. Sokół, A. Staśkiewicz, *Fundusze Unii Europejskiej dla przedsiębiorców 2007-2013. Dotacje i środki pomocowe*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012, s. 171-258.

<sup>18</sup> pojęcie absorpcji wsparcia występuje w literaturze z zakresu zarządzania, przy czym odnosi się do rozważań na różnych poziomach: makro-, mezo-, i mikroekonomicznym, zob. szerzej: D. Kopiński, *Pomoc rozwojowa. Teoria i polityka*, Difin, Warszawa 2011, s. 186-189; M. Stefański (red.), *Możliwości absorpcji instrumentów pomocowych Unii Europejskiej przez samorządy lokalne i podmioty gospodarcze województwa kujawsko-pomorskiego*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2004.

<sup>19</sup> *Workshop "New Approach to SME Support in Horizon 2020: Implementation Challenges and Good Practices" Summary Report*, Brussels, 2012, s. 2-3.

## 2. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka analizowanego podmiotu

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne przeprowadzone w październiku 2012 roku z wykorzystaniem metody studium indywidualnego przypadku<sup>20</sup>. Celem zastosowania tego podejścia badawczego było wstępne rozeznanie rzeczywistości, sformułowanie pytań i hipotez badawczych do dalszych badań, a także przedstawienie przykładów dobrego zarządzania w praktyce gospodarczej<sup>21</sup>. Jako podmiot badań wybrano firmę Centrum Badań DNA sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu. Wyboru tego przedsiębiorstwa dokonano w sposób celowy opierając się na trzech zasadniczych kryteriach:

- przynależności do zbiorowości MSP na podstawie jednolitej, formalnej definicji małych i średnich przedsiębiorstw, obowiązującej na terenie Unii Europejskiej<sup>22</sup>,
- technologicznej i wysoce innowacyjnej specyfice działalności, co wskazuje na konieczność przyjęcia orientacji prorozwojowej przez ten podmiot gospodarczy,
- znacznego doświadczenia w zakresie absorpcji instrumentów pomocowych, co było udokumentowane udziałem firmy w wielu projektach finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Jako szczegółową metodę badawczą wykorzystano metodę wywiadu kwestionariuszowego z Prezesem zarządu firmy oraz analizę wybranej dokumentacji. Proces badawczy nakierowany został przy tym na opis wycinka rzeczywistości organizacyjnej, związanego z wykorzystaniem różnorodnych instrumentów wsparcia w zarządzaniu rozwojem badanego podmiotu. Przeprowadzono go w oparciu o ogólny model procedury badawczej właściwej dla podejścia monograficznego w naukach o zarządzaniu<sup>23</sup>, z uwzględnieniem wad i zalet metody studium przypadku<sup>24</sup> oraz z zachowaniem postulowanego, wysokiego poziomu rygoru metodologicznego<sup>25</sup>.

**Centrum Badań DNA** powstało w 2006 roku i jest typowym przykładem firmy odpryskowej (ang. *spin-off*). Założyli ją dwaj naukowcy, zajmujący się biotechnologią w instytutach Polskiej Akademii Nauk, którzy dostrzegając niszę

---

<sup>20</sup> Projekt badawczy został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05894.

<sup>21</sup> por. S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 142.

<sup>22</sup> Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 *Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises*, „Official Journal of the European Union”, L 124, 20.5.2003, s. 36; *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw*, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004r.

<sup>23</sup> zob. szerzej: W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 54-59

<sup>24</sup> M. Matejun, *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 10, s. 98-99.

<sup>25</sup> zob. szerzej: T. Vissak, *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, “The Qualitative Report” 2010, vol. 15, nr 2, s. 383; B. Hunt, *Publishing Qualitative Research in Counseling Journals*, “Journal of Counseling & Development” 2011, vol. 89, nr 3, s. 299-300.

rynkową postanowili zbudować własny ośrodek badawczo-diagnostyczny. Kapitał na rozpoczęcie działalności pochodził z pożyczki zaciągniętej przez jednego ze współników (instrument komercyjny). Fundusze te pozwoliły na zorganizowanie pierwszego, niewielkiego laboratorium na terenie Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego oraz na zatrudnienie 1 pracownika.

Jednym z ważniejszych wydarzeń z życia firmy było opracowanie własnych testów genetycznych wykrywających zakażenia przenoszone przez kleszcze. Testy te przyczyniły się do dynamicznego rozwoju firmy i pozwoliły jej na dalszy rozwój. Obecna oferta testów genetycznych jest najszersza w Polsce (ponad 140 testów w zakresie: diagnostyki mikrobiologicznej, predyspozycji do chorób nowotworowych i genetycznych oraz identyfikacji pokrewieństwa). Większość testów oparta jest o innowacyjne metody, stosowane jedynie w badanym przedsiębiorstwie (np. DPO-PCR, Real-Time PCR, mikromacierze DNA). Obecnie właścicielem Centrum Badań DNA sp. z o.o. jest INNO-GENE S.A. (posiada 100% udziałów). Spółka INNO-GENE jest notowana na New Connect, ale cały czas większościowy pakiet akcji posiadają założyciele Centrum Badań DNA. Mimo, że badana firma jest przedsiębiorstwem związanym kapitałowo z innym podmiotem to spełnia kryteria przynależności do kategorii małych firm według jednolitej definicji europejskiej.

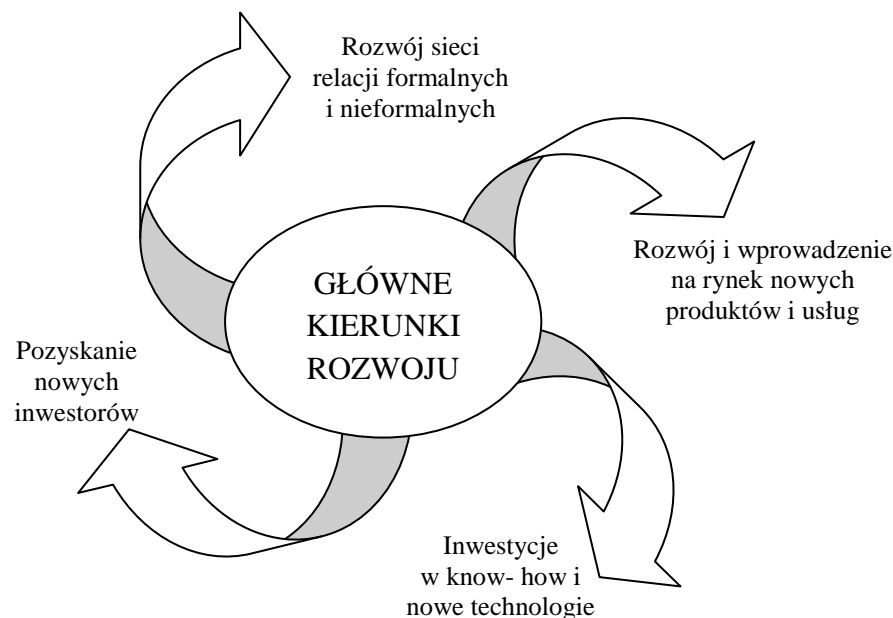
### 3. Praktyka wykorzystania różnorodnych form wsparcia w rozwoju badanego przedsiębiorstwa

Centrum Badań DNA jest organizacją nastawianą na permanentny rozwój i wzrost. Co ciekawe, mimo turbulentnych warunków i wysoce innowacyjnej branży, w której firma operuje, nie spisano strategii jej działania. Zdaniem kierownictwa w przedsiębiorstwie „za dużo się dzieje” żeby opracowywać sformalizowaną strategię. Firma ma raczej charakter projektowy, a plany długookresowe powstają przy okazji opracowywania założeń do nowych zakresów działalności, czyli w trakcie przygotowywania biznesplanów. Zatem w Centrum Badań DNA myśli się raczej **kategoriami projektów**, choć zaznaczyć należy, że pewne kroki strategiczne są podejmowane. Obecnie trwają prace nad dywersyfikacją oferty i rozpoczęciem działalności komercyjnej w zakresie genetyki weterynaryjnej.

Fundamentem rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa jest **kapitał ludzki**. Kierownictwo zdaje sobie sprawę, że jedynie duże zaangażowanie personelu oraz zbieżność celów organizacji z celami pracowników może zapewnić stały rozwój (ciągłe poszukiwanie okazji) i pozwoli firmie być o krok przed konkurencją. W branży takiej jak genetyka medyczna tego rodzaju podejście jest niezbędne, dlatego też Centrum Badań DNA współpracuje dodatkowo z naukowcami z Uniwersytetu Przyrodniczego i Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu. Biorąc pod uwagę kompletność zasobów ludzkich badanej firmy, zdaniem Prezesa, w niedalekiej przyszłości trzeba będzie zatrudnić zawodowych menedżerów. Przedsiębiorstwo świetnie sobie radzi, ale powoli widać, że niezbędne jest np. bardziej profesjonalne zajęcie się sprzedażą, promocją sprzedaży czy choćby budowaniem marki.

Brak formalnej (spisanej) strategii nie jest jednak przeszkodą dla prezesa zarządu w określeniu **głównych kierunków rozwoju** (rysunek 1). Przedsiębiorstwo

będzie się koncentrowało na rozwijaniu know-how, zakupie nowych technologii jak również wzmocnieniu relacji formalnych i nieformalnych. Zdaniem respondenta w branży w jakiej działa omawiane przedsiębiorstwo, równie ważne jak relacje formalne są te nieformalne. Zarządzający przedsiębiorstwem zdają sobie również sprawę, z tego, że szybki rozwój nie jest możliwy bez wsparcia kapitałowego. Dlatego koniecznością jest pozyskiwanie inwestorów i zdobywanie grantów oraz dotacji unijnych. Firma przetała już wiele szlaków w tym zakresie, łącznie z pozyskaniem inwestorów na regulowanym rynku publicznym (od 2011 roku akcje Inno-Gen S.A. są notowane na rynku New Connect). To doświadczenie z pewnością ułatwi dalszy rozwój przedsiębiorstwa i uwiarygodni firmę w oczach innych inwestorów. Centrum Badań DNA planowało także ekspansję na rynki zagraniczne, ale na razie plany te nie będą realizowane. Rozwój przedsiębiorstwa w najbliższej przyszłości należy zatem wiązać z poszerzeniem oferty produktów lub usług, a nie z ekspansją na rynki zagraniczne. W odleglejszej przyszłości niewykluczone, że może zostać utworzony oddział czy filia przedsiębiorstwa w kraju bądź za granicą. Na razie jednak penetracja rynku realizowana jest w oparciu o współpracę kontraktową z istniejącymi podmiotami (sieć punktów partnerskich oraz punktów pobrań). Firma nie zamierza natomiast współpracować z konkurentami.



Rysunek 1. Główne kierunki rozwoju badanego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego wywiadu.

W strategii rozwoju przedsiębiorstwa, o czym wcześniej już wspomniano istotne jest wsparcie finansowe z zewnątrz. W tym zakresie Centrum Badań DNA wykorzystuje w znacznym stopniu różnorodne instrumenty pomocowe. W zakresie **instrumentów finansowych** przedsiębiorstwo korzysta głównie z dotacji unijnych.



Ich lista i wartość jest znacząca. Tylko w ciągu ostatnich 5 lat zrealizowano lub realizuje się jedenaście projektów dofinansowanych ze środków unijnych. Łączna wartość tych projektów wyniosła ponad 20 mln PLN, z czego wartość dotacji przekroczyła kwotę 14 mln PLN (tabela 1). Zdecydowana większość realizowanych projektów wsparta została z Programu Operacyjnego - Innowacyjna Gospodarka (POIG). Poza tym firma zdobyła tzw. „Bon na innowacje” oraz zrealizowała jeden projekt w ramach Programu Operacyjnego - Kapitał Ludzki (POKL).

Tabela 1.

Wartość projektów realizowanych w Centrum Badań DNA  
dofinansowanych ze środków UE (w tys. PLN)

Rok	2009	2010	2011	2012	2009-2012
Całkowita wartość projektu	2 627	747	4938	12107	20419
Kwota kwalifikowana	2 379	713	4938	12107	20137
Kwota dofinansowania	1 369	458	3705	8827	14359

Źródło: informacje uzyskane z Centrum Badań DNA.

Obecnie firma stara się o wsparcie z POIG, a projekt ma dotyczyć „Opracowania i wdrożenia do oferty innowacyjnych i kompleksowych testów z zakresu genetyki medycznej”.

Centrum Badań DNA od początku korzystało i cały czas korzysta również z oferty parku technologicznego (**instrumenty ogólnobiznesowe**). Współpraca z parkiem technologicznym znacząco ułatwiła przedsiębiorstwu start, bowiem na jego terenie znajdują się laboratoria firmy. Prezes zarządu zwraca uwagę na korzystną cenę wynajmu pomieszczeń spełniającej wszelkie wymogi, a także wyposażonych w niezbędne meble laboratoryjne. Nie bez znaczenia w początkowym okresie działalności było także wsparcie w zakresie rozwiązań prawno-podatkowych, z których korzystano dzięki lokalizacji przedsiębiorstwa w parku technologicznym

Wśród instrumentów wsparcia, z których korzysta Centrum Badań DNA należy także wymienić **szkolenia i kursy**. Kierownictwo zdając sobie sprawę z faktu, że know-how to podstawa działalności firmy, zezwala pracownikom na uczestnictwo w nich, również w czasie pracy. Pracownicy firmy nie wyjeżdżają na razie na szkolenia zagraniczne i korzystają z tych dostępnych w Polsce. Z czasem pewnie sytuacja ta się zmieni. Wiele szkoleń i kursów realizowanych w kraju reprezentuje światowy poziom, ale części z nich jest niesatysfakcjonujący. Niewykluczone, że w przyszłości w tych właśnie obszarach pracownicy będą pozyskiwać wiedzę za granicą.

Badane przedsiębiorstwo korzystało również z **instrumentów kapitałowych**. W firmę zainwestowały fundusze inwestycyjne, a akcjonariuszami Inno-Gene S.A. są również aniołowie biznesu. Biorąc pod uwagę całe spektrum możliwości wsparcia dostępnych w Polsce warto wspomnieć, że Centrum Badań DNA nie korzystało dotychczas z instrumentów podatkowych, a także tych związanych z transferem technologii czy audytem technologicznym.

## **Podsumowanie**

Procesy rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw przebiegają w dynamicznym otoczeniu, w którym oferowanych jest szereg instrumentów wsparcia. Zdolność do ich absorpcji i orkiestracji staje się istotnym czynnikiem determinującym sukces firm, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw o wysokiej orientacji prorozwojowej. Celem artykułu jest identyfikacja i ocena możliwości wykorzystania różnorodnych form wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP. Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne przeprowadzone w formie studium przypadku w firmie Centrum Badań DNA.

## **ABSORPTION OF SUPPORT IN THE PROCESS OF COMPANIES DEVELOPMENT - A CASE STUDY OF SMALL FIRM**

### **Summary**

Process of present companies development takes place in dynamic business environment where a range of support instruments are offered. The ability to absorb and orchestration these instrument becomes an important factor determining the success of companies, especially development and growth-oriented small and medium-sized enterprises. The aim of this article is to identify and evaluate the possibility of using various forms of support in managing the development of SMEs. In order to achieve the aim set, empirical research has been conducted at Centrum Badań DNA, with the application of the case study method.

*Translated by Marek Matejun and Paweł Przepióra*