



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1194

MAREK MATEJUN

**Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem
mikro, małych i średnich przedsiębiorstw
– podejście strategiczne**

ŁÓDŹ 2015

POLITECHNIKA ŁÓDZKA

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1194

ROZPRAWY NAUKOWE, Z. 483

MAREK MATEJUN

**Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem
mikro, małych i średnich przedsiębiorstw
– podejście strategiczne**

ŁÓDŹ 2015

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
SCIENTIFIC BULLETIN
OF THE LODZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
BULLETIN SCIENTIFIQUE
DE L'UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE DE LODZ
НАУЧНЫЕ ЗАПИСКИ
ЛОДЗИНСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
WISSENSCHAFTLICHE HEFTE
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT IN LODZ

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania:
prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

Recenzenci:
prof. SGH dr hab. Krystyna Poznańska
prof. dr hab. Ryszard Rutka

© Copyright by Politechnika Łódzka 2015

Adres Redakcji – Адрес Редакции – Editor's Office
Adresse de Redaction – Schriftleitungsadresse:

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel. 42-631-20-87; fax 42-631-25-38
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISSN 0137-4834

Nakład 500 egz. Ark. druk. 32,5. Papier offset. 80 g, 70 x 100
Druk ukończono w maju 2015 r.
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

Spis treści

WPROWADZENIE.....	5
Uzasadnienie wyboru tematu i podstawowe problemy badawcze.....	5
Cele pracy i hipotezy badawcze	8
Zakres prowadzonych prac badawczych.....	9
Układ pracy oraz zawartość poszczególnych części i rozdziałów.....	11

CZĘŚĆ 1

WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU OTOCZENIA W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW 17

Rozdział 1. Specyfika i zróżnicowanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu	17
Rozdział 2. Rozwój i zarządzanie rozwojem współczesnych przedsiębiorstw	26
Rozdział 3. Determinanty zarządzania rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw....	35
Rozdział 4. Wsparcie jako przejaw pozytywnego potencjału otoczenia firm sektora MSP	45
Rozdział 5. Przykłady wspierania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na świecie, w Unii Europejskiej i w Polsce	57

CZĘŚĆ 2

TEORETYCZNE PODSTAWY ABSORPCJI WSPARCIA W PROCESACH ROZWOJOWYCH FIRM SEKTORA MSP 69

Rozdział 6. Absorpcja oraz zdolności absorpcyjne organizacji w naukach o zarządzaniu	69
Rozdział 7. Pojęcie, proces i poziomy absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP.....	78
Rozdział 8. Nastawienie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do aktywności absorpcyjnej	89
Rozdział 9. Modelowe reguły strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP	105
Rozdział 10. Determinanty i efekty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP.....	121

CZĘŚĆ 3

METODY I ZAKRES PROWADZONYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH ... 141

Rozdział 11. Cele i przebieg badań eksperckich	141
Rozdział 12. Metodyczne podstawy pomiaru działalności absorpcyjnej MSP w opinii ekspertów.....	152
Rozdział 13. Operacjonalizacja modelu konceptualnego	169
Rozdział 14. Metodyka badań ankietowych	182
Rozdział 15. Metodyka badań prowadzonych w formie studiów przypadku	201

CZĘŚĆ 4

WERYFIKACJA MODELU KONCEPTUALNEGO NA PODSTAWIE BADAŃ ANKIETOWYCH W UNII EUROPEJSKIEJ 209

Rozdział 16. Charakterystyka obszaru geograficznego prowadzonych badań ankietowych ...	209
Rozdział 17. Charakterystyka próby badawczej.....	220
Rozdział 18. Procesy rozwojowe oraz działalność absorpcyjna badanych firm sektora MSP	236
Rozdział 19. Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w praktyce funkcjonowania badanych przedsiębiorstw	252
Rozdział 20. Efekty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w badanych firmach sektora MSP	267

CZĘŚĆ 5

WZORCE I ANTYWZORCE STRATEGICZNEGO PODEJŚCIA DO DZIAŁALNOŚCI ABSORPCYJNEJ W FIRMACH SEKTORA MSP.. 283

Rozdział 21. Wzorcowo aktywność absorpcyjna w mikroprzedsiębiorstwie na przykładzie firmy Kompasja	283
Rozdział 22. Wzorzec strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w małej firmie na przykładzie Centrum Badań DNA sp. z o.o.	292
Rozdział 23. Wzorcowe rozwiązania w sferze absorpcji wsparcia w średniej firmie na przykładzie MakoLab S.A.	304
Rozdział 24. Antywzorce w zakresie strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej w wybranych firmach sektora MSP	315
Rozdział 25. Porównanie badanych przedsiębiorstw i wnioski wynikające z badań jakościowych.....	328

ZAKOŃCZENIE 343

Podstawowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań	343
Weryfikacja hipotez badawczych oraz odpowiedzi na pytania badawcze	347
Ograniczenie luk poznawczych i wkład pracy w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu	353
Ograniczenia modelu i kierunki dalszych badań.....	358

BIBLIOGRAFIA 362

SPIS RYSUNKÓW 398

SPIS TABEL 399

ZAŁĄCZNIKI 402

SUMMARY 511

CHARAKTERYSTYKA ZAWODOWA AUTORA.....512

WPROWADZENIE

Uzasadnienie wyboru tematu i podstawowe problemy badawcze

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (określane w niniejszej pracy łącznie skrótem MSP) stanowią najliczniejszą grupę instytucjonalnych uczestników współczesnej gospodarki rynkowej. Jest to zbiorowość niezwykle heterogeniczna o znacznej, aczkolwiek pozytywnie ocenianej dynamice demograficznej, uzasadnionej ekonomicznie między innymi w tezie o kreatywnej destrukcji J. Schumpetera¹. W firmach sektora MSP znajduje swój najpełniejszy wyraz przedsiębiorczy sposób kierowania², a rozwój tych podmiotów przebiega w warunkach kształtowanych przez ich jakościową i ilościową specyfikę, podlegając silnym wpływom otoczenia.

Ze względu na pozytywnie ocenianą rolę tego sektora w stymulowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego, w wielu krajach świata podejmowane są różnego rodzaju inicjatywy nakierowane na wspieranie przedsiębiorczości oraz rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to szczególnie widoczne w przypadku Unii Europejskiej, gdzie wyraża się próbami budowania spójnych i skoordynowanych założeń programowych realizowanych w celu aktywizacji rynkowej i wzrostu konkurencyjności najmniejszych podmiotów gospodarczych. W działania pomocowe angażują się środowiska polityczne i gospodarcze oraz liczne organizacje niekomercyjne. Działania te mogą być również rozpatrywane przez pryzmat aktywności podmiotów komercyjnych, oferujących zasilenia zasobowe istotne z punktu widzenia procesów rozwojowych firm sektora MSP.

W efekcie w otoczeniu najmniejszych podmiotów gospodarczych dostępnych jest szereg form i instrumentów wsparcia, których celem jest ograniczanie barier rozwojowych oraz wzmacnianie czynników stymulujących rozwój tej kategorii przedsiębiorstw. Z powodu immanentnych ograniczeń zasobowych firm sektora MSP zdolność do wykorzystania tego wsparcia determinuje niejednokrotnie możliwości i kierunki rozwoju oraz pozycję konkurencyjną tych podmiotów.

Wymaga to jednak podjęcia przez mikro, małe i średnie firmy określonej aktywności nakierowanej na pozyskanie wsparcia i jego wykorzystanie w realizacji procesów rozwojowych. Aktywność ta zostanie określona w niniejszej pracy **jako absorpcja wsparcia** i będzie rozpatrywana w ujęciu procesowym na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa. Wyniki badań prowadzonych zarówno w Polsce³, jak

¹ J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 2009, s. 102.

² B. Piasecki, *Wstęp*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 20.

³ Zob. np. B. Bojewska, A. Dąbrowska, *Postrzeżenie pomocy publicznej przez sektor MSP*, [w:] Misiąg F. (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa 2005, ss. 93-120; R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, ss. 264-268; J. Choroszczak, M. Mikulec, *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009, ss. 127-149; A. Tarnawa, *Dostęp do finansowania a perspektywy rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, ss. 111-120.

również w innych krajach Unii Europejskiej⁴ wskazują na niewystarczający (w stosunku do możliwości i/lub potrzeb) zakres absorpcji wsparcia finansowego i pozafinansowego w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP. To **niskie nastawienie absorpcyjne** wynika zarówno z licznych barier występujących w segmencie wsparcia, jak też z obaw przedsiębiorców dotyczących wykorzystania różnego rodzaju instrumentów pomocowych. Niedostatki te wynikają również z postawy wielu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw⁵, które przyjmują **krótkookresową (operacyjną) perspektywę działalności absorpcyjnej**. Jej wyrazem jest m.in. podejmowanie jednorazowych inicjatyw absorpcyjnych, czy incydentalne interakcje z podmiotami segmentu wsparcia.

Zarówno w naukach o zarządzaniu, jak również w praktyce gospodarczej brakuje natomiast rozważań akcentujących znaczenie **strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia** w firmach sektora MSP. Podejście to opiera się na dorobku zarządzania strategicznego, uwzględnia specyfikę tych podmiotów i nakierowane jest na zapewnienie długoterminowej (względnie trwałej) zdolności firmy do sprawnego pozyskiwania i wykorzystywania instrumentów wsparcia w celu istotnego stymulowania procesów rozwojowych. Na podstawie przeglądu literatury, w tym wyników badań wtórnych, zidentyfikowano w tym obszarze merytorycznym określone luki poznawcze w dyscyplinie nauk o zarządzaniu⁶, stanowiące kluczowe uzasadnienie podjęcia niniejszego tematu badawczego:

- **lukę teoretyczną**, która wynika ze słabego rozpoznania podstaw koncepcyjnych i modelowych reguł, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP,
- **lukę metodyczną**, wyrażającą się niedostatkiem rozwiązań w zakresie operacjonalizacji i zasad pomiaru, a także narzędzi pozwalających na ocenę poziomu, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP,
- **lukę empiryczną**, która wiąże się z niewystarczającą analizą i oceną stopnia rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, jego determinant oraz efektów dla procesów zarządzania rozwojem w praktyce gospodarczej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- **lukę praktyczną**, która dotyczy niedostatków w zakresie zasad i rekomendacji dla praktyki gospodarczej pozwalających zwiększyć poziom rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia i jego determinant w firmach sektora MSP oraz intensyfikować pozytywne i minimalizować negatywne efekty wynikające z wykorzystania tego podejścia w zarządzaniu rozwojem tych podmiotów.

⁴ Zob. np. L. Kuczeńska, *Pomoc publiczna dla sektora MSP w Europie Zachodniej*, [w:] Misiąg F. (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa 2005, ss. 30-55; *Survey on the Access to Finance of Small and Medium-Sized Enterprises in the Euro Area*, European Central Bank, Frankfurt am Main 2014; *SME Report 2013*, European Investment Bank, European Investment Fund, Luxembourg 2014.

⁵ W pracy stosowano niekiedy personifikację kategorii przedsiębiorstwa, przypisując mu określone postawy, zachowania, czy wyrażenia. Należy jednak podkreślić, iż w każdym z tych przypadków cechy te są konsekwencją realizowanych procesów zarządzania i decyzji kierownictwa tych podmiotów.

⁶ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2011, ss. 57-61.

Na polu powyższych niedostatków poznawczych rodzą się określone **problemy badawcze** wyrażone w formie pytań badawczych:

PB1: Jakie czynniki wewnętrzne kształtują poziom nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw?

PB2: Jakie czynniki zewnętrzne kształtują poziom nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw?

PB3: Jakimi regułami wyraża się strategiczne podejście do absorpcji wsparcia i w jaki sposób wiąże się ono z poziomem nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP?

PB4: Jakie czynniki kształtują strategiczne podejście do absorpcji wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw?

PB5: W jaki sposób strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wpływa na przebieg działalności absorpcyjnej prowadzonej przez firmy sektora MSP?

PB6: Jakie korzyści dla procesów zarządzania rozwojem firm sektora MSP wynikają z wykorzystania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia?

PB7: Jakie zagrożenia dla procesów zarządzania rozwojem firm sektora MSP wynikają ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia?

Dotychczasowe rozważania w obszarze merytorycznym pracy koncentrowały się przede wszystkim na operacyjnych/taktycznych aspektach absorpcji określonych form i instrumentów wsparcia przez firmy sektora MSP. Prowadzono też analizy potencjału segmentu wsparcia (rozpatrywanego na różnych poziomach, np. krajowym albo regionalnym) w zakresie oferty skierowanej wobec najmniejszych przedsiębiorstw.

Nowe ujęcie problemu badawczego wynika natomiast ze zwrócenia uwagi na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, które wiąże się z przyjęciem przez podmiot gospodarczy długoterminowej perspektywy oraz koncentracji wybranych zasobów i umiejętności na prowadzonej działalności absorpcyjnej, nakierowanej na realizację podstawowych celów rozwojowych firmy⁷. Jest ono jednak osadzone w ramach ilościowej i jakościowej specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw i związane z ewolucją myślenia strategicznego w stronę podejścia dynamicznego i proaktywnego, opartego na okazjach oraz kontekstowej analizie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania firm sektora MSP.

Podjęta w pracy problematyka badawcza wpisuje się w postulowane przez C. Suszyńskiego podkreślenie empirycznego charakteru strategicznego podejścia do zarządzania organizacjami, a także przejścia do tworzenia jakościowo nowej wiedzy jako wiodącej opcji rozwoju zarządzania strategicznego w stosunku do alternatywy inkrementalnej rekapitulacji dotychczasowego dorobku z tego zakresu⁸. Jest ona również zaliczana do perspektywicznych tematów w sferze badań nad zarządzaniem mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami⁹.

⁷ W odróżnieniu od podejścia taktycznego i operacyjnego, które opierają się na krótszym horyzoncie czasowym rozważań oraz pośrednio przyczyniają się do realizacji strategicznych celów firmy.

⁸ C. Suszyński, *Rozdroża zarządzania strategicznego. Ewolucja szkół, postępująca rekapitulacja, czy nowa wiedza?* [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27, Wałbrzych 2014, ss. 57-66.

⁹ T. Łuczka, S. Lachiewicz, E. Stawasz, *Rozwój badań w zakresie zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, ss. 462-463.

Cele pracy i hipotezy badawcze

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania **jako główny cel naukowy pracy** wyznaczono opracowanie modelu podstawowych reguł, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także jego operacjonalizację i weryfikację empiryczną na podstawie badań eksperckich oraz analiz ilościowych i jakościowych przeprowadzonych na próbie firm sektora MSP.

Złożoność celu głównego pracy wskazuje na przenikanie się w nim aspektów teoretycznych, metodycznych, empirycznych oraz praktycznych, co w nakierowaniu na ograniczenie zidentyfikowanych luk poznawczych prowadzi do wyznaczenia czterech dalszych, adekwatnych celów kognitywnych rozprawy.

Celem teoretycznym pracy jest określenie podstaw teoretycznych (w ramach nauk o zarządzaniu) i na ich podstawie określenie konceptualnych reguł, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Celem metodycznym pracy jest przeprowadzenie operacjonalizacji zmiennych, określenie zasad pomiaru oraz opracowanie narzędzia badawczego pozwalających na ocenę poziomu, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP.

Celem empirycznym pracy jest przeprowadzenie badań empirycznych na próbie firm sektora MSP pozwalających na analizę i ocenę stopnia rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, jego determinant oraz efektów dla procesów zarządzania rozwojem tych podmiotów.

Celem praktycznym pracy jest sformułowanie określonych reguł i rekomendacji dla praktyki gospodarczej pozwalających zwiększyć poziom rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia i jego determinant w firmach sektora MSP oraz intensyfikować pozytywne i minimalizować negatywne efekty wynikające z wykorzystania tego podejścia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Realizacji głównego celu naukowego rozprawy (jak również wynikających z niego celów kognitywnych) podporządkowano następujące **cele szczegółowe**:

- C1: Wyznaczenie i ocena podstawowych, wewnętrznych czynników kształtujących nastawienie absorpcyjne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.
- C2: Wyznaczenie i ocena podstawowych, zewnętrznych czynników kształtujących nastawienie absorpcyjne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.
- C3: Określenie reguł strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP oraz kierunku i siły jego relacji wobec nastawienia absorpcyjnego tych podmiotów.
- C4: Identyfikacja i ocena kluczowych czynników determinujących strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia.
- C5: Określenie wpływu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na przebieg działalności absorpcyjnej firm sektora MSP.
- C6: Identyfikacja i ocena korzyści wynikających z wykorzystania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP.

C7: Identyfikacja i ocena zagrożeń wynikających z wykorzystania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP.

W oparciu o przegląd literatury, własne obserwacje autora prowadzone w firmach sektora MSP oraz wyniki badań wstępnych¹⁰ **wyznaczono następujące hipotezy badawcze**, bezpośrednio korespondujące z celami szczegółowymi pracy:

- H1: Poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z takimi czynnikami wewnętrznymi, jak: proabsorpcyjny profil właściciela-menedżera, orientacja rozwojowa oraz dynamika fazy cyklu życia.
- H2: Poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z subiektywną i zobiektywizowaną oceną warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym przede wszystkim z oceną jakości oraz dostępności wsparcia w ich otoczeniu.
- H3: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, wyrażające się zestawem reguł rozpatrywanych w 5 obszarach: społecznym, otoczenia, zasobów, systemu zarządzania i organizacyjnym, jest istotnie i dodatnio powiązane ze wzrostem nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP.
- H4: Kluczowymi czynnikami determinującymi strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia są zasoby proabsorpcyjne: wiedzy i relacji z otoczeniem oraz umiejętności proabsorpcyjne: elastyczności działania i wprowadzania zmian w organizacji.
- H5: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia ułatwia przebieg działalności absorpcyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.
- H6: Strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia ułatwia pozyskanie zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych oraz intensyfikuje pozytywne efekty zakresu działania i ogólnogospodarcze, osiągnięte dzięki wykorzystaniu wsparcia.
- H7: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wiąże się z ograniczeniem autonomii firm sektora MSP oraz zmniejszeniem zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do wsparcia.

Ponieważ hipotezy badawcze wynikają wprost z prowadzonych rozważań teoretycznych, zostały one w tym miejscu przedstawione jedynie w celu wprowadzającym, natomiast ich wyznaczenie zostało uzasadnione w 2 części pracy.

Zakres prowadzonych prac badawczych

Realizacji celów pracy, wyznaczeniu i weryfikacji hipotez badawczych oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze poświęcono przegląd literatury krajowej i zagranicznej (w tym wyników badań wtórnych) oraz własne badania empiryczne.

Przegląd literatury dotyczył przede wszystkim następujących obszarów:

- zarządzania rozwojem firm sektora MSP z uwzględnieniem specyfiki i różnicowania tej zbiorowości podmiotów gospodarczych,

¹⁰ Badania te były prowadzone przez autora w firmach sektora MSP w latach 2001-2013 i dotyczyły m.in. barier działalności i rozwoju tych podmiotów, oferty i wykorzystania instrumentów pomocowych oraz współpracy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia małego biznesu.

- potencjału otoczenia w zakresie wspierania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (ze szczególnym uwzględnieniem Unii Europejskiej),
- absorpcji i zdolności absorpcyjnych organizacji w odniesieniu do zewnętrznych zasobów (w tym form i instrumentów wspierania rozwoju firm sektora MSP),
- kluczowych czynników tworzących układ kształtujący strategiczne warunki funkcjonowania firm sektora MSP,
- strategicznego podejścia do rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem szkół i zasad zarządzania strategicznego,
- wiedzy i zarządzania wiedzą, elastyczności podmiotów gospodarczych, relacji międzyorganizacyjnych oraz zasad i warunków wprowadzania zmian organizacyjnych,
- metodologii badań ilościowych i jakościowych, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru nauk o zarządzaniu.

W ramach **własnych**¹¹ **badania empirycznych** dotyczących niniejszego tematu wykonano:

- **badania eksperckie** przeprowadzone z wykorzystaniem metody delfickiej w grupie 10 respondentów reprezentujących sferę nauki i specjalizujących się w obszarze zarządzania firmami sektora MSP oraz zarządzania strategicznego. Zasadniczym celem tych badań była operacjonalizacja zmiennych występujących w modelu konceptualnym i jego wstępna weryfikacja w oparciu o wiedzę i intuicję ekspertów,
- **badania ankietowe** na próbie 1741 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym 1217 podmiotów z Polski oraz 524 firm z 21 innych, wybranych krajów Unii Europejskiej. Podstawowym celem tej części badań była ilościowa weryfikacja empiryczna zaproponowanego modelu konceptualnego,
- **badania monograficzne** przeprowadzone z wykorzystaniem procedury studium przypadku w 6 wybranych celowo firmach sektora MSP działających w Polsce. Jako zasadniczy cel tej części badań wyznaczono jakościową (opisową) prezentację i porównanie wzorcowych oraz antywzorcowych rozwiązań stosowanych w ramach opracowanego modelu konceptualnego.

Praca naukowa została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05894. W trakcie prowadzonych prac badawczych szczególną uwagę zwrócono na **zagadnienia etyczne** obejmujące¹²:

- zapewnienie dobrowolności udziału w badaniach oraz zagwarantowanie braku negatywnych konsekwencji dla respondentów (oraz reprezentowanych przez nich podmiotów), wynikających z prowadzonych prac badawczych,

¹¹ Badania opierały się na autorskich narzędziach badawczych i zostały przeprowadzone samodzielnie przez autora.

¹² J. Bogdanienko, *Etyka w badaniach naukowych*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, ss. 162-180; S. Ciuk, D. Latusek-Jurczak, *Etyka w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, tom 1, PWN, Warszawa 2012, ss. 23-39; E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013, ss. 79-90.

- zagwarantowanie poufności materiału empirycznego oraz zabezpieczenie interesów i dóbr zarówno respondentów, jak również reprezentowanych przez nich podmiotów,
- uczciwość i rzetelność w procesie gromadzenia, analizy oraz prezentacji wyników badań,
- zapewnienie efektywności badawczej poprzez eliminację działań pozornych i bezużytecznych.

Wykorzystanie różnych podejść i metod badawczych umożliwiło zastosowanie triangulacji metodologicznej oraz triangulacji danych nakierowanej na powiązanie i konfrontację wyników badań ilościowych i jakościowych, zwiększającej rzetelność i trafność wnioskowania. Przeprowadzone analizy oraz omówienia materiału empirycznego pozwoliły na weryfikację wyznaczonych hipotez badawczych, istotnie przyczyniając się do realizacji celów pracy i odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Szczegółowe wnioski i słabości (ograniczenia) zrealizowanych prac badawczych oraz kierunki dalszych badań przedstawiono w zakończeniu rozprawy.

Układ pracy oraz zawartość poszczególnych części i rozdziałów

Układ rozprawy ściśle podporządkowano realizacji celów pracy, wyznaczeniu i weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Nawiązuje on do zalecanego w literaturze metodologicznej¹³ podziału na: wprowadzenie, tekst główny, wnioski końcowe, spisy (literatury, rysunków, tabel) oraz załączniki. W **tekście głównym** wyznaczono pięć części podzielonych na 25 rozdziałów. Podział tego typu jest z powodzeniem stosowany w wielu opracowaniach z zakresu nauk o zarządzaniu¹⁴. Zachowano w nim klasyczny dla prac naukowych podział treści na rozważania teoretyczne (zaprezentowane w układzie przedmiotowym w częściach 1-2), szczegółową prezentację procedury badawczej (część 3) oraz sprawozdanie z przeprowadzonych własnych badań empirycznych dotyczących tematu (przedstawione w układzie metodycznym w częściach 4-5).

Pierwszą część pracy poświęcono możliwościom i kierunkom wykorzystania potencjału otoczenia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Rozprawę otwiera rozdział poświęcony specyfice i zróżnicowaniu firm sektora MSP w naukach o zarządzaniu. Omówiono w nim jakościowe i ilościowe kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw według wielkości, zwracając następnie uwagę na wysoce heterogeniczną strukturę zbiorowości najmniejszych podmiotów gospodarczych. W rozdziale 2 zaprezentowano teoretyczne podstawy rozwoju i zarządzania rozwojem współczesnych przedsiębiorstw. Rozwój określono

¹³ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003, ss. 170-183.

¹⁴ Np. w pracach: J. Gajdka, E. Walińska, *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka. Tom I i II*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000; M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2010; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011; P. Walentynowicz, *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

jako holistyczny, długoterminowy proces zmian o strategicznym znaczeniu dla organizacji, wyróżniając jednocześnie dwa podejścia do jego definiowania na gruncie nauk o zarządzaniu: podejście jakościowe oraz zintegrowane. W kolejnym rozdziale przedstawiono podstawowe czynniki i modele zarządzania rozwojem firm sektora MSP. Zwrócono tu uwagę, iż procesy rozwojowe tych podmiotów są ściśle powiązane z ich środowiskiem zewnętrznym, w którym istotną rolę pełni dostępność wsparcia oferowanego na różnych poziomach dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Rozważania te kontynuowano w kolejnym rozdziale, w którym sformułowano autorską definicję wsparcia oraz dokonano klasyfikacji form i instrumentów pomocowych dla firm sektora MSP według określonych kryteriów. W rozdziale 5 przedstawiono natomiast przykłady inicjatyw wspierających rozwój najmniejszych podmiotów gospodarczych w wybranych rejonach świata, w tym w Stanach Zjednoczonych, Australii, Ameryce Łacińskiej, w krajach Afryki, Bliskiego Wschodu i Azji. Szczególną uwagę poświęcono przykładom takich rozwiązań wynikających ze zintegrowanych działań Unii Europejskiej i stosowanych we wszystkich krajach członkowskich Wspólnoty. Podkreślono przy tym, iż warunkiem wykorzystania tego potencjału jest określona aktywność absorpcyjna firm sektora MSP, wyrażająca się szeregiem działań zmierzających do pozyskania i wykorzystania zewnętrznego wsparcia.

W drugiej części pracy skoncentrowano się na teoretycznych podstawach absorpcji wsparcia w procesach rozwojowych firm sektora MSP. W pierwszej kolejności omówiono zakres wykorzystania pojęcia absorpcji i zdolności absorpcyjnych organizacji w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. W rozdziale 7 zaprezentowano autorską definicję oraz scharakteryzowano proces i poziomy absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono tu na strategiczne podejście do tego zagadnienia, wyrażające holistyczną łączność organizacji z jej otoczeniem i nakierowane na bezpośrednie powiązanie absorpcji wsparcia z realizacją celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Przyjęto przy tym, iż ranga tego podejścia rośnie wraz ze wzrostem zaangażowania podmiotu w działalność absorpcyjną. Jako miarę tej aktywności przyjęto nastawienie absorpcyjne firm sektora MSP, któremu poświęcono rozważania przedstawione w rozdziale 8. Zwrócono tu uwagę na zróżnicowanie podejść mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do tej działalności, identyfikując jednocześnie określone czynniki wewnętrzne i zewnętrzne determinujące poziom nastawienia absorpcyjnego najmniejszych podmiotów gospodarczych. Rozważania te zostały nakierowane na wyznaczenie pierwszych trzech hipotez badawczych.

W rozdziale 9 sformułowano modelowe reguły strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP. Zostały one wyznaczone na podstawie dorobku szkół i podstawowych cech zarządzania strategicznego, z uwzględnieniem specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Ostatni rozdział tej części poświęcono natomiast omówieniu kluczowych determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia firm sektora MSP. Jako czynniki kształtujące poziom rozwoju tego podejścia przyjęto zasoby proabsorpcyjne: wiedzy i relacji międzyorganizacyjnych oraz umiejętności proabsorpcyjne: elastycznego działania i wprowadzania zmian organizacyjnych. Zidentyfikowano również

szereg pozytywnych i negatywnych efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia dla procesów zarządzania rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wszystkie te rozważania zostały nakierowane na wyznaczenie czterech pozostałych hipotez badawczych. W końcowej części tego rozdziału zaprezentowano i omówiono ogólną postać modelu konceptualnego zaproponowanego w pracy.

W trzeciej części rozprawy przedstawiono zastosowane metody badawcze oraz określono zakres prowadzonych prac empirycznych. W rozdziale 11 wyznaczono cele i scharakteryzowano przebieg badań eksperckich, zrealizowanych z wykorzystaniem metody delfickiej. Przedstawiono tu również kryteria doboru respondentów, jak również zastosowane narzędzia badawcze i poziom kształtowania się zgodności ocen ekspertów w kolejnych rundach badania. Rozdział 12 poświęcono metodycznym podstawom pomiaru działalności absorpcyjnej firm sektora MSP na podstawie wyników badań eksperckich. Rekomendacje ekspertów zestawione z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej zostały wykorzystane do operacjonalizacji modelu konceptualnego, co zostało omówione w kolejnym rozdziale pracy. Zaprezentowano tu jednocześnie wykaz wszystkich zmiennych prostych i złożonych wykorzystanych w ramach prowadzonych prac empirycznych. W rozdziale 14 przedstawiono metodykę badań ankietowych, określając ich cele, zasięg geograficzny oraz cechy, zalety i wady wybranej techniki badawczej. Zaprezentowano także strukturę autorskiego narzędzia badawczego, właściwości przyjętych skal pomiarowych, zasady wyboru jednostek losowania i doboru próby badawczej, a także zakres zastosowanych narzędzi analizy statystycznej. Rozdział 15 poświęcono natomiast metodyce badań prowadzonych w formie studiów przypadku. Wyznaczono cele, omówiono zastosowaną procedurę badawczą, a także przedstawiono kryteria doboru i wstępną charakterystykę przedsiębiorstw wybranych do dalszych analiz. Zaprezentowano również szczegółowe metody i techniki oraz narzędzie badawcze i źródła informacji wykorzystane w trakcie prowadzonych prac empirycznych.

W czwartej części rozprawy przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na próbie firm sektora MSP z Unii Europejskiej. W pierwszej kolejności zaprezentowano charakterystykę obszaru geograficznego. Zwrócono tu uwagę na zróżnicowany poziom rozwoju społeczno-gospodarczego w poszczególnych krajach. Na tej podstawie wyznaczono określone grupy krajów charakteryzujące się podobnymi warunkami dla rozwoju przedsiębiorczości, w ramach których prowadzono dalsze analizy empiryczne. W rozdziale 17 przedstawiono ilościową i jakościową charakterystykę próby badawczej. Uwzględniono w niej m.in. wybrane cechy rozwojowe badanych firm, poziom ich wyników rynkowych, a także opinie respondentów na temat segmentu wsparcia i innych uwarunkowań otoczenia ich przedsiębiorstw. W rozdziale 18 zaprezentowano wyniki dotyczące procesów rozwojowych oraz działalności absorpcyjnej prowadzonej przez badane firmy sektora MSP. Zwrócono tu uwagę na poziom orientacji rozwojowej i tendencję wzrostową tych podmiotów. Przedstawiono także zakres, kierunki i uwarunkowania przebiegu prowadzonej przez nie działalności absorpcyjnej. Wykorzystując analizę regresji liniowej, dokonano oceny kształtowania się poziomu nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP

w zależności od czynników wyznaczonych w modelu konceptualnym. Prowadzone w tym miejscu analizy empiryczne zostały nakierowane na ilościową weryfikację hipotez H1 i H2.

W rozdziale 19 zaprezentowano wyniki badań dotyczące kształtowania się strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w próbie badawczej. Przedstawiono tu zakres rozwoju opisywanego podejścia, a także relacje zachodzące pomiędzy jego poziomem i siłą nastawienia absorpcyjnego analizowanych podmiotów. Następnie wykorzystano analizę regresji do oceny kształtowania się strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zależności od wyznaczonych w modelu konceptualnym zasobów i umiejętności proabsorpcyjnych. Prowadzone analizy empiryczne nakierowano na weryfikację hipotez H3 i H4. W ostatnim rozdziale tej części zwrócono uwagę na efekty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w procesach rozwojowych badanych firm sektora MSP. Omówiono wpływ opisywanego podejścia na przebieg oraz poziom korzyści i zagrożeń rozwojowych wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej, co pozwoliło na weryfikację hipotez H5, H6 i H7. W końcowej części dokonano porównania profili i mierników działalności absorpcyjnej firm sektora MSP o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia.

W piątej części pracy przedstawiono natomiast sprawozdanie z prac empirycznych prowadzonych w formie studium przypadku. W pierwszej kolejności zaprezentowano pozytywne (wzorcowe) przykłady rozwiązań stosowanych w zakresie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na przykładzie:

- mikrofirmy Kompasja z Łodzi (w rozdziale 21),
- małej firmy Centrum Badań DNA sp. z o.o. z Poznania (w rozdziale 22),
- średniej wielkości spółki akcyjnej MakoLab z Łodzi (w rozdziale 23).

Kolejny rozdział poświęcono natomiast prezentacji negatywnych (antywzorcowych) rozwiązań w zakresie rozwoju opisywanego podejścia w trzech wybranych firmach reprezentujących każdą z kategorii wielkości. Rozprawę kończy rozdział 25, w którym wykorzystano triangulację metodologiczną i triangulację danych do porównania przedsiębiorstw badanych w formie studiów przypadku z wynikami uzyskanymi w trakcie badań ilościowych. Przedstawiono tu również podstawowe konkluzje z badań jakościowych nakierowane na falsyfikację wyznaczonych hipotez badawczych.

W zakończeniu pracy sformułowano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań, które pozwoliły na weryfikację wyznaczonych hipotez i udzielenie odpowiedzi na postawione we wprowadzeniu pytania badawcze. Na tej podstawie dokonano analizy poziomu realizacji wyznaczonych celów rozprawy, dzięki czemu możliwe było ograniczenie zidentyfikowanych luk poznawczych i określenie wkładu pracy w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu. Zwrócono również uwagę na ograniczenia modelu konceptualnego i przeprowadzonych prac empirycznych, formułując jednocześnie rekomendacje dla dalszych badań w obszarze merytorycznym związanym z niniejszą pracą.

Integralną część rozprawy **stanowią załączniki**, w których zamieszczono pełne wersje autorskich narzędzi badawczych wykorzystanych w trakcie prowadzonych

prac empirycznych, a także szczegółowe wyniki badań ankietowych zaprezentowane w formie tabelarycznej.

Autor wyraża nadzieję, iż rozprawa przyczyni się do rozwoju wiedzy naukowej w obszarze przedsiębiorczości oraz zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Za jej szczególnie ważny rezultat **w sferze nauk o zarządzaniu** uznaje wyznaczenie reguł i czynników kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wraz ze wskazaniem i empiryczną weryfikacją efektów tego podejścia dla procesów rozwojowych firm sektora MSP. Stanowi to wkład do rozwoju tych koncepcji i modeli zarządzania rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które podkreślają znaczenie interakcji zachodzących pomiędzy organizacją i jej otoczeniem.

Rozprawa zawiera wiele obserwacji i rekomendacji praktycznych, które są skierowane do właścicieli i menedżerów firm sektora MSP, przede wszystkim o wysokiej orientacji rozwojowej i wzrostowej. Mogą być one przydatne także przedstawicielom organizacji otoczenia małego biznesu i decydentom kształtującym warunki polityczno-gospodarcze dla rozwoju przedsiębiorczości. Pracę warto również polecić studentom kierunków ekonomicznych i menedżerskich, słuchaczom studiów podyplomowych oraz uczestnikom szkoleń związanych z kształtowaniem kompetencji w zakresie prowadzenia małej firmy.

Należy jednak podkreślić, iż rozprawa nie wyczerpuje wszystkich problemów związanych z przebiegiem działalności absorpcyjnej w firmach sektora MSP. Z uwagi na złożony i zmienny w czasie charakter tej tematyki wymaga ona prowadzenia dalszych rozważań teoretycznych i prac empirycznych. Zdaniem autora praca może zatem przyczynić się do podjęcia krytycznej dyskusji naukowej nad uwarunkowaniami absorpcji wsparcia w procesach rozwojowych firm sektora MSP oraz stać się inspiracją do dalszych prac badawczych w tym obszarze.

Bardzo serdecznie dziękuję mojemu Nauczycielowi i Opiekunowi Naukowemu, Panu Profesorowi dr. hab. Stefanowi Lachiewiczowi za przychylność, inspiracje i wsparcie w pracy badawczej, które istotnie przyczyniły się do powstania tej rozprawy.

Szczególnie dziękuję Ekspertom biorącym udział w badaniu delfickim za wartościowe opinie i merytoryczne argumenty, które skłoniły mnie do refleksji i pozwoliły nadać finalną postać proponowanemu modelowi conceptualnemu. Składam również serdeczne podziękowania recenzentom – Pani Profesor dr. hab. Krystynie Poznańskiej oraz Panu Profesorowi dr. hab. Ryszardowi Rutce – za wnikliwą ocenę pracy oraz za cenne uwagi i wskazówki, które wpłynęły na ostateczny kształt książki.

Dziękuję również Panu Profesorowi dr. hab. inż. Ryszardowi Grądzkiemu – Dziekanowi Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej – za stworzenie korzystnych warunków do rozwoju naukowego. Szczególne podziękowania składam także Pani Profesor dr. hab. inż. Agnieszce Zakrzewskiej-Bielawskiej – kierownikowi Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz Koleżankom i Kolegom z Katedry za przyjazną atmosferę w pracy oraz mobilizację do aktywności naukowo-badawczej.

CZĘŚĆ I

WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU OTOCZENIA W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Rozdział 1

Specyfika i zróżnicowanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią dominującą ilościowo zbiorowość instytucjonalnych podmiotów współczesnej gospodarki rynkowej. Ich funkcjonowanie wiąże się jednocześnie z występowaniem wielu pozytywnych efektów społeczno-gospodarczych, dotyczących między innymi istotnego wkładu w wytwarzanie produktu krajowego brutto, wpływu na poziom i strukturę zatrudnienia, czy kreowania przedsiębiorczych postaw w społeczeństwie. W wyniku tego firmy sektora MSP są traktowane jako **zbiorowość o strategicznym znaczeniu** dla Unii Europejskiej, Polski i innych krajów rozwiniętych oraz rozwijających się gospodarczo. Jednocześnie następuje dynamiczny rozwój badań nad zarządzaniem mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami¹⁵, determinowany w istotnym stopniu dualną naturą tych podmiotów, na którą składa się¹⁶:

1. Specyfika, wyrażająca się szczególnym i niepowtarzalnym charakterem MSP.
2. Zróżnicowanie, które wynika z wysoce heterogenicznej struktury ich zbiorowości.

Trend badawczy związany z **poszukiwaniem specyfiki MSP** koncentruje się przede wszystkim na jakościowym i ilościowym odróżnieniu tych firm od dużych przedsiębiorstw (określanych skrótem DP). Początki tego trendu wiążą się z badaniami przedstawicieli tzw. szkoły astońskiej¹⁷ i dotyczą głównie wpływu

¹⁵ P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005, ss. 38-64; G. Jones, R.D. Wadhvani, *Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda*, Harvard Business School Working Paper, no. 07-007/2006; T. Łuczka, S. Lachiewicz, E. Stawasz, *Rozwój badań w zakresie zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, ss. 444-467.

¹⁶ O. Torrès, *Thirty Years of Research into SMEs: A Field of Trends and Counter-trends*, "Cahiers de Recherche", EM Lyon, no. 6/2003, ss. 5-38.

¹⁷ D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings, C. Turner, *Dimensions of Organization Structure*, "Administrative Science Quarterly", vol. 13, no. 1/1968, ss. 65-105; D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings, *An Empirical Taxonomy of Structure of Work Organizations*, "Administrative Science Quarterly", vol. 14, no. 1/1969, ss. 115-126.

rozmiarów przedsiębiorstwa na jego strukturę organizacyjną i funkcjonowanie¹⁸. W tym okresie opublikowany został również tzw. raport J.E. Boltona¹⁹, w którym rozpoczęto dyskusję nad kryteriami wyodrębniania MSP ze zbiorowości podmiotów gospodarczych. W ramach tego trendu mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa traktowane są jako koherentna zbiorowość stanowiąca opozycję wobec dużych przedsiębiorstw w oparciu o określone właściwości jakościowe oraz ilościowe²⁰.

Kryteria jakościowe (merytoryczne) mają charakter niemierzalny, w kluczowym stopniu decydują o specyfice MSP będąc jednocześnie istotnymi determinantami rozwoju i wzrostu tych podmiotów. **Miary ilościowe** (statystyczne) mają natomiast charakter mierzalny i mogą dotyczyć nakładów lub efektów działalności MSP. Właściwości te są niejednokrotnie atutami, ale również mogą mieć negatywne konsekwencje dla funkcjonowania i rozwoju firm sektora MSP²¹. Stanowią one podstawę definiowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, będąc fundamentem metodycznym rozwoju teorii i prowadzonych badań empirycznych w tym obszarze. Mogą być one rozpatrywane w postaci czystej lub łączonej i są wykorzystywane w dwóch kategoriach definicji:

- **formalnych (oficjalnych)**, stosowanych głównie w aktach normatywnych, regulaminach i dokumentach wewnętrznych służących do realizacji określonych działań na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- **nieformalnych**, wykorzystywanych głównie w pracach naukowo-badawczych.

W praktyce stosuje się najczęściej definicje multikryterialne z zastrzeżeniem, że wszystkie mają charakter: umowny, subiektywny oraz kontekstowy i służą określonym celom, wśród których można wymienić m.in.: cele naukowe, statystyczne, prawne, polityczne, społeczne, marketingowe, a także służące realizacji postulatów wspierania małego biznesu²². Na świecie występuje wiele różnorodnych formalnych definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw²³, a w Europie podejście do wyodrębnienia kategorii MSP wiązało się przede wszystkim z kolejnymi etapami polityki wspólnotowej prowadzonej wobec tej grupy podmiotów gospodarczych. Europejska definicja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw ewoluowała²⁴ od

¹⁸ E. Penrose, Ch. Pitelis., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 2009; H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.

¹⁹ J.E. Bolton, *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, HMSO, Londyn 1971.

²⁰ T.C. Dandridge, *Children are not Little Grown-ups: Small Business Needs its Own Organizational Theory*, "Journal of Small Business Management", vol. 17, no. 2/1979, ss. 53-57; J.A. Welsh, J.F. White, *A Small Business Is Not a Little Big Business*, "Harvard Business Review", vol. 59, no. 4/1981, ss. 18-32; C.E. Bannier, S. Zahn, *Are SMEs Large Firms in Miniature? Evidence from the Growth of German SMEs*, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", vol. 17, no. 2/2012, ss. 220-248.

²¹ S. Cyfert, *Rozszerzanie granic małych przedsiębiorstw*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 35-36.

²² Szerzej na kluczowe problemy definiowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zwraca uwagę P. Dominiak, *Sektor MSP...*, dz. cyt, ss. 27-37 i dalsze.

²³ *OECD SME and Entrepreneurship Outlook – 2005 Edition*, OECD Publishing, 2005, s. 17; M. Ayyagari, T. Beck, A. Demirgüç-Kunt, *Small and Medium Enterprises Across the Globe*, "Small Business Economics", vol. 29, no. 4/2007, ss. 431-433; R.J. Dilger, *Small Business Size Standards: A Historical Analysis of Contemporary Issues*, Congressional Research Service, Washington 2013.

²⁴ Zob. szerzej: R. Majewski, *Ewolucja definiowania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, [w:] Winiarski M. (red.), *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, Acta Universitatis Wratislaviensis, nr 2756, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, ss. 119-129.

propozycji ilościowych i jakościowych kryteriów zawartych w raporcie J.E. Boltona, poprzez różnorodne regulacje stosowane niezależnie w poszczególnych krajach, aż do zaproponowanej w 1996 roku rekomendacji Komisji Europejskiej²⁵ mającej na celu ujednolichenie definiowania MSP na terenie Wspólnoty. Aktualnie stosowane kryteria klasyfikacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw są szczegółowo opisywane w literaturze²⁶, a ważniejsze z nich przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Ważniejsze jakościowe i ilościowe kryteria specyfiki MSP

Kryteria jakościowe	Kryteria ilościowe
– dominacja osoby i osobowości właściciela w systemie organizacyjnym firmy, – jedność własności i zarządzania, – wysoka niezależność prawna i kapitałowa, – niedobory i ograniczenia zasobowe oraz utrudniony dostęp do efektów skali, – szczególny typ gospodarki finansowej, w tym mentalność kredytowa przedsiębiorcy²⁷, – uproszczona, raczej scentralizowana i nisko sformalizowana struktura organizacyjna, – bezpośrednie stosunki służbowe pomiędzy kierownictwem i pracownikami, – niewielki zasięg działania rynkowego, – wysoka przedsiębiorczość i elastyczność działania, – silna presja warunków zewnętrznych, przy jednoczesnej relatywnie słabej pozycji w stosunku do otoczenia i niewielkiej zdolności oddziaływania na środowisko zewnętrzne, – niedobory zasobowe, wynikające z ilościowych ograniczeń firm sektora MSP.	– niewielka liczba zatrudnionych lub zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa (bardzo ważna jest tu precyzyjna definicja osoby zatrudnionej/zaangażowanej), – wysokość obrotów lub dochodu firmy, – suma aktywów lub pasywów bilansu, – powiązania kapitałowe podmiotu, – wartość środków trwałych, – wysokość kapitału własnego, – liczba odbiorców, – wielkość produkcji i/lub świadczenia usług, – udział w rynku sprzedaży, – poziom wyniku finansowego firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, ss. 15-18.

Obecnie na terenie Unii Europejskiej wiodącą rolę pełni **jednolita formalna definicja MSP** określona w zaleceniach²⁸, a następnie w rozporządzeniu²⁹ Komisji

²⁵ Commission Recommendation 96/280/EC of 3 April 1996 *Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises*, "Official Journal of the European Union", L 107, 30.04.1996, s. 4.

²⁶ S. Blili, L. Raymond, *Information Technology: Threats and Opportunities for Small and Medium-Sized Enterprises*, "International Journal of Information Management", vol. 13, no. 6/1993, ss. 439-448; T. Łuczka, *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997, ss. 9-26; B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Lódź 2001, ss. 68-74; S. Lachiewicz, L. Załączny, *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, ss. 7-16; K. Safin, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 30-42; O. Nicolescu, *Main Features of SMEs Organisation System*, "Review of International Comparative Management", vol. 10, no. 3/2009, ss. 405-413.

²⁷ Wyraża się ona niechęcią właścicieli do finansowania firmy kapitałem obcym, zob. szerzej: T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa-Poznań 2001, ss. 16-17.

²⁸ 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.

Europejskiej, wyodrębniająca mikro, małe i średnie podmioty według kryteriów: wielkości zatrudnienia, poziomu przychodów oraz wielkości aktywów z uwzględnieniem niezależności kapitałowej od innych organizacji. Graniczny pułap dla zbiorowości MSP wyznacza poziom 249 zatrudnionych oraz roczny obrót na poziomie 50 mln Euro lub całkowity bilans roczny w wysokości 43 mln Euro. Definicja ta weszła w życie 1 stycznia 2005 roku i jest obecnie obowiązująca dla krajowych oraz wspólnotowych programów pomocowych dla MSP.

Powyższa definicja ma charakter wielokryterialny, przy czym dominującym wyróżnikiem stają się kryteria ilościowe, w tym liczba zatrudnionych³⁰, wyrażone bez uwzględnienia kontekstu branżowego, czy profilu przedsiębiorstwa. Można zidentyfikować jednak jeszcze szereg innych definicji formalnych, istniejących na przykład w polskim systemie prawnym i definiujących podmioty **prowadzące działalność w mniejszym zakresie**. Przykładem może tu być definicja małego podatnika na gruncie ustawy o podatku od towarów i usług³¹, czy mniejszej jednostki uprawnionej do składania uproszczonych sprawozdań finansowych na gruncie ustawy o rachunkowości³².

Specyficzne kryteria wyodrębnienia MSP związane są również z działaniami marketingowymi dużych organizacji traktujących mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa jako ważną grupę docelową dla swoich produktów i usług. Dotyczy to przede wszystkim instytucji finansowych i ubezpieczeniowych, firm telekomunikacyjnych, czy dostawców rozwiązań technologicznych³³. W literaturze z zakresu zarządzania występuje ponadto szereg podejść nieformalnych do definiowania mniejszych przedsiębiorstw³⁴, które wskazują na trudności w jednoznacznym wyznaczeniu właściwości tej zbiorowości podmiotów gospodarczych. Odpowiedzią na te wyzwania może być opisowa definicja MSP P.A. Julien³⁵ oparta o kontinuum cech mierzalnych oraz niemierzalnych. Wyraża

²⁹ *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw*, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.

³⁰ Czynniki ten przyjmowany jako wiodący wywołuje wiele kontrowersji, bowiem nie uwzględnia specyfiki branżowej, struktury kadry, stopnia jej wykorzystania (S. Lachiewicz, L. Załęczny, *Małe firmy w gospodarce...*, dz. cyt., ss. 7-8), ani specyficznych rozwiązań w zakresie współpracy międzyorganizacyjnej, w wyniku których na rzecz firmy, która nie zatrudnia ani jednego pracownika (w rozumieniu przepisów prawa pracy) może „pracować” kilka lub kilkanaście osób lub podmiotów gospodarczych (J. Strużyńska, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002, ss. 19-22).

³¹ Art. 2 pkt. 25 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz. U. 2004, Nr 54, poz. 535.

³² Art. 50 ust. 2 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591.

³³ M. Matejun, *Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych*, [w:] Lachiewicz S., Staniec I. (red.), *Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2007, ss. 88-89.

³⁴ K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/1994, s. 24. Niektóre z podejść nieformalnych są stosowane w praktyce badawczej nauk o zarządzaniu. Przykładem może być zastosowany przez R. Kozłowskiego podział operatorów telefonii stacjonarnej na firmy: (a) bardzo małe, (b) małe, (c) średnie i (d) duże w oparciu o wielkość zatrudnienia (R. Kozłowski, *Przeobrażenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, ss. 79-80), czy klasyfikacja L. Berlińskiego obejmująca podmioty bardzo małe, przeciętne i ponad przeciętne (L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 12).

³⁵ P.A. Julien, *Introduction*, [w:] Julien P.A. (red.), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate Publishing, Brookfield 2000, s. 14.

ona syntezę różnych podejść definicyjnych i jednocześnie uznaje wysoką elastyczność właściwości mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Jej podstawową wadą jest jednak ograniczona możliwość zastosowania praktycznego, co wynika z dużej dowolności interpretacyjnej i braku jednoznacznych kryteriów przynależności firm do określonych klas wielkości.

Wyzwania związane z wyznaczaniem specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw można określić jako **trend w kierunku poszukiwania „przeciętności MSP”**, która według T. Mazzarola, S. Reboud oraz D. Clark determinowana jest przez pewne cechy występujące w poszczególnych obszarach³⁶:

- w zakresie rozmiaru firmy opiera się na ograniczonych zasobach wyznaczanych przez określone definicje mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- w sferze charakterystyki właściciela-menedżera dominuje umiarkowana skłonność do podejmowania ryzyka, relatywna otwartość na innowacje i nowe pomysły, przy jednoczesnej potrzebie działania z wysokim poziomem niezależności,
- w zakresie konfiguracji organizacyjnej kluczowe znaczenie odgrywają nisko sformalizowane systemy organizacyjne oraz struktury sieciowych powiązań z otoczeniem gospodarczym,
- w sferze finansowania dominują źródła wewnętrzne, własne,
- w obszarze strategii istotne znaczenie odgrywa intuicyjny styl zarządzania oparty o działania inkrementalne (wyłaniające się),
- w obszarze potencjału wzrostowego dominuje wykorzystanie wewnętrznych zasobów (koncepcja „make”) przy jednoczesnym funkcjonowaniu w ustabilizowanych fazach cyklu życia organizacji.

Podejściem konsolidującym powyższe wnioski jest koncepcja O. Torrèsa, w ramach której specyfika mikro, małych i średnich przedsiębiorstw bazuje na pięciu wymiarach bliskości: hierarchicznym, intrafunkcyjnym, informacyjnym, efemerycznym oraz przestrzennym, z których każdy wiąże się z określonym obszarem specyfiki MSP³⁷.

W literaturze zwraca się jednak uwagę³⁸, iż określenie specyfiki nie wystarcza do jednoznacznego zdefiniowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z powodu wysoce heterogenicznej struktury ich zbiorowości. Występuje w niej bowiem bardzo duże zróżnicowanie podmiotów gospodarczych, których poszczególne właściwości odbiegają znacząco od ich „przeciętnego” profilu. Różnorodność ta wiąże się z właściwościami statystycznymi (np. znaczna różnica w poziomie dostępnych

³⁶ T.W. Mazzarol, S. Reboud, D. Clark, *In Search of the ‘SME Ordinaire’ – Towards a Taxonomy*, Referat przygotowany na konferencję: “Back to the Future: Changes in Perspectives of Global Entrepreneurship and Innovation”, 56th Annual ICSB World Conference, 15-18 June, Stockholm, Sweden 2011, ss. 14-18.

³⁷ O. Torrès, *The Proximity Law of Small Business Management: Between Closeness and Closure*, materiały konferencyjne 49th International Congress of Small Business (ICSB), Johannesburg 2004; O. Torrès, F. Delmar, *Smallness of Firm and HRM: the Key Role Played by Proximity*, materiały konferencyjne RENT XX: Research in Entrepreneurship and Small Business, EIASM, Bruksela 2006.

³⁸ J. Curran, R. Burrows, *Shifting the Focus: Problems and Approaches in Studying the Small Enterprise in the Services Sector*, [w:] Atkin R., Chell E., Mason C. (red.), *New Directions in Small Business Research*, Ashgate Publishing, Aldershot 1993, ss. 177-191; J. Curran, R.A. Blackburn, *Researching the Small Enterprise*, Sage, London 2001, ss. 60-68; P. Dominiak, *Sektor MSP...*, dz. cyt, ss. 21-23; M. Kokocińska, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach europejskich*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, ss. 179-182.

zasobów w poszczególnych klasach wielkości), z opisem jakościowym MSP, a także z warunkami ich funkcjonowania w poszczególnych krajach. Obserwacje te stały się podstawą trendu związanego z **akcentowaniem zróżnicowania MSP**.

Ten trend badawczy koncentruje się przede wszystkim na wyodrębnianiu w tej zbiorowości zróżnicowanych podgrup w oparciu o określone kryteria. Niejednolitość widoczna jest już na etapie tworzenia podmiotów gospodarczych. W. Gartner, T. Mitchell oraz K. Vesper na podstawie cech indywidualnych przedsiębiorcy, właściwości organizacyjnych i procesowych firmy oraz konkurencyjnych warunków otoczenia wyodrębnili 8 typów **nowych przedsięwzięć biznesowych**: (1) ucieczka w nieznane, (2) wspólnota interesów, (3) oparcie na umiejętnościach/kontaktach, (4) zakup istniejącej firmy, (5) dźwignia specjalizacji, (6) agresja usług, (7) pionierska idea oraz (8) metodyczna organizacja³⁹.

Uzupełnieniem tego podejścia może być typologia zaproponowana przez S. Kunkela⁴⁰, uwzględniająca kontekst wcześniejszych podejść dotyczących zarówno przedsiębiorczości autonomicznej⁴¹, jak również korporacyjnej⁴². Wyodrębniono tu 10 rodzajów nowych przedsięwzięć ze względu na wykorzystywanie działań przedsiębiorczych w procesach wzrostowych w kontekście potencjalnych przychodów. Pierwsze pięć typów związanych jest z przedsiębiorczością korporacyjną i dotyczy w większym stopniu przekształceń dużych organizacji. Druga połowa odnosi się do przedsiębiorczości autonomicznej i podkreśla głównie zróżnicowanie w grupie nowych przedsięwzięć w zbiorowości MSP. Podział ten obejmuje: (1) niezależne nowe przedsięwzięcia stymulowane potrzebami rynkowymi, (2) niezależne przedsięwzięcia oparte na technologii, (3) nowe przedsięwzięcia substytucji dochodów, (4) nowe przedsięwzięcia suplementacji dochodów oraz (5) nowe przedsięwzięcia hobby/stylu życia, w przypadku których zysk nie jest głównym motywem założycielskim.

Istotne zróżnicowanie w zbiorowości MSP widoczne jest również na **dalszych etapach ich funkcjonowania**, co wiąże się przede wszystkim z orientacją rozwojową firmy. Na problemy te zwraca uwagę B. Piasecki, przywołując na podstawie literatury zachodniej podziały firm na⁴³:

- podmioty przedsiębiorcze oraz podmioty substytucji dochodów,
- podmioty rosnące oraz podmioty stabilne, wśród których można wyróżnić firmy martwo urodzone i firmy-meteory,
- (1) przedsięwzięcia zastępujące pracę, (2) stylu życia, (3) wysokodochodowe, stabilne małe przedsięwzięcia oraz (4) przedsięwzięcia szybko rosnące.

³⁹ W.B. Gartner, T.R. Mitchell, K.H. Vesper, *A Taxonomy of New Business Ventures*, "Journal of Business Venturing", vol. 4, no. 3/1989, ss. 169-186.

⁴⁰ S.W. Kunkel, *Toward a Typology of Entrepreneurial Activities*, "Academy of Entrepreneurship Journal", vol. 7, no. 1/2001, ss. 75-90.

⁴¹ D.L. Birch, *Job creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Free Press, New York 1987.

⁴² L.A. Weiss, *Start-up Businesses: A Comparison of Performance*, "Sloan Management Review", vol. 23, no. 1/1981, ss. 37-53; W.D. Guth, A. Ginsberg, *Corporate Entrepreneurship*, "Strategic Management Journal", vol. 11, no. 5/1990, ss. 5-15.

⁴³ B. Piasecki, *Mała firma...*, dz. cyt., ss. 75-76.

W literaturze proponowanych jest wiele dodatkowych typologii podkreślających różnicowanie MSP z punktu widzenia określonych kryteriów. E. Stawasz wymienia różne rodzaje tych firm, biorąc pod uwagę specyfikę i zakres prowadzonej działalności innowacyjnej, a także uwzględniając dynamikę wzrostu i rolę gospodarczą⁴⁴. G. d'Amboise i M. Muldowney wyodrębniają szereg typologii firm MSP z punktu widzenia⁴⁵: relacji z otoczeniem, konfiguracji organizacyjnej, charakterystyki właścicieli-menedżerów, sukcesu lub porażki rynkowej przedsiębiorstwa oraz zachodzących procesów wzrostu. P. Julien dzieli z kolei typologie MSP według takich kryteriów, jak⁴⁶:

1. **Sprawowanie władzy.** Źródłem zróżnicowania staje się tu głównie zarządzanie przez właścicieli-menedżerów w opozycji do zarządzania przez menedżerów najemnych. Przykładem takich typologii mogą być podejścia: J. Deeksa⁴⁷ (firmy monokratyczne, oligarchiczne oraz patrycjalne), czy B. Barry'ego⁴⁸ (tradycyjne podmioty rodzinne oraz firmy przedsiębiorcze).
2. **Strategia** oraz związane z nią podejścia do wzrostu i rozwoju firmy. Przykładem mogą być typologie: A. Filleya i R. Aldaga⁴⁹ (podmioty rzemieślnicze, promowane oraz administrowane), czy J. Thompsona⁵⁰ (firmy prowadzone przez (1) kowbojów, (2) poszukujących wyzwań przedsiębiorców, (3) typowych przedsiębiorców, (4) przedsiębiorczych menedżerów oraz (5) biurokratycznych administratorów).
3. **Etap rozwoju/wzrostu firmy.** Podstawowym źródłem zróżnicowania i podziału stają się tu fazowe modele rozwoju i wzrostu MSP.
4. **Obszar dominującej orientacji rynkowej.** Przykładem może tu być typologia A. Rizzoni⁵¹ wyodrębniająca następujące rodzaje małych firm: (1) statyczne, (2) tradycyjne, (3) dominujące, (4) imitujące, (5) oparte na technologii oraz (6) oparte na nowej technologii.

Istotnym wymiarem zróżnicowania firm sektora MSP **staje się również ich otoczenie**. Biorąc pod uwagę złożoność i niepewność otoczenia, J. Tidd zbudował macierz czterech konfiguracji organizacyjnych determinujących zarządzanie w określonych warunkach⁵² (związane głównie z wdrażaniem innowacji):

1. **Układ zróżnicowania** – charakterystyczny dla małej złożoności i niskiej niepewności otoczenia, w którym przewaga konkurencyjna jest budowana głównie

⁴⁴ E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999, ss. 96-111.

⁴⁵ G. d'Amboise, M. Muldowney, *Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements*, "Academy of Management Review", vol. 13, no. 2/1988, ss. 227-236.

⁴⁶ P.A. Julien, *Vers une Typologie Multicritères des PME*, "Revue Internationale P.M.E.", vol. 3, no. 3-4/1990, ss. 411-425.

⁴⁷ J. Deeks, *The Small Firm – Asset Or Liability?*, "Journal of Management Studies", vol. 10, no. 1/1973, ss. 37-38.

⁴⁸ B. Barry, *Organization Design in The Smaller Enterprise*, [w:] Bryault D.T., Niehaus R.J. (red.), *Manpower, Planning and Organization*, Plenum Press, New York 1978, ss. 173-186.

⁴⁹ A.C. Filley, R.J. Aldag, *Characteristics and Measurement of an Organizational Typology*, "Academy of Management Journal", vol. 21, no. 4/1978, ss. 579-581.

⁵⁰ J.L. Thompson, *A Strategic Perspective of Entrepreneurship*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", vol. 5, no. 6/1999, ss. 279-296.

⁵¹ A. Rizzoni, *Technological Innovation and Small Firms: A Taxonomy*, "International Small Business Journal", vol. 9, no. 3/1991, ss. 31-42.

⁵² J. Tidd, *Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance*, "International Journal of Management Reviews", vol. 3, no. 3/2001, ss. 169-183.

w oparciu o różnicowanie produktów i usług, kompetencje w zakresie marketingu oraz struktury organizacyjne zorientowane produktowo.

2. **Układ innowacyjny** – właściwy dla warunków małej złożoności i wysokiej niepewności otoczenia. W tym przypadku kluczowego znaczenia nabierają kompetencje o charakterze naukowym lub technicznym oraz funkcjonalne struktury organizacyjne.
3. **Konfiguracja sieciowa** – charakterystyczna dla dużej złożoności i niskiej niepewności działania, w której istotnego znaczenia nabierają kompetencje w zakresie zarządzania projektami powiązane ze strukturami organizacyjnymi nastawionymi na profesjonalne umiejętności i wiedzę.
4. **Konfiguracja kompleksowa**, która jest właściwa dla otoczenia o dużej złożoności i wysokiej niepewności. Wymagane jest tu szerokie spektrum kluczowych kompetencji, jak również zdolność do adaptacyjnego uczenia się.

Innym przykładem typologii uwzględniającej kontekst środowiskowy jest podział na: (1) firmy narażone na konkurencję międzynarodową oraz (2) podmioty chronione przed tego rodzaju wyzwaniami⁵³.

Poszukiwanie różnicowania MSP wiąże się również z obserwacjami dotyczącymi wykorzystywania przez te podmioty metod charakterystycznych dla zarządzania dużymi przedsiębiorstwami. Takie podejście nie tylko pogłębia różnorodność, ale wskazuje wręcz na utratę specyfiki przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w niektórych obszarach. O. Torrès określa je mianem **trendu w kierunku denaturacji** i wiąże z takimi procesami, jak⁵⁴:

- wzrastająca liczba aliansów strategicznych,
- upowszechnianie stosowania systemów zarządzania jakością i certyfikacji w tym zakresie w małych firmach,
- powstawanie coraz bardziej złożonych powiązań sieciowych,
- rozwój i wzrost wykorzystania kapitałów wysokiego ryzyka,
- a także coraz szybsza internacjonalizacja MSP związana z globalizacją rynków i upowszechnianiem nowych technologii komunikacyjnych.

Trend w kierunku różnicowania, skupiając się na podziałach wewnątrz zbiorowości MSP, nie wyznacza zatem ogólnych ram koncepcyjnych małego biznesu (co jest głównym przedmiotem rozważań w ramach trendu związanego z poszukiwaniem specyfiki MSP). Charakteryzuje się natomiast podejściem warunkowym do prowadzonych badań i chociaż sprawia wrażenie bardziej realistycznego, konieczność prowadzenia analiz w określonym kontekście stwarza ryzyko tzw. kazuistycznego dryfu⁵⁵ utrudniającego wyprowadzanie uogólnień teoretycznych. Widać to szczególnie w ramach trendu w kierunku denaturacji, w którym mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa jawią się jako podmioty działające na styku jakościowej specyfiki MSP i dużych przedsiębiorstw.

⁵³ R. Huppert, *Stratégies de développement des P.M.I. françaises*, "Revue d'économie industrielle", vol. 17, 3e trimestre/1981, s. 36.

⁵⁴ O. Torrès, *A French Perspective of Research on Small Business: Denaturation and Proximity*, materiały konferencyjne RENT XVII: Research in Entrepreneurship and Small Business, EIASM, Łódź 2003, ss. 6-8.

⁵⁵ O. Torrès, *Thirty Years...*, dz. cyt., s. 19.

Rozważania na temat specyfiki i zróżnicowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w naukach o zarządzaniu porządkuje zaproponowana przez P. Julien'a i O. Torrèsa **koncepcja małego biznesu oraz jej antyteza**, która wiąże się z postępującym trendem w kierunku denaturacji (tabela 2).

Tabela 2. Koncepcja małego biznesu oraz jej antyteza – koncepcja anty-małego biznesu

Kryterium	Koncepcja małego biznesu	Koncepcja anty-małego biznesu
Wielkość firmy	mała	mała
Zarządzanie	scentralizowane	zdecentralizowane
Zakres obowiązków pracowników	szeroki, różnorodny	wąski, wyspecjalizowany
Strategia	intuicyjna i krótkoterminowa	formalna i długoterminowa
System informacyjny	prosty i nieformalny	kompleksowy i formalny
Rynek	lokalny	międzynarodowy/globalny
Obszar konkurencji	nisza	szeroka arena konkurencji
Niezależność	wysoka	niska
Finansowanie	własne, wewnętrzne	obce, zewnętrzne
Struktura	uproszczona i niesformalizowana	silnie sformalizowana
Nastawienie na efekty skali	niewielkie	znaczące

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Torrès, P.A. Julien, *Specificity and Denaturing of Small Business*, "International Small Business Journal", vol. 23, no. 4/2005, s. 363.

Firmy o cechach anty-małego biznesu posiadają wiele atrybutów charakterystycznych dla dużych przedsiębiorstw, a ich podstawowy (i często jedyny) związek ze specyfiką MSP wyraża się poprzez niewielkie rozmiary wyznaczone w formalnych definicjach tej zbiorowości podmiotów gospodarczych. Przykładem takich przedsiębiorstw mogą być firmy typu „*born global*”, międzynarodowe nowe przedsięwzięcia, firmy o wysokim poziomie internacjonalizacji, czy działające w branżach wysoko technologicznych⁵⁶.

Specyfika i zróżnicowanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, silnie determinując procesy zarządzania tymi podmiotami, **wywołuje również szereg konsekwencji** dla prowadzenia prac badawczych i rozwoju teorii w tym zakresie. Prace te powinny być realizowane z uwzględnieniem właściwego podejścia, uwzględniającego ilościową i jakościową specyfikę tych podmiotów, respektującego jednak ich zróżnicowanie i akceptującego występowanie podmiotów o cechach anty-małego biznesu. Pozwoli to na prowadzenie badań w sposób użyteczny dla praktyki gospodarczej przy jednoczesnym zachowaniu wysokich standardów i rygorów metodologicznych, co wpisuje się w przyszły kształt nauk o zarządzaniu⁵⁷. Podejście to dotyczy również problematyki zarządzania rozwojem MSP i zostanie wykorzystane w rozważaniach prowadzonych w dalszej części niniejszej rozprawy.

⁵⁶ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a Theory of International New Ventures*, "Journal of International Business Studies", vol. 36, no. 1/2005, ss. 29-41; M. Baum, C. Schwens, R. Kabst, *A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries*, "Journal of Small Business Management", vol. 49, no. 3/2011, ss. 305-330.

⁵⁷ E. Masłyk-Musiał, *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 23.

Rozdział 2

Rozwój i zarządzanie rozwojem współczesnych przedsiębiorstw

Rozwój przedsiębiorstwa, w tym również mikro, małego lub średniego podmiotu, jest jednym z najbardziej złożonych procesów zachodzących w trakcie jego funkcjonowania. Będąc z reguły najbardziej oczekiwanym przez interesariuszy efektem prowadzonej w sposób celowy i zorganizowany działalności gospodarczej, zaliczany jest on do najwyższego poziomu aspiracji organizacji (do kategorii celów najwyższego rzędu)⁵⁸. Rozwój jest holistycznym, długotrwałym (przebiegającym w czasie) procesem o charakterze strategicznym dla organizacji, którego podstawę **stanowią zmiany**. Ich przedmiotem są przede wszystkim poszczególne elementy systemu organizacyjnego oraz sposób realizacji poszczególnych funkcji zarządzania⁵⁹.

Według O. Lange zmiany te są wywoływane przez sprzeczności, które pojawiają się we względnie wyodrębnionych układach (np. organizacjach) i uniemożliwiają ich trwanie w stanie niezmiennym. Pojawiające się zmiany z jednej strony prowadzą do zaniku sprzeczności, są jednak również źródłem kolejnych sprzeczności, które z kolei wywołują nowe zmiany w układzie organizacyjnym⁶⁰. Również J.A. Schumpeter fundamentem rozwoju uczynił zmiany, które urzeczywistniają się przede wszystkim w nowych kombinacjach czynników produkcji, czyli innowacjach⁶¹, prowadząc do twórczej destrukcji istniejącego stanu równowagi organizacyjnej. Obecnie, do podstawowych trendów stymulujących zmiany w organizacjach zalicza się globalizację, rozwijające się technologie informacyjne oraz liczne innowacje menedżerskie, które z jednej strony stanowią odpowiedź na powyższe trendy, a z drugiej przyspieszają ich wpływ na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach⁶².

Pomimo znacznego dorobku, w którym podejmowane są próby wyjaśnienia procesów rozwojowych przedsiębiorstw, w literaturze toczy się dyskusja na temat istoty oraz specyfiki zmian stanowiących ich fundament. Jest ona wyznaczana przez dwa zasadniczo odmienne nurty koncepcyjne. W pierwszym z nich, wielu polskich autorów traktuje rozwój przedsiębiorstwa **wyłącznie jako zjawisko jakościowe**, przeciwstawiając lub uzupełniając je dodatkowo o oddzielną kategorię wzrostu, reprezentującą zmiany o charakterze ilościowym⁶³. Podejście to, które można

⁵⁸ A. Szplīt, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002, s. 12.

⁵⁹ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1995, s. 225.

⁶⁰ O. Lange, *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*, PWN, Warszawa 1962, ss. 9-10.

⁶¹ S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa 1993, s. 68.

⁶² T.G. Cummings, Ch.G. Worley, *Organization Development & Change*, Cengage Learning, Mason 2008, ss. 4-5.

⁶³ Na takie rozróżnienie kategorii rozwoju i wzrostu organizacji wskazują m.in.: E. Maslyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 36; A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 9; Z. Pięrcionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 11; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 14; J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005, s. 11.

określić mianem **jakościowego**, wynika z przekonania, iż nie każde przedsiębiorstwo musi wzrastać, natomiast każde powinno się rozwijać, choćby dlatego, by dostosowywać się do zmienności i złożoności otoczenia. Ponadto zmiany ilościowe (prowadzące do wzrostu organizacji) rozpatrywane samodzielnie są łatwiejsze do modelowania i empirycznej weryfikacji.

Drugi nurt teoretyczny wywodzi się natomiast z prakseologii, gdzie rozwój rozumiany jest jako komplementarne występowanie **zmian ilościowych** (rozrostu organizacji) **oraz jakościowych**⁶⁴. W tym ujęciu rozwój oznacza nie tylko zjawiska ilościowe, związane z rozszerzaniem i powiększaniem się przedsiębiorstwa, ale również zjawiska jakościowe, w których mieszczą się takie wymiary, jak: wznoszenie, różnicowanie, zmiany strukturalne, opanowanie szybkości i równowagi organizacyjnej⁶⁵. Istotne stają się tu również wzajemne relacje pomiędzy tymi dwoma wymiarami przemian. Powyższe podejście, które można określić **mianem zintegrowanego**, odpowiada w znacznej mierze praktyce gospodarczej i jest również szeroko reprezentowane w literaturze⁶⁶. Zmiany ilościowe i jakościowe powinny bowiem zachodzić w przedsiębiorstwach łącznie oraz wzajemnie się wzmacniać i uzupełniać. Przykładem może być wzrost liczby zatrudnionych, który powinien prowadzić do przemian jakościowych w strukturze organizacyjnej, systemie motywowania, czy systemie informacyjnym podmiotu.

Na takie ujęcie wskazuje również D. Hahn, 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, obejmujących zarówno wzrost wielkości ilościowych, jak i zmiany jakościowe. Wzrost w szerokim znaczeniu traktowany jest tu jako rozwój przedsiębiorstwa⁶⁷.

Różnorodność ujęć definicyjnych dotyczy również literatury światowej, gdzie pojęcia rozwoju (*development*) oraz wzrostu (*growth*) są stosowane przez autorów zamiennie⁶⁸ albo oddzielnie, prowadząc do wyróżnienia dwóch zasadniczych nurtów teoretycznych: teorii wzrostowych (*growth theories*) oraz teorii rozwoju organizacyjnego (*OD – organization development*).

⁶⁴ T. Pszczółowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 211.

⁶⁵ L. Jakubów, *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 25.

⁶⁶ Na rozwój jako proces komplementarnych zmian ilościowych i jakościowych wskazują m.in. W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992, s. 23; J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 381; S. Lachiewicz, H. Zdrajewska, *Cykl życia małej firmy*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2003, s. 94.

⁶⁷ D. Hahn, *Wachstumspolitik industriellen Unternehmen*, [w:] *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 11/1970, [za:] J. Kortan, *Sytuacje i decyzje konstytutywne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Kortan J. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 153.

⁶⁸ Np.: L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, "Harvard Business Review", vol. 50, no. 4/1972, ss. 39-41. W literaturze zagranicznej pojawia się nawet pojęcie wzrostu jakościowego (qualitative growth), np.: P. Garengo, G. Bernardi, *Organizational Capability in SMEs: Performance Measurement as a Key System in Supporting Company Development*, "International Journal of Productivity and Performance Management", vol. 56, no. 5/6/2007, ss. 518-532.

Mimo dominacji ilościowego postrzegania wzrostu, zwraca się również uwagę na jakościowe aspekty tego zjawiska oraz procesy zmian strukturalnych w rosnących organizacjach⁶⁹. **Teorie wzrostowe**, które identyfikują, analizują i oceniają wpływ różnorodnych czynników na powiększanie rozmiarów przedsiębiorstwa często zwracają bowiem również uwagę **na szereg jakościowych przejawów tego procesu**, co jest charakterystyczne dla zintegrowanego nurtu postrzegania rozwoju organizacji. Na przykład E. Penrose podkreśla między innymi takie aspekty jakościowe wzrostu, jak⁷⁰:

- różnorodne cele, nie tylko ilościowe (ekonomiczne), ale również jakościowe, takie jak: prestiż, osobista satysfakcja, zwiększanie ambicji i możliwości działania,
- konieczność odpowiedniego zorganizowania i łączenia zasobów umożliwiających wzrost przedsiębiorstwa,
- dywersyfikację, jako jeden ze sposobów wzrostu firmy, co wymaga wykorzystania zdecentralizowanych struktur organizacyjnych,
- pożądane cechy menedżerów/właścicieli, których celem staje się wzrost kierowanych przez nich podmiotów,
- ograniczenia wzrostu związane z zarządzaniem, wynikające z niewystarczających umiejętności, wiedzy i doświadczenia menedżerów zatrudnionych w firmie (tzw. efekt Penrose).

Założenia **koncepcji rozwoju organizacyjnego** wpisują się z kolei wyraźnie w jakościowy nurt rozważań z zakresu zarządzania i skupiają się na wykorzystaniu wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych w doskonaleniu organizacji. W centrum zainteresowań znajdują się tutaj takie elementy, jak: procesy społeczne zachodzące w organizacji, relacje międzyludzkie, rozwiązania strukturalne w zakresie organizacji i procesów pracy, związki zachodzące pomiędzy organizacją i otoczeniem, a także organizacyjne uczenie się. Ich wykorzystanie nakierowane jest na trzy kluczowe aspekty: strategię, konfigurację i procesy realizowane z zamiarem zwiększenia efektywności i skuteczności działania organizacji⁷¹. T. Egan, opierając się na 27 definicjach rozwoju organizacyjnego, zwraca uwagę, iż pojęcie to wiąże się głównie z takimi zagadnieniami, jak⁷²:

- zaawansowana odnowa organizacyjna,
- zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- poprawa rentowności, skuteczności i konkurencyjności podmiotu,
- zapewnienie powodzenia i dobrego samopoczucia pracowników i innych uczestników organizacji,
- ułatwienie zdobywania informacji i uczenia się organizacji,
- wsparcie w zakresie rozwiązywania problemów,
- planowanie i wdrażanie zmian organizacyjnych,
- wzmacnianie systemu i doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie.

⁶⁹ A. Coad, *The Growth of Firms: a Survey of Theories and Empirical Evidence*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2009, s. 8.

⁷⁰ E. Penrose, Ch. Pitelis, *The Theory of the Growth...*, dz. cyt.

⁷¹ T. Cummings, *Organizational Development and Change*, [w:] Boonstra J.J. (red.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons, Chichester 2004, s. 26.

⁷² T.M. Egan, *Organizational Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables*, "Organizational Development Journal", vol. 20, no. 2/2002, s. 67.

Podkreśla się jednocześnie procesowy charakter rozwoju organizacyjnego, a jego wykorzystanie ma prowadzić do takich efektów, jak⁷³: wyznaczenie lub ukierunkowanie zamierzeń strategicznych (misji, wizji, celów strategicznych, planów strategicznych), nakierowanie struktur funkcjonalnych i procesowych na realizację celów, zarządzanie konfliktami występującymi pomiędzy poszczególnymi pracownikami oraz grupami, a także wzmocnienie relacji z otoczeniem.

S. Sysko-Romańczuk, systematyzując dotychczasowy dorobek definicyjny pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa, wskazuje na trzy zasadnicze grupy ujęć: przyczynowe, czynnościowe oraz skutkowe⁷⁴. **W ujęciu przyczynowym** impuls do rozwoju stanowi luka (rozbieżność) rozwojowa⁷⁵ identyfikowana poprzez strategiczne wyznaczenie osiągalnych możliwości niewykorzystywanych dotychczas w przedsiębiorstwie. Rozbieżność ta jest różnie definiowana w literaturze, m.in.: jako odchylenie między pożądanym stanem przedsiębiorstwa a jego obecną sytuacją⁷⁶ lub jako różnica pomiędzy posiadanymi możliwościami a rzeczywistymi osiągnięciami⁷⁷. **W ujęciu czynnościowym** rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się poprzez doskonalenie miejsca, jakie przedsiębiorstwo zajmuje w otoczeniu lub doskonalenie poszczególnych obszarów jego funkcjonowania. **Ujęcie skutkowe** natomiast odnosi się do rezultatów procesów rozwojowych opisywanych m.in. posiadaniem przewagi konkurencyjnej czy innowacyjnością przedsiębiorstwa.

W literaturze, oprócz pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa w ujęciu uniwersalnym, dodatkowo akcentuje się związek tego procesu z wymiarami: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym czy techniczno-produkcyjnym⁷⁸. S. Sysko-Romańczuk, prezentując kompleksowe podejście do kategorii rozwoju przedsiębiorstwa, proponuje uwzględnić dodatkowo wymiar marketingowy, behawioralny i finansowy⁷⁹. R. Żuber zauważa wręcz, iż pojęcie rozwoju praktycznie nie występuje samodzielnie i łączy je z pewnymi wybranymi wymiarami funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak np. sferą badań, postępu naukowo-technicznego, innowacjami czy restrukturyzacją⁸⁰.

Oprócz charakteru zmian stanowiących istotę rozwoju przedsiębiorstw dyskusja dotycząca tego pojęcia obejmuje również rozważania na temat: celowości zmian rozwojowych, oceny kierunku prowadzonych zmian, a także sterowalności i zarządzania procesami rozwojowymi przedsiębiorstw.

L. Jakubów zauważa, że rozwoju nie można całkowicie zaplanować⁸¹, bowiem powstaje on w procesach ewolucyjnych i w specyficznych warunkach, na które składa się potencjał wewnętrzny firmy i zewnętrzne uwarunkowania jej działania. W związku z tym rozwój cechuje często brak stabilizacji, nieharmonijność oraz

⁷³ G.N. McLean, *Organization Development: Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005, ss. 20-26.

⁷⁴ S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, ss. 51-55.

⁷⁵ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, ss. 47-53.

⁷⁶ M. Moszkowicz, *Luki strategiczne – statyczna i dynamiczna*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/1999, s. 20.

⁷⁷ K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 106.

⁷⁸ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem...*, dz. cyt., ss. 9-13.

⁷⁹ S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa...*, dz. cyt., s. 55.

⁸⁰ R. Żuber, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, ss. 9-16.

⁸¹ L. Jakubów, *Spoleczne uwarunkowania...*, dz. cyt., s. 29.

występowanie zróżnicowanych faz, nie zawsze zgodnych z modelami teoretycznymi⁸². Z drugiej strony w naukach o zarządzaniu podkreśla się często celowościowy aspekt prowadzonej działalności, co prowadzi do wyodrębnienia kategorii **strategii rozwoju przedsiębiorstwa**, opartej na wyznaczonych celach funkcjonowania. Strategia rozwoju oznacza zatem, iż przedsiębiorstwo koncentruje się na zmianach zaplanowanych w sposób celowy i świadomy przez jego kierownictwo⁸³. W definicjach rozwoju podkreśla się dodatkowo względną trwałość zachodzących zmian oraz długofalowy charakter tego procesu⁸⁴, co w połączeniu z traktowaniem go jako podstawowego celu działania podmiotu gospodarczego⁸⁵ umacnia **strategiczny charakter rozwoju** dla organizacji gospodarczej.

W. Gabrusewicz potwierdza, że rozwój jest procesem zmian ukierunkowanych, w którym można wyróżnić prawidłowo następujące po sobie etapy przemian. Świadome i racjonalne oddziaływanie na przebieg rozwoju jest przy tym możliwe w szczególności w przedsiębiorstwach, co pozwala i wymaga jednocześnie poddawania go ocenom wartościującym. Na rozwój podmiotu składają się bowiem zmiany o różnym charakterze: zarówno pozytywne i oczekiwane, jak również negatywne, wywołujące trzy jego zasadnicze stadia: postęp, regres i stagnację. Ponieważ rozwój nie jest procesem prostoliniowym, **zarządzanie rozwojem** polega na przedłużaniu zmian pozytywnych i pożądaných, przy jednoczesnym skracaniu lub eliminowaniu zmian negatywnych. Działanie takie ma prowadzić do postępu, który jest szczególnym rodzajem rozwoju, skupiającym tylko jego pozytywne elementy i przejawy⁸⁶.

Długofalowe, holistyczne i ukierunkowane myślenie o rozwoju organizacji znajduje swoje szczególne odzwierciedlenie na gruncie **teorii zarządzania strategicznego**. W tym obszarze wyróżnia się grupę strategii ogólnych, rozpatrywanych na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa, określających podstawowe kierunki rozwoju, które są wyznaczane na szczeblu najwyższego kierownictwa podmiotu. Strategie te można określić za pomocą trzech podstawowych wymiarów: treści (rodzaju), kierunku oraz metody (sposobu) rozwoju⁸⁷. Najbardziej ogólny podział strategii rozwoju **według ich treści** (rodzaju) obejmuje⁸⁸:

- **strategie wzrostu**, związane z ekspansją i inwestowaniem, zakładające ilościowe rozszerzanie skali działalności i jakościowe doskonalenie przedsiębiorstwa. Są one stosowane na rynkach wzrostowych, głównie w okresie dobrej koniunktury

⁸² J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem...*, dz. cyt., s. 10.

⁸³ M. Białasiewicz (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 14.

⁸⁴ S. Biczynski, B. Miedziński (red.), *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991, s. 150; W. Smid, *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 317.

⁸⁵ J. Różański, *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, ss. 12-13.

⁸⁶ W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw...*, dz. cyt., ss. 21-29.

⁸⁷ J. Światowiec-Szczepańska, *Strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, ss. 275-293.

⁸⁸ A. Kazmi, *Strategic Management And Business Policy*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi 2008, ss. 146-149; J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie, kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008, ss. 138-139.

gospodarczej, a ich zasadniczym celem staje się wzrost sprzedaży i przychodów firmy⁸⁹,

- **strategie stabilizacji** zakładające utrzymanie dotychczasowego statusu i pozycji organizacji, stosowane w branżach dojrzałych, na rynkach ustabilizowanych,
- **strategie defensywne**, związane z dezinwestowaniem i ograniczaniem zakresu funkcjonowania podmiotu. Ich celem staje się przede wszystkim obniżenie kosztów funkcjonowania oraz eliminacja strat ekonomicznych. Są stosowane w warunkach spowolnienia gospodarczego oraz w sytuacjach kryzysowych,
- **strategie kombinowane**, w których przedsiębiorstwo wykorzystuje odmienne typy strategii do poszczególnych jednostek lub części swojego biznesu⁹⁰. Ich zasadniczym celem staje się dążenie do wzrostu przychodów przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów działalności. Uzasadnienia ich stosowania należy poszukiwać w przypadku konieczności wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie lub w trakcie procesów restrukturyzacyjnych.

Oprócz tego coraz częściej zwraca się uwagę na heterarchiczny charakter poziomów strategii zarządzania, uwzględniający wzrost znaczenia strategii funkcjonalnych i skupiający się na skierowaniu portfela strategii na ustawiczną odnowę wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa⁹¹.

Kierunek rozwoju wiąże się z podstawowymi wyborami strategicznymi w sferze: rozwoju produktu, rynku oraz integracji działalności gospodarczej. Opcje rozwoju produktu i rynku nawiązują do klasycznej macierzy H. Ansoffa⁹² i dotyczą decyzji w zakresie specjalizacji lub dywersyfikacji działalności z uwzględnieniem geograficznego wymiaru działania, przy czym⁹³:

- **strategia specjalizacji produktu** zakłada koncentrację na wąskim asortymencie wyrobów przede wszystkim z wykorzystaniem efektów skali,
- **strategia specjalizacji rynku** dotyczy działań polegających na utrzymywaniu i poszerzaniu udziałów w dotychczasowym rynku w ujęciu wybranego segmentu i/lub obszaru geograficznego,
- **strategia dywersyfikacji produktu** jest związana z rozszerzaniem gamy produktów lub usług poza granice jednego sektora,
- **strategia dywersyfikacji rynku** zakłada angażowanie się w nowe segmenty rynku (np. nowe grupy odbiorców bądź nowe rynki w ujęciu geograficznym).

Strategie wyznaczone z wykorzystaniem kryterium kierunku rozwoju integrują bezpośrednio ogólny rozwój przedsiębiorstwa z podstawowymi wymiarami jego konkurencyjności, wskazując na kluczowe kierunki dystrybucji potencjału firmy. Ważnym wyborem staje się tu również określenie zakresu integracji pionowej oraz poziomej, co wiąże się z łańcuchem wartości przedsiębiorstwa oraz sferą relacji

⁸⁹ Szerzej na temat celów i możliwości stosowania poszczególnych typów strategii w: W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980, ss. 290.

⁹⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategie ogólne i strategie domen organizacji*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 71.

⁹¹ B. Chakravarthy, J. Henderson, *From a Hierarchy to a Heterarchy of Strategies: Adapting to a Changing Context*, "Management Decision", vol. 45, no. 3/2007, ss. 647-650.

⁹² H.I. Ansoff, *Strategies for Diversification*, "Harvard Business Review", vol. 35, no. 5/1957, ss. 113-124.

⁹³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2011, ss. 140-144.

z innymi podmiotami. **Zakres integracji pionowej** określa skalę technologicznego połączenia odrębnych faz produkcji, dystrybucji, sprzedaży lub innych procesów gospodarczych w obrębie jednej firmy⁹⁴. Większy zakres integracji pionowej wyraża się wzrostem łańcucha wartości, natomiast jej ograniczenie wpływa na wyłączenie kolejnych ogniw ze struktury przedsiębiorstwa, co jest jednocześnie związane z kierunkiem integracji lub dezintegracji (wirtualizacji)⁹⁵ podmiotu gospodarczego.

Zakres integracji poziomej wiąże się natomiast bezpośrednio z wymiarem metody (sposobu) rozwoju i wskazuje na stopień powiązań z innymi podmiotami. W tym przypadku wyróżnia się wzrost wewnętrzny (endogeniczny), wzrost zewnętrzny (egzogogeniczny)⁹⁶ oraz jednocześnie wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy polega na rozrastaniu się przedsiębiorstwa od wewnątrz, głównie w drodze nowych inwestycji rzeczowych (nowe maszyny i narzędzia, nowe obiekty) oraz inicjatyw organizacyjnych (nowe komórki organizacyjne, zakłady, filie). W tym przypadku firma bazuje na własnym potencjale w procesie rozwoju. Wzrost zewnętrzny polega natomiast na łączeniu się (fuzje), wchodzeniu w związki kooperacyjne, alianse strategiczne z innymi przedsiębiorstwami lub tworzeniu form koncentracyjnych (holdingi).

Wzrost zewnętrzny jest uważany za szybszą i tańszą formę wzrostu przedsiębiorstwa, polega bowiem na zdobywaniu prawa do dysponowania już istniejącymi zdolnościami i potencjałem. Rozwiązanie takie nie tworzy jednak rynku nowych zdolności produkcyjnych, nie zwiększa rynku podaży, ani nie tworzy nowych miejsc pracy. Z drugiej strony droga wzrostu wewnętrznego jest uważana za mniej ryzykowną niż rozwoju zewnętrznego, gdyż większa jest przewidywalność skutków działania w sektorze i lepsza synchronizacja nowej dziedziny z już funkcjonującymi w firmie⁹⁷. Jednoczesny wzrost wewnętrzny i zewnętrzny może być realizowany natomiast w wyniku przeprowadzanej restrukturyzacji przedsiębiorstwa⁹⁸. Mimo iż w przedsiębiorstwach sektora MSP dominuje wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów rozwoju i wzrostu, to jednak w praktyce gospodarczej można odnaleźć korzystne przykłady wykorzystania metod zewnętrznych w procesach rozwojowych⁹⁹. W przypadku rozwoju powiązań kapitałowych należy jednak brać pod uwagę utratę statusu małego lub średniego przedsiębiorstwa poprzez konieczność agregacji wielkości zatrudnienia oraz wartości ekonomiczno-finansowych przez powiązane firmy.

Próbę integracji i strukturyzacji wyżej wymienionych wymiarów strategicznego zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa podjął M. Moszkowicz, prezentując model

⁹⁴ M.E. Porter, *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2010, ss. 355-356.

⁹⁵ Zob. szerzej: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, ss. 130-131.

⁹⁶ J. Kortan, *Sytuacje i decyzje konstytutywne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Kortan J. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 154.

⁹⁷ M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 497.

⁹⁸ B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 37.

⁹⁹ J. Jeżak, J. Piorunowska-Kokoszko, *Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju małego i średniego przedsiębiorstwa (studium przypadku GK Komandor SA)*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 141-148.

strategii centrali przedsiębiorstwa¹⁰⁰. Jest on wyznaczony w postaci tzw. **kostki strategicznej** za pomocą trzech zmiennych: obszaru działania związanego z wyborami w zakresie produktu i rynku, metody (sposobu) rozwoju oraz stosunku do niepewności otoczenia. W efekcie przedsiębiorstwo może wybierać spośród ośmiu strategii szczegółowych, uzależnionych od wyżej wymienionych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Dla małych podmiotów gospodarczych szczególnie ważne wydają się następujące typy strategii:

- **strategia penetracji**, która charakteryzuje się jednym rynkiem, rozwojem wewnętrznym oraz ograniczeniem niepewności otoczenia. Przedsiębiorstwo jest aktywne na jednym rynku, głównie w oparciu o jednorodne działania, co nie wymaga rozbudowanych struktur organizacyjnych. Firma może tu wykorzystywać głównie opcję przejmowania rynku lub wypierania konkurencji,
- **strategia przedsiębiorczości**, charakteryzująca się działalnością na wielu rynkach, rozwojem zewnętrznym oraz aktywnym przeciwdziałaniem niepewności otoczenia. Jej cechą staje się mobilność, elastyczność i adaptacyjność zasobów realizowana głównie w oparciu o bilateralne alianse strategiczne, powiązania sieciowe oraz wirtualizację działalności.

W przypadku podmiotów średniej wielkości można rozważać w większym stopniu strategię: internacjonalizacji oraz dywersyfikacji. Pierwsza charakteryzuje się działaniem na wielu rynkach z wykorzystaniem ekspansywnych działań eksportowych realizowanych głównie z wykorzystaniem wewnętrznego potencjału w warunkach aktywnego przeciwdziałania niepewności otoczenia. Strategia dywersyfikacji zakłada z kolei skierowanie potencjału wewnętrznego na działalność na wielu rynkach przy jednoczesnym rozpraszaniu negatywnych skutków niepewności. W tym przypadku następuje włączenie nowych rynków i produktów w dotychczasowy zakres działania firmy oraz wykorzystanie zjawiska kompensacji.

Różnorodność propozycji zgłaszanych w sferze zarządzania strategicznego wskazuje na **ekwifinalność rozwoju**, rozumianą jako zdolność osiągania założonych efektów różnymi drogami przy jednoczesnym uznaniu odmiennych stanów początkowych oraz zróżnicowanych celów podmiotów gospodarczych¹⁰¹. W ujęciu ogólnym **zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa** powinno jednak prowadzić do pozytywnych przejawów i efektów, takich jak: wzrost innowacyjności, poprawa pozycji konkurencyjnej, wzrost produktywności, powiększanie rozmiarów i granic organizacji i innych efektów, uzależnionych od celów wyznaczanych przez interesariuszy. Takie podejście akcentuje **holistyczny charakter rozwoju** oznaczający oddziaływanie na całokształt przedsiębiorstwa oraz uwzględniający bilateralne relacje z różnymi obszarami jego funkcjonowania.

Z drugiej strony zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa może nie spełniać stawianych przed nim wymagań, prowadząc np. do utraty kontroli nad firmą czy niekontrolowanego wzrostu kosztów funkcjonowania. Dodatkowy problem stanowi kryterium pozytywnej oceny zachodzących zmian. Trudno bowiem jednoznacznie stwierdzić, z czyjego punktu widzenia zmiany powinny być oceniane pozytywnie.

¹⁰⁰ M. Moszkowicz, *Podmiotowe ujęcie strategii – kluczowe wybory strategiczne*, [w:] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, ss. 139-146.

¹⁰¹ Por. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 32.

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, np. instytucji udzielających wsparcia przedsiębiorstwu. W efekcie rozwój przedsiębiorstwa jawi się jako zjawisko **o charakterze subiektywnym**, które może być różnie oceniane i postrzegane przez różne grupy zainteresowanych¹⁰².

Należy ponadto zwrócić uwagę na dynamikę zachodzących zmian rozwojowych. Zmiany jakościowe mogą być na przykład fundamentem i impulsem do powiększania rozmiarów organizacji. Zbyt dynamiczne zmiany ilościowe bez dostosowania zarządzania i koordynacji jakościowej mogą jednak prowadzić do hipertrofii organizacji. W związku z tym rozwój powinien mieć charakter harmonijny, bowiem zbyt szybkie usprawnienie poszczególnych elementów bądź obszarów organizacji może zaszkodzić całości, co prowadzi do **paradoksu dynamiki postępu**¹⁰³.

Problemem pozostaje także dobór **kryteriów i mierników oceny rozwoju**. K. Bolesta-Kukulka jako najbardziej wiarygodne wymienia wskaźniki dotyczące pozycji rynkowej oraz finansowej firmy. Przedsiębiorstwa, które systematycznie poprawiają oba te wskaźniki można uznać za rozwijające się prawidłowo i zapewniające sobie dobre podstawy przetrwania i rozwoju w przyszłości¹⁰⁴. J. Kortan zwraca uwagę, że szczególnie przydatnym miernikiem jest wielkość obrotu, która pozwala na obliczenie udziału procentowego przedsiębiorstwa w danym rynku, a jego porównywanie w kolejnych okresach pozwala śledzić, czy dana firma wzrasta szybciej niż konkurenci¹⁰⁵. Należy jednak podkreślić, iż stosowanie wyłącznie jednego miernika do oceny rozwoju przedsiębiorstwa jest niewystarczające i nie daje prawidłowych rezultatów interpretacyjnych. Dlatego zaleca się zawsze łączenie kilku mierników dla pomiaru tego zjawiska.

Przedstawione rozważania wskazują na strategiczny charakter rozwoju dla współczesnych przedsiębiorstw, w którym kluczowego znaczenia nabierają świadome zmiany wyznaczone przez dwa zasadnicze podejścia: jakościowe i zintegrowane. Należy jednak podkreślić, iż rozwój i zarządzanie rozwojem są pojęciami kontekstowymi i różnicują się na przykład w zależności od rodzaju podmiotów, których dotyczą. Biorąc to pod uwagę, w kolejnym podrozdziale przedstawiono charakterystyczne cechy oraz determinanty procesów rozwojowych MSP.

¹⁰² E. Stawasz, *Wybrane problemy funkcjonowania i zarządzania wzrostem przedsiębiorstw z sektora MSP*, [w:] Stawasz E. (red.), *Zarządzanie wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście szarej strefy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008, ss. 71-72; M. Matejun, *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008, s. 24.

¹⁰³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982, s. 305.

¹⁰⁴ K. Bolesta-Kukulka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 186.

¹⁰⁵ J. Kortan, *Sytuacje i decyzje konstytutywne...*, dz. cyt., s. 151.

Rozdział 3

Determinanty zarządzania rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Zarządzanie rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przebiega w warunkach determinowanych przez specyfikę i zróżnicowanie tych podmiotów gospodarczych. W ujęciu ogólnym wiąże się ono z realizacją i osiągnięciem kluczowych celów prowadzonej działalności gospodarczej, które poprzez określone zmiany (jakościowe i/lub ilościowe) powinny przyczyniać się do budowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej tych podmiotów¹⁰⁶ w dłuższej perspektywie czasowej. Jest jednocześnie związane ze strategicznym podejściem do zarządzania tymi podmiotami, które jednak – w odróżnieniu od zarządzania dużymi przedsiębiorstwami – charakteryzuje się określoną **specyfiką**, którą determinuje pięć zasadniczych właściwości:

1. Przebieg w warunkach niedoborów zasobowych, szczególnie w sferze zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych¹⁰⁷. Wyraża się to wzrostem znaczenia zasobów niematerialnych¹⁰⁸ i orientacji zasobowej¹⁰⁹ w procesie rozwoju MSP.
2. Autonomiczne podejmowanie decyzji rozwojowych przez właściciela, co wynika z jego dominującej roli w systemie organizacyjnym firmy¹¹⁰ nakierowanej na zachowanie kontroli nad przedsiębiorstwem¹¹¹. Wiaże się to z przewagą znaczenia zmian jakościowych nad ilościowymi w procesie rozwoju MSP. Wzrost firmy prowadzi bowiem do konieczności rozdzielenia własności od zarządzania¹¹², co wiąże się z ograniczeniem bezpośredniej kontroli właści-

¹⁰⁶ zob. szerzej: A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, ss. 92-150.

¹⁰⁷ J.A. Welsh, J.F. White, *A Small Business...*, dz. cyt., ss. 18-32; E.R. Winston, D.G. Dologite, *Achieving IT Infusion: A Conceptual Model for Small Businesses*, "Information Resources Management Journal", vol. 12, no. 1/1999, ss. 26-38.

¹⁰⁸ R. Krupski, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] Przybyła M. (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, ss. 13-23; N. Steenkamp, V. Kashyap, *Importance and Contribution of Intangible Assets: SME Managers' Perceptions*, "Journal of Intellectual Capital", vol. 11, no. 3/2010, ss. 368-390.

¹⁰⁹ R. Krupski, *Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 21-25.

¹¹⁰ A. Marcati, G. Guidoa, A.M. Pelusob, *The Role of SME Entrepreneurs' Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations*, "Research Policy", vol. 37, no. 9/2008, ss. 1579-1590; D. Tomczyk, J. Lee, E. Winslow, *Entrepreneurs' Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance*, "Journal of Small Business Management", vol. 51, no. 1/2013, ss. 66-82.

¹¹¹ O. Jones, *The Persistence of Autocratic Management in Small Firms: TCS and Organisational Change*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", vol. 9, no. 6/2003, ss. 245-267.

¹¹² C.M. Bjuggren, S-O. Daunfeldt, D. Johansson, *Ownership and High-Growth Firms*, "Ratio Working Papers", nr 147, The Ratio Institute 2010.

cielskiej. Zmiany jakościowe pozwalają natomiast na rozwój firmy przy zachowaniu wysokiej autonomii, prowadzony jednocześnie z mniejszym zaangażowaniem zasobów rzeczowych i finansowych.

3. Dominacja perspektywy średnio i krótkoterminowej oraz mało sformalizowanych procedur działania¹¹³, przy czym formalizacja postępuje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa¹¹⁴. Przejawia się to między innymi ograniczonym zakresem i nieformalnym charakterem wykorzystania funkcji planowania¹¹⁵, narzędzi analizy strategicznej¹¹⁶, a także występowaniem tzw. „strategii nie-uświadomionej”¹¹⁷.
4. Przebieg w warunkach znacznej niepewności strategicznej¹¹⁸, w których istotnego znaczenia nabierają okazje, a wręcz przypadki decydujące o rozwoju firmy¹¹⁹. Z jednej strony wskazuje to na konieczność ewolucji myślenia strategicznego w stronę podejścia emergentnego, dynamicznego i proaktywnego, opartego na kontekstowej analizie determinant rozwoju. Z drugiej strony dowodzi znacznej wrażliwości tych podmiotów na zewnętrzne warunki funkcjonowania¹²⁰.
5. Relatywnie szybka implementacja i łatwiejsza kontrola realizacji zamierzeń rozwojowych. Jest to związane z wysoką elastycznością firm sektora MSP¹²¹, mniejszym oporem wobec zmian oraz ze zdolnościami adaptacji tych podmiotów do zmieniających się warunków zewnętrznych¹²².

Powyższą specyfikę potwierdzają wyniki badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Analizy przeprowadzone w 2009 roku na próbie 1206 firm sektora MSP świadczą o dominacji myślenia krótkookresowego (rozpatrywanego głównie w kategoriach zysku) i jednocześnie o niedopracowaniu oraz braku operacjonalizacji strategicznego podejścia do rozwoju firmy¹²³. Również

¹¹³ R. Barrett, S. Mayson, *Human Resource Management in Growing Small Firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 14, no. 2/2007, ss. 307-319.

¹¹⁴ M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe, seria Monografie nr 128, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 83.

¹¹⁵ B. Honig, M. Samuelsson, *Planning and the Entrepreneur: A Longitudinal Examination of Nascent Entrepreneurs in Sweden*, „Journal of Small Business Management”, vol. 50, no. 3/2012, ss. 365-388.

¹¹⁶ G. Stonehouse, J. Pemberton, *Strategic Planning in SMEs – Some Empirical Findings*, „Management Decision”, vol. 40, no. 9/2002, ss. 853-861; R. Wiesner, B. Millett, *Strategic approaches in Australian SMEs: Deliberate or emergent?* „Journal of Management & Organization”, vol. 18, no. 1/2012, ss. 98-122.

¹¹⁷ Zob. szerzej: K. Ćwik, *Zachowania strategiczne małych przedsiębiorstw i ich uwarunkowania w aspekcie teoretycznym*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 27-32.

¹¹⁸ J.A. Parnell, *Uncertainty, Generic Strategy, Strategic Clarity, and Performance of Retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States*, „Journal of Small Business Management”, vol. 51, no. 2/2013, ss. 215-234.

¹¹⁹ R. Krupski, *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2005, ss. 15-18.

¹²⁰ A. Zelek, G. Maniak, *Polskie MSP wobec dekonunktury gospodarczej 2007-2010 – studium przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzys*, Difin, Warszawa 2011, ss. 270-283.

¹²¹ A.J. Verdú-Jover, F.J. Lloréns-Montes, V. García-Morales, *Environment-Flexibility Coalignment and Performance: An Analysis in Large versus Small Firms*, „Journal of Small Business Management”, vol. 44, no. 3/2006, ss. 334-349; L. Alpan, C. Yilmaz, N. Kaya, *Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs. Performance Implications and an Empirical Investigation*, „International Small Business Journal”, vol. 25, no. 2/2007, ss. 152-172.

¹²² M. Levy, P. Powell, *Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, ss. 20-24.

¹²³ W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010, ss. 45-47.

wyniki badań prowadzonych w 2010 roku na próbie 1018 MSP wskazują na niedostatek strategicznego podejścia do rozwoju przedsiębiorstw, niską formalizację i brak wsparcia strukturalnego dla tego procesu, a także na niewielki zakres i niesystematyczność poszukiwania informacji ułatwiających rozwój firmy¹²⁴.

Z drugiej strony wyniki badań prowadzonych w 359 firmach sektora MSP działających w Irlandii wskazują, iż strategiczne podejście do zarządzania rozwojem, oparte na bardziej sformalizowanym planowaniu, pozytywnie wpływa na świadome działanie w zmieniającym się otoczeniu, pozwalając na budowanie przewagi konkurencyjnej. Zauważono przy tym, iż firmy przedsiębiorcze, o wyższej orientacji rozwojowej, w większym zakresie wykorzystywały bardziej sformalizowane podejście do planowania rozwoju, podczas gdy firmy o orientacji zachowawczej (konserwatywnej) stosowały częściej podejście nieformalne i inkrementalne¹²⁵. Podobnie, badania przeprowadzone na próbie 100 austriackich firm produkcyjnych wykazały przewagę firm wykorzystujących strategiczną orientację rozwojową nad przedsiębiorstwami nieposiadającymi jasno określonych celów rozwojowych¹²⁶. Wzrost znaczenia wykorzystania bardziej sformalizowanych procedur zarządzania rozwojem zaobserwowano również w dynamicznych firmach sektora MSP działających w branżach wysokich technologii¹²⁷.

Przedstawione wyniki wskazują na istotne znaczenie strategicznego podejścia do zarządzania rozwojem MSP, szczególnie w przedsiębiorstwach o wysokiej orientacji rozwojowej. Nastawienie na rozwój i wzrost firmy jawi się przy tym jako **istotna cecha różnicująca mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa**. Zaobserwował to w latach 70. XX wieku D.L. Birch¹²⁸, badając wpływ firm sektora MSP na kreację nowych miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych. Zauważył on, iż wpływ ten jest bardzo istotny, jednak główna rola w tym procesie przypada młodym, dynamicznym firmom o wysokiej orientacji wzrostowej, które określił jako „gazele”. Zdefiniował je jako przedsiębiorstwa, w których stopa wzrostu przychodów przekracza 20% rocznie, począwszy od roku bazowego, w którym wynosiła co najmniej 100.000 dolarów¹²⁹. Badania wykazały, iż przedsiębiorstwa te stanowią bardzo niewielki odsetek firm sektora MSP (ok. 3-4%), wpływając jednocześnie na kreację ok. 70% nowych miejsc pracy. Przeciwnieństwem „gazeli” są przedsiębiorstwa określane jako

¹²⁴ R. Maik, A. Gołoś, K. Szczerbacz, P. Walkiewicz, *Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010, ss. 62-64.

¹²⁵ P.T. Gibbons, T. O'Connor, *Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs*, „Journal of Small Business Management”, vol. 43, no. 2/2005, ss. 170-186.

¹²⁶ K-H. Leitner, S. Guldenberg, *Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: a Longitudinal Study of Austrian SMEs*, „Small Business Economics”, vol. 35, no. 2/2010, ss. 169-189.

¹²⁷ N. O'Regan, G. Kling, A. Ghobadian, L. Perren, *Strategic Positioning and Grand Strategies for High-Technology SMEs*, „Strategic Change”, vol. 21, no. 5-6/2012, ss. 199-215.

¹²⁸ D.L. Birch, *Who Creates Jobs?*, „The Public Interest”, no. 65/1981, ss. 3-14; D.L. Birch, *Job creation...*, dz. cyt.

¹²⁹ D.L. Birch, A. Haggerty, W. Parsons, *Who's Creating Jobs?* Cognetics Inc, Boston 1995, s. 46. Obecnie w literaturze występują także inne definicje „gazeli”, wyróżniające je jako określony procent najszybciej rosnących firm lub bazujące na określonej dynamice zatrudnienia, zob. szerzej: N. Ahmad, *A Proposed Framework for Business Demographic Statistics*, OECD Statistics Working Paper Series, STD/DOC(2006)3, Paris 2006; M. Henrekson, D. Johansson, *Gazelles as Job Creators: a Survey and Interpretation of the Evidence*, „Small Business Economics”, vol. 35, no. 2/2010, ss. 228-230.

„myszy”¹³⁰, które charakteryzują się niskimi aspiracjami lub możliwościami wzrostowymi i pozostają małymi firmami w długim okresie.

Badania dotyczące wzrostu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw były kontynuowane w kolejnych latach w różnych krajach¹³¹, potwierdzając występowanie relatywnie niewielkiej grupy firm o wysokim potencjale wzrostowym. Obserwacje obejmowały jednak nie tylko zmiany ilościowe, ale również aspekty jakościowe, takie jak nastawienie na innowacyjność (firmy innowacyjne i nie innowacyjne)¹³², czy przedsiębiorczość i proaktywność działania (firmy przedsiębiorcze i konserwatywne)¹³³. Zróznicowanie podejść MSP do wyzwań rozwojowych pozwala zatem na wyodrębnienie dwóch zasadniczych kategorii tych podmiotów:

1. **Przedsiębiorstw o silnej orientacji rozwojowej**, nastawionych na przyszłość i działania antycypacyjne, koncentrujących zasoby na wyznaczonych celach. Firmy te w większym stopniu wykorzystują strategiczne podejście do rozwoju i są nastawione na wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu poprzez ciągle doskonalenie swojej pozycji rynkowej. Ich właściciele cechuje ponadto wysoka ambicja i wizja rozwoju firmy¹³⁴. Do tej kategorii można zaliczyć firmy przedsiębiorcze, szybko rosnące, innowacyjne, działające w obszarach zaawansowanych technologii, czy internacjonalizujące działalność.
2. **Firm o słabej orientacji rozwojowej**, nastawionych raczej na teraźniejszość i działania krótkoterminowe, koncentrujących swoją działalność na zysku i szybkich efektach, możliwych do konsumpcji przez właścicieli i ich rodziny. Charakteryzują się one większym indywidualizmem i są zdecydowanie mniej otwarte na kontakty z otoczeniem¹³⁵. W tej grupie można wymienić przedsiębiorstwa substytucji dochodów, przedsięwzięcia stabilne, firmy martwo urodzone i firmy meteory, inicjatywy zastępujące pracę, firmy typu „mom and pop”¹³⁶ czy przedsięwzięcia stylu życia. Specyficzną podgrupę stanowią tu

¹³⁰ Uzupełnienie animalistycznej metafory wielkości firmy stanowią „słonie” (stabilne korporacje międzynarodowe, w których dużego znaczenia nabierają zasady ładu korporacyjnego) oraz „goryle” („gazele”, które przekształciły się w wielkie korporacje międzynarodowe), zob. szerzej: I. Brinkley, *Knowledge Economy and Enterprise*, A Knowledge Economy Working Paper, The Work Foundation, Londyn 2008, ss. 8-13.

¹³¹ Np. P. Davidsson, B. Kirchhoff, A. Hatemi-J, H. Gustavsson, *Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data*, „Journal of Small Business Management”, vol. 40, no. 4/2002, ss. 332-349; F. Delmar, P. Davidsson, W. Gartner, *Arriving at the High Growth Firm*, „Journal of Business Venturing”, vol. 18, no. 2/2003, ss. 189-216; J. Haltiwanger, R.S. Jarmin, J. Miranda, *Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young*, „NBER Working Paper”, no. 16300, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2010; K.L. Kliesen, J.S. Maués, *Are Small Businesses the Biggest Producers of Jobs?* „The Regional Economist”, no. 04/2011, ss. 8-9; A. Yu. Yudanov, *High-Growth Firms in Russia: Experimental Data and Prospects for the Econophysical Simulation of Economic Modernization*, „Physics-USpekhi”, vol. 54, no. 7/2011, ss. 733-737.

¹³² A.M. Khan, V. Manopichetwattana, *Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics*, „Management Science”, vol. 35, no. 5/1989, ss. 597-606.

¹³³ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal”, vol. 10, no. 1/1989, ss. 75-87.

¹³⁴ S. Majumdar, *Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organisations: A Conceptual Model*, „Journal of Entrepreneurship”, vol. 17, no. 2/2008, ss. 157-168.

¹³⁵ C. Thevenard-Puthod, Ch. Picard, *How Do Craft Firm Owner-Managers Profiles Influence the Type of Network their Firms Belong to?* Proceedings of 5th International Conference on Economics and Management of Networks, EMNet 2011.

¹³⁶ Są to małe, niezależne firmy rodzinne o niewielkim potencjale, działające w jednej lokalizacji, najczęściej w sektorze handlu detalicznego, zob. szerzej: J. Haltiwanger, R. Jarmin, C.J. Krizan, *Mom-and-Pop meet Big-Box: Complements or Substitutes?* „Journal of Urban Economics”, vol. 67, no. 1/2010, ss. 116-134.

firmy zakładane z myślą o **szybkim rozwiązaniu**, o wybitnie konsumpcyjnym charakterze lub działające na pograniczu legalizmu i szarej strefy¹³⁷.

Podział taki z pewnością nie wyczerpuje różnorodności podejść mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do zagadnień rozwoju i wzrostu. Na przykład M. Marchesnay, wychodząc od **koncepcji hypo-firmy**¹³⁸, wskazuje dwie kategorie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw o zróżnicowanej orientacji rozwojowej. Do pierwszej zalicza firmy typu „GAP”, których priorytety obejmują w kolejności: wzrost (G), potrzebę silnej autonomii decyzyjnej (A) oraz trwałość funkcjonowania po przekroczeniu oczekiwanego progu rozwoju (P). Drugą kategorię tworzą firmy typu „PIG”, których oczekiwania koncentrują się w pierwszej kolejności na trwałości (P), a następnie na niezależności finansowej i kapitałowej (I). Wzrost (G), który może wystąpić w tych podmiotach jest w większym stopniu wynikiem wykorzystania własnych zasobów, przez co jego przebieg jest wolniejszy niż w firmach typu „GAP”. Firmami najbardziej konserwatywnymi są z kolei **egofirmy**¹³⁹, w których jedność własności i zarządzania, znaczna centralizacja zarządzania i koncentracja procesów decyzyjnych w osobie właściciela-menedżera wywołuje szereg barier praktycznie uniemożliwiających wzrost.

Orientacja oraz możliwości rozwojowe mikro, małych i średnich przedsiębiorstw są determinowane przez szereg czynników, których wnikliwą analizę przedstawili B. Nogalski, J. Karpacz oraz A. Wójcik-Karpacz¹⁴⁰. Zwrócili oni uwagę, iż rozwój MSP jest determinowany przez dwie grupy czynników – zewnętrzne, wynikające z otoczenia oraz wewnętrzne – opisywane przez zasoby i potencjał przedsiębiorcy oraz przedsiębiorstwa; dodatkowo czynniki te mogą oddziaływać na procesy rozwojowe pozytywnie (konstruktywnie) lub negatywnie (destruktywnie).

R. Borowiecki oraz B. Siuta-Tokarska¹⁴¹ wskazują z kolei na pewne mikro-ekonomiczne i makroekonomiczne determinanty rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Do podstawowych wyróżników **na poziomie mikroekonomicznym** zaliczają oni: cechy, umiejętności oraz predyspozycje właścicieli-menedżerów, system zarządzania uwzględniający zmienność wynikającą z cyklu życia firmy, zasoby przedsiębiorstwa, kontrahentów i konkurentów, a także nasilenie konkurencji w sektorze i w branży. Ważne są także uwarunkowania lokalne rozumiane jako integracja firmy ze środowiskiem zewnętrznym, w tym unikalny klimat wynikający z mniejszej przestrzeni ekonomicznej czy emocjonalnych związków kulturowych z otoczeniem¹⁴². Podstawowe **czynniki makroekonomiczne** obejmują natomiast: poziom i dynamikę rozwoju gospodarczego, wskaźniki inflacji i bezrobocia,

¹³⁷ S. Lachiewicz, H. Zdrajowska, *Cykl życia...*, dz. cyt., s. 108.

¹³⁸ Hypo-firmy to MSP opierające swoje funkcjonowanie i budujące przewagę konkurencyjną na gotowości przedsiębiorcy do zaakceptowania efektywnie małej wielkości opartej na specjalizacji, unikalnych umiejętnościach oraz na sieciowych strategiach działania i współpracy międzyorganizacyjnej, zob. szerzej: M. Marchesnay, *Small Firms and Growth: a French "Hyper-Modern" View*, [w:] Fueglistaller U., Volery T., Weber W. (red.), *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall 2004, KMU Verlag HSG, 2004, s. 5.

¹³⁹ O. Torrès, *The SME Concept of Pierre-André Julien: An Analysis in Terms of Proximity*, „Piccola Impresa, Small Business”, vol. 17, no. 2/2004, s. 53.

¹⁴⁰ B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?* Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, ss. 26-82.

¹⁴¹ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju...*, dz. cyt., ss. 19-115.

¹⁴² M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 65.

politykę gospodarczą, fiskalną i społeczną, zakres bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a także postęp techniczny, globalizację i szereg innych czynników, których źródłem staje się dalsze otoczenie firm sektora MSP. K. Poznańska zwraca uwagę, iż mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa mają w tych warunkach mniejsze szanse przetrwania niż duże firmy, ograniczone możliwości rywalizacji z dużymi konkurentami oraz pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników z rynku pracy¹⁴³.

Wiele wniosków dotyczących czynników determinujących rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw można również wysnuć z analiz przeprowadzonych przez J.E. Wasilczuk, która dokonała szerokiego przeglądu oraz systematyki teorii i modeli wzrostu MSP. Wyodrębniła ona wczesne (klasyczne) oraz współczesne teorie wzrostu MSP, w ramach których można wyróżnić podejścia: oparte o zasoby, personalne, strategiczne, odwołujące się do otoczenia oraz zintegrowane¹⁴⁴. Mimo wyraźnego akcentowania wzrostu ilościowego w większości z tych podejść zwraca się również uwagę na jakościowe przekształcenia małych systemów organizacyjnych, co jest charakterystyczne dla zintegrowanego podejścia interpretującego rozwój organizacji.

W ramach **teorii klasycznych** zwracano uwagę między innymi na takie determinanty rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, jak:

- talent, wiedza i kompetencje przedsiębiorców¹⁴⁵ oraz ich zaangażowanie w określone obszary funkcjonowania firmy wpływające na procesy rozwojowe¹⁴⁶,
- czynniki wewnętrzne, przede wszystkim środki finansowe, prace B+R i innowacje oraz zewnętrzne czynniki rynkowe, głównie o charakterze popytowym¹⁴⁷,
- dostęp do zasobów oraz umiejętność ich wykorzystania w procesie rozwoju¹⁴⁸,
- relacja kosztów transakcji rynkowych do kosztów koordynacji wewnętrznej¹⁴⁹,
- dywersyfikacja przy jednoczesnej konieczności harmonii wzrostu poszczególnych obszarów firmy z uwzględnieniem ryzyka i barier rozwoju związanych z zarządzaniem¹⁵⁰.

W **podejściu opartym o zasoby** kluczową rolę w procesach rozwojowych odgrywają zasoby materialne i niematerialne¹⁵¹, w tym przede wszystkim wysokość, zdolność do pozyskania i wykorzystania kapitału finansowego, wiedza, potencjał, umiejętności i jakość pracowników najemnych oraz menedżerów, a także czynniki biograficzno-profesjonalne, temperament i osobowość oraz motywacje właścicieli-

¹⁴³ K. Poznańska, *Cykle życia przedsiębiorstw a instytucjonalna infrastruktura ich funkcjonowania*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, ss. 112-114.

¹⁴⁴ J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich...*, dz. cyt., ss. 12-51.

¹⁴⁵ A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, New York 1948.

¹⁴⁶ P.W.S. Andrews, *A Reconsideration of the Theory of the Individual Business*, "Oxford Economic Papers", vol. 1, no. 1/1949, ss. 54-89.

¹⁴⁷ J. Downie, *The Competitive Process*, Duckworth, Londyn 1958.

¹⁴⁸ E. Penrose, Ch. Pitelis, *The Theory of the Growth...*, dz. cyt.

¹⁴⁹ R.H. Coase, *The Nature of the Firm*, "Economica", New Series, vol. 4, no. 16/1937, ss. 386-405.

¹⁵⁰ R. Marris, *A Model of the "Managerial" Enterprise*, "The Quarterly Journal of Economics", vol. 77, no. 2/1963, ss. 185-209; R. Marris, *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, McMillan, Londyn 1964.

¹⁵¹ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, ss. 179-180.

menedżerów¹⁵². Rozwinięcie tego ostatniego czynnika następuje w **podejściu personalnym**, w ramach którego zwraca się uwagę na biograficzno-profesjonalne oraz psychologiczne cechy właścicieli – menedżerów MSP. Wśród tych cech podstawowego znaczenia nabiera¹⁵³: wizjonerstwo, umiejętność wyznaczania celów, kreatywność, gotowość do podejmowania skalkulowanego ryzyka, siła perswazji, umiejętność radzenia sobie ze stresem, zdolność organizacji pracy własnej oraz podległych pracowników, a także autokonsulting, wyrażający się poprzez doskonalenie siebie i otaczającego środowiska. Bardzo istotna jest również pasja¹⁵⁴, umiarkowany optymizm¹⁵⁵, biegłość myśli, elastyczność, oryginalność, energia¹⁵⁶ oraz gotowość do poświęcenia się rozwojowi własnego przedsiębiorstwa¹⁵⁷.

W **podejściu strategicznym** za czynniki stymulujące rozwój J.E. Wasilczuk uważa przede wszystkim planowanie oraz wybór sprzyjającej orientacji strategicznej, do której zalicza: specjalizację, integrację pionową lub dywersyfikację¹⁵⁸. Wśród działań sprzyjających rozwojowi wymienia się także: ekspansję krajową lub międzynarodową, wdrażanie nowych produktów i uruchamianie nowych domen rynkowych, ulepszanie istniejących produktów, działania zmierzające do utrzymania lub pozyskiwania nowych klientów¹⁵⁹, a także identyfikację i wykorzystanie nisz rynkowych¹⁶⁰. Podejścia te powinny być wybierane z uwzględnieniem warunków zewnętrznych, co jest akcentowane w podejściu **odwołującym się do otoczenia organizacji**. Należy tu uwzględnić szereg czynników występujących zarówno w przestrzeni globalnej (megaotoczenie), Unii Europejskiej i krajowej (makro-otoczenie), regionalnej (mezootoczenie) oraz lokalnej (mikrootoczenie). Czynniki te znajdują odzwierciedlenie w dwóch zasadniczych poziomach otoczenia: w otoczeniu bliższym (konkurencyjnym lub zadaniowym) oraz dalszym (pośrednim lub ogólnym). Dodatkowo bierze się pod uwagę takie cechy środowiska zewnętrznego, jak: zmienność, złożoność, potencjał, nastawienie, czas, plastyczność, reaktywność, realność, czy przewidywalność¹⁶¹.

Najbardziej kompleksowe ujęcie determinant rozwoju MSP prezentują **modele zintegrowane**, w których oprócz egzemplifikacji zwraca się uwagę na relacje

¹⁵² J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich...*, dz. cyt., ss. 27-38.

¹⁵³ J.D. Antoszkiewicz, D.E. Habiera-Antoszkiewicz, *Kierunki wprowadzania zmiany a przedsiębiorczość i kreatywność*, [w:] Adamczyk J., Bartkowiak P. (red.), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, WNT, Warszawa 2004, ss. 36-38.

¹⁵⁴ M.S. Cardon, D.A. Gregoire, C.E. Stevens, P.C. Patel, *Measuring Entrepreneurial Passion: Conceptual Foundations and Scale Validation*, "Journal of Business Venturing", vol. 28, no. 3/2013, ss. 373-396.

¹⁵⁵ K.M. Hmieleski, R.A. Baron, *Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective*, "Academy of Management Journal", vol. 52, no. 3/2009, ss. 473-488.

¹⁵⁶ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Współczesne przedsiębiorstwo, problemy funkcjonowania i zatrudniania*, „Dom Organizatora”, Toruń 2007, ss. 47-48.

¹⁵⁷ M.K. Kozan, D. Oksoy, O. Ozsoy, *Owner Sacrifice and Small Business Growth*, "Journal of World Business", vol. 47, no. 3/2012, ss. 409-419.

¹⁵⁸ J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich...*, dz. cyt., ss. 38-39 oraz 71-96.

¹⁵⁹ J.L.B. Navarro, J.C. Casillas, B. Barringer, *Forms of Growth: How SMEs Combine Forms of Growth to Achieve High Growth*, "Journal of Management & Organization", vol. 18, no. 1/2012, ss. 81-97.

¹⁶⁰ J. Lindič, M. Bavdaž, H. Kovačič, *Higher Growth Through the Blue Ocean Strategy: Implications for Economic Policy*, "Research Policy", vol. 41, no. 5/2012, ss. 928-938.

¹⁶¹ Przedstawione poziomy i cechy otoczenia zostały szczegółowo opisane w: M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, ss. 152-166.

zachodzące pomiędzy czynnikami z różnych kategorii. Przykładem może być **model D. Storeya**¹⁶², który zakłada, że wzrost przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia i dostosowania 35 czynników (głównie jakościowych) należących do trzech kategorii: związanych z charakterystyką przedsiębiorcy, obejmujących właściwości przedsiębiorstwa oraz dotyczących procesu zarządzania i wyznaczonej strategii.

Kolejną propozycją jest **model P. Davidssona**¹⁶³, w którym zwrócono uwagę na trzy grupy czynników: właściwości charakteryzujące właściciela-menedżera, jego potrzeby (oczekiwania) związane z rozwojem firmy oraz okazje rynkowe i możliwości wynikające z otoczenia. W modelu tym oddzielono czynniki obiektywne od ich subiektywnych odpowiedników, zwracając uwagę, iż motywacje rozwojowe są konsekwencją postrzegania rzeczywistości (wewnętrznej i zewnętrznej) przez właściciela firmy. Czynniki obiektywne wpływają natomiast, obok wywołanych subiektywnym postrzeganiem rzeczywistości motywacji wzrostowych, na rzeczywisty rozwój przedsiębiorstwa. Jako uzupełnienie przedstawionego podejścia można potraktować **model S. Ahlströma**¹⁶⁴, w którym wzrost wymaga odpowiedniej kombinacji czynników (w tym również jakościowych) z trzech wzajemnie powiązanych grup:

- ambicji wzrostowych właścicieli-menedżerów,
- potencjału wzrostowego związanego ze środowiskiem zewnętrznym firmy,
- kompetencji i zasobów, w tym wykorzystania kapitału obcego do finansowania procesów rozwojowych.

Kombinacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych, jako determinant wzrostu MSP, została również zaprezentowana w **modelu J. Wiklunda, H. Patzelta i D.A. Shepherd**¹⁶⁵. Wzrost uzależniony jest tutaj od orientacji przedsiębiorczej, warunków otoczenia, zasobów firmy oraz nastawienia właściciela – menedżera do procesów rozwojowych. Każda z tych zmiennych jest określona i mierzona przez szereg czynników szczegółowych. Weryfikacja empiryczna modelu przeprowadzona na próbie 413 małych firm działających w Szwecji wykazała następujące prawidłowości:

- orientacja przedsiębiorcza pozytywnie wpływa na wzrost firmy,
- otoczenie wpływa zarówno bezpośrednio na wzrost, jak również pośrednio – poprzez orientację przedsiębiorczą, przy czym: (a) dynamika otoczenia ma bezpośredni negatywny wpływ, a pośrednio pozytywny wpływ na wzrost, (b) niepewność i wrogość otoczenia ma tylko bezpośredni negatywny wpływ na wzrost, a (c) złożoność ma pośredni pozytywny wpływ na wzrost firmy,
- zasoby oddziałują pośrednio na wzrost poprzez orientację przedsiębiorczą, przy czym kluczowego znaczenia nabierają zasoby finansowe, kapitał ludzki i społeczny (w tym powiązania sieciowe właściciela – menedżera),

¹⁶² D.J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, Thomson Learning, Londyn 1994, ss. 122-159.

¹⁶³ P. Davidsson, *Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth*, "Journal of Business Venturing", vol. 6, no. 6/1991, ss. 405-429.

¹⁶⁴ Zaprezentowany w opracowaniu: A. Limère, E. Laveren, K. Van Hoof, *A Classification Model for Firm Growth on the Basis of Ambitions, External Potential and Resources by Means of Decision Tree Induction*, materiały konferencyjne RENT XVII: Research in Entrepreneurship and Small Business, EIASM, Łódź 2003.

¹⁶⁵ J. Wiklund, H. Patzelt, D.A. Shepherd, *Building an Integrative Model of Small Business Growth*, "Small Business Economics", vol. 32, no. 4/2009, ss. 351-374.

- nastawienie właściciela – menedżera ma bezpośredni pozytywny wpływ na wzrost, jednak wpływa również pośrednio poprzez rozwój orientacji przedsiębiorczej.

Dopasowanie modelu mierzone współczynnikiem determinacji R^2 wynosi 30%, co oznacza, że przyjęte czynniki w stosunkowo niewielkim stopniu wyjaśniają wariancję zmiennej zależnej, którą jest wzrost firmy. Wskazuje to na występowanie szeregu czynników dodatkowych determinujących wzrost oraz rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Na problem ten zwracają uwagę m.in. P. O'Farrell i D. Hitchens¹⁶⁶, którzy wskazują na **stochastyczną różnorodność determinant rozwoju** i wzrostu utrudniających modelowanie tych procesów i wyznaczenie dominującego podejścia teoretycznego.

Dorobek modeli zintegrowanych wskazuje, iż procesy rozwojowe MSP są determinowane głównie przez **kombinacje uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych**. Takie podejście powoduje konieczność uwzględnienia dodatkowej kategorii czynników występujących na styku wnętrza organizacji i jej środowiska zewnętrznego. Można je określić jako **czynniki moderujące**, a ich podstawową rolę jest skuteczne powiązanie firmy z otoczeniem, wyrażające się przede wszystkim poprzez:

- wzmocnienie konstruktywnych czynników wewnętrznych dzięki wykorzystaniu konstruktywnych czynników zewnętrznych, co pozwala na intensyfikację procesów rozwojowych i wzrostu firmy,
- wykorzystanie konstruktywnych czynników wewnętrznych do ograniczenia niekorzystnego wpływu destruktywnych czynników zewnętrznych, co pozwala na rozwój firmy w warunkach wrogiego otoczenia,
- skierowanie konstruktywnych czynników zewnętrznych na ograniczenie destruktywnych czynników wewnętrznych, co wiąże się z wykorzystaniem potencjału otoczenia w procesach rozwojowych firmy.

Biorąc pod uwagę specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, wydaje się, że kluczowymi czynnikami moderującymi będą w ich przypadku przedsiębiorczość oraz orkiestracja zasobów i umiejętności. Są to wprawdzie czynniki wywodzące się z wnętrza przedsiębiorstwa, jednak ich powodzenie jest uzależnione od aktywnego przekroczenia granic organizacji, a rola obejmuje zapewnienie interakcji między firmą i jej otoczeniem.

Przedsiębiorczość jako czynnik moderujący wiąże się przede wszystkim z angażowaniem się w okazje pojawiające się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przy jednoczesnym nieograniczaniu się aktualnie kontrolowanymi zasobami oraz umiejętnością wykorzystania wiedzy zewnętrznych specjalistów¹⁶⁷. Wykorzystuje się do tego kombinacje różnorodnych środków produkcji oraz nowych rozwiązań gospodarczych i instytucjonalnych¹⁶⁸, a także wsparcia podmiotów zewnętrznych, przede wszystkim instytucji finansowych¹⁶⁹. **Orkiestracja** jest natomiast umiejętnością dynamiczną¹⁷⁰ o bardziej menedżerskim charakterze

¹⁶⁶ P.N. O'Farrell, D.M.W.N. Hitchens, *Alternative Theories of Small-Firm Growth: a Critical Review*, "Environment and Planning A", vol. 20, no. 10/1988, ss. 1365-1383.

¹⁶⁷ H.H. Stevenson, M.J. Roberts, H.I. Grousbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin 1994, s. 5.

¹⁶⁸ E. Otolński, *Istota i kreowanie przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/1996, s. 25.

¹⁶⁹ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 199.

¹⁷⁰ E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S.G. Winter, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford 2007, ss. 1-18.

obejmującą poszukiwanie, selekcję i konfigurację zasobów i umiejętności. Zapewnia ona optymalną koordynację wewnętrznych i zewnętrznych aktywów kospecjalistycznych pozwalającą na uzyskanie efektu synergii¹⁷¹.

Zarządzanie rozwojem firm sektora MSP jest zatem determinowane przez zestaw różnorodnych czynników, jak również poprzez interakcje zachodzące między nimi. Wydaje się, że oprócz najczęściej wymienianych w literaturze czynników zewnętrznych i wewnętrznych należy uwzględnić dodatkowo czynniki moderujące oraz czynniki stochastyczne, co zostało przedstawione na rysunku 1.

Destruktywne		Determinanty zarządzania rozwojem MSP				Konstruktywne				
niska orientacja rozwojowa, ograniczenia zasobowe, ograniczona realizacja funkcji zarządzania, brak profesjonalizmu		Wewnętrzne	– cechy i nastawienie właściciela – menedżera, – orientacja rozwojowa firmy, – orientacja strategiczna firmy, – domena (produkt i rynek), – umiejętności, – zasoby.				wysoka orientacja rozwojowa, sprzyjająca orientacja strategiczna, otwarcie na otoczenie, profesjonalizacja zarządzania			
Czynniki moderujące: przedsiębiorczość, orkiestracja zasobów i umiejętności										
ostra walka konkurencyjna, ekspansja rynkowa dużych firm, presja i przewaga ze strony kontrahentów		Zewnętrzne	Otoczenie konkurencyjne klienci, dostawcy i usługodawcy, w tym instytucje obsługi finansowej i rynku kapitałowego, konkurenci, kooperenci, sojusznicy strategiczni, regulatorzy.		megaotoczenie	makrootoczenie	mezootoczenie	mikrootoczenie	bliskość i dobre relacje z kontrahentami, współpraca, kooperencja, dostęp do kapitału i usług wspierających przedsiębiorczych	
Globalizacja i umiędzynarodowienie gospodarki, niekorzystne warunki gospodarcze w UE, w kraju, w regionie i na rynku lokalnym, brak wsparcia dla MSP			Otoczenie ogólne ekonomiczne, techniczno-technologiczne, edukacyjne, polityczne i formalno-prawne, demograficzno-społeczne, kulturowe, naturalne, międzynarodowe.						Globalizacja i umiędzynarodowienie gospodarki, korzystne warunki gospodarcze w UE, w kraju, w regionie i na rynku lokalnym, wspieranie MSP	
Czynniki stochastyczne										

Rysunek 1. Ważniejsze determinanty zarządzania rozwojem MSP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój...*, dz. cyt, ss. 26-82; A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 61-63.

Z przedstawionych analiz wynika, iż rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest ściśle powiązany z otoczeniem, co wynika z immanentnych niedoborów zasobowych oraz dużej wrażliwości tych podmiotów na warunki środowiska zewnętrznego. W tej sytuacji istotnym czynnikiem, warunkującym niejednokrotnie sprawność zarządzania rozwojem, staje się dostępność **zewnętrznego wsparcia**¹⁷², oferowanego zarówno na poziomie otoczenia konkurencyjnego, jak również środowiska ogólnego MSP. Problematyce tej poświęcono kolejne dwa podrozdziały niniejszej pracy.

¹⁷¹ S. Douma, H. Schreuder, *Economic Approaches to Organizations*, Pearson Education Limited, London 2013, s. 208.

¹⁷² Zob. szerzej: R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013, ss. 110-111.

Rozdział 4

Wsparcie jako przejaw pozytywnego potencjału otoczenia firm sektora MSP

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa dominują ilościowo w większości rozwiniętych i rozwijających się państw świata. Według badań Międzynarodowej Korporacji Finansowej, przeprowadzonych na podstawie danych statystycznych ze 132 krajów za lata 1993-2010, na świecie funkcjonuje ponad 125 milionów mikro, małych i średnich firm, z czego zdecydowaną większość stanowią mikro-przedsiębiorstwa¹⁷³. Według danych za rok 2012 w Unii Europejskiej, firmy sektora MSP w liczbie ponad 20 milionów stanowiły 99,8% wszystkich przedsiębiorstw, zatrudniały 67,4% pracujących w sektorach niefinansowych oraz brały udział w tworzeniu 58,1% PKB¹⁷⁴. Dominacja ilościowa przekłada się na szereg funkcji realizowanych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Są one opisywane za pomocą określonych efektów i dotyczą zarówno sfery gospodarczej, jak również społecznej, co przedstawiono w tabeli 3. W większości przypadków wartościowano tu rolę firm sektora MSP w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw.

Tabela 3. Ważniejsze efekty oraz odpowiadające im funkcje społeczne i gospodarcze realizowane przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (kolejność alfabetyczna)

Efekty	Funkcje pełnione przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa
Ekologiczny	mniej agresywna, zdecentralizowana i mniejsza szkodliwość oddziaływania na środowisko naturalne.
Makroekonomiczny	istotny wpływ na wzrost gospodarczy; istotny udział w tworzeniu PKB; źródło dochodów budżetowych państwa i gmin; znaczący wpływ na poziom eksportu i importu; wpływ na gospodarczy efekt mnożnikowy.
Mobilizacji kapitałów	uruchamianie własnych środków i nieczynnych rezerw kapitałowych; zwiększanie tempa przepływu kapitału.
Polityczno-prawny	zaangażowanie właścicieli na rzecz idei swobody działalności gospodarczej i ochrony własności prywatnej; wpływ na zmiany uregulowań prawnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości.
Postępu technicznego	wysoka efektywność działalności B+R; zdolność do szybkiego i skutecznego wdrażania rynkowego innowacji.
Produkcyjny	aktywne wprowadzenie na rynek nowych produktów; znaczne nakłady inwestycyjne; znaczące zasilenie do sektora dużych przedsiębiorstw.

¹⁷³ *MSME Country Indicators Data*, International Finance Corporation, www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Industries/Financial+Markets/msme+finance/sme+banking/msme-countryindicators [dostęp: 04.07.2012]. Informacje te należy traktować jako szacunkowe, bowiem opierają się na danych zbieranych w różnych okresach, ponadto firmy zaliczono do kategorii MSP na podstawie zróżnicowanych kryteriów ilościowych.

¹⁷⁴ P. Wymenga, V. Spanikova, A. Barker, J. Konings, E. Canton, *EU SMEs in 2012: at the Crossroads. Annual Report on Small and Medium-Sized Enterprises in the EU, 2011/12*, Ecorys Nederland BV, Rotterdam 2012, ss. 15-18.

Tabela 3 (cd.)

Efekty	Funkcje pełnione przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa
Prospołeczny	kreowanie przedsiębiorczych postaw w społeczeństwie; wskazywanie szans i możliwości samozatrudnienia; formowanie klasy średniej; wskazywanie możliwości osiągnięcia sukcesu i zmiany statusu społecznego.
Regionalnej decentralizacji	mniejsze wymagania dotyczące lokalizacji; niwelacja dysproporcji w rozwoju regionów; eliminacja luk rynkowych, zwłaszcza w regionach słabo rozwiniętych; rozwijanie rynków pozostających poza sferą zainteresowania dużych firm.
Stabilizacyjny	reakcja na zakłócenia gospodarcze (np. kryzys) z wykorzystaniem bardziej akceptowalnych społecznie reguł; wpływ na stabilizację struktur politycznych i społecznych.
Transformacyjny	szczególnie ważny w okresie transformacji systemowej: łagodzenie napięć społecznych, absorpcja pojawiających się nadwyżek siły roboczej; kreowanie zmian w strukturze przemysłowej kraju; duży udział w budowie infrastruktury gospodarczej; sprzyjanie dekoncentracji majątku oraz demonopolizacji gospodarki.
Zatrudnienia	istotny udział w zatrudnieniu; znaczący wkład w powstawanie nowych i relatywnie trwałych miejsc pracy; poważny udział w systemie szkolenia i kształcenia zawodowego; relatywnie niższe koszty organizacji nowych stanowisk pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Bielawska, *Znaczenie małych firm dla rozwoju regionalnego*, „Ekonomista”, nr 3/1992, s. 463; D. Tłoczyński, *Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998, s. 10; B. Piasecki, *Mała firma w teoriach...*, dz. cyt., ss. 76-79; K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, ss. 53-60; S. Lachiewicz, L. Załączny, *Małe firmy w gospodarce...*, dz. cyt., ss. 16-20; K. Safin, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca...*, dz. cyt., ss. 50-61.

Przegląd literatury, na podstawie której przygotowano tabelę 3 wskazuje, iż oddziaływanie gospodarcze oraz społeczne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest oceniane pozytywnie oraz wysoko. P. Dominiak¹⁷⁵ podkreśla jednak, iż badania makroekonomiczne nie potwierdzają jednoznacznie pozytywnego i istotnego wpływu tych przedsiębiorstw na wzrost gospodarczy. Zwraca on uwagę, iż wpływ ten jest raczej realizowany poprzez przedsiębiorczość¹⁷⁶ oraz innowacyjność¹⁷⁷. Kluczowego znaczenia nabierają tu **powiązania pośrednie**¹⁷⁸, takie jak: tworzenie nowych przedsiębiorstw i miejsc pracy, zwiększona wydajność, poprawa konkurencyjności, internacjonalizacja działalności, zmiana profilu działalności w kierunku zaawansowanych technologii czy rozwój powiązań sieciowych między podmiotami gospodarczymi. Istotnego znaczenia nabiera również wysoka różnorodność mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, która jest źródłem nie tylko dynamiki populacji przedsiębiorstw, ale też pozytywnie wpływa na kształtowane konkurencyjności i wzrost gospodarczy.

Wnioski z badań makroekonomicznych wskazują zatem, iż warunkiem aktywnego udziału MSP w stymulowaniu wzrostu gospodarczego jest **rozwój tych podmiotów** prowadzący do osiągnięcia wyżej wymienionych efektów pośrednich.

¹⁷⁵ P. Dominiak, *Sektor MSP...*, dz. cyt., ss. 65-148.

¹⁷⁶ S. Wennekers, R. Thurik, *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*, „Small Business Economics”, vol. 13, no. 1/1999, ss. 27-56.

¹⁷⁷ L. Balcerowicz, A. Rzońca, *Systemy instytucjonalne a siły napędowe gospodarki*, [w:] Balcerowicz L., Rzońca A. (red.), *Zagadki wzrostu gospodarczego*, C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 45-50; Z.K. Szabo, E. Herman, *Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 3/2012, ss. 268-275.

¹⁷⁸ P. Dominiak, *Sektor MSP...*, dz. cyt., ss. 84-90.

Rozwój ten napotyka jednak na liczne bariery¹⁷⁹, warunkowany jest także ograniczeniami zasobowymi i kompetencyjnymi MSP. W efekcie środowiska polityczne, społeczne oraz gospodarcze zgłaszają liczne postulaty dotyczące **wspierania tej kategorii przedsiębiorstw**. Pojawiają się one również ze strony innych podmiotów gospodarczych, które traktują firmy sektora MSP jako wartościową grupę docelową dla swoich produktów i usług.

Należy podkreślić, iż powiązania pośrednie prowadzące do korzystnych efektów makroekonomicznych rozwijają się w określonym kontekście zewnętrznym, na który składają się m.in.: uwarunkowania makroekonomiczne, instytucjonalne, polityczne, społeczne, prawne¹⁸⁰ oraz kultura przedsiębiorczości¹⁸¹. Do tego dochodzi również szereg elementów charakterystycznych dla otoczenia bezpośredniego organizacji, a więc liczba i struktura kontrahentów, instytucji otoczenia biznesu, jednostek regulacyjnych, czy sytuacja na lokalnym rynku pracy. W tych warunkach bardzo ważnym czynnikiem rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw staje się **jakość i dostępność wsparcia** mającego swoje źródło w otoczeniu¹⁸². Problematyka ta może być rozpatrywana z punktu widzenia dwóch perspektyw:

1. Z perspektywy dawców (donatorów) wsparcia, w ramach której rozważania obejmują sferę ogólną (programową) oraz sferę instytucjonalną.
2. Z perspektywy biorców (beneficjentów), która obejmuje sferę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia.

Rozważania w ramach **sfery ogólnej** koncentrują się na założeniach systemowych dotyczących wspierania sektora MSP. Obejmując politykę, strategie i programy pomocowe, dotyczą one między innymi: wpływu regulacji państwa na funkcjonowanie i rozwój MSP¹⁸³, określenie priorytetowych działań na rzecz wspierania MSP¹⁸⁴ na poziomie Unii Europejskiej¹⁸⁵, poszczególnych krajów¹⁸⁶ oraz

¹⁷⁹ Zob. szerzej: M. Matejun, *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, ss. 120-129; M. Matejun, *Analiza zewnętrznych prawno-podatkowych barier rozwoju firm sektora MSP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 43/2007, ss. 107-121; M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz A. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 116, Wrocław 2010, ss. 243-254.

¹⁸⁰ P. Dominiak, *Sektor MSP...*, dz. cyt., ss. 84-88.

¹⁸¹ K. Krzakiewicz, A. Stańda, *Kultura przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bieniok H. (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003, ss. 191-197.

¹⁸² B. Piasecki, *Mała firma w teoriach...*, dz. cyt., ss. 79-90.

¹⁸³ R.E. Berney, E. Owens, *A Model for Contemporary Small Business Policy Issues*, [w:] Judd R.J., Greenwood W.T. (red.), *Small Business in a Regulated Economy: Issues and Policy Implications*, Quorum Books, New York 1988.

¹⁸⁴ B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998, ss. 196-214; *Effective Policies for Small Business: A Guide for the Policy Review Process and Strategic Plans for Micro, Small and Medium Enterprise Development*, OECD 2004.

¹⁸⁵ E. Herrle, *The Promotion of Small and Medium-Sized Enterprises in the EU*, GRIN Verlag, Norderstedt 2007; M. Lopriore, *Supporting Enterprise Development and SME in Europe*, „Eipascopie”, no. 2/2009, ss. 31-36.

¹⁸⁶ D. Smallbone, F. Welter, *The Role of Government in SME Development in Transition Economies*, „International Small Business Journal”, vol. 19, no. 4/2001, ss. 63-77; S. Jankiewicz, *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jako priorytet polityki gospodarczej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004; A. Bagińska, *Polityka państwa wobec małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, ss. 293-299.

jednostek samorządu terytorialnego¹⁸⁷, a także określenie zasad i zakresu pomocy publicznej dla podmiotów gospodarczych¹⁸⁸.

Problemy poruszane w ramach **sfery instytucjonalnej** obejmują zasady tworzenia i funkcjonowania instytucji pomocowych działających w otoczeniu biznesu, których celem jest koordynacja lub realizacja działań wspierających mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Różnorodność tych instytucji jest znacząca. Można wśród nich wymienić instytucje Unii Europejskiej (np. Komisja Europejska), instytucje rządowe (np. ministerstwa) oraz jednostki samorządu terytorialnego. Zalicza się do nich liczne **ośrodki innowacji i przedsiębiorczości**¹⁸⁹: inkubatory, parki i platformy technologiczne, centra transferu technologii, fundusze kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu, agencje rozwoju regionalnego, fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych oraz ośrodki szkoleniowo-doradcze. Istotną rolę przypada również jednostkom zaplecza badawczo-rozwojowego, organizacjom pracodawców, sferze nauki oraz badań i rozwoju¹⁹⁰, specjalnym strefom ekonomicznym, klastrom czy sieciom wspierającym przedsiębiorczość i innowacyjność. W grupie instytucji pomocowych uwzględnia się również komercyjne organizacje konsultingowe, szkoleniowo-doradcze oraz finansowe¹⁹¹.

Wiele z tych organizacji działa **na zasadach niekomercyjnych** (non-profit), co traktowane jest czasem jako jedno z kryteriów definiowania instytucji otoczenia biznesu¹⁹². Funkcjonowanie innych ma **charakter komercyjny**, a ich podstawowa rola w procesach rozwojowych sprowadza się do uzupełniania niedoborów zasobowych firm sektora MSP na warunkach wolnorynkowych.

Na sferę instytucjonalną jeszcze szerzej patrzą R. Bennett i P. Robson¹⁹³. Zwracając uwagę na znaczenie doradztwa w rozwoju MSP, do istotnych instytucji wsparcia zaliczają zarówno takich kontrahentów, jak: księgowi, banki, radcowie prawni, jak również dostawców, klientów, czy znajomych przedsiębiorców. Rola klientów związana jest przede wszystkim z dostarczaniem wartościowych sygnałów na temat potencjalnych szans rynkowych, natomiast dostawcy są źródłem użytecznych informacji na temat nowych rozwiązań technologicznych, możliwości wdrażania innowacji oraz redukcji kosztów działalności.

¹⁸⁷ B.T. Asheim, A. Isaksen, C. Nauwelaers, F. Todtling, *Regional Innovation Policy for Small-Medium Enterprises*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003; M. Kogut-Jaworska, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWe, Warszawa 2008, ss. 69-220; A. Skowronek-Mielczarek, *Regionalne uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011, ss. 36-43.

¹⁸⁸ J. Choroszczak, M. Mikulec, *Pomoc publiczna a rozwój...*, dz. cyt., ss. 11-48 oraz 127-149.

¹⁸⁹ A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012; A. Płoszaj, *Instytucje wsparcia biznesu i promowania innowacji w województwie lubelskim*, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Warszawa 2012, ss. 5-12.

¹⁹⁰ J. Różański, E. Gwarda-Gruszczyńska, *Rekomendacje dla regionu łódzkiego w zakresie kształtowania współpracy między sferą nauki a biznesem*, [w:] *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013, ss. 169-185.

¹⁹¹ B. Filipiak, J. Rusała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin 2009, ss. 74-268.

¹⁹² W. Burdecka, *Instytucje otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004, s. 5.

¹⁹³ R.J. Bennett, P.J.A. Robson, *The Use of External Business Advice by SMEs in Britain*, "Entrepreneurship and Regional Development", vol. 11, no. 2/1999, ss. 155-180; P.J.A. Robson, R.J. Bennett, *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*, "Small Business Economics", vol. 15, no. 3/2000, ss. 193-208.

B. Bienkowska zwraca ponadto uwagę na nieformalną sferę wspierania MSP, do której zalicza: organizacje wyznaniowe, społeczność lokalną, znajomych oraz rodzinę¹⁹⁴. W tym przypadku istotnego znaczenia nabierają sieci społeczne i lokalne, które opierają się na wymianie relacyjnej i zaufaniu, jednocześnie będąc pozbawione opłat oraz sformalizowanej kontroli¹⁹⁵.

Problematyka wspierania MSP, rozpatrywana z perspektywy ogólnej oraz instytucjonalnej, koncentruje się na tworzeniu mezo- i makroekonomicznych rozwiązań systemowych¹⁹⁶. Z tego powodu jest domeną ekonomii oraz nauk o polityce¹⁹⁷, ale znajduje się też w polu zainteresowań nauk o administracji oraz prawa¹⁹⁸. Z punktu widzenia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw składa się ona na **segment wsparcia**¹⁹⁹ występujący w ich otoczeniu. Firmy sektora MSP nie mają istotnego i bezpośredniego wpływu na ten segment²⁰⁰, który z kolei silnie determinuje możliwości ich rozwoju, w tym również strukturę ich kapitału²⁰¹ czy komercjalizację innowacji i nowych rozwiązań technologicznych²⁰². Można jednocześnie mówić o **asymetrii interakcji** pomiędzy tymi dwiema sferami wyrażającej się niewielką siłą przetargową firm sektora MSP oraz znacznym uzależnieniem ich rozwoju od jakości i dostępności wsparcia występującego w otoczeniu.

Rozważania prowadzone z **perspektywy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw** skupiają się natomiast na problemach identyfikacji, oceny, zasad pozytywności oraz efektów wykorzystania wsparcia dostępnego w ich środowisku zewnętrznym. Rozważania prowadzone na tym poziomie są **domeną nauk o zarządzaniu**, bowiem obejmują działania decyzyjne podejmowane w organizacjach gospodarczych wchodzących w interakcję z otoczeniem, nakierowane na realizację określonych celów.

¹⁹⁴ B. Bienkowska, *Instytucje wspierające funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w powiecie bielskim*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 190.

¹⁹⁵ R.J. Bennett, P.J.A. Robson, *The Role of Trust and Contract in the Supply of Business Advice*, "Cambridge Journal of Economics", vol. 28, no. 4/2004, s. 484.

¹⁹⁶ K.B. Matusiak, J. Guliński (red.), *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010; M. Woźniak, *System wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2012.

¹⁹⁷ Np. B. Sobotka, *Tworzenie polskiego systemu pomocy rozwojowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012, ss. 71-119.

¹⁹⁸ Np. R. Poźdźik, *Fundusze unijne. Zasady finansowania projektów ze środków unijnych w Polsce w latach 2007-2013*, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin 2009, ss. 115-170.

¹⁹⁹ Określenie takie przyjęto w nawiązaniu do modelu K. Bolesty-Kukulki, w którym wyróżniono cztery segmenty otoczenia firmy: segment „natura”, segment „władza”, segment „gra” oraz segment „walka”. Zob. szerzej: K. Bolesta-Kukulka, *Jak patrzeć na świat...*, dz. cyt., ss. 171-174.

²⁰⁰ Firmy sektora MSP mogą w ograniczonym zakresie wpływać na rozwój działań realizowanych w ogólnej lub instytucjonalnej sferze wsparcia. Narzędziem tego wpływu może być np. lobbing, który oznacza kontaktowanie się i przekonywanie ciał ustawodawczych i urzędników do wdrażania określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych. Mimo, iż zakres i możliwości zastosowania lobbingu wydają się znaczące (zob. np.: L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie w otoczeniu*. Tom II, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, ss. 232-238.), to jednak najczęściej podkreśla się ograniczony wpływ firm sektora MSP na kształtowanie swojego otoczenia (A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa konkurencyjności małych...*, dz. cyt., ss. 111-112), koncentrując się raczej na konieczności ich dynamicznego i elastycznego dostosowania się do warunków zewnętrznych.

²⁰¹ T. Łuczka, *Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, ss. 77-80 oraz 182-183.

²⁰² E. Gwarda-Gruszczyńska, *Modele procesu komercjalizacji nowych technologii w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania wyboru-kuczowe obszary decyzyjne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013, ss. 141-160.

Wsparcie, którego założenia programowe powstają w sferze ogólnej, a realizacja następuje poprzez interakcje MSP ze sferą instytucjonalną jest konkretyzowane w postaci określonych form oraz instrumentów. **Formy wsparcia** wyrażają określone grupy rozwiązań pomocowych charakteryzujące się merytorycznym pokrewieństwem wpływu na procesy rozwojowe firmy sektora MSP. Jako przykłady form można wymienić wsparcie finansowe bezzwrotne, finansowe obce, wsparcie kapitałowe, czy doradcze, szkoleniowe i informacyjne. W ramach każdej z tych grup zidentyfikować można następnie określone **instrumenty wsparcia**, stanowiące skonkretyzowane rozwiązania pomocowe możliwe do pozyskania i wykorzystania w procesach rozwojowych MSP. Przykładem instrumentów w ramach formy wsparcia finansowego bezzwrotnego mogą być dotacje lub granty ze środków publicznych, natomiast w obszarze wsparcia doradczego, szkoleniowego i informacyjnego można wymienić takie instrumenty, jak szkolenia w zakresie kompetencji menedżerskich lub ofertę informacji na temat potencjalnych partnerów na rynku zagranicznym.

Z punktu widzenia sfery ogólnej oraz instytucjonalnej wsparcie różnicuje się najczęściej na pośrednie oraz bezpośrednie²⁰³. Można je klasyfikować również ze względu na:

- powiązania finansowe z budżetem donatora, wymieniając instrumenty dochodowe i wydatkowe²⁰⁴,
- związek z polityką gospodarczą jako instrumenty planistyczne, ekonomiczno-finansowe oraz infrastrukturalne²⁰⁵,
- formę oddziaływania na struktury gospodarcze jako instrumenty prawno-administracyjne, ekonomiczno-finansowe, planistyczne i infrastrukturalne²⁰⁶,

Wsparcie pośrednie jest związane z tworzeniem ogólnych (powszechnych) warunków w ramach ładu społeczno-gospodarczego²⁰⁷, nakierowanych na kształtowanie materialnego i regulacyjnego otoczenia sprzyjającego rozwojowi firm sektora MSP. Dotyczy przede wszystkim korzystnych regulacji prawnych, ograniczania barier biurokratycznych, rozbudowy infrastruktury i rozwoju instytucji otoczenia małego biznesu. Zbiorowość instytucji zaangażowanych w działalność pomocową na rzecz firm sektora MSP określa się tu często jako instrumentarium instytucjonalne systemu wspomagania MSP²⁰⁸. **Wsparcie bezpośrednie** obejmuje

²⁰³ F. Gault, *Innovation Strategies for a Global Economy: Development, Implementation, Measurement and Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010, ss. 147-170.

²⁰⁴ W. Dziemianowicz, M. Mackiewicz, E. Malinowska, W. Misiąg, M. Tomalak, *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000, ss. 8-16; J. Bućko, E. Rosmańska, R. Sitkowska, *Narzędzia wspierające kształtowanie regionalnej polityki stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2004, s. 148.

²⁰⁵ E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003, s. 194.

²⁰⁶ M. Dębniwska, J. Skorwider, *Instrumenty wsparcia rozwoju mikroprzedsiębiorstw wykorzystywane przez gminy*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr specjalny/2007, s. 29.

²⁰⁷ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002, ss. 240-245; M. Nowak, *Wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w Niemczech*, [w:] Fic M. (red.), *Polityka regionalna i lokalna w aspekcie wejścia Polski do UE*, PWSZ, Sulechów 2004, s. 233.

²⁰⁸ D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, *Polityka miejska a rozwój sektora MSP*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 137.

natomiast instrumenty, które mogą być bezpośrednio pozyskiwane i wykorzystywane przez firmy sektora MSP do celów rozwojowych. Mają one często charakter selektywny²⁰⁹ i wynikają z przepisów prawa lub są oferowane przez instytucje otoczenia biznesu, które zajmują się udzielaniem wsparcia MSP.

Wsparcie pośrednie jest z reguły nakierowane na ograniczanie barier funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w celu zapewnienia im sprzyjających warunków prawno-gospodarczych do realizacji procesów rozwojowych. Nie uzupełnia ono jednak w sposób istotny niedoborów zasobowych ani pozycyjnych. **W zarządzaniu rozwojem MSP** kluczowego znaczenia nabiera zatem wykorzystanie bezpośredniego wsparcia przy jednoczesnej świadomości korzystnych warunków ogólnych stworzonych dzięki wsparciu pośredniemu. Ze względu na szeroki zakres i wielowymiarowość form oraz instrumentów wsparcia dostępnych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w literaturze prezentowane są określone zestawienia rodzajowe (merytoryczne), porządkujące te możliwości. Podstawowym podziałem jest tu wyodrębnienie instrumentów finansowych oraz niefinansowych²¹⁰. Bardziej szczegółowe typologie obejmują natomiast:

- instrumenty: prawne, finansowe, organizacyjne i informacyjno-szkoleniowe²¹¹,
- finansowe instrumenty pomocy bezpośredniej, instrumenty ułatwiające firmom dostęp do rynku finansowego oraz instrumenty kapitałowe²¹²,
- wsparcie finansowe, szkoleniowe, w zakresie planowania, mentoringu oraz reklamy/promocji²¹³,
- wsparcie zindywidualizowane, finansowe, sieciowe oraz sektorowe²¹⁴,
- instrumenty finansowe, informacyjno-doradcze, regulacyjne i organizacyjne²¹⁵,
- usługi informacyjne, doradcze o charakterze proinnowacyjnym oraz finansowe, które obejmują udzielanie pożyczek oraz poręczeń kredytowych²¹⁶,
- instrumenty doradcze, szkoleniowe, w tym szkolenia z dofinansowaniem ze strony Unii Europejskiej, dofinansowania działalności, dotacje, portale i fora internetowe, pożyczki i gwarancje oraz usługi ubezpieczeniowe²¹⁷.

²⁰⁹ Na temat zalet i wad stosowania powszechnego oraz selektywnego wsparcia MSP zob. szerzej: B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mala...*, dz. cyt., ss. 204-208; *Competitiveness and Private Sector Development New Entrepreneurs and High Performance Enterprises in the Middle East and North Africa*, OECD, International Development Research Center, 2013, ss. 97-100.

²¹⁰ R. Lisowska, R. Stanisławski, *Obszary i instrumenty wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań na przykładzie województwa łódzkiego*, [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011, s. 292; Z. Rakićević, J. Omerbegovic-Bijelović, G. Lazić-Rašović, *Improvement of SMEs Environmental Support Planning Based on New Structure of Support Determination*, [w:] Jakšić M.L., Rakočević S.B. (red.), *Proceedings of the XIII International Symposium SymOrg 2012: Innovative Management and Business Performance*, University of Belgrade, Belgrade 2012, ss. 636-637.

²¹¹ B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mala...*, dz. cyt., s. 213.

²¹² O. Lisowski, *Instrumenty finansowe wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1998, ss. 43-44.

²¹³ G.G. Gorman, S. McCarthy, *Business Development Support and Knowledge-Based Businesses*, "Journal of Technology Transfer", vol. 31, no. 1/2006, s. 137.

²¹⁴ *Final Report of the Expert Group on Supporting the Internationalisation of SMEs*, European Commission, Brussels 2007, ss. 23-27.

²¹⁵ M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 142-146.

²¹⁶ A. Forin (red.), *Przedsiębiorco skorzystaj*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 10.

Autorski podział instrumentów wspierania MSP w ujęciu zasobowym, przygotowany w celu zgłoszenia propozycji systemowego rozwiązania dla Polski, przedstawił M. Woźniak. Wyróżnia on następujące kategorie instrumentów²¹⁸:

1. Finansowe, w tym ułatwiające dostęp do:
 - kapitału własnego wewnętrznego: instrumenty podatkowe i dotacje,
 - kapitału własnego zewnętrznego: instrumenty bezpośrednie i pośrednie,
 - kapitału obcego: instrumenty bezpośrednie i pośrednie.
2. Niefinansowe, w tym ułatwiające dostęp do:
 - kapitału rzeczowego: inkubatory przedsiębiorczości i parki naukowo-technologiczne,
 - kapitału ludzkiego: doradztwo i szkolenia,
 - informacji i technologii: sieci współpracy i klastry,
 - rynków zbytu: np. rynków zagranicznych czy rynku zamówień publicznych.

W warunkach postępującej integracji europejskiej istotną rolę pomocową odgrywają instrumenty o charakterze preferencyjnym, z których wiele jest udzielanych na **zasadach pomocy publicznej**²¹⁹. Wsparcie publiczne jest jedną z form ingerencji (interwencji) państwa w mechanizm rynkowy, uzasadnianą na gruncie ekonomicznym przesłankami niesprawności rynku, asymetrią informacyjną, efektami zewnętrznymi sieci oraz kosztami transakcyjnymi. Przejawia się ono²²⁰:

- potrzebą stymulowania pożądanej alokacji zasobów i sprawiedliwego podziału kosztów dóbr ważnych społecznie, w tym osiąganiem nadwyżki korzyści społecznych nad prywatnymi,
- tworzeniem bodźców i stosowaniem mechanizmów przymusu zapewniających rzetelność informacyjną, a także dążeniem do koordynacji rynku i ochrony słabszych podmiotów przed rozwiązaniami monopolistycznymi,
- stosowaniem środków przymusu i regulacji zabezpieczających prawa własności i egzekwowanie umów, a także dążeniem do usuwania barier dla prywatnych kontraktów rynkowych.

Wsparcie publiczne dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw łączone jest głównie z realizacją europejskiej polityki wspierania MSP²²¹, przede wszystkim w ramach pomocy regionalnej i horyzontalnej²²². Szczególnie ważną staje się tu umiejętność realizacji projektów europejskich²²³, co pozwala na uzyskanie wsparcia

²¹⁷ W. Rogowski, K. Bauer, B. Groele, K. Kopczewska, D. Wędzki, *Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach polityki II szansy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, ss. 47-48.

²¹⁸ M. Woźniak, *System wspierania małych...*, dz. cyt., ss. 73-75.

²¹⁹ B. Bojewska, A. Dąbrowska, *Pomoc publiczna oraz inne formy wspierania sektora MSP*, [w:] Misiąg F. (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa 2005, ss. 81-92; J. Choroszczak, M. Miulec, *Pomoc publiczna a rozwój...*, dz. cyt., ss. 11-48.

²²⁰ M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MSP...*, dz. cyt., ss. 15-70.

²²¹ K. Kasemets, R. Kriisa, A. Reiljan, *SME Support Policy in European Union and Baltic States: Principles and Problems*, European Regional Science Association, ERSA conference paper nr ersa01p213/2001; M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MSP...*, dz. cyt., ss. 125-138.

²²² A. Jankowska, M. Marek, *Dopuszczalność pomocy publicznej. Uregulowania wspólnotowe i krajowe*, C.H.Beck, Warszawa 2009, ss. 56-71.

²²³ P. Kubera, *Pomoc inwestycyjna dla przedsiębiorców w Unii Europejskiej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010, ss. 123-144.

w takich priorytetowych obszarach rozwoju, jak: działalność innowacyjna i inwestycje, informatyzacja, aktywność proekologiczna, rozwój kadr czy działalność B+R²²⁴.

Coraz częściej wsparcie dla MSP ma też **charakter złożony**, co oznacza, że obejmuje swoim zakresem łączone formy pomocy. Przykładem może być wsparcie ze strony inwestorów *venture capital*, którzy czynnie uczestniczą w zarządzaniu przedsiębiorstwem, przekazując mu nie tylko środki finansowe, ale także wiedzę i swoje doświadczenie biznesowe²²⁵. Wsparcie można ponadto podzielić ze względu na **okres udzielanej pomocy** na jednorazowe lub cykliczne. Jako przykład działania cyklicznego można wymienić wsparcie pomostowe udzielane w okresie do 6 lub do 12 miesięcy, obejmujące bezzwrotną pomoc finansową, którą można przeznaczyć na pokrycie bieżących opłat związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej²²⁶. Przykład ten wskazuje jednocześnie, iż nie każde wsparcie ma zastosowanie w procesach rozwojowych. Ze względu na **siłę oddziaływania** można zatem wyróżnić wsparcie bieżącej działalności oraz wsparcie rozwoju MSP.

Z przedstawionego przeglądu literatury wynika, iż w segmencie wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw występuje bardzo szeroka gama rozwiązań pomocowych, z których ważniejsze przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Kryteria podziału i rodzaje wsparcia firm sektora MSP

Kryterium podziału	Rodzaje wsparcia
Perspektywa wsparcia	(1) perspektywa dawców, (2) perspektywa biorców.
Sfera wsparcia	(1) ogólna, (2) instytucjonalna, (3) firm sektora MSP.
Poziom wsparcia	(1) ponadnarodowy, (2) krajowy, (3) regionalny, (4) lokalny.
Podmiot udzielający wsparcia	ze strony (1) Unii Europejskiej, (2) państwa, (3) jednostek samorządu terytorialnego, (4) samorządu gospodarczego, (5) instytucji niekomercyjnych, (6) podmiotów komercyjnych.
Siła oddziaływania wsparcia	(1) bieżącej działalności, (2) rozwoju.
Kierunek oddziaływania	(1) bezpośrednie, (2) pośrednie.
Dostępność	(1) powszechne, (2) selektywne.
Odpłatność	(1) komercyjne, (2) niekomercyjne (preferencyjne).
Rodzajowe (merytoryczne)	(1) finansowe, (2) niefinansowe (w tym dalsze podziały szczegółowe).
Złożoność	(1) proste, (2) złożone.
Okres wsparcia	(1) jednorazowe, (2) cykliczne.

Źródło: opracowanie własne.

Segment ten **charakteryzuje się przy tym korzystnym i wysokim potencjałem**²²⁷, który może zostać z powodzeniem wykorzystany w procesach rozwojowych firm sektora MSP. Różnorodność wsparcia wymaga jednak od

²²⁴ M. Gajewska, A. Sokół, A. Staśkiewicz, *Fundusze Unii Europejskiej dla przedsiębiorców 2007-2013. Dotacje i środki pomocowe*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012, ss. 171-258.

²²⁵ J. Węclawski, *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997, s. 14.

²²⁶ Wsparcie to było jednym z typów projektów w ramach działania 6.2 realizowanego w ramach Programu Operacyjnego UE „Kapitał Ludzki” na lata 2007-2013, zob. szerzej: *Działanie: 6.2. Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia*, Portal Funduszy Europejskich, www.funduszeuropejskie.gov.pl/poradnikbeneficjenta/pokl/strony/6.2-wsparcie-oraz-promocja-przedsiębiorczości-i-s.aspx [dostęp: 30.07.2013].

²²⁷ Rozumianym jako zdolność otoczenia do stwarzania organizacji możliwości regularnego rozwoju: M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu...*, dz. cyt., ss. 158-159.

przedsiębiorców wysokiej świadomości własnych atutów i słabości, precyzyjnego wyznaczenia i operacjonalizacji celów rozwojowych oraz zaangażowania zasobów i rozwoju umiejętności pozyskiwania i sprawnego wykorzystania wsparcia.

Pomocne będzie również nastawienie przedsiębiorców na poszukiwanie **pozytywnego potencjału otoczenia**, które w nawiązaniu do koncepcji pozytywnego potencjału organizacji²²⁸ będzie skupiało się na identyfikacji i wykorzystaniu korzystnego wpływu środowiska zewnętrznego na rozwój przedsiębiorstwa. Orientacja taka cechuje się następującymi cechami²²⁹:

- traktowaniem wysokiej złożoności i dynamiki otoczenia jako podstawowej siły sprawczej dla rozwoju organizacji,
- porowatymi granicami organizacji oraz nastawieniem na permanentne, partnerskie relacje z instytucjami otoczenia mikro, małego i średniego biznesu,
- przekraczaniem granic regionalnych, narodowych, kulturowych, a nawet wykroczeniem poza świat materialny (np. poprzez wykorzystywanie potencjału świata cyfrowego) w celu poszukiwania szans na rozwój firmy,
- świadomością szerszego oddziaływania rozwoju firmy na sferę społeczno-gospodarczą, a także społeczną odpowiedzialnością działań podejmowanych przez firmę i jej partnerów,
- traktowaniem kryzysów oraz ryzyka, wynikających z oddziaływania warunków zewnętrznych, jako szans dla przedsiębiorstwa, pozwalających na podniesienie jego wartości i poprawę pozycji w otoczeniu.

Wsparcie rozpatrywane z perspektywy firm sektora MSP **nie powinno być zatem zawężane** jedynie do źródeł niekomercyjnych lub publicznych. Korzystając z szerokiego spektrum możliwości oferowanych przez segment wsparcia, przedsiębiorcy powinni sami decydować jakie rozwiązania będą miały najkorzystniejszy wpływ na realizację procesów rozwojowych ich przedsiębiorstw.

Biorąc to pod uwagę, zaproponowano **autorską definicję wsparcia**²³⁰ możliwego do wykorzystania w procesie zarządzania rozwojem MSP. Zgodnie z nią wsparcie to wszelkie strumienie wartości o charakterze zasobowym pochodzące z otoczenia i pozyskiwane przez firmę, nie związane bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, wykorzystywane do wdrażania istotnych zmian ilościowych i/lub jakościowych prowadzących do rozwoju przedsiębiorstwa z uwzględnieniem szerszego oddziaływania na otoczenie społeczno-gospodarcze. Zastosowanie tej definicji wymaga precyzyjnego określenia jej kluczowych elementów:

- strumienie wartości oznaczają określone (sprecyzowane koncepcyjnie) zasilenia skierowane z otoczenia w kierunku mikro, małej lub średniej firmy, które mają

²²⁸ Zob. szerzej: M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK, Toruń 2010; M. Chodorek, *Pozytywny potencjał organizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 85-106.

²²⁹ M. Kurowska, M. Matejun, K. Szymańska, *Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 56.

²³⁰ Por. M. Matejun, *Strategiczna orientacja firm sektora MSP 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, ss. 287-288.

- istotne znaczenie (wartość) z punktu widzenia procesów rozwojowych. Mają one charakter zasobowy, nakierowany na uzupełnienie niedoborów zasobowych firmy,
- pochodzenie z otoczenia oznacza, że wsparcie ma zawsze charakter zewnętrzny wobec firmy. Musi być więc przez nią pozyskane, a następnie dopiero wykorzystane w procesie rozwoju,
 - wsparcie nie wiąże się z podstawową działalnością firmy, rozumianą jako procesy składające się na produkcję lub świadczenie usług (w tym działalność handlową). Oznacza to, że pozyskanie i wykorzystanie wsparcia wymaga skierowania części aktywności i zasobów firmy na inne obszary niż działalność podstawowa,
 - wykorzystanie wsparcia powinno stymulować w firmie istotne zmiany prowadzące do rozwoju. Musi ono jednak uwzględniać również realizację celów donatorów wsparcia. Mogą to być zarówno cele rynkowe (istotne np. w przypadku wsparcia komercyjnego), ale również szersze: społeczne lub gospodarcze, co dotyczy najczęściej wsparcia preferencyjnego, udzielanego na warunkach korzystniejszych niż rynkowe, najczęściej ze środków publicznych.

Tak rozumiane wsparcie **ma charakter dynamiczny**, co wynika z wysokiej zmienności i złożoności otoczenia. Zmienia się ono nie tylko w czasie, ale różnicuje także w zależności od specyficznych rozwiązań stosowanych w ramach krajowych lub regionalnych systemów wspierania MSP. Można je traktować również **przez pryzmat okazji** decydujących o rozwoju firmy. R. Krupski jako przykłady takich szans wymienia wykorzystanie różnych środków pomocowych z funduszy Unii Europejskiej, czy sprzyjające rozwiązania systemowo-prawne²³¹.

Wysoki potencjał i dynamika segmentu wsparcia, a także szeroka gama oferowanych rozwiązań pomocowych powodują, iż nie jest możliwe określenie zamkniętego katalogu form i instrumentów wsparcia możliwych do wykorzystania przez mikro, małe i średnie firmy w procesach rozwojowych. Do ważniejszych form (oraz instrumentów) wsparcia, najbardziej przydatnych w procesach rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, można zaliczyć²³²

- **wsparcie finansowe bezzwrotne**, obejmujące źródła finansowania zasilające kapitał własny, o charakterze wewnętrznym. Przykładem są granty, dofinansowania i dotacje pochodzące ze środków publicznych UE i budżetów krajowych²³³,
- **wsparcie finansowe obce**, które obejmuje różnorodne źródła finansowania o charakterze obcym, np.: kredyty, pożyczki, leasing, poręczenia czy gwarancje²³⁴,

²³¹ R. Krupski, *Planowany czy nieplanowany...*, dz. cyt., ss. 15-18.

²³² M. Matejun, P. Przepióra, *Absorpcja wsparcia w procesach rozwojowych przedsiębiorstw – studium przypadku małej firmy*, [w:] Bielawska A. (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 752 – Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 102/2013, ss. 108-109.

²³³ T. Dorożyński, *Fundusze strukturalne UE jako instrument wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w świetle perspektywy finansowej 2007-2013*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, ss. 22-33; A. Alińska, J. Grzywacz, E. Łatoszek, M. Proczek, I. Zawislińska, *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

²³⁴ A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa: źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003; B. Bartkowiak, S. Flejterski, P. Pluskota, *Fundusze i usługi pożyczkowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2006, ss. 21-123; J. Czarecki, *Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP*, PWN, Warszawa 2007, ss. 37-166; G. Hernández-Cánovas, J. Koëter-Kant, *SME*

- **wsparcie kapitałowe** obejmujące finansowanie zewnętrzne, własne. Można tu wymienić zaangażowanie funduszy *venture capital*, aniołów biznesu lub innych kategorii inwestorów prywatnych lub instytucjonalnych, a także specjalne rozwiązania giełdowe przeznaczone dla firm sektora MSP (np. rynek NewConnect działający na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych)²³⁵,
- **wsparcie administracyjno-prawne**, na które składają się rozwiązania systemowe i prawne stymulujące rozwój MSP. Jako przykłady można tu wymienić szereg rozwiązań podatkowych, np. zwolnienia lub ulgi inwestycyjne²³⁶,
- **wsparcie doradcze/szkoleniowe/informacyjne**, którego celem jest wzrost wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników przedsiębiorstwa lub dostęp do informacji wartościowych z punktu widzenia procesów rozwojowych²³⁷,
- **wsparcie technologiczne i proinnowacyjne**, związane z ułatwianiem dostępu mikro, małych i średnich firm do nowych rozwiązań technologicznych, np. poprzez audyt technologiczny lub transfer technologii²³⁸,
- **wsparcie organizacyjne lub ogólnobiznesowe**, obejmujące np. ofertę inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych, usługi związane z pomocą lokalową oraz dostępem do infrastruktury wykorzystywanej w prowadzeniu działalności gospodarczej²³⁹.

Przedsięwzięcia w zakresie wspierania firm sektora MSP są podejmowane niemal na całym świecie, w tym również w krajach Unii Europejskiej. Prezentacji wybranych inicjatyw w tej sferze poświęcono kolejny rozdział pracy.

Financing in Europe: Cross-Country Determinants of Bank Loan Maturity, "International Small Business Journal", vol. 29, no. 5/2011, ss. 489-507.

²³⁵ M. Dobryniewska, M. Latos, *Fundusze venture capital w Polsce – uwarunkowania rozwoju*, [w:] Gabryelczyk K. (red.), *Nowe usługi finansowe*, CeDeWu.pl, Warszawa 2006, ss. 101-118; P. Tamowicz, *Business angels. Pomocna dłoń kapitału*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2007; B. Mikołajczyk, M. Krawczyk, *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa 2007; K.M. Zawadzki, *NewConnect – alternatywny system obrotu na polskim rynku*, „Pieniądze i Władza”, vol. 11, no. 1/2008, ss. 102-109; C.M. Mason, *Public Policy Support for the Informal Venture Capital Market in Europe: A Critical Review*, "International Small Business Journal", vol. 27, no. 5/2009, ss. 536-556; J. Warma, *Venture Capital Investment on SME: Potential of SME*, VDM Publishing 2011.

²³⁶ 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; P. Smith, R. Langston, S. Vangas, *Corporation Tax Reform: The Taxation of Innovation and Intellectual Property*, Grant Thornton 2011.

²³⁷ R.J. Bennett, P.J.A. Robson, *Changing Use of External Business Advice and Government Supports by SMEs in the 1990s*, "Regional Studies", vol. 37, no. 8/2003, ss. 795-811; S. Cyganek, *Izby przemysłowo-handlowe w Polsce i w Niemczech*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2004.

²³⁸ B. Bozeman, *Technology Transfer and Public Policy: a Review of Research and Theory*, "Research Policy", no. 29/2000, ss. 627-655; L. 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:] A. Forin (red.), *Przedsiębiorco skorzystaj*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 16-26; A. Pueyo, M. Mendiluce, M. Sanchez Naranjo, J. Lumbreras, *How to Increase Technology Transfers to Developing Countries: a Synthesis of the Evidence*, "Climate Policy", no. 12/2012, ss. 320-340.

²³⁹ P. Edwards, S. Sengupta, Ch. Tsai, *The Context-Dependent Nature of small firms' Relations with Support Agencies: A Three-Sector Study in the UK*, "International Small Business Journal", vol. 28, no. 6/2010, ss. 543-565; Z. Wyszowska, *Rola inkubatorów przedsiębiorczości w regionie*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego”, nr 18/2011, ss. 516-527.

Rozdział 5

Przykłady wspierania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na świecie, w Unii Europejskiej i w Polsce

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa²⁴⁰ są traktowane jako zbiorowość o dużym znaczeniu gospodarczym i społecznym niemal na całym świecie²⁴¹. W związku z tym różnorodne inicjatywy mające na celu wspieranie tej kategorii podmiotów są podejmowane w mniej lub bardziej sformalizowanych formach, zarówno w rozwijających się, jak i rozwiniętych gospodarczo krajach świata, na wszystkich zamieszkałych kontynentach.

W Stanach Zjednoczonych działania w tym zakresie są koordynowane przez agencję federalną *Small Business Administration* (SBA), która administruje wieloma programami wsparcia dla MSP. Obejmują one zarówno wsparcie zasobowe: kredytowe programy gwarancyjne, mające na celu zwiększenie dostępu do kapitału obcego, bezpośrednie programy pożyczkowe dla firm w trudnej sytuacji spowodowanej klęskami żywiołowymi, szkolenia i doradztwo techniczne oraz menedżerskie, w procesie zakładania przedsiębiorstw i ekspansji rynkowej, jak również wsparcie pozycyjne dotyczące rozwiązań ułatwiających udział MSP w realizacji kontraktów rządowych²⁴². Do najważniejszych programów można zaliczyć²⁴³:

- Program Gwarancyjny 7(a) skierowany do firm rozpoczynających lub rozwijających działalność, ułatwiający pozyskanie kapitału z banków lub instytucji pożyczkowych,
- Program Pożyczkowy 504, obsługiwany przez *Certified Development Companies* (CDC), przeznaczony do wspierania projektów rozwojowych MSP. Jest on realizowany w formie montażu finansowego: CDC udziela pożyczki w wysokości maksymalnie 40% inwestycji, 50% może być sfinansowane z innego źródła kapitału obcego, a wkład własny wynosi co najmniej 10% wartości projektu.

W Australii wsparcie dla wzrostu i tworzenia nowych miejsc pracy w firmach sektora MSP jest jednym z priorytetów w ramach ogłoszonego w 2013 roku rządowego Planu Rozwoju Australijskich Miejsc Pracy. Jego idea wywodzi się

²⁴⁰ W rozdziale tym wykorzystano pojęcie „mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa”, mając świadomość różnorodnych podejść do definiowania oraz odmiennych warunków funkcjonowania tych podmiotów w różnych krajach świata (zob. szerzej: M. Ayyagari, T. Beck, A. Demirgüç-Kunt, *Small and Medium...*, dz. cyt.). Celem tego rozdziału jest przede wszystkim podkreślenie, że działania wspierające przedsiębiorstwa prowadzące działalność w mniejszej skali są obecnie podejmowane niemal na całym świecie.

²⁴¹ E. Lukács, *The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially in Europe*, „European Integration Studies”, vol. 4, no. 1/2005, ss. 3–12.

²⁴² R.J. Dilger, *Small Business Administration and Job Creation*, Congressional Research Service, Washington 2013, s. 1.

²⁴³ B.R. Craig, W.E. Jackson III, J.B. Thomson, *The Economic Impact of the Small Business Administration's Intervention in the Small Firm Credit Market: A Review of the Research Literature*, „Journal of Small Business Management”, vol 47, no. 2/2009, ss. 227–228; C.H. Green, *The SBA Loan Book: The Complete Guide to Getting Financial Help Through the Small Business Administration*, Adams Media, Avon, MA 2010, ss. 2–22.

z badań nad mikroprzedsiębiorstwami, które w niewielkim zakresie wykorzystują wsparcie rządowe²⁴⁴, a także nad przedsiębiorczymi nowymi przedsięwzięciami (*start-ups*), z których jedynie ok. 39% aplikuje o granty rozwojowe, a ponad 95% nie rokuje perspektyw wzrostowych²⁴⁵. Realizowane są tu następujące inicjatywy²⁴⁶:

- *Venture Australia* z budżetem 378 milionów dolarów australijskich, zwiększający zaangażowanie środków publicznych w istniejący, pozytywnie oceniany²⁴⁷, program Fundusz Innowacyjnych Inwestycji, oferujący wsparcie kapitałowe dla opartych na wiedzy i innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych,
- *Enterprise Solutions Program* z budżetem 27,7 milionów dolarów australijskich, wspierający finansowo innowacyjne MSP, opracowujące kreatywne rozwiązania dla potrzeb sektora publicznego. Program ten zakłada również wsparcie pozycyjne ułatwiające dostęp tych przedsiębiorstw do rynku zamówień rządowych,
- wzmocnienie programu *Enterprise Connect*, w ramach którego są realizowane usługi doradcze dla firm działających w wybranych branżach, obejmujące profesjonalne przeglądy biznesowe w celu sformułowania zaleceń usprawniających prowadzoną działalność,
- wsparcie podatkowe dla działalności badawczo-rozwojowej realizowanej przez mikro, małe i średnie firmy.

W Ameryce Łacińskiej prawie wszystkie kraje wdrażają specjalne przepisy dotyczące zatrudnienia lub uproszczone rozwiązania podatkowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Powszechnie wykorzystywane są również programy ułatwiające dostęp do kapitału obcego, a także dotacje oraz usługi doradcze. Programy koncentrują się na różnych celach w zależności od kraju. Na przykład w Argentynie nacisk jest położony na wspieranie innowacyjności, a w Meksyku, oprócz działań innowacyjnych istotnie rozwijana jest pomoc w zakresie handlu. W Peru działania koncentrują się na wspieraniu dostępu do kapitału obcego, a w Chile oraz w Kolumbii, oprócz pomocy finansowej, dużą wagę przykładają do sfery szkoleń i doradztwa²⁴⁸. W wielu krajach są też podejmowane inicjatywy klastrowe oraz integrujące działalność przedsiębiorstw w ramach łańcucha dostaw²⁴⁹. Do innych działań pomocowych podejmowanych w tym rejonie można zaliczyć²⁵⁰:

- w Argentynie program *Fondo Tecnológico Argentino* (FONTAR), którego celem jest wsparcie finansowe (za pomocą różnych instrumentów) innowa-

²⁴⁴ L. Jay, M. Schaper, *Which Advisers do Micro-Firms Use? Some Australian Evidence*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 10, no. 2/2003, ss. 136-143.

²⁴⁵ P. Morle, Z. Kitschke, A. Jones, J. Tanchel, *Silicon Beach Building Momentum, A Study of the Australian Startup Ecosystem*, Deloitte Private, Startup Genome, Sydney 2012, ss. 8-17.

²⁴⁶ *A Plan for Australian Jobs. The Australian Government's Industry and Innovation Statement*, Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education, Commonwealth of Australia 2013, ss. 29-32.

²⁴⁷ D.J. Cumming, *Government Policy Towards Entrepreneurial Finance: Innovation Investment Funds*, "Journal of Business Venturing", vol. 22, no. 2/2007, ss. 193-235.

²⁴⁸ P. Ibararán, A. Maffioli, R. Stucchi, *SME Policy and Firms' Productivity in Latin America*, IZA Discussion Paper, no. 4486, The Institute for the Study of Labor, Bonn 2009, ss. 5-7 oraz 20-22.

²⁴⁹ C. Pietrobelli, R. Rabellotti (red.), *Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America*, Inter-American Development Bank, Washington 2006.

²⁵⁰ B.H. Hall, A. Maffioli, *Evaluating the Impact of Technology Development Funds in Emerging Economies: Evidence from Latin-America*, "European Journal of Development Research", vol. 20, no. 2/2008, ss. 172-198; G.L. Acevedo, H. Tan (red.), *Impact Evaluation of SME Programs in Latin America and the Caribbean*, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington 2010, ss. 33-121.

cyjnych projektów technologicznych i modernizacyjnych wpływających na konkurencyjność MSP²⁵¹. Jego pozytywne efekty dotyczą głównie najmniej-szych przedsiębiorstw, które bez wsparcia finansowego nie byłyby w stanie zrealizować innowacyjnych przedsięwzięć²⁵²,

- w Chile: wiele programów wspierających powiązania sieciowe między przedsiębiorstwami, program SENCE zakładający preferencje podatkowe dla firm realizujących szkolenia personelu, szereg funduszy technologicznych (np. FONTEC, Fundusz Innowacji i Rozwoju), Fundusz Gwarancyjny dla MSP, a także programy wsparcia dla rynku *venture capital*²⁵³,
- w Kolumbii Fundusz Modernizacji i Rozwoju Technologicznego – FOMIPYME, którego celem jest finansowanie oraz zapewnienie wsparcia eksperckiego dla programów i projektów zapewniających postęp techniczny w mikro, małych i średnich firmach. Wsparcie finansowe jest także realizowane poprzez granty i programy pożyczkowe Kolumbijskiej Agencji Innowacji Colciencias, zapewniające powiązania między przedsiębiorstwami i publicznymi instytucjami badawczymi²⁵⁴. Wśród innych działań można tu wymienić: wsparcie dla parków technologicznych, rozwój sieci centrów podwykonawstwa zapewniających powiązania między oferentami a nabywcami produktów i usług, a także wsparcie dla restrukturyzowanych przedsiębiorstw wykupowanych przez pracowników,
- w Meksyku strategię wzmacniania konkurencyjności MSP, w ramach której realizowane jest bezpośrednie i pośrednie wsparcie finansowe w formie czterech funduszy. Środki są tu przeznaczane na: (1) projekty produkcyjne i rozwoju infrastruktury przemysłowej, (2) dopłaty do usług szkoleniowych i doradczych, (3) gwarancje ułatwiające dostęp do finansowania obcego oraz (4) ulgi podatkowe w zakresie importu określonych towarów.

Rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest również wspierany **w wielu krajach Afryki i Bliskiego Wschodu**. Jednym z podstawowych problemów sektora MSP w tym rejonie świata jest najniższy, średni wskaźnik dostępu do obcych źródeł finansowania²⁵⁵. Najlepsza sytuacja w tej sferze występuje w Republice Południowej Afryki, w Tunezji, na Mauritiusie, w Maroku i w Egipcie. Najtrudniejszy dostęp do finansowania mają natomiast firmy z Demokratycznej Republiki Konga, z Burkina Faso, z Mozambiku oraz z Konga²⁵⁶. Rolę finansującą pełnią przede wszystkim banki narodowe, przy niewielkim zaangażowaniu sektora prywatnego²⁵⁷. W związku z tym wiele działań pomocowych koncentruje się na ograniczaniu barier finansowych.

²⁵¹ K. Thorn, *Science, Technology and Innovation in Argentina. A Profile of Issues and Practices*, World Bank Working Paper, Washington 2005, s. 3.

²⁵² C. Benelli, A. Maffioli, *A Microeconomic Analysis of Public Support to R&D in Argentina*, "International Review of Applied Economics", vol. 21, no. 3/2007, ss. 339-359.

²⁵³ M. Goldberg, E. Palladini, *Chile: A Strategy to Promote Innovative Small and Medium Enterprises*, "Policy Research Working Paper", nr 4518, The World Bank, 2008, ss. 16-30.

²⁵⁴ G. Crespi, A. Maffioli, M. Melendez, *Public Support to Innovation: the Colombian Colciencias' Experience*, Technical Notes No. IDB-TN-264, Inter-American Development Bank 2011, ss. 5-8.

²⁵⁵ O.P. Ardic, N. Mylenko, V. Saltane, *Access to Finance by Small and Medium Enterprises: A Cross-Country Analysis with a New Data Set*, "Pacific Economic Review", vol. 17, no. 4/2012, ss. 491-513.

²⁵⁶ C. Kauffmann, *Financing SMEs in Africa*, "Policy Insights", no. 7/2005, s. 3.

²⁵⁷ R. Rocha, S. Farazi, R. Khouri, D. Pearce, *The Status of Bank Lending to SMEs in the Middle East and North Africa Region: the Results of a Joint Survey of the Union of Arab Banks and the World Bank*, The World Bank, The Union of Arab Banks, 2010, ss. 19-21.

W wielu krajach Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu działają fundusze gwarancyjne ułatwiające dostęp do finansowania bankowego zarówno dla działających firm sektora MSP, jak również dla nowo zakładanych przedsiębiorstw. Ich oferta jest jednak relatywnie ograniczona i mniej elastyczna w stosunku do funduszy gwarancyjnych z innych części świata²⁵⁸. Zwraca się również uwagę na znaczenie mikrofinansowania w rozwoju afrykańskiego małego biznesu²⁵⁹. Przykładem może być Ghana, w której system mikrofinansowania (np. uniCredit, czy Sinapi Aba Trust) ma nie tylko ułatwiać przedsiębiorcom dostęp do finansowania obcego, ale wpływać na rozwój ich umiejętności menedżerskich, przede wszystkim związanych z planowaniem²⁶⁰.

W niektórych krajach Afryki jest również realizowane wsparcie technologiczne oraz marketingowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Stopień rozwoju tych rozwiązań pomocowych jest jednak zróżnicowany. Są one bardzo dobrze rozwinięte m.in. na Mauritiusie, w Republice Południowej Afryki oraz w Tunezji. Średni poziom tych usług występuje na Wybrzeżu Kości Słoniowej, w Kenii, w Nigerii, Maroku, Namibii oraz w Ugandzie. Z kolei w takich krajach, jak: Gabon, Etiopia czy Kamerun wsparcie to jest rozwinięte na bardzo niskim poziomie²⁶¹.

Ważną rolę w tym regionie świata odgrywa również wsparcie dla branży turystycznej, czego przykładem może być inicjatywa Stowarzyszenia Małych Przedsiębiorstw Turystycznych (ASSET) w Gambii integrująca firmy działające w różnych niszach turystycznych, czy program szkoleniowy Uniwersytetu Rolniczego Sokoine w Tanzanii, w ramach którego prowadzone są kursy i szkolenia zapewniające transfer wiedzy pomiędzy przedstawicielami nauki, instytucjami finansującymi, agencjami rządowymi oraz lokalnymi przedsiębiorcami²⁶².

Wiele rozwiązań wspierających rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest również realizowanych **w krajach Azji**. Przykładem może być Japonia, w której działania pomocowe dla MSP są koordynowane przez Ministerstwo Gospodarki, Handlu i Przemysłu (METI). Strategiczne założenia koncentrują się tu w czterech obszarach: wsparcia finansowego, wsparcia w zakresie zarządzania, w sferze fiskalnej oraz w obszarze rozwoju regionalnego²⁶³. Dużą wagę przywiązuje się do współpracy MSP z instytucjami naukowo-badawczymi²⁶⁴, czego wyrazem jest długoterminowy (15 lat) program *Innovation Network Corporation of*

²⁵⁸ Y. Saadani, Z. Arvai, R. Rocha, *Assessing Credit Guarantee Schemes in the Middle East and North Africa Region*, "Policy Research Working Paper", no. 5612, The World Bank, Washington 2011, ss. 7-12.

²⁵⁹ A. Basu, R. Blavy, M. Yulek, *Microfinance in Africa: Experience and Lessons from Selected African Countries*, IMF Working Paper WP/04/174, International Monetary Fund, 2004; R. Stewart, C. van Rooyen, K. Dickson, M. Majoro, T. de Wet, *What is the Impact of Microfinance on Poor People? A Systematic Review of Evidence from Sub-Saharan Africa*, Social Science Research Unit, London 2010, s. 48.

²⁶⁰ J. Dolderen, V. Blok, R. Kemp, O. Omta, *Assessing Entrepreneurship and performance of Microcredit Clients in Ghana*, "Academy of Management Proceedings", vol. 1, no. 1/2013.

²⁶¹ A. Beyene, *Enhancing the Competitiveness and Productivity of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Africa: An Analysis of Differential Roles of National Governments Through Improved Support Services*, "Africa Development", vol. 27, no. 3/2002, ss. 146-153.

²⁶² S. Carlisle, M. Kunc, E. Jones, S. Tiffin, *Supporting Innovation for Tourism Development Through Multi-Stakeholder Approaches: Experiences from Africa*, "Tourism Management", vol. 35/2013, ss. 59-69.

²⁶³ *Outline of Major SME Policies*, Small and Medium Enterprise Agency, www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/04/01.html [dostęp: 04.08.2013].

²⁶⁴ M. Kazuyuki, M. Shingo, *Examining the University Industry Collaboration Policy in Japan: Patent analysis*, RIETI Discussion Paper Series 11-E-008, The Research Institute of Economy, Trade and Industry, 2011, ss. 14-27.

Japan, który został uruchomiony w 2009 roku. Jego celem jest tworzenie i rozwój przedsiębiorstw wysoko technologicznych dzięki wsparciu kapitałowemu, menedżerskiemu oraz specjalistycznemu (ze strony ekspertów realizowanemu poprzez partnerstwo publiczno-prywatne, z wykorzystaniem modelu otwartych innowacji)²⁶⁵. Zarówno w Japonii²⁶⁶, jak również w innych krajach Azji²⁶⁷ znaczną uwagę przywiązuje się również do wspierania przedsiębiorczości kobiet.

Inicjatywy pomocowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw są również podejmowane w Chinach. Koordynacja instytucjonalna jest tu realizowana przez Narodową Komisję Rozwoju i Reform, Chińskie Centrum Koordynacji Współpracy MSP z Zagranicą, Chińskie Stowarzyszenie MSP oraz przez lokalne wydziały do spraw MSP znajdujące się w każdej prowincji. Działania pomocowe, które zostały zapoczątkowane w 2003 roku obejmują: wsparcie administracyjno-prawne, ułatwiające dostęp do rynku, finansowe, związane z promocją współpracy sieciowej między przedsiębiorstwami, a także szkoleniowe i technologiczne²⁶⁸. Wsparcie finansowe obejmuje również gwarancje kredytowe, które są skierowane głównie do mikro, małych i średnich firm działających w obszarach zaawansowanych technologii²⁶⁹.

Inicjatywy pomocowe są też podejmowane w krajach powstałych po rozpadzie Związku Radzieckiego. Przykładem mogą być: Armenia, Azerbejdżan i Gruzja, których władze świadome istotnego znaczenia społeczno-gospodarczego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw tworzą podstawy programowe i rozwiązania instytucjonalne w celu wspierania firm sektora MSP²⁷⁰.

Również w **Rosji** są podejmowane pewne działania w zakresie wspierania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W 2007 roku przyjęto tu rządowy program na rzecz rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Federacji Rosyjskiej, który zakłada podjęcie szeregu działań pomocowych w sferze prawnej, politycznej, ekonomicznej, społecznej, edukacyjnej i organizacyjnej, a jednym z głównych zadań jest rozbudowa infrastruktury wspomagania MSP²⁷¹.

Bardzo istotne znaczenie ma tu dostęp MSP do źródeł finansowania obcego. Finansowanie ze strony banków jest wprawdzie silnie scentralizowane, jednak w Rosji istnieją także inne organizacje finansujące, takie jak spółdzielnie kredytowe, fundusze prywatne oraz ponad 3000 instytucji mikrofinansowych. Tworzone są też rozwiązania w zakresie gwarancji i poręczeń kredytowych, czego przykładem może być Rządowy Fundusz Wsparcia Małego Biznesu, uruchomiony w 1995 roku

²⁶⁵ *Innovation Network Corporation of Japan – Presentation – July 2009*, <http://www.incj.co.jp/PDF/091001.pdf> [dostęp: 04.08.2013].

²⁶⁶ K. Maeda (red.), *2012 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan Small Business Research Institute, Tokyo 2012, ss. 114-136.

²⁶⁷ P. Debroux, *Female Entrepreneurship in Asia: The Case of Japan, South-Corea and Vietnam*, "The Review of Business Administration", vol. 37, no. 1-2-3/2013.

²⁶⁸ X. Liu, *SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering*, [w:] Lim H. (red.), *SME in Asia and Globalization*, ERIA Research Project Report 2007, no. 5, ERIA, Bangkok 2008, ss. 43-46.

²⁶⁹ Y. Wang, *Financing Difficulties and Structural Characteristics of SMEs in China*, "China & World Economy", vol. 12, no. 2/2004, ss. 37-39.

²⁷⁰ *Small and Medium-Sized Enterprises in the Caucasian Countries in Transition: Experience in Armenia, Azerbaijan and Georgia*, United Nations Economic Commission for Europe, Geneva 2006, ss. 10-36.

²⁷¹ Federal Law, no. 209-FZ of July 24, 2007 *on Developing Small and Medium Scale Entrepreneurship in the Russian Federation*.

w oparciu o środki publiczne. Wsparcie finansowe pochodzi też ze środków międzynarodowych, czego przykładem mogą być środki Międzynarodowej Korporacji Finansowej przeznaczone na utworzenie Kobiecej Sieci Mikro-kredytowej²⁷². Wśród ważniejszych instytucji pozafinansowych wspierających MSP na tym terenie można wymienić: centra i inkubatory biznesu, organizację pomocową Opora Rossii, Rosyjską Agencję Wspierania Małej i Średniej Przedsiębiorczości oraz wiele innych publicznych i prywatnych organizacji²⁷³.

Szereg różnorodnych inicjatyw wspierających MSP podejmowanych jest również w **Unii Europejskiej**. Mikro, małe i średnie firmy są tu traktowane jako podstawa (*backbone*) kształtująca efektywność i konkurencyjność gospodarki, zapewniająca główne źródło nowych miejsc pracy oraz innowacyjnych pomysłów związanych z działalnością gospodarczą²⁷⁴. Znajduje to wyraz w staraniach na rzecz budowania spójnych założeń programowych i politycznych dotyczących wsparcia firm sektora MSP, które były podejmowane już od lat 70. XX wieku. Ich intensyfikacja nastąpiła na początku lat 90. i ewoluowała następnie w postaci kolejnych programów i instrumentów²⁷⁵ w kierunku zapewnienia spójności działań pomocowych podejmowanych na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw²⁷⁶.

W tym celu w 2008 roku przyjęto Program „Small Business Act” dla Europy: „Najpierw myśl na małą skalę”, który obejmuje 10 podstawowych zasad dotyczących między innymi: wsparcia dla firm zakładanych w ramach drugiej szansy, uproszczeń w otoczeniu regulacyjnym, w tym promowania e-administracji, wzrostu dostępu do pomocy publicznej i różnych form finansowania, promocji współpracy oraz działalności innowacyjnej, ekologicznej i internacjonalizacji MSP²⁷⁷. Rozwój wsparcia koordynowanego na poziomie międzynarodowym oraz zaangażowanie poszczególnych członków UE w działania pomocowe na szczeblu krajowym i regionalnym powodują, iż we wszystkich państwach dostępnych jest wiele różnorodnych form i instrumentów wsparcia, zarówno o charakterze finansowym, jak również pozafinansowym, z których wybrane przedstawiono w tabeli 5.

²⁷² X. Barre, *Problems of SME Financing in Russia*, Russian-European Centre for Economic Policy, Moscow 2005, ss. 6-19.

²⁷³ A. Chernukha, *Country Report – Russian Federation: The Overview of Developing SMEs in Russia*, Eastern European Regional Forum on Using Intellectual Property Panorama FOR Building Capacity of Small and Medium-Sized Enterprises for Strategic Intellectual Property Management, Warsaw 2009, s. 5.

²⁷⁴ *Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela 2000, s. 7; D. Floyd, J. McManus, *The Role of SMEs in Improving the Competitive Position of the European Union*, „European Business Review”, vol. 17, no. 2/2005, ss. 144-150.

²⁷⁵ P. Bartkowiak, A. Kielesińska, *Kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, [w:] Zachorowska A., Kościelniak H. (red.), *Ekonomiczne i pozaekonomiczne determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, ss. 113-116; B. Mikołajczyk, *Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2007, ss. 49-57; M. Matejun, M. Miller, *Wpływ integracji europejskiej na rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M., Szczepańczyk M. (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, ss. 13-17.

²⁷⁶ W. Aftyka, A. Chmielewski, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo M.M., Warszawa 2005, s. 180.

²⁷⁷ Program „Small Business Act” dla Europy: „Najpierw myśl na małą skalę”, Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, KOM(2008) 394, Bruksela 2008, ss. 5-24.

Tabela 5. Przykłady finansowego i pozafinansowego wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej

Kraj	Przykłady wsparcia MSP w sferze	
	finansowej	pozafinansowej
Austria	– Eigenkapitalgarantien – gwarancje na małe inwestycje, – dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej, np. program Gruendungsbonus (do 31.12.2011).	– program AMS Flexibilitätsberatung oferujący wsparcie doradcze w zarządzaniu, głównie w obszarze zasobów ludzkich, – inkubator tech2b oferujący wsparcie ogólnobiznesowe dla innowacyjnych firm.
Belgia	– obniżenie stawek podatku dochodowego dla MSP o niskich dochodach, – fundusz Brustart oferujący wsparcie kapitałowe dla firm działających krócej niż 5 lat.	– program Plato – sieć współpracy udzielająca wsparcia szkoleniowego i doradczego, – park naukowy „Da Vinci” prowadzący inkubator dla spółek spin-off oraz dla firm B+R.
Bulgaria	– projekt 100 zakładający wsparcie złożone (szkolenia i dotacje) dla osób zakładających firmę, – nagrody finansowe w konkursie na najlepsze biznesplany młodych przedsiębiorców.	– Krajowa Sieć Rozwoju Biznesu skupiająca 42 centra biznesu i inkubatory przedsiębiorczości świadczące usługi dla MSP, – Bułgarska Agencja Promocji MSP (BSMEPA) oferująca wsparcie informacyjne i doradcze.
Chorwacja	– pożyczki i gwarancje oferowane przez Chorwacką Agencję MSP (HAMAG), – krajowe programy wspierające rozwój technologiczny na zasadzie finansowania <i>private equity</i> koordynowane przez Centrum Innowacji i Biznesu w Chorwacji.	– Centrum Transferu Technologii w Zagrzebiu: transfer technologii, wiedzy, usługi doradcze, – preferencyjny dostęp do infrastruktury biznesowej i usług doradczych w inkubatorach przedsiębiorczości: Zadar, Challenge czy Osvit.
Cypr	– program dotacji dla MSP produkcyjnych zlokalizowanych w obrębie baz brytyjskich na Cyprze, – program relokacji mikroprzedsiębiorstw refundujący 10%-15% kosztów przeniesienia działalności lub nabycia własnych pomieszczeń.	– Agencja Rozwoju Zasobów Ludzkich – szkolenia i doradztwo oraz konsultacje dotyczące opracowania biznesplanów, – program szkoleniowy Cypryjskiej Federacji Pracodawców i Przemysłowców zakładający wzrost konkurencyjności MSP poprzez lepsze kierowanie i rozwój personelu.
Czechy	– program gwarancyjny dla preferencyjnych pożyczek jako część Krajowego Planu Antykrzysowego, – rządowy program pożyczek na cele obrotowe i inwestycyjne.	– dostęp do infrastruktury oraz usług szkoleniowo-doradczych w Parku Naukowo-Technologicznym Ostrava, – laboratorium badawczo-eksperymentalne w Morawsko-Śląskim Kłastrze Motoryzacyjnym.
Dania	– rządowy fundusz Inwestycyjny Vaekstfonden udzielający pożyczek i gwarancji dla działających MSP oraz wsparcia kapitałowego dla nowych firm, – gwarancje eksportowe udzielane przez Export Credit Fund.	– park naukowy Novi promujący współpracę między MSP a Uniwersytetem Aalborg, – Inkubator Createch-DTU wspierający przedsiębiorczość akademicką w Duńskim Uniwersytecie Technicznym.
Estonia	– zwolnienie z podatku dochodowego od zysku pozostawionego w firmie, – Fundusz Gwarancji Kredytowych i Eksportowych “KredEx”, finansujący MSP oraz ograniczający ryzyko kredytowe związane z eksportem.	– inkubator przedsiębiorczości w Tallinie oferuje wsparcie doradcze, szkoleniowe i ogólnobiznesowe dla nowych firm, – Centrum Technologii i Innowacji Uniwersytetu Technicznego w Tallinnie wspierające transfer technologii oraz rozwojowe spółki spin-off.
Finlandia	– fundusz Finnish National Fund for Research and Development SITRA o charakterze kapitałowym, działający też jako platforma sieciowa dla innowacyjnych firm, – wsparcie finansowe udzielane w postaci eksportowych gwarancji kredytowych przez fundusz Finnvera.	– wsparcie firm rzemieślniczych w prowadzeniu działalności gospodarczej w ramach programu Craftnet, – program Multiskill Project oferujący dedykowane szkolenia indywidualne lub grupowe dla MSP na podstawie dokonywanej analizy potrzeb.
Francja	– zwolnienia w podatku dochodowym i przyspieszona amortyzacja dla MSP, – dotacje dla nowych przedsięwzięć innowacyjnych i transferu technologii.	– technopark i inkubator przedsiębiorczości Savoie Technolac oferujący wsparcie dla nowych firm, – program “Training Pack” organizowany przez agencję Agefos-PME oferujący szkolenia w zakresie zarządzania.

Tabela 5 (cd.)

Kraj	Przykłady wsparcia MSP w sferze	
	finansowej	pozafinansowej
Grecja	– dotacje dla bezrobotnych na rozpoczęcie działalności gospodarczej, – dopłaty do kosztów leasingu, państwowe gwarancje kredytowe.	– Inkubator INEC udzielający również wsparcia doradczego w zakresie negocjacji, finansów czy innowacji, – programy: EPAN oraz EPAN II wspierające transfer know-how do nowych firm.
Hiszpania	– ulgi podatkowe w wybranych sektorach, – wsparcie MSP z branży turystycznej dopłatami do spłaty odsetek kredytowych.	– wsparcie doradcze dotyczące finansów w programie Comunidad Valenciana, – Technology Park Asturii oferujący doradztwo, transfer technologii i inkubator dla MSP.
Holandia	– państwowe gwarancje kredytowe dla powstających firm innowacyjnych, – wsparcie mikropożyczkowe udzielane przez instytucję Qredits.	– program TOP dla nowych firm oferujący wsparcie doradcze i ogólnobiznesowe, – inkubator przedsiębiorczości oraz wsparcie doradcze dla firm z sektora life science w parku naukowym BioPartner Center Maastricht.
Irlandia	– obniżenie stawek podatku dochodowego dla MSP o niskich przychodach, – dotacje dla patentów, licencji i transferu technologii.	– program Plato – wsparcie szkoleniowe i doradcze w zakresie zarządzania, – program szkoleniowy Graduate Placement dla przyszłych pracowników MSP.
Litwa	– dotacje na zakup wyposażenia, np. w dystrykcie Kłajpeda, – agencja INVEGA udzielająca gwarancji na kredyty inwestycyjne i obrotowe oraz dopłacająca do spłaty ich odsetek.	– Sieć Usług Biznesu skupiająca 42 centra informacyjne i 7 inkubatorów przedsiębiorczości oferujących wsparcie dla MSP, – Litewskie Centrum Innowacji (LIC) oferujące wsparcie innowacyjne i technologiczne.
Luksemburg	– stowarzyszenie MCAC oferujące gwarancje dla MSP do wysokości 50% pożyczki, – program pożyczek na start dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą.	– Krajowa Agencja Innowacji i Badań Luxinnovation udzielająca wsparcia dla innowacyjnych, nowych przedsięwzięć, a także w zakresie transferu i promocji technologii, – program Business Mentoring oferujący wsparcie doradcze dla mniej doświadczonych przedsiębiorców.
Łotwa	– wsparcie finansowe w formie mikropożyczek oraz grantów na rozpoczęcie działalności gospodarczej dla najlepszych przedsiębiorców wyłonionych podczas szkoleń, – gwarancje kredytowe dla MSP udzielane przez Łotewską Agencję Gwarancyjną (LGA).	– Łotewska Agencja Inwestycji i Rozwoju oferująca wsparcie doradcze i informacyjne o krajowych i zagranicznych programach pomocowych, – Park Technologiczny “Ventspils” oferujący szerokie wsparcie dla innowacyjnych firm oraz prowadzący inkubator przedsiębiorczości.
Malta	– program dotacji na start dla innowacyjnych przedsiębiorstw, – ulgi podatkowe dotyczące wydatków na cele inwestycyjne.	– Centrum Inkubacji Biznesu Kordin (KBIC) udzielające wsparcia głównie dla innowacyjnych przedsiębiorstw, – krajowa agencja Malta Enterprise (ME) udzielająca szerokiego wsparcia dla MSP na różnych etapach rozwoju.
Niemcy	– obniżenie stawek podatku dochodowego dla MSP, – fundusz High-Tech Gruenderfonds (HTGF) wspierający kapitałowo i doradczo młode firmy działające w obszarze zaawansowanych technologii.	– park naukowo-technologiczny Berlin Adlershof oferujący wsparcie doradcze, szkoleniowe i ogólnobiznesowe dla MSP, – stosowanie ofert zbiorowych na rynku zamówień publicznych wspiera dostęp MSP do większych kontraktów.
Polska	– odliczenia od dochodu zakupu nowych technologii, przyspieszona amortyzacja prac B+R, – szereg dotacji na rozpoczęcie i rozwój działalności gospodarczej,	– szereg inkubatorów przedsiębiorczości i parków naukowo-technologicznych, – Punkty Konsultacyjne (PK) oferujące usługi doradcze i informacyjne dla MSP.
Portugalia	– fundusze typu private equity: PME Capital oraz PME Investimentos, – dofinansowanie spłaty odsetek kredytów bankowych.	– program szkoleń Rede, w ramach którego małe firmy korzystają ze wsparcia doradczego i szkoleniowego, – program Dynamiczne Czynniki Konkurencyjności oferujący wsparcie doradcze, głównie w zakresie marketingu.

Kraj	Przykłady wsparcia MSP w sferze	
	finansowej	pozafinansowej
Rumunia	– Krajowy Fundusz Gwarancji Kredytowych oferujący poręczenia dla MSP z różnych branż, z wyjątkiem rolnictwa, – Amerykańsko-Rumuński Fundusz Przedsiębiorczości oferujący wsparcie kapitałowe na zasadach <i>private equity</i>.	– Krajowa Rada Małych i Średnich Przedsiębiorstw Prywatnych w Rumunii (CNIPMMR) oferująca wsparcie doradcze i informacyjne, – inkubatory przedsiębiorczości: Alba Iulia, Braşov, Sfântu Gheorghe oferujące wsparcie ogólnobiznesowe i doradcze.
Słowacja	– program pożyczkowy i poręczeniowy dla MSP koordynowany przez Krajową Agencję Rozwoju MSP (NADSME), – wsparcie kapitałowe i pożyczkowe dla przedsiębiorstw innowacyjnych oferowane przez rząd we współpracy z Europejskim Funduszem Inwestycyjnym w ramach inicjatywy Jeremie.	– Park Naukowo-Technologiczny Žilina oferujący usługi ogólnobiznesowe i doradcze w ramach inkubatora przedsiębiorczości, – Krajowa Agencja Rozwoju Małego i Średniego Biznesu oferująca wsparcie doradcze i informacyjne oraz koordynująca działania na rzecz MSP na szczeblu krajowym.
Słowenia	– dotacje na rozpoczęcie działalności przez innowacyjne przedsiębiorstwa, – bezpośrednie pożyczki dla MSP oferowane przez Słoweński Fundusz Przedsiębiorczości (SEF).	– inkubatory przedsiębiorczości: Uniwersytetu Lublańskiego, Uniwersytetu Primorska oraz Inkubator “Smart Start”, – Centrum Przedsiębiorczości CEED oferujące wsparcie szkoleniowe i sieciowe dla MSP.
Szwecja	– pożyczki oraz poręczenia kredytowe udzielane MSP przez instytucję rządową ALMI, – eksportowe gwarancje kredytowe udzielane przez Swedish Export Credit Corporation (EKN) do wysokości 75% wartości transakcji.	– sieć współpracy Vindue angażująca studentów do badań nad rozwojem innowacyjności MSP, – park naukowy Mjärdevi wspierający nowe innowacyjne firmy oraz przedsiębiorczość akademicką Uniwersytetu w Linköpin.
Węgry	– gwarancje państwowe oferowane przez takie instytucje, jak: Garantiqa Hitelgarancia, Agrár-vállalkozási czy Hitelgarancia Alapítvány, – SME Credit Card Program, w ramach którego banki udzielają pożyczek z dopłatami do spłaty odsetek.	– park technologiczny Infopark udzielający wsparcia młodym firmom, działającym przede wszystkim w branżach high-tech, – Węgierskie Stowarzyszenie Firm Rzemieślniczych oferujące wsparcie szkoleniowe i doradcze.
Wielka Brytania	– obniżony podatek dochodowy dla MSP o niskich dochodach, – fundusze kapitałowe: wspierający firmy z branż wysokich technologii Advantage Growth Fund oraz inwestujący w firmy podejmujące innowacyjne przedsięwzięcia – Advantage Creative Fund.	– program Connect NK zrzeszający firmy rzemieślnicze i projektowe, oferuje dostęp do nowych rynków zbytu, – park Naukowy Cambridge oferujący wsparcie szkoleniowe, doradcze i ogólnobiznesowe dla firm działających głównie w branżach wysoko technologicznych.
Włochy	– dotacje dla bezrobotnych na rozpoczęcie działalności gospodarczej, – pożyczki partycypacyjne na rozwój firm działających w wybranych branżach, np. ochrona środowiska lub turystyka.	– park naukowy Area oferujący program dyfuzji innowacji i transferu technologii dla MSP, – program Retex oferujący wsparcie w zakresie współpracy sieciowej dla MSP z branży tekstylnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kuura, *Entrepreneurship Policy in Estonia*, MPRA Paper No. 676, Munich Personal RePec Archive, Munich 2006; N. Farvaque, E. Voss, *Guide for Training in SMEs*, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission, Lille/Hamburg 2009; *Report on Training and Support Structures for Young SMEs in Bulgaria*, European Management Centre, 2009; D.T. Epure, D. Cuşu, *Business Incubators. Effective Means to Support Private Initiative*, “The Annals of The University of Suceava”, vol. 10, nr 2/2010, ss. 201-207; *Innovation Infrastructures Croatia*, Work Package 8: Innovation Support, Western Balkan Countries Inco-Net, Centre for Social Innovation 2011; M. Woźniak, *System wspierania małych...*, dz. cyt., ss. 75-128; P. Poutziouris, E. Hadjielias, M. Marinova, *Restructuring in SMEs: Cyprus*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2012; *Financing SMEs and Entrepreneurs 2013: An OECD Scoreboard. Final Report*, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD 2013; *SME and Entrepreneurship Financing: The Role of Credit Guarantee Schemes and Mutual Guarantee Societies in Supporting Finance for Small and Medium-Sized Enterprises*, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD 2013.

Zestawienie przedstawione w powyższej tabeli wskazuje, iż w każdym kraju Unii Europejskiej podejmowane są pewne działania finansowe i pozafinansowe wspierające rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wiele z tych inicjatyw finansowane było ze środków wspólnotowych przeznaczonych na lata 2007-2013²⁷⁸. Niektóre z nich w niedługim czasie przestaną być dostępne dla MSP, w ich miejsce powinny pojawić się nowe rozwiązania pomocowe, ponieważ obecnie UE wchodzi w nowy okres programowania obejmujący lata 2014-2020²⁷⁹. Wskazuje to na dużą dynamikę i zmienność segmentu wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co wymaga od tych firm ciągłej aktywności dotyczącej rozpoznawania i wykorzystywania pomocy.

W Polsce impulsem do podjęcia działań wspierających mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stały się przemiany gospodarcze i ustrojowe przełomu lat 80. i 90. XX wieku, kiedy to zaczęły powstawać pierwsze ośrodki innowacji i przedsiębiorczości²⁸⁰. Na przestrzeni lat realizowanych było wiele inicjatyw programowych dotyczących wspierania MSP. Można tu wymienić rządowe programy pomocowe obejmujące lata: 1995-1997, 1998-2002 oraz 2003-2006²⁸¹. Ich efektem było wprowadzenie zmian w otoczeniu administracyjno-prawnym mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, rozwój sfery instytucjonalnej oraz wprowadzenie wielu instrumentów wspomagania MSP. Na tych podstawach opiera się system wspierania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, co przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Ważniejsze elementy ogólnej i instytucjonalnej sfery wspierania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Poziom	Sfera ogólna		Sfera instytucjonalna	
	Centralny	Regionalny	Centralny	Regionalny
			– Ministerstwa: Gospodarki, Rozwoju Regionalnego, Pracy i Polityki Społecznej, Edukacji Narodowej oraz Nauki i Szkolnictwa Wyższego, – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), – rynek NewConnect na GPW w Warszawie, – Bank Gospodarstwa Krajowego, – Krajowy Fundusz Kapitałowy.	
			– Urzędy Marszałkowskie oraz podległe im instytucje, – Regionalne Instytucje Finansujące (RIF) powołane w każdym województwie w celu koordynacji wdrażania programów regionalnych dla firm sektora MSP.	

²⁷⁸ M. Gajewska, A. Sokół, A. Staśkiewicz, *Fundusze Unii Europejskiej...*, dz. cyt.

²⁷⁹ A. Kielesińska, *Formy wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2020*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 12/2014, ss. 31-45; T. Miszczak, „Horyzont 2020” a rozwój małych firm technologicznych, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 12/2014, ss. 61-73.

²⁸⁰ B. Koncerewicz, *Incubatory przedsiębiorczości w północno-wschodniej Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998, s. 12.

²⁸¹ B. Piasecki, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, ss. 81-86.

L	Lokalny	Sfera ogólna	Sfera instytucjonalna
		– lokalne strategie przedsiębiorczości oraz zapisy dotyczące określonych działań na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w strategiach rozwoju poszczególnych miast i gmin. Jako przykłady można wymienić: Gdyński Program Wspierania Przedsiębiorczości, Program wspierania przedsiębiorczości „Innowacyjna Warszawa 2020”, czy działania w ramach priorytetu 1 Strategii Rozwoju Miasta Radomska na lata 2006-2020 dotyczące stymulowania rozwoju przedsiębiorczości, szczególnie poprzez aktywizację lokalnych zasobów.	– ok. 850 ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, w tym: sieć ok. 150 ośrodków Krajowego Systemu Usług (KSU). W ramach KSU działa ok. 50 Punktów Konsultacyjnych (PK) oraz Krajowa Sieć Innowacji (ok. 40 ośrodków), – organizacje samorządu gospodarczego, – ośrodki sieci Enterprise Europe Network, – specjalne strefy ekonomiczne, – instytucje komercyjne akredytowane przez PARP, – liczne instytucje komercyjne świadczące usługi na rzecz MSP bez akredytacji PARP.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bućko, E. Rosmańska, R. Sitkowska, *Narzędzia wspierające kształtowanie...*, dz. cyt., s. 210; *Przedsiębiorczość w Polsce 2012*, Raport Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2012, ss. 92-113; A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości...*, dz. cyt., s. 13.

Istotne znaczenie w procesie rozwoju MSP w Polsce ma również²⁸²:

- **otoczenie regulacyjne**, które w wielu przypadkach jest czynnikiem hamującym rozwój, są jednak podejmowane pewne inicjatywy mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu otoczenia prawnego (w tym szczególnie podatkowego) na MSP, dotyczące m.in. ograniczenia kontroli i obowiązków sprawozdawczych,
- **sfera finansowania**, w tym przede wszystkim wzrost znaczenia finansowania bankowego, rozwój polskiego rynku leasingu, faktoringu, obrotów na rynku NewConnect, wzrost wartości inwestycji private equity, a także dalsze aktywne funkcjonowanie funduszy pożyczkowych i poręczeniowych,
- **sfera pomocy publicznej**, w ramach której istotne znaczenie mają środki z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej pośrednio i bezpośrednio wpływające na rozwój MSP,
- **specjalne strefy ekonomiczne**, pozwalające na uzyskanie preferencji w zakresie podatku dochodowego, a także **klastry** jako katalizatory procesów innowacyjnych,
- **infrastruktura** niezbędna dla rozwoju przedsiębiorczości obejmująca przede wszystkim: transport drogowy, kolejowy, morski, śródlądowy wodny, lotniczy, infrastrukturę informacyjną i telekomunikacyjną oraz zagospodarowanie przestrzeni,
- działania nakierowane na **monitoring zmian technologicznych** pozwalający na pozyskiwanie informacji o nowych i wyłaniających się technologiach, stanowiący element kompleksowego systemu orientacji strategicznej i wczesnego ostrzegania, opartego na niepełnej czy niedoskonałej wiedzy i wykorzystującego „inteligentne” metody predykcji, np. foresight²⁸³.

Ocena polskiego systemu wspierania MSP nie jest jednoznaczna. K. Safin zwraca uwagę, iż różni się on w stosunku do rozwiązań stosowanych w innych krajach europejskich głównie poprzez fakt znacznego zaangażowania szczebla

²⁸² *Przedsiębiorczość w Polsce...*, dz. cyt., ss. 64-126.

²⁸³ B. Piasecki, A. Rogut, *Foresight i obserwatoria technologiczne jako dobre praktyki wspierania firm w zakresie zarządzania i zmian technologicznych*, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, ss. 128-138.

centralnego i ograniczonego wsparcia na szczeblu samorządu gospodarczego. Krytycznie ocenia on priorytety pomocy publicznej w tym zakresie, które częściej obejmują sektory niż regiony i raczej proste operacje podatkowe niż pomoc finansową. Zwraca uwagę, iż samorząd gospodarczy nie posiada waloru powszechności, a samorząd terytorialny nie wykształcił jeszcze szeregu atrybutów samorządności, szczególnie w obszarze decyzyjnym i finansowym. Widzi jednocześnie szanse w pośrednim i bezpośrednim wsparciu MSP poprzez specjalne fundusze i instrumenty Unii Europejskiej²⁸⁴.

Z drugiej strony w ramach przeglądu realizacji Programu „Small Business Act” dla Europy jako przykłady dobrych praktyk przedstawiono: zaangażowanie Polski na rzecz przedsiębiorczości kobiet, działania ułatwiające dostęp do finansowania obcego dzięki wsparciu publicznemu dla systemów gwarancji kredytowych, czy zwiększenie dostępu do kapitału *private equity*²⁸⁵.

Niezależnie od dokonywanych ocen należy stwierdzić, iż mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa niemal na całym świecie, a szczególnie w Unii Europejskiej, funkcjonują w złożonym, dynamicznym otoczeniu, w którym dostępnych jest wiele form wsparcia mogących stać się istotnym czynnikiem stymulującym ich rozwój. Potencjał otoczenia w tym zakresie nie oznacza jednak automatycznego, pozytywnego oddziaływania tego wsparcia na procesy rozwojowe MSP. Wymagana jest tu bowiem dodatkowo **określona aktywność tych podmiotów gospodarczych**, wyrażająca się szeregiem działań zmierzających do pozyskania i sprawnego wykorzystania zewnętrznego wsparcia. Aktywność ta zostanie określona mianem **absorpcji wsparcia**, a jej problematyce będzie poświęcona dalsza część niniejszej pracy.

²⁸⁴ K. Safin, *Uwarunkowania rozwoju MSP*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 215-233.

²⁸⁵ *Komunikat: Przegląd programu “Small Business Act” dla Europy*, Rada Unii Europejskiej, COM(2011) 78, Bruksela 2011, ss. 21-24.

CZĘŚĆ II

TEORETYCZNE PODSTAWY ABSORPCJI WSPARCIA W PROCESACH ROZWOJOWYCH FIRM SEKTORA MSP

Rozdział 6

Absorpcja oraz zdolności absorpcyjne organizacji w naukach o zarządzaniu

Absorpcja, która w znaczeniu ogólnym oznacza pochłanianie lub wchłanianie, jest terminem stosowanym w wielu dziedzinach nauki. Bardzo często jest wykorzystywana w obszarze nauk ścisłych (np. w fizyce – absorpcja termiczna, absorpcja fal lub energii elektromagnetycznej, absorpcja promieniowania, w chemii – absorpcja gazów przez inne substancje), jak również w obszarze nauk przyrodniczych (np. w biologii – absorpcja określonych substancji przez organy lub tkanki, w geologii – absorpcja gazów przez wody podziemne). Określenie to wykorzystywane jest również w obszarze nauk społecznych, a dla potrzeb niniejszej pracy zostało zaproponowane w konwencji nurtu podkreślającego **znaczenie metafor w naukach o zarządzaniu**²⁸⁶. Zgodnie z tym podejściem metafory, nawiązujące najczęściej do procesów zachodzących w świecie naturalnym, są konsekwencją sposobu myślenia i widzenia wpływając na określone rozumienie świata, a także na kształtowanie nauki i jej języka²⁸⁷.

W naukach o zarządzaniu pojęcie to określa zdolność do trwałego wprowadzenia (włączania, przyswojenia) idei występujących w otoczeniu – stanów lub zjawisk (np. zasobów, zmian, procesów) – do systemu organizacyjnego z zamiarem wykorzystania ich w realizacji celów organizacji. W związku z tym używane jest między innymi w odniesieniu do takich zagadnień, jak:

- **absorpcja wiedzy**, która wyraża potencjalne możliwości firmy w zakresie rozpoznania i wchłonięcia nowych zewnętrznych informacji i adaptację ich do wykorzystania w celach komercyjnych²⁸⁸. Jest częścią transferu wiedzy²⁸⁹

²⁸⁶ M. Czerska, *Rola i znaczenie metafor w naukach o organizacji i zarządzaniu*, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 87-112.

²⁸⁷ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2002, ss. 10-11.

²⁸⁸ A. Rogut, B. Piasecki, *Innowacyjność firm włókienniczo-odzieżowych. Poznawanie potrzeb. Przelamywanie barier*, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym, SWSPiZ, Łódź 2007, s. 59.

²⁸⁹ K. Wiaterek, *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, nr 29/2006, ss. 227-238.

rozumianego jako zastosowanie wiedzy zewnętrznych partnerów, na którą składają się przepływy użytecznych informacji z różnych kierunków²⁹⁰. Zagadnienie to odgrywa dużą rolę w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie traktowane może być jako jedna ze strategii zarządzania wiedzą, która polega na pozyskiwaniu wiedzy z otoczenia poprzez jej transfer do organizacji przy wykorzystaniu odpowiednio dobranych metod²⁹¹,

- **absorpcja technologii**, która może być zdefiniowana jako proces identyfikacji, przyjęcia, akceptacji, adaptacji oraz rozpowszechnienia technologii w firmie w celu realizacji zamierzeń strategicznych z uwzględnieniem czynników organizacyjnych, technicznych i środowiskowych²⁹²,
- **absorpcja innowacji**, która w ujęciu ogólnym oznacza akceptację i wykorzystanie przez organizację innowacji pojawiających się w otoczeniu w wyniku ich dyfuzji. A. Leszczyńska proponuje procesowe ujęcie tego zjawiska, na które składa się pięć faz: (1) świadomość innowacji, (2) zainteresowanie innowacją, (3) analiza możliwości wykorzystania, (4) testowanie oraz (5) implementacja²⁹³.

Przedstawione podejścia wskazują, iż w większości przypadków absorpcję odnosi się **do zewnętrznych zasobów**, które są „wchłaniane” przez organizację z zamiarem realizacji określonych celów. Podkreśla się przy tym **procesowy charakter jej przebiegu**, w trakcie którego jednostka (decydent) przechodzi od wiedzy, poprzez kształtowanie swojej świadomości na temat dostępnych, zewnętrznych możliwości, następnie podejmuje decyzję o wdrożeniu (pozyskaniu) lub odrzuceniu rozwiązania, aż do włączenia nowej idei w system organizacyjny i potwierdzenia tej decyzji²⁹⁴ poprzez jej wykorzystanie w realizacji celów organizacji.

Wyżej wymienione pojęcia są często analizowane także w ujęciu mezo- lub makroekonomicznym. Na przykład absorpcja innowacji jest rozpatrywana w ujęciu regionalnym jako zdolność regionu (układu terytorialnego) do przyjmowania, wchłaniania innowacji służących jego rozwojowi i wzmacnianiu konkurencyjności²⁹⁵. Wymienia się przy tym²⁹⁶ (1) bierną absorpcję innowacji, która oznacza zdolność układu terytorialnego do przyjęcia pozytywnej odpowiedzi rynków docelowych na podejmowane działania innowacyjne oraz (2) czynną absorpcję innowacji

²⁹⁰ A.K. Gupta, V. Govindarajan, *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, “Strategic Management Journal”, vol. 21, no. 4/2000, ss. 473-496; D. Minbaeva, T. Pedersen, I. Björkman, C.F. Fey, H.J. Park, *MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM*, “Journal of International Business Studies”, vol. 34, no. 6/2003, ss. 586-599.

²⁹¹ B. Mikula, M. Makowiec, *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe nr 801”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 22.

²⁹² B. Xinhua, Y. Cuiling, *Absorptive Capacity of Information Technology and Its Conceptual Model*, “Tsinghua Science & Technology”, vol. 13, no. 3/2008, s. 338.

²⁹³ A. Leszczyńska, *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011, s. 21.

²⁹⁴ E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 1962, s. 20.

²⁹⁵ P. Niedzielski, I. Jaźwiński, *Polityka regionalna i innowacje w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa zachodniopomorskiego*, [w:] Pangsy-Kania S. (red.), *Wiedza i innowacje w rozwoju polskich regionów: siły motoryczne i bariery*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, ss. 112-113; K. Ciepiela, *Istota innowacji i konkurencyjności w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów*, [w:] Zieliński Z.E. (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2011, s. 133.

²⁹⁶ K. Witkowski, *Czynniki konkurencyjności regionu: uwarunkowania rozwoju gospodarczego i społecznego*, „Ekonomia”, nr 5/2002, ss. 166-167.

polegającą dodatkowo na zdolności do kreowania i rozwoju następstw tych działań poprzez wykorzystanie i wzmacnianie efektu synergicznego nakierowanego na rozwój i wzrost konkurencyjności.

Problematyka ta rozpatrywana jest także w ujęciu krajowym, głównie przez pryzmat zdolności gospodarki do absorpcji wiedzy, technologii i innowacji dostępnych dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym²⁹⁷. Ważnym nurtem są tu także rozważania dotyczące rozwiązań systemowych, np. w zakresie wymiany handlowej czy polityki gospodarczej wpływających na poziom krajowej absorpcji wymienionych wyżej idei²⁹⁸. Te kierunki badań wiążą się z wykorzystaniem pojęcia „absorpcji” w ekonomii²⁹⁹, w ramach której termin ten wykorzystywany jest także do opisu takich zagadnień, jak na przykład:

- **absorpcja krajowa** utożsamiana z popytem krajowym³⁰⁰, która oznacza zużycie dóbr na potrzeby konsumpcji, inwestycji oraz wydatków rządowych³⁰¹,
- **absorpcja siły roboczej**, która reprezentuje popyt na rynku pracy, w określonym sektorze lub branży i wiąże się ze zdolnością do wchłaniania podaży pracy przez ten rynek³⁰². Ekonomiczne znaczenie tego zjawiska wiąże się z przechodzeniem od gospodarki preindustrialnej (w której dominuje absorpcja siły roboczej przez makrosektor rolniczy), poprzez okres gospodarki industrialnej (w którym siła robocza jest absorbowana głównie przez przemysł), aż do gospodarki postindustrialnej, w której dominuje absorpcja przez makrosektor usług³⁰³.

W literaturze pojęcie absorpcji stosowane jest również powszechnie w odniesieniu **do pozyskiwania i/lub wykorzystania wsparcia** (pomocy) we współczesnej gospodarce. Przykładem może być wsparcie związane z rozwojem stosunków międzynarodowych, dotyczące wykorzystania przez określone kraje pomocy rozwojowej, pełniącej rolę redystrybucji dochodu pomiędzy poszczególnymi

²⁹⁷ M. Jakubiak, *Transfer wiedzy i innowacji do Polski. Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych i wymiany handlowej*, „Zeszyty BRE Bank – Case”, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Naukowa, Warszawa 2002, ss. 43-50; M.T. Torkkeli, D. Podmetina, A-M. Yla-Kojola, J. Vaatanen, *Knowledge Absorption in an Emerging Economy – the Role of Foreign Investments and Trade Flows in Russia*, „International Journal of Business Excellence”, vol. 2, no. 3-4/2009, ss. 269-284.

²⁹⁸ E. Lorenz, B.A. Lundvall, A. Arundel, A. Valeyre, *How Europe's Economies Learn*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 16, no. 6/2007, ss. 1175-1210; M. Henry, R. Kneller, C. Milner, *Trade, Technology Transfer and National Efficiency in Developing Countries*, „European Economic Review”, vol. 53, no. 2/2009, ss. 237-254; C. Zhang, I. Goldberg, D. Kaplan, S. Kuriakose, *Policy Options for Greater Technology Absorption*, [w:] *Fostering Technology Absorption in Southern African Enterprises*, World Bank Publications, Washington 2011, ss. 159-201.

²⁹⁹ Za S. Sudolę przyjęto, iż ekonomia zajmuje się ogólnymi prawami gospodarowania, rozwojem i funkcjonowaniem gospodarki światowej i narodowej, podczas gdy nauki o zarządzaniu obejmują swoim zakresem zagadnienia, mające wpływ na podejmowanie decyzji w konkretnych organizacjach, przyczyniających się do realizacji ich celów, zob. szerzej: S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, ss. 36-40.

³⁰⁰ J. Sawicki, *Dynamika zmian w bilansie płatniczym krajów Unii Gospodarczej i Walutowej – wnioski dla Polski*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1(269)/2014, s. 114.

³⁰¹ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2007, ss. 76-77.

³⁰² W. Skubis, *Problemy kształcenia i zatrudnienia kadr z wykształceniem wyższym na Dolnym Śląsku*, „Polityka Społeczna”, nr 2 (383)/2006, s. 8.

³⁰³ M. Zajdel, *Przemiany trójsektorowej struktury zatrudnienia w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*, [w:] Manikowski A., Psyk A. (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004, ss. 365-374.

państwami. Ma ono charakter pozarynkowy³⁰⁴ i jest świadczone z reguły na rzecz krajów słabiej rozwiniętych (beneficjentów) przez rządy, agencje bilateralne oraz organizacje multilateralne ze środków finansowych pochodzących z podatków nałożonych na obywateli państw rozwiniętych (tzw. donatorów pierwotnych).

Jego motywy wywodzą się z koncepcji humanitaryzmu oraz altruizmu i mają charakter polityczny, ekonomiczny oraz humanitarny, choć motywy realne często różnią się od motywów deklarowanych³⁰⁵. Pomoc ta ma charakter zasobowy i wiąże się ze wsparciem beneficjentów w sytuacjach kryzysowych, w osiąganiu celów rozwojowych, okazywaniem solidarności z krajami rozwijającymi się, czy dążeniem do osiągania określonych korzyści gospodarczych (komercyjnych). Dużego znaczenia nabierają też więzi historyczne, motywy religijne, czy promowanie praw człowieka³⁰⁶.

D. Kopiński zwraca uwagę, iż ważną rolę w ramach tej problematyki pełni **absorpcja wsparcia**, która oznacza zdolność państwa otrzymującego pomoc do jej skutecznego wykorzystania (wdrożenia)³⁰⁷. Jest ona warunkowana szeregiem czynników, do których można zaliczyć: otoczenie polityczne, potencjał administracyjny i instytucjonalny, jakość kapitału ludzkiego w kraju, tempo i zmiany w kierunkach udzielanego wsparcia³⁰⁸, a także wysokość PKB beneficjenta³⁰⁹.

Pojęcie absorpcji jest obecnie związane również z instrumentami pomocowymi UE, w tym przede wszystkim z pozyskiwaniem i/lub wykorzystywaniem środków pochodzących z funduszy unijnych. W ramach tej problematyki termin ten odnosi się do rozważań prowadzonych na trzech zasadniczych poziomach:

- **na poziomie krajowym**, co ma związek ze zagregowanymi analizami wykorzystania określonych form wsparcia w ujęciu narodowym³¹⁰,
- **na poziomie regionalnym**, co wiąże się z absorpcją wsparcia przez jednostki samorządu terytorialnego w celu stymulowania procesów rozwoju regionów³¹¹,
- **na poziomie przedsiębiorstw**³¹² (i innych typów organizacji, na przykład podmiotów sektora finansów publicznych³¹³), w tym przede wszystkim firm

³⁰⁴ P. Samecki, *Zagraniczna pomoc ekonomiczna: wybrane kwestie teorii i polityki pomocy dla krajów rozwijających się*, PECAT, Warszawa 1997, s. 17.

³⁰⁵ D. Kopiński, *Pomoc rozwojowa. Teoria i polityka*, Difin, Warszawa 2011, s. 13 oraz 25-42.

³⁰⁶ R.C. Riddell, *Does Foreign Aid Really Work?* Oxford University Press, Oxford 2007, s. 17 oraz 91-92.

³⁰⁷ D. Kopiński, *Pomoc rozwojowa...*, dz. cyt., ss. 186-189.

³⁰⁸ M. Clemens, S. Radelet, *Absorptive Capacity: How Much Is Too Much?* [w:] Radelet S. (red.), *Challenging Foreign Aid: A Policymaker's Guide to the Millennium Challenge Account*, Center for Global Development, Washington 2003, ss. 129-131.

³⁰⁹ Szacuje się, iż próg możliwości absorpcyjnych krajów otrzymujących pomoc wynosi od 15-45% PKB w zależności od kraju i jego specyfiki, zob. szerzej: T. Addison, G. Mavrotas, M. McGillivray, *Aid, Debt Relief and New Sources of Finance for Meeting the Millennium Development Goals*, "Research Paper, no. 2005/09", World Institute for Development Economics Research, Helsinki 2005, s. 4.

³¹⁰ Np.: T. Hoffmann, *Absorpcja funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w Polsce*, „Przegląd Zachodni”, nr 2/2007, ss. 251-267; C. Cace, S. Cace, V. Nicolăescu, *Absorption of the Structural Funds in Romania*, „Romanian Journal of Economic Forecasting”, no. 2/2011, ss. 84-105.

³¹¹ Np.: J. Zając, *Absorpcja wybranych środków pomocowych UE dla rolnictwa i obszarów wiejskich*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, nr 10/2008, ss. 486-490; M. Biczkowski, A. Jezierska-Thole, *Wpływ absorpcji środków unijnych na rozwój rolnictwa regionu kujawsko-pomorskiego na przykładzie PROW*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, vol. 10(25), no. 1/2010, ss. 13-24.

³¹² Np. P. Bryła, *Strategie wykorzystania środków unijnych przez polskich producentów z branży mleczarskiej. Cz. 2. Absorpcja wsparcia inwestycyjnego*, „Przegląd Mleczarski”, nr 6/2010, ss. 48-51; E. Weiss, *Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 5.

sektora MSP³¹⁴, co jest związane z implementacją działań pomocowych Unii Europejskiej podejmowanych na rzecz tej kategorii podmiotów gospodarczych.

Powszechność stosowania pojęcia „absorpcji” w odniesieniu do wsparcia unijnego wynika z wykorzystania tego terminu w oficjalnych dokumentach prawnych³¹⁵ i opracowaniach³¹⁶ Unii Europejskiej. Z punktu widzenia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw absorpcję wsparcia można jednak rozważać **w szerszej perspektywie** i nie należy ograniczać jej jedynie do publicznych środków europejskich. W otoczeniu dostępnych jest bowiem zdecydowanie więcej form i instrumentów wsparcia, zarówno finansowych, jak również pozafinansowych, a ich pozyskanie i wykorzystanie stanowi ważny aspekt decyzyjny funkcjonowania firm sektora MSP. Również w literaturze zwraca się uwagę, iż absorpcja wsparcia nie musi dotyczyć wyłącznie funduszy publicznych, lecz także środków prywatnych³¹⁷, w tym na przykład kredytów bankowych³¹⁸. Pojęcie to może być także stosowane w odniesieniu do wsparcia pozafinansowego, jak np. usługi doradcze, szkoleniowe, czy technologiczne³¹⁹.

Przegląd literatury wskazuje, iż **brakuje jednoznacznej definicji**, a także modelowych rozwiązań teoretycznych w zakresie absorpcji wsparcia przez firmy sektora MSP. Wynika to zarówno ze zróżnicowanych poziomów prowadzonych rozważań (krajowego, regionalnego i organizacyjnego), jak również z akcentowania różnych wymiarów absorpcji. Pojęcie to związane jest bowiem niekiedy z fazą **pozyskiwania** wsparcia przez określony podmiot³²⁰, a czasem z etapem **wykorzystania** zasobów pomocowych³²¹. Najpełniej istotę tego terminu oddają podejścia akcentujące oba te wymiary. Na przykład w ramach badań prowadzonych

³¹³ Zob. np.: A. Łuczyszyn, *Absorpcja środków unijnych przez podmioty sektora finansów publicznych na wybranym przykładzie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 31/2010, ss. 323-332.

³¹⁴ Zob. np.: K. Firlej, *Absorpcja funduszy strukturalnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Prace Wydziału Nauk Przyrodniczych. Seria B. Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych”, nr 41(54)/2004, ss. 127-136; P. Kubera, *Z badań nad recepcją pomocy inwestycyjnej UE dla MSP*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, ss. 34-44.

³¹⁵ Np. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1085/2006 z dnia 17 lipca 2006 r. *ustanawiające instrument pomocy przedakcesyjnej (IPA)*, Dz.U. L 210 z 31.7.2006, s. 85; Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. *ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności* i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999, Dz.U. L 210 z 31.7.2006, s. 27.

³¹⁶ Np. *2011 Annual Activity Report*, Directorate General Regional Policy, European Commission, Ref. Ares(2012)369294, Brussels 2012, http://ec.europa.eu/dgs/regional_policy/document/aar2011_en.pdf [dostęp: 14.08.2013], ss. 9-15; *The Programming Period 2014-2020. Guidance Document on Monitoring and Evaluation. Concepts and Recommendations*, European Commission, Brussels 2013, s. 2.

³¹⁷ K. Dąbrowska-Gruszczyńska, M. Gruszczyński, *Introdukcja euro w perspektywie akcesji i wyzwań absorpcji*, „Ekonomia”, nr 22/2009, s. 56.

³¹⁸ A. Bogus, *Kredyty dla przedsiębiorstw a koniunktura gospodarcza*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 203/2007, ss. 61-68.

³¹⁹ A. Domańska, R. Zajkowski, *Percepcja wpływu IOB na rozwój przedsiębiorczości w opinii beneficjentów wsparcia w województwie lubelskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 766 „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 62/2013, ss. 259-262.

³²⁰ J. Szolno-Kogus, W. Misterek, *Barier finansowe dla pozyskiwania środków z funduszy strukturalnych*, [w:] J. Węclawski, W. Misterek (red.), *Uwarunkowania wykorzystania funduszy Unii Europejskiej przez jednostki samorządu terytorialnego w województwie lubelskim*, Difin, Warszawa 2011, ss. 111-116.

³²¹ A. Wojtach, *Uwarunkowania zdolności absorpcyjnej funduszy unijnych w administracji publicznej*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 3/1/2012, s. 432.

w 2003 roku przez zespół badawczy Wydziału Ekonomii Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku pojęcie absorpcji wiązano³²²:

- ze stopniem wiedzy oraz oceną umiejętności pozyskiwania wsparcia przez samorządy oraz przez przedsiębiorców,
- z identyfikacją i analizą obszarów problemowych związanych z pozyskiwaniem wsparcia oraz
- z określeniem kierunków rozwoju wspieranych pozyskanymi środkami.

Mimo, iż zespół ten nie zaproponował jednoznacznej definicji absorpcji wsparcia należy podkreślić, iż rozważania dotyczyły zarówno pozyskiwania, jak również wykorzystania instrumentów pomocowych w rozwoju określonych podmiotów. Podejście akcentujące obie te fazy odpowiada w znacznym stopniu praktyce funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wsparcie ma bowiem charakter zasobowy, występuje w otoczeniu tych podmiotów i musi być przez nie najpierw pozyskane, a dopiero w dalszej kolejności wykorzystane w realizacji celów organizacji. Wskazuje to zatem na znaczący potencjał zastosowania pojęcia absorpcji w odniesieniu do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Pojęcie to bowiem pozwala najpełniej opisać aktywność firm sektora MSP polegającą na pozyskiwaniu i wykorzystaniu wsparcia w procesach rozwojowych tych podmiotów.

Oprócz pojęcia absorpcji w literaturze często stosuje się określenie **zdolności (chłonności) absorpcyjnej**, które jest zoperacjonalizowanym wymiarem absorpcji, zapewniającym jej praktyczne urzeczywistnienie. Podobnie jak absorpcja, również zdolność absorpcyjna może być określana na poziomie krajowym (regionalnym³²³) oraz organizacyjnym. Na poziomie krajowym jest ona definiowana w odniesieniu do pomocy ze strony UE, jako stopień wykorzystania przydzielonych środków z funduszy strukturalnych w sposób sprawny i skuteczny (*in effective and efficient way*³²⁴). Może być ona mierzona za pomocą liczby złożonych lub zrealizowanych projektów³²⁵ albo poprzez odniesienie wartości środków pomocowych do liczby ludności (absorpcja *per capita*)³²⁶. Składają się na nią następujące wymiary³²⁷:

- makroekonomiczny, mierzony poziomem wykorzystanego wsparcia w relacji do produktu krajowego brutto,

³²² M. Stefański, *Wstęp*, [w:] Stefański M. (red.), *Możliwości absorpcji instrumentów pomocowych Unii Europejskiej przez samorządy lokalne i podmioty gospodarcze województwa kujawsko-pomorskiego*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2004, s. 8.

³²³ M. Tatar, *Estonian Local Government Absorption Capacity of European Union Structural Funds*, "Halduskultuur – Administrative Culture", vol. 11, no. 2/2010, ss. 205-207.

³²⁴ L. Boot, J.M. de Vet, F. Feekes, *Absorption Capacity for Structural Funds in the Regions of Slovenia, Final Report*, Netherland Economic Institute, Rotterdam 2002, s. 11.

³²⁵ M. Šumpíková, J. Pavel, S. Klazar, *EU Funds: Absorption Capacity and Effectiveness of Their Use, with Focus on Regional Level in the Czech Republic*, Referat przygotowany na konferencję "Central and Eastern European Countries inside and outside the European Union: Avoiding a new divide", 12th NISPAcee Annual Conference, 13-15 May, Vilnius, Lithuania 2004, ss. 10-11.

³²⁶ R. Czyszkiewicz, W. Durka, M. Molewicz, *Absorpcja środków UE przez samorządy oraz ich jednostki w województwie zachodniopomorskim w latach 2007-2012. Suplement*, Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego, Szczecin 2013, s. 3 oraz 7-11.

³²⁷ P. Wostner, *The Micro-Efficiency of EU Cohesion Policy*, "European Policy Research Paper", no. 64, European Policies Research Centre, Glasgow 2008, s. 6; V. Neculiță, M. Neculiță, *EU Regional Policy. Realities and Perspectives on the Absorption of European Funds*, "Annals of 'Dunarea de Jos' University of Galati", vol. 18, no. 2/2012, s. 100.

- finansowy, oznaczający zdolność do spełnienia warunków absorpcji poprzez zapewnienie niezbędnego współfinansowania programów pomocowych UE,
- administracyjny, wyrażający się zdolnością władz centralnych oraz regionalnych (lokalnych) do zapewnienia administracyjno-prawnych warunków absorpcji wsparcia przez beneficjentów.

Podejście to ma jednak przede wszystkim charakter makroekonomiczny i nie może być stosowane w odniesieniu do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (których aktywność bezpośrednio wpływa na poziom absorpcji krajowej). Podstawową różnicą jest fakt, iż firmy sektora MSP przed wykorzystaniem wsparcia muszą podjąć określoną aktywność (starania) nakierowaną na jego pozyskanie.

Wspólną cechą wszystkich przedstawionych wyżej rozważań związanych z problematyką absorpcji rozpatrywanej na poziomach: krajowym, regionalnym i organizacyjnym **jest zasobowy charakter wsparcia**. Uwzględniając tę specyfikę, do opisu absorpcji wsparcia rozpatrywanej z perspektywy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw można wykorzystać koncepcję **zdolności absorpcyjnej organizacji**, która w klasycznym ujęciu odnosi się do pozyskiwania i wykorzystywania zewnętrznych zasobów wiedzy przez organizację.

Pojęcie to zostało wprowadzone do teorii zarządzania przez W.M. Cohena i D.A. Levinthal, którzy zaobserwowali dualną rolę działalności badawczo-rozwojowej, która nie polega tylko na generowaniu innowacji i nowej wiedzy, ale pozwala także na przyswojenie i wykorzystanie wiedzy z otoczenia³²⁸. Na tej podstawie zdefiniowali oni zdolność absorpcyjną jako zdolność firmy do identyfikacji, asymilacji i wykorzystania zasobów wiedzy pochodzących z otoczenia w celu ich komercyjnego zastosowania, co jest jednym z głównych czynników wspierających działalność innowacyjną³²⁹ i kreujących trwałą przewagę konkurencyjną, szczególnie w warunkach turbulentnego otoczenia³³⁰. Ujęcie to zostało rozwinięte następnie przez S.A. Zahrę oraz G. Georgea, którzy na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowali potencjalną zdolność absorpcyjną (na którą składają się wymiary pozyskania i asymilacji wiedzy) oraz wykonawczą zdolność absorpcyjną (związaną z wymiarami transformacji i eksploatacji wiedzy). Te dwa rodzaje zdolności absorpcyjnej powiązane wzajemnie za pomocą społecznych mechanizmów koordynacji pozwalają uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną opartą na strategicznej elastyczności, innowacyjności i wysokiej wydajności³³¹.

W późniejszych badaniach koncepcja ta była nadal blisko związana z działalnością B+R i innowacyjnością³³², zarządzaniem wiedzą³³³, procesem orga-

³²⁸ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, "The Economic Journal", vol. 99, no. 397/1989, ss. 569-570.

³²⁹ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly", vol. 35, no. 1/1990, ss. 128-150.

³³⁰ U. Lichtenhaler, *Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes*, "Academy of Management Journal", vol. 52, no. 4/2009, ss. 822-846.

³³¹ S.A. Zahra, G. George, *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "Academy of Management Review", vol. 27, no. 2/2002, ss. 185-203.

³³² Y. Caloghirou, I. Kastelli, A. Tsakanikas, *Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?*, "Technovation", vol. 24, no. 1/2004, ss. 29-39; S.N. Tavani, H. Sharifi, S. Soleimanof, M. Najmi, *An Empirical Study of Firm's Absorptive Capacity*

nizacyjnego uczenia się³³⁴, a nawet z zarządzaniem kapitałem ludzkim³³⁵. Dużo miejsca poświęcano również znaczeniu relacji międzyorganizacyjnych w rozwoju zdolności absorpcyjnych, zwracając przy tym szczególną uwagę na rolę powiązań sieciowych³³⁶, czy przepływów w ramach łańcucha dostaw³³⁷.

Koncepcja ta wpisuje się przede wszystkim w nurt zasobowy w naukach o zarządzaniu³³⁸ w ramach którego podkreśla się znaczącą rolę zdolności absorpcyjnej w kreowaniu wartościowych, rzadkich, trudnych do zastąpienia i imitowania zasobów³³⁹. Zdolność absorpcyjna jest tu traktowana jest **jako moderator** powiązań organizacji z jej otoczeniem, a jej rozwój prowadzi do licznych korzyści dla przedsiębiorstwa, obejmujących³⁴⁰:

- kreowanie przewagi konkurencyjnej, poprawę wydajności oraz polepszenie wyników ekonomiczno-finansowych,
- rozwój przedsiębiorczości, wzmocnienie działalności innowacyjnej, dywersyfikację i rozwój nowych produktów,
- transfer najlepszych praktyk i strumieni wiedzy z otoczenia do wnętrza firmy,
- wzmocnienie adaptacyjności organizacyjnej, poprawę reaktywności i proaktywności strategicznej.

Badania dotyczące zdolności absorpcyjnej były prowadzone również w środowisku firm sektora MSP. Analizy przeprowadzone na próbie 284 szybko rosnących MSP wykazały, iż wykorzystanie tej koncepcji wpłynęło pozytywnie na³⁴¹:

- zdolność firm do pozyskiwania wiedzy z otoczenia, jak również upowszechniania wiedzy pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami,
- przyjęcie bardziej proaktywnej orientacji strategicznej,

Dimensions, Supplier Involvement and New Product Development Performance, "International Journal of Production Research", vol. 51, no. 11/2013, ss. 3385-3403.

³³³ A. Escribano, A. Fosfuri, J.A. Tribó, *Managing External Knowledge Flows: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Research Policy", vol. 38, no. 1/2009, ss. 96-105; B. Moos, D. Beimbom, H-T. Wagner, T. Weitzel, *Knowledge Management Systems, Absorptive Capacity, and Innovation Success*, Proceedings of 19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011, Helsinki, Finland, 06/2011.

³³⁴ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, ss. 238-241.

³³⁵ A.L. Vinding, *Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach*, "Economics of Innovation and New Technology", vol. 15, no. 4-5/2006, ss. 507-517.

³³⁶ J. Mu, F. Tang, D.L. MacLachlan, *Absorptive and Disseminative Capacity: Knowledge Transfer in Intra-Organization Networks*, "Expert Systems with Applications", vol. 37, no. 1/2010, ss. 31-38.

³³⁷ A. Malhotra, S. Gosain, O.A. El Sawy, *Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation*, "MIS Quarterly", vol. 29, no. 1/2005, ss. 145-187.

³³⁸ A. Glińska-Noweś, B. Godziszewski, *Zarządzanie zasobami*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, ss. 424-443.

³³⁹ M. Kotabe, C.X. Jiang, J.Y. Murray, *Managerial Ties, Knowledge Acquisition, Realized Absorptive Capacity and New Product Market Performance of Emerging Multinational Companies: A Case of China*, "Journal of World Business", vol. 46, no. 2/2011, ss. 166-176; C. Kim, W. Zhan, M.K. Erramilli, *Resources and Performance of International Joint Ventures: the Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Journal of Asia Business Studies", vol. 5, no. 2/2011, ss. 145-160.

³⁴⁰ F.A.J. van den Bosch, R. Van Wijk, H.W. Volberda, *Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes*, "ERIM Report Series Research in Management", nr ERS-2003-035-STR, Rotterdam School of Management, Rotterdam 2003, s. 19.

³⁴¹ J. Liao, H. Welsch, M. Stoica, *Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 28, no. 1/2003, ss. 63-85. Ponieważ badania prowadzono w Stanach Zjednoczonych próbę stanowiły firmy o zatrudnieniu do 500 osób.

- lepsze przygotowanie do działania w turbulentnym otoczeniu poprzez wzrost szybkości reakcji na rozpoznawanie i wykorzystywanie sygnałów rynkowych.

Rozwój badań w sferze zdolności absorpcyjnej organizacji doprowadził do znaczących rozbieżności w interpretacji tego pojęcia. Wskazują na to badania przeprowadzone przez P.J. Lane, B.R. Koka oraz S. Pathak³⁴² na podstawie 289 artykułów opublikowanych w latach 1991-2002 w wiodących światowych czasopismach z zakresu nauk o zarządzaniu. Rozbieżności dotyczyły m.in. traktowania tego konstruktu zarówno jako zdolności dynamicznej, jak również jako zasobu organizacji, a także charakteryzowania go w oparciu o różną liczbę wymiarów. Mimo tych niejednoznaczności autorzy ci wskazują, iż zdolność absorpcyjna organizacji stała się jedną z najważniejszych i najbardziej nośnych koncepcji w naukach o zarządzaniu w ostatnich latach.

Przedstawiony w niniejszym rozdziale interdyscyplinarny przegląd literatury wskazuje na szerokie wykorzystanie pojęcia absorpcji w naukach o zarządzaniu i w ekonomii, przede wszystkim w odniesieniu do pozyskiwania i wykorzystania zasobów, w tym wsparcia unijnego. Wiele elementów tego dorobku można z powodzeniem wykorzystać w niniejszym temacie badawczym. Podstawowym wyzwaniem będzie w tym przypadku przyjęcie perspektywy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz rozszerzenie kategorii absorbowanego wsparcia o różnorodne formy pomocy występujące w otoczeniu MSP.

Również duża nośność i elastyczność stosowania koncepcji zdolności absorpcyjnej organizacji wskazuje na możliwość wykorzystania jej założeń do opisu absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Adaptacja ta nie może być jednak automatyczna i musi przebiegać z uwzględnieniem kryteriów refleksyjności i dystansu³⁴³. Wspólną płaszczyznę będzie tu stanowić przede wszystkim zasobowy charakter wsparcia i wiedzy oraz fakt, iż obie kategorie zasobów występują w otoczeniu mikro, małych i średnich firm i mogą być przez nie pozyskiwane oraz wykorzystywane w procesie rozwoju. Podstawowym wyzwaniem będzie w tym przypadku rozszerzenie koncepcji zdolności absorpcyjnej o specyficzne uwarunkowania absorpcji wsparcia uwzględniające specyfikę i zróżnicowanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia w kolejnym rozdziale przedstawione zostaną autorskie definicje: pojęcia i procesu absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP. Ich celem będzie stworzenie fundamentów koncepcyjnych dla zaprezentowania modelu teoretycznego w dalszej części rozprawy.

³⁴² P.J. Lane, B.R. Koka, S. Pathak, *The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct*, "Academy of Management Review", vol. 31, no. 4/2006, ss. 833-859.

³⁴³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, ss. 58-60.

Rozdział 7

Pojęcie, proces i poziomy absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP

W niniejszej pracy absorpcja rozpatrywana będzie **na poziomie konkretnej organizacji** z punktu widzenia biorcy, a jej podstawowym celem jest sprawne wykorzystanie wsparcia w procesie rozwoju mikro, małej lub średniej firmy. Takie ujęcie wskazuje na przyjęcie **perspektywy badawczej nauk o zarządzaniu**, co wymaga określenia pewnych fundamentalnych założeń epistemologicznych:

- absorpcja wsparcia traktowana jest jako zorganizowana, procesowa aktywność realizowana zespołowo w mikro, małym lub średnim przedsiębiorstwie, którego organ kierowniczy ma wpływ na przebieg i efekty tego procesu³⁴⁴,
- absorpcja wsparcia wymaga interakcji pomiędzy firmą i jej otoczeniem, co wpisuje się w koncepcję organizacji jako **społecznego systemu otwartego**, funkcjonującego w otoczeniu i dzięki wykorzystaniu jego potencjału³⁴⁵,
- absorpcja wsparcia sprzyja realizacji jednego z celów najwyższego rzędu organizacji, jakim jest rozwój. Musi ona jednak uwzględniać współczesne tendencje w tym zakresie wyrażające się coraz częściej wyznaczaniem wiązek celów, a także uwzględnianiem celów różnych grup interesariuszy organizacji³⁴⁶. Dzięki absorpcji wsparcia możliwa jest realizacja zarówno powszechnych (takich, jak np. zysk, wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług), jak również autonomicznych (np. uzyskanie określonych korzyści dzięki wsparciu dostępnemu jedynie dla MSP) celów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw³⁴⁷,
- absorpcja nie powinna być wiązana wyłącznie z wykorzystaniem środków pomocowych Unii Europejskiej, ale powinna uwzględniać różnorodność form i instrumentów wsparcia możliwych do wykorzystania w procesie rozwoju przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Wymóg ten wynika z fundamentalnej cechy każdej organizacji, jaką jest **ekwifinalność**³⁴⁸, która oznacza zdolność do osiągania wyznaczonych celów (również rozwojowych) różnymi drogami, wychodząc z różnych stanów początkowych oraz wykorzystując różne środki oddziaływania,
- opis absorpcji wsparcia w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach wymaga uwzględnienia specyfiki i zróżnicowania tej zbiorowości podmiotów gospodarczych. Oznacza to również, iż wnioski z przeprowadzonych badań będą

³⁴⁴ Por. S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu...*, dz. cyt., ss. 30-31.

³⁴⁵ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, ss. 17-21.

³⁴⁶ T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, [w:] Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, ss. 39-43.

³⁴⁷ Na temat powszechnych i autonomicznych celów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw zob. szerzej: A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, ss. 64-67.

³⁴⁸ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 171; M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji...*, dz. cyt., s. 32.

charakteryzowały się ograniczonym uniwersalizmem i tworzyły podstawy **teorii średniego zasięgu**, co stanowi dominujący trend w naukach o zarządzaniu³⁴⁹.

W pierwszym etapie absorpcji kierownictwo powinno dokonać **identyfikacji** występujących w środowisku zewnętrznym form i instrumentów wsparcia, które mogą być wykorzystane z zamiarem realizacji określonych celów organizacji oraz w taki sposób **zaadaptować** działalność, aby spełnić wymagane przez donatorów warunki ich pozyskania. Po spełnieniu tych kryteriów następuje **aplikacja** o wsparcie, a po jej przeprowadzeniu **asymilacja**, czyli wprowadzenie wsparcia do systemu organizacyjnego firmy. Następnie firma rozpoczyna wykorzystanie wsparcia poprzez jego **eksploatację** nakierowaną na osiągnięcie zamierzonych efektów. Na koniec należy dokonać **ewaluacji** osiągniętych celów, zapewnić **akumulację** wiedzy i doświadczenia wynikającego z wykorzystania wsparcia oraz przygotować firmę do absorpcji wsparcia w przyszłości.

Nawiązując do wyodrębnienia rodzajów wsparcia ze względu na siłę oddziaływania można mówić odpowiednio o absorpcji wsparcia bieżącej działalności oraz o absorpcji wsparcia rozwoju firmy. Ten drugi rodzaj aktywności nabiera szczególnego znaczenia w zarządzaniu rozwojem MSP wspomagając realizację istotnych zmian jakościowych oraz ilościowych prowadzących do osiągnięcia wyznaczonych celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Tej problematyce poświęcone zostaną rozważania przedstawione **w dalszej części rozprawy**.

Wszystkie działania składowe absorpcji wsparcia (identyfikacja, adaptacja, aplikacja, asymilacja, eksploatacja, ewaluacja oraz akumulacja) są realizowane i/lub koordynowane przez kierownictwo mikro, małej lub średniej firmy poprzez angażowanie określonych zasobów i umiejętności. Celem tych działań staje się pozyskanie i wykorzystanie wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP, przy czym istotne jest, aby proces ten **charakteryzował się sprawnością**³⁵⁰, na którą w syntetycznym (kolektywnym) ujęciu prakseologicznym składa się³⁵¹:

- **skuteczność**, która oznacza stopień osiągnięcia wyznaczonych celów rozwojowych, przy czym ważne jest, aby absorpcja wsparcia była skuteczna lub przynajmniej częściowo skuteczna,
- **korzystność**, rozumiana jako różnica pomiędzy osiągniętym rezultatem, a nakładami poniesionymi na jego osiągnięcie. Korzystność jako składnik sprawności powinna osiągać wartość $K > 0$,
- **ekonomiczność** wyrażana poprzez iloraz uzyskanych rezultatów w stosunku do poniesionych nakładów. Działanie uważa się za ekonomiczne, jeśli wartość $E > 1$.

W odniesieniu do działalności absorpcyjnej jako nakłady można rozpatrywać zakres zaangażowania firmy w jej prowadzenie, natomiast korzyści odnosić do pozytywnych efektów wynikających z wykorzystania wsparcia w realizacji celów

³⁴⁹ Ł. Sułkowski, *Struktura teorii naukowej w zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 176-177.

³⁵⁰ Sprawność została tu potraktowana jako główny wzgląd badawczy i rdzeń nauk o zarządzaniu, por.: S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 34.

³⁵¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975, ss. 223-242; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii...*, dz. cyt., s. 61, 107-108, 219-220, 227-228; T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie...*, dz. cyt., ss. 298-299; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, ss. 18-20.

rozwojowych podmiotu. Ponieważ absorpcja wsparcia realizowana jest poprzez bliskie i bezpośrednie związki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z otoczeniem, ważne jest także, aby w jej procesie uwzględniać interesariuszy firmy, co wpisuje się w założenia koncepcji stakeholders R.E. Freemana³⁵². Pozyskując i wykorzystując wsparcie z otoczenia, MSP powinny uwzględniać przede wszystkim cele donatorów wsparcia. W przypadku wsparcia o charakterze komercyjnym cele te będą miały z reguły prosty i rynkowy charakter. Wsparcie ze środków publicznych wymagać będzie jednak często od organizacji uwzględnienia celów złożonych, związanych ze społeczno-gospodarczą rolą firm sektora MSP.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania **absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP zostanie zdefiniowana**³⁵³ jako zestaw działań obejmujących: identyfikację, adaptację, aplikację, asymilację, eksploatację, ewaluację oraz akumulację, realizowanych przez kierownictwo firmy przy wykorzystaniu zasobów i umiejętności organizacji, w celu pozyskania i wykorzystania wsparcia w procesie rozwoju mikro, małego lub średniego przedsiębiorstwa w sposób sprawny i uwzględniający cele interesariuszy organizacji, w tym przede wszystkim donatorów. W tabeli 7 dokonano szczegółowego omówienia elementów składowych proponowanej definicji.

Tabela 7. Charakterystyka elementów składowych definicji absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP przyjętej w niniejszej pracy

Element definicji	Charakterystyka
Zestaw działań obejmujących: identyfikację, adaptację, aplikację, asymilację, eksploatację, ewaluację oraz akumulację	Przyjęty w definicji zestaw działań nawiązuje do koncepcji zdolności absorpcyjnych W.M. Cohena i D.A. Levinthala, wskazując i podkreślając jednocześnie procesowy oraz dynamiczny charakter absorpcji wsparcia. Poszczególne działania składają się na proces absorpcji, a akumulacja – dodatkowo – wprowadza element dynamiki i przygotowania organizacji do absorpcji kolejnych form i instrumentów wsparcia.
realizowanych przez kierownictwo firmy	Działania w ramach absorpcji wsparcia podejmowane są przez kierownictwo przedsiębiorstwa posiadające odpowiednie uprawnienia i władzę oraz ponoszące odpowiedzialność za ich realizację. W zbiorowości mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wiodącą rolę będą pełnić menedżerowie-właściciele, chociaż możliwe jest włączanie w proces absorpcji kierowników niższych szczebli oraz pracowników wykonawczych.
przy wykorzystaniu zasobów i umiejętności organizacji	Absorpcja wsparcia wymaga zaangażowania zasobów oraz rozwoju umiejętności, które są niezbędne do jej realizacji i warunkują jej przebieg. Ze względu na prowadzenie rozważań w środowisku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw czynniki te powinny uwzględniać specyfikę tej zbiorowości podmiotów gospodarczych.
w celu pozyskania i wykorzystania zewnętrznego wsparcia w procesie rozwoju mikro, małego lub średniego przedsiębiorstwa	Ta część definicji koncentruje się na wykorzystaniu efektów absorpcji w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Należy podkreślić, iż sama absorpcja wsparcia nie powinna być traktowana jako przejaw rozwoju firmy. Zadaniem kierownictwa jest natomiast przeprowadzenie takiej eksploatacji wsparcia, aby osiągnąć korzyści pozwalające na realizację celów rozwojowych firmy.

³⁵² R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.

³⁵³ Por. M. Matejun, P. Przepióra, *Absorpcja wsparcia w procesach...*, dz. cyt., s. 110.

Element definicji	Charakterystyka
w sposób sprawny i uwzględniający cele interesariuszy firmy, w tym przede wszystkim donatorów wsparcia.	Ta część definicji nawiązuje do oceny wykorzystania wsparcia. Wpisuje się zarówno w prakseologiczny nurt nauk o zarządzaniu podkreślający rolę sprawności w działalności kierowniczej, jak również w założenia koncepcji <i>stakeholders</i> zakładającej uwzględnianie celów interesariuszy w prowadzonej działalności.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione założenia i zaproponowana definicja wskazują, iż ujęcie absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw nawiązuje do koncepcji zdolności absorpcyjnej organizacji W.M. Cohena i D.A. Levinthala. W obu przypadkach następuje bowiem identyfikacja, asymilacja i eksploatacja zasobów z otoczenia, nakierowana na uzyskanie określonych korzyści przez firmę. Dodatkowo w prezentowanym ujęciu wprowadzono konieczność adaptacji przedsiębiorstwa do wymagań stawianych przez donatorów. Wynika to z istoty wsparcia, które przed wykorzystaniem w firmie musi być przez nią pozyskane poprzez spełnienie warunków donatorów, a z drugiej strony wpisuje się w **specyfikę firm sektora MSP** wyrażającą się większą elastycznością działania i zdolnością dopasowania się do warunków zewnętrznych niż duże przedsiębiorstwa.

Zaproponowany opis absorpcji wsparcia można zatem traktować jako rozszerzenie **koncepcji zdolności absorpcyjnych organizacji** w kierunku pozyskiwania i wykorzystania form i instrumentów zewnętrznego wsparcia o charakterze zasobowym. Przyjęty w definicji zestaw działań wskazuje i podkreśla procesowy charakter absorpcji, na który składają się fazy pozyskiwania i wykorzystania wsparcia obejmujące łącznie siedem etapów, co przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Charakterystyka procesu absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP

Faza	Etap	Charakterystyka etapu
procesu absorpcji		
Pozyskanie wsparcia	1. Identyfikacja	Objmuje rozpoznanie, ocenę i selekcję wsparcia uwzględniającą jego wady, zalety, w tym ponoszone ryzyko oraz wymogi pozyskania i wykorzystania. Celem tego etapu jest wybór wsparcia najlepiej dostosowanego do możliwości, sytuacji i zakładanych kierunków rozwoju firmy.
	2. Adaptacja	Zapewnienie firmie dostępu do zewnętrznego wsparcia poprzez spełnienie wymaganych przez donatorów kryteriów wejścia.
	3. Aplikacja	Realizacja działań wymaganych przez donatorów w celu pozyskania wsparcia.
	4. Asymilacja	Przyswojenie wsparcia, rozumiane jako wprowadzenie zasobów do systemu organizacyjnego mikro, małej lub średniej firmy.
Wykorzystanie wsparcia	5. Eksploatacja	Objmuje wykorzystanie wsparcia nakierowane na osiągnięcie wyznaczonych celów i kierunków rozwojowych firmy, w tym również oddziaływanie wykorzystania wsparcia na otoczenie podmiotu, np. poprzez ograniczenie bezrobocia, czy stymulowanie rozwoju lokalnego/regionalnego. Na tym etapie należy również zapewnić realizację oczekiwań donatorów wsparcia.
	6. Ewaluacja	Objmuje ocenę wykorzystania wsparcia, w tym przede wszystkim relacje uzyskanych korzyści do poniesionych nakładów.
	7. Akumulacja	Objmuje zachowanie wiedzy i doświadczenia wynikającego z wykorzystania wsparcia. Poprzez skumulowaną wiedzę i zdobyte doświadczenie możliwa będzie w przyszłości absorpcja kolejnych form i instrumentów wsparcia, pozwalających na osiąganie dalszych korzyści rozwojowych.

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęta definicja i conceptualizacja pojęcia oraz procesu absorpcji wsparcia prowadzą do określenia **podstawowych cech charakterystycznych** tej aktywności:

1. Absorpcja warunkuje pozyskanie i wykorzystanie wsparcia przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Oznacza to, iż wsparcie musi być absorbowane przez firmę z otoczenia, ponieważ w innym przypadku nie będzie mogło być sprawnie wykorzystane w procesie jej rozwoju. W tym znaczeniu absorpcja wsparcia pełni więc **rolę moderatora** zapewniającego powiązanie firmy z otoczeniem wyrażające się przede wszystkim poprzez wykorzystanie pozytywnego potencjału środowiska zewnętrznego w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP.
2. Rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest często możliwy dzięki wykorzystaniu własnych środków, bez potrzeby absorbowania wsparcia z otoczenia. Wykorzystanie zewnętrznej pomocy o charakterze zasobowym daje jednak szanse na intensyfikację i zwiększenie zakresu wdrażanych zmian rozwojowych. W tym ujęciu absorpcja wsparcia pełni więc **rolę katalizatora** przyspieszającego procesy rozwojowe poprzez zaangażowanie w ich realizację zewnętrznych zasobów. Absorpcja może jednak również pełnić **rolę inhibitora** opóźniającego lub zabezpieczającego firmę przed zjawiskami niekorzystnymi.
3. Absorpcja jest działalnością (zachowaniem³⁵⁴) o **charakterze przedsiębiorczym** wyrażającą się przede wszystkim przyjęciem strategicznej orientacji w ramach której mikro, mali i średni przedsiębiorcy nie ograniczają się aktualnie dostępnymi i kontrolowanymi zasobami, lecz są nastawieni na wykorzystanie szans poprzez bezpośredni kontakt ze środowiskiem zewnętrznym³⁵⁵. Procesowe ujęcie absorpcji wsparcia z powodzeniem wpisuje natomiast się w definicję przedsiębiorczości, traktując ją jako proces identyfikacji, oceny i wykorzystania okazji³⁵⁶.
4. Absorpcja wymaga od firmy **podjęcia wysiłku** wyrażającego się koniecznością zaangażowania określonych zasobów oraz rozwoju pewnych umiejętności niezbędnych do pozyskania i wykorzystania wsparcia. Wynika to zarówno z konieczności spełnienia wymagań stawianych przez donatorów, jak również zapewnienia podstaw dla bezpośredniego powiązania efektów absorpcji z realizacją celów rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

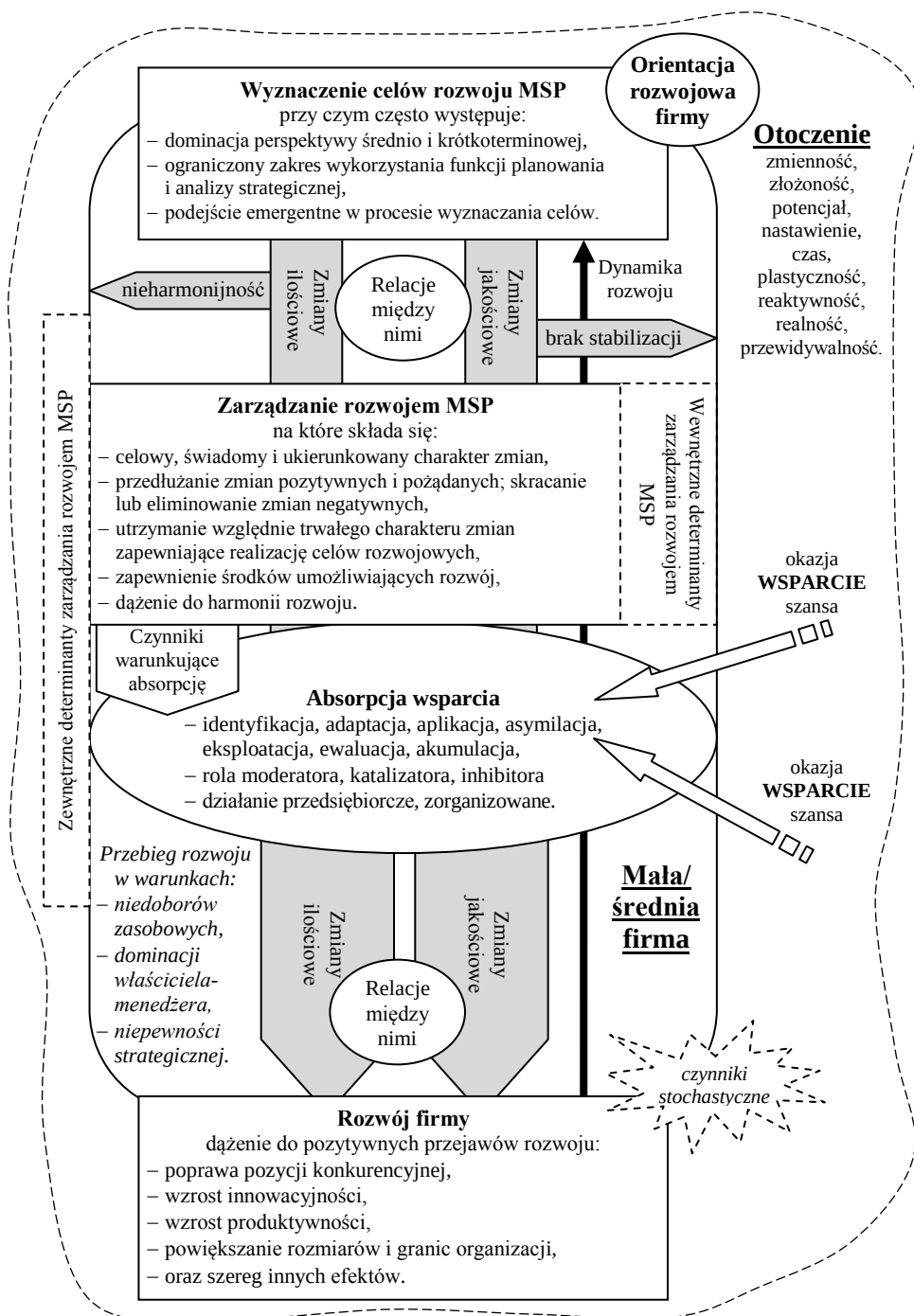
Tak określona absorpcja wsparcia jest istotnym **komponentem zarządzania rozwojem** firm sektora MSP, warunkującym niejednokrotnie zdolność przedsiębiorstw do realizacji zamierzeń rozwojowych. Mimo, iż w literaturze wprowadza się pojęcie „zarządzania procesem absorpcji wsparcia”³⁵⁷, to jednak wydaje się, iż proces ten nie jest przedmiotem zarządzania, ale pełni przede wszystkim rolę moderującą i katalityczną w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw usprawniającą proces pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia dostępnego w otoczeniu, co przedstawiono na rysunku 2.

³⁵⁴ T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 40-41.

³⁵⁵ Por. Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 210.

³⁵⁶ S. Shane, S. Venkataraman, *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review”, vol. 25, no. 1/2000, ss. 219-224; por. S. Shane, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003, s. 12.

³⁵⁷ T.A. Grzeszczyk, *Absorpcja funduszy strukturalnych przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2005, ss. 50-57.



Rysunek 2. Miejsce i rola absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP
Źródło: opracowanie własne.

Analizując miejsce i rolę absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP należy wziąć pod uwagę zarówno specyficzne uwarunkowania rozwoju, jak również zarządzania rozwojem tych podmiotów gospodarczych. Po wyznaczeniu celów (z uwzględnieniem orientacji rozwojowej firmy oraz specyficznych dla MSP uwarunkowań ich określania) zmiany ilościowe i jakościowe przebiegać mogą w sposób nieharmonijny lub niestabilizowany. Rolę porządkującą oraz stymulującą pełni tu **zarządzanie rozwojem**, które determinowane przez szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, polega na ukierunkowaniu zmian, przy jednoczesnym dążeniu do przedłużania przekształceń pozytywnych i pożądanych. W przypadku firm sektora MSP jest ono jednak z reguły realizowane w warunkach niedoborów zasobowych i niepewności strategicznej, przy dominującym wpływie właścicieli-menedżerów na jego przebieg.

Niedobory zasobowe i niepewność działania mogą mieć niekorzystny (destruktywny) wpływ na zarządzanie rozwojem firmy. Funkcję katalityczną może pełnić w tym przypadku **absorpcja wsparcia**, która zapewniając zasilenia zasobowe z otoczenia intensyfikuje zmiany jakościowe i ilościowe prowadzące do pozytywnych przejawów rozwoju firmy. Występując na styku firmy i jej środowiska zewnętrznego pełni ona jednocześnie rolę moderatora zapewniającego sprawne wykorzystanie potencjału otoczenia w procesie rozwoju MSP. Proces absorpcji wymaga jednak zaangażowania określonych zasobów oraz rozwoju określonych umiejętności niezbędnych do pozyskania i wykorzystania wsparcia, co należy uwzględnić w zarządzaniu rozwojem firmy.

Absorpcja wsparcia powiązana z zarządzaniem rozwojem MSP jawi się jako działalność **o charakterze zorganizowanym**, realizowana przez kierownictwo firmy. W ujęciu ogólnym przebiega bowiem według klasycznego cyklu działania zorganizowanego³⁵⁸. Zarządzanie rozwojem wymaga wyznaczenia celów działania, które będą realizowane z wykorzystaniem wsparcia. W dalszej kolejności identyfikacja pozwala na zbadanie środków i warunków, które są potrzebne do osiągnięcia tych celów, a adaptacja ma na celu przygotowanie warunków i środków zapewniających pozyskanie wsparcia poprzez aplikację i asymilację. Etap eksploatacji odpowiada za wykonanie planu w postaci wykorzystania wsparcia w procesach rozwojowych, a ewaluacja i akumulacja pozwalają na kontrolę uzyskanych wyników i zebranie doświadczeń do dalszej aktywności absorpcyjnej.

Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP może być dodatkowo rozpatrywana **na trzech poziomach**³⁵⁹: operacyjnym, taktycznym oraz strategicznym. Każdy z nich wymaga zaangażowania określonych zasobów oraz rozwoju specyficznych umiejętności niezbędnych w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia. **Podejście operacyjne** dotyczy podejmowania bieżących działań i czynności w poszczególnych fazach procesu absorpcji. Jako

³⁵⁸ H. Le Châtelier, *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926; J. Kurnal (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 105.

³⁵⁹ Wykorzystano tu analogię do trzech zasadniczych poziomów zarządzania w organizacjach: strategicznego, taktycznego i operacyjnego, zob. szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 35-36.

przykłady można wymienić: przygotowanie wymaganej dokumentacji, podpisanie umowy z donatorem, udział w zajęciach szkoleniowych, rozmowę z doradcą, gromadzenie dokumentów potwierdzających wydatkowanie środków finansowych itp. Czynności operacyjne są podejmowane na każdym etapie procesu absorpcji wsparcia zapewniając jego prawidłową organizację i przebieg zgodny z planami przedsiębiorstwa oraz z wymaganiami ze strony donatorów.

Poziom taktyczny agreguje czynności operacyjne i odnosi się do całościowego spojrzenia na konkretne przedsięwzięcie polegające na wykorzystaniu określonego instrumentu wsparcia. Dotyczy okresu od działań mających na celu identyfikację i dalsze działania zmierzające do pozyskania wsparcia aż do zakończenia współpracy z instytucją pomocową (donatorem). Jako przykład można tu wymienić skorzystanie z usługi doradczej obejmującej wyznaczenie celów i rozpoznanie oferty otoczenia w zakresie wsparcia, zapewnienie warunków do jego pozyskania, przebieg interakcji z konsultantem, zastosowanie pomocy w działalności przedsiębiorstwa oraz kontrolę i akumulację efektów absorpcji wsparcia.

Podejście strategiczne nastawione jest natomiast na zapewnienie długoterminowej (względnie trwałej) zdolności do sprawnej absorpcji wsparcia w celu stymulowania procesów rozwojowych przedsiębiorstwa. W tym wymiarze wsparcie staje się podstawą dokonywania istotnych zmian jakościowych i ilościowych poprzez bezpośrednie włączenie go w proces zarządzania rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw³⁶⁰. Działania podejmowane na tym poziomie mają charakter holistyczny, zapewniający łączność firmy z jej otoczeniem oraz bezpośrednie powiązanie absorpcji wsparcia z realizacją celów rozwojowych.

Działania operacyjne i taktyczne są podejmowane na każdym etapie procesu absorpcji, jednak największe znaczenie odgrywają one na etapach: identyfikacji, adaptacji, asymilacji i eksploatacji wsparcia i z tego powodu są **silnie uzależnione od specyfiki konkretnych form i instrumentów pomocowych**. Szczegółowe zasady podejmowania i przebiegu tych działań, a także wskazania dotyczące rozwoju wymaganych umiejętności i zasobów firmy angażowanych w proces absorpcji konkretnych instrumentów pomocowych są bardzo dobrze opisane w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, zarówno w odniesieniu do wsparcia finansowego³⁶¹, jak również pozafinansowego³⁶².

Rozważania prowadzone w ramach podejścia strategicznego koncentrują się natomiast **na zasobowym charakterze wsparcia** i jego wpływie na procesy rozwojowe podmiotu. Z tego powodu kluczowego znaczenia nabierają tutaj takie

³⁶⁰ Por. J. Choroszczak, M. Mikulec, *Pomoc publiczna a rozwój...*, dz. cyt., ss. 62-69.

³⁶¹ Np. P. Pietras, P. Głodek, *Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 2011; P. Głodek, P. Pietras, *Źródła finansowania dla komercjalizacji technologii i wiedzy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 2011; M. Lech, D. Wszolek-Lech, *Jak prawidłowo rozliczyć projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2011; J.W. Tkaczyński, M. Świątek, E. Sztorc, *Projekty europejskie. Praktyczne aspekty pozyskiwania i rozliczania dotacji unijnych*, C.H. Beck, Warszawa 2011.

³⁶² Np. O. Ilashchuk, *Public Support for Start-Ups of Small and Medium Enterprises*, VDM Verlag Publishing, Saarbrücken 2011; J. Cieślík, K. Nikk, *Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011; J. Koszałka, R.H.J. Sluismans, *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk/Blizen 2011; J. Osiańczak, *Proces audytu technologicznego w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wrocław 2011.

czynniki (zasoby i umiejętności), które determinują sprawność absorpcji wsparcia niezależnie od operacyjnej i taktycznej specyfiki konkretnych form i instrumentów pomocowych, a jednocześnie zapewniają firmie zdolność do sprawnego pozyskiwania i wykorzystywania różnych form wsparcia w dłuższym okresie, nakierowaną na realizację procesów rozwojowych.

W ujęciu ogólnym opisywane podejście jest charakterystyczne dla **strategicznego poziomu zarządzania** w ramach którego rozpatruje się główne cele firmy, jej sytuację w otoczeniu, a także rozdziela zasoby między podstawowe zastosowania³⁶³. Konkretyzacja działań podejmowanych na tym poziomie następuje w ramach **zarządzania strategicznego**. Jest ono traktowane jako proces informacyjno-decyzyjny nastawiony na efekty długoterminowe³⁶⁴, prowadzony z uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i własnego potencjału przedsiębiorstwa, nakierowany na rozstrzygnięcia o kluczowych problemach prowadzonej działalności, przetrwanie i rozwój firmy³⁶⁵ oraz budowanie i zapewnienie trwałości przewagi konkurencyjnej podmiotu³⁶⁶. Wiąże się z nastawieniem organizacji na przyszłość, zajęciem dynamicznego stanowiska wobec otoczenia wyrażającego się dostrzeganiem w nim okazji oraz zagrożeń i procesowym dążeniem do wzajemnego dostosowania firmy i otaczającego ją środowiska zewnętrznego³⁶⁷.

Centralne miejsce w systemie zarządzania strategicznego zajmuje **strategia firmy**³⁶⁸. W ujęciu ogólnym traktowana jest ona jako określona formuła planowania nastawiona na realizację kluczowych celów działalności³⁶⁹, wybór dziedzin w które firma zamierza się angażować, istoty i zakresu tego zaangażowania oraz alokacji zasobów dla uzyskania najkorzystniejszej przewagi konkurencyjnej³⁷⁰. W ujęciu terminologicznym określa się ją przez pryzmat pięciu kluczowych i komplementarnych właściwości (koncepcja 5P), na które składają się³⁷¹:

1. Plan (*plan*), czyli świadome i celowe określenie przyszłego kierunku działania.
2. Chwyt (*ploy*) – manewr mający na celu przechytrzenie rywali rynkowych.
3. Wzorzec (*pattern*) działań wybranych spośród strumienia potencjalnych zachowań, przy czym nie muszą być one koniecznie wcześniej zaplanowane.
4. Pozycja (*position*) lokująca firmę w otoczeniu nastawiona na optymalne dopasowanie potencjałów środowiska wewnętrznego i zewnętrznego.

³⁶³ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002, s. 58.

³⁶⁴ R. Kreitner, *Principles of Management*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing, Boston 2008, ss. 176-180.

³⁶⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, ss. 11-13.

³⁶⁶ E.H. Bowman, H. Singh, H. Thomas, *The Domain of Strategic Management: History and Evolution*, [w:] Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (red.), *Handbook of Strategy & Management*, Sage Publications, London 2002, s. 45.

³⁶⁷ S. Scribner, *Introduction to Strategic Management*, [w:] *Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform*, U.S. Agency for International Development, Washington 2000, ss. 5.1-5.15.

³⁶⁸ R. Nag, D.C. Hambrick, M.-J. Chen, *What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, "Strategic Management Journal", vol. 28, no. 9/2007, ss. 935-955.

³⁶⁹ J. Niemczyk, *Filozofie i szkoły strategii*, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, ss. 12-14.

³⁷⁰ J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005, ss. 207-208.

³⁷¹ H. Mintzberg, *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, "California Management Review", vol. 30, no. 1/1987, ss. 11-24.

5. Perspektywa (*perspective*) postrzegania rzeczywistości, zakorzeniona w „zbiorowym umyśle” firmy, przyjęta przez członków organizacji i wyrażająca się w ich zamiarach oraz podejmowanych działaniach.

H. Mintzberg³⁷² wskazuje, **jakie znaczenie odgrywa strategiczne podejście do zarządzania** współczesnymi organizacjami. Dzięki niemu możliwe staje się m.in.: wyznaczenie wiodącego kierunku działania firmy w zmieniającym się otoczeniu, koncentracja i koordynacja zasobów, wysiłków i działań umożliwiające realizację kluczowych zadań, a także określenie tożsamości i zapewnienie spójności organizacji nastawione na ograniczenie niepewności funkcjonowania. Wśród innych korzyści wynikających z wykorzystania zarządzania strategicznego, prezentowanych w literaturze, można wymienić³⁷³: zdolność unikania zagrożeń poprzez wysoką dyscyplinę działania i antycypację przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, wzrost zaangażowania pracowników i pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną, poprawę wyników ekonomiczno-finansowych prowadzonej działalności, wzmocnienie pozycji rynkowej, umocnienie przewagi konkurencyjnej, a także poprawę reputacji i wzrost wartości firmy. Nieumiejętne wykorzystanie tej koncepcji może być jednak również źródłem określonych **zagrożeń dla funkcjonowania organizacji**. Można wśród nich wymienić³⁷⁴:

- zbyt wysokie oczekiwania dotyczące zapewnienia precyzyjnego i szczegółowego obrazu przyszłości organizacji, a także sprowadzenie zarządzania strategicznego do zestawu rutynowych przepisów, procedur i harmonogramów,
- wzrost rangi negatywnych konsekwencji ewentualnych błędów popełnianych w procesie planowania strategicznego, np. w przypadku radykalnych zmian otoczenia, w tym pojawienia się lub zanikania szans rynkowych,
- rozdzielenie sfery opracowania i implementacji strategii skutkujące istotnymi rozbieżnościami między działaniami planowanymi, a faktycznie realizowanymi.

Przedstawione rozważania wskazują, iż zarządzanie strategiczne jest bardzo szeroką i nośną koncepcją. Wiąże się ono bezpośrednio z myśleniem³⁷⁵ i planowaniem strategicznym³⁷⁶, w ramach którego wykorzystuje się różnorodne metody analizy strate-

³⁷² H. Mintzberg, *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*, "California Management Review", vol. 30, no. 1/1987, ss. 25-32.

³⁷³ S. Lomash, P.K. Mishra, *Business Policy and Strategic Management*, Vikas Publishing House Pvt Ltd, New Delhi 2003, ss. 28-32; T. Baker, T.G. Pollock, *Making the Marriage Work: the Benefits of Strategy's Takeover of Entrepreneurship For Strategic Organization*, "Strategic Organization", vol. 5, no. 3/2007, ss. 303-306; A. McLquham-Schmidt, *Strategic Planning and Corporate Performance. What is the Relationship?*, Aarhus School of Business at Aarhus University, Department of Management, Working Paper nr 2010-02, ss. 2-5; S. Braduțan, A. Sârbu, *Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context*, "Management of Sustainable Development Journal", vol. 4, no. 1/2012, ss. 51-52; R. Arasa, P. K'Obonyo, *The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance*, "International Journal of Humanities and Social Science", vol. 2, no. 22/2012, ss. 201-213.

³⁷⁴ S. Braduțan, A. Sârbu, *Advantages and Disadvantages...*, dz. cyt., ss. 52-53.

³⁷⁵ M. Amitabh, A. Sahay, *Strategic Thinking : Is Leadership the Missing Link. An Exploratory Study*, Referat przygotowany na 11th Annual Convention of the Strategic Management Forum, Indian Institute of Technology Kanpur, 8-10 May, Kanpur, India, 2008, ss. 7-17; K. Haycock, A. Cheadle, K.S. Bluestone, *Strategic Thinking. Lessons for Leadership from the Literature*, "Library Leadership and Management", vol. 26, no. 3-4/2012, ss. 1-14.

³⁷⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie...*, dz. cyt.; G.A. Steiner, *Strategic Planning*, The Free Press – Simon and Schuster Inc., New York 2010.

gicznej³⁷⁷, a następnie z dokonywaniem określonych wyborów dotyczących celów i kierunków rozwoju firmy oraz struktury i redundancji zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo³⁷⁸. Z powodu swojej wysokiej złożoności charakteryzuje się występowaniem strategicznych paradoksów decyzyjnych opisujących sytuację, w której dwa lub więcej wykluczających się czynników jest koniecznych do rozważenia przez menedżerów w tym samym momencie³⁷⁹. B. De Wit i R. Meyer wyróżnili 10 przykładowych paradoksów strategicznych występujących w poszczególnych wymiarach i treści strategii, dotyczących między innymi takich zagadnień, jak: cel istnienia firmy, myślenie strategiczne, formowanie strategii, kontekst strategiczny, czy wdrażanie zmian strategicznych³⁸⁰.

Złożony i wieloaspektowy charakter zarządzania strategicznego skutkuje formułowaniem szeregu podejść opartych na założeniach tej koncepcji w odniesieniu do poszczególnych obszarów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, np. zarządzania zasobami ludzkimi³⁸¹, projektami³⁸², wiedzą³⁸³, marketingiem³⁸⁴, innowacjami³⁸⁵, czy finansami³⁸⁶. Wydaje się, iż wykorzystanie dorobku tego podejścia w odniesieniu do działalności absorpcyjnej firm sektora MSP będzie wiązać się z określonymi korzyściami wynikającymi przede wszystkim z koncentracji i koordynacji ograniczonych zasobów na zwiększeniu długo-okresowej sprawności pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w realizacji procesów rozwojowych tych podmiotów. Należy jednocześnie podkreślić, iż ranga strategicznego podejścia do zarządzania organizacjami rośnie wraz ze wzrostem skali działalności, jej złożoności i oddziaływania na procesy rozwojowe. Wydaje się zatem, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP będzie nabierało znaczenia wraz ze wzrostem zaangażowania w prowadzoną działalność absorpcyjną, której miarę w niniejszej pracy określono jako **nastawienie absorpcyjne MSP**. Rozważania na temat tego pojęcia i jego determinant zaprezentowano w kolejnym rozdziale.

³⁷⁷ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, ss. 71-321; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009; B.E. Bensoussan, C.S. Fleisher, *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*, FT Press, New Jersey 2012; V. Evans, *Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to Build a Winning Strategy*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate 2013.

³⁷⁸ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, *Wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, ss. 39-64.

³⁷⁹ W. Machel, *Paradoksy strategiczne*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 25-28.

³⁸⁰ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 32. W literaturze można spotkać również inne przykłady paradoksów strategicznych, zob. np.: B. Nogalski, W. Machel, *Paradoksy strategiczne na rynku dealerów samochodów osobowych*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2009, ss. 187-197.

³⁸¹ E. Mastyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.

³⁸² M. Trocki, E. Sońta-Drażkowska (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.

³⁸³ B. Mikula, M. Makowiec, *Strategiczne zarządzanie wiedzą...*, dz. cyt., ss. 19-48.

³⁸⁴ K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.

³⁸⁵ M. Żebrowski, K. Waćkowski, *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Difin, Warszawa 2011.

³⁸⁶ W. Pluta, *Strategiczne zarządzanie finansami*, Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1996.

Rozdział 8

Nastawienie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do aktywności absorpcyjnej

Firmy sektora MSP w różny sposób podchodzą do pozyskiwania i wykorzystywania zewnętrznych zasobów w realizacji procesów rozwojowych. Zwracają na to uwagę J. Besant, G. Tsekouras i H. Rush³⁸⁷ prezentując cztery typy przedsiębiorstw o różnym nastawieniu do rozwoju zdolności absorpcyjnych (przede wszystkim w obszarze innowacji i nowych technologii):

1. **Firmy nieświadome (pasywne)** nie uznają potrzeby zmian dokonywanych dzięki absorpcji zasobów z otoczenia. Często nie mają również pomysłu, jakich usprawnień można dokonać dzięki tej aktywności.
2. **Firmy reaktywne** uznają potrzebę zmian, ale mają problemy z ich sprawną implementacją. Z powodu wewnętrznych ograniczeń zasobowych reagują na zewnętrzne bodźce zasobowe, ale często nie są w stanie wykorzystywać ich na swoją korzyść. Ich słabością jest niski poziom relacji z otoczeniem, a zasoby są absorbowane jedynie od wybranych grup interesariuszy.
3. **Firmy strategiczne** mają wysoko rozwiniętą potrzebę zmian i potrafią je sprawnie wdrażać. Szeroko wykorzystują przy tym absorpcję zasobów z otoczenia, jednak mają trudności z rozwojem nowych możliwości rynkowych. Prowadzą bowiem działalność głównie w ramach dotychczasowej domeny i mogą nie wykorzystać szans pojawiających się poza jej granicami.
4. **Firmy kreatywne** dysponują silnymi zasobami wewnętrznymi, co w połączeniu z absorpcją zasobów z otoczenia pozwala im na dywersyfikację działalności i tworzenie nowych przewag konkurencyjnych. Charakteryzują się rozwiniętym systemem relacji z otoczeniem, dzięki czemu są w stanie skutecznie identyfikować potencjalne wsparcie, uczyć się od partnerów i inwestować w rozwój nowych zasobów dzięki działalności absorpcyjnej.

Typologia ta wpisuje się w **nurt zróżnicowania firm sektora MSP** w naukach o zarządzaniu wskazując jednocześnie na odmienne potrzeby lub możliwości poszczególnych kategorii przedsiębiorstw w sferze absorpcji zasobów. Analogiczne rozumowanie można przeprowadzić w odniesieniu do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w procesach rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Podmioty te mogą bowiem w różny sposób podchodzić do absorpcji wsparcia i z różnym nasileniem prowadzić działalność absorpcyjną. W niniejszej pracy zróżnicowanie to zostanie opisane pojęciem **nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP**, które może być zdefiniowane, jako skłonność (postawa) mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wyrażająca preferencje tych podmiotów

³⁸⁷ J. Besant, G. Tsekouras, H. Rush, *Getting the Tail to Wag – Developing Innovation Capability in SMEs*, Proceedings of 10th International CINet Conference: Enhancing the Innovation Environment, Brisbane, Australia 2009, ss. 4-5.

w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w realizacji procesów rozwojowych. Wiąże się ono z ważną cechą działalności absorpcyjnej, jaką jest dobrowolność jej zastosowania, co oznacza, iż podmiot gospodarczy (jego organ kierowniczy) sam decyduje o intensywności i zakresie działalności absorpcyjnej.

Nawiązując do nurtu zróżnicowania w teorii zarządzania firmami sektora MSP można oczekiwać, iż w ramach tej zbiorowości występować będą podmioty o różnym nastawieniu do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia. Poziom ich nastawienia absorpcyjnego będzie więc różnicował się nasileniem od bardzo niskiego do bardzo wysokiego, przy czym jednocześnie należy podkreślić, iż jest to konstrukt bardzo złożony, wielowymiarowy i trudny do bezpośredniego pomiaru w praktyce gospodarczej. Na podstawie przedstawionej powyżej definicji oraz uwarunkowań przebiegu działalności absorpcyjnej dokonano próby wyodrębnienia określonych przejawów działalności firm sektora MSP **wyrażających poziom ich nastawienia absorpcyjnego**, zaliczając do nich³⁸⁸:

- nastawienie (motywację) naczelnego kierownictwa do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa,
- intensywność i zakres działań absorpcyjnych wyrażające się wielokrotnością oraz różnorodnością form i instrumentów absorbowanego wsparcia,
- świadomość znaczenia absorbowanego wsparcia dla procesów rozwojowych firmy.

Tak opisane nastawienie absorpcyjne podlegać może wartościowaniu, co prowadzi do wyodrębnienia ogólnych jego poziomów, obejmujących:

1. **Słabe nastawienie absorpcyjne**, które oznacza, że firma bardzo rzadko wykorzystuje zewnętrzne wsparcie lub nie jest ono nastawione na stymulowanie procesów rozwojowych. Radykalną odmianą słabego nastawienia absorpcyjnego jest awersja do absorpcji wsparcia, która oznacza całkowitą niechęć do pozyskiwania i wykorzystywania zewnętrznej pomocy w funkcjonowaniu firmy.
2. **Średnie (selektywne) nastawienie absorpcyjne** związane z preferowaniem pozyskiwania i wykorzystywania jedynie wybranych form i instrumentów wsparcia, które jednak pozytywnie wpływają na rozwój firmy. W tym przypadku można wyodrębnić np. podmioty, które będą koncentrować się raczej na absorpcji wsparcia finansowego oraz podmioty, które skupiają się głównie na pozyskiwaniu i wykorzystywaniu pomocy pozafinansowej.
3. **Silne nastawienie absorpcyjne**, które oznacza, iż przedsiębiorstwo dąży do wielokrotnej absorpcji różnorodnych (zarówno finansowych, jak również pozafinansowych) instrumentów wsparcia w celu istotnego stymulowania procesów rozwojowych. Bardziej rozwiniętym poziomem tego nastawienia jest świadomość pozytywnego oddziaływania rozwoju firmy na otoczenie np. poprzez tworzenie nowych, trwałych miejsc pracy, wprowadzanie nowych produktów i usług, wzrost konkurencyjności i innowacyjności oraz inne efekty związane ze społeczną i gospodarczą rolą firm sektora MSP.

Należy podkreślić, iż z powodu złożoności i wielowymiarowości nastawienia absorpcyjnego typologia ta ma raczej znaczenie teoretyczne, natomiast w praktyce gospodarczej zjawisko to będzie możliwe do wyrażenia poprzez ocenę określonych, zoperacjonalizowanych przejawów działalności firm sektora MSP. Nastawienie

³⁸⁸ Przedstawione przejawy stanowią jednocześnie propozycję operacjonalizacji tego konstruktu teoretycznego.

mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do aktywności absorpcyjnej determinowane jest wieloma czynnikami, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak również wynikającymi z zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania firm sektora MSP. Na podstawie specyficznych cech firm sektora MSP do podstawowych **determinant wewnętrznych** zaliczono:

- proabsorpcyjny profil przedsiębiorcy, co wynika z dominacji osoby i osobowości właściciela w systemie organizacyjnym,
- orientację rozwojową firmy, w znacznym stopniu warunkującą zapotrzebowanie na zasilenia zasobowe, których źródłem, wobec niedostatków w tej sferze jako immanentnej cechy małego biznesu, może stać się otoczenie firmy,
- dynamikę fazy cyklu życia przedsiębiorstwa, związaną z zakresem wprowadzania określonych zmian rozwojowych, których przebieg warunkowany jest często dostępem do zasobów niezbędnych w ich realizacji.

Jako kluczowe **czynniki zewnętrzne** przyjęto natomiast ogólne uwarunkowania społeczno-gospodarcze dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym przede wszystkim warunki, dostępność i jakość wsparcia oferowanego dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wybór ten wynika z silnej presji otoczenia na funkcjonowanie i rozwój firm sektora MSP przy jednoczesnej, relatywnie niewielkiej sile przetargowej i zdolności oddziaływania tych podmiotów na ich środowisko zewnętrzne.

Zgodnie z powyższą propozycją jednym z podstawowych czynników wewnętrznych determinujących nastawienie absorpcyjne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest **wpływ osoby (osobowości) przedsiębiorcy**, który najczęściej łączy funkcję właściciela i menedżera firmy. Waga tego czynnika wynika ze specyficznej cechy firm sektora MSP, jaką jest wyraźna dominacja osoby i osobowości przedsiębiorcy w małym systemie organizacyjnym³⁸⁹. Stan ten wynika z bezpośrednio z występującej często w firmach sektora MSP jedności własności i zarządzania spowodowanej prowadzeniem działalności na własny rachunek i na własne ryzyko w nadziei na sukces³⁹⁰, co przekłada się na wysoką samodzielność prawną i ekonomiczną przedsiębiorcy³⁹¹.

Mimo, iż właściwości te wyznaczają ogólną, jakościową specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, to w niektórych przypadkach mogą występować odmienne uwarunkowania, co wpisuje się w nurt zróżnicowania zbiorowości MSP. Na przykład wraz ze wzrostem firmy z reguły maleje bezpośrednie oddziaływanie właściciela-menedżera na system organizacyjny, a często dochodzi nawet do rozdzielenia własności od zarządzania³⁹², co dotyczy głównie spółek kapitałowych i może przyjmować różne kombinacje³⁹³. Innym przykładem ograniczenia autonomii klasycznego układu własności małej firmy może być wsparcie kapitałowe ze strony

³⁸⁹ D. Tomczyk, J. Lee, E. Winslow, *Entrepreneurs' Personal Values...*, dz. cyt., ss. 66-82.

³⁹⁰ L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 66.

³⁹¹ T. Łuczka, *Kapitał jako przedmiot...*, dz. cyt., s. 9.

³⁹² N. Churchil, V. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, "Harvard Business Review", vol. 61, no. 3/1983, ss. 30-50.

³⁹³ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością*, [w:] Rudolf S. (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, ss. 508-509.

funduszy *private equity*, które modyfikuje strukturę własnościową podmiotu gospodarczego³⁹⁴. Niewątpliwie jednak wpływ właścicieli-menedżerów na funkcjonowanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest znacznie większy niż w przypadku dużych firm, w których występuje często rozproszona struktura własnościowa i liczne międzyorganizacyjne powiązania kapitałowe.

Przedstawione w poprzednim rozdziale cechy absorpcji wsparcia pozwalają na zidentyfikowanie **zestawu określonych cech właścicieli-menedżerów** firm sektora MSP, które powinny sprzyjać wzrostowi nastawienia absorpcyjnego. Kluczową rolę będą tu pełnić cechy osobowe sprzyjające zachowaniom przedsiębiorczym, do których można zaliczyć: silną potrzebę osiągnięć i samorealizacji, wytrwałość i determinację, potrzebę autonomii, skłonność do skalkulowanego ryzyka, zorientowanie na okazję, oryginalność, innowacyjność, proaktywność, wiarę we własne siły, zaufanie do własnych zdolności kontrolowania zdarzeń, umiejętność przyjmowania porażki i wyciągania z niej wniosków, optymizm życiowy i entuzjazm w pracy, kreatywność i innowacyjność, zdolności przywódcze oraz zorientowanie na przyszłość³⁹⁵.

Na bazie tych cech rozwijane mogą być również określone **kompetencje**³⁹⁶ **właścicieli-menedżerów** firm sektora MSP, które powinny sprzyjać wzrostowi nastawienia absorpcyjnego. Kluczową rolę odgrywać tu będą **kompetencje przedsiębiorcze**, które w ujęciu ogólnym wyrażają skłonność do dokonywania zmian wewnętrznych oraz zewnętrznych w danej organizacji, służących realizacji pożądanых celów³⁹⁷, przy czym zasadniczego znaczenia nabiera dostrzeganie i wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu³⁹⁸. W literaturze prezentowanych jest natomiast wiele modeli szczegółowych profili kompetencji przedsiębiorczych. B. Glinka i S. Gudkova charakteryzują je na przykład przez pryzmat cech osobowości przedsiębiorców, motywów ich działań, mechanizmów poznawczych, poczucia własnej skuteczności oraz wiedzy³⁹⁹.

J.M. Moczydłowska proponuje zestawienie kompetencji przedsiębiorczych człowieka obejmujące: umiejętność podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i niepewności, innowacyjność i twórczość, odporność na sytuacje trudne, komunikatywność, wysoki poziom dojrzałości emocjonalnej, przywództwo i współpracę, samoświadomość oraz pozytywną samoocenę, wysoką motywację

³⁹⁴ Z. Wu, J.H. Chua, J.J. Chrisman, *Effects of Family Ownership and Management on Small Business Equity Financing*, "Journal of Business Venturing", vol. 22, no. 6/2007, ss. 875-895.

³⁹⁵ Zob. szerzej: B. Piasecki, *Mała firma w teoriach...*, dz. cyt., ss. 25-26.

³⁹⁶ Przyjęto, iż kompetencje to charakterystyki człowieka wyrażające świadome podjęcie pracy i związanej z nią odpowiedzialności za jej realizację, przy czym o ich poziomie i rozwoju decyduje wzajemne powiązanie następujących zmiennych: biegłości i doświadczenia zawodowego, umiejętności, wiedzy oraz cech osobowości i postaw, związanych na przykład z poziomem motywacji, czy poczuciem odpowiedzialności, zob. szerzej: J. Orczyk, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2009, ss. 24-30.

³⁹⁷ J. Korpysa, *Kompetencje przedsiębiorcze właścicieli MSP*, [w:] Marjański A. (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom 14, zeszyt 3/2013, s. 171.

³⁹⁸ H. Rębacz, *Przedsiębiorczość we współczesnej gospodarce i społeczeństwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Zeszyt nr 12/1999, s. 82; G.D. Markman, R.A. Baron, *Person-Entrepreneurship Fit: Why Some People are More Successful as Entrepreneurs than Others*, "Human Resource Management Review", vol. 13, no. 2/2003, ss. 289-290.

³⁹⁹ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 122.

wewnętrzną oraz wiedzę biznesową⁴⁰⁰. T.W.Y. Man, T. Lau oraz K.F. Chan⁴⁰¹ wyodrębnili natomiast sześć obszarów kompetencyjnych kluczowych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorców. Zaliczono do nich kompetencje: relacyjne, conceptualne, organizacyjne, strategiczne, a także związane z identyfikacją okazji oraz z zaangażowaniem (poświęceniem) i konsekwencją działań podejmowanych na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Biorąc to pod uwagę oraz uwzględniając specyfikę absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw można wyznaczyć cechy i – szerzej – kompetencje sprzyjające większej sile nastawienia absorpcyjnego. Istotnego znaczenia nabierać tu będzie:

- przedsiębiorczość, rozumiana jako proaktywna postawa nastawiona na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych,
- otwartość i nastawienie na aktywne wykorzystywanie potencjału otoczenia w rozwoju przedsiębiorstwa, wynikająca w znacznym stopniu z optymistycznego postrzegania środowiska zewnętrznego i segmentu wsparcia dla sektora MSP,
- zdolność do działania i podejmowania skutecznych decyzji rozwojowych przy uwzględnianiu skalkulowanego ryzyka,
- wysoka motywacja wewnętrzna poparta uzasadnioną, pozytywną samooceną, wiedzą i doświadczeniem rynkowym i wyrażająca się silnym zaangażowaniem w prowadzenie własnej firmy.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę, iż kompetencje przedsiębiorcze podlegają dynamicznym przemianom, głównie pod wpływem nabywanych doświadczeń⁴⁰². Można zatem przypuszczać, iż wcześniejsze, pozytywne doświadczenia przedsiębiorców, związane z absorpcją wsparcia będą zwiększać siłę dalszego nastawienia absorpcyjnego firmy. Z kolei, w przypadku negatywnych doświadczeń, mogą one niekorzystnie wpłynąć na skłonność do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w przyszłości.

Nastawienie absorpcyjne firmy będzie również determinowane posiadaniem przez właściciela-menedżera określonych **kompetencji (umiejętności⁴⁰³) menedżerskich**, które w modelach teoretycznych są często odróżniane od kompetencji przedsiębiorczych⁴⁰⁴. Ponieważ absorpcja wsparcia wiąże się z koniecznością rozwijania

⁴⁰⁰ J.M. Moczyłowska, *Przedsiębiorczość – perspektywa behawioralna*, [w:] Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 141.

⁴⁰¹ T.W.Y. Man, T. Lau, K.F. Chan, *The Competitiveness of Small and Medium Enterprises – A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies*, "Journal of Business Venturing", vol. 17, no. 2/2002, ss. 123-142.

⁴⁰² S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, ss. 26-27.

⁴⁰³ Obok pojęcia kompetencji w modelach teoretycznych często również występuje pojęcie umiejętności menedżerskich. Na przykład K. Schallenkamp i W.L.Smith rozróżniają umiejętności (skills) menedżerskie i przedsiębiorcze: K. Schallenkamp, W.L.Smith, *Entrepreneurial Skills Assessment: the Perspective of SBDC Directors*, "International Journal of Management and Enterprise Development", vol. 5, no. 1-2/2008, ss. 18-29; podobnie T.S. Lyons identyfikuje umiejętności: techniczne, menedżerskie, przedsiębiorcze oraz związane z dojrzałością osobistą, T.S. Lyons, *The Entrepreneurial League System: Transforming Your Community's Economy Through Enterprise Development*, The Appalachian Regional Commission, Washington 2002, s. 4.

⁴⁰⁴ Na przykład S. Mitchelmore i J. Rowley identyfikują kompetencje biznesowe, przedsiębiorcze oraz relacyjne (w tym dodatkowo związane z interakcjami międzyludzkimi: S. Mitchelmore, J. Rowley, *Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda*, "International Journal

relacji międzyorganizacyjnych opartych na ściśle określonych warunkach dotyczących pozyskiwania i wykorzystania wsparcia, istotne w nastawieniu firmy do tej aktywności będą kompetencje menedżerskie związane z⁴⁰⁵:

- preferowaniem wysokiego poziomu uporządkowania organizacyjnego prowadzonej działalności,
- respektowaniem przepisów prawa i umów zawieranych z partnerami,
- zdolnością do analizy, syntezy i krytycznej oceny sytuacji w celu rozwiązywania pojawiających się problemów.

Wszystkie te cechy i kompetencje składać się będą na **proabsorpcyjny profil właściciela/menedżera MSP**⁴⁰⁶, którego rozwój będzie pozytywnie wpływał na wzrost nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Kolejnym czynnikiem determinującym nastawienie absorpcyjne firmy jest jej **orientacja rozwojowa**, rozumiana jako poziom apetytu na rozwój. Czynniki te wiąże się bezpośrednio z przedstawionymi wyżej cechami osobowymi, które sprzyjają zachowaniom przedsiębiorczym bowiem, jak zauważa J. Wasilczuk, pozytywnie wpływają one na nastawienie właścicieli-menedżerów do wzrostu (i rozwoju) przedsiębiorstwa, głównie poprzez strukturę jego motywacji. Wyróżnia ona dodatkowo dwa rodzaje motywacji odmiennie stymulujące procesy rozwojowe: motywację pozytywną, która wynika głównie z wewnętrznej potrzeby zostania przedsiębiorcą oraz motywację negatywną, która wynika z konieczności podjęcia działalności gospodarczej, uwarunkowanej najczęściej czynnikami zewnętrznymi (np. bezrobocie, czy naciski ze strony rodziny)⁴⁰⁷.

Orientacja rozwojowa jest jedną z cech różnicujących mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, na co zwrócono uwagę w rozdziale 3 niniejszej pracy. Firmy o wysokich aspiracjach w tej sferze są generalnie nastawione na rozwój przedsiębiorczy, traktowany nawet jako strategia organizacji⁴⁰⁸ napędzana dążeniem do ponadprzeciętnego rozwoju, dynamizowanego pasją, tworzeniem i wykorzystywaniem okazji w warunkach wysokiej niepewności rynkowej⁴⁰⁹. Aktywność rozwojowa wymaga jednak zaangażowania środków, zarówno rzeczowych, jak również finansowych, a także różnego typu zasobów niematerialnych. Na przeszkodzie stają tu często niedobory zasobowe MSP, które mogą być zredukowane

of Entrepreneurial Behaviour and Research”, vol. 16, no. 2/2010, ss. 92-111; inne podejście prezentują L. Raymond, L. Cadieux i J. St-Pierre, którzy podkreślają znaczenie kompetencji menedżerskich i aspiracji przedsiębiorczych w procesie rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw: L. Raymond, L. Cadieux, J. St-Pierre, *Implications of the SME Owner-Manager's Business Venturing Mode: Comparing Founders, Acquirers and Successors*, “Journal of Enterprising Culture”, vol. 20, no. 1/2012, ss. 57-81.

⁴⁰⁵ Por. W.L. Smith, K. Schallenkamp, *Entrepreneurs vs. Experts: Which Skills are Critical to Success?* 49th Proceedings of Annual Conference “Leading and Learning: What's Ahead for Management Education”, Midwest Academy of Management, Louisville 2006, s. 5.

⁴⁰⁶ Przedstawione cechy i kompetencje stanowią jednocześnie propozycję operacjonalizacji tego konstruktów teoretycznego.

⁴⁰⁷ J. Wasilczuk, *Czynniki związane z osobą właściciela-menedżera*, [w:] Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, ss. 26-27.

⁴⁰⁸ M. Bratnicki, B.J. Gabryś, *Strategiczna istota przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] Knosala R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2008.

⁴⁰⁹ M. Bratnicki, M. Kulikowska, *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 127-128.

poprzez pozyskanie i wykorzystanie wsparcia, na które zapotrzebowanie może rosnąć wraz ze wzrostem apetytu na rozwój.

Analizując wpływ orientacji rozwojowej na nastawienie absorpcyjne należy również zwrócić uwagę iż firmy o wysokich aspiracjach w tym zakresie mają zdecydowanie więcej możliwości wykorzystania wsparcia, w tym przede wszystkim pomocy ze środków publicznych, niż firmy o ustabilizowanym charakterze prowadzonej działalności. Dotyczy to na przykład podmiotów szybko rosnących⁴¹⁰, innowacyjnych⁴¹¹, internacjonalizujących działalność, czy firm zaawansowanych technologii⁴¹² wpływających pozytywnie na rozwój społeczno-gospodarczy, w tym na konkurencyjność gospodarki, nastawionych na tworzenie trwałych, nowych miejsc pracy. Przyjęto zatem, iż mikro, małe i średnie firmy o wyższej orientacji rozwojowej będą cechowały się silniejszym nastawieniem na pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia niż podmioty o orientacji zachowawczej.

Kolejnym, wewnętrznym czynnikiem warunkującym siłę nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw firmy jest **faza cyklu ich życia**. Koncepcje fazowej prezentacji cyklu życia organizacji wywodzą się z teorii determinizmu biologicznego i są inspirowane metaforami oraz analogiami zaczerpniętymi ze świata naturalnego⁴¹³. Opisują one skokowy ciąg zmian zachodzących w organizacji od jej narodzin (a nawet obejmujących fazę przedzałożycielską – koncepcyjną⁴¹⁴) aż do „śmierci”, reprezentując dynamiczne podejście do zagadnień rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw⁴¹⁵, akcentując ponadto zjawisko zmienności i względnej nietrwałości podmiotów gospodarczych⁴¹⁶.

Za prekursora tego podejścia uznaje się M. Haire⁴¹⁷, jednak obecnie w literaturze można spotkać wiele zróżnicowanych koncepcji cyklu życia organizacji⁴¹⁸.

⁴¹⁰ E. Fischer, A.R. Reuber, *Support for Rapid-Growth Firms: a Comparison of the Views of Founders, Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers*, „Journal of Small Business Management”, vol. 41, no. 1/2003, ss. 346-365.

⁴¹¹ D. North, D. Smallbone, I. Vickers, *Public Sector Support for Innovating SMEs*, „Small Business Economics”, vol. 16, no. 4/2001, ss. 303-317.

⁴¹² M. Bąk, P. Kulawczuk, S. Szcześniak, *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw o zaawansowanych technologiach. Rozwiązania światowe i polskie programy regionalne*, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, Warszawa 2002; A. Drab-Kurowska, A. Sokół, *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2010, ss. 115-129.

⁴¹³ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 17; A.C.T. Smith, F. Graetz, *Philosophies of Organizational Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011, s. 58.

⁴¹⁴ Zob. np.: R. LeBrasseur, L. Zanibbi, T.J. Zinger, *Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-Ups*, „International Small Business Journal”, vol. 21, no. 3/2003, ss. 315-330.

⁴¹⁵ S. Schmitt-Degenhardt, A. Stamm, M. Zehndicker, *The Growth Gap: A Small Enterprise Phenomenon*, German Agency for Technical Cooperation (GTZ), San Salvador 2002, ss. 9-10.

⁴¹⁶ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 449.

⁴¹⁷ M. Haire, *Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations*, [w:] Haire M. (red.), *Modern Organization Theory*, John Wiley, Nowy Jork 1959, ss. 271-306; E. Solymossy, *Entrepreneur and Organization: Symbiotic Change and Transition*, [w:] M-A. Galindo, J. Guzman, D. Ribeiro (red.), *Entrepreneurship and Business: a Regional Perspective*, Springer, Berlin-Heidelberg 2009, s. 271.

⁴¹⁸ Na przykład J. Levie i B.B. Lichtenstein na podstawie przeglądu literatury z lat 1962-2006 prezentują 104 fazowe modele cyklu życia organizacji: J. Levie, B.B. Lichtenstein, *From “Stages” of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change*, „Working Paper” nr WP08-02, Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Glasgow 2008.

Większość prezentowanych modeli wywodzi się z klasycznego cyklu rozwoju systemów społecznych wg krzywej „S”, w którym wyróżnia się trzy podstawowe fazy: (1) powstanie i wzrost, (2) stabilizację i dynamiczną równowagę oraz (3) zmianę lub upadek i rozwiązanie⁴¹⁹ skupiając się na selektywnym opisie stanów rozwojowych przedsiębiorstwa w perspektywie *ex post*⁴²⁰.

Takie ujęcie prowadzi do formułowania **wielu uwag krytycznych**⁴²¹, dotyczących między innymi braku uwzględnienia w modelach różnorodnych ścieżek rozwoju, rozbieżności definicji i liczby faz cyklu życia, a także braku jednoznacznych, obiektywnych kryteriów pozwalających na określenie przynależności przedsiębiorstwa do konkretnego etapu rozwoju. W polskich warunkach dodatkowym problemem jest względnie młody wiek podmiotów zaliczanych do zbiorowości MSP. Większość z nich powstała bowiem na początku lat 90. XX wieku i nie przechodziła jeszcze przez wszystkie, a nawet większość etapów cyklu życia. Dyskusyjne jest również zakładanie w wielu modelach deterministycznego wzrostu firmy od podmiotu mikrowielkości do wielkiej, zdywersyfikowanej i zdecentralizowanej korporacji. Odbiega to znacząco od praktyki gospodarczej, w której stosunkowo niewiele firm sektora MSP jest nastawionych na rozwój, a tym bardziej na wzrost ilościowy⁴²², co wiąże się również z ograniczoną przeżywalnością nowo zakładanych firm⁴²³.

Prowadzi to do konkluzji, iż cykl życia mikro, małych i średnich oraz dużych podmiotów gospodarczych istotnie się różni, co znajduje odzwierciedlenie w wielu modelach fazowych **uwzględniających specyfikę firm sektora MSP**⁴²⁴. Wśród nich można wymienić propozycje takich autorów, jak:

- L.E. Greiner⁴²⁵ opisujący rozwój jako proces ewolucyjnych i rewolucyjnych przemian. Każdy etap ewolucji kreuje charakterystyczny dla niego kryzys, w którym struktura firmy, styl kierowania, system motywacji i kontroli w tak znacznym stopniu odbiega od aktualnych potrzeb, że konieczna staje się rewolucyjna zmiana,

⁴¹⁹ J.H. Jackson, C.P. Morgan, *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, 1982; zob. także: B. Wawrzyniak, *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 142.

⁴²⁰ A.L. Platonoff, S. Sysko-Romańczuk, *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2003, ss. 19-34.

⁴²¹ Zob. szerzej: J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich...*, dz. cyt., ss. 69-70; R. Phelps, R. Adams, J. Bessant, *Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 9, no. 1/2007, ss. 2-6.

⁴²² P. Davidsson, L. Achtenhagen, L. Naldi, *Research on Small Firm Growth: A Review*, Referat przygotowany na 35. Konferencję European Institute of Small Business, Barcelona, Spain 2005.

⁴²³ D. Jacobs, P. Kotzé, A. van der Merwe, A. Gerber, *Enterprise Architecture for Small and Medium Enterprise Growth*, [w:] Albani A., Dietz J.L.G., Verelst J. (red.), *Advances in Enterprise Engineering V: First Enterprise Engineering Working Conference Proceedings*, LNBIP 79, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2011, s. 63.

⁴²⁴ R.G.P. McMahon, *Stage Models of SME Growth Reconsidered*, „Small Enterprise Research: Journal of SEAAANZ”, vol. 6, no. 2/1998, ss. 20-35; P. Davidsson, L. Achtenhagen, L. Naldi, *Small Firm Growth*, Now Publishers Inc., Hanover 2010, ss. 55-57.

⁴²⁵ L.E. Greiner, *Evolution and Revolution...*, dz. cyt., ss. 37-46.

- I. Adizes⁴²⁶ zwracający uwagę na cztery funkcje organizacji (produkcję, administrację, przedsiębiorczość i integrację), które z różną siłą i w różnych konfiguracjach dominują w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa,
- N. Churchil i V. Lewis⁴²⁷ wyróżniający 5 faz rozwoju, w których o sukcesie lub porażce decydują określone czynniki zasobowe oraz zdolności przedsiębiorcy,
- M. Scott i R. Bruce⁴²⁸ wyznaczający 5 faz rozwoju, w trakcie których następują zmiany ról kierownictwa, stylu kierowania, struktury organizacyjnej, sytuacji finansowej i źródeł finansowania firmy, a także kierunków inwestycji,
- D. Felsenstein, D. Swartz⁴²⁹, którzy w swoim modelu zwracają uwagę na wewnętrzne i zewnętrzne problemy (w tym przede wszystkim bariery finansowe i informacyjne) występujące w trakcie cyklu życia organizacji,
- S. Lachiewicz, M. Firkowski i H. Zdrajkowska⁴³⁰, których model charakteryzuje się ograniczeniem faz cyklu życia i zmniejszeniem czasu między fazą narodzin i początkowego wzrostu oraz fazą weryfikacji rynkowej, w znacznym stopniu determinującą dalsze losy przedsiębiorstwa,
- E. Masurel i K. Van Montfort⁴³¹, którzy zwracają uwagę, iż w początkowych fazach cyklu życia MSP wzrasta istotnie dywersyfikacja sprzedaży, zróżnicowanie siły roboczej oraz wydajność pracy, natomiast w fazie dojrzałości (i schyłkowej) wskaźniki te ulegają istotnemu ograniczeniu,
- N. Jones⁴³², który prezentując 4-fazowy model cyklu życia MSP zwraca uwagę, iż po każdym etapie firma musi zmierzyć się z nowymi wyzwaniami i kryzysami (określanym tu jako 'plateau'), a ich przezwyciężenie pozwala na uniknięcie upadku przedsiębiorstwa.

W modelach tych zwraca się uwagę na różne potrzeby zasobowe mikro, małych i średnich przedsiębiorstw występujące w poszczególnych fazach cyklu życia, co przekłada się na zróżnicowane nastawienie absorpcyjne tych podmiotów. Szerzej problem ten rozpatrują J. Choroszczak i M. Miulec⁴³³ analizując możliwości wykorzystania pomocy publicznej w cyklu życia organizacji. W początkowych fazach rozwoju wsparcie kierowane jest przede wszystkim na zapewnienie przetrwania firmie, a następnie – w fazach wzrostowych – na umożliwienie szybszego rozwoju w warunkach zwiększonego popytu na produkty i usługi. W fazach: stabilizacji (dojrzałości) i schyłku działalności absorpcja wsparcia jest

⁴²⁶ I. Adizes, *Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations*, "Organizational Dynamics", vol. 8, no. 1/1979, ss. 3-25; I. Adizes, *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and What to Do About It*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.

⁴²⁷ N. Churchil, V. Lewis, *The Five Stages...*, dz. cyt., ss. 30-50.

⁴²⁸ M. Scott, R. Bruce, *Five Stages of Growth in Small Business*, "Long Range Planning", vol. 20, no. 3/1987, ss. 45-52.

⁴²⁹ D. Felsenstein, D. Swartz, *Constraints to Small Business Development Across the Life Cycle. Some Evidence from Peripheral Areas in Israel*, Hebrew University of Jerusalem, Jerusalem 1993.

⁴³⁰ S. Lachiewicz, M. Firkowski, H. Zdrajkowska, *Cykl życia małego przedsiębiorstwa*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Elipsa”, Łódź 2000, s. 164.

⁴³¹ E. Masurel, K. Van Montfort, *Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*, "Journal of Small Business Management", vol. 44, no. 3/2006, ss. 461-473.

⁴³² N. Jones, *SME's Life Cycle – Steps to Failure or Success?* "AU-GSB e-Journal", vol. 2, no. 2/2009, ss. 3-14.

⁴³³ J. Choroszczak, M. Miulec, *Pomoc publiczna a rozwój...*, dz. cyt., ss. 55-60.

z reguły ograniczona, jednak może okazać się źródłem sanacji przedsiębiorstwa, a także zabezpieczyć firmę przed upadkiem.

K. Wach⁴³⁴ zwraca uwagę, iż w fazach początkowych, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują szerokiego zakresu wsparcia, obejmującego między innymi finansowanie uruchamiania firmy⁴³⁵, szkolenia oraz doradztwo. W fazie wzrostu istotne jest finansowe wsparcie dalszych inwestycji oraz szkoleń rozwijających umiejętności menedżerskie. Pomoc w fazie dojrzałości powinna natomiast obejmować między innymi kompleksowe doradztwo, zwłaszcza w kwestiach związanych z eksportem, rynkiem papierów wartościowych, czy łańcuchem dostaw. Obserwacje te prowadzą jednocześnie do formułowania wniosków zakładających konieczność uwzględniania zróżnicowania wynikającego z cyklu życia MSP w procesie formułowania założeń systemowych dotyczących wspierania tej kategorii podmiotów gospodarczych⁴³⁶.

Uwzględniając dorobek powyższych modeli zaproponowano **autorski model fazowej koncepcji cyklu życia** firm sektora MSP⁴³⁷. Składa się on z 8 faz charakteryzujących się określoną specyfiką, determinującą w znacznym stopniu nastawienie absorpcyjne firmy. Model ten zakłada odejście od typowego dla fazowych koncepcji cyklu życia podejścia deterministycznego, zgodnie z którym firma przechodzi liniowo przez kolejne fazy. W proponowanym modelu liniowy przebieg rozwoju dotyczy wyłącznie trzech pierwszych etapów, a właściciele/menedżerowie MSP mogą następnie w istotnym stopniu zarządzać rozwojem przedsiębiorstwa absorbując wsparcie, które może pełnić rolę **katalizatora** pozwalającego na przejście do kolejnej, pożądanej przez właścicieli/menedżerów fazy rozwoju, lub **inhibitora** opóźniającego lub powstrzymującego wejście w fazę niepożądaną, w szczególności w schyłkową fazę działalności. Poszczególne fazy modelu można ponadto podzielić na dwie grupy z punktu widzenia dynamiki podejścia do procesów rozwojowych, co przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Statyczne i dynamiczne fazy w autorskim modelu cyklu życia MSP

Nazwa (typ) fazy	Charakterystyka fazy
Przedzałożycielska (statyczna)	okres w którym przedsiębiorca rozważa podjęcie decyzji o założeniu przedsiębiorstwa; szczególnie ważny staje się tu dostęp do wsparcia pozwalającego na wzrost wiedzy, umiejętności i kompetencji menedżerskich, a także kształtującego postawy przedsiębiorcze.
Pojawienia się (dynamiczna)	faza, w której dokonywane są niezbędne czynności związane z ukonstytuowaniem się podmiotu; pojawia się tu możliwość wykorzystania wsparcia doradczego, szkoleniowego, informacyjnego oraz finansowego, skierowanego do nowo zakładanych podmiotów gospodarczych.

⁴³⁴ K. Wach, *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 769/2008, ss. 41-54.

⁴³⁵ Y. Cui, L. Zha, F. Zhang, *Financial Support System and Strategy of SMEs in the Incubation Based on Business Life Cycle*, „International Business Research”, vol. 3, no. 4/2010, ss. 120-122.

⁴³⁶ D. Howard, D. Hine, *The Population of Organisations Life Cycle (POLC): Implications for Small Business Assistance Programs*, „International Small Business Journal”, vol. 15, no. 3/1997, ss. 30-41; *Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs*, Synthesis Report, European Commission, Brussels 1999, ss. 10-11.

⁴³⁷ M. Matejun, *Barriers to Development...*, dz. cyt., ss. 54-58; M. Matejun, *Instruments Supporting Development in the Life Cycle of Small and Medium-Sized Enterprises*, „International Journal of Economic Sciences”, vol. 2, no. 1/2013, ss. 40-60.

Nazwa (typ) fazy	Charakterystyka fazy
Przeżycia (statyczna)	okres nastawiony na zapewnienie wymaganego poziomu rentowności i płynności finansowej. Potencjalne problemy i niekorzystne prognozy finansowe mogą utrudniać dostęp do wsparcia finansowego. Ważne staje się jednak wykorzystanie wsparcia doradczego nakierowanego na wykorzystanie szans rynkowych i optymalizację kosztów prowadzonej działalności.
Dynamicznego wzrostu (dynamiczna)	faza dynamicznego zwiększania ilościowych wskaźników wzrostu. Firma posiada już często renomę rynkową oraz historię kredytową, co ułatwia absorpcję wsparcia finansowego. Ważna staje się tu również orkiestracja różnych form wsparcia (w tym głównie proinnowacyjnego) nakierowana na zachowanie korzystnych warunków dla dynamicznego wzrostu.
Oderwania się i ekspansji (dynamiczna)	faza refleksji strategicznej, w której nie wystarcza już kreatywności i umiejętności przedsiębiorcy do samodzielnego zarządzania rozwiniętym podmiotem rynkowym. Szczęólnego znaczenia nabiera tu wsparcie kapitałowe ze strony nowych inwestorów, zainteresowanych dalszym wzrostem firmy.
Stabilizacji (statyczna)	okres ograniczonej dynamiki działalności przedsiębiorstwa wywołuje ograniczone zapotrzebowanie na wsparcie finansowe oraz pozafinansowe. Należy zachować tu jednak szczególną ostrożność, bowiem brak absorpcji wsparcia informacyjnego czy szkoleniowego może skutkować brakiem przygotowania podmiotu do zmian i wykorzystania okazji rynkowych.
Rewitalizacji (dynamiczna)	faza dynamicznego podejścia do dalszego rozwoju oparta na wprowadzaniu istotnych zmian strukturalnych, które wymagają z reguły wykorzystania wsparcia, zarówno finansowego, jak również zapewniającego dostęp do wiedzy.
Schyłkowa (statyczna)	okres stosunkowo trwale obniżonej sprawności działania. Niekorzystne wskaźniki finansowe i ograniczenie perspektyw rozwojowych powodują istotne utrudnienia w dostępie do wsparcia finansowego. Wsparcie może być tu wykorzystane np. do zmiany domeny lub podjęcia nowego przedsięwzięcia gospodarczego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Matejun, *Instruments Supporting Development...*, dz. cyt., ss. 43-46.

Fazy dynamiczne cechują się aktywnym podejściem do działalności firmy i skierowaniem wysiłków na procesy inwestycyjne i rozwojowe. Na etapach tych należy oczekiwać silniejszego nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP. **Fazy statyczne** z kolei charakteryzują się działaniem bardziej zachowawczym i stabilnym, w którym wysiłki skupiają się na bieżącej działalności i zapewnieniu ciągłości działania przedsiębiorstwa. Na tych etapach nastawienie absorpcyjne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw powinno być słabsze. Fazy te mogą jednak zostać wykorzystane jako okres „odpoczynku organizacyjnego” po okresach dynamicznych. Mogą być wówczas podejmowane również wstępne działania zmierzające do wykorzystania niezbędnych instrumentów pomocowych w dalszych fazach cyklu życia przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania dotyczące wewnętrznych czynników determinujących nastawienie absorpcyjne firm sektora MSP sformułowano następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H1: *Poziom nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest istotnie i dodatnio powiązany z takimi czynnikami wewnętrznymi, jak: proabsorpcyjny profil właściciela-menedżera, orientacja rozwojowa oraz dynamika fazy cyklu życia firmy.*

Kolejną grupę determinant nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP stanowią **czynniki zewnętrzne**, mające swoje źródło w otoczeniu i pozostające poza bezpośrednią kontrolą tych podmiotów. W ujęciu ogólnym można do nich zaliczyć między innymi czynniki kulturowe, instytucje, stopień rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, efektywność administracji różnych szczebli, poziom decentralizacji polityki regionalnej, a także poziom sprawności współpracy pomiędzy władzami szczebla lokalnego i centralnego⁴³⁸. O ile czynniki wewnętrzne są charakterystyczne dla konkretnego przedsiębiorstwa, o tyle determinanty zewnętrzne są wspólne dla wszystkich podmiotów prowadzących działalność w określonym otoczeniu.

A.J. van Stel, D.J. Storey i A.R. Thurik⁴³⁹ podkreślają różnicowanie warunków zewnętrznych, związanych szczególnie z przepisami regulującymi podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej oraz działaniami w ramach sfery publicznej, nakierowanymi na wspieranie przedsiębiorczości i rozwoju firm sektora MSP w różnych krajach. Analizując rozwiązania stosowane w tym zakresie przez rządy w poszczególnych częściach świata zwracają oni uwagę, iż w większości krajów Unii Europejskiej występują wysokie obciążenia i przeszkody formalne w prowadzeniu działalności gospodarczej, przy jednoczesnym rozwiniętym wsparciu bezpośrednim dla firm sektora MSP. System taki określają **mianem kompensacyjnego**, w którym wsparcie ma na celu ograniczanie niekorzystnych warunków funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Jako przykłady odmiennych warunków zewnętrznych funkcjonowania MSP podają oni państwa rozwijające się (do których zaliczają wybrane kraje Afryki, Ameryki Południowej oraz niektóre kraje postkomunistyczne), w których występują wysokie bariery funkcjonowania przy jednoczesnym niewielkim wsparciu bezpośrednim firm sektora MSP.

J. Klimek zwraca natomiast uwagę na występowanie odmiennych warunków wsparcia dla firm o wysokiej orientacji rozwojowej (działających w tzw. wiodących gałęziach gospodarki) w krajach o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Jako przykłady podaje on różnice w źródłach finansowania działalności innowacyjnej czy zakresie wsparcia procesów rozwojowo-innowacyjnych firm sektora MSP ze strony państwa⁴⁴⁰. Biorąc to pod uwagę można przyjąć, iż głównymi czynnikami zewnętrznymi determinującymi nastawienie absorpcyjne firm sektora MSP będą ogólne warunki społeczno-gospodarcze dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym założenia programowe dotyczące rozwiązań pomocowych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także rozwój i dostępność infrastruktury organizacyjnej oraz poszczególnych form i instrumentów wsparcia finansowego oraz pozafinansowego dla tej kategorii podmiotów gospodarczych w poszczególnych krajach Unii Europejskiej.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na interpretację jakości tych warunków, która może różnić się w zależności od podmiotu dokonującego ich oceny. Wydaje

⁴³⁸ K. Świrski-Czałbowski, *Wykorzystanie funduszy strukturalnych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW”, nr 1/2007, s. 95.

⁴³⁹ A.J. van Stel, D.J. Storey, A.R. Thurik, *The Effect of Business Regulations on Nascent and Young Business Entrepreneurship*, „Small Business Economics”, vol. 28, no. 2-3/2007, ss. 171-186.

⁴⁴⁰ J. Klimek, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 37-39.

się, że będzie ona zawsze nacechowana pewnym poziomem subiektywizmu, przy czym kluczowego znaczenia nabiera tu podział na subiektywną interpretację tej rzeczywistości przez przedsiębiorcę (właściciela-menedżera) oraz ocenę zobiektywizowaną, wyrażaną np. przez ekspertów ds. społeczno-gospodarczych. Różnice te istotnie wpływają na rozwój i wzrost firm sektora MSP, co zostało podkreślone w niniejszej pracy w zaprezentowanych w rozdziale 3. zintegrowanych modelach rozwojowych autorstwa P. Davidssona, S. Ahlströma oraz J. Wiklunda, H. Patzelta i D.A. Shepherd. Na znaczenie subiektywizmu ocen w procesach rozwojowych przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim w sferze zarządzania strategicznego, zwraca też uwagę T. Gospodarek⁴⁴¹ wiążąc go przede wszystkim z różnicami w posiadaniu i interpretowaniu informacji przez menedżerów.

Subiektywna ocena warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym szczególnie subiektywna ocena segmentu wsparcia przez właścicieli-menedżerów firm sektora MSP będzie istotnym czynnikiem determinującym poziom nastawienia absorpcyjnego prowadzonych przez nich przedsiębiorstw. Wydaje się, że wynikać ona będzie przede wszystkim z różnic dotyczących poziomu ich wiedzy na temat zakresu oferty różnego rodzaju organizacji i warunków dostępności do komercyjnych i niekomercyjnych instrumentów wspierania rozwoju MSP. Ważne są jednak również wcześniejsze doświadczenia w sferze absorpcji wsparcia, a także opinie na temat aktualnego i perspektywicznego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego na obszarze prowadzenia działalności gospodarczej. Należy przy tym oczekiwać, iż wyższa, subiektywna ocena tych warunków wyrażana przez właściciela-menedżera prowadzić będzie do wzrostu nastawienia absorpcyjnego firmy.

Zobiektywizowana ocena warunków dla rozwoju przedsiębiorczości jest natomiast nastawiona na zapewnienie obiektywizmu i porównywalności ocen zewnętrznych warunków, w ramach których funkcjonują mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Jest ona traktowana jako wyzwanie przez liczne zespoły badawcze i eksperckie, powoływane najczęściej w ramach ponadnarodowych instytucji regulacyjnych lub badawczo-rozwojowych, prowadzących analizy i dokonujące ocen warunków rozwoju społeczno-gospodarczego w poszczególnych krajach świata. Wśród najważniejszych przedsięwzięć realizowanych w tym zakresie, koncentrujących się na ocenie uwarunkowań występujących w sferze przedsiębiorczości, również z uwzględnieniem rozwiązań w zakresie wspierania firm sektora MSP, można wymienić projekt Globalny Monitor Przedsiębiorczości (GEM) oraz Globalny Indeks Rozwoju Przedsiębiorczości (GEDI)⁴⁴².

Inicjatywy te nastawione są na wyznaczanie mierników syntetycznych na podstawie dostępnych danych makroekonomicznych, badań ankietowych i/lub ocen eksperckich pozwalających na ilościowe wyrażenie poziomu wybranych aspektów

⁴⁴¹ T. Gospodarek, *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010, s. 226; T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, ss. 105-106.

⁴⁴² E. Autio, M. Cleavelly, M. Hart, J. Levie, Z. Acs, L. Szerb, *Entrepreneurial Profile of the UK in the Light of the Global Entrepreneurship and Development Index*, Imperial College Business School, The Global Entrepreneurship and Development Institute, London 2012, s. 8 oraz 31-33.

rozwoju społeczno-gospodarczego w różnych krajach. W efekcie możliwe jest tworzenie rankingów o zasięgu międzynarodowym pozwalających na dokonywanie porównań pomiędzy poszczególnymi państwami. Z uwagi na swój profesjonalny charakter wskaźniki te są wykorzystywane także jako źródło danych w różnego rodzaju badaniach w obszarze nauk ekonomicznych⁴⁴³.

Projekt **Globalny Monitor Przedsiębiorczości (GEM)**⁴⁴⁴ został zainicjowany w 1997 roku i jest obecnie realizowany przez Stowarzyszenie Globalnego Badania Przedsiębiorczości. Jego celem jest ocena poziomu oraz różnic przedsiębiorczych postaw, aktywności i aspiracji w różnych krajach świata, identyfikacja czynników determinujących naturę i poziom krajowej aktywności przedsiębiorczej (szczególnie we wczesnym stadium), a także formułowanie implikacji dla polityki społeczno-gospodarczej prowadzących do wspierania przedsiębiorczości. Badania w ramach projektu, które obejmują 75% ludności świata i 89% światowego PKB, są prowadzone na próbie osób dorosłych w wieku produkcyjnym oraz w grupie ekspertów zajmujących się zawodowo zagadnieniem przedsiębiorczości⁴⁴⁵. Pozwalają na wyznaczenie szeregu wskaźników opisujących warunki dla rozwoju przedsiębiorczości z których najważniejszym jest wskaźnik całkowitej przedsiębiorczości we wczesnym stadium (*Total Early-stage Entrepreneurial Activity* – TEA). Wyraża on procent ludności w wieku produkcyjnym zaangażowanej w prowadzenie lub podejmowanie działalności gospodarczej.

W aspekcie zastosowania tych danych do zobiektywizowanej oceny warunków rozwoju przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem segmentu wsparcia przydatne jest wykorzystanie wskaźników rozpatrywanych w ramach panelu krajowych ekspertów przedsiębiorczości (NES). W tej części badań biorą udział zespoły składające się z 36 ekspertów z każdego kraju, specjalizujących się w różnych dziedzinach społeczno-ekonomicznych. Merytoryczny zakres prowadzonych analiz obejmuje szereg obszarów, takich jak: dostępność kapitału, otoczenie prawne (w tym bariery wejścia na rynek) i podatkowe, politykę i publiczne programy wspierania przedsiębiorczości, edukację, szkolnictwo wyższe i doskonalenie zawodowe, badania, rozwój i transfer technologii, komercyjne otoczenie biznesu, w tym infrastrukturę techniczną, stabilność sytuacji gospodarczej, systemy wartości i normy społeczne, percepcję możliwości uruchomienia biznesu, czy ochronę własności intelektualnej.

Wartości zmiennych odpowiadające poszczególnym obszarom są wyznaczane na podstawie szczegółowych wskaźników ocenianych przez ekspertów w odniesieniu do sytuacji w danym kraju. Do oceny wykorzystywana jest 5-stopniowa skala R. Likerta, a wartość zmiennych (po sprawdzeniu zgodności odpowiedzi) jest określana jako średnia arytmetyczna poszczególnych wskaźników. Wyznaczone

⁴⁴³ Zob. np.: R. Sternberg, S. Wennekers, *Determinants and Effects of New Business Creation Using Global Entrepreneurship Monitor Data*, "Small Business Economics", vol. 24, no. 3/2005, ss. 193-203; P.K. Wong, Y.P. Ho, E. Autio, *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM Data*, "Small Business Economics", vol. 24, no. 3/2005, ss. 335-350; R.W. Hafer, G. Jones, *IQ and Entrepreneurship: International Evidence*, "GMU Working Paper in Economics", no. 12-19/2012, ss. 1-36.

⁴⁴⁴ The Global Entrepreneurship Monitor, www.gemconsortium.org

⁴⁴⁵ P. Zbierowski, D. Węclawska, A. Tamawa, P. Zadura-Lichota, M. Bratnicki, *Global Entrepreneurship Monitor Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, ss. 9-14.

czynniki według modelu GEM wpływają bezpośrednio na potencjał przedsiębiorczości, zaś pośrednio na tworzenie nowych firm, a następnie na wzrost gospodarczy mierzony wzrostem PKB oraz zatrudnienia⁴⁴⁶. Na podstawie zawartości merytorycznej poszczególnych zmiennych, wydaje się, że do wyznaczenia zobiektywizowanej oceny warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym segmentu wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych krajach szczególnie przydatne będą miary opisujące⁴⁴⁷:

- finansowanie przedsiębiorczości, wyrażające dostępność firm sektora MSP do różnorodnych źródeł finansowania,
- zakres nakierowania polityki rządowej na działania wspierające mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, w tym znaczenie przedsiębiorczości w systemie gospodarczym danego kraju oraz wpływ podatków i otoczenia prawnego na sektor MSP,
- publiczne programy wsparcia skierowane bezpośrednio do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- edukację z zakresu przedsiębiorczości, w tym przede wszystkim szkolnictwo wyższe i doskonalenie zawodowe,
- zakres, w jakim krajowa sfera badań, rozwoju i transferu technologii jest nakierowana na komercjalizację innowacyjnych rozwiązań i otwarta na współpracę z firmami sektora MSP,
- poziom rozwoju i aktywność środowiska instytucji wspierania małego biznesu.

Drugą z inicjatyw nakierowanych na zobiektywizowaną ocenę warunków rozwoju przedsiębiorczości jest **Indeks GEDI** (*Global Entrepreneurship Development Index*) wyznaczany z inicjatywy Globalnego Instytutu Przedsiębiorczości i Rozwoju⁴⁴⁸ oraz Centrum Przedsiębiorczości i Polityki Społecznej⁴⁴⁹. Ma on postać miernika syntetycznego wyrażającego jakość „ekosystemu” przedsiębiorczości w poszczególnych krajach obejmującego zarówno poziom indywidualnej aktywności przedsiębiorczej, jak również dojrzałość jej otoczenia instytucjonalnego. Jego wartość jest wyznaczana na podstawie trzech subindeksów obejmujących⁴⁵⁰:

- **postawy przedsiębiorcze**, w tym percepcję okazji rynkowych, kompetencje w zakresie podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, akceptację ryzyka i niepowodzeń biznesowych, poziom rozwoju relacji sieciowych oraz kulturę przedsiębiorczości w danym kraju,
- **poziom aktywności przedsiębiorczej**, na którą składa się zdolność wykorzystania okazji rynkowych do zakładania firmy, zdolność do wprowadzania

⁴⁴⁶ M. Bratnicki, P. Zbierowski, R. Kozłowski, *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań Global Entrepreneurship Monitor*, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, ss. 270-272.

⁴⁴⁷ J.E. Amorós, N. Bosma, *Global Entrepreneurship Monitor 2013. Global Report: Fifteen Years of Assessing Entrepreneurship Across the Globe*, Global Entrepreneurship Research Association, 2014, s. 44.

⁴⁴⁸ The Global Entrepreneurship and Development Institute, www.thegedi.org

⁴⁴⁹ Center for Entrepreneurship and Public Policy, www.cepp.gmu.edu

⁴⁵⁰ Z. Acs, L. Szerb, *The Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI)*, Proceedings of the Druid Summer Conference, Imperial College, London Business School, London 2010, ss. 12-19.

zaawansowanych technologicznie rozwiązań w przedsiębiorstwach, wiedza i kwalifikacje kapitału ludzkiego oraz poziom konkurencji rynkowej,

- **aspiracje przedsiębiorcze**, wyznaczone na podstawie oceny zakresu wprowadzania innowacji produktowych, nowych rozwiązań technologicznych, poziomu orientacji rozwojowej i internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz dostępności kapitałów wysokiego ryzyka.

Do pomiaru poszczególnych wskaźników w ramach każdego z subindeksów wykorzystywane są dane pochodzące z badań ankietowych na próbie osób dorosłych w wieku produkcyjnym w ramach projektu GEM, jak również dane makroekonomiczne, dostępne w ramach analiz prowadzonych przez organizacje o zasięgu światowym, m.in. Organizację Narodów Zjednoczonych, Światowe Forum Ekonomiczne, czy Bank Światowy⁴⁵¹. O ile zatem indeks GEDI opisuje w większym zakresie ogólne warunki dla rozwoju przedsiębiorczości, o tyle wybrane wskaźniki w ramach wskaźnika GEM pozwalają w większym stopniu na zobiektywizowaną ocenę segmentu wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w danym kraju.

Wydaje się, że warunki te będą wpływały na poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP w związku z czym sformułowano następującą hipotezę badawczą:

***Hipoteza H2:** Poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z subiektywną i zobiektywizowaną oceną warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym przede wszystkim z oceną jakości oraz dostępności wsparcia w ich otoczeniu.*

Determinowany przez czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne, wzrost nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wymaga stosowania odpowiednich działań, coraz większego zaangażowania zasobów oraz rozwoju umiejętności niezbędnych do sprawnej absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W miarę wzrostu tej aktywności rośnie więc znaczenie **strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia**, nastawionego na zapewnienie względnie trwałej zdolności do sprawnego pozyskiwania oraz wykorzystywania wsparcia w celu istotnego stymulowania procesów rozwojowych firm sektora MSP. Biorąc to pod uwagę w kolejnych rozdziałach przedstawiono **modelowe ujęcie tego podejścia** obejmujące jego podstawowe reguły, determinanty oraz efekty stosowania w praktyce gospodarczej.

⁴⁵¹ L. Szerb, R. Aidis, Z. Acs, *The Comparison of the Global Entrepreneurship Monitor and the Global Entrepreneurship and Development Index Methodologies*, "Foundations and Trends in Entrepreneurship", vol. 9, no. 1/2013, ss. 1-142.

Rozdział 9

Modelowe reguły strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP

Dorobek zarządzania strategicznego dostarcza wielu wartościowych wniosków dla procesów rozwojowych współczesnych organizacji. Ten obszar teorii, który cieszy się dużym znaczeniem i zainteresowaniem poznawczym⁴⁵², traktowany jest przy tym, jako względnie dojrzały naukowo⁴⁵³, co stanowi istotny atut wobec akcentowanych słabości nauk o zarządzaniu⁴⁵⁴.

Należy podkreślić, iż rozważania prowadzone w literaturze na temat zarządzania strategicznego **dotyczą przede wszystkim dużych przedsiębiorstw**⁴⁵⁵. K. Safin zwraca wprawdzie uwagę, iż zarządzanie rozwojem firm sektora MSP wymaga określonego **podejścia strategicznego**, jednak podkreśla, iż nie należy utożsamiać go z wykorzystaniem koncepcji zarządzania i planowania strategicznego, które zostały opracowane z uwzględnieniem potrzeb i specyfiki dużych podmiotów gospodarczych. Jego zdaniem, w odniesieniu do MSP bardziej uprawnione jest wykorzystywanie takich pojęć, jak: koncepcje, zachowania, myślenie⁴⁵⁶, czy **podejście strategiczne**⁴⁵⁷ uwzględniających cechy tej kategorii podmiotów sprzyjające i utrudniające stosowanie rozwiązań strategicznych⁴⁵⁸. J. Jeżak zwraca natomiast uwagę, iż brak strategicznego podejścia do zarządzania małą firmą może skutkować istotnymi ograniczeniami rozwojowymi wynikającymi z braku dostrzegania wyjątkowych szans i zagrożeń w procesie jej funkcjonowania⁴⁵⁹.

W literaturze zwraca się uwagę, iż podejście strategiczne w MSP ma charakter wizjonerski⁴⁶⁰, opiera się na rzadkich zasobach oraz wykorzystaniu korzyści

⁴⁵² B. Nogalski, *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom. 22, nr 2/2013, ss. 9-20.

⁴⁵³ M. Romanowska, R. Krupski, *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, ss. 201-202.

⁴⁵⁴ S. Sudol, *Nauki o zarządzaniu...*, dz. cyt. ss. 19-27.

⁴⁵⁵ F.R. David, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Prentice Hall, New Jersey 2011, ss. 5-16.

⁴⁵⁶ A. Wąsowska, *Myślenie strategiczne w małych i średnich organizacjach*, „Problemy Zarządzania”, vol. 12, no. 1(45)/2014, ss. 156-174.

⁴⁵⁷ T. Listwan, *Strategiczne zarządzanie kadrami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Listwan T., Mruk H. (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009, ss. 141-143.

⁴⁵⁸ K. Safin, *Wybór 1: strategia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 95-109.

⁴⁵⁹ J. Jeżak, *Strategie firm rodzinnych*, [w:] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 107.

⁴⁶⁰ Na temat charakterystyki przedsiębiorców-wizjonerów zob. szerzej: C.H. Reschke, *Psychology in Entrepreneurship and Economic Evolution*, materiały konferencyjne 18th Annual High Technology Small Firms Conference, University of Twente, Enschede 2010.

wynikających z rozwiązań sieciowych⁴⁶¹ i pojawiających się dynamicznie okazji⁴⁶². Powinno być nastawione raczej na przedsiębiorczość i koncentrację ograniczonych zasobów na kreowaniu wartości dla klienta⁴⁶³ poprzez funkcjonowanie w niszach rynkowych, rozwój produktu i penetrację rynku niż na konkutowanie w szerokim zakresie⁴⁶⁴. Przebiega przy tym w określonych warunkach wyznaczanych przez koncentrację decyzji strategicznych w rękach właścicieli, chęć sprawowania przez nich ścisłej kontroli nad działalnością, a często także nieuzasadniony optymizm⁴⁶⁵. Kreowane jest często w sposób samorzutny, emergentny, a czasem nawet nieuświadomiony, jako rezultat zamierzeń i doświadczeń nabytych w trakcie funkcjonowania firmy⁴⁶⁶, jednak wraz ze wzrostem podmiotu rośnie rola rozmyślnego planowania, prognozowania oraz optymalizacji w zakresie alokacji i koordynacji zasobów⁴⁶⁷.

Słabością wielu dotychczasowych badań jest jednak uproszczone ujęcie podejścia strategicznego w firmach sektora MSP, które najczęściej jest zawężone do oceny posiadania przez te podmioty formalnej strategii (planu strategicznego)⁴⁶⁸. Występuje przy tym wartościowanie tego podejścia wyrażane przez stopień jego formalizacji i/lub zakres wykorzystania metod analizy strategicznej⁴⁶⁹. Ujęcie takie wydaje się niewystarczające z trzech podstawowych powodów.

Po pierwsze, istnieje znaczne niebezpieczeństwo, iż zakres wykorzystania zarządzania strategicznego w tych firmach ma charakter bardziej deklaracyjny niż realny i wynika głównie z mody na używanie tego określenia w praktyce gospodarczej⁴⁷⁰. Po drugie, podejście to docenia przede wszystkim formalizację strategii i realizację założeń klasycznego planowania strategicznego. Nie uwzględnia to aktualnych trendów w zakresie zarządzania strategicznego, jak również nie wpisuje się w specyfikę firm sektora MSP, które swoje funkcjonowanie powinny opierać głównie na elastyczności i dynamicznym dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia. W literaturze coraz częściej wskazuje się bowiem na zmierzch klasycznego podejścia do planowania i zarządzania strategicznego

⁴⁶¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 54-60.

⁴⁶² R. Krupski, *Rozwój małych i średnich...*, dz. cyt., ss. 17-18.

⁴⁶³ S. Kraus, I. Kauranen, *Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?* "International Journal of Business Science and Applied Management", vol. 4, no. 1/2009, ss. 42-43.

⁴⁶⁴ S. Kraus, B.S. Reiche, C.H. Resche, *Implications of Strategic Planning in SMEs for International Entrepreneurship Research and Practice*, [w:] Terziovski M. (red.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice*, Routledge, London 2007, ss. 110-127.

⁴⁶⁵ A. Marjański, *Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 116.

⁴⁶⁶ K. Ćwik, *Zachowania strategiczne małych...*, dz. cyt., s. 32.

⁴⁶⁷ F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 53.

⁴⁶⁸ Na problem ten zwracają uwagę: J.S. Aldehayyat, N. Twaissi, *Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context*, "International Journal of Business and Management", vol. 6, no. 8/2011, ss. 256-257.

⁴⁶⁹ Zob. np. J. Šebestová, K. Nowáková, *Dynamic Strategy for Sustainable Business Development: Mania or Hazard?*, "The Amfiteatru Economic Journal", vol. 15, no. 34/2013, ss. 442-454.

⁴⁷⁰ J. Strużyńska, D. Orman, *Zarządzanie strategiczne w małych firmach*, [w:] Krupski R. (red.), *Metody zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2000, s. 233.

wynikający z niedostosowania go do warunków wysokiej niepewności działania⁴⁷¹, a R. Krupski traktuje nawet strategię jako przyjęte przez firmę ograniczenia nałożone na mechanizmy elastyczności⁴⁷². Trzeci powód wiąże się natomiast z dorobkiem teorii zarządzania strategicznego, która zaoferować może firmom sektora MSP znacznie więcej wskazówek dotyczących kształtowania podejścia strategicznego niż przepisy na formułowanie relatywnie statycznych planów działalności gospodarczej i wykorzystywanie metod analizy strategicznej zaprojektowanych pierwotnie dla dużych korporacji. W przypadku tych podmiotów zaleca się bowiem odejście od formalnych (planistycznych) koncepcji zarządzania strategicznego w stronę interpretacji strategii jako wzorca działania, czy **reguł określonych zachowań**⁴⁷³.

W niniejszej pracy uznano zatem, iż z powodu niepełnego dopasowania klasycznych koncepcji zarządzania strategicznego do potrzeb mikro, małych i średnich przedsiębiorstw **podejście strategiczne do absorpcji wsparcia** w tych firmach nie musi opierać się na posiadaniu formalnej strategii w tym zakresie. Powinno natomiast wyrażać się zarówno poprzez określoną ideę i sposób myślenia o funkcjonowaniu firmy, jak również obejmować określone, zoperacjonalizowane reguły działania, nastawione na kreowanie przyszłego rozwoju oraz przewagi konkurencyjnej firmy z uwzględnieniem dynamiki zmian zewnętrznych warunków funkcjonowania, ich wielowymiarowości i niepewności⁴⁷⁴. Może być zatem rozpatrywana przez pryzmat **charakterystycznych reguł**⁴⁷⁵ (zasad) opierających się na dorobku teorii zarządzania strategicznego, uwzględniających specyfikę MSP i nakierowanych na zapewnienie względnie trwałej zdolności do sprawnej absorpcji form i instrumentów wsparcia dostosowanych do tempa i celów rozwoju firmy.

Reguły te powinny być jednocześnie głęboko zakorzenione w systemach organizacyjnych firm sektora MSP oraz w ich związkach ze środowiskiem zewnętrznym. Próbę określenia ich zakresu podjął J. Mugler⁴⁷⁶ który opierając się na koncepcji konfiguracji czynników strategicznych D. Millera⁴⁷⁷ wyznaczył cztery podstawowe obszary (domeny) tworzące układ kształtujący **strategiczne warunki funkcjonowania firm sektora MSP**. Zalicza do nich:

- osobę (osobowość) przedsiębiorcy (właściciela-menedżera) rozpatrywaną poprzez jego kompetencje, w tym cechy, motywację, kwalifikacje i postawy,
- otoczenie obejmujące sferę mikro oraz makro, wraz z poszczególnymi wymiarami,
- zasoby firmy, podzielone na zasoby materialne i niematerialne,
- przyjęte metody zarządzania, zarówno w sferze krótko-, jak i długoterminowej.

⁴⁷¹ H. Mintzberg, *Rise and Fall of Strategic Planning*, Pearson Education Limited, Harlow 2000, ss. 159-220; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, ss. 36-39.

⁴⁷² R. Krupski, *Planowanie strategiczne z okazją w tle*, [w:] Rokita J., Grudzewski W. (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2007, s. 179.

⁴⁷³ K. Safin, B. Pabjan, J. Pluta, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014, s. 167.

⁴⁷⁴ por. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, ss. 18-24.

⁴⁷⁵ Wyznaczone zasady stanowić będą jednocześnie propozycję operacjonalizacji strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP.

⁴⁷⁶ J. Mugler, *The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises*, materiały konferencyjne Science in Engineering, Economics and Education, Budapest Tech International Jubilee Conference, Budapest 2004, ss. 247-256.

⁴⁷⁷ D. Miller, *The Genesis of Configuration*, "Academy of Management Review", vol. 12, no. 4/1987, ss. 686-701.

Według J. Muglera na każdy z tych obszarów (pozostających ze sobą w relacji współzależności) składa się wiele szczegółowych czynników, a ich konfiguracja nie jest stała, lecz dynamicznie zmienia się w trakcie cyklu życia firmy pozwalając na dopasowanie rozwiązania do potrzeb i aktualnych możliwości przedsiębiorstwa. Na istotne znaczenie tych obszarów w kształtowaniu strategicznych warunków rozwoju mikro, małych i średnich firm zwracają również uwagę S. Kraus, I. Kauranen i C.H. Reschke⁴⁷⁸, którzy rozszerzają ten wykaz o posiadanie strategii opartej na wyznaczonym kierunku i wizji działania oraz strukturalne rozwiązania organizacyjne, a domenę zasobów uzupełniają o specyficzne zdolności, z których te najbardziej pożądane mają charakter dynamiczny (w odróżnieniu od działań zrutynizowanych). Zdaniem autorów konfiguracja tych czynników pełni szczególnie istotną rolę w ramach koncepcji **przedsiębiorczości strategicznej**, która wywodzi się z teorii przedsiębiorczości opartej na okazjach⁴⁷⁹ podkreślając synergiczne korzyści wynikające z wykorzystania (1) działań przedsiębiorczych nakierowanych na poszukiwanie okazji oraz (2) zarządzania strategicznego. Jej zadaniem jest wykorzystanie tych okazji do zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej firmy⁴⁸⁰. Nakierowana jest przy tym na zapewnienie długoterminowej zdolności firmy do identyfikacji i kreacji okazji w celu wprowadzania innowacyjnych rozwiązań (zarówno produktowych, jak i np. procesowych, czy technologicznych)⁴⁸¹.

Ujęcie to wydaje się szczególnie użyteczne do opisu charakterystycznych reguł strategicznego podejścia firm sektora MSP do absorpcji wsparcia, które w znacznym stopniu nakierowane jest na wykorzystanie okazji w procesach rozwojowych przedsiębiorstw. Uzasadnieniem jest tu również jego znaczna aplikacyjność w warunkach wysokiej zmienności otoczenia⁴⁸², co odpowiada właściwościom otoczenia firm sektora MSP, w tym szczególnie charakterystyce segmentu wsparcia tych przedsiębiorstw. Wartość merytoryczna, uniwersalny charakter i elastyczność wyżej wymienionych koncepcji pozwala potraktować je zatem jako podstawę do wyznaczenia kluczowych obszarów (domen), w ramach których powinien koncentrować się opis reguł określających strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia.

⁴⁷⁸ S. Kraus, I. Kauranen, C.H. Reschke, *Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration Approach*, "Management Research Review", vol. 34, no. 1/2011, ss. 58-74. Propozycja ta oparta jest w znacznym stopniu na wcześniejszych rozważaniach: S. Kraus, I. Kauranen, *Conceptualizing a Configuration Approach-Based Model of Strategic Entrepreneurship*, International Journal of Strategic Management, vol. 9, no. 2/2009, ss. 26-38.

⁴⁷⁹ Zob. szerzej: R.G. Holcombe, *Entrepreneurship and Economic Growth*, "Quarterly Journal of Austrian Economics", vol. 1, no. 2/1998, ss. 45-62; T. Fu-Lai Yu, *An Entrepreneurial Perspective of Institutional Change*, "Constitutional Political Economy", vol. 12, no. 3/2001, ss. 217-236.

⁴⁸⁰ S. Venkataraman, S.D. Sarasvathy, *Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story*, [w:] Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S. (red.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford 2001, ss. 650-668; D.F. Kuratko, R.D. Ireland, J.G. Covin, J.S. Hornsby, *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, "Entrepreneurship Theory & Practice", vol. 29, no. 6/2005, ss. 699-716.

⁴⁸¹ R.D. Ireland, J.W. Webb, *Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation*, "Business Horizons", vol. 50, no. 1/2007, ss. 49-59.

⁴⁸² J. Macias, *Przedsiębiorczość strategiczna – kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa w czasach burzliwych*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2010, ss. 3-5.

Istotną rolę pełnić tu będzie z pewnością obszar związany z osobowością przedsiębiorcy, który poprzez swoją codzienną aktywność, oddziaływanie na wszelkie funkcje przedsiębiorstwa, relacje z zatrudnionymi pracownikami i formowanie kultury organizacyjnej podmiotu⁴⁸³, w szerszym (strategicznym) wymiarze wpływa na ukształtowanie **społecznej struktury firmy**⁴⁸⁴. Kolejne obszary wynikają z konieczności rozpoznania **potencjału otoczenia** reprezentowanego przez różne formy i instrumenty wsparcia, a następnie z wagi mobilizacji, zaangażowania i koncentracji **ograniczonych zasobów** na działalności absorpcyjnej. W interakcjach między firmą i jej otoczeniem kluczową rolę będą pełnić **systemowe rozwiązania w sferze zarządzania** nakierowane na dopasowanie potencjałów wewnętrznego i zewnętrznego środowiska firmy, a także bezpośrednie powiązanie absorpcji wsparcia z realizacją procesów rozwojowych. Ostatni obszar tworzyć będą natomiast **rozwiązania organizacyjne** stosowane w trakcie działalności absorpcyjnej. Na tej podstawie przyjęto, iż reguły strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP powinny być rozpatrywane w ramach pięciu obszarów (domen), na które składają się:

1. **Obszar społeczny**, związany z oddziaływaniem osobowości i aktywności przedsiębiorcy (właściciela-menedżera firmy) na przebieg działalności absorpcyjnej.
2. **Obszar otoczenia**, obejmujący świadomość istnienia wysokiego potencjału segmentu wsparcia, który może być wykorzystany w procesach rozwojowych firmy.
3. **Obszar zasobów**, związany z mobilizacją, zaangażowaniem i koncentracją ograniczonych zasobów materialnych i niematerialnych na działalności absorpcyjnej.
4. **Obszar systemu zarządzania**, zapewniający dopasowanie wewnętrznego i zewnętrznego potencjału firmy oraz skierowanie absorbowanego wsparcia na realizację strategicznych (kluczowych) kierunków rozwojowych.
5. **Obszar organizacyjny** nakierowany na tworzenie formalnych i nieformalnych rozwiązań strukturalnych sprzyjających działalności absorpcyjnej.

Akcentując strategiczny charakter rozpatrywanego podejścia do działalności absorpcyjnej wyznaczenie określonych (skonkretyzowanych) reguł (zasad) **w każdym z wyżej wymienionych obszarów** powinno opierać się na dorobku teorii zarządzania strategicznego ze szczególnym uwzględnieniem specyficznych cech firm sektora MSP. Szeregu wartościowych wniosków pozwalających na identyfikację tych reguł dostarcza:

- dorobek poszczególnych szkół zarządzania strategicznego nakierowany na poszukiwanie rozwiązań istotnych dla wykorzystania absorpcji wsparcia w procesach rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- analiza podstawowych cech zarządzania strategicznego, które należy uwzględnić w strategicznym podejściu firm sektora MSP do absorpcji wsparcia.

⁴⁸³ G. Roszyk-Kowalska, A. Stańda, *Kulturowoorganizacyjny kontekst przedsiębiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, s. 321; K. Klat, M. Matejun, *Identification and Role of Organizational Culture in Small Enterprises*, [w:] Chodorek M. (red.), *Organizational Relations as a Key Area of Positive Organizational Potential*, Nicolaus Copernicus University Press, Torun 2012, ss. 78-80.

⁴⁸⁴ T. Łuczka, *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 3/1995, ss. 115-116.

Wieloletni rozwój koncepcji zarządzania strategicznego doprowadził do powstania wielu teorii i podejść, które na podstawie określonych kryteriów grupowane są w **szkoły zarządzania strategicznego**⁴⁸⁵. Dorobek teoretyczny w tej sferze jest bardzo szeroki i wyraża ewolucję myślenia oraz działania w obszarze wyznaczania, wyboru, implementacji i wykorzystania strategii firmy na gruncie nauk o zarządzaniu. Próby jego typologizacji były wielokrotnie podejmowane w literaturze, a wśród nich można wymienić propozycje takich autorów, jak:

- E. Earle-Chaffee⁴⁸⁶, która analizując trendy charakterystyczne dla początkowego okresu rozwoju teorii zarządzania strategicznego identyfikuje podejście (1) liniowe, (2) adaptacyjne oraz (3) interpretatywne,
- J.Ch. Mathé⁴⁸⁷, który w oparciu o kryteria racjonalności strategicznej i zachowań strategicznych wyróżnia siedem szkół zarządzania strategicznego. W pierwszej grupie wymienia szkoły: (1) harwardzką, (2) planowania strategicznego, (3) pozycjonowania macierzowego oraz (4) szkołę ilościową, podkreślając techniczno-ekonomiczny wymiar strategii opartej na racjonalnych sposobach zachowań, ocen i sposobów postępowania. W drugiej grupie sytuuje szkoły: (5) beha-wioralną, (6) systemową i (7) szkołę inkrementalistów, wskazując przede wszystkim na rolę doświadczenia i zachowań organizacyjnych w nisko-sformalizowanym procesie formułowania i realizacji strategii,
- M. Farjoun⁴⁸⁸, który na podstawie paradygmatów zarządzania strategicznego wyróżnia mechanistyczne i organiczne podejście do strategii przedsiębiorstwa,
- H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel⁴⁸⁹, którzy zidentyfikowali dziesięć szkół zarządzania strategicznego: (1) projektowania, (2) planistyczną, (3) pozycyjną, (4) przedsiębiorczą, (5) poznania, (6) uczenia się, (7) władzy, (8) kulturową, (9) uwarunkowań środowiskowych oraz (10) konfiguracji,
- M. Romanowska⁴⁹⁰, która w oparciu o specyfikę strategii i zasady jej tworzenia wyróżnia trzy podejścia: (1) ucieczka w suboptymalizację, (2) poszukiwanie strategicznej perspektywy oraz (3) poszukiwanie kamienia filozoficznego,
- K. Oblój⁴⁹¹, który wymienia szkoły: (1) planistyczną, (2) ewolucyjną, (3) pozycyjną oraz (4) zasobów, umiejętności i uczenia się,
- A. Stabryła⁴⁹², który akcentując specyfikę podejść badawczych i ich zastosowanie w praktyce wymienia nurt (1) planistyczny, (2) pozycyjny oraz (3) integratywny,

⁴⁸⁵ A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 32.

⁴⁸⁶ E. Earle-Chaffee, *Three Models of Strategy*, "Academy of Management Review", vol. 10, no. 1/1985, ss. 89-98.

⁴⁸⁷ J.Ch. Mathé, *Politique générale de l'entreprise. Analyse et management stratégiques*, Economica, Paris 1987; M. Lisiński, *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 774/2008, ss. 7-8.

⁴⁸⁸ M. Farjoun, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, "Strategic Management Journal", vol. 23, no. 7/2002, ss. 561-594; M. Lisiński, *Analiza organicznego modelu...*, dz. cyt., ss. 8-11.

⁴⁸⁹ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 2005.

⁴⁹⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, dz. cyt., ss. 14-16.

⁴⁹¹ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999, ss. 33-98.

⁴⁹² A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii...*, dz. cyt., ss. 27-29.

- Ł. Sułkowski⁴⁹³, który opierając się na dialektyce wiedzy (wyrażającej się racjonalnym i świadomym kształtowaniem strategii) oraz wiary (związanej z uwzględnianiem w tym procesie wartości i norm kulturowych) wyróżnia następujące podejścia: (1) planistyczne, (2) ograniczonej racjonalności, (3) wzajemnie subiektywne oraz (4) subiektywne,
- J. Niemczyk⁴⁹⁴, który podkreślając różnice w logice zarządzania strategicznego wymienia szkoły klasyczne i nowoczesne. Do pierwszej grupy zalicza podejścia: (1) planistyczne, (2) pozycyjne oraz (3) zasobowe, natomiast do drugiej: (4) innowacyjno-przedsiębiorcze oraz (5) sieciowe,
- M. Bratnicki i P. Zbierowski⁴⁹⁵, którzy biorąc pod uwagę różnice w ukierunkowaniu działalności i planów organizacji identyfikują sześć orientacji strategicznych: (1) zasobową, (2) przedsiębiorczą, (3) przyszłościową, (4) rynkową, (5) na interesariuszy oraz (6) pozytywną.

Dorobek i charakterystyka poszczególnych szkół zarządzania strategicznego są wnikliwie opisane w literaturze⁴⁹⁶. Z uwagi na ich różnorodność w dalszej części rozdziału wykorzystane zostaną jedynie wybrane z nich, które uznano za najbardziej istotne do opisu reguł strategicznego podejścia firm sektora MSP do absorpcji wsparcia. Szereg wniosków dla rozpatrywanego podejścia wynika również z ogólnych atrybutów strategii i podstawowych **cech zarządzania strategicznego** w organizacjach, do których można zaliczyć⁴⁹⁷:

- **długookresowe cele** – działania strategiczne koncentrują się na formułowaniu i osiąganiu względnie długookresowych celów działalności firmy,
- **horyzont czasu** – działania strategiczne zawsze przebiegają w czasie, a korzyści z nich wynikające mogą pojawiać się dopiero w dłuższym horyzoncie czasowym,
- **efekty** – działania strategiczne powinny konsekwentnie sprzyjać realizacji najważniejszych celów działalności gospodarczej,
- **koncentracja** (skupienie wysiłków) wyraża się podporządkowaniem i wykorzystaniem zasobów i umiejętności firmy na realizacji zamierzeń strategicznych,

⁴⁹³ Ł. Sułkowski, *Knowledge and Belief as Dialectics of Strategic Management*, "Management", vol. 11, no. 1/2007, ss. 65-69.

⁴⁹⁴ J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

⁴⁹⁵ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?* „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom. 22, nr 2/2013, ss. 142-158.

⁴⁹⁶ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009; M. Lisiński, *Przegląd paradygmatów zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 856/2011, ss. 5-21; G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: a Co-Word Analysis*, "Strategic Management Journal", vol. 33, no. 2/2012, ss. 162-188; A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, ss. 11-20; L.A. Guerras-Martin, A. Madhok, A. Montoro-Sánchez, *The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions*, "Business Research Quarterly", vol. 17, no. 2/2014, ss. 69-76.

⁴⁹⁷ Opracowanie własne na podstawie: R. Krupski, *Struktura strategii i cechy strategii*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, ss. 18-19; L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym...*, dz. cyt., ss. 71-75; F.R. David, *Strategic Management. Concepts...*, dz. cyt., ss. 19-21; F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie...*, dz. cyt., s. 50.

- **kompleksowość** – działania strategiczne powinny uwzględniać możliwie jak najwięcej czynników zewnętrznych i wewnętrznych, mogących pozytywnie lub negatywnie je determinować,
- **wszechobecność** – działania strategiczne powinny być obecne w każdej części organizacji i wyrażać się aktywnością we wszystkich komórkach organizacyjnych i na wszystkich stanowiskach pracy,
- **układ decyzji** – wyraża się podejmowaniem wielu różnych decyzji wzajemnie się wspierających i tworzących konsekwentny i logiczny układ nakierowany na realizację działań strategicznych,
- **realność** – działania strategiczne powinny uwzględniać aktualne i przyszłe warunki funkcjonowania oraz pozytywne i negatywne skutki podjętych decyzji,
- **elastyczność** – działania strategiczne powinny być dostosowane do tempa i kierunków rozwoju firmy oraz do aktualnych i antycypowanych warunków otoczenia, a także cechować się otwartością na zmiany,
- **ważność** – działania strategiczne traktowane są jako kluczowy element sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa,
- **komunikatywność** – działania strategiczne powinny być jasne i zrozumiałe dla osób je realizujących,
- **stymulacja** – działania strategiczne nie powinny być rutynowe, lecz powinny inspirować do kreatywnego oraz innowacyjnego działania i samodoskonalenia,
- **etyka** – działania strategiczne powinny być podejmowane i realizowane w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny.

Na podstawie dorobku poszczególnych szkół oraz podstawowych cech zarządzania strategicznego, a także specyficznych właściwości firm sektora MSP można zidentyfikować **modelowe reguły (zasady)** w poszczególnych obszarach (domenach) strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Ważnych wniosków dla zestawu reguł charakterystycznych **dla obszaru społecznego** dostarcza dorobek szkoły władzy i szkoły kulturowej, jak również takie cechy zarządzania strategicznego, jak: wszechobecność, komunikatywność i etyka.

Szkoła władzy⁴⁹⁸ akcentuje znaczenie gry interesów w ramach zarządzania strategicznego, które kształtowane jest poprzez wykorzystywanie wpływów, oddziaływania i polityki w procesie negocjowania warunków sprzyjających realizacji określonych celów. Władza jest tutaj rozpatrywana zarówno na poziomie mikro (wewnątrz organizacji), jak również makro (zewnętrzna siła organizacji). Specyfika firm sektora MSP wiąże się (1) z relatywnie wysoką (w stosunku do dużych przedsiębiorstw) centralizacją i koncentracją władzy wewnątrz organizacji w osobie przedsiębiorcy, przy jednoczesnej (2) niewielkiej, zewnętrznej sile przetargowej podmiotu. Pierwsza cecha wynika z charakterystycznej dla MSP dominacji przedsiębiorcy (właściciela-menedżera) w systemie organizacyjno-kulturowym firmy oraz występującej często jedności własności i zarządzania. Koncentracji władzy sprzyjają również uproszczone formy prawne, wśród których dominuje jednoosobowa forma prowadzenia firmy (osoba fizyczna prowadząca

⁴⁹⁸ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, dz. cyt., ss. 234-261.

działalność gospodarczą), albo spółki cywilne, lub handlowe spółki osobowe. Drugą cechą uzasadnia natomiast silna presja warunków zewnętrznych, przy jednoczesnej niewielkiej zdolności oddziaływania na otoczenie firm sektora MSP. W tych warunkach przedsiębiorca (właściciel-menedżer) posiada znaczną władzę, swobodę i autonomię stanowiącą podstawę prowadzonej działalności absorpcyjnej, a ograniczenia w tym zakresie będą wynikały raczej z presji środowiska zewnętrznego.

W literaturze zwraca się uwagę, iż władza w organizacji wiąże się silnie i bezpośrednio z zagadnieniem przywództwa⁴⁹⁹. M. Bratnicki podkreśla, iż obie te kategorie zajmują centralne miejsce w procesach funkcjonowania i rozwoju współczesnych organizacji⁵⁰⁰. Zwraca on jednocześnie uwagę na bliskie związki przywództwa ze sferą społeczną przedsiębiorstwa podkreślając jego rolę we współewolucji podmiotów gospodarczych oraz ich otoczenia w ramach przedsiębiorczego rozwoju organizacji⁵⁰¹. Przywództwo traktowane jest również jako jedna z podstawowych cech przedsiębiorcy⁵⁰² oraz ważny czynnik implementacji przez niego zamierzeń strategicznych⁵⁰³, które w przypadku firm sektora MSP wiąże się przede wszystkim z zaangażowaniem ograniczonych zasobów społecznych w realizację kluczowych kierunków działania.

Rozważania te wskazują, iż wobec posiadania przez przedsiębiorców (właścicieli-menedżerów) znacznego zakresu władzy w firmach sektora MSP powinni oni wykorzystać swoją pozycję do zapewnienia przywództwa nakierowanego na zwiększenie motywacji, kreatywności i zaangażowania podwładnych, co dotyczyć powinno również prowadzonej działalności absorpcyjnej. Przywództwo powinno jednocześnie kształtować system wartości przedsiębiorstwa, co znajduje uzasadnienie w **kulturowej szkole zarządzania strategicznego**⁵⁰⁴. W jej ramach akcentuje się bowiem znaczenie działania zespołowego opartego na podzielanych w organizacji normach kulturowych, co ma istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości⁵⁰⁵. Ważnym zadaniem działań przywódczych w obszarze społecznym będzie również zapewnienie **wszechobecności i komunikatywności** podejmowanej aktywności absorpcyjnej. Działania sprzyjające pozyskiwaniu i wykorzystywaniu wsparcia powinny być bowiem obecne i wyrażać się niezbędnym zaangażowaniem w każdej części organizacji, przy jednoczesnym zapewnieniu ich jasności i zrozumienia dla osób je realizujących.

Reguły wyznaczone w ramach obszaru społecznego strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia powinny wiązać się także z działaniami realizowanymi **w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny**. Takie podejście jest doceniane w Unii

⁴⁹⁹ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, ss. 12-21; R. Rutka, *Kształtowanie zachowań przez kierownika*, [w:] Rutka R., Wróbel P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012, ss. 34-48.

⁵⁰⁰ M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000, ss. 142-143.

⁵⁰¹ M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3/2011, ss. 38-39.

⁵⁰² J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN Warszawa 1960, ss. 140-141.

⁵⁰³ C. Jooste, B. Fourie, *The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders*, „Southern African Business Review”, vol. 13, no. 3/2009, ss. 51-68.

⁵⁰⁴ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, dz. cyt., ss. 263-283.

⁵⁰⁵ M. Bratnicki, W. Dyduch, *Przedsiębiorczość – element kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2002, ss. 81-92.

Europejskiej i wiąże się z wieloma korzyściami dla przedsiębiorstw, zapewniającymi przede wszystkim poprawę wizerunku w otoczeniu oraz wzrost reputacji i wiarygodności ze strony interesariuszy⁵⁰⁶. W ramach strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia działania etyczne i społecznie odpowiedzialne pełnią rolę fundamentu dla interakcji pomiędzy firmami sektora MSP a segmentem wsparcia, co silnie wiąże się z kolejnym obszarem dotyczącym ich otoczenia

Znaczenie **obszaru środowiska zewnętrznego** dla strategicznego podejścia do rozwoju organizacji jest szeroko akcentowane w teorii zarządzania strategicznego. Do podstawowych podejść zwracających uwagę na ten element zaliczyć można szkołę pozycyjną, projektowania oraz środowiskową. Wśród cech zarządzania strategicznego istotnych dla wyznaczenia reguł strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w tym obszarze można natomiast wymienić kompleksowość oraz realność.

Nawiązując do jednej z podstawowych przesłanek **szkoły pozycyjnej** punktem wyjścia do kształtowania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia powinno być otoczenie przedsiębiorstwa, a szczególnie segment wsparcia, którego potencjał staje się podstawowym kryterium wyborów podejmowanych w związku z działalnością absorpcyjną⁵⁰⁷. Zgodnie z podstawowymi zasadami tej szkoły środowisko zewnętrzne stanowi punkt wyjścia do podejmowanych działań strategicznych⁵⁰⁸, co dotyczyć powinno również aktywności w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w procesach rozwojowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Specyfika firm sektora MSP i ich relacji ze środowiskiem zewnętrznym wskazuje przy tym na relatywnie słabą pozycję tych podmiotów (obejmującą przede wszystkim siłę przetargową), w stosunku do elementów otoczenia bliższego w ramach segmentu wsparcia. Problemem może być tu również niewielki zakres ich działania rynkowego utrudniający uchwycenie pełnej perspektywy środowiska zewnętrznego, a zwłaszcza otoczenia pośredniego.

Z tego powodu w ramach podejścia strategicznego istotne powinny być działania nakierowane na dopasowanie (kojarzenie) pomiędzy (ograniczonym) potencjałem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a warunkami występującymi w segmencie wsparcia, co jest szczególnie podkreślane w ramach **szkoły projektowania**⁵⁰⁹. Możliwość absorpcji korzystnych form i instrumentów wsparcia traktowana może być zgodnie z tym podejściem jako szansa wpływająca na zdolność do podejmowania określonych wyzwań rozwojowych. Również projektowy charakter działań strategicznych charakterystyczny dla tej szkoły wpisuje się w specyfikę inicjatyw absorpcyjnych, z których wiele ma charakter jednorazowych przedsięwzięć, od których powodzenia uzależnione mogą być dalsze procesy rozwojowe firmy.

Konieczność uwzględnienia wpływu otoczenia organizacji jest również podkreślana w ramach **szkoły środowiskowej**⁵¹⁰, w której akcentuje się zewnętrzny,

⁵⁰⁶ S. Borkowska, *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6/2005, ss. 24-28.

⁵⁰⁷ Por. K. Oblój, *Strategia organizacji...*, dz. cyt., s. 69.

⁵⁰⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 192.

⁵⁰⁹ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, dz. cyt., ss. 23-46; J. Niemczyk, *Filozofie i szkoły...*, dz. cyt., s. 13.

⁵¹⁰ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, dz. cyt., ss. 285-300.

sytuacyjny kontekst podejmowanych działań strategicznych. Wiąże się to ze znaczną złożonością, dynamiką i zmiennością segmentu wsparcia oraz wyraża konieczność podejmowania odpowiednich działań reakcyjnych w oparciu o rozpoznane warunki zewnętrzne.

Przedstawione powyżej rozważania wskazują w związku z tym na wysoką rangę **zasady kompleksowości** w strategicznym podejściu firm sektora MSP do absorpcji wsparcia, zgodnie z którą prowadzona działalność absorpcyjna powinna uwzględniać możliwie jak najwięcej czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych, mogących wpływać pozytywnie lub negatywnie na jej przebieg i skuteczność. Istotną staje się również **realność działań** podejmowanych w tej sferze, uwzględniających aktualne i perspektywiczne warunki występujące w segmencie wsparcia (oraz w wewnętrznym środowisku organizacji), a także pozytywne i negatywne skutki decyzji podjętych w ramach aktywności absorpcyjnej. Na tej podstawie przyjęto, iż do podstawowych reguł strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w obszarze otoczenia będzie należeć:

- konieczność rozpoznania i uwzględnienia szeregu czynników zewnętrznych w ramach prowadzonej działalności absorpcyjnej, w tym przede wszystkim dostępności oraz warunków absorpcji różnych instrumentów wsparcia,
- świadomość korzyści i zagrożeń wynikających z absorpcji poszczególnych form oraz instrumentów wsparcia w procesie rozwoju przedsiębiorstwa.

Wynika z tego, iż w ramach tego obszaru strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia najbardziej adekwatne będzie **poszukiwanie strategicznej perspektywy**⁵¹¹ nakierowanej na wykorzystanie wniosków z monitoringu wysoce dynamicznego i zmiennego otoczenia w procesie podejmowania kluczowych decyzji dotyczących zaangażowania w działalność absorpcyjną. Uzupełnieniem zaleceń dla firm sektora MSP powinno być jednocześnie wykorzystanie strategicznego podejścia wyrażonego **w języku okazji**, nastawionego na rozwój procesów, zasobów i struktur umożliwiających identyfikację i wykorzystanie okazji⁵¹². Dla skuteczności tych działań wymagane jest posiadanie przez firmę odpowiedniego poziomu zasobów⁵¹³, co bezpośrednio łączy obszar otoczenia z kolejną domeną omawianego podejścia.

Jako kolejną sferę kształtującą strategiczne podejście do absorpcji wsparcia zidentyfikowano **obszar zasobów**, który wiąże się z mobilizacją, zaangażowaniem i koncentracją ograniczonych zasobów materialnych i niematerialnych firm sektora MSP w działalność absorpcyjną. Do podstawowych podejść teorii zarządzania strategicznego nakierowanych na znaczenie tego zagadnienia można zaliczyć szkołę zasobów, umiejętności i uczenia się oraz szkołę ewolucyjną. Wśród cech zarządzania strategicznego istotnych dla wyznaczenia reguł strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w tym obszarze można natomiast wymienić koncentrację oraz układ decyzji kierowniczych.

⁵¹¹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w...*, dz. cyt., s. 15.

⁵¹² R. Krupski, *Strategie elastyczne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, ss. 203-211.

⁵¹³ A. Sopińska, *Rozważania dotyczące formułowania strategii w języku zasobów*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2010, s. 172.

Dorobek **szkoły zasobów, umiejętności i uczenia się**⁵¹⁴ koncentruje się na wnętrzu organizacji podkreślając znaczenie wykorzystania dostępnych, wartościowych zasobów i specyficznych umiejętności (jak również kluczowych kompetencji) w celu zapewnienia przewagi konkurencyjnej i realizacji procesów rozwojowych przedsiębiorstw⁵¹⁵. Podkreśla się tu jednocześnie rolę zasobów niematerialnych, opartych najczęściej na wiedzy lub posiadających charakter intelektualny, zakorzenionych w znacznym stopniu w kulturze, normach i wartościach danej organizacji⁵¹⁶. W przypadku firm sektora MSP jako kluczowy zasób jest traktowana na przykład ich orientacja przedsiębiorcza⁵¹⁷, która w powiązaniu z pozostałymi zasobami (przede wszystkim opartymi na wiedzy), w tym pozyskanymi w ramach działalności absorpcyjnej, pełni rolę istotnego moderatora procesów wzrostowych tych podmiotów⁵¹⁸.

Specyficzną cechą warunkującą wykorzystanie tego podejścia w rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw są ich **immanentne niedobory zasobowe**, wynikające z ilościowych ograniczeń firm sektora MSP. Ponieważ dotyczą one przede wszystkim zasobów ludzkich, finansowych i techniczno-technologicznych, kluczową rolę w kształtowaniu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia powinny odgrywać zasoby niematerialne, co zostanie uwzględnione w kolejnym rozdziale pracy. Pomimo tych ograniczeń znaczenie podejścia zasobowego dla procesów zarządzania podkreśla się nawet w przypadku firm najmniejszych, zwracając szczególnie uwagę na rolę zasobów niematerialnych w zapewnieniu długoterminowej zdolności do ich przetrwania i rozwoju⁵¹⁹.

Specyfika działalności absorpcyjnej wskazuje, iż jej realizacja wymaga od firm sektora MSP zaangażowania określonych zasobów i umiejętności, co wiąże się przede wszystkim z ich zapewnieniem, rozwojem, mobilizacją, konfiguracją i koncentracją w celu pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w realizacji celów rozwojowych firmy. W związku z ograniczeniami zasobowymi MSP i w celu zwiększenia sprawności prowadzonej działalności absorpcyjnej zalecane jest zaangażowanie wszystkich członków tych organizacji, a więc zarówno przedsiębiorcy (właściciela-menedżera), kierownictwa, jak również pracowników firmy. Biorąc to pod uwagę do podstawowych reguł w obszarze zasobów w ramach strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia zaliczono:

- mobilizację zasobów i umiejętności wymaganych do działalności absorpcyjnej,
- koncentrację zasobów i umiejętności na działalności absorpcyjnej,
- zaangażowanie kierownictwa i pracowników firmy w proces absorpcji wsparcia.

⁵¹⁴ K. Oblój, *Strategia organizacji...*, dz. cyt., ss. 83-99.

⁵¹⁵ J. Niemczyk, *Filozofie i szkoły...*, dz. cyt., s. 17.

⁵¹⁶ J. Borowski, *Teoria przedsiębiorstwa w świetle teorii ekonomii i zarządzania*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3(63)/2013, s. 89.

⁵¹⁷ J. Ferreira, S. Azevedo, *Entrepreneurial Orientation as a Main Resource and Capability on Small Firm's Growth*, „Munich Personal RePEc Archive”, Working Paper, no. 5682/2007.

⁵¹⁸ L. Cassia, T. Minola, *Hyper-Growth of SMEs. Toward a Reconciliation of Entrepreneurial Orientation and Strategic Resources*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, vol. 18, no. 2/2012, ss. 179-197.

⁵¹⁹ F. Kelliher, L. Reinl, *A Resource-Based View of Micro-Firm Management Practice*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 16, no. 3/2009, ss. 521-532.

Reguły te wspierają jednocześnie realizację takich cech zarządzania strategicznego, jak **koncentracja i układ decyzji**. Wyrażają bowiem skupienie wysiłków firm sektora MSP i ich ograniczonych zasobów na działalności absorpcyjnej, a zaangażowanie kierownictwa pozwala na podejmowanie w tej sferze decyzji wzajemnie się wspierających i tworzących konsekwentny i logiczny układ nakierowany na sprawność absorpcji wsparcia w procesach rozwojowych firmy.

Należy przy tym zaznaczyć, iż sprawna działalność absorpcyjna powinna prowadzić do zapewnienia i rozwoju zasobów oraz umiejętności przydatnych zarówno w procesach rozwojowych, jak też użytecznych w dalszych działaniach nastawionych na pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia. Można zatem mówić w tym przypadku o efekcie multiplikacyjnym, przy czym istotne jest, aby zasoby rozwijane dzięki aktywności absorpcyjnej miały charakter unikalny, pozwalający na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy w związku z tym uwzględnić również dorobek **szkoły ewolucyjnej**⁵²⁰, która wiąże się blisko z umiejętnościami uczenia się i doskonalenia organizacji⁵²¹. W miarę rozwoju zasobów, doświadczenia i zdolności firm sektora MSP należy bowiem oczekiwać doskonalenia w prowadzeniu aktywności absorpcyjnej. Z pewnością przydatne będą w tym przypadku wzorce prowadzące do sukcesów, które są następnie utrwalane i w miarę możliwości powtarzane w kolejnych działaniach związanych z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wsparcia w procesach rozwojowych MSP.

Kolejną sferę w której rozpatrywane będą specyficzne działania podejmowane w ramach strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia stanowi obszar **systemu zarządzania**. Rozwiązania w tej domenie nakierowane powinny zostać na dynamiczne powiązanie działalności absorpcyjnej i procesów rozwojowych firm sektora MSP. Sprzyjać temu będzie otwarty na otoczenie charakter przedsiębiorstwa, a także akceptacja wielowymiarowych interakcji zachodzących pomiędzy aktywnością absorpcyjną, a realizacją kluczowych celów prowadzonej działalności gospodarczej, co wpisuje się w założenia kierunku systemowego w naukach o zarządzaniu⁵²². Do podstawowych podejść wynikających z teorii zarządzania strategicznego akcentujących znaczenie tego elementu można zaliczyć szkołę poznawczą i przedsiębiorczości, a także takie cechy, jak: długookresowe cele, horyzont czasu, efekty, elastyczność oraz ważność działań strategicznych.

Dorobek **szkoły poznawczej**⁵²³ wskazuje na znaczenie ciągu decyzji opartych na wiedzy, wyznaczających zachowania organizacyjne w określonym przedziale czasu, z których wyłania się perspektywa przyszłości firmy⁵²⁴. W przypadku aktywności absorpcyjnej, kierownictwo firm sektora MSP w decyzjach tych powinno uwzględniać korzyści wynikające z wykorzystania wsparcia, które jednak mogą pojawić się dopiero po pewnym czasie i które mogą być trudne do bezpośredniej obserwacji w systemie organizacyjnym. Ważną rolę odgrywać tu będzie uwzględnienie takich cech zarządzania strategicznego, jak **ważność, długookresowe**

⁵²⁰ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii...*, dz. cyt., ss. 26-27.

⁵²¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią...*, dz. cyt., s. 111.

⁵²² S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 109-113.

⁵²³ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, dz. cyt., ss. 150-173.

⁵²⁴ H.A. Simon, *Administrative Behavior, 4th Edition*, The Free Press, New York 1997, ss. 77-79.

cele, horyzont czasu oraz efekty. Przedsiębiorcy powinni bowiem traktować wsparcie jako ważny element pozwalający na realizację długookresowych celów rozwojowych firmy. Zaangażowanie w działalność absorpcyjną wymaga jednak czasu, a kierownictwo mikro, małych i średnich przedsiębiorstw powinno zaakceptować oddalenie w czasie pojawienia się korzyści rozwojowych wynikających z wykorzystania wsparcia.

Ważnych wniosków dla tego obszaru dostarcza też dorobek **szkoły przedsiębiorczości**⁵²⁵, w ramach której podkreśla się znaczenie wizjonerskich działań kierownictwa firmy nakierowanych na wyznaczanie unikalnej perspektywy przyszłości⁵²⁶. Działania strategiczne polegają tu na analizie obecnej sytuacji i wprowadzaniu zmian, jeśli są one konieczne. Na podstawie dorobku tej szkoły należy stwierdzić, iż w ramach strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP kluczowego znaczenia nabiera rozpoznanie aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych oraz dostosowanie do nich zakresu i intensywności prowadzonej działalności absorpcyjnej. Ważną rolę odgrywać w tym zakresie będzie również **cecha elastyczności**, na podstawie której można zalecić, aby aktywność absorpcyjna była każdorazowo adekwatna do tempa i kierunków (celów) rozwoju firmy oraz do aktualnych i antycypowanych warunków otoczenia. Zaleceniom tym sprzyjać z pewnością będzie specyfika firm sektora MSP wyrażająca się relatywnie wysokim poziomem przedsiębiorczości oraz elastyczności działania. Biorąc to pod uwagę do podstawowych reguł w obszarze systemu zarządzania w ramach strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia zaliczono:

- traktowanie wsparcia jako istotnego czynnika rozwoju firmy, przy jednoczesnej akceptacji, że efekty wsparcia mogą się pojawić dopiero po pewnym czasie,
- dostosowanie absorpcji wsparcia do tempa i celów rozwoju firmy oraz do warunków środowiska zewnętrznego.

Ostatnią sferą, w ramach której zidentyfikowane zostaną odpowiednie reguły strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP jest **obszar organizacyjny**. Działania w tej sferze nakierowane powinny być na zapewnienie zdolności firmy do wprowadzania odpowiednich rozwiązań strukturalnych sprzyjających działalności absorpcyjnej. Ważnych wniosków, wynikających z teorii zarządzania strategicznego, przydatnych dla wyznaczenia tych działań dostarcza szkoła konfiguracji oraz cecha stymulacji.

Waga rozwiązań i przekształceń organizacyjnych dla powodzenia przedsięwzięć strategicznych podkreślana jest szczególnie w ramach **szkoły konfiguracji**⁵²⁷. Zakłada się w niej konieczność dopasowywania struktury organizacji i szerzej – jej funkcji administracyjnej – do zmieniającego się kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego w celu redukcji niepewności oraz zapewnienia ciągłości funkcjonowania i rozwoju⁵²⁸. Zasady te z powodzeniem wpisują się w specyfikę działalności absorpcyjnej, która wymagać może dynamicznego wprowadzania określonych rozwiązań strukturalnych. W fazie pozyskiwania wsparcia mogą one

⁵²⁵ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, dz. cyt., ss. 124-147.

⁵²⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią...*, dz. cyt., s. 96.

⁵²⁷ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari...*, dz. cyt., ss. 302-347.

⁵²⁸ R.E. Miles, C.C. Snow, A.D. Meyer, H.J. Coleman, *Organizational Strategy, Structure and Process*, "Academy of Management Review", vol. 3, no. 3/1978, ss. 549-550.

dotyczyć np. powoływania zespołów pracowniczych, których zadaniem jest zapewnienie adaptacji przedsiębiorstwa do wymaganych kryteriów wejścia, a następnie skutecznej aplikacji o określone instrumenty wsparcia. Szereg zmian strukturalnych może być również wymaganych w fazie wykorzystywania wsparcia, co z jednej strony wiąże się ze zmianami wynikającymi ze stymulowania procesów rozwojowych, a z drugiej strony obejmuje strukturalizację niezbędną do ewaluacji oraz akumulacji wiedzy i doświadczenia z prowadzonej aktywności absorpcyjnej.

W rozpatrywanym obszarze należy uwzględniać nie tylko formalne rozwiązania organizacyjne, ale również sieć relacji i rozwiązań nieformalnych, które są immanentną częścią podsystemu struktury każdej organizacji gospodarczej⁵²⁹. Należy uwzględnić tu również specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, która wyraża się uproszczoną i nisko sformalizowaną strukturą organizacyjną oraz bezpośrednimi stosunkami służbowymi, opartymi często na nieformalnych relacjach pomiędzy kierownictwem i pracownikami. Cechy te wzmacniają znaczenie sfery nieformalnej w kształtowaniu warunków sprzyjających działalności absorpcyjnej. W związku z tym przyjęto, iż do podstawowych reguł w obszarze organizacyjnym w ramach strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia należy zaliczyć:

- zdolność do wprowadzania formalnych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających działalności absorpcyjnej,
- występowanie nieformalnych warunków organizacyjnych pozwalających na kreatywne i twórcze podejście do aktywności absorpcyjnej.

Działania te wpisują się jednocześnie w istotną cechę strategicznego podejścia do rozwoju przedsiębiorstwa jaką jest **stymulacja**. Firmy sektora MSP nie powinny bowiem koncentrować się w tej sferze na rozwiązaniach rutynowych (co wynika z wysokiej zmienności aktywności absorpcyjnej), a przede wszystkim wprowadzać rozwiązania inspirujące do twórczego, kreatywnego i innowacyjnego prowadzenia działalności absorpcyjnej oraz samodoskonalenia organizacyjnego w tym zakresie.

Wyznaczone reguły nakierowane zostały na realizację podstawowych zadań stojących przed strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia obejmujących zapewnienie względnie trwałej (długoterminowej) zdolności do sprawnego pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w procesach rozwojowych firm sektora MSP. W zaproponowanym zestawie dominuje logika organicznego podejścia w zarządzaniu strategicznym⁵³⁰ oparta w znacznym stopniu na perspektywie zewnętrznej i koordynacji zasobów oraz relewantnych działań przedsiębiorstwa nakierowanych na wykorzystanie potencjału segmentu wsparcia w realizacji kluczowych celów prowadzonej działalności gospodarczej. Do realizacji tych zadań wymagane jest wzajemne powiązanie wyznaczonych obszarów i reguł strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia nawiązujące do systemowego modelu organizacji⁵³¹, akcentowane również w nowszych ujęciach tego zagadnienia, np. w holistycznym

⁵²⁹ H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, ss. 56-57; M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji...*, dz. cyt., s. 42.

⁵³⁰ J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3/2002, ss. 3-20; A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią...*, dz. cyt., s. 94.

⁵³¹ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji...*, dz. cyt., ss. 38-43.

modelu tercji organizacji zaproponowanym przez A.A. Szpitter⁵³². Przyjęcie podejścia odpowiada jednocześnie **podstawowym cechom zarządzania strategicznego**⁵³³ umożliwiając:

- wyznaczenie ogólnego kierunku prowadzonej działalności absorpcyjnej i zapewnienie jej zbieżności z procesami rozwojowymi przedsiębiorstwa,
- prowadzenie działalności absorpcyjnej w sposób ciągły (choć z różną intensywnością) i dynamicznie zmienny w zależności od warunków otoczenia i potencjału firmy, uwzględniając jednocześnie dopasowanie atutów podmiotu do szans środowiska zewnętrznego,
- wskazanie kierownictwu oraz załodze podmiotu miejsca i roli w prowadzonej działalności absorpcyjnej,
- mobilizację, koncentrację i koordynację decyzji, działań, zasobów i rozwiązań organizacyjnych w celu prowadzenia sprawnej działalności absorpcyjnej,
- wykorzystanie dotychczasowych sukcesów w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w procesach rozwojowych do dalszego rozwoju i doskonalenia działalności absorpcyjnej.

Cechy te wskazują, iż znaczenie opisywanego podejścia będzie rosnąć w miarę wzrostu nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP, co prowadzi wprost do sformułowania kolejnej hipotezy badawczej:

Hipoteza H3: *Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, wyrażające się zestawem reguł rozpatrywanych w pięciu obszarach: społecznym, otoczenia, zasobów, systemu zarządzania i organizacyjnym, jest istotnie i dodatnio powiązane ze wzrostem nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP.*

Należy podkreślić, iż pomiędzy tymi dwoma konstruktami **zachodzą relacje bilateralne**. Z jednej strony wzrost zaangażowania firmy w działalność absorpcyjną wymaga stosowania reguł charakterystycznych dla strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Z drugiej strony rozwój tego podejścia umożliwia wzrost nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP w dłuższym okresie. Ukształtowanie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia wymaga jednak od mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zaangażowania określonych zasobów i rozwoju określonych umiejętności, które powinny wiązać się bezpośrednio z działalnością absorpcyjną, a jednocześnie wpisywać w ilościową i jakościową specyfikę tych podmiotów. Należy jednocześnie oczekiwać występowania wyraźnych korzyści wynikających z rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP. Tym zagadnieniom poświęcony zostanie kolejny rozdział pracy.

⁵³² A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, ss. 93-102; A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model tercji organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, ss. 88-100.

⁵³³ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 38; A. Kaleta, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 20; A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia przedsiębiorstwa...*, dz. cyt., ss. 190-195.

Rozdział 10

Determinanty i efekty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP

Zasoby i umiejętności⁵³⁴ determinujące rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP powinny: (1) wpisywać się w specyfikę tych podmiotów (co ma na celu zapewnienie aplikacyjności proponowanego rozwiązania), jak również (2) wiązać się bezpośrednio z przebiegiem działalności absorpcyjnej (co powinno wpłynąć na zwiększenie sprawności jej prowadzenia). Z powodu niedoborów zasobów materialnych w firmach sektora MSP (w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami) przyjęto, iż rozpatrywane zasoby powinny mieć przede wszystkim charakter niematerialny oraz być relatywnie łatwiejsze i tańsze do identyfikacji, pozyskiwania, rozwoju, wykorzystania oraz redundancji przez najmniejsze podmioty gospodarcze. Umiejętności powinny natomiast opierać się na silnych stronach tych podmiotów, obejmujących przede wszystkim wysoką elastyczność funkcjonowania oraz relatywnie łatwiejsze i szybsze (w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami) wprowadzanie modyfikacji w prowadzonej działalności, w tym zmian rozwojowych. W oparciu o analizę procesu działalności absorpcyjnej pod specyfikę jakościową mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przyjęto, iż do podstawowych czynników (zasobów i umiejętności) kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP należy zaliczyć⁵³⁵:

- **zasoby wiedzy** na temat dostępności, zasad pozyskiwania, korzyści i ewentualnych zagrożeń wykorzystania różnych form i instrumentów wsparcia, które nabierają szczególnego znaczenia na etapie identyfikacji i aplikacji, a następnie są rozwijane i zachowywane na etapie ewaluacji i akumulacji,
- **umiejętność elastycznego działania** nastawioną na wykorzystywanie okazji oraz na dostosowanie się do wymagań stawianych przez donatorów, co nabiera szczególnego znaczenia na etapie adaptacji oraz aplikacji,
- **zasoby relacji z otoczeniem**, w tym szczególnie z instytucjami pomocowymi, co m.in. warunkuje wprowadzenie wsparcia do systemu organizacyjnego firmy na etapie asymilacji,
- **umiejętność wprowadzania zmian**, które z jednej strony ułatwiają przebieg działalności absorpcyjnej, a z drugiej są stymulowane dzięki wykorzystaniu wsparcia (pełniąc kluczową rolę na etapie eksploatacji). Zmiany te dotyczą nie

⁵³⁴ Do kategorii zasobów zaliczono te składniki, które organizacja posiada, natomiast jako umiejętności potraktowano to, co organizacja „wie”, potrafi wykonać i co jest niezbędne do jej działania i rozwoju, zob. szerzej: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie...*, dz. cyt., ss. 139-141.

⁵³⁵ M. Matejun, *Wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju MSP na poziomie strategicznym – założenia do modelu*, „Management”, vol. 16, no. 1/2012, ss. 356-358; M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Strategic Determinants of the Use of Development-Support Instruments in the Management of SMEs*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, vol. 4, no. 3/2013, s. 481.

tylko samej firmy, ale również otoczenia MSP, co jest związane z realizacją szerszych celów o charakterze społeczno-gospodarczym.

Należy podkreślić, iż zaproponowane czynniki mają istotne znaczenie na każdym etapie procesu działalności absorpcyjnej, a w powyższej charakterystyce wskazano jedynie etapy, w ramach których pełnią rolę kluczową dla ich przebiegu.

Wiedza traktowana jest jako strategiczny zasób współczesnych przedsiębiorstw⁵³⁶, co wiąże się przede wszystkim z rozwojem społeczeństwa informacyjnego i tzw. nowej gospodarki opartej na wykorzystywaniu zaawansowanych technologii w warunkach postępującej globalizacji⁵³⁷. W tych warunkach ma ona charakter nadrzędny nad danymi i informacjami, stanowiąc jednocześnie podstawę dla rozwoju mądrości organizacji⁵³⁸. Do jej istnienia wymagane jest przetworzenie i powiązanie informacji występujących w określonym kontekście z ich rozumieniem⁵³⁹, nakierowane na uzyskanie skonkretyzowanego znaczenia, przy czym w definicjach wiedzy w ramach nauk o zarządzaniu⁵⁴⁰ podkreśla się najczęściej dodatkowo:

- aspekty aplikacyjne, nakierowane na umiejętność jej wykorzystania w funkcjonowaniu organizacji⁵⁴¹,
- aspekty behawioralne, wyrażające bezpośredni związek wiedzy z umysłem ludzkim, doświadczeniem i procesem uczenia się jednostek, a także z ich entuzjazmem, uczuciami, witalnością, czy zaangażowaniem⁵⁴².

Wiedza rozpatrywana jako zasób organizacji gospodarczych jest dominująca, niewyczerpalna, nieliniowa, symultaniczna⁵⁴³ i rozwija się w miarę wykorzystywania⁵⁴⁴. Z drugiej strony jest często trudna do zlokalizowania, względna, wieloznaczna i podatna na dezaktualizację⁵⁴⁵. Występuje przy tym zawsze w określonym

⁵³⁶ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, ss. 84-94.

⁵³⁷ R. Żelazny, *Nowa gospodarka: mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] Bernat T. (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003, ss. 87-104; B. Nogalski, A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i realia badawcze*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, ss. 294-296.

⁵³⁸ Co jest podkreślane w tzw. modelu DIKW, zob. szerzej: J. Rowley, *The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy*, "Journal of Information Science", vol. 33, no. 2/2007, ss. 163-180.

⁵³⁹ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 14; G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa 2013, ss. 33-34.

⁵⁴⁰ Szerzej na temat podejść do definiowania wiedzy i zarządzania wiedzą zob.: B. Mikuła, *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, ss. 11-31.

⁵⁴¹ P.F. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 43; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

⁵⁴² I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno, *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, "Long Range Planning", vol. 33, no. 1/2000, ss. 5-34; Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Górnoląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2003, s. 205.

⁵⁴³ Na temat cech wiedzy jako zasobu organizacji zob. szerzej: E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, ss. 37-46; S. Lachiewicz, M. Matejun, S. Mosińska, *Zarządzanie wiedzą, projektami i współpracą w procesie przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 79.

⁵⁴⁴ S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 50.

⁵⁴⁵ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 17.

środowisku, na które składają się przede wszystkim takie czynniki, jak: strategia, systemy i technologia, struktura oraz kultura organizacyjna⁵⁴⁶. Jest w znacznym stopniu spersonalizowana (w postaci jawnej i ukrytej), jednak wspomniany kontekst wewnętrzny pozwala na jej transformację w inne rodzaje wiedzy występującej w organizacjach, obejmujące wiedzę skodyfikowaną i ugruntowaną⁵⁴⁷. Kluczową rolę w kreacji tego zasobu odgrywa proces zarządzania wiedzą⁵⁴⁸, który w klasycznym ujęciu obejmuje następujące etapy: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, zachowywanie, wykorzystywanie oraz dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie⁵⁴⁹. W literaturze proponowane są dodatkowo różne podejścia, strategie i modele zarządzania wiedzą⁵⁵⁰. Wraz z zapleczem narzędziowym⁵⁵¹ pozwalają one na wprowadzenie systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzą i transformację podmiotów gospodarczych w kierunku organizacji opartych na wiedzy i kapitale intelektualnym⁵⁵².

Skuteczne zarządzanie wiedzą jest **źródłem wielu trwałych korzyści**, które mogą być rozpatrywane na różnych poziomach (np. w odniesieniu do przedsiębiorstw, pracowników oraz otoczenia⁵⁵³). W stosunku do podmiotów gospodarczych obejmują one m.in.⁵⁵⁴: wzrost skuteczności podejmowania decyzji i sprawności funkcjonowania, kreowanie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, kreatywności oraz innowacyjności, korzyści w zakresie kreacji kapitału ludzkiego, a także różnego rodzaju zasobów niematerialnych organizacji, a także poprawę elastyczności i adaptacyjności do otoczenia. Zasoby wiedzy i procesy zarządzania wiedzą odgrywają również ważną rolę w **firmach sektora MSP**⁵⁵⁵, pozwalając

⁵⁴⁶ A.H. Gold, A. Malhotra, A.H. Segars, *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*, "Journal of Management Information Systems", vol. 18, no. 1/2001, ss. 186-190; A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 28.

⁵⁴⁷ B. Mikula, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 16.

⁵⁴⁸ P. Wachowiak, *Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] Borkowska S. (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2007, ss. 63-72.

⁵⁴⁹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji...*, dz. cyt., ss. 42-46.

⁵⁵⁰ K. Perechuda, *Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, ss. 37-60; M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, ss. 61-84; A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, nr 1(14)/2006.

⁵⁵¹ B. Mikula, A. Potocki, *Metody wspomagające rozwój wiedzy w organizacji*, [w:] Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, ss. 99-172.

⁵⁵² Zob. szerzej: B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.

⁵⁵³ A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, ss. 42-43.

⁵⁵⁴ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 44; E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i jego rola we współczesnym zarządzaniu*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2010, ss. 82-93; G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 18-23, S. Lachiewicz, M. Matejun, S. Mosińska, *Zarządzanie wiedzą, projektami...*, dz. cyt., ss. 84-85.

⁵⁵⁵ A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, ss. 172-188; J. Paliszkievicz, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007; B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Wiedza o otoczeniu a innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, [w:] Lachiewicz S., Adamik A., Matejun M. (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, ss. 156-168.

przede wszystkim na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, wzrost zakresu działania i poprawę wyników ekonomiczno-finansowych⁵⁵⁶. Wiedza stanowi również istotną rolę w zakresie strategicznego nastawienia tych przedsiębiorstw na okazje⁵⁵⁷. Uzasadnia to zatem zwrócenie uwagi na rolę tej kategorii zasobów w zakresie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, przy czym do podstawowych działań firm sektora MSP można tu zaliczyć:

- lokalizowanie i pozyskiwanie wiedzy przydatnej w trakcie prowadzonych działań absorpcyjnych, przede wszystkim w oparciu o źródła zewnętrzne,
- rozwijanie wiedzy poprzez własne doświadczenia absorpcyjne oraz działania benchmarkingowe⁵⁵⁸ nakierowane na aktywność w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia prowadzoną przez inne podmioty,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie⁵⁵⁹, przede wszystkim wewnątrz organizacji, w celu zapewnienia zaangażowania członków organizacji w działalność absorpcyjną,
- wykorzystywanie wiedzy w procesie absorpcji nakierowane na usprawnienie i zwiększenie sprawności jego przebiegu,
- zachowywanie wiedzy, w tym jej ochronę⁵⁶⁰, umożliwiające jej wykorzystanie w dalszej aktywności w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w procesach rozwojowych.

Działania te uzależnione są jednocześnie od ogólnego, wewnętrznego kontekstu zarządzania wiedzą występującego w firmie, na który składają się przede wszystkim: kapitał ludzki, organizacja przedsiębiorstwa, umiejętność wykorzystania wewnętrznych i zewnętrznych kanałów komunikacji oraz przyjęte rozwiązania w zakresie kodyfikacji wiedzy⁵⁶¹. Zaproponowany powyżej zestaw działań warunkuje strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP przede wszystkim poprzez wpływ na jego obszar społeczny w zakresie rozpoznania i oceny zewnętrznych warunków dostępności, zasad pozyskiwania i wykorzystywania oraz korzyści i zagrożeń wynikających z absorpcji różnych form i instrumentów wsparcia. Biorąc to pod uwagę w dalszej części niniejszego opracowania zasoby wiedzy uzyskane dzięki tym działaniom będą określane jako **wiedza proabsorpcyjna**⁵⁶².

⁵⁵⁶ T. Lipczyński, *Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 1(31)/2014, ss. 47-58.

⁵⁵⁷ B. Nogalski, A. Szpitter, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Wiedza jako kluczowa determinanta strategicznej orientacji przedsiębiorstwa na okazje – studium przypadku*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 182-195.

⁵⁵⁸ zob. szerzej: J. Czekaj, D. Dziedzic, T. Kafel, Z. Martyniak, *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/1996, ss. 39-49.

⁵⁵⁹ Ze szczególnym uwzględnieniem roli najbardziej doświadczonych pracowników w firmie, zob. szerzej: R. Rutka, M. Czerska, L. Kunc, *Koncepcja wykorzystania pracowników w wieku przedemerytalnym w procesie dzielenia się wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 324-332.

⁵⁶⁰ Z. Malara, A. Pajkert, *Bezpieczeństwo i ochrona wiedzy w praktyce organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Doświadczenia z badań*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 469-476.

⁵⁶¹ A. Rogut, B. Piasecki, *Innowacyjność firm włókienniczo-odzieżowych...*, dz. cyt., ss. 58-59.

⁵⁶² Przedstawione działania stanowią jednocześnie propozycję operacjonalizacji tego konstruktu teoretycznego.

Oddziałuje ona jednocześnie na pozostałe obszary strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia nadając kierunek działaniom przedsiębiorcy oraz pozwalając m.in. na koncentrację zasobów na odpowiednich działaniach w ramach działalności absorpcyjnej, dostosowanie jej do tempa i celów rozwoju firmy oraz do warunków środowiska zewnętrznego, a także na wdrażanie adekwatnych rozwiązań organizacyjnych niezbędnych do jej realizacji.

Jako kolejny czynnik determinujący rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP przyjęto **elastyczność organizacji**. W ujęciu ogólnym jest ona traktowana jako cecha lub zdolność organizacji do szybkiego i łatwego wdrażania zmian (adaptacji) w odpowiedzi na pojawiające się sygnały wewnętrzne lub (częściej) zewnętrzne⁵⁶³. Jest charakteryzowana przez zakres możliwych stanów (opcji, celów, działań), a także czas i koszty niezbędne do ich realizacji, dla swojego przebiegu wymagając koncentracji i zapewnienia płynności zasobów organizacji. Złożoność pojęcia elastyczności pozwala na wyodrębnienie różnych jej rodzajów⁵⁶⁴, do których można zaliczyć:

- elastyczność (1) operacyjną, związaną z modyfikacją natężenia działalności, (2) strukturalną, obejmującą właściwe lokowanie działalności w odpowiednich strukturach oraz (3) strategiczną, w ramach której następują najbardziej radykalne zmiany np. celów jednostki⁵⁶⁵,
- elastyczność (1) wewnętrzną (obejmującą adaptację do warunków otoczenia) oraz (2) zewnętrzną, związaną ze zdolnością oddziaływania na otoczenie⁵⁶⁶,
- elastyczność (1) wyprzedzającą, (2) eksploatacyjną, (3) zabezpieczającą oraz (4) korygującą⁵⁶⁷,
- elastyczność (1) reaktywną, (2) adaptacyjno-inercyjną oraz (3) antycypacyjną⁵⁶⁸,
- (1) brak elastyczności oraz elastyczność (2) adaptacyjną, (3) równoległą i (4) wyprzedzającą⁵⁶⁹.

Powyższy przegląd wskazuje na identyfikację różnych poziomów elastyczności, a jej wzrost jest **źródłem wielu korzyści** dla współczesnych organizacji, które dzięki niej zwiększają zdolność nadążania za zmiennością otoczenia, sprawniej rozpoznają i reagują na sygnały rynkowe, skracają procesy decyzyjne, a także rozwijają się szybciej niż konkurenci⁵⁷⁰. Jest ona jednocześnie traktowana jako jedna

⁵⁶³ Na temat różnych podejść do definiowania elastyczności zob. szerzej: H.W. Volberda, *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, Oxford 1999, ss. 84-106; R. Krupski, G. Osbert-Pociecha, *Elementy teorii elastycznej organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 15-23.

⁵⁶⁴ Np. A.K. Sethi, S.P. Sethi identyfikują ponad 50 terminów opisujących różne rodzaje elastyczności, zob. szerzej: A.K. Sethi, S.P. Sethi, *Flexibility in Manufacturing: a Survey*, "International Journal of Flexible Manufacturing Systems", vol. 2, no. 4/1990, ss. 289-328.

⁵⁶⁵ H.W. Volberda, *Building Flexible Organizations for Fast-Moving Markets*, "Long Range Planning", vol. 30, no. 2/1997, s. 171.

⁵⁶⁶ I. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York 1988, s. 44.

⁵⁶⁷ M. Levy, P. Powell, *Strategies for Growth...*, dz. cyt., ss. 51-68.

⁵⁶⁸ R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

⁵⁶⁹ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 13.

⁵⁷⁰ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

z cech jakościowych (a nawet kompetencji⁵⁷¹) firm sektora MSP, związana z ich dynamicznym podejściem do otoczenia, szybką reakcją na powstające potrzeby klientów oraz mobilnością w angażowaniu środków finansowych w opłacalne przedsięwzięcia inwestycyjne⁵⁷². Wiąże się przy tym bezpośrednio z wieloma innymi właściwościami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, takimi jak: relatywnie prosta struktura organizacyjna, szybkość podejmowania decyzji, czy wysoka wrażliwość na warunki zewnętrzne. Elastyczność kształtuje strategiczne ramy funkcjonowania firm sektora MSP⁵⁷³, wzmacnia ich orientację prorynkową⁵⁷⁴ i potencjał innowacyjny⁵⁷⁵. W połączeniu z zaangażowaniem działalności w niszach rynkowych wpływa na wzrost konkurencyjności tych podmiotów umożliwiając im sprawne, skuteczne, korzystne i ekonomiczne realizowanie celów na rynkowej arenie konkurencji⁵⁷⁶, a także pozwala im uzyskiwać przewagę konkurencyjną nawet nad dużymi przedsiębiorstwami⁵⁷⁷.

Rozważania przeprowadzone przez A. Adamik i M. Nowickiego⁵⁷⁸ wskazują jednak, iż elastyczność jest nie tylko wewnętrzną determinantą konkurencyjności, ale pełni również ważną rolę w procesie wykorzystywania potencjału otoczenia w procesach rozwojowych firm sektora MSP. Jest ona szczególnie istotna w celu identyfikacji i wykorzystania okazji rynkowych, do czego niezbędna jest jednocześnie redundancja zasobów, stanowiąca podstawę skutecznego działania filtra okazji⁵⁷⁹. Uzasadnia to zatem zwrócenie uwagi na znaczenie elastyczności w kształtowaniu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, przy czym do podstawowych działań mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w tej sferze należy zaliczyć:

- nastawienie na wykorzystywanie okazji w segmencie wsparcia poparte redundancją zasobów (głównie wiedzy i relacyjnych, ale również – w miarę możliwości – zasobów ludzkich, finansowych, czy materialnych),
- dążenie do rozwoju wysokiego poziomu elastyczności wyrażającej się zdolnością wdrażania zmian wyprzedzających w stosunku do antycypowanych impulsów płynących z segmentu wsparcia,
- akceptację i zdolność wprowadzania określonych zmian m.in. w modelu

⁵⁷¹ B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Identyfikacja form zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach budowlanych w świetle wyników badań empirycznych*, [w:] Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 137.

⁵⁷² A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa...*, dz. cyt., ss. 6-7.

⁵⁷³ R. Gélinas, Y. Bigras, *The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration?*, "Journal of Small Business Management", vol. 42, no. 3/2004, ss. 271-272.

⁵⁷⁴ P.S. Raju, S.C. Loniala, M.D. Crum, *Market Orientation in the Context of SMEs: A Conceptual Framework*, "Journal of Business Research", vol. 64, no. 12/2011, ss. 1320-1326.

⁵⁷⁵ Z. Sakieva, *The Use of Intellectual Property by Small and Middle-sized Enterprises*, GRIN Verlag, Norderstedt 2009, ss. 22-23; S. Lee, G. Park, B. Yoon, J. Park, *Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model*, "Research Policy", vol. 39, no. 2/2010, ss. 290-300.

⁵⁷⁶ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 36.

⁵⁷⁷ M. Matejun, *The Role of Flexibility in Building the Competitiveness of Small and Medium Enterprises*, "Management", vol. 18, no. 1/2014, ss. 154-168.

⁵⁷⁸ A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa konkurencyjności małych...*, dz. cyt., ss. 99-120.

⁵⁷⁹ R. Krupski, *Strategie elastyczne...*, dz. cyt., ss. 208-211; B. Nogalski, A. Szpitter, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Problemy zarządzania strategicznego małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Orientacja na okazje*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, ss. 317-333.

biznesu⁵⁸⁰, w stosowanych rozwiązaniach strukturalnych i/lub w kierunkach rozwoju firmy, antycypujących dostosowanie się do wymogów donatorów wsparcia.

Ponieważ zaproponowane działania nakierowane są na rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP, elastyczność zapewniona dzięki ich realizacji będzie w dalszej części niniejszej pracy określana jako **elastyczność proabsorpcyjna**⁵⁸¹. Będzie ona determinować rozwój opisywanego podejścia przede wszystkim poprzez wpływ na jego reguły w obszarze:

- otoczenia, dzięki rozwojowi zdolności do identyfikacji i wykorzystania okazji wynikających z segmentu wsparcia,
- zasobów, poprzez zwiększenie zdolności mobilizacji i koncentracji zasobów firmy na działalności absorpcyjnej,
- systemu zarządzania, dzięki ułatwieniu dostosowania firmy do warunków narzucanych przez segment wsparcia,
- organizacyjnym, poprzez zwiększenie zdolności do wprowadzania formalnych i nieformalnych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających absorpcji wsparcia.

Kolejną kategorię zasobów kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP stanowią **relacje (związki) międzyorganizacyjne**. Wybór tego czynnika wynika ze specyfiki i zewnętrznego charakteru wsparcia, które jest oferowane MSP przez różnego rodzaju organizacje ze sfery otoczenia małego biznesu. Absorpcja wsparcia następuje więc głównie poprzez różnego rodzaju interakcje pomiędzy firmami sektora MSP a elementami otoczenia występującymi w segmencie wsparcia, a dobór odpowiednich rozwiązań w tej sferze jest traktowany coraz częściej jako decyzja o charakterze strategicznym dla organizacji⁵⁸². Wzrost znaczenia relacji międzyorganizacyjnych wynika przede wszystkim:

- z postępującego usieciowienia gospodarki nakierowanego na synergiczne osiąganie przewagi konkurencyjnej⁵⁸³ z wykorzystaniem zasobów i umiejętności rozdystrybuowanych wśród różnych elementów (podmiotów) otoczenia⁵⁸⁴,
- z nasilenia procesów transferu zasobów (w tym szczególnie wiedzy) pomiędzy poszczególnymi organizacjami⁵⁸⁵,

⁵⁸⁰ Modele biznesu są różnie definiowane w literaturze. W ujęciu ogólnym formułują one ramy dla logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa opisując działania podejmowane w ramach domeny przedsiębiorstwa i konfiguracji łańcucha wartości, nakierowane na tworzenie wartości dla klienta, wzrost konkurencyjności, innowacyjności i rentowności. Powinny pozostawać w spójności i współzależności ze strategią organizacji tworząc wraz z nią podstawę realizacji wyznaczonych celów, zob. szerzej: B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, ss. 33-47; A. Szpitter, *Model biznesowy jako determinanta sukcesu na rynku*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/3/2011, ss. 199-208.

⁵⁸¹ Przedstawione działania stanowią jednocześnie propozycję operacjonalizacji tego konstruktu teoretycznego.

⁵⁸² K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010, s. 103.

⁵⁸³ Z. Dworzecki, A. Krejner-Nowecka, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Grupa Doradcza Euroexpert, Warszawa 2002, s. 103.

⁵⁸⁴ W. Czakon, *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Katowice, 2005, ss. 429-437.

⁵⁸⁵ M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, E.W.K. Tsang, *Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects*, „Journal of Management Studies”, vol. 45, no. 4/2008, ss. 677-690.

- z rozwoju zarządzania projektowego, w ramach którego coraz częściej wyzwaniem staje się koordynacja umiejętności i zasobów znajdujących się poza granicami danej organizacji⁵⁸⁶.

Podstawę relacji międzyorganizacyjnych stanowi **współdziałanie wielopodmiotowe**⁵⁸⁷, w ramach którego pomiędzy poszczególnymi organizacjami zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają określone zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna⁵⁸⁸. Biorąc pod uwagę charakter tego współdziałania można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje relacji międzyorganizacyjnych⁵⁸⁹, które nabierają strategicznego znaczenia dla współczesnych organizacji⁵⁹⁰:

1. Współpracę, która oznacza wzajemnie zgodne, uzupełniające się działania poszczególnych organizacji, mające pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację określonego celu⁵⁹¹.
2. Konkurencję (rywalizację), która cechuje się niezgodnością celów podmiotów biorących w niej udział⁵⁹². W ramach kontinuum, pomiędzy współpracą a walką znajduje się jeszcze współzawodnictwo (rywalizacja), które może charakteryzować się pewnym wymiarem mobilizacyjnym, sprzyjającym osiągnięciu jednak raczej indywidualnych celów.
3. Kooperencję stanowiącą układ jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji oraz współpracy wykorzystywanych do osiągnięcia określonych celów strategicznych w wydłużonym horyzoncie czasowym⁵⁹³.

Powyższa typologia nie wyczerpuje różnorodności relacji zachodzących w ramach współdziałania gospodarczego. Można dodatkowo wymienić bowiem np. takie interakcje, jak: konflikt, zmowa, czy neutralna koegzystencja⁵⁹⁴ albo dokonywać podziału więzi międzyorganizacyjnych według szeregu innych kryteriów⁵⁹⁵.

Biorąc pod uwagę specyfikę strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia wydaje się, iż kluczową rolę w jego rozwoju **będą odgrywały relacje współpracy** mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z różnego rodzaju instytucjami wcho-

⁵⁸⁶ D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 18-19.

⁵⁸⁷ W dalszej części będzie ono rozpatrywane w aspekcie międzyorganizacyjnym, chociaż w literaturze zwraca się uwagę także na jego wewnątrzorganizacyjny charakter, co dotyczy np. relacji w grupach kapitałowych, zob. np.: Cz. Zajac, *Źródła powstawania więzi personalnych w grupach kapitałowych jako ważnego elementu kapitału społecznego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, *Ekonomia* XLII, z. 403/2011, s. 166.

⁵⁸⁸ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych...*, dz. cyt., s. 45.

⁵⁸⁹ W ramach każdego rodzaju wyodrębnić można dodatkowo relacje horyzontalne i wertykalne, zob. szerzej: A. Osarenkhoe, *A Study of Inter-Firm Dynamics Between Competition and Cooperation – A Coopetition Strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management”, vol. 17, no. 3-4/2010, ss. 201-221.

⁵⁹⁰ E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, ss. 74-94.

⁵⁹¹ B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, ss. 21-22.

⁵⁹² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii...*, dz. cyt., s. 106.

⁵⁹³ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, ss. 15-19.

⁵⁹⁴ M. Strzyżewska, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, ss. 37-38.

⁵⁹⁵ Zob. szerzej: J. Famielec, *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*, Wydawnictwo Secesja, AE w Krakowie, Kraków 1992, ss. 15-17.

dzącymi w skład segmentu wsparcia. Potwierdzają to wyniki badań I. Janiuka⁵⁹⁶, który wykazał, iż firmy sektora MSP współpracujące z instytucjami otoczenia biznesu częściej wykorzystują podejście strategiczne w prowadzonej działalności. Prace badawcze prowadzone przez K. Poznańską⁵⁹⁷ oraz A. Muscio⁵⁹⁸ wskazują natomiast na kluczowe znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w procesie asymilacji zasobów (przede wszystkim wiedzy) z ich otoczenia oraz rozwoju korzyści skali działania. Współpraca z otoczeniem, która może przybierać różnorodne formy⁵⁹⁹ (w tym również przebiegać w układach sieciowych⁶⁰⁰), nie tylko ogranicza niedobory zasobowe tej kategorii przedsiębiorstw, ale pozwala również na uzyskanie wielu innych korzyści, obejmujących m.in.: wzrost sprawności i konkurencyjności, rozszerzenie zakresu działania rynkowego, upowszechnienie postępu technicznego i technologicznego, czy aktywizację starań o środki pomocowe z funduszy krajowych i zagranicznych⁶⁰¹.

Wyzwaniem dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw będzie w tym przypadku z pewnością wysoka złożoność i zmienność instytucjonalnego wymiaru segmentu wsparcia. Występuje w nim bowiem wiele organizacji (zarówno niekomercyjnych, jak również komercyjnych) o zróżnicowanym charakterze i profilu działalności⁶⁰². Utrzymywanie przez firmy sektora MSP relacji ze wszystkimi elementami segmentu wsparcia (mimo najczęściej jego regionalnego charakteru) nie jest ani możliwe, ani ekonomicznie uzasadnione, w związku z czym wydaje się, iż w kształtowaniu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia istotną rolę będzie odgrywać umiejętność wyboru kluczowych partnerów z tej sfery.

⁵⁹⁶ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, ss. 163-169.

⁵⁹⁷ K. Poznańska, *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i polityce gospodarczej*, [w:] Niedzielski P., Guliński J., Matusiak K.B. (red.), *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 579 – Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 47/2010, ss. 167-175.

⁵⁹⁸ A. Muscio, *The Impact of Absorptive Capacity on SMEs' Collaboration*, „Economics of Innovation and New Technology”, vol. 16, no. 8/2007, ss. 653-668.

⁵⁹⁹ Przykładem mogą być związki (1) kooperacyjne, (2) koncentracyjne, a także takie formy współpracy, jak np. outsourcing, kombinat, franchising, licencjonowanie, konsorcjum, kartel, syndykat czy klastery, zob. szerzej: J. Lichtarski, B. Haus, *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, [w:] L. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, ss. 346-375; B. Kaczmarek, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Difin, Warszawa 2012, ss. 142-151.

⁶⁰⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Sieć międzyorganizacyjna – alternatywa strategiczna dla sektora MSP*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 217-225; J. Niemczyk, *Możliwości funkcjonowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] Listwan T., Mruk H. (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009, ss. 199-207.

⁶⁰¹ B. Szymoniuk, S. Walkiewicz, *Lokalne systemy produkcyjne jako stymulatory innowacyjności*, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa – Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, SGH-PWE, Warszawa 2001, ss. 105-106.

⁶⁰² Zob. szerzej: E. Stawasz, *Innowacje i Regionalne Systemy Innowacji*, [w:] Stawasz E., Mertl J. (red.), *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UŁ, Fundacja Inkubator w Łodzi, Łódź 2005, ss. 21-25; J. Łunarski, *Zarządzanie technologiami. Ocena i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009, ss. 193-195; M. Matejun, *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, ss. 87-95.

Specyfika mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wyrażająca się wysokim poziomem niezależności prawnej i kapitałowej wskazuje jednocześnie, iż interakcje te będą najczęściej przyjmować **formę kontraktową**⁶⁰³ wynikającą z faktu zawierania przez firmy sektora MSP porozumień i/lub umów na realizację określonego rodzaju świadczeń ze strony instytucji pomocowych. Powinny one jednak w miarę możliwości przybierać formę **relacji partnerskich**⁶⁰⁴, charakteryzujących się podziałem zasobów, integracją działań oraz zgraniem pozycji partnerów. Bazują one na utrzymywaniu wysokiej jakości więzi w dłuższym okresie w oparciu o wzajemne zaufanie, co traktowane jest jako istotny element relacji firm sektora MSP z instytucjami segmentu wsparcia małego biznesu⁶⁰⁵.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania uzasadnione wydaje się przyjęcie relacji jako jednego z czynników istotnie determinujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Do podstawowych działań firm sektora MSP w tej sferze należy zaliczyć:

- rozwój długoterminowych relacji współpracy (najlepiej o charakterze partnerskim) z wybranymi instytucjami segmentu wsparcia, opartych na wysokim poziomie zaufania,
- rozwój relacji międzyorganizacyjnych o różnym charakterze z pozostałymi grupami interesariuszy, nastawionych na pozyskanie zasobów (przede wszystkim wiedzy) przydatnych w ramach działalności absorpcyjnej,
- otwarcie na współpracę międzyorganizacyjną oraz doskonalenie umiejętności wyszukiwania partnerów, pozyskiwania informacji, negocjowania warunków współdziałania oraz orkiestracji zasobów, co jest szczególnie istotne w układach sieciowych⁶⁰⁶,
- podejmowanie prób oddziaływania na otoczenie (w tym przede wszystkim segment wsparcia) w celu uzyskania korzyści sprzyjających działalności absorpcyjnej.

Ponieważ zaproponowane działania nakierowane są na wzrost poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP, relacje rozwinięte dzięki nim będą określane w dalszej części pracy jako **relacje proabsorpcyjne**⁶⁰⁷. Będą one pozytywnie wpływały na prowadzenie działalności absorpcyjnej w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny, a także rozwiną zdolności przywódcze przedsiębiorców. Pozwolą również na zwiększenie skuteczności działań nastawionych na rozpoznanie potencjału segmentu wsparcia oraz wzmocnią poziom zasobów możliwych do zaangażowania w działalność obejmującą pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia w procesach rozwojowych. Umożliwią ponadto bardziej precyzyjne dostosowanie tej działalności do warunków środowiska

⁶⁰³ W odróżnieniu od relacji kapitałowych, wyrażających się posiadaniem przez podmiot udziałów lub akcji w innych podmiotach gospodarczych, zob. szerzej: M. Trocki, *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2000, ss. 31-33.

⁶⁰⁴ W odróżnieniu od relacji transakcyjnych, nastawionych na krótkookresową sprzedaż, cechujących się niewielkim stopniem wzajemnej zależności i niską częstotliwością oraz intensywnością kontaktów, zob. szerzej: J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, ss. 13-15.

⁶⁰⁵ R.J. Bennett, P.J.A. Robson, *The Role of Trust...*, dz. cyt., ss. 471-488.

⁶⁰⁶ Zob. szerzej: S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, ss. 71-76.

⁶⁰⁷ Przedstawione działania stanowią jednocześnie propozycję operacjonalizacji tego konstruktu teoretycznego.

zewnętrznego, jak również wprowadzanie strukturalnych rozwiązań międzyorganizacyjnych pozwalających na kreatywne i twórcze podejście do aktywności absorpcyjnej.

Jako ostatni czynnik istotnie determinujący poziom rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia zidentyfikowano **zdolność wprowadzania zmian** przez firmy sektora MSP. Zmiany wyrażają się w przekształceniach poszczególnych składników (podsystemów) przedsiębiorstwa, powiązań pomiędzy nimi oraz relacji zachodzących między organizacją i jej otoczeniem⁶⁰⁸. Są stymulowane przez szereg czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych⁶⁰⁹ i odnoszą się do dowolnych realnych procesów lub aspektów podmiotu gospodarczego, których stan końcowy różni się od stanu początkowego⁶¹⁰.

Zmiany zachodzą permanentnie w podmiotach gospodarczych, a P. Drucker⁶¹¹ podkreśla, iż głównym zadaniem przedsiębiorstw staje się w tej sytuacji przeobrażenie organizacji w lidera zmian zdolnego do wprowadzania antycypowanych i wyprzedzających zmian w organizacji oraz poza nią. Zwraca on jednak również uwagę na konieczność zapewnienia równowagi pomiędzy dążeniem do zmian i koniecznością zachowania trwałości, co jest możliwe m.in. dzięki budowaniu trwałych relacji wewnętrznych i zewnętrznych oraz doskonaleniu wymiany wiedzy między partnerami.

W literaturze identyfikuje się **wiele rodzajów zmian**, klasyfikowanych ze względu na określone kryteria⁶¹², wśród których można wymienić m.in.:

- z punktu widzenia przyczyny, zmiany: (1) dobrowolne i (2) przymusowe,
- biorąc pod uwagę dynamikę, zmiany: (1) ewolucyjne oraz (2) rewolucyjne,
- z uwagi na relację zmiany do czynników ją wywołujących, zmiany: (1) reaktywne oraz (2) wyprzedzające (antycypowane),
- uwzględniając podatność na pomiar, zmiany: (1) ilościowe i (2) jakościowe,
- ze względu na zakładany cel, zmiany: (1) zachowawcze i (2) rozwojowe,
- z punktu widzenia planowania, zmiany: (1) planowane oraz (2) nieplanowane.

Dorobek nauk o zarządzaniu oferuje jednocześnie wiele podejść i modeli, które są nakierowane na zapewnienie skuteczności wprowadzania zmian w organizacjach⁶¹³. Wyrażane są one najczęściej w postaci propozycji metodycznych,

⁶⁰⁸ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE w Krakowie, TNOiK, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania „Cecios”, Warszawa–Kraków 2003, s. 30.

⁶⁰⁹ Zob. szerzej: Cz. Zajac, *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, ss. 19-20.

⁶¹⁰ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 9.

⁶¹¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, ss. 83-104.

⁶¹² Zob. szerzej: M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, ss. 55-56; J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 15; A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, ss. 51-58; L.K. Lewis, *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*, John Wiley & Sons, Chichester 2011, ss. 37-41.

⁶¹³ Zob. szerzej: F. Krawiec, *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007, ss. 71-83; M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, ss. 21-32.

akcentujących fazowy charakter wprowadzania zmian. Wśród nich można wymienić:

- model K. Lewina⁶¹⁴ obejmujący etapy: (1) rozmrożenie, (2) zmiana właściwa, (3) zamrożenie,
- model wywodzący się z tradycji prakseologicznej, w którym wyodrębnia się fazy: (1) preparacji, (2) realizacji oraz (3) kontroli⁶¹⁵,
- model D. Carra, K. Hardiego i W. Trahanta⁶¹⁶, który przewiduje następujące fazy wprowadzania zmian: (1) ocena, (2) planowanie, (3) implementacja oraz (4) odnowa.

Zmiany stały się immanentną cechą współczesnego biznesu stanowiąc podstawę procesów rozwojowych podmiotów gospodarczych. Przed firmami je wprowadzającymi wciąż jednak stoi wiele wyzwań, dotyczących m.in. koordynacji i kontroli wprowadzania zmian⁶¹⁷, ograniczania różnego rodzaju barier ich implementacji⁶¹⁸ oraz zapewnienia przywództwa i uwzględnienia społecznych aspektów procesu zmian⁶¹⁹. Zmiany i czynności mające na celu ich wprowadzanie odgrywają także bardzo ważną rolę w firmach sektora MSP, w których podlegają z reguły łatwiejszej implementacji niż w firmach dużych⁶²⁰ i pozostają pod bezpośrednim wpływem sposobu działania przedsiębiorców (właścicieli-menedżerów) sprzyjając partycypacyjnemu sposobowi zarządzania zmianami⁶²¹. Pełnią przy tym kluczową rolę w procesach rozwojowych tych firm stymulując działania przedsiębiorcze⁶²², a wiążąc się bezpośrednio z orientacją wzrostową przekładają się na rzeczywisty wzrost tych przedsiębiorstw⁶²³.

⁶¹⁴ K. Lewin, *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, "Human Relations", vol. 1, no. 1/1947, ss. 5-41.

⁶¹⁵ M. Czerska, B. Nogalski, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002, ss. 470-477.

⁶¹⁶ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahant, *Managing the Change Process: A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders and Reengineering Managers*, McGraw-Hill Professional, New York 1996, ss. 150-160.

⁶¹⁷ E. Masłyk-Musiał, *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014, ss. 26-37.

⁶¹⁸ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, ss. 269-273; J.M. Michalak, *Cultural Catalysts and Barriers of Organizational Change Management: a Preliminary Overview*, "Journal of Intercultural Management", vol. 2, no. 2/2010, ss. 26-36.

⁶¹⁹ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, dz. cyt., ss. 155-214.

⁶²⁰ E. Stawasz, *Pojęcie i źródła finansowania MSP*, [w:] Bilski J., Stawasz E. (red.), *Barrierey w korzystaniu z usług bankowych w finansowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, s. 13.

⁶²¹ A. Barabasz, *Rozwój i zmiany w małej firmie*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 17-23; M. Moczulska, *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011, ss. 29-38.

⁶²² M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianą jako czynnik graniczny powodzenia przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 580-584.

⁶²³ C. Gray, *Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 9, no. 1/2002, ss. 61-72.

J. Skalik⁶²⁴ zwraca uwagę, iż jednym z podstawowych czynników zewnętrznych wzmacniających potencjał do zmian w firmach sektora MSP jest oddziaływanie potencjału ich otoczenia, w tym w szczególności segmentu wsparcia. Ze względu na specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wpływ ten ma przede wszystkim charakter zasobowy, przy czym obejmuje zarówno zasilenia finansowe, materialne, jak również niematerialne. Z drugiej strony instytucje otoczenia małego biznesu wymagają spełnienia różnego rodzaju kryteriów wejścia umożliwiających absorpcję instrumentów wsparcia, co może wiązać się z koniecznością wdrażania zmian w firmach sektora MSP.

Uzasadnia to zatem przyjęcie zdolności do wprowadzania zmian jako jednego z kluczowych czynników determinujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP. Jednocześnie do podstawowych działań mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w tym obszarze należy zaliczyć:

- traktowanie zmian jako immanentnej cechy swojego biznesu i wprowadzanie ich w oparciu o zalecane modele teoretyczne,
- zapewnienie przywództwa i aktywne zaangażowanie przedsiębiorcy oraz włączanie pracowników firmy w proces zmian,
- ograniczanie barier wprowadzania zmian w firmie,
- utrzymywanie gotowości do zmian sprzyjających absorpcji wsparcia,
- traktowanie wsparcia jako istotnego czynnika sprzyjającego wprowadzaniu zmian rozwojowych w firmie, z uwzględnieniem czasowego ograniczenia sprawności działania⁶²⁵.

Ponieważ zaproponowane działania nakierowane są na rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP, ich zestaw będzie określany w dalszej części niniejszej pracy jako **zdolność wprowadzania zmian proabsorpcyjnych**⁶²⁶. Będzie ona determinować kształtowanie się opisywanego podejścia przede wszystkim poprzez wpływ na rozwój kompetencji przywódczych przedsiębiorców, wprowadzanie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających aktywności absorpcyjnej, a także bezpośrednie powiązanie wykorzystywanego wsparcia z realizacją procesów rozwojowych firmy. Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej rozważania sformułowano następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H4: *Kluczowymi czynnikami determinującymi strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia są zasoby proabsorpcyjne: wiedzy i relacji z otoczeniem oraz umiejętności proabsorpcyjne: elastyczności działania i wprowadzania zmian w organizacji.*

Należy zwrócić uwagę, iż pomiędzy wyznaczonymi determinantami zachodzą określone interakcje (w układach podwójnych, a nawet potrójnych) dodatkowo

⁶²⁴ J. Skalik, *Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 82-85.

⁶²⁵ Zob. szerzej: M. Czerska, R. Rutka, *Wykorzystanie „prawa dolka” w kierowaniu zmianą*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 11, no. 4-1/2013, ss. 47-60.

⁶²⁶ Przedstawione działania stanowią jednocześnie propozycję operacjonalizacji tego konstruktu teoretycznego.

wzmacniające ich poziom i oddziaływanie na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia⁶²⁷. Do podstawowych można zaliczyć:

- układ zasobów proabsorpcyjnych: **wiedza – relacje**⁶²⁸, pozwalający z jednej strony na uczenie się dzięki relacjom z otoczeniem⁶²⁹, a z drugiej strony umożliwiający dzięki odpowiedniej wiedzy skierowanie aktywności firmy na relacje mające kluczowe znaczenie dla prowadzonej działalności absorpcyjnej,
- układ umiejętności proabsorpcyjnych: **elastyczność – wprowadzanie zmian**⁶³⁰, w którym zdolność wdrażania zmian umożliwia w znacznym stopniu rozwój działalności dostosowawczej do warunków otoczenia, a elastyczność pozwala na koncentrację na kluczowych zmianach z punktu widzenia aktywności absorpcyjnej.

Warto ponadto zwrócić uwagę, iż sam rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia powinien wpływać pozytywnie na poziom zasobów i umiejętności proabsorpcyjnych. Przykładem może być pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny, co powinno wpływać pozytywnie na rozwój relacji z otoczeniem, w tym szczególnie z segmentem wsparcia. W efekcie pomiędzy strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia a jego determinantami zachodzą wielowymiarowe, wzajemne i ściśle powiązania tworzące **strategiczne środowisko proabsorpcyjne firmy**. Ponieważ zarówno reguły opisywanego podejścia, jak również zasoby i umiejętności proabsorpcyjne są nakierowane na zwiększenie sprawności pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia przez firmy sektora MSP sformułowano następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H5: *Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia ułatwia przebieg działalności absorpcyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.*

W wyniku zastosowania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia determinowanego poziomem przedstawionych powyżej zasobów i umiejętności, w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach powinno pojawić się jednocześnie **wiele określonych efektów**, istotnych dla zarządzania rozwojem tych podmiotów, które w ujęciu ogólnym mogą być podzielone na:

- **efekty pozytywne**, sprzyjające procesom rozwojowym firmy, które w dalszej części pracy będą określane jako korzyści rozwojowe,
- **efekty negatywne**, hamujące lub uniemożliwiające realizację procesów rozwojowych, określane w dalszej części rozprawy jako zagrożenia rozwojowe.

⁶²⁷ M. Matejun, *Wykorzystanie instrumentów wspierania...*, dz. cyt., ss. 359-360.

⁶²⁸ Układ ten nabiera szczególnego znaczenia w strategiach firm sektora MSP wyrażanych w języku zasobów, zob. szerzej: R. Krupski, *Strategie małych i średnich firm w języku zasobów*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 147-155.

⁶²⁹ P.J. Lane, M. Lubatkin, *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*, „Strategic Management Journal”, vol. 19, no. 5/1998, ss. 461-477.

⁶³⁰ Na oddziaływanie tych dwóch umiejętności zwraca uwagę K. Sabin, podkreślając jednocześnie konieczność ich kształtowania zapewniającą ciągłość strategiczną funkcjonowania firmy: K. Sabin, *Ciągłość i zmiana w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej W Warszawie, Warszawa 2014, ss. 175-180.

Literatura dostarcza wielu przykładów korzyści wynikających z **wykorzystania strategicznego podejścia** w zarządzaniu firmami sektora MSP (w porównaniu do firm nie stosujących takiego podejścia). S. Kraus, B.S. Reiche, C.H. Resche⁶³¹ przedstawili wyniki 25 badań przeprowadzonych w latach 1983-2002 na podstawie których zaobserwowano między innymi takie efekty strategicznego podejścia do działalności tych podmiotów, jak: poprawa wyników ekonomiczno-finansowych, wzmocnienie przewagi konkurencyjnej, czy większa skłonność do innowacji. Na pozytywne relacje między wykorzystaniem orientacji strategicznej, a wynikami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje też przegląd badań dokonany przez C. Thompson, M. Bounds i G.A. Goldmana⁶³², jak również wyniki ich własnych analiz etnograficznych przeprowadzonych na próbie 12 firm sektora MSP. Wśród innych korzyści, zidentyfikowanych w nowszych pracach badawczych można wymienić:

- lepsze przygotowanie do funkcjonowania w turbulentnych warunkach makroekonomicznych oraz większą reaktywność i sprawność działania w okresie dekonunktury⁶³³,
- lepsze perspektywy dla działalności inwestycyjnej oraz długoterminowego rozwoju firmy⁶³⁴,
- pozytywny wpływ na takie parametry wydajności, jak: wzrost obrotów, zysku, wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej, spadek kosztów funkcjonowania⁶³⁵, a także takie wskaźniki finansowe, jak wskaźnik rentowności aktywów (ROA) oraz wskaźnik kondycji finansowej i zagrożenia upadłością IN99⁶³⁶.

Wyniki licznych badań wskazują również na wiele **korzyści wynikających z absorpcji wsparcia** w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Dotyczą one w znacznym stopniu wpływu finansowych (zarówno bezzwrotnych, jak również obcych) i pozafinansowych instrumentów pomocowych Unii Europejskiej na poziom konkurencyjności tych podmiotów⁶³⁷, zakres zakładania nowych firm, podejmowania działalności inwestycyjnej, czy rozwój

⁶³¹ S. Kraus, B.S. Reiche, C.H. Reschke, *The Role of Strategic Planning in SMEs: Literature Review and Implications*, materiały konferencyjne Annual Meeting of the British Academy of Management, British Academy of Management, Oxford 2005, ss. 7-10.

⁶³² C. Thompson, M. Bounds, G.A. Goldman, *The Status of Strategic Planning in Small and Medium Enterprises: Priority or Afterthought?* "Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management", vol. 5/2012, ss. 34-53.

⁶³³ A. Zelek, *Jakość zarządzania strategicznego w MSP a odporność firm na kryzys*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7/2012, ss. 65-77.

⁶³⁴ E. Kutllovci, V. Shala, *The Role of Strategic Management on Small Business Growth in Kosovo*, "International Journal of Business and Social Research", vol. 3, no. 4/2013, ss. 87-92.

⁶³⁵ K. Skokan, A. Pawliczek, R. Piszczur, *Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*, "Journal of Competitiveness", vol. 5, no. 4/2013, ss. 57-72.

⁶³⁶ M. Švárová, J. Vrchota, *Strategic Management in Micro, Small and Medium-Sized Businesses in Relation to Financial Success of the Enterprise*, "Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis", vol. LXI, no. 7/2013, ss. 2859-2866.

⁶³⁷ J. Pokorski (red.), *Ocena instrumentów wsparcia bezpośredniego przedsiębiorstw. Podsumowanie wyników ewaluacji wybranych Działań SPO WKP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, ss. 27-182; E. Panfiluk, *Absorpcja wydatków inwestycyjnych z funduszy strukturalnych na rozwój turystyki w województwie podlaskim*, "Economy and Management", nr 1/2010, ss. 16-17.

aktywności badawczo-rozwojowej⁶³⁸. J. Brodowska-Szewczuk⁶³⁹ wskazuje, iż firmy sektora MSP korzystające ze wsparcia ze środków Unii Europejskiej uzyskały istotną poprawę wyników ekonomiczno-finansowych oraz pozycji konkurencyjnej na rynku. Wsparcie to pozwoliło na realizację szeregu przedsięwzięć inwestycyjnych, umożliwiających rozszerzanie oferty rynkowej oraz poprawę jakości produktów i usług. W firmach usprawniano także organizację pracy oraz wzmacniano i rozwijano relacje z klientami.

Pozytywny wpływ wsparcia ze środków UE na rozwój i wzrost konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw potwierdzają także wyniki badań G. Krzosa⁶⁴⁰ przeprowadzone na próbie 589 firm z województw: śląskiego, podkarpackiego oraz dolnośląskiego. Wskazują one na takie korzyści rozwojowe, jak: dostęp do nowego wyposażenia, uzyskanie efektu dźwigni finansowej, rozszerzenie zakresu działalności, zwiększenie liczby klientów oraz wzrost poziomu zatrudnienia. Większość respondentów (ponad 70%) ocenia jednocześnie, iż efekty te będą miały długofalowe (względnie trwałe) znaczenie dla procesów rozwojowych badanych przedsiębiorstw. Wśród innych korzyści absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP można wymienić:

- podniesienie poziomu umiejętności i kompetencji niezbędnych do prowadzenia i rozwoju małego biznesu⁶⁴¹,
- pozytywny wpływ na zakres prowadzonej działalności innowacyjnej⁶⁴²,
- zapobieganie niepowodzeniom gospodarczym, przede wszystkim poprzez ograniczanie barier funkcjonowania i rozwoju firm sektora MSP⁶⁴³.

Wskazuje to zatem, iż absorpcja wsparcia umożliwia uzyskanie szeregu korzyści rozwojowych wyrażających się zwiększeniem zakresu działania firm sektora MSP. Dodatkowo, ze względu na swoją specyfikę zasobową, działania absorpcyjne powinny stać się źródłem szeregu korzyści zasobowych, przydatnych w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Szczególnie istotne będzie tu (wobec immanentnych ograniczeń zasobowych firm sektora MSP) pozyskiwanie niezbędnych zasobów ze środowiska zewnętrznego, jak również możliwość nakierowania wsparcia na rozwój tzw. zasobów wyróżniających, w istotnym stopniu kształtujących przewagę konkurencyjną podmiotu. Charakteryzują się one określonymi cechami, do których zalicza się: istotne (cenne) znaczenie dla organizacji,

⁶³⁸ B. Bartniczak, A. Jadach Sepiolo, T. Klimczak, J. Kornecki, J. Marszałek, A. Miller, P. Rumińska, *Ocena ex-ante instrumentów inżynierii finansowej w ramach RPO WP 2014-2020. Raport końcowy*, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2014, ss. 39-57.

⁶³⁹ J. Brodowska-Szewczuk, *Absorpcja środków z Sektorowego Programu Operacyjnego a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/1/2010, ss. 111-119.

⁶⁴⁰ G. Krzos, *Analiza wpływu funduszy strukturalnych na wzrost konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009, ss. 156-163.

⁶⁴¹ T. Lans, W. Hulsink, H. Baert, M. Mulder, *Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights from the Competence-Based Approach*, „Journal of Enterprising Culture”, vol. 16, no. 4/2008, ss. 363-383.

⁶⁴² W. Czernasty, P. Mikołajczak, *Rodzaje i zakres innowacyjnych przedsięwzięć niewielkich firm w Wielkopolsce*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica”, no. 65/2011, ss. 51-61.

⁶⁴³ J. Ropęga, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013, ss. 222-231.

rzadkość występowania, trudność do imitacji, zdolność do zorganizowanego wykorzystania, elastyczność i niezawłaszczalność⁶⁴⁴. Ważne jest również występowanie efektu multiplikacyjnego, pozwalającego na rozwój zasobów i umiejętności przydatnych w dalszych działaniach nastawionych na pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia. Analizując zakres korzyści rozwojowych wynikających ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia należy również zwrócić uwagę na możliwość intensyfikacji korzyści ogólnogospodarczych, związanych z realizacją efektów i funkcji społeczno-gospodarczych przez firmy sektora MSP.

Uwzględniając powyższe rozważania wyróżniono trzy grupy korzyści intensyfikowanych dzięki rozwojowi strategicznego podejścia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia:

1. **Korzyści zasobowe**, wyrażające się zwiększeniem dostępu do zasobów przydatnych w procesach rozwojowych firmy oraz w dalszej działalności absorpcyjnej.
2. **Korzyści zakresu działania**, intensyfikujące rozwój firmy w określonych kierunkach, np. w zakresie innowacyjności, skali działania, czy ograniczające wpływ niekorzystnych warunków zewnętrznych.
3. **Korzyści ogólnogospodarcze**, związane z oddziaływaniem firm sektora MSP na otoczenie, np. poprzez rozwój lokalny/regionalny, czy ograniczenie bezrobocia.

Na tej podstawie sformułowano jednocześnie kolejną hipotezę badawczą, która będzie przedmiotem weryfikacji w trakcie prac empirycznych:

***Hipoteza H6:** Strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia ułatwia pozyskanie zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych oraz intensyfikuje pozytywne efekty zakresu działania i ogólnogospodarcze osiągnięte dzięki wykorzystaniu wsparcia.*

Rozwój opisywanego podejścia może jednak wiązać się również z występowaniem określonych **zagrożeń dla realizacji procesów rozwojowych** mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wydaje się, że głównym z nich może być ograniczenie autonomii działania⁶⁴⁵, wynikające przede wszystkim z absorpcji różnego rodzaju instrumentów finansowych (zarówno o charakterze bezzwrotnym, jak również obcych źródeł finansowania). Związane jest ono ze specyfiką kapitału obcego, wyrażającą się koniecznością uzgadniania sposobów i kierunków jego wykorzystania z donatorami wsparcia, a także uprawnieniem wierzyciela do (ograniczonej) kontroli przedsiębiorstwa⁶⁴⁶. Ograniczenie autonomii przedsiębiorcy może stać się istotnym zagrożeniem dla procesów rozwojowych firm sektora MSP wyrażając się redukcją pola wyborów strategicznych, zmniejszeniem zakresu gospodarowania zasobami, a także regresem proaktywności rynkowej oraz zdolności

⁶⁴⁴ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", vol. 17, no. 1/1991, ss. 99-120; S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, ss. 224-225.

⁶⁴⁵ M. Matejun, *Wykorzystanie instrumentów wspierania...*, dz. cyt., s. 358.

⁶⁴⁶ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym...*, dz. cyt., ss. 39-40.

do przedsiębiorczego tworzenia wartości⁶⁴⁷. Problemem dla firm zbyt mocno i długoterminowo zaangażowanych w działalność absorpcyjną może być ponadto utrata zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do wsparcia. Przedstawione rozważania prowadzą wprost do sformułowania następującej hipotezy badawczej:

Hipoteza H7: *Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wiąże się z ograniczeniem autonomii firm sektora MSP oraz zmniejszeniem zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do wsparcia.*

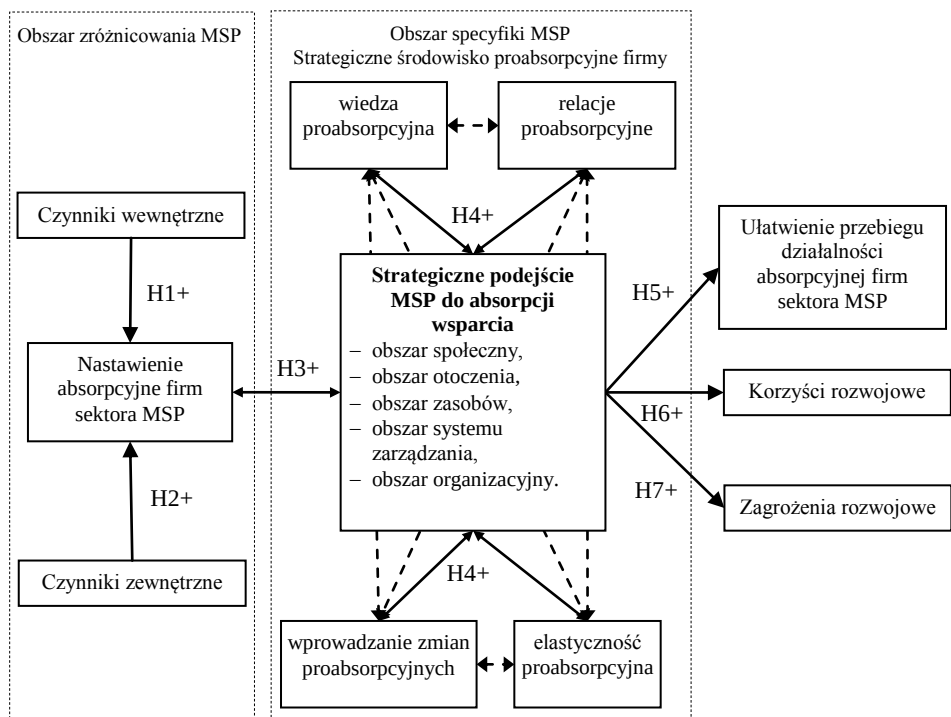
W oparciu o przeprowadzone rozważania dotyczące nastawienia absorpcyjnego oraz reguł, determinantów i efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia firm sektora MSP zaproponowano **ogólną postać modelu konceptualnego** służącego do realizacji głównego celu naukowego pracy.

Centralne miejsce w modelu zajmuje strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, które wyrażone jest zintegrowanym i wzajemnie uzupełniającym się zestawem reguł w obszarach: społecznym, otoczenia, zasobów, systemu zarządzania i organizacyjnym. Jest ono nastawione na zapewnienie względnie trwałej (długoterminowej) zdolności do sprawnego pozyskiwania instrumentów pomocowych i wykorzystania ich w realizacji procesów rozwojowych firmy. Poziom tego podejścia jest determinowany przez rozwój zasobów i umiejętności proabsorpcyjnych: wiedzy, elastyczności, relacji i wprowadzania zmian. Pomiędzy wymienionymi czynnikami zachodzą wielowymiarowe i ściśle powiązania tworzące strategiczne środowisko proabsorpcyjne firmy. Ponieważ zarówno strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, jak również zasoby i umiejętności je determinujące opierają się na specyficznych cechach jakościowych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw środowisko to wyznacza obszar specyfiki firm sektora MSP.

Rozwój opisywanego podejścia jest jednocześnie bilateralnie powiązany z poziomem nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP, wyrażającego skłonność do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w realizacji procesów rozwojowych. Nastawienie to wyraża zróżnicowanie nasilenia działalności absorpcyjnej prowadzonej przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Jest ono jednocześnie determinowane przez czynniki wewnętrzne, które różnią się pomiędzy poszczególnymi firmami oraz przez czynniki zewnętrzne, różne dla poszczególnych obszarów geograficznych (krajów) funkcjonowania firm sektora MSP. Z tego względu nastawienie absorpcyjne wraz ze swoimi determinantami wyznacza obszar zróżnicowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Graficzną postać proponowanego modelu konceptualnego przedstawiono na rysunku 3.

⁶⁴⁷ J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, ss. 73-84.



- H1: Poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z takimi czynnikami wewnętrznymi, jak: proabsorpcyjny profil właściciela-menedżera, orientacja rozwojowa oraz dynamika fazy cyklu życia firmy.
- H2: Poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z subiektywną i zobiektywizowaną oceną warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym przede wszystkim z oceną jakości oraz dostępności wsparcia w ich otoczeniu.
- H3: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, wyrażające się zestawem reguł rozpatrywanych w 5 obszarach: społecznym, otoczenia, zasobów, systemu zarządzania i organizacyjnym, jest istotnie i dodatnio powiązane ze wzrostem nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP.
- H4: Kluczowymi czynnikami determinującymi strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia są zasoby proabsorpcyjne: wiedzy i relacji z otoczeniem oraz umiejętności proabsorpcyjne: elastyczności działania i wprowadzania zmian organizacyjnych.
- H5: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia ułatwia przebieg działalności absorpcyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.
- H6: Strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia ułatwia pozyskanie zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych oraz intensyfikuje pozytywne efekty zakresu działania i ogólnogospodarcze osiągnięcia dzięki wykorzystaniu wsparcia.
- H7: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wiąże się z ograniczeniem autonomii firm sektora MSP oraz zmniejszeniem zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do wsparcia.
- Linie ciągłe wyznaczają podstawowe zależności występujące pomiędzy poszczególnymi konstruktami teoretycznymi, które będą przedmiotem bezpośredniej weryfikacji empirycznej. Linie przerywane reprezentują zależności pośrednie, które nie będą przedmiotem bezpośredniej weryfikacji empirycznej.

Rysunek 3. Ogólna postać koncepcyjnego modelu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP

Źródło: opracowanie własne.

W modelu koncepcyjnym przyjęto, iż rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP pozwala na ułatwienie prowadzenia

działalności absorpcyjnej oraz uzyskanie dostępu do zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych. Intensyfikuje ono jednocześnie pozytywne efekty zakresu działania i ogólnogospodarcze osiągnięte dzięki absorpcji wsparcia. Może jednak wiązać się z określonymi zagrożeniami, które w dłuższym horyzoncie czasu mogą istotnie ograniczać przebieg procesów rozwojowych firm sektora MSP.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych oraz sformułowanego modelu conceptualnego, strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw **można zatem zdefiniować** jako zestaw określonych reguł menedżerskich w obszarach: społecznym, otoczenia, zasobów, systemu zarządzania i organizacyjnym firmy, zapewniający długo-terminową (względnie trwałą) zdolności do sprawnej absorpcji wsparcia w celu stymulowania procesów rozwojowych tej kategorii podmiotów gospodarczych.

W tej części pracy sformułowano jednocześnie określone propozycje mające na celu operacjonalizację poszczególnych konstruktów teoretycznych występujących w modelu conceptualnym. Dalsze prace zmierzające do realizacji celów pracy, weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymagać będą:

1. **Szczegółowej operacjonalizacji** poszczególnych konstruktów teoretycznych modelu, co zostanie przeprowadzone na podstawie konfrontacji sformułowanych propozycji z wynikami przeprowadzonych badań eksperckich.
2. **Weryfikacji empirycznej modelu**, która zostanie przeprowadzona na podstawie wyników badań ilościowych oraz jakościowych na próbie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Sprawozdanie z tej części prac nad realizacją niniejszego tematu badawczego zostanie zaprezentowane w trzech kolejnych częściach rozprawy.

CZĘŚĆ III

METODY I ZAKRES PROWADZONYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Rozdział 11

Cele i przebieg badań eksperckich

Realizacji celów pracy oraz weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych poświęcono **badania empiryczne**, których głównym celem była weryfikacja autor-
skiego modelu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu
rozwojem firm sektora MSP. Planując sekwencję i zakres prac empirycznych wzięto
pod uwagę określoną **specyfikę nauk o zarządzaniu**, wyrażającą się⁶⁴⁸:

- przynależnością do grupy nauk stosowanych o wysokich walorach praktycznych, charakteryzującą się jednocześnie silnym dążeniem do poszukiwania odrębności przedmiotowej i tożsamości metodologicznej na gruncie nauk ekonomicznych⁶⁴⁹,
- stosunkowo niskim poziomem ścisłości, uniwersalizmu, obiektywizmu i trwałości praw naukowych, przy jednoczesnej przewadze funkcji projekcyjnej i zapewnienia użyteczności praktycznej⁶⁵⁰,
- szerokim zakresem wykorzystania metod jakościowych, pozwalających na bardziej precyzyjne uchwycenie specyfiki zjawisk i uwzględnienie wpływu zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych na procesy zarządzania⁶⁵¹,
- charakterem teorii z dominacją, pod względem zakresu, teorii średniego zasięgu oraz mikroteorii, pod względem przebiegu – analizy procesów dynamicznych, a z punktu widzenia struktury – luźno powiązanych systemów myślowych⁶⁵²,
- formułowaniem postulatów pluralizmu, a nawet eklektyzmu metodologicznego i związanej z nimi polimetodyczności zarządzania⁶⁵³, a także triangulacji meto-

⁶⁴⁸ M. Matejun, *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 103.

⁶⁴⁹ M. Kołodziejczak, J.R. Sobczyk, *Metodologiczne aspekty ogólnej charakterystyki organizacji i zarządzania jako odrębnej dyscypliny naukowej*, [w:] Błaszczak W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006, ss. 22-24.

⁶⁵⁰ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu...*, dz. cyt., ss. 79-87.

⁶⁵¹ R. Bansal, K. Corley, *The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods*, "Academy of Management Journal", vol. 54, no. 2/2011, ss. 233-237.

⁶⁵² Ł. Sułkowski, *Struktura teorii naukowej...*, dz. cyt., s. 176.

⁶⁵³ Ł. Sułkowski, *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 33-37.

dologicznej⁶⁵⁴, zakładającej konieczność stosowania różnych, wzajemnie korygujących się i weryfikujących metod badawczych,

- istotnym znaczeniem autorefleksji badawczej⁶⁵⁵ oraz koniecznością zwracania uwagi na ograniczenia prowadzonych badań, które stanowią ważny element dyskusji nad uzyskanymi wynikami⁶⁵⁶.

Uwzględniając powyższe założenia oraz dążąc do zapewnienia wysokiego poziomu obiektywizmu, rzetelności oraz trafności wnioskowania, w prowadzonych badaniach empirycznych wykorzystano trzy procedury odpowiadające kolejnym etapom procesu badawczego:

1. **Wielofazową procedurę heurystyczną**⁶⁵⁷ nastawioną na zdobycie nowej wiedzy w oparciu o twórcze myślenie, kombinacje logiczne i przedsięwzięcia organizacyjno-koordynacyjne⁶⁵⁸. W ramach tego podejścia wykorzystano metodę delficką zaliczaną do grupy metod eksperckich i przebiegającą w formie procesu komunikacji grupowej zapewniającego skuteczność działań niezależnych osób, nakierowaną na rozwiązanie określonego problemu⁶⁵⁹.
2. **Lustrację**⁶⁶⁰, charakterystyczną dla nomotetycznego podejścia badawczego⁶⁶¹, wpisującą się w zasady i cele badań ilościowych w naukach o zarządzaniu⁶⁶². W ramach tej procedury wykorzystano metodę badań ankietowych prowadzonych w formie sondażu diagnostycznego⁶⁶³.
3. **Studium przypadku**⁶⁶⁴, wykorzystane do pogłębionej prezentacji wzorców i antywzorców strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem wybranych, mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Ten etap badań wpisuje się w idiograficzne podejście badawcze i opiera się na zasadach prowadzenia badań jakościowych w naukach o zarządzaniu⁶⁶⁵.

⁶⁵⁴ M.D. Myers, *Qualitative Research in Business and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013, ss. 9-11.

⁶⁵⁵ D. Jemielniak, M. Kostera, *Narratives of Irony and Failure in Ethnographic Work*, "Canadian Journal of Administrative Sciences", vol. 27, no. 4/2010, ss. 335-347.

⁶⁵⁶ M.L. Kelemen, P. Bansal, *The Conventions of Management Research and their Relevance to Management Practice*, "British Journal of Management", vol. 13, no. 2/2002, ss. 97-108; M. Geletkanycz, B.J. Tepper, *Publishing in AMJ-Part 6: Discussing the Implications*, "Academy of Management Journal", vol. 55, no. 2/2012, ss. 256-260.

⁶⁵⁷ Por. J. Michnik, *Przegląd metod decyzyjnych w procesie wdrażania innowacji w organizacjach gospodarczych*, [w:] Trzaskalik T. (red.), *Badania operacyjne. Metody i zastosowania*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 62/2011, s. 95.

⁶⁵⁸ M. Jelowiecki, W. Kiezuń, Z. Leoński, B. Ostapczuk, *Teoria organizacji i kierownictwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, ss. 223-224.

⁶⁵⁹ H.A. Linstone, M. Turoff, *Introduction*, [w:] H.A. Linstone, M. Turoff (red.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Murray Turoff and Harold A. Linstone, 2002, s. 3.

⁶⁶⁰ Por. S. Mika, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981, s. 45 i dalsze.

⁶⁶¹ Na temat podejścia idiograficznego i nomotetycznego w naukach o zarządzaniu zob. szerzej: J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 24-25.

⁶⁶² Zob. szerzej: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 101-124.

⁶⁶³ J. Apanowicz, *Metodologia nauk...*, dz. cyt., ss. 84-86.

⁶⁶⁴ Zob. szerzej: W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 46-61.

⁶⁶⁵ M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2*, PWN, Warszawa 2012, ss. 2-5.

W badaniach wykorzystano podejście oparte na indukcji niezupełnej⁶⁶⁶, uzupełnione triangulacją metodologiczną oraz triangulacją danych⁶⁶⁷. Jego celem była próba sformułowania określonych wniosków i uogólnień na podstawie obserwacji jednostkowych faktów. Prace empiryczne były prowadzone w celu zapewnienia realizacji funkcji: opisowej, wyjaśniającej, prognostycznej oraz praktycznej, wyznaczanych na gruncie nauk o zarządzaniu⁶⁶⁸.

Pierwszym etapem prac empirycznych były badania eksperckie przeprowadzone z wykorzystaniem **metody delfickiej**. Została ona opracowana na początku lat 50. XX wieku w amerykańskiej organizacji badawczej RAND Corporation w celu rozwiązywania złożonych problemów w warunkach braku dostępu do pewnej wiedzy, na której można byłoby oprzeć rozstrzygnięcie. W tej sytuacji metoda delficka oferuje szansę na rozwiązanie zbudowane na konsensusie opinii ekspertów⁶⁶⁹, ograniczając jednocześnie wiele niepożądanych zjawisk właściwych dla bezpośredniej komunikacji grupowej (jak np. silny wpływ dominujących jednostek, zakłócenia porządku, czy presja grupy)⁶⁷⁰. Zakłada ona jedynie komunikację pośrednią między ekspertami i charakteryzuje się czterema podstawowymi zasadami: niezależnością opinii ekspertów, anonimowością wypowiedzianych sądów i zgłaszanych rozwiązań, wieloetapowością postępowania oraz dążeniem do uzgadniania i sumowania opinii uczestników⁶⁷¹.

Metoda ta wpisuje się zatem w klasyczny nurt heurystyki oparty na aktywności ludzkiego umysłu i wspieraniu go w procesie tworzenia i odkrywania nowej wiedzy⁶⁷². Dzięki wykorzystaniu mechanizmu wielokrotnego wartościowania w ramach wielofazowej analizy selekcyjnej zebranego materiału empirycznego⁶⁷³ jest ona szczególnie przydatna do generowania rozwiązań w warunkach wysokiej niepewności⁶⁷⁴. Przykładem może być sytuacja, gdy otrzymane na gruncie teorii rozwiązanie nie znajduje wystarczającego potwierdzenia w dotychczasowych zasobach wiedzy, a jednocześnie występuje tendencja do jego weryfikacji i dalszej optymalizacji⁶⁷⁵. Przyjęto, iż możliwości te **będą bardzo przydatne** do realizacji niniejszego tematu badawczego. Na podstawie dostępnej literatury oraz wyników badań wtórnych opracowano bowiem wprawdzie teoretyczny model strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP, jednak

⁶⁶⁶ J. Apanowicz, *Metodologia nauk...*, dz. cyt., ss. 28-29.

⁶⁶⁷ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 78-90.

⁶⁶⁸ Zob. szerzej: J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2000, ss. 60-64; K. Kuciński, *Przedmiot nauk ekonomicznych*, [w:] Kuciński K. (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2010, ss. 61-69.

⁶⁶⁹ R.G. Fischer, The Delphi Method: A Description, Review, and Criticism, "Journal of Academic Librarianship", vol. 4, no. 2/1978, s. 64.

⁶⁷⁰ N.C. Dalkey, *Predicting the Future*, The RAND Corporation, Santa Monica, 1968, s. 7.

⁶⁷¹ M. Cieślak, *Prognosowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2002, s. 165.

⁶⁷² K. Piech, „Tradycyjne” metody heurystyczne – przegląd i zastosowania, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 40/2003, s. 91.

⁶⁷³ W.J. Wesołowski, *Metodyka badań w dziedzinie nauk o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1996, ss. 106-108.

⁶⁷⁴ D.R. McDermott, J.R. Stock, *An Application of the Project Delphi Forecasting Method to Logistics Management*, "Journal of Business Logistics", vol. 2, no. 1/1980, s. 3.

⁶⁷⁵ K. Piech, *Wprowadzenie do heurystyki*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 39/2003, ss. 95-96.

nowe ujęcie problemu spowodowało, iż dostępne lub osiągalne dane i informacje nie były w pełni przydatne do realizacji celów pracy oraz weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Z tego powodu zdecydowano się na zastosowanie metody delfickiej. Jako **cele tego etapu badań** empirycznych wyznaczono⁶⁷⁶:

- uzyskanie nowej wiedzy w zakresie reguł charakteryzujących strategiczne podejście mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia,
- określenie właściwości determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP,
- operacjonalizację zmiennych występujących w modelu teoretycznym oraz określenie interakcji występujących pomiędzy nimi,
- wstępną weryfikację opracowanego modelu teoretycznego w oparciu o wiedzę i intuicję ekspertów.

Warunkiem realizacji tych celów było uzyskanie **wysokiej zgodności odpowiedzi (opinii) ekspertów**, która została zapewniona poprzez stopniowe (iteracyjne) dochodzenie do rozwiązania w ramach którego dopuszczalna była zmiana poglądów przez uczestników badania. Prace empiryczne zostały przeprowadzone w okresie od marca⁶⁷⁷ do czerwca 2014 roku z wykorzystaniem mechanizmu badawczego charakterystycznego dla metody delfickiej, który obejmuje⁶⁷⁸:

1. Wyznaczenie grupy uczestników (ekspertów) wybranych celowo biorąc pod uwagę ich specjalistyczną wiedzę związaną z badanym zagadnieniem.
2. Opinie wygenerowane przez ekspertów, które przyczyniają się do rozwiązania postawionego problemu.
3. Proces wielokrotnych interakcji nakierowany na odkrywanie, rozwijanie, a czasem modyfikowanie opinii ekspertów oraz osiągnięcie wysokiej zgodności odpowiedzi.
4. Sprzężenie zwrotne stosowane wobec uczestników, którego celem jest wzajemne oddziaływanie oraz refleksja.

Szczegółowy przebieg badania delfickiego przeprowadzony został w oparciu o modelowe zasady wykorzystania tej metody⁶⁷⁹ i przedstawiony w tabeli 10.

Tabela 10. Przebieg badania z wykorzystaniem metody delfickiej

Faza badania	Charakterystyka fazy badania
Faza koncepcyjna (od 09.12.2013 do 28.02.2014)	Działania podejmowane w tej fazie nakierowane były na określenie metodycznych podstaw badania. Były one realizowane równolegle do końcowego etapu opracowywania modelu, co miało na celu zapewnienie wysokiej zgodności pomiędzy rozważaniami teoretycznymi i zakresem zastosowania metody delfickiej. Fazę tę zakończono opracowaniem kwestionariusza eksperckiego przeznaczonego do wykorzystania w 1. rundzie. Nie przeprowadzono wprawdzie formalnych badań pilotażowych, jednak konstrukcję kwestionariusza konsultowano z dwoma ekspertami, którzy zostali następnie zaangażowani w badania.

⁶⁷⁶ Cele te wyznaczono na podstawie możliwości wykorzystania metody delfickiej w naukach o zarządzaniu, zob. szerzej: D.R. McDermott, J.R. Stock, *An Application of the Project...*, dz. cyt., s. 3.

⁶⁷⁷ Faza koncepcyjna badań rozpoczęła się jednak znacznie wcześniej i była realizowana już w końcowym okresie opracowywania części teoretycznej niniejszego projektu.

⁶⁷⁸ R. Plummer, D.R. Armitage, *Charting the New Territory of Adaptive Co-management: A Delphi Study*, "Ecology and Society", vol. 12, no. 2/2007, s. 3.

⁶⁷⁹ Zob. szerzej: M. Matejun, *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] Kuczmera-Ludwicińska E. (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, ss. 176-177.

Faza badania	Charakterystyka fazy badania
Przygotowanie do badań (od 03.03.2014 do 26.03.2014)	W ramach tej fazy dokonano wyboru potencjalnych ekspertów oraz przeglądu technicznych warunków badania, na które złożyło się określenie ram czasowych, zasad komunikacji oraz wynagrodzenia. Administratorem sesji zapewniającym skuteczną komunikację pośrednią między uczestnikami został główny wykonawca niniejszego projektu. Fazę tę zakończono zaproszeniem ekspertów do udziału w badaniach.
Runda badania 1 (od 26.03.2014 do 15.04.2014)	W tej fazie przesłano do uczestników przygotowany wcześniej kwestionariusz przeznaczony do wykorzystania w 1. rundzie badania. Zadaniem ekspertów było udzielenie odpowiedzi swobodnych (opisowych) na 10 pytań otwartych odnoszących się do poszczególnych obszarów badawczych związanych z realizowanym tematem.
Analiza odpowiedzi (od 16.04.2014 do 29.04.2014)	Na podstawie odpowiedzi ekspertów wyodrębniono określone kategorie poznawcze lub czynniki istotne dla każdego z badanych obszarów i przedstawiono je w formie tabelarycznej w kwestionariuszu przeznaczonym do wykorzystania w 2. rundzie badania.
Runda badania 2 (od 30.04.2014 do 15.05.2014)	W tej fazie przesłano do uczestników kwestionariusz 2. rundy badania. Zadaniem ekspertów była ocena znaczenia wyodrębnionych kategorii/czynników dla poszczególnych obszarów realizowanego tematu badawczego w skali od 1 (bardzo niewielkie znaczenie) do 7 (kluczowe znaczenie).
Analiza odpowiedzi (od 16.05.2014 do 21.05.2014)	Na podstawie ocen i uwag ekspertów wyodrębniono najważniejsze czynniki oraz dokonano ich rewizji. Sformułowano następnie propozycje rozwiązań w postaci odpowiedzi na pytania zadane na początku badania i przedstawiono je w formie wykresów oraz opisów w kwestionariuszu przygotowanym do wykorzystania w kolejnej rundzie.
Runda badania 3 (od 22.05.2014 do 02.06.2014)	W tej rundzie przesłano do ekspertów przygotowany wcześniej kwestionariusz zawierający sformułowane rozwiązania. Zadaniem ekspertów było określenie poziomu akceptacji zaproponowanych rozwiązań w każdym z obszarów merytorycznych.
Końcowa analiza wyników (od 03.06.2014 do 09.06.2014)	Na podstawie odpowiedzi określono poziom akceptacji rozwiązań poszczególnych problemów badawczych oraz zestawiono ewentualne uwagi dotyczące zastrzeżeń sformułowanych przez ekspertów. Przekazano uczestnikom zestawienie ostatecznych wyników.
Ewaluacja badania (od 09.06.2014 do 15.06.2014)	Efekty badania oceniono pozytywnie. Uzyskano wysoką zgodność opinii ekspertów oraz zrealizowano wyznaczone cele. Wyniki wykorzystano w dalszych pracach empirycznych. Badanie przebiegało bez zakłóceń i charakteryzowało się zachowaniem wysokiego poziomu dyscypliny czasowej ze strony ekspertów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przebiegu badania metodą delficką.

Do badań zaproszono 10 ekspertów, co spełnia warunki metodyczne zastosowania metody delfickiej⁶⁸⁰. Jest to wprawdzie liczba wpisująca się w minimalne wymagania ilościowe dotyczące składu uczestników, jednak może być z powodzeniem stosowana, szczególnie w warunkach pokrewnej specjalizacji merytorycznej ekspertów⁶⁸¹. Ponadto, wyniki badań K. Brockhoffa⁶⁸² oraz D. Boje

⁶⁸⁰ S.J. Paliwoda, *Predicting the Future Using Delphi*, "Management Decision", vol. 21, no. 1/1983, ss. 31-38; C. Okoli, S.D. Pawlowski, *The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications*, "Information & Management", vol. 42, no. 1/2004, ss. 15-29.

⁶⁸¹ W.L. Stitt-Gohdes, T.B. Crews, *The Delphi Technique: a Research Strategy for Career and Technical Education*, "Journal of Career and Technical Education", vol. 20, no. 2/2004, ss. 55-68.

⁶⁸² prowadzone na grupach: 5, 7, 9 i 11 ekspertów, zob. szerzej: K. Brockhoff, *The Performance of Forecasting Groups in Computer Dialogue and Face-to-Face Discussion*, [w:] H.A. Linstone, M. Turoff (red.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Murray Turoff and Harold A. Linstone, 2002, ss. 285-311.

i J. Murnighana⁶⁸³ wskazują na brak istotnych zależności pomiędzy liczbą uczestników, a efektami wykorzystania metody delfickiej.

Dobór ekspertów do badań miał **charakter celowy** i został przeprowadzony na podstawie trzech kryteriów: naukowego, merytorycznego oraz kryterium wpływu. Celem doboru było zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach najwyższej klasy specjalistów reprezentujących sferę nauki i posiadających uznany w środowisku dorobek naukowy z zakresu problematyki zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami (ewentualnie dodatkowo: z zakresu zarządzania strategicznego).

W ramach **kryterium naukowego** wybierano osoby posiadające co najmniej stopień naukowy doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu lub ekonomii⁶⁸⁴. Weryfikacji tego kryterium dokonano na podstawie informacji zawartych w bazie danych Nauka Polska – Ludzie Nauki⁶⁸⁵ prowadzonej przez Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy⁶⁸⁶. W ramach **kryterium merytorycznego** brano pod uwagę zakres zainteresowań naukowych kandydatów wpisujący się w tematykę przedsiębiorczości oraz zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami, szczególnie w obszarze rozwoju, wzrostu, finansowania i szerzej: wspomagania rozwoju tych podmiotów, a także specyfiki zarządzania strategicznego w firmach sektora MSP. Weryfikacji tego kryterium dokonano na podstawie studiów literaturowych.

W ramach **kryterium wpływu** brano pod uwagę autorytet kandydata w środowisku naukowym. Był on oceniany na podstawie dorobku naukowego oraz liczby cytowań i indeksu Hirscha dostępnych w programie Publish or Perish⁶⁸⁷. Dodatkowo przeprowadzono konsultacje z pięcioma przedstawicielami środowiska naukowego w celu uzyskania subiektywnych opinii na temat autorytetu naukowego kandydatów. W procesie doboru ekspertów nie brano natomiast pod uwagę kryteriów demograficznych (takich, jak np. płeć, czy wiek), bowiem wyniki badań metodologicznych wskazują, iż nie mają one istotnego wpływu na przebieg ani na rezultaty badania delfickiego⁶⁸⁸.

Na podstawie powyższych kryteriów przygotowano listę 10 kandydatów głównych oraz 5 kandydatów rezerwowych (w przypadku, gdyby kandydaci główni nie wyrazili zgody na udział w badaniu). W dniach 24-26.03.2014 przeprowadzono rozmowy telefoniczne z kandydatami w celu zaproszenia ich do wzięcia udziału w badaniu. Podczas rozmowy przedstawiono informacje na temat celu i zakresu realizowanego projektu, a także wyjaśniono podstawowe zasady organizacyjne prowadzonego badania. W trakcie rozmów wszystkich 10 ekspertów wyraziło zgodę na udział w badaniach, w związku z czym nie przeprowadzono dalszych rozmów

⁶⁸³ Prowadzone na grupach: 3, 7 i 11 ekspertów, zob. szerzej: D.M. Boje, J.K. Murnighan, *Group Confidence Pressures in Iterative Decisions*, "Management Science", vol. 28, no. 10/1982, ss. 1187-1196.

⁶⁸⁴ Wyodrębnienia tego dokonano na podstawie Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz.U. 2011, nr 179, poz. 1065).

⁶⁸⁵ www.nauka-polska.pl/dhtml/raportyWyszukiwanie/wyszukiwanieLudzieNauki.fs?lang=pl/

⁶⁸⁶ www.opi.org.pl

⁶⁸⁷ www.harzing.com/pop.htm

⁶⁸⁸ R.G. Taylor, J. Pease, W.M. Reid, *A Study of Survivability and Abandonment of Contributions in a Chain of Delphi Rounds*, "Psychology: A Journal of Human Behavior", vol. 27, no. 1/1990, ss. 1-6.

z kandydatami rezerwowymi. W efekcie w badaniach wzięli udział następujący eksperci⁶⁸⁹:

- **prof. dr hab. Aurelia Bielawska** z Katedry Finansów Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Szczecińskiego,
- **prof. UE dr hab. Teresa Kraśnicka** z Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach,
- **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz** z Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej,
- **prof. dr hab. Teresa Łuczka** z Pracowni Integracji Europejskiej i Prawa Gospodarczego Politechniki Poznańskiej,
- **prof. dr hab. Bogdan Nogalski** z Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego,
- **prof. WSB dr hab. Krzysztof Safin** z Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu,
- **prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek** z Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie,
- **prof. UŁ dr hab. Edward Stawasz** z Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego,
- **prof. PG dr hab. Julita Wasilczuk** z Katedry Przedsiębiorczości i Prawa Gospodarczego Politechniki Gdańskiej,
- **prof. PŁ dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska** z Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Narzędziem badawczym wykorzystanym w metodzie delfickiej były autorskie, spersonalizowane kwestionariusze eksperckie, przygotowane oddzielnie dla kolejnych rund badania. Na każdy z nich składały się:

- **strona tytułowa** na której przedstawiono temat realizowanego projektu, imię i nazwisko eksperta wraz z afiliacją, numer rundy badania oraz informacje o wykonawcy projektu wraz z danymi kontaktowymi,
- **część wstępna**, w ramach której zaprezentowano szczegółowe zasady udzielania odpowiedzi w kolejnej rundzie badań, a także określono termin i formę przekazania wypełnionego kwestionariusza,
- **część właściwa**, która zawierała pytania skierowane do ekspertów,
- **część dodatkowa**, w ramach której eksperci mogli wyrazić uwagi do realizowanego tematu badawczego.

Pierwsza runda badań odbyła się w pierwszej połowie kwietnia 2014. W jej ramach eksperci zostali poproszeni o sformułowanie swobodnych (opisowych) odpowiedzi na 10 pytań otwartych dotyczących poszczególnych elementów (zmiennych) występujących w opracowanym modelu teoretycznym. Kwestionariusz przygotowany dla potrzeb 1. rundy składał się z 3 fragmentów. Po części wstępnej przedstawiono w nim krótkie (3-stronicowe) wprowadzenie teoretyczne do realizowanego tematu, a następnie listę 10 pytań skierowanych do ekspertów, które dotyczyły następujących kategorii problemów:

- właściwości wewnętrznych i zewnętrznych determinant poziomu (siły) nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,

⁶⁸⁹ Eksperti zostali przedstawieni w kolejności alfabetycznej według nazwiska.

- właściwości charakteryzujących strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia,
- sposobów rozwoju wiedzy, relacji, zapewnienia elastyczności oraz wprowadzania zmian warunkujących strategiczne podejście mikro, małych i średnich firm do absorpcji wsparcia
- innych (oprócz wymienionych w modelu) czynników determinujących strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia,
- efektów istotnych dla zarządzania rozwojem firmy, które mogą pojawić się dzięki strategicznemu podejściu MSP do absorpcji wsparcia.

Wzór kwestionariusza 1. rundy został zamieszczony w załączniku nr 1. Przekazano go uczestnikom drogą elektroniczną (e-mail) w dniach 26-27.03.2014 z prośbą o zwrot do 15.04.2014. Na sformułowane pytania eksperci udzielili bardzo wnikliwych odpowiedzi o wysokich walorach merytorycznych, reprezentując często różne stanowiska i podejścia do omawianych zagadnień. Na ich podstawie wyodrębniono określone kategorie poznawcze lub czynniki istotne dla każdego z badanych obszarów w celu ich oceny w 2. rundzie badania. Starano się przy tym zachować indywidualny oraz oryginalny charakter poszczególnych propozycji, aby ocena w kolejnym etapie mogła zostać dokonana w oparciu o obiektywne kryteria merytoryczne, co jest jednym z warunków wykorzystania metody delfickiej⁶⁹⁰.

W efekcie liczba wyodrębnionych czynników była znaczna – zidentyfikowano w sumie 323 czynniki, przy czym ich liczba wahała się od 16 dla pytania nr 9 do 38 dla pytania nr 5 oraz nr 10, przy czym w pytaniu nr 10 wydzielono 2 części dotyczące efektów pozytywnych (35 czynników) oraz negatywnych (3 czynniki). Mimo, iż starano się zachować zróżnicowanie czynników, część z nich mogła zostać odebrana jako porównywalna, co było spowodowane bogactwem wypowiedzi ekspertów, które różniły się czasami szczegółami reprezentującymi różnorodne podejścia do rozwiązania postawionych problemów.

Na podstawie zidentyfikowanych czynników przygotowano kwestionariusz przeznaczony do wykorzystania w **2. rundzie badania**, która odbyła się w pierwszej połowie maja 2014. W kwestionariuszu przedstawiono poszczególne czynniki w formie tabelarycznej, w kolejności nawiązującej do zagadnień przedstawionych w pierwszej rundzie badania. Jedynie w przypadku pytania nr 10 (o efekty istotne dla zarządzania rozwojem firmy, wynikające ze strategicznego podejścia MSP do absorpcji wsparcia) wyodrębniono w jednej tabeli (nr 10a) efekty pozytywne, a w kolejnej (nr 10b) efekty negatywne. Wzór kwestionariusza 2. rundy został zamieszczony w załączniku nr 2. Przekazano go uczestnikom drogą elektroniczną (e-mail) w dniu 30.04.2014 z prośbą o zwrot do 15.05.2014.

W rundzie drugiej zadanie ekspertów wiązało się z oceną znaczenia wyodrębnionych kategorii/czynników dla poszczególnych zagadnień w 7-stopniowej skali Likerta od 1 (bardzo niewielkie znaczenie) do 7 (kluczowe znaczenie). Aby zwiększyć obiektywizm oceny kolejność kategorii/czynników w poszczególnych tabelach została ustalona w sposób losowy z wykorzystaniem algorytmu liczb losowych dostępnym w programie Microsoft Excel. Po otrzymaniu odpowiedzi

⁶⁹⁰ G. Rowe, G. Wright, *The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis*, "International Journal of Forecasting", vol. 15, no. 4/1999, s. 354.

dokonano **oceny zgodności opinii ekspertów** z wykorzystaniem współczynnika zgodności uporządkowań wielokrotnych W Kendalla⁶⁹¹. Analiza wykazała niską zgodność ocen ekspertów, co przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Poziom zgodności ocen ekspertów w 2. rundzie badania delfickiego

Numer pytania	Wartość współczynnika W Kendalla	Opisowa interpretacja poziomu zgodności ekspertów ⁶⁹²
1	0,309	umiarkowana zgodność
2	0,286	niska zgodność
3	0,281	niska zgodność
4	0,173	niska zgodność
5	0,219	niska zgodność
6	0,299	niska zgodność
7	0,256	niska zgodność
8	0,170	niska zgodność
9	0,192	niska zgodność
10a	0,211	niska zgodność
10b	0,163	niska zgodność

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników 2. rundy badania.

Ponieważ jednym z warunków wykorzystania metody delfickiej jest uzyskanie wysokiego poziomu zgodności opinii ekspertów⁶⁹³, który nie został zapewniony na tym etapie badania, podjęto decyzję o przeprowadzeniu kolejnej rundy. Uwzględniono przy tym uwagi pięciu (50%) ekspertów dotyczące zbyt dużej liczby i/lub pokrewieństwa merytorycznego poszczególnych czynników, co utrudnia dokonywanie ocen oraz może ograniczać poprawność metodyczną badań, a także czytelność i jednoznaczność wyników.

Przygotowując się do przeprowadzenia 3. rundy badania ograniczono zatem liczbę czynników w poszczególnych obszarach (pytaniach) poprzez uwzględnienie **jedynie najważniejszych z nich**, których średnia ocena dokonana przez ekspertów w rundzie 2. była większa niż 5⁶⁹⁴. Dokonano również rewizji czynników zapewniającej ich większą transparentność i jednoznaczność merytoryczną. Rewizja została przeprowadzona w oparciu o kryteria merytorycznego pokrewieństwa poszczególnych czynników oraz zapewnienia ich zbieżności z treścią poszczególnych pytań i obejmowała dwa rodzaje czynności:

⁶⁹¹ P. Cabała, *Zastosowanie współczynnika konkordancji w pomiarze zgodności ocen ekspertów*, „Przegląd Statystyczny”, vol. LVII, no. 2-3/2010, ss. 36-52.

⁶⁹² Przyjęto następującą opisową interpretację wartości współczynnika W Kendalla: pow. 0,10 – niska zgodność; pow. 0,30 – umiarkowana zgodność; pow. 0,50 – wysoka zgodność, pow. 0,8 – bardzo wysoka zgodność, za: M. Kraska-Miller, *Nonparametric Statistics for Social and Behavioral Sciences*, CRC Press, Boca Raton 2013, s. 191.

⁶⁹³ Ch-Ch. Hsu, B.A. Sandford, *The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus*, “Practical Assessment Research & Evaluation”, vol. 12, no. 10/2007, www.pareonline.net/getvn.asp?v=12&n=10, ss. 1-5 [dostęp: 15.05.2014].

⁶⁹⁴ Wartość tę wyznaczono poprzez podzielenie skali ocen na 3 równe części odpowiadające wartościom: 1-3: czynniki mało istotne; pow. 3-5: czynniki średnio istotne; pow. 5-7: czynniki najbardziej istotne. W celu zwiększenia gradacji rozwiązywania w grupie czynników najważniejszych wyodrębniono dodatkowo czynniki o wysokiej i umiarkowanej przydatności do pomiarów.

1. Połączenie dwóch lub więcej czynników o pokrewnej treści merytorycznej występujących w jednym obszarze (pytaniu) w jeden wspólny czynnik. W tym przypadku ocenę wspólnego czynnika wyznaczono na podstawie średnich ocen przyznanych poszczególnym czynnikom składowym.
2. Wycofanie czynnika z danego obszaru (pytania) z powodu merytorycznego podobieństwa do konkretnego czynnika istotnego dla innego obszaru. Zabieg ten był spowodowany koniecznością zachowania jednoznaczności poszczególnych zmiennych wykorzystanych w modelu. W tym przypadku oceny czynnika wycofanego nie uwzględniono w ocenie istotnego czynnika występującego w innym obszarze merytorycznym.

Na tej podstawie przygotowano kwestionariusz przeznaczony do wykorzystania w **3. rundzie badania**, która odbyła się w pod koniec maja 2014. W oparciu o oceny ekspertów sformułowano w nim rozwiązania w postaci odpowiedzi na pytania zadane na początku badania i przedstawiono je w formie wykresów oraz opisów z uwzględnieniem średniej ocen wszystkich ekspertów oraz oceny indywidualnej, wystawionej przez adresata kwestionariusza. Kolejność poszczególnych czynników przedstawiono według siły znaczenia dla danego zagadnienia. Ponadto w końcowej części kwestionariusza zaprezentowano szczegółowe wyniki 2. rundy badania wraz z informacją o przebiegu rewizji poszczególnych czynników.

Zadaniem ekspertów na tym etapie było wyrażenie akceptacji wobec zaproponowanych rozwiązań poprzez wybór jednej z opcji:

- „zgadzam się z rozwiązaniem”, jeśli generalnie uczestnik badania zgadzał z przedstawionym rozwiązaniem,
- „zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem...”, jeśli zdaniem eksperta należało uwzględnić inne, istotne warunki w rozwiązaniu. W tym przypadku uczestnicy zostali poproszeni o przedstawienie swoich zastrzeżeń,
- „nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ...”, jeśli zdaniem eksperta rozwiązanie nie mogło zostać zaakceptowane. W tym przypadku poproszono uczestników o przedstawienie krótkiego uzasadnienia dla wyboru tej opcji.

Wzór kwestionariusza 3. rundy zamieszczono w **załączniku nr 3**. Przekazano go uczestnikom drogą elektroniczną (e-mail) w dniu 22.05.2014 z prośbą o zwrot w terminie do 02.06.2014. Przedstawione w kwestionariuszu rozwiązania zostały zaakceptowane przez wszystkich dziesięciu ekspertów, przy czym niektórzy z nich zgłosili pewne zastrzeżenia do uzyskanych rezultatów. Najwyższą, pełną zgodność (100%) uzyskało rozwiązanie dotyczące dodatkowych czynników (poza wymienionymi w modelu teoretycznym), które determinują strategiczne podejście mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia.

Poziom akceptacji bez zastrzeżeń w stosunku do pozostałych rozwiązań, który w odniesieniu do każdego zagadnienia był większy niż 50%, a w większości przypadków wyniósł 80% lub więcej, wskazuje na uzyskanie co najmniej umiarkowanej, a w większości przypadków **wysokiej zgodności opinii ekspertów**, dzięki czemu możliwe było wykorzystanie osiągniętych rezultatów w dalszych pracach badawczych. Szczegółowe wyniki poziomu akceptacji i zgodności ekspertów po 3. rundzie badania delfickiego przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Poziom zgodności ocen ekspertów w 3. rundzie badania delfickiego

Numer pytania	Poziom zgodności ekspertów			Opisowa interpretacja zgodności ekspertów ⁶⁹⁵
	Zgoda	Zgoda z zastrzeżeniem	Brak zgody	
1	90%	10%	0%	bardzo wysoka zgodność
2	80%	20%	0%	wysoka zgodność
3	60%	40%	0%	umiarkowana zgodność
4	80%	20%	0%	wysoka zgodność
5	70%	30%	0%	wysoka zgodność
6	70%	30%	0%	wysoka zgodność
7	80%	20%	0%	wysoka zgodność
8	90%	10%	0%	bardzo wysoka zgodność
9	100%	0%	0%	pełna zgodność
10	80%	20%	0%	wysoka zgodność

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wyniki badania wraz z poziomem ich akceptacji oraz listą zastrzeżeń sformułowanych przez ekspertów wobec poszczególnych rozwiązań zostały przekazane uczestnikom drogą elektroniczną (e-mail) w dniu 09.06.2014, kończąc tym samym proces interakcji w ramach metody delfickiej. Zostały one szczegółowo omówione w kolejnym rozdziale pracy.

⁶⁹⁵ Przyjęto następującą opisową interpretację poziomu zgodności ekspertów: 0%-20% – bardzo niska zgodność; pow. 20%-40% niska zgodność; pow. 40%-60% – umiarkowana zgodność; pow. 60%-80% – wysoka zgodność; pow. 80% – bardzo wysoka zgodność.

Rozdział 12

Metodyczne podstawy pomiaru działalności absorpcyjnej MSP w opinii ekspertów

Pierwszym problemem przeznaczonym do rozwiązania przez ekspertów biorących udział w badaniach było określenie mierników oraz wewnętrznych i zewnętrznych czynników determinujących poziom (siłę) nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Zgodnie z założeniami teoretycznymi nastawienie to wyraża preferencje tych podmiotów w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w realizacji procesów rozwojowych. Jeden z ekspertów podkreślił, iż „siłę nastawienia absorpcyjnego można (...) określić za pomocą czynników ilościowych, jak i jakościowych”⁶⁹⁶, co znalazło odzwierciedlenie w propozycjach zgłoszonych w 1. rundzie badania. Zidentyfikowano wówczas szereg właściwości (cech, atrybutów) pozwalających na **pomiar poziomu nastawienia absorpcyjnego MSP**. W wypowiedziach zwracano między innymi uwagę na:

- aspekty społeczne, w tym poziom przywództwa nastawiony na zaangażowanie i wyzwalanie inicjatywy wśród pracowników, czy specyficzne cechy kultury organizacyjnej,
- przedsiębiorczość, innowacyjność, poziom nowoczesności firmy, w tym stosowanego przez nią modelu biznesu oraz produktów wyso kotechnologicznych,
- posiadanie przez firmę strategii w formie pisemnej, a także nastawienie na permanentny rozwój i wzrost.

Wiele proponowanych mierników miało charakter ściśle ilościowy i dotyczyło np. liczby roboczogodzin poświęconych na działalność absorpcyjną, wielkości wydatków na działalność B+R, czy kosztów szkoleń pracowników w obszarze absorpcji wsparcia. Niektóre ze zidentyfikowanych właściwości wpisywały się merytorycznie w pozostałe zmienne występujące w modelu teoretycznym. Jako mierniki eksperci wymienili bowiem np.: poziom nastawienia na współpracę w ramach działalności absorpcyjnej, poziom elastyczności firmy, czy zakres zmian organizacyjnych wynikających z absorpcji wsparcia.

Jeden z uczestników zwrócił uwagę, iż „największym problemem w pomiarze poziomu (siły) nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest ustalenie granicy pomiędzy silnym, średnim, a słabym nastawieniem absorpcyjnym”. Jego zdaniem o wyższej sile tego nastawienia świadczy przewaga aktywnych postaw firmy w działalności absorpcyjnej, a wykorzystanie mierników ilościowych wymaga wyznaczenia określonych granic na podstawie dalszych badań.

Na podstawie odpowiedzi otwartych udzielonych w rundzie 1. przygotowano zestaw 37 właściwości (cech, atrybutów) służących do pomiaru poziomu (siły)

⁶⁹⁶ Fragmenty tekstu wydodrębnione za pomocą cudzysłowu wyrażają opinie ekspertów biorących udział w badaniu.

nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP i przedstawiono je do oceny ekspertów w kolejnym etapie badań. W oparciu o przydzielone oceny sformułowano rozwiązanie w którym uwzględniono pięć kluczowych czynników.

W opinii ekspertów **największą przydatność** do pomiaru poziomu nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw mają: aktywność firmy, wyrażająca się liczbą podejmowanych prób absorpcji wsparcia w różnych obszarach (np. finansowym, administracyjno-prawnym, informacyjno-szkoleniowym) oraz wartość pozyskanego wsparcia (w tym kapitału) w relacji do wielkości przedsiębiorstwa, opisanej np. parametrami znanymi z definicji MSP. Respondenci zaproponowali również, aby w rozwiązaniu uwzględnić częstotliwość, systematyczność i wytrwałość prowadzonej aktywności absorpcyjnej, subiektywną skłonność właściciela (a w większych firmach kierownictwa) do sięgania po instrumenty wsparcia, a także nastawienie firmy na działalność innowacyjną, wyrażające się m.in. opracowywaniem własnych innowacji, np. produktowych, czy procesowych.

Rozwiązanie to uzyskało bardzo wysoki poziom akceptacji bez zastrzeżeń, wynoszący 90%. Jako zastrzeżenie, jeden z ekspertów zwrócił uwagę, iż jego zdaniem systematyczność i wytrwałość w podejmowaniu działań absorpcyjnych powinna mieć większe znaczenie przy pomiarze poziomu (siły) nastawienia absorpcyjnego MSP. Po konfrontacji uzyskanego rozwiązania z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej przyjęto, iż poziom tego nastawienia należy wyrazić **zestawem właściwości obejmujących**:

- podejmowanie wielu prób pozyskania różnych form i instrumentów wsparcia,
- istotną wartość pozyskanego wsparcia w stosunku do wielkości (wartości) firmy,
- systematyczność i wytrwałość w prowadzonej działalności absorpcyjnej,
- nastawienie firmy na innowacje.

Kolejne dwa pytania skierowane do uczestników badania dotyczyły determinant określonego powyżej nastawienia absorpcyjnego. Eksperci zgadzali się, że czynniki te mogą zostać podzielone na wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym jeden z nich stwierdził, iż „w mojej opinii czynniki wewnętrzne oddziałują (...) silniej”. Wśród czynników endogenicznych uczestnicy wymieniali przede wszystkim szeroko pojmowane cechy właściciela firmy wpisujące się w znacznym stopniu w profil proabsorpcyjny przedstawiony w części teoretycznej.

Jako inne determinanty wymieniano np. fazę cyklu życia firmy, niedobory zasobowe, które mogą skłaniać do sięgania po zewnętrzne wsparcie, a także poziom innowacyjności czy rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa. Również w tym przypadku niektóre propozycje pokrywały się merytorycznie z innymi zmiennymi występującymi w modelu, co dotyczyło np.: orientacji na współpracę z otoczeniem, czy otwarcia na zmiany w firmie. Na podstawie odpowiedzi udzielonych w rundzie 1. przygotowano zestaw 37 czynników wewnętrznych determinujących poziom (siłę) nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP i przedstawiono je do oceny ekspertów w kolejnym etapie badań. W oparciu o przydzielone oceny sformułowano rozwiązanie w którym uwzględniono siedem kluczowych czynników.

W opinii ekspertów **najważniejszymi czynnikami** wewnętrznymi determinującymi siłę nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP są: przedsiębiorcze cechy

i kompetencje właściciela, a większych podmiotach kierownictwa, związane z wysokim poziomem proaktywności, poszukiwania okazji, innowacyjności i kreatywności, jak również przedsiębiorcze i kreatywne postawy oraz zachowania pracowników firmy. Na poziom nastawienia absorpcyjnego istotny wpływ mają również: prorozwojowa orientacja firmy wyrażająca się nastawieniem na rozwój i wzrost, innowacyjne rozwiązania, a także poszukiwanie i wykorzystywanie okazji w celu utrzymania stałej i wyróżniającej pozycji na rynku, dotychczasowe, pozytywne doświadczenia i zadowolenie właścicieli/kierownictwa z absorpcji wsparcia, a także faza cyklu życia przedsiębiorstwa związana z zapotrzebowaniem na wsparcie (np. faza przedsiębiorczości sprzyjać będzie chęci szukania nowych źródeł rozwoju, ale brak profesjonalizmu może utrudniać skuteczność). Ekspersi zaproponowali również, aby w rozwiązaniu uwzględnić akceptację właściciela dla ograniczenia niezależności wynikającego z wykorzystania wsparcia oraz styl kierowania realizowany w firmie, oparty na decentralizacji i delegowaniu uprawnień na pracowników, związany z niskim zaangażowaniem właścicieli/kierownictwa w działalność operacyjną firmy.

Przedstawione rozwiązanie uzyskało wysoki poziom akceptacji bez zastrzeżeń, wynoszący 80%. Zastrzeżenia ekspertów dotyczyły tu generalnie ograniczonej roli pracowników w budowaniu nastawienia absorpcyjnego najmniejszych podmiotów gospodarczych. Jeden z uczestników zwrócił uwagę, iż cechy przedsiębiorcze oraz kreatywne postawy i zachowania pracowników nie mają tak dużego znaczenia (jakby wynikało to z proponowanego rozwiązania) w najmniejszych firmach, „zdominowanych” przez styl zarządzania właściciela. Podobną uwagę formułuje inny ekspert, który podkreśla, iż średni poziom zatrudnienia w firmach mikro jest niewielki, a wiele z nich to przedsiębiorstwa jednoosobowe, nie zatrudniające pracowników. W tych warunkach, jego zdaniem, o poziomie nastawienia absorpcyjnego decydować będzie przede wszystkim postawa właściciela firmy. Po konfrontacji uzyskanego rozwiązania z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej przyjęto, iż do podstawowych **czynniki wewnętrznych determinujących poziom nastawienia absorpcyjnego MSP** należy zaliczyć:

- proabsorpcyjny profil przedsiębiorcy (właściciela-menedżera firmy), wyrażający się takimi cechami, jak: (1) przedsiębiorczość i nastawienie na wykorzystywanie okazji rynkowych, (2) nastawienie na współpracę i otwartość w kontaktach z otoczeniem, (3) podejmowanie skalkulowanego ryzyka w trakcie prowadzenia firmy, (4) pozytywna samoocena i wysokie poczucie skuteczności działania oraz (5) pozytywne doświadczenia z wykorzystania wcześniejszego wsparcia,
- prorozwojową orientację firmy, rozumianą jako nastawienie podmiotu na rozwój,
- dynamikę fazy cyklu życia przedsiębiorstwa, związaną z poziomem zapotrzebowania na wsparcie,
- w przypadku firm małej i średniej wielkości – dodatkowo przedsiębiorcze i kreatywne postawy i zachowania pracowników.

Ekspersi przedstawili również wiele propozycji dotyczących **czynników zewnętrznych** determinujących poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP. W swoich wypowiedziach zwracali oni uwagę m.in. na atrakcyjność wsparcia oferowanego w otoczeniu (w tym jego bezzwrotność, tanie i proste procedury

dostęp, czy brak ograniczeń formalnych), liczebność i różnorodność instytucji pomocowych, a także dopasowanie ich oferty do potrzeb firm sektora MSP. Wśród innych determinant eksperci wymienili m.in.:

- czynniki mezoekonomiczne, dotyczące z jednej strony sytuacji w branży/ sektorze działania firmy, a z drugiej – klimatu społecznego na poziomie lokalnym lub regionalnym, obejmującego np. lokalne tradycje w zakresie przedsiębiorczości i rozwoju firm sektora MSP. Zdaniem jednego z ekspertów pozytywne wzorce w tym zakresie mogą „sprzyjać wzmocnieniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, nawiązywaniu współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi, a także między przedsiębiorstwami”,
- czynniki makroekonomiczne, obejmujące m.in. poziom rozwoju gospodarczego kraju, koniunkturę gospodarczą, regulacje administracyjno-prawne, w tym regulacje podatkowe oraz politykę państwa w zakresie wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności.

W oparciu o pisemne wypowiedzi ekspertów w rundzie 1. wyznaczono 26 czynników zewnętrznych kształtujących poziom (siłę) nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP i przedstawiono je do oceny ekspertów w kolejnym etapie badań. Na podstawie uzyskanych ocen sformułowano rozwiązanie w którym uwzględniono osiem kluczowych czynników.

W opinii ekspertów czynnikami zewnętrznymi, **najbardziej istotnie determinującymi** poziom nastawienia absorpcyjnego MSP, są korzystne warunki oferowanego wsparcia (obejmujące m.in. zrozumiałe zasady, procedury i niskie ograniczenia formalne, a także dostęp do bezzwrotnego wsparcia), dopasowane do możliwości i potrzeb firm różnej wielkości, a także przykłady dobrych praktyk wykorzystania wsparcia w otoczeniu firmy. Zdaniem respondentów na zmienną tę wpływa także aktywność środowiska lokalnego na poziomie powiatu, gminy czy miasta w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu pomocowych środków finansowych na rzecz wspierania rozwoju MSP (np. w ostatnich pięciu latach). Podobnie ważna jest stabilność i długoterminowe nastawienie systemu wspierania MSP, a także różnorodność i liczebność instytucji otoczenia małego biznesu oraz oferowanych przez nie form i instrumentów pomocowych. Dodatkowo zaproponowano, aby w rozwiązaniu uwzględnić presję ze strony klientów i zmieniających się trendów rynkowych, perspektywy i dynamikę rozwoju branży, w której działa firma, a także poziom działań informacyjno-promocyjnych realizowanych przez instytucje otoczenia małego biznesu (w tym dostępność informacji, skala i częstotliwość szkoleń oraz akcji informacyjnych itd.).

Sformułowane rozwiązanie uzyskało umiarkowany poziom akceptacji bez zastrzeżeń ze strony uczestników badania, wynoszący 60%. Zastrzeżenia zgłoszone przez ekspertów do przedstawionego powyżej rozwiązania dotyczyły:

- nadmiernie wyeksponowanego znaczenia czynnika dotyczącego różnorodności i liczebności instytucji otoczenia małego biznesu oraz oferowanych przez nie form i instrumentów wsparcia. Jeden z ekspertów zauważył, iż czynnik ten z pewnością zwiększa to nastawienie, jednak jego zdaniem wpływ ten nie jest tak silny, jak w przedstawionym rozwiązaniu,

- zwiększenia roli czynnika obejmującego aktywność środowiska lokalnego w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu środków pomocowych na rzecz wspierania rozwoju MSP, co ma kluczowe znaczenie szczególnie poza dużymi miastami,
- braku pełnego zrozumienia czynnika obejmującego stabilność i długoterminowe nastawienie systemu wspierania firm sektora MSP, co spowodowało, iż jeden z uczestników miał wątpliwość dotyczącą zaprezentowanej siły jego oddziaływania.

Jeden z ekspertów zwrócił ponadto uwagę, iż samo występowanie korzystnych warunków wsparcia dopasowanych do możliwości i potrzeb firm różnej wielkości będzie słabym impulsem dla przedsiębiorców, dopóki nie będą oni wiedzieli o ich występowaniu. Jest to zgodne z zastrzeżeniem występującym w zaprezentowanym modelu teoretycznym, zgodnie z którym istotną rolę w kształtowaniu nastawienia absorpcyjnego firmy pełni zdolność do dostrzegania szans występujących w otoczeniu firmy. Na znaczenie subiektywizmu percepcji warunków zewnętrznych przez przedsiębiorców zwrócił również uwagę jeden z ekspertów w rundzie 1 podkreślając „że postrzeganie rzeczywistości przez przedsiębiorcę wpływa na podejmowane przez niego decyzje wzrostowe/rozwojowe”. Po konfrontacji uzyskanego rozwiązania z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej przyjęto, iż do podstawowych **czynników zewnętrznych determinujących poziom nastawienia absorpcyjnego MSP** należy zaliczyć:

- subiektywną ocenę segmentu wsparcia, obejmującą: (1) warunki oferowanego wsparcia dostosowane do możliwości i potrzeb firmy, (2) przykłady firm w otoczeniu, które wykorzystują wsparcie, (3) aktywność środowiska lokalnego w pozyskiwaniu wsparcia na rzecz MSP, (4) stabilność i nastawienie krajowego systemu wspierania MSP na długookresowe działania, (5) funkcjonowanie wielu różnych instytucji oferujących wsparcie w otoczeniu firmy, (6) poziom działań informacyjno-promocyjnych instytucji pomocowych,
- subiektywizowaną ocenę warunków do rozwoju przedsiębiorczości oraz segmentu wsparcia wyznaczoną na podstawie opinii ekspertów gospodarczych.

Kolejny problem badawczy stanowił centralną część badań eksperckich i dotyczył **przejawów strategicznego podejścia MSP do absorpcji wsparcia**. W ramach wypowiedzi swobodnych eksperci zaproponowali bardzo dużo właściwości (cech, atrybutów, działań) charakteryzujących ten rodzaj podejścia do działalności absorpcyjnej. Jeden z uczestników zwrócił uwagę, iż przejawy te „mogą być różnorodne, mogą ulegać zmianom w czasie, zależeć od konkretnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Mogą być również powiązane z przyjętymi strategiami rozwoju, realizowanymi przez konkretne przedsiębiorstwa”. Inny ekspert również podkreślił konieczność dopasowania wsparcia do koncepcji rozwojowych firmy, wskazującą na konieczność „określenia celu funkcjonowania firmy (i ewentualnie strategii), a dopiero potem poszukiwanie dopasowanego wsparcia”. Uwagi te wpisują się zatem w wyznaczone w modelu teoretycznym atrybuty charakterystyczne dla obszaru systemu zarządzania.

Konkretyzując właściwości strategicznego podejścia MSP do działalności absorpcyjnej uczestnicy badania wskazywali m.in. na:

- określone czynniki społeczno-kulturowe, w tym np. podzielenie wspólnych wartości/kultury organizacyjnej, „budowanie nawyków pracowników na wypadek

zaistnienia okoliczności nieprzewidzianych”, czy „ciągłe doskonalenie pracowników pozwalające na ich dużą samodzielność”,

- aspekty organizacyjne, obejmujące np. „ustanowienie osoby odpowiedzialnej w przedsiębiorstwie za proces identyfikacji i adaptacji instrumentów wsparcia”,
- zdolności dynamiczne, obejmujące np. mobilizację zasobów oraz kadry wokół działalności absorpcyjnej, łączenie absorpcji z celami rozwojowymi firmy, a także zdolność firmy do rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji, w celu utrzymania stałej i wyróżniającej pozycji na rynku,
- czynniki związane z nastawieniem na przyszłość wyrażające się wyznaczaniem celów rozwojowych w dłuższej perspektywie czasowej, a także np.: „umiejętnością dostrzegania konsekwencji dzisiejszych decyzji z perspektywy jutra” oraz „diagnozowania potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa”, czy plany strategiczne w zakresie współpracy międzynarodowej.

Jeden z ekspertów zwrócił przy tym uwagę, iż „dopiero łączne rozpatrywanie tych właściwości nada podejściu mikro, małych i średnich firm do absorpcji wsparcia charakter strategiczny”. Niektóre propozycje były natomiast bardzo zbliżone merytorycznie do innych zmiennych występujących w rozpatrywanym modelu teoretycznym. Jako właściwości strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP eksperci wymieniali bowiem np.: „elastyczność w reagowaniu na warunki wsparcia”, „budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem”, czy „skłonność do sięgania po instrumenty zewnętrznego wsparcia”.

Na podstawie wypowiedzi ekspertów sformułowanych w rundzie 1. badania wyznaczono 36 właściwości opisujących strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia i przedstawiono je do oceny w kolejnym etapie badań. Bazując na uzyskanych wynikach sformułowano rozwiązanie w którym uwzględniono dziewięć kluczowych czynników charakteryzujących działalność absorpcyjną MSP na poziomie strategicznym.

W opinii ekspertów **do najważniejszych właściwości** charakteryzujących strategiczne podejście mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia należy zaliczyć: znajomość warunków absorpcji wsparcia nastawioną na wybór tych, które firma jest w stanie pozyskać ze względu na aktualne uwarunkowania, a także zdolność do mobilizacji zasobów firmy oraz środowiska menedżerskiego i pracowniczego wokół działań absorpcyjnych. W ramach rozwiązania zidentyfikowano także zapewnienie przywództwa stymulującego zaangażowanie i wyzwalanie inicjatyw kadry w procesie absorpcji oraz nastawienie na realizację strategicznych kierunków rozwoju firmy z uwzględnieniem możliwości wynikających z wykorzystania wsparcia. Eksperti zwrócili również uwagę na wprowadzenie określonych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających tej aktywności (np. wyodrębnienie jednostki odpowiedzialnej za absorpcję), przy czym formalne rozwiązania w tej sferze będą dotyczyły w większym zakresie małych i średnich przedsiębiorstw niż mikroprzedsiębiorstw. Podkreślono też rolę funkcji personalnej ukierunkowanej na zaangażowanie kadry w absorpcję wsparcia (m.in. w obszarze motywowania, rozwoju kompetencji kadr, czy systemu ocen i kontroli). W ramach rozwiązania wymieniono także obiektywną kalkulację korzyści, kosztów i zagrożeń wynikających z absorpcji wsparcia, umiejętność pozyskania i wykorzystania

wsparcia przed konkurentami, nastawioną na uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz zapewnienie spójności oferowanego wsparcia z innymi elementami organizacji, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji danej firmy.

Przedstawione rozwiązanie uzyskało wysoki, 80% poziom akceptacji bez zastrzeżeń. W ramach zastrzeżeń jeden z uczestników podkreślił, iż jego zdaniem wprowadzenie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych sprzyjających absorpcji wsparcia ma bardzo istotne znaczenie dla kształtowania strategicznego podejścia MSP w sferze działalności absorpcyjnej. Inny ekspert zwrócił natomiast uwagę, iż według niego czynnik dotyczący zapewnienia spójności oferowanego wsparcia z innymi elementami organizacji zawiera w sobie czynniki dotyczące odpowiednio wprowadzenia rozwiązań organizacyjnych oraz rozwoju funkcji personalnej sprzyjających absorpcji wsparcia. Dodatkowo, jego zdaniem obiektywna kalkulacja korzyści, kosztów i zagrożeń wynikających z absorpcji wsparcia stanowi element analizy strategicznej, a dokonywanie wyboru pomiędzy poszczególnymi rodzajami wsparcia świadczy, że korzyści będą większe niż koszty.

Uzyskane wyniki, po konfrontacji z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej, wykorzystano do określenia podstawowych **reguł strategicznego podejścia MSP do absorpcji wsparcia**, zaliczając do nich:

- w obszarze społecznym: (1) przywództwo właścicieli/kierownictwa w procesie absorpcji wsparcia; (2) prowadzenie działalności absorpcyjnej w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny,
- w obszarze otoczenia: (1) znajomość warunków absorpcji różnych instrumentów wsparcia; (2) zdolność obiektywnej oceny kosztów, korzyści i zagrożeń wynikających z wykorzystania różnych instrumentów wsparcia,
- w obszarze zasobów: (1) zdolność mobilizacji i koncentracji zasobów firmy na absorpcji wsparcia; (2) zaangażowanie kierownictwa i pracowników w działalność absorpcyjną,
- w obszarze systemu zarządzania: (1) nakierowanie wsparcia na realizację strategicznych kierunków rozwoju firmy, (2) dostosowanie wsparcia do tempa, celów i sytuacji firmy, (3) prowadzenie działalności absorpcyjnej szybciej niż konkurenci,
- w obszarze organizacyjnym: (1) występowanie nieformalnych warunków organizacyjnych sprzyjających kreatywnemu i twórczemu podejściu do absorpcji wsparcia, (2) w przypadku firm małej i średniej wielkości – dodatkowo wprowadzanie formalnych rozwiązań organizacyjnych niezbędnych do absorpcji wsparcia.

Kolejne cztery problemy badawcze przedstawione do rozwiązania w ramach badań eksperckich wiązały się z czynnikami determinującymi strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia. Pierwsze zagadnienie dotyczyło sposobów **zapewnienia odpowiedniej wiedzy** warunkującej prowadzenie działalności absorpcyjnej na poziomie strategicznym. W 1. rundzie badań eksperci przedstawili bardzo dużo interesujących propozycji w tym zakresie wpisujących się w podstawowe elementy procesu zarządzania wiedzą w organizacji. Wiele z nich dotyczyło różnych form lokalizowania i pozyskiwania wiedzy poprzez działania związane z monitoringiem poszczególnych sfer otoczenia. Podkreślano też znaczenie rozwijania

i zachowywania wiedzy obejmujące np. „dodatkowe zapytania do odpowiednich instytucji udzielających dany rodzaj wsparcia”, kodyfikację, czy wykorzystanie baz wiedzy, które „powinny być na bieżąco aktualizowane, a więc powinno im się nadać rangę sformalizowanych zasobów wiedzy”. Zwracano też uwagę na odpowiednią jakość wiedzy – jeden z ekspertów stwierdził na przykład, że powinna być ona „uzyskiwana z wiarygodnych źródeł”.

Ekspertci zalecali też działania obejmujące dzielenie się i rozpowszechnianie wiedzy, w tym np. „transfer wiedzy pomiędzy oddziałami lub filiami przedsiębiorstwa”, a także „tworzenie warunków (w tym motywacyjnych) wspomagających transfer/dzielenie się przez pracowników swoją wiedzą”. Jeden z uczestników podkreślił też, iż „proces pozyskiwania i wykorzystywania tej wiedzy powinien być procesem ciągłym, co wynika ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia”. W oparciu o otwarte wypowiedzi ekspertów sformułowane w ramach 1. rundy badania wyznaczono 38 sposobów zapewnienia wiedzy warunkującej strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia i przedstawiono je do oceny w kwestionariuszu 2. rundy. Na podstawie ocen wystawionych przez uczestników sformulowano rozwiązanie, w którym uwzględniono pięć podstawowych sposobów zapewniających wiedzę w ramach działalności absorpcyjnej prowadzonej na poziomie strategicznym.

W ramach tego rozwiązania eksperci **do najważniejszych sposobów** zapewnienia odpowiedniej wiedzy proabsorpcyjnej zaliczyli stały monitoring otoczenia nastawiony na zbieranie informacji przydatnych w procesie absorpcji wsparcia, śledzenie zmian w zakresie programów, form i instrumentów wsparcia, jak również przepisów prawnych, rynku i konkurencji. Zwrócono również uwagę na konieczność stworzenia warunków do zachowywania pozyskanej wiedzy, aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłości, a także wykorzystywanie benchmarkingu i outsourcingu do przenoszenia oraz wdrażania najlepszych zaobserwowanych praktyk z zakresu zarządzania wiedzą. Bardzo ważne jest również rozwijanie otwartej, elastycznej kultury organizacyjnej promującej współpracę i charakteryzującej się wielostronnymi kanałami otwartej, często nieformalnej komunikacji oraz warunków organizacyjnych (w tym motywacyjnych) nastawionych na pozyskiwanie, dzielenie się wiedzą i transfer wiedzy niejawną w wiedzę jawną. Ekspertci wskazali także na ciągłe uczenie się poprzez gromadzenie oraz wykorzystywanie doświadczeń i wiedzy na temat absorpcji wsparcia.

Zaprezentowane rozwiązanie uzyskało wysoki poziom akceptacji bez zastrzeżeń przez ekspertów, wynoszący 70%. W tym punkcie dwoje ekspertów zgłosiło wątpliwości w stosunku do czynnika dotyczącego rozwijania otwartej kultury oraz warunków organizacyjnych nastawionych na dzielenie się i transfer wiedzy. Jeden z uczestników zwrócił uwagę, iż w warunkach małych przedsiębiorstw trudno jest mówić o ukształtowanej kulturze organizacyjnej. Cechy tej kultury są bowiem z reguły uzależnione od sposobu zachowań, a przede wszystkim od stylu przywództwa właściciela firmy. Drugi ekspert nie jest natomiast przekonany o przedstawionej w rozwiązaniu sile oddziaływania tego czynnika na działalność absorpcyjną, chociaż oczywiście czynnik ten ma znaczenie w przypadku podnoszenia innowacyjności firmy (zwłaszcza, jeśli menedżerowie-właściciele dbają o taką kulturę organizacyjną). Jako zastrzeżenie, jeden z ekspertów zwrócił

ponadto uwagę na konieczność budowania sieci współpracy z innymi firmami, instytucjami wsparcia i instytucjami publicznymi. Na podstawie konfrontacji uzyskanego rozwiązania z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej przyjęto, iż do podstawowych działań **zapewniających rozwój wiedzy proabsorpcyjnej** w firmach sektora MSP należy zaliczyć:

- prowadzenie monitoringu otoczenia nastawionego na zbieranie informacji niezbędnych do absorpcji wsparcia,
- prowadzenie obserwacji innych podmiotów i wykorzystywanie ich doświadczeń z zakresu absorpcji wsparcia,
- uczenie się poprzez własne doświadczenia w zakresie absorpcji wsparcia.
- zapewnienie warunków do zachowania wiedzy, aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłym czasie,
- zapewnienie warunków do dzielenia się wiedzą w firmie.

Kolejny problem badawczy dotyczył sposobów (metod i obszarów) zapewnienia **odpowiedniej elastyczności** warunkującej strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia. Propozycje ekspertów sformułowane w 1. rundzie badania dotyczyły różnorodnych zagadnień, w tym m.in.:

- wdrożenia „elastycznej strategii, bez zbędnych ograniczeń, tj. strategii w języku zasobów i okazji”, a także „świadomego wpisania w strategię rozwoju przedsiębiorstwa wykorzystywania możliwości oferowanych przez otoczenie i jego instytucje”,
- „braku sztywnych rozwiązań organizacyjnych w firmie” oraz „deformalizacji struktur organizacyjnych działania”,
- „planowania nadmiaru zasobów (przede wszystkim informacyjnych i relacyjnych) w celu wykorzystania okazji”.

Na podstawie opinii ekspertów wyrażonych w trakcie 1. rundy badania wyznaczono 37 sposobów zapewnienia odpowiedniej elastyczności warunkującej strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia i przedstawiono je do oceny w kwestionariuszu 2. rundy. Na bazie ocen uczestników badania przedstawiono rozwiązanie w którym uwzględniono sześć kluczowych działań zapewniających elastyczność w ramach działalności absorpcyjnej prowadzonej przez firmy sektora MSP na poziomie strategicznym.

W opinii ekspertów **najważniejszym sposobem** pozwalającym na zapewnienie odpowiedniej elastyczności jest umiejętność łączenia różnych form i instrumentów pomocowych, co wiąże się np. z pozyskaniem i wykorzystaniem jednego z nich by spełnić kryteria wymagane przy ubieganiu się o inny rodzaj wsparcia. Wśród pozostałych sposobów na zapewnienie odpowiedniej elastyczności, wymieniono zdolność do szybkiego dostosowywania się firmy do kryteriów wymaganych przez donatorów wsparcia, a także świadomość właściciela dotyczącą znaczenia elastycznego podejścia dla sukcesu firmy, a w przypadku większych podmiotów nakierowanie na zapewnienie antycypowanej elastyczności/otwartości firmy przez kierownictwo. Eksperci zwrócili również uwagę na konieczność rozwoju zdolności do identyfikowania i wykorzystywania okazji, co wiąże się z zapewnieniem wysokiej elastyczności strategii poprzez jej opis w języku zasobów. W ramach rozwiązania zaproponowano również dążenie do rozwoju cech firmy, które są dość

powszechnie premiowane przy ubieganiu się o wsparcie (np. szybki rozwój, innowacyjność, wzrost zatrudnienia, internacjonalizacja, specyficzna lokalizacja prowadzonej działalności), a także adaptację rozwiązań organizacyjno-kadrowych firmy do absorpcji wsparcia.

Sformułowane rozwiązanie uzyskało 80% akceptację bez zastrzeżeń, co wskazuje na wysoki poziom zgodności uczestników badania. W ramach wątpliwości jeden z ekspertów zwrócił uwagę na ogólny charakter i możliwość niejednoznacznej interpretacji czynnika dotyczącego rozwoju antycypowanej elastyczności funkcjonowania przez właścicieli lub kierownictwo firmy. Jego zastrzeżenia dotyczą również czynnika obejmującego adaptację rozwiązań organizacyjno-kadrowych firmy do przyjęcia i wykorzystania wsparcia. Zdaniem eksperta działania takie mają minimalne zastosowanie i znaczenie w grupie najmniejszych podmiotów, a więc firm mikro i małej wielkości. Zdaniem kolejnego eksperta zgłaszającego zastrzeżenia do przedstawionego rozwiązania najważniejsze są koncepcje rozwojowe formułowane przez właścicieli lub kierownictwo firmy, a środki wsparcia są jedynie instrumentami ich realizacji.

Po konfrontacji uzyskanego rozwiązania z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej przyjęto, iż do podstawowych działań zapewniających **rozwój elastyczności proabsorpcyjnej** MSP należy zaliczyć:

- zdolność do łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych,
- szybkość dostosowywania się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia,
- dążenie do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie,
- posiadanie rezerw (np. ludzkich, finansowych), które można przeznaczyć na pozyskanie wsparcia,
- zdolność do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe,
- nastawienie na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych,
- w przypadku firm małej i średniej wielkości – dodatkowo zdolność do modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z absorpcją wsparcia.

W kolejnej części badań zwrócono uwagę na sposoby **rozwój relacji z otoczeniem** warunkujące strategiczne podejście mikro, małych i średnich firm do absorpcji wsparcia. W 1. rundzie eksperci zaproponowali szereg rozwiązań w tym zakresie, obejmujących pozytywne kontakty bezpośrednie i pośrednie, zarówno o charakterze formalnym, jak i niesformalizowanym, z szeroko rozumianym otoczeniem bliższym małego biznesu. Zdaniem jednego z uczestników badania relacje te powinny być nawiązywane „przede wszystkim w obszarach, z których można oczekiwać określonych możliwości wspierania przedsiębiorstwa, tj. w obszarach B+R, na rynku pozyskiwania kapitału finansowego oraz zasobów ludzkich i technicznych”. Eksperci podkreślali często „szerokie pole dla rozwiązań kooperacyjnych opartym na podejściu sieciowym”, a także konieczność nastawienia na „bycie uczciwym w tych relacjach (...), budowanie zaufania, wywiązywanie z się z warunków determinujących wsparcie”. Zdaniem jednego z ekspertów w wyniku tych działań możliwe jest budowanie „kapitału relacji z instytucjami otoczenia

biznesu, a jest on szczególnie istotny na poziomie lokalnego oraz regionalnego działania małych i średnich przedsiębiorstw”.

W oparciu o wypowiedzi ekspertów wyrażone w ramach 1. rundy badania wyznaczono 29 sposobów rozwoju relacji z otoczeniem warunkujących strategiczne podejście mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia i przedstawiono je do oceny w kolejnej rundzie. Na podstawie przydzielonych ocen sformułowano rozwiązanie, w którym uwzględniono najważniejszych pięć sposobów zapewniających rozwój relacji z otoczeniem w ramach działalności absorpcyjnej prowadzonej przez firmy sektora MSP na poziomie strategicznym.

Do najważniejszych sposobów rozwoju relacji z otoczeniem eksperci zaliczyli długofalowe relacje (głównie współpracy) z instytucjami tworzącymi system wsparcia, udział w relacjach opartych na podejściu sieciowym (np. sieci współpracy, klastry, stowarzyszenia, inicjatywy integrujące przedsiębiorców, itp.), a także wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami. W ramach rozwiązania zwrócono także uwagę na lobbing organizacji branżowych, szczególnie przydatny w przypadku wsparcia administracyjno-prawnego, a także dokonywanie oceny i selekcji najważniejszych donatorów z punktu widzenia potrzeb firmy, a następnie nawiązywanie kontaktu i/lub współpracy z kluczowymi podmiotami.

Zaprezentowane rozwiązanie uzyskało wysoki poziom akceptacji bez zastrzeżeń ze strony uczestników badania, wynoszący 80%. W ramach uwag eksperci zgłosili zastrzeżenia dotyczące podobieństw między niektórymi czynnikami. Zdaniem jednego z uczestników między czynnikiem dotyczącym rozwijania długofalowych relacji z instytucjami tworzącymi system wsparcia, a czynnikiem obejmującym rozwój relacji opartych na podejściu sieciowym istnieje wiele punktów wspólnych i należałoby je wyraźniej zróżnicować. Drugi z uczestników zwrócił natomiast uwagę na możliwość dość dowolnej interpretacji czynnika dotyczącego rozwoju relacji sieciowych i jego podobieństwo do czynnika dotyczącego wykorzystywania różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami.

W wyniku konfrontacji uzyskanego rozwiązania z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej pracy przyjęto, iż do podstawowych działań zapewniających **rozwój relacji proabsorpcyjnych** MSP należy zaliczyć:

- rozwój długoterminowych relacji z instytucjami tworzącymi system wsparcia,
- dokonywanie oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia rozwoju firmy,
- rozwój relacji sieciowych z innymi podmiotami, ułatwiających absorpcję wsparcia,
- zaangażowanie i/lub poparcie lobbingu organizacji branżowych,
- wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami.

Kolejny problem rozwiązywany przez ekspertów dotyczył **sposobów wprowadzania zmian** warunkujących strategiczne podejście mikro, małych i średnich firm do absorpcji wsparcia. Uczestnicy badań zaproponowali szereg rozstrzygnięć w tym zakresie obejmujących m.in.:

- zapewnienie skuteczności wprowadzanych zmian poprzez zastosowanie strategicznego procesu zarządzania zmianą,
- „wykorzystanie dobrych praktyk w prowadzeniu biznesu – wzorowanie się na innych podmiotach, które z sukcesem wykorzystały i wykorzystują instrumenty zewnętrznego wsparcia swej działalności i rozwoju”,
- „budowanie strategii automatycznych reakcji (umiejętności zachowania się w określonych sytuacjach bez dłuższego namysłu/uzgodnień”,
- „dopasowanie w ujęciu strategicznym zmian zachodzących wewnątrz organizacji do zmian występujących w otoczeniu wsparcia danej firmy”.

Jeden z ekspertów zwrócił uwagę na „zmiany zmierzające do dopasowania kultury organizacyjnej firmy do założeń strategii absorpcji wsparcia, w tym zwłaszcza idące w kierunku zwiększenia roli zachowań, postaw i wartości nastawionych na kreatywność, promowanie zmian i eliminację różnych form oporu wobec zmian”. W celu eliminacji potencjalnych obiekcji kolejny uczestnik badania zwraca uwagę, iż „najważniejsza jest akceptacja pracowników, czyli należy wyjaśnić mechanizm wprowadzania wsparcia, wynikające z tego nieuchronnie zmiany i przedstawić działania jakie zamierza podjąć właściciel/zarząd, aby przyjęcie wsparcia nie wpłynęło negatywnie na bezpieczeństwo pracowników różnych szczebli”.

Na podstawie wypowiedzi ekspertów sformułowanych w ramach 1. rundy badania wyznaczono 29 działań w zakresie wprowadzania zmian warunkujących strategiczne podejście mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia i przedstawiono je do oceny w rundzie 2. Na bazie wystawionych ocen sformułowano rozwiązanie w którym uwzględniono pięć najważniejszych sposobów zapewniających wprowadzanie zmian w ramach działalności absorpcyjnej prowadzonej przez firmy sektora MSP na poziomie strategicznym.

W opinii ekspertów **kluczowymi sposobami** w tej sferze powinny być: monitoring procesu zmian i osiągniętych dzięki nim efektów oraz zapewnienie przywództwa w procesie zmian oraz angażowanie pracowników w ten proces, co przede wszystkim wiąże się z ograniczaniem oporu i niechęci wobec zmieniających się warunków. W ramach rozwiązania wskazano również na konieczność wyjaśnienia mechanizmu absorpcji wsparcia w celu zapewnienia akceptacji kadry dla tego procesu, a także ogólną otwartość na wdrażanie zmian w różnych obszarach przedsiębiorstwa sprzyjających absorpcji wsparcia.

Sformułowane rozwiązanie uzyskało bardzo wysoki poziom akceptacji bez zastrzeżeń wynoszący 90%. W tym przypadku jeden z uczestników sformułował uwagę dotyczącą czynnika obejmującego wyjaśnianie mechanizmu absorpcji wsparcia w celu zapewnienia akceptacji kadry dla tego procesu. Jego zdaniem niezbyt jasne jest to, czy chodzi o menedżerów, czy też o ogół kadry pracowniczej, bowiem kadra kierownicza – w opinii eksperta – powinna znać te mechanizmy. Po konfrontacji uzyskanego rozwiązania z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej przyjęto, iż do podstawowych działań z zakresu **wprowadzania zmian proabsorpcyjnych** w firmach sektora MSP należy zaliczyć:

- obserwację procesu wprowadzania zmian i osiągniętych dzięki nim efektów,
- zapewnienie przywództwa w procesie wprowadzania zmian,
- angażowanie przez kierownictwo pracowników w proces wprowadzania zmian,

- wyjaśnianie działań związanych z absorpcją wsparcia pracownikom i kadrze menedżerskiej,
- otwartość na zmiany sprzyjające absorpcji wsparcia.

W kolejnej części badań eksperckich poproszono o **wskazanie innych czynników** (oprócz wymienionych w modelu teoretycznym) determinujących strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia. Uczestnicy badania zwrócili uwagę m.in. na poziom innych (nie uwzględnionych w modelu) zasobów, wielkość firmy, działalność „na rzecz społeczności lokalnych i inne przedsięwzięcia w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu”, opinie o firmie w różnych środowiskach opiniotwórczych (banki, klienci, urzędy), a także respektowanie norm etycznych w procesie absorpcji wsparcia. W ramach tego zagadnienia eksperci sformułowali najmniej propozycji, a czterech z nich wskazało na właściwy dobór zmiennych do modelu teoretycznego. Jeden z uczestników zwrócił np. uwagę, iż „zapropionowane w modelu czynniki wydają się być doskonale dopasowane do danej problematyki, czyli strategicznego podejścia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia”. Zdaniem innego eksperta „lista czterech kategorii czynników podanych w modelu jest – w mojej ocenie – kompletna. Istotne jest właściwe przełożenie tych kategorii na język badań empirycznych”.

Wykorzystując wypowiedzi swobodne ekspertów przedstawione w 1. rundzie badania wyznaczono 16 innych zmiennych (poza wymienionymi w modelu teoretycznym), które determinują strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia i przedstawiono je do oceny w rundzie 2. Na podstawie ocen uczestników sformułowano rozwiązanie w którym uwzględniono trzy zmienne dodatkowo wpływające na działalność absorpcyjną prowadzoną przez firmy sektora MSP na poziomie strategicznym.

W opinii ekspertów do dodatkowych czynników wpływających na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia należą: umiejętności kompetentnego przygotowania wniosków i dokumentacji uzupełniającej, opinie o rzetelności firmy i wykorzystywaniu wcześniejszych form wsparcia w różnych środowiskach opiniotwórczych (np. w bankach, u klientów, czy w urzędach), a także kontrola skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia. Zapropionowane rozwiązanie uzyskało pełną akceptację bez zastrzeżeń ze strony ekspertów, którzy nie zgłosili do niego żadnych uwag. Na tej podstawie zdecydowano o wykorzystaniu tego rozwiązania w dalszych pracach badawczych.

W ostatniej części badań eksperckich zapytano o **efekty istotne dla zarządzania rozwojem** firm sektora MSP, które mogą pojawić się poprzez wykorzystanie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Celowo nie zadano odrębnych pytań o efekty pozytywne i negatywne aby uzyskać niezależną opinię uczestników na temat konsekwencji zastosowania opisywanego zjawiska. Wypowiedzi swobodne ekspertów przedstawione w rundzie 1. wskazywały przede wszystkim na **identyfikację korzyści** ze strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej. Wśród efektów pozytywnych wskazywano m.in. na:

- wzrost innowacyjności i „dalszy rozwój firmy w oparciu o innowacyjne rozwiązania”,

- wzmocnienie pozycji rynkowej i zdobycie przewagi konkurencyjnej przez firmę,
- zwiększenie odporności firmy „na zjawiska kryzysowe o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym”,
- zwiększenie wydajności pracowników, czy podniesienie poziomu organizacyjnego przedsiębiorstwa, w związku z wymaganiami stawianymi przez donatorów wsparcia,
- wydłużenie horyzontu planowania, a przez to umożliwienie realizacji „większych projektów, o większym potencjale nowości”.

Zwracano także uwagę na efekty wywoływane w otoczeniu małego biznesu. Na przykład jeden z ekspertów zauważył, iż „strategiczne podejście do absorpcji wsparcia powinno wywierać pozytywny wpływ na rynek pracy poprzez wzrost liczby stanowisk pracy w sektorze MSP, a także wywołanie efektu mnożnikowego wyrażającego się w tym, że silne firmy tworzą warunki dla powstawania kolejnych przedsiębiorstw współpracujących z nimi w łańcuchu dostaw”.

Oprócz samej identyfikacji korzyści, uczestnicy badania zwracali także uwagę na konieczność opracowania ich typologii. Na przykład jeden z ekspertów podkreślił, iż „efektów może być spora grupa przyjmując różnorodne kryteria klasyfikacji. (...) Mogą to być efekty związane z kryteriami ekonomicznymi, prakseologicznymi, ludzkimi, rynkowymi, finansowymi, itp. Trzeba w tym miejscu zbudować ich połączenie aby pokazać całe spektrum możliwych parametrów do oceny absorpcji procesu wsparcia”. Inny uczestnik zaproponował podział efektów na dwie kategorie: finansowe i niefinansowe, zwracając jednocześnie uwagę, iż „większość z tych efektów może być rozpatrywana w dłuższym horyzoncie czasowym, ale też świetnie nadaje się do budowania mierników oceny działalności przedsiębiorstwa i wykorzystania instrumentów systemu zewnętrznego wsparcia w krótkim okresie”. Do korzyści finansowych zaliczono tu m.in. wzrost przychodów w długim okresie, pozyskanie dodatkowego kapitału i aktywów, osiągnięcie korzyści podatkowych, czy zwiększenie wartości rynkowej firmy. Wśród pozytywnych efektów niefinansowych wymieniono natomiast np. rozszerzenie oferty, poprawę jakości produktów i procesów, czy internacjonalizację działalności firmy.

Tylko trzech ekspertów (30%) zwróciło natomiast uwagę na możliwość wystąpienia **efektów negatywnych**. Jeden z uczestników badania jako zagrożenie wymienił „uzależnienie decyzji o wchodzeniu w nowe projekty od skali (potencjalnego) wsparcia, co nie zawsze jest korzystne z punktu widzenia rozwoju firmy”. Podobny punkt widzenia reprezentował kolejny ekspert, który jako ograniczenie wymienił „mniejsze zainteresowanie rozwijaniem przedsięwzięć wewnątrzorganizacyjnych i liczenie głównie na rozwój oparty o zasilenia zewnętrzne”. Inny uczestnik na podstawie własnych obserwacji zwrócił ponadto uwagę, „że istnieją mikro i małe przedsiębiorstwa (zwłaszcza szkoleniowe) „uzależniające się” od wsparcia – nie potrafią funkcjonować, gdy taki strumień zasilania jest odłączony lub ma jakieś opóźnienia. Ma to wtedy charakter szkodliwy” dla ich rozwoju.

W oparciu o opinie ekspertów przedstawione w 1. rundzie badania zidentyfikowano 35 efektów pozytywnych oraz trzy efekty negatywne, istotne dla zarządzania rozwojem firm sektora MSP, które mogą wystąpić dzięki wykorzystaniu

strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Zostały one przedstawione do oceny w rundzie 2., na podstawie czego sformułowano rozwiązanie w którym uwzględniono siedem najważniejszych efektów pozytywnych oraz jeden kluczowy efekt negatywny.

Zdaniem ekspertów **do najważniejszych korzyści** należy zaliczyć zapewnienie dostępu do zasobów zewnętrznych niezbędnych do realizacji celów rozwojowych, w tym głównie do kapitału i niezbędnych aktywów, a także postępujące doskonalenie zdolności pozyskiwania i wykorzystywania różnych form wsparcia. W ramach rozwiązania zwrócono także uwagę na intensyfikację rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wzmocnienie jego potencjału rozwojowego, wzrost poziomu innowacyjności firmy, a także poprawę jakości kapitału ludzkiego w firmie, w tym podwyższenie poziomu kreatywności kadry. Jako kolejne efekty można wymienić wzrost elastyczności funkcjonowania firmy oraz rozszerzenie skali działania i oferty rynkowej przedsiębiorstwa. **Najważniejszym efektem negatywnym** jest natomiast „uzależnienie firmy” od wsparcia przejawiające się utratą zdolności funkcjonowania, gdy strumień wsparcia jest odłączony lub występują w nim opóźnienia.

Sformułowane rozwiązanie uzyskało wysoki, 80% poziom akceptacji bez zastrzeżeń ze strony uczestników badania. W ramach uwag dotyczących przedstawionego rozwiązania jeden z ekspertów podkreślił, iż jego zdaniem należałoby wyraźniej wyeksponować wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw korzystających z absorpcji wsparcia. Inny uczestnik nie jest natomiast przekonany o istotnym znaczeniu czynnika negatywnego, dotyczącego „uzależnienia firmy” od wsparcia. Jego zdaniem odsetek firm sektora MSP korzystających z pomocy jest niewielki w stosunku do ich liczby, jak również nie ma dowodów na to, że ten rodzaj pomocy jest traktowany jako decydujący o rozwoju firmy.

Na podstawie konfrontacji uzyskanego rozwiązania z autorskimi propozycjami sformułowanymi w części teoretycznej przyjęto, iż do podstawowych **korzyści rozwojowych** wynikających ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP należy zaliczyć:

- korzyści zasobowe, obejmujące: (1) dostęp do zasobów zewnętrznych niezbędnych do realizacji celów rozwojowych, (2) zwiększenie zdolności pozyskiwania różnorodnych form wsparcia oraz (3) rozwój unikalnych zasobów pozwalających na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy,
- korzyści zakresu działania obejmujące: (1) intensyfikację rozwoju przedsiębiorstwa w założonym wcześniej kierunku, (2) wzrost poziomu innowacyjności firmy, (3) poprawę jakości kapitału ludzkiego, w tym wzrost kreatywności kadry, (4) wzrost elastyczności funkcjonowania firmy, (5) rozszerzenie skali działania i oferty rynkowej firmy oraz (6) zabezpieczenie przed niekorzystnymi zjawiskami i barierami rozwoju firmy,
- korzyści ogólnogospodarcze wyrażające się pozytywnym oddziaływaniem na otoczenie np. poprzez ograniczenie bezrobocia, czy rozwój lokalny/regionalny.

Do zagrożeń rozwojowych wynikających ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP zaliczono natomiast:

- uzależnienie firmy od wsparcia wyrażające się problemami z funkcjonowaniem bez dostępu do wsparcia,
- poczucie ograniczonej autonomii/samodzielności w związku z absorpcją wsparcia.

Przedstawione powyżej rozwiązania 10 problemów badawczych pozwoliły na **uzyskanie nowej wiedzy w zakresie najważniejszych** reguł, determinant oraz efektów strategicznego podejścia MSP do absorpcji wsparcia przy jednoczesnej, wysokiej zgodności opinii ekspertów, co wpisuje się w realizację wyznaczonych celów wykorzystania metody delfickiej. Planując wykorzystanie uzyskanych rezultatów w dalszych pracach badawczych, **zdecydowano się przyjąć równe wagi** dla poszczególnych, najważniejszych czynników wchodzących w skład konstruktów teoretycznych rozpatrywanych w trakcie badań eksperckich. Respondenci oceniali wprowadzie ich znacznie na różnych poziomach, jednak różnice ocen są niewielkie i najczęściej nie przekraczają 10%. W trakcie badań uczestnicy przedstawili także **szereg wartościowych uwag do realizowanego tematu badawczego**.

Czworo ekspertów zwróciło uwagę na znaczne **różnice między firmami mikro, małymi i średnimi** z punktu widzenia ich wielkości i/lub branży działania. Jeden z nich zauważa, iż „różnicowanie pomiędzy mikrofirmami (...) a pozostałymi kategoriami podmiotów zaliczanych do MSP jest tak duże, że należy je raczej traktować jako dwie odrębne kategorie: 1) mikrofirmy; 2) małe i średnie” podmioty. Kolejny ekspert zwraca uwagę, iż „trzeba (...) rozgraniczyć między mikro i małymi przedsiębiorstwami. Trochę ryzykowna jest próba takiego agregowania przedsiębiorstw (przyjmuje się, że przedsiębiorstwo jednoosobowe i zatrudniające 249 osób zachowują się tak samo). O ile mikro i małe można jeszcze rozpatrywać łącznie, to jednak zachowania średnich firm zwykle różnią się istotnie”. Uczestnicy podkreślili również, iż ryzykowne „jest wrzucanie do jednego worka firm o różnej wielkości, a może nawet i z różnych branż. Zdecydowanie utrudnia to układanie list czynników – w wielu wypadkach będą się one różniły”, jak również, że „reakcja tych przedsiębiorstw w konkretnych przypadkach może być różna w zależności od ich wielkości”. Opinie ekspertów potwierdziły zatem konieczność zwrócenia uwagi nie tylko na specyfikę ale również **na zróżnicowanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw** w prowadzonych rozważaniach teoretycznych i pracach empirycznych.

Uwaga jednego z uczestników dotyczyła również **występowania relacji pomiędzy poszczególnymi czynnikami** występującymi w modelu teoretycznym. Zadając pytania: „dlaczego nie ma relacji pomiędzy poszczególnymi elementami? Wiedza a elastyczność? Elastyczność a umiejętność wdrażania itp. czy niektóre z tych elementów też nie są powiązane ze sobą?” potwierdził on konieczność uwzględnienia interakcji pomiędzy zmiennymi w procesie kształtowania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP.

Kolejna uwaga dotyczyła roli działalności absorpcyjnej w systemie zarządzania rozwojem firmy. Jeden z ekspertów zaznaczył bowiem, iż „strategiczne podejście do wsparcia, musi być wkomponowane (bo nie jest to cel samoistny) w ogólną koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu”. Potwierdza to więc ważne założenie przyjęte w części teoretycznej dotyczące **moderującej roli absorpcji wsparcia** służącej powiązaniu firmy z otoczeniem

nastawionej na wykorzystanie pozytywnego potencjału środowiska zewnętrznego w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP. Inne uwagi dotyczyły natomiast:

- możliwości rozpatrywania działalności absorpcyjnej w szerszym kontekście koncepcji elastyczności strategicznej, traktowanej jako „zdolność organizacji do reagowania oraz aktywnego przewidywania w zakresie alokacji zasobów, modyfikacji biznesowego partnerstwa, szans rynkowych, zmieniających się warunków otoczenia, potrzeb technologicznych”,
- wysokiego zróżnicowania instrumentów występujących w zdefiniowanym segmencie wsparcia, co może powodować problemy w trakcie realizacji badań,
- wprowadzenia poprawki w części teoretycznej, dotyczącej konieczności zaliczenia wsparcia finansowego bezzwrotnego do przychodów operacyjnych albo rozliczeń międzyokresowych firmy. „Dopiero pośrednio, w wyniku osiągania przez przedsiębiorstwo wyniku finansowego netto mogą przyczyniać się do zwiększania kapitału własnego”.

W ramach uwag część ekspertów **wyraziła uznanie dla podjętego tematu badawczego**, stwierdzając, iż posiada on „wiele cech oryginalności oraz nowego podejścia do funkcjonowania i rozwoju firm z sektora MSP”. Uzasadnienia dla podjęcia badań w tym zakresie można poszukiwać w praktyce gospodarczej, bowiem „podejście do absorpcji wsparcia posiada w wielu przedsiębiorstwach charakter jednorazowy i wycinkowy. Stąd też istnieje potrzeba wprowadzania zmian budujących strategiczne podejście”. Jeden z uczestników stwierdził, iż „temat jest ciekawy poznawczo, ważny praktycznie i aktualny w sensie rozwojowym, zwłaszcza w nowej perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020”, a „uzyskane wyniki [badania delfickiego – przyp. autora] są ciekawe poznawczo i aplikacyjnie”.

Jako istotne wyzwanie w trakcie dalszych prac badawczych eksperci wymienili konieczność właściwego „przełożenia kategorii [teoretycznych – przyp. autora] na język badań empirycznych”. Jeden z uczestników podkreślił, iż zaprezentowany model teoretyczny „należy – aby był przydatnym narzędziem – mocno zoperacjonalizować, a więc uszczegółowić”. Zgodnie z przyjętymi założeniami uzyskane wyniki badań eksperckich **wykorzystano do operacjonalizacji** modelu koncepcyjnego, co zostało szczegółowo przedstawione w kolejnym rozdziale pracy.

Rozdział 13

Operacjonalizacja modelu konceptualnego

Operacjonalizacja modelu konceptualnego stanowi ważny etap procesu badawczego, związany z przełożeniem definicji i granic konstruktów teoretycznych na język operacji badawczych⁶⁹⁷. Dzięki operacjonalizacji modelu możliwe staje się orzeczenie, czy dane zjawisko występuje (np. w praktyce gospodarczej) i/lub jaką wielkość przybiera w danym przypadku cecha reprezentująca określony wymiar.

Jako cele tego etapu wyznaczono⁶⁹⁸:

- jednoznaczne wyrażenie wykorzystywanych pojęć oraz określenie charakteru i struktury wewnętrznej zjawisk opisywanych przez pojęcia występujące w modelu teoretycznym,
- określenie zakresu zmiennych występujących w modelu oraz wyznaczenie ich wskaźników poprzez przełożenie pojęć reprezentowanych przez zmienne na zdarzenia obserwowalne, możliwe do pomiaru,
- określenie zasad pomiaru zmiennych oraz związków między nimi,
- zaprojektowanie pytań i kafeterii odpowiedzi stosowanych w kwestionariuszach wykorzystanych w badaniach ilościowych oraz jakościowych,

W części teoretycznej niniejszej pracy **jednoznacznie wyrażono** (zdefiniowano) kluczowe pojęcia (konstrukty) wykorzystane w modelu konceptualnym. Określono także ich wewnętrzną strukturę prezentując elementy składowe (wymiary) występujące w ramach tych pojęć, rozumiane jako zgrupowania określonych, podobnych atrybutów, odróżniających je od innych zgrupowań. Opisu konstruktów dokonano zwracając szczególną uwagę na ich złożoność i wielowymiarowość, a także prezentując poszczególne atrybuty każdego z nich⁶⁹⁹. Dyskusja na temat wymiarów poszczególnych konstruktów kontynuowana była w trakcie badań eksperckich i dotyczyła komponentów merytorycznych podstawowych pojęć wykorzystanych w modelu konceptualnym, do których zaliczono:

- nastawienie absorpcyjne firmy,
- czynniki wewnętrzne kształtujące nastawienie absorpcyjne firmy,
- czynniki zewnętrzne determinujące nastawienie absorpcyjne firmy,

⁶⁹⁷ J.E. Bono, G. McNamara, *Publishing in AMJ-Part 2: Research Design*, "Academy of Management Journal", vol. 54, no. 4/2011, ss. 657-660; R. Carnap mówi w tym aspekcie o dwóch językach stosowanych w nauce: języku teorii (który odnosi się do nieobserwowalnych aspektów określonych obiektów, czy zdarzeń) oraz języku obserwacji (w którym używa się terminów oznaczających obserwowalne właściwości i relacje), zob. szerzej: R. Carnap, *The Methodological Character of Theoretical Concepts*, [w:] Feigl H., Scriven M. (red.), *Minnesota Studies in the Philosophy of Science, Vol. I: The Foundations of Science and the Concepts of Psychology and Psychoanalysis*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1956, ss. 38-76.

⁶⁹⁸ Na podstawie: D. Węziak-Białowolska, *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Instytut Statystyki i Demografii SGH”, nr 16/2011, s. 11.

⁶⁹⁹ Wykorzystano tu podejście do operacjonalizacji zjawisk w naukach o zarządzaniu zaproponowane w: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja...*, dz. cyt., ss. 102-104.

- strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w firmie,
- wiedzę proabsorpcyjną firmy,
- elastyczność proabsorpcyjną firmy,
- relacje proabsorpcyjne firmy,
- zmiany proabsorpcyjne w firmie,
- korzyści strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia,
- zagrożenia strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia.

Rozważania przedstawione w części teoretycznej oraz wyniki badań eksperckich wskazują, iż wszystkie te zjawiska **mają charakter złożony**, jednak ich poszczególne elementy składowe są możliwe do bezpośredniej obserwacji, identyfikacji i oceny w praktyce gospodarczej. Oprócz wymienionych wyżej konstruktów, w celu scharakteryzowania badanych podmiotów i weryfikacji modelu konceptualnego, wykorzystane zostały również dodatkowe obserwowalne i mierzalne zjawiska, związane przede wszystkim ze specyficznymi uwarunkowaniami funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (np. wielkość firmy, faza cyklu życia przedsiębiorstwa, forma prawna firmy). Niektóre z nich mają (podobnie, jak podstawowe pojęcia wykorzystane w modelu konceptualnym) charakter złożony, (np. na wyniki firmy składa się ocena wydajności ilościowej oraz jakościowej). Inne natomiast mają charakter prosty, np. wiek firmy, który określony być może na podstawie jednego wskazania respondenta.

Wspólną cechą tych wszystkich zjawisk (będących *de facto* właściwościami przedsiębiorstw, lub szerzej – systemów gospodarczych) jest przyjmowanie przez nie różnych (i co najmniej dwóch) wartości dla poszczególnych podmiotów co, zgodnie z definicją F. Kerlingera⁷⁰⁰, umożliwia **wykorzystanie ich jako zmiennych** w procesie weryfikacji empirycznej modelu konceptualnego. Warunkiem pomiaru tych zmiennych jest **dobór odpowiednich wskaźników** rozumianych jako zdarzenia (własności), których występowanie, pojawienie się lub określony stopień intensywności nadaje się na przesłankę wnioskowania o występowaniu określonego zjawiska charakterystycznego dla pojęcia reprezentowanego przez daną zmienną. Wskaźniki muszą przy tym reprezentować zjawiska, stany rzeczy i/lub zdarzenia (zachowania) łatwo dostępne obserwacji, których właściwa interpretacja (dokonywana przez badacza, respondenta, czy czytelnika) jest stosunkowo niezawodna⁷⁰¹. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, iż trafność wnioskowania może zostać zwiększona w przypadku wykorzystania całego zespołu (baterii) wskaźników do identyfikacji jednorodnego zjawiska (własności) opisywanego przez te wskaźniki⁷⁰². W efekcie można mówić o zmiennych prostych, wyznaczanych na podstawie jednego wskaźnika oraz o zmiennych złożonych, określanych w oparciu o określoną baterię wskaźników⁷⁰³.

⁷⁰⁰ F.N. Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1986, s. 27.

⁷⁰¹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2008, ss. 165-166.

⁷⁰² Tamże, s. 183.

⁷⁰³ Dla uproszczenia w literaturze przyjmuje się niekiedy podział na wskaźniki proste i złożone, zob. np. L. Bernardi, P. Bolzonello, A. Tuzzi, *University League Tables*, [w:] Attanasio M., Capursi V. (red.), *Statistical Methods for the Evaluation of University Systems*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2011, ss. 35-36.

W związku z tym, na podstawie rozważań przeprowadzonych w części teoretycznej oraz w oparciu o wyniki badań eksperckich, podjęto decyzję o wykorzystaniu w badaniach ilościowych dwóch rodzajów zmiennych:

1. Opartych na wskaźnikach syntetycznych (na baterii co najmniej 2 wskaźników, najczęściej typu inferencyjnego⁷⁰⁴) reprezentujących elementy składowe (wymiary) występujące w ramach pojęć (konstruktów) wykorzystanych w modelu konceptualnym. Zmienne takie określono **jako złożone**, przy czym wyróżniono ich dwie podgrupy:

- **podgrupę A** obejmującą zmienne wyznaczone wyłącznie na podstawie ocen (miar) poszczególnych wskaźników dokonanych przez respondentów lub na podstawie danych wtórnych (zewnętrznych),
- **podgrupę B** zawierającą zmienne wyznaczone na podstawie ocen respondentów z dodatkowym uwzględnieniem określonych zasad (formalnych lub teoretycznych), pozwalających na ustalenie ostatecznej wartości zmiennej. W tej grupie znalazły się dwie zmienne: „wielkość firmy” (wyznaczana na podstawie wskazań respondentów z uwzględnieniem zasad jednolitej formalnej definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującej w Unii Europejskiej) oraz „tendencja wzrostowa firmy”, którą określono z uwzględnieniem teoretycznych kryteriów pozwalających na identyfikację trendu wzrostowego przedsiębiorstwa.

2. Opartych na pojedynczych wskaźnikach, najczęściej typu definicyjnego. Zmienne te określono **jako proste**, a ich poziom (wartość) wyznaczano na podstawie oceny (miary) jednego wskaźnika dokonanej przez respondentów.

Do pomiaru wskaźników (a na ich podstawie wyznaczenia zmiennych) wykorzystano trzy skale o różnej mocy, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez S. Stevensa⁷⁰⁵: skalę nominalną, porządkową oraz przedziałową. Są one szeroko stosowane w obszarze nauk społecznych⁷⁰⁶, w tym w szczególności w ramach dziedziny nauk ekonomicznych⁷⁰⁷. Pomiaru związków (relacji) między zmiennymi dokonano z wykorzystaniem współczynników korelacji liniowej oraz regresji prostej i wielorakiej.

W podgrupie A zmiennych złożonych znalazło się 15 zmiennych do pomiaru których wykorzystano baterie składające się z zestawów od 2 do 11 wskaźników. Zostały one dobrane na podstawie rozważań przedstawionych w części teoretycznej pracy. Ich dobór do większości zmiennych został ponadto zweryfikowany merytorycznie i uzupełniony w ramach badań eksperckich. W ramach trzech zmiennych złożonych **wyodrębniono dodatkowo podzmiennie** (subzmiennie). Separacji takiej dokonywano w przypadku, gdy w ramach określonej zmiennej możliwe było dokonanie podziału poszczególnych wymiarów na większą liczbę bardziej jednorodnych merytorycznie podgrup. Zabieg taki, określany w metodologii

⁷⁰⁴ Na temat rodzajów wskaźników zob. szerzej: S. Nowak, *Pojęcia i wskaźniki*, [w:] Nowak S. (red.), *Studia z metodologii badań społecznych*, PWN, Warszawa 1965, ss. 245-281.

⁷⁰⁵ S.S. Stevens, *On the Theory of Scales of Measurement*, „Science”, vol. 103, no. 2684/1946, ss. 677-680.

⁷⁰⁶ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych...*, dz. cyt., ss. 223-225.

⁷⁰⁷ J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa-Kraków 1995, ss. 124-129.

jako wertykalna replikacja zmiennych⁷⁰⁸, jest stosowany w celu redukcji zróżnicowania jakościowego wieloaspektowych konstruktów teoretycznych⁷⁰⁹ oraz zwiększenia elastyczności prowadzonych analiz statystycznych⁷¹⁰.

Wskaźniki zmiennej „**wyniki firmy**” oparto na propozycjach G. Murphy’ego, J. Trailera i R. Hilla⁷¹¹ oraz A. Aragón-Sánchez i G. Sánchez-Marína⁷¹² zakładających uwzględnienie w ramach tego złożonego zjawiska miar ilościowych (finansowych) oraz jakościowych (pozafinansowych). Dodatkowo uwzględniono odniesienie mierzonych wielkości do wyników głównych konkurentów, co jest zalecane i często stosowane w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu⁷¹³. Pozwoliło to na wyodrębnienie dwóch subzmiennych obejmujących odpowiednio: wyniki ilościowe oraz jakościowe.

Kolejne dwie zmienne w ramach tej podgrupy opisują „**zakres wykorzystania wsparcia**” przez badane firmy w okresie ostatnich dwóch lat oraz plany w tym zakresie w kolejnych dwóch latach. Z powodu bardzo dużego zróżnicowania instrumentów wsparcia dostępnych dla mikro, małych i średnich firm, w badaniu zrezygnowano ze szczegółowych pytań w tym zakresie, które mogłyby spowodować niechęć respondentów do udzielania odpowiedzi (bowiem niejednokrotnie wiązałyby się z ujawnieniem szczegółowych informacji finansowych). Zastosowano natomiast baterię wskaźników obejmujących ocenę wykorzystania siedmiu kategorii wsparcia (opisanych w części teoretycznej niniejszej pracy) w relacji do potrzeb firmy.

W ramach kolejnej zmiennej mierzono „**trudności w procesie absorpcji wsparcia**” w badanych firmach. Wykorzystana bateria wskaźników opierała się na rozważaniach teoretycznych i obejmowała trudności na poszczególnych etapach procesu absorpcji. Kolejne zmienne poświęcono **korzyściom i zagrożeniom wynikającym** z absorpcji wsparcia w analizowanych podmiotach. W obu przypadkach wskaźniki zostały dobrane na podstawie propozycji teoretycznych zweryfikowanych wstępnie w badaniach eksperckich.

Kolejne cztery zmienne dotyczyły poziomu „**nastawienia absorpcyjnego**” badanych firm oraz jego determinant wewnętrznych i zewnętrznych. Do ich pomiaru wykorzystano baterie wskaźników wyznaczonych na podstawie rozważań teoretycznych i badań eksperckich. Dodatkowo, w przypadku „zobiektywizowanej oceny

⁷⁰⁸ J. Galtung, *Theory and Methods of Social Research*, George Allen & Unwin Ltd., London 1967, s. 440.

⁷⁰⁹ C. Ratner, *Cultural Psychology and Qualitative Methodology: Theoretical and Empirical Considerations*, Plenum Press, New York 1997, ss. 15-18.

⁷¹⁰ S. Gailmard, *Statistical Modeling and Inference for Social Science*, Cambridge University Press, New York 2014, ss. 17-19.

⁷¹¹ G.B. Murphy, J.W. Trailer, R.C. Hill, *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, „Journal of Business Research”, vol. 36, no. 1/1996, ss. 15-23.

⁷¹² A. Aragón-Sánchez, G. Sánchez-Marín, *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, „Journal of Small Business Management”, vol. 43, no. 3/2005, ss. 287-308.

⁷¹³ Zob. np.: S.C. Lenny Koh, M. Demirbag, E. Bayraktar, E. Tatoglu, S. Zaim, *The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SMEs*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 107, no. 1/2007, ss. 103-124; H.T. Keh, T.T. Mai Nguyen, H.P. Ng, *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs*, „Journal of Business Venturing”, vol. 22, no. 4/2007, ss. 592-611.

segmentu wsparcia” wykorzystano oceny krajowych ekspertów przedsiębiorczości (NES) w ramach badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości⁷¹⁴.

W ramach ostatnich pięciu zmiennych dokonano pomiaru „**strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia**” oraz kluczowych zasobów i umiejętności, które, zgodnie z modelem conceptualnym, stanowią o poziomie jego rozwoju. Do pomiaru każdej z tych zmiennych wykorzystano baterię wskaźników wyznaczonych na podstawie rozważań teoretycznych, uzupełnionych i wstępnie zweryfikowanych w ramach badania delfickiego. W przypadku strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia wyznaczono baterie wskaźników oddzielnie dla każdego z obszarów tego konstruktu.

Biorąc pod uwagę znaczące zróżnicowanie wewnętrzne w ramach sektora MSP, a także uwzględniając uwagi ekspertów dotyczące znacznych różnic między firmami mikro oraz podmiotami małej i średniej wielkości zdecydowano, iż wskaźniki związane merytorycznie z rozwiązaniami organizacyjnymi, takie jak:

- możliwość wprowadzania formalnych rozwiązań organizacyjnych niezbędnych do absorpcji wsparcia (wskaźnik w ramach zmiennej „strategiczne podejście do absorpcji wsparcia”) oraz
- zdolność do modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z przyjęciem i wykorzystaniem wsparcia (wskaźnik w ramach zmiennej „elastyczność proabsorpcyjna firmy”),

nie będą brane pod uwagę przy obliczaniu wartości zmiennych złożonych wyznaczanych dla firm najmniejszych (mikrowielkości).

Do oceny rzetelności skali zmiennych złożonych wykorzystano **współczynnik alfa zaproponowany przez L. Cronbacha**⁷¹⁵, pozwalający na ocenę stopnia zgodności zachodzącej pomiędzy wieloma komponentami (wskaźnikami) określonej zmiennej⁷¹⁶. Współczynnik ten swoją wartością określa na ile zbiór wskaźników opisuje ten sam konstrukt teoretyczny, reprezentowany przez daną zmienną. Zgodnie z zasadami metodologii w pracy przyjęto, iż bateria wskaźników reprezentuje akceptowalnie rzetelny pomiar przy wartościach alfa Cr. > 0,7, natomiast poziom współczynnika alfa Cr. > 0,8 wskazuje na wysoki poziom rzetelności⁷¹⁷. Pomiaru wszystkich zmiennych złożonych dokonano **na skali przedziałowej**, ich wartość ustalając **jako średnią arytmetyczną** wartości poszczególnych wskaźników. Pełny wykaz zmiennych złożonych wraz ze szczegółową listą wykorzystanych wskaźników i wartością współczynnika alfa Cronbacha dla każdej z pozycji, przedstawiono w tabeli 13. Wartość współczynnika alfa została określona na podstawie odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach ankietowych lub w oparciu o dane wtórne (w przypadku zmiennej: Zbiektywizowana ocena segmentu wsparcia w danym kraju). Metodyka i wyniki badań ankietowych zostaną przedstawione w dalszej części pracy.

⁷¹⁴ J.E. Amorós, N. Bosma, *Global Entrepreneurship Monitor...*, dz. cyt., ss. 44-49.

⁷¹⁵ L.J. Cronbach, *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, „Psychometrika”, vol. 16, no. 3/1951, ss. 297-334.

⁷¹⁶ J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, R.L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Pearson Prentice Hall. New Jersey 2006, s. 137.

⁷¹⁷ R.B. Burns, R.A. Burns, *Business Research Methods and Statistics Using SPSS*, SAGE Publications, London 2008, s. 417; M. Sarstedt, E. Mooi, *A Concise Guide to Market Research*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2014, s. 256.

Tabela 13. Wykaz zmiennych złożonych wyznaczanych na podstawie ocen respondentów lub danych wtórnych

Nazwa zmiennej	Wskaźniki	Alfa Cr.
Wyniki firmy	1. Wielkość obrotów (przychodów) firmy. 2. Zwrot z inwestycji. 3. Udział w rynku. 4. Jakość produktów i usług. 5. Zdolność do rozwoju nowych produktów i usług. 6. Praca zespołowa. 7. Wydajność pracowników. 8. Odpowiedzialność społeczna firmy, w tym troska o środowisko.	0,798
W ramach zmiennej wyznaczono dwie subzmiennie:		
Wyniki ilościowe firmy	1. Wielkość obrotów (przychodów) firmy. 2. Zwrot z inwestycji. 3. Udział w rynku.	0,706
Wyniki jakościowe firmy	1. Jakość produktów i usług. 2. Zdolność do rozwoju nowych produktów i usług. 3. Praca zespołowa. 4. Wydajność pracowników. 5. Odpowiedzialność społeczna firmy, w tym troska o środowisko.	0,782
Zakres wykorzystania wsparcia przez firmę w ostatnich dwóch latach	1. Zakres wykorzystania wsparcia finansowego bezzwrotnego. 2. Zakres wykorzystania wsparcia finansowego obcego. 3. Zakres wykorzystania wsparcia kapitałowego. 4. Zakres wykorzystania wsparcia administracyjno-prawnego. 5. Zakres wykorzystania wsparcia doradczego/szkoleniowego/informacyjnego. 6. Zakres wykorzystania wsparcia technologicznego/proinnowacyjnego. 7. Zakres wykorzystania wsparcia organizacyjnego/ogólnobiznesowego.	0,730
Planowane wykorzystanie wsparcia przez firmę w kolejnych dwóch latach	1. Planowane wykorzystanie wsparcia finansowego bezzwrotnego. 2. Planowane wykorzystanie wsparcia finansowego obcego. 3. Planowane wykorzystanie wsparcia kapitałowego. 4. Planowane wykorzystanie wsparcia administracyjno-prawnego. 5. Planowane wykorzystanie wsparcia doradczego/szkoleniowego/informacyjnego. 6. Planowane wykorzystanie wsparcia technologicznego/proinnowacyjnego. 7. Planowane wykorzystanie wsparcia organizacyjnego/ogólnobiznesowego.	0,761
Trudności w procesie absorpcji wsparcia	1. Trudności na etapie identyfikacji. 2. Trudności na etapie adaptacji. 3. Trudności na etapie aplikacji. 4. Trudności na etapie asymilacji. 5. Trudności na etapie eksploatacji. 6. Trudności na etapie ewaluacji. 7. Trudności na etapie akumulacji.	0,921
W ramach zmiennej wyznaczono dwie subzmiennie:		
Trudności w fazie pozyskiwania wsparcia	1. Trudności na etapie identyfikacji. 2. Trudności na etapie adaptacji. 3. Trudności na etapie aplikacji. 4. Trudności na etapie asymilacji	0,890
Trudności w fazie wykorzystania wsparcia	1. Trudności na etapie eksploatacji. 2. Trudności na etapie ewaluacji. 3. Trudności na etapie akumulacji.	0,894
Korzyści rozwojowe z wykorzystania wsparcia	1. Dostęp do zasobów zewnętrznych niezbędnych do realizacji celów rozwojowych. 2. Zwiększenie zdolności pozyskiwania różnorodnych form wsparcia. 3. Rozwój unikalnych zasobów pozwalających na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy. 4. Intensyfikacja rozwoju przedsiębiorstwa w założonym wcześniej kierunku. 5. Wzrost poziomu innowacyjności firmy. 6. Poprawa jakości kapitału ludzkiego, w tym wzrost kreatywności kadry. 7. Wzrost elastyczności funkcjonowania firmy. 8. Rozszerzenie skali działania i oferty rynkowej firmy. 9. Zabezpieczenie przed niekorzystnymi zjawiskami i barierami rozwoju firmy.	0,934

Nazwa zmiennej	Wskaźniki	Alfa Cr.
W ramach zmiennej wyznaczono trzy subzmiennie:	10. Pozytywne oddziaływanie na otoczenie np. poprzez ograniczenie bezrobocia, rozwój lokalny/regionalny).	
Korzyści zasobowe	1. Dostęp do zasobów zewnętrznych niezbędnych do realizacji celów rozwojowych. 2. Zwiększenie zdolności pozyskiwania różnorodnych form wsparcia. 3. Rozwój unikalnych zasobów pozwalających na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy.	0,831
Korzyści zakresu działania	1. Intensyfikacja rozwoju przedsiębiorstwa w założonym wcześniej kierunku. 2. Wzrost poziomu innowacyjności firmy. 3. Poprawa jakości kapitału ludzkiego, w tym wzrost kreatywności kadry. 4. Wzrost elastyczności funkcjonowania firmy. 5. Rozszerzenie skali działania i oferty rynkowej firmy. 6. Zabezpieczenie przed niekorzystnymi zjawiskami i barierami rozwoju firmy.	0,905
Korzyści ogólnogospodarcze	1. Pozytywne oddziaływanie na otoczenie np. poprzez ograniczenie bezrobocia, rozwój lokalny/regionalny).	nd.
Zagrożenia rozwojowe z wykorzystania wsparcia	1. Uzależnienie firmy od wsparcia wyrażające się problemami z funkcjonowaniem bez dostępu do wsparcia. 2. Poczucie ograniczonej autonomii/samodzielności w związku z wykorzystywaniem wsparcia.	0,746
Nastawienie absorpcyjne firmy	1. Podejmowanie przez firmę wielu prób pozyskania różnych form i instrumentów wsparcia. 2. Istotna wartość pozyskanego wsparcia w stosunku do wielkości (wartości) firmy. 3. Systematyczność i wytrwałość w absorpcji wsparcia. 4. Nastawienie firmy na innowacje.	0,785
Profil proabsorpcyjny właściciela/menedżera firmy	1. Przedsiębiorczość i nastawienie na wykorzystywanie okazji rynkowych. 2. Nastawienie na współpracę i otwartość w kontaktach z otoczeniem. 3. Podejmowanie skalkulowanego ryzyka w trakcie prowadzenia firmy. 4. Pozytywna samoocena i wysokie poczucie skuteczności działania. 5. Pozytywne doświadczenia z wykorzystania wcześniejszego wsparcia.	0,836
Subiektywna ocena segmentu wsparcia	1. Warunki oferowanego wsparcia w otoczeniu, dostosowane do możliwości i potrzeb firmy. 2. Przykłady firm w otoczeniu, które wykorzystują wsparcie. 3. Aktywność środowiska lokalnego w pozyskiwaniu wsparcia na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. 4. Stabilność i nastawienie krajowego systemu wspierania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na długookresowe działania. 5. Funkcjonowanie wielu różnych instytucji oferujących wsparcie w otoczeniu firmy. 6. Działania informacyjno-promocyjne instytucji pomocowych.	0,877
Zobiektywizowana ocena segmentu wsparcia w danym kraju (sGEM)	1. Dostęp do finansowania dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. 2. Znaczenie przedsiębiorczości w systemie gospodarczym kraju. 3. Wpływ podatków i otoczenia prawnego na MSP. 4. Publiczne programy wsparcia dla mikro, małych i średnich firm. 5. Szkolnictwo wyższe i doskonalenie zawodowe. 6. Badania, rozwój i transfer technologii. 7. Komercyjne instytucje wspierania i promocji małego biznesu. Wartości wskaźników wyznaczane na podstawie wyników panelu krajowych ekspertów przedsiębiorczości (NES) w ramach badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości. Z powodu braku danych wartość zmiennej nie została wyznaczona dla firm z Bułgarii.	0,887
Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	W obszarze otoczenia: 1. Znajomość warunków absorpcji różnych instrumentów wsparcia. 2. Zdolność obiektywnej oceny kosztów, korzyści i zagrożeń wynikających z wykorzystania różnych instrumentów wsparcia. W obszarze zasobów: 3. Zdolność mobilizacji i koncentracji zasobów firmy na absorpcji wsparcia. 4. Zaangażowanie kierownictwa i pracowników w działalność absorpcyjną.	0,919 (firmy małe i średnie) 0,918 (firmy mikro)

Nazwa zmiennej	Wskaźniki	Alfa Cr.
	W obszarze społecznym: 5. Przywództwo właścicieli/kierownictwa w procesie absorpcji wsparcia. 6. Absorpcja wsparcia realizowana w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny. W obszarze systemu zarządzania: 7. Wykorzystanie wsparcia w celu realizacji strategicznych kierunków rozwoju firmy. 8. Dostosowanie wsparcia do tempa, celów i sytuacji firmy. 9. Absorpcja wsparcia prowadzona szybciej niż konkurenci. W obszarze organizacji: 10. Możliwość wprowadzania formalnych rozwiązań organizacyjnych niezbędnych do absorpcji wsparcia (wskaźnik nie brany pod uwagę w przypadku firm mikro). 11. Występowanie nieformalnych warunków organizacyjnych sprzyjających kreatywnemu i twórczemu podejściu do absorpcji wsparcia.	
Wiedza proabsorpcyjna firmy	1. Prowadzenie monitoringu otoczenia nastawionego na zbieranie informacji niezbędnych do absorpcji wsparcia. 2. Prowadzenie obserwacji innych podmiotów i wykorzystywanie ich doświadczenia z zakresu absorpcji wsparcia. 3. Uczenie się poprzez własne doświadczenia w zakresie absorpcji wsparcia. 4. Posiadanie warunków do zachowania wiedzy, aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłym czasie. 5. Warunki do dzielenia się wiedzą w firmie.	0,848
Relacje proabsorpcyjne firmy	1. Rozwój długoterminowych relacji z instytucjami tworzącymi system wsparcia. 2. Zdolność dokonywania oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia rozwoju firmy. 3. Rozwój relacji sieciowych z innymi podmiotami, ułatwiających absorpcję wsparcia. 4. Zaangażowanie i/lub poparcie lobbingu organizacji branżowych. 5. Wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami.	0,826
Elastyczność proabsorpcyjna firmy	1. Zdolność do łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych. 2. Szybkość dostosowywania się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia. 3. Dążenie do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie. 4. Zdolność do modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z przyjęciem i wykorzystaniem wsparcia (wskaźnik nie brany pod uwagę w przypadku firm mikro). 5. Posiadanie rezerw (np. ludzkich, finansowych), które można przeznaczyć na pozyskanie wsparcia. 6. Zdolność do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe. 7. Nastawienie na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych.	0,899 (firmy małe i średnie) 0,884 (firmy mikro)
Wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych w firmie	1. Obserwacja proces wdrażania zmian i osiągniętych dzięki nim efektów. 2. Zapewnienie przywództwa w procesie wprowadzania zmian. 3. Angażowanie przez kierownictwo pracowników w proces wprowadzania zmian. 4. Wyjaśnianie działań związanych z absorpcją wsparcia pracownikom i kadry menedżerskiej. 5. Otwartość na zmiany sprzyjające absorpcji wsparcia.	0,903

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, iż w ramach czterech ostatnich zmiennych, będących (zgodnie z modelem konceptualnym) podstawowymi determinantami strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia można wyodrębnić dwa obszary merytoryczne: (1) związany bezpośrednio z działalnością absorpcyjną i (2) pośrednio łączący się z tą aktywnością, a dotyczący w większym stopniu ogólnych warunków funkcjonowania

firmy. Takie ujęcie znajduje potwierdzenie w spostrzeżeniu jednego z ekspertów biorących udział w badaniu delfickim, który stwierdził, iż nie zauważa „różnic w podejściu do wdrażania zmian związanych z absorpcją wsparcia, a innego typu zmian”. Inni eksperci wskazywali wprawdzie określone podejścia wpisujące się w specyfikę działalności absorpcyjnej, jednak część zgłoszonych propozycji nawiązywała do ogólnych zasad zarządzania organizacjami. W efekcie w przypadku większości zmiennych przeważały wskaźniki związane z działalnością absorpcyjną, jednak w odniesieniu do wprowadzania zmian proabsorpcyjnych więcej elementów składowych było merytorycznie związanych z ogólnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstw. Zakres wskaźników związanych w większym stopniu z działalnością absorpcyjną oraz z ogólną działalnością firmy w odniesieniu do tych zmiennych przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Wskaźniki związane z działalnością absorpcyjną oraz z ogólną działalnością firmy w ramach poszczególnych determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia

Wskaźniki związane w większym zakresie	
z działalnością absorpcyjną	z ogólną działalnością firmy
W ramach wiedzy proabsorpcyjnej	
1. Prowadzenie monitoringu otoczenia nastawionego na zbieranie informacji niezbędnych do absorpcji wsparcia. 2. Prowadzenie obserwacji innych podmiotów i wykorzystywanie ich doświadczenia z zakresu absorpcji wsparcia. 3. Uczenie się poprzez własne doświadczenia w zakresie absorpcji wsparcia.	1. Posiadanie warunków do zachowania wiedzy, aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłym czasie. 2. Warunki do dzielenia się wiedzą w firmie.
W ramach elastyczności proabsorpcyjnej	
1. Zdolność do łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych. 2. Szybkość dostosowywania się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia. 3. Dążenie do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie. 4. Zdolność do modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z przyjęciem i wykorzystaniem wsparcia (tylko firmy małe i średnie). 5. Posiadanie rezerw (np. ludzkich, finansowych), które można przeznaczyć na pozyskanie wsparcia.	1. Zdolność do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe. 2. Nastawienie na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych.
W ramach relacji proabsorpcyjnych	
1. Rozwój długoterminowych relacji z instytucjami tworzącymi system wsparcia. 2. Zdolność dokonywania oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia rozwoju firmy. 3. Rozwój relacji sieciowych z innymi podmiotami, ułatwiających absorpcję wsparcia. 4. Zaangażowanie i/lub poparcie lobbingu organizacji branżowych.	1. Wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami.
W ramach wprowadzania zmian proabsorpcyjnych	
1. Wyjaśnianie działań związanych z absorpcją wsparcia pracownikom i kadrze menedżerskiej. 2. Otwartość na zmiany sprzyjające absorpcji wsparcia.	1. Obserwacja procesu wdrażania zmian i osiągniętych dzięki nim efektów. 2. Zapewnienie przywództwa w procesie wprowadzania zmian. 3. Angażowanie przez kierownictwo pracowników w proces wprowadzania zmian.

Źródło: opracowanie własne.

W podgrupie B zmiennych złożonych znalazły się dwie zmienne reprezentujące cechy charakterystyczne badanych przedsiębiorstw. Pierwszą z nich jest „**wielkość**

firmy” wyznaczana na podstawie definicji Komisji Europejskiej. Zgodnie z tymi przepisami wyodrębniono firmy mikro, małej i średniej wielkości, spełniające kryteria ilościowe i niezależności kapitałowej od innych podmiotów zgodnie z tabelą 15.

Tabela 15. Europejskie kryteria wyodrębnienia firm sektora MSP wykorzystane w badaniach ankietowych

Kryterium	Mikro-przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	0-9 pracowników	10-49 pracowników	50-249 pracowników
oraz			
Obrót roczny netto	nie przekraczają 2 mln Euro	nie przekraczają 10 mln Euro	nie przekraczają 50 mln Euro
lub			
Suma aktywów bilansu	nie przekracza 2 mln Euro	nie przekracza 10 mln Euro	nie przekracza 43 mln Euro
oraz			
Niezależność kapitałowa od innych podmiotów	Rozpatrywana poprzez wyodrębnienie przedsiębiorstw niezależnych (poniżej 25% udziałów), partnerskich (od 25% do poniżej 50% udziałów) i związanych (powyżej 50% udziałów). W przypadku określonych powiązań kapitałowych należy uwzględnić je przy wyznaczaniu ostatecznego poziomu zatrudnienia i wielkości finansowych firmy ⁷¹⁸ .		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Definicja małych i średnich...*, dz. cyt.

Precyzyjne wyznaczenie wielkości przedsiębiorstwa zgodnie z powyższymi kryteriami wymaga posiadania bardzo szczegółowych informacji o podmiocie i w praktyce może być realizowane poprzez złożenie oświadczenia zawierającego informacje wymagane do kwalifikacji przedsiębiorstwa do kategorii MSP⁷¹⁹. W ramach niniejszych badań, do określenia powyższych kryteriów wykorzystano deklaracje respondentów wyrażone w kwestionariuszu ankiety. Jako perspektywę oceny przyjęto okres ostatniego roku. Ponieważ niedostępne były szczegółowe informacje na temat powiązań kapitałowych badanych podmiotów do dalszych analiz kwalifikowano firmy niezależne (których respondenci wskazali na występowanie powiązań właścicielskich na poziomie poniżej 25%).

Drugą zmienną w ramach tej podgrupy jest „**tendencja wzrostowa firmy**”, do określenia której wykorzystano kompleksowy miernik zaproponowany przez J. Wasilczuk⁷²⁰. Opiera się on na ocenie dynamiki trzech składowych o charakterze ilościowym: wielkości zatrudnienia, poziomu zysków oraz wielkości obrotów

⁷¹⁸ Aby wyznaczyć status wielkości przedsiębiorstwa partnerskiego należy do poziomu jego zatrudnienia i wielkości finansowych dodać odpowiedni procent tych wielkości odzwierciedlający posiadany udział w kapitale zakładowym lub w głosach (w zależności który jest większy) partnerów kapitałowych. Aby wyznaczyć wielkość przedsiębiorstwa związanego należy do poziomu jego zatrudnienia i wielkości finansowych dodać 100% tych wielkości występujących u partnerów kapitałowych. Na temat przedsiębiorstw niezależnych, partnerskich i związanych zob. szerzej: K. Wach, *Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 5/2004, ss. 38-41; S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi...*, dz. cyt., s. 21.

⁷¹⁹ Szczegółową procedurę wyznaczania wielkości firmy oraz propozycję wzoru oświadczenia przedstawiono w: *Nowa definicja MSP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, Wspólnoty Europejskie, 2006, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_pl.htm [dostęp: 17.08.2014].

⁷²⁰ J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich...*, dz. cyt., ss. 132-135.

w danym okresie. W niniejszych badaniach przyjęto okres ostatnich dwóch lat, a ocena poszczególnych składowych opierała się na deklaracji respondentów wyrażonych w kwestionariuszu ankiety. W zależności od konfiguracji (spadku, utrzymania na podobnym poziomie lub wzrostu) poszczególnych składowych ilościowych (zaproponowanej w opracowaniu J. Wasilczuk) każde badane przedsiębiorstwo przypisano do grupy firm wzrostowych albo niewzrostowych. Do pomiaru obu zmiennych w ramach tej podgrupy **wykorzystano skalę porządkową**, a szczegółowe zasady ich operacjonalizacji przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Wykaz zmiennych złożonych wyznaczanych na podstawie ocen respondentów z uwzględnieniem zasad formalnych oraz teoretycznych

Nazwa zmiennej	Wskaźniki	Zakres wartości zmiennej
Wielkość firmy	1. Prowadzenie działalności gospodarczej 2. Średni poziom zatrudnienia w firmie w ostatnim roku (w przeliczeniu na etaty) 3. Wysokość obrotów firmy w ostatnim roku 4. Wartość aktywów (majątku) firmy w ostatnim roku 5. Powiązania kapitałowe (właścicielskie) firmy z innymi podmiotami Ostateczna wartość zmiennej wyznaczana w oparciu o zasady jednolitej formalnej definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującej w Unii Europejskiej, na podstawie deklaracji respondentów w odniesieniu do okresu ostatniego roku.	1 – mikro 2 – mała 3 – średnia
Tendencja wzrostowa firmy	1. Dynamika zatrudnienia w okresie ostatnich dwóch lat 2. Dynamika obrotów w okresie ostatnich dwóch lat 3. Dynamika zysku w okresie ostatnich dwóch lat Ostateczna wartość zmiennej wyznaczana w oparciu o kompleksowy miernik wzrostu wg J. Wasilczuk.	0 – brak wzrostu 1 – wzrost

Źródło: opracowanie własne.

Do operacjonalizacji pozostałych zmiennych **wykorzystano natomiast podejście proste**, oparte na pojedynczych wskaźnikach. W tej grupie znalazły się zarówno zmienne charakteryzujące badane podmioty, jak również opisujące cechy respondentów biorących udział w badaniach. Pełny wykaz tych zmiennych wraz z listą wykorzystanych wskaźników, skal pomiarowych i zakresu ich wartości przedstawiono w tabeli 17.

Tabela 17. Wykaz zmiennych prostych wykorzystanych w badaniach ilościowych

Nazwa zmiennej	Skala	Wskaźnik	Zakres wartości zmiennej
Wiek firmy	Porządkowa	liczba lat funkcjonowania firmy	1 – do 5 lat 2 – pow. 5 do 10 lat 3 – pow. 10 do 15 lat 4 – pow. 15 do 20 lat 5 – pow. 20 lat
Forma prawna firmy	Nominalna	forma prawna firmy	– osoba fizyczna – spółka osobowa – spółka z o.o. – spółka akcyjna – spółdzielnia – fundacja – instytucja publiczna – inna

Nazwa zmiennej	Skala	Wskaźnik	Zakres wartości zmiennej
Faza cyklu życia firmy	Porządkowa	faza cyklu życia najlepiej odpowiadająca sytuacji firmy	1 – pojawienia się 2 – przeżycia 3 – dynamicznego wzrostu 4 – oderwania się i ekspansji 5 – stabilizacji 6 – rewitalizacji 7 – schyłkowa
Dynamika fazy cyklu życia firmy	Porządkowa	wartość zgodna z rozważaniami teoretycznymi	1 – statyczna 2 – dynamiczna
Poziom zarządzania strategicznego w firmie ⁷²¹	Porządkowa	forma posiadanej przez firmę strategii rozwoju (biznes planu)	1 – brak strategii i planów jej opracowania 2 – brak strategii, ale plany jej opracowania 3 – strategia nieformalna 4 – zbiór wielu dokumentów 5 – oficjalny dokument
Sektor działania firmy	Nominalna	dominujący pod względem przychodów sektor działania firmy	– usługi – handel – produkcja
Zaawansowanie technologiczne firmy	Porządkowa	poziom zaawansowania technologicznego firmy	0 – firma tradycyjna technologicznie 1 – firma zaawansowana technologicznie
Zasięg działania rynkowego	Porządkowa	zasięg działania rynkowego firmy	1 – lokalny 2 – regionalny 3 – krajowy 4 – międzynarodowy 5 – globalny
Orientacja rozwojowa firmy	Przedziałowa	nastawienie firmy na rozwój	0,01-1,00, skok co 0,01
Cele firmy w ostatnich dwóch latach (ilościowe/ jakościowe)	Porządkowa	najważniejsze cele firmy w ostatnich dwóch latach	1 – przewaga celów ilościowych 2 – równowaga celów 3 – przewaga celów jakościowych
Cele firmy w ostatnich dwóch latach (rynkowe/ zasobowe)	Porządkowa	najważniejsze cele firmy w ostatnich dwóch latach	1 – przewaga celów rynkowych 2 – równowaga celów 3 – przewaga celów zasobowych
Planowane cele firmy w kolejnych dwóch latach (ilościowe/ jakościowe)	Porządkowa	najważniejsze cele firmy w kolejnych dwóch latach	1 – przewaga celów ilościowych 2 – równowaga celów 3 – przewaga celów jakościowych
Planowane cele firmy w kolejnych dwóch latach (rynkowe/ zasobowe)	Porządkowa	najważniejsze cele firmy w kolejnych dwóch latach	1 – przewaga celów rynkowych 2 – równowaga celów 3 – przewaga celów zasobowych
Poziom osiągnięcia celów firmy w ostatnich dwóch latach	Przedziałowa	skuteczność realizacji celów firmy w ostatnich dwóch latach	0,01-1,00, skok co 0,01
Cechy małego biznesu	Porządkowa	na podstawie rozważań teoretycznych	Liczba cech małego biznesu od 1 do 11
Cechy anty-małego biznesu	Porządkowa	na podstawie rozważań teoretycznych	Liczba cech anty-małego biznesu od 1 do 11
Umiejętność przygotowywania wniosków i dokumentacji	Przedziałowa	ocena umiejętności przygotowywania wniosków i dokumentacji	0,01-1,00, skok co 0,01
Opinie o firmie w segmencie wsparcia	Przedziałowa	opinie o firmie w zakresie wykorzystania wcześniejszego wsparcia	0,01-1,00, skok co 0,01
Poziom prowadzonej kontroli skuteczności i opłacalności działań	Przedziałowa	poziom prowadzonej kontroli skuteczności i opłacalności działań	0,01-1,00, skok co 0,01

⁷²¹ Wykorzystano podejście zaproponowane w: A. Zelek, *Jakość zarządzania strategicznego...*, dz., cyt., ss. 72-73.

Nazwa zmiennej	Skala	Wskaźnik	Zakres wartości zmiennej
w firmie		w firmie	
Poziom przedsiębiorczości i kreatywności kadry	Przedziałowa	Poziom przedsiębiorczości i kreatywności kadry (wskaźnik nie brany pod uwagę w przypadku firm mikro)	0,01-1,00, skok co 0,01
Zmienność otoczenia firmy	Przedziałowa	ocena zmienności otoczenia firmy	0,01-1,00, skok co 0,01
Poziom konkurencji w branży firmy	Przedziałowa	ocena poziomu konkurencji w branży	0,01-1,00, skok co 0,01
Perspektywy rozwoju branży firmy	Przedziałowa	ocena perspektyw rozwoju branży firmy	0,01-1,00, skok co 0,01
Presja klientów na działalność firmy	Przedziałowa	ocena presji klientów na działalność firmy	0,01-1,00, skok co 0,01
Stanowisko respondenta	Nominalna	stanowisko respondenta	– właściciel firmy – menedżer – pracownik uprawniony przez kierownictwo
Płeć respondenta	Nominalna	płeć respondenta	– kobieta – mężczyzna
Wiek respondenta	Porządkowa	wiek respondenta	1 – do 30 lat 2 – 31-40 lat 3 – 41-50 lat 4 – powyżej 50 lat
Wykształcenie respondenta	Nominalna	wykształcenie respondenta	– wyższe – średnie – zasadnicze – inne
Kierunek wykształcenia respondenta	Nominalna	kierunek wykształcenia respondenta	– humanistyczne – społeczne – ekonomia/zarządzanie – prawne – ścisłe – przyrodnicze – techniczne – rolnicze/leśne – medyczne – artystyczne – inne

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęte w ramach operacjonalizacji zmiennych sformułowania dotyczące wskaźników zastosowano bezpośrednio w kwestionariuszach wykorzystanych w badaniach. Zoperacjonalizowane zmienne zostały wykorzystane do charakteryzacji przedsiębiorstw biorących udział w badaniach ankietowych, a także do weryfikacji empirycznej modelu konceptualnego strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Metodyczne podstawy analiz przeprowadzonych z wykorzystaniem metody badań ankietowych zostały zaprezentowane w kolejnym rozdziale pracy.

Rozdział 14

Metodyka badań ankietowych

W ramach drugiego etapu prac empirycznych zrealizowano badania sondażowe przeprowadzone z wykorzystaniem **metody badań ankietowych** na próbie firm sektora MSP prowadzących działalność na terenie Polski oraz innych, wybranych krajów Unii Europejskiej. Na wybór tej metody wpłynęła przede wszystkim możliwość objęcia badaniami większej liczby respondentów i uzyskania dzięki temu szerokiego zakresu opinii na temat strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w mikro, małych i średnich firmach, jak również zwiększenie stopnia anonimowości respondentów, co często jest istotnym warunkiem zgody na prowadzenie badań w przedsiębiorstwach⁷²². Do podstawowych celów tej części prac empirycznych zaliczono:

- przedstawienie przebiegu procesów rozwojowych badanych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ich orientacji rozwojowej, wyboru i realizacji celów oraz występowania tendencji wzrostowej w badanej próbie,
- określenie zakresu, kierunków oraz przebiegu dotychczasowej i planowanej działalności absorpcyjnej realizowanej przez badane przedsiębiorstwa,
- pomiar i ocenę poziomu nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP oraz jego podstawowych determinant, wyznaczonych w modelu konceptualnym,
- określenie kierunku i siły relacji zachodzących pomiędzy nastawieniem absorpcyjnym a strategicznym podejściem analizowanych przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia,
- pomiar i ocenę poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP i jego kluczowych determinant, zgodnie z modelem konceptualnym,
- identyfikację i ocenę wpływu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na przebieg działalności absorpcyjnej oraz procesów zarządzania rozwojem badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Wszystkie te cele zostały bezpośrednio nakierowane na weryfikację hipotez badawczych dokonaną w oparciu o pomiar i statystyczną analizę relacji zachodzących pomiędzy zoperacjonalizowanymi zmiennymi prostymi i złożonymi wyznaczonymi na podstawie opinii znacznej liczby respondentów.

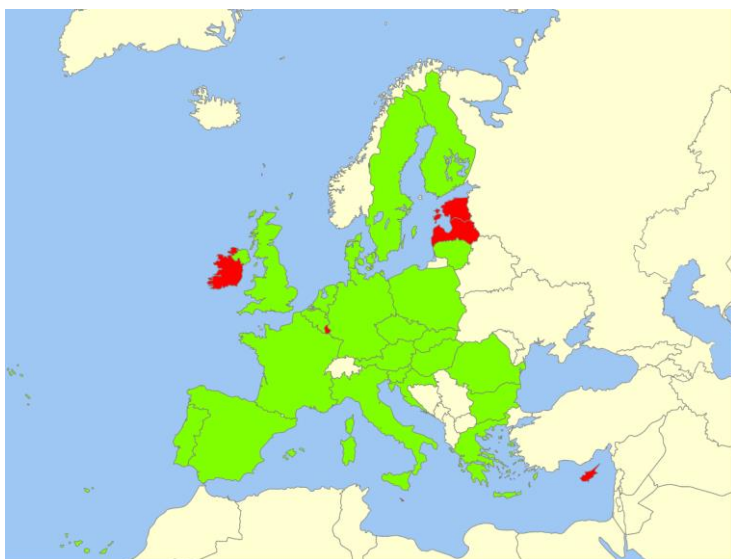
Do badań **w sposób zamierzony wybrano obszar Unii Europejskiej** ponieważ jak wykazano w rozdziale 5, na terenie Wspólnoty podejmowanych jest szereg gospodarczych, politycznych i społecznych działań na rzecz rozwoju sektora MSP, z których wiele ma charakter spójnych strategii i programów koordynowanych i realizowanych przez instytucje działające na różnych poziomach (centralnym, krajowym, regionalnym lub lokalnym). W ich ramach oferowane są różnorodne, niekomercyjne lub komercyjne formy i instrumenty wsparcia skierowane wobec

⁷²² M. Mitchell, J. Jolley, *Research Design Explained*, Wadsworth – Cengage Learning, Belmont 2013, ss. 286-291; M. Matejuna, *Metody i zakres...*, dz. cyt., s. 106.

mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. **Wyboru krajów**, w których prowadzono badania ankietowe dokonano w sposób zamierzony, biorąc pod uwagę następujące kryteria:

1. **Liczbę firm sektora MSP** – badania zaplanowano w krajach o największej liczbie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (według dostępnych źródeł statystyki publicznej).
2. **Zróżnicowanie warunków społeczno-gospodarczych** – celem tego kryterium była ocena różnic w podejściu do działalności absorpcyjnej w krajach o różnym poziomie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości.

Na podstawie pierwszego kryterium wyznaczono 23 kraje, z których w każdym liczba firm sektora MSP była wyższa niż 0,5% łącznej liczby mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w całej Unii Europejskiej. Ponieważ zaproszenia do badań planowano przesłać z wykorzystaniem poczty elektronicznej (*e-mail*) zrezygnowano z zebrania danych empirycznych w Irlandii z uwagi na wysokie restrykcje dotyczące wysyłania niezamówionej korespondencji elektronicznej⁷²³. W efekcie badania zostały przeprowadzone łącznie w 22 wybranych krajach Unii Europejskiej. Zasięg geograficzny prowadzonych badań ankietowych został przedstawiony na rysunku 4.



Kraje UE w których przeprowadzono badania

(kolor zielony)

Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Litwa, Niemcy, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania, Włochy.

Kraje UE w których nie przeprowadzono badań

(kolor czerwony)

Cypr, Estonia, Irlandia, Luksemburg, Łotwa, Malta.

Rysunek 4. Zasięg geograficzny prowadzonych badań ankietowych

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem interaktywnej mapy dostępnej na stronie <http://philarcher.org/diary/2013/euomap/> [dostęp: 02.09.2014].

⁷²³ Na ograniczenia te zwrócił uwagę dostawca baz danych mailingowych, który nie wyraził zgody na sprzedaż bazy adresowej firm z tego kraju.

Zgodnie z danymi Banku Światowego⁷²⁴ badaniami objęto obszar o powierzchni ponad 4 mln km² (stanowiący 95,62% obszaru Unii Europejskiej), zamieszkały przez niemal 500 mln osób (98,02% ludności UE). Wybrane kraje charakteryzują się zróżnicowanym poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego z punktu widzenia różnorodnych wskaźników, w tym np. poziomu produktu krajowego brutto, indeksu konkurencyjności, etapu rozwoju gospodarki, czy warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Zastosowane w badaniach **podejście międzynarodowe** zostało nakierowane przede wszystkim na określenie poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach działających w Polsce oraz przedstawienie rozwiązań stosowanych przez te podmioty na tle firm sektora MSP z innych, wybranych krajów Unii Europejskiej.

Jako **technikę badawczą** wykorzystano technikę elektronicznej ankiety przeznaczonej do samodzielnego wypełnienia (CSAQ – *Computerized Self-Administered Questionnaire*⁷²⁵). Jest ona zaliczana do grupy technik zbierania danych ankietowych wspieranych komputerowo (CASIC – *Computer Assisted Survey Information Collection*⁷²⁶), która sytuowana jest w jeszcze szerszej (ogólnej) grupie technik gromadzenia danych empirycznych wspomaganych komputerowo (CADAC – *Computer Assisted Data Collection*⁷²⁷). Do **cech charakterystycznych techniki CSAQ** (które występowały również w niniejszych badaniach) można zaliczyć⁷²⁸:

- wykorzystanie kwestionariusza ankiety w wersji elektronicznej, dostępnego w internecie za pośrednictwem urządzeń komputerowych (np. komputer stacjonarny, laptop, tablet, smartfon); ta odmiana techniki określana jest również mianem „web CSAQ”,
- brak bezpośredniej interakcji z ankierem/badaczem w trakcie wypełniania kwestionariusza ankiety⁷²⁹. Możliwy był jednak kontakt respondenta z badaczem poprzez takie kanały komunikacji, jak poczta elektroniczna oraz telefon (stacjonarny i komórkowy),
- wykorzystanie sieci elektronicznej do przysyłania, gromadzenia i wstępnej prezentacji danych. Odpowiedzi respondentów były przysyłane na serwer dostawcy oferującego system ankietowy, gdzie po zalogowaniu były dostępne do wglądu przez badacza. Zastosowano przy tym symultaniczny (jednoczesny z postęпами w wypełnieniu ankiety) system przysyłania odpowiedzi, co pozwo-

⁷²⁴ *Indicators*, The World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator> [dostęp: 02.09.2014].

⁷²⁵ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych...*, dz. cyt., s. 308.

⁷²⁶ M.P. Couper, R.P. Baker, J. Bethlehem, C.Z.F. Clark, J. Martin, W.L. Nicholls II, J.M. O'Reilly (red.), *Computer Assisted Survey Information Collection*, John Wiley & Sons, New York 1998.

⁷²⁷ E.D. De Leeuw, M. Collins, *Data Collection Methods and Survey Quality: an Overview*, [w:] Lyberg L.E., Biemer P.P., Collins M., De Leeuw E.D., Dippo C., Schwarz N., Trewin D. (red.), *Survey Measurement and Process Quality*, John Wiley & Sons, New York 1997, s. 203-204; J. Fabryczewska, *Efektywność wykorzystania technik CADAC w badaniach rynku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, seria: Ekonomia i Zarządzanie”, nr 10/2005, ss. 125-142.

⁷²⁸ V. Vehovar, K.L. Manfreda, G. Koren, *Internet Surveys*, [w:] Donsbach W., Traugott M.W. (red.), *The SAGE Handbook of Public Opinion Research*, SAGE Publications Ltd., London 2008, ss. 273-274; R. Tourangeau, F.G. Conrad, M.P. Couper, *The Science of Web Surveys*, Oxford University Press, Oxford 2013, ss. 59-61.

⁷²⁹ W niniejszych badaniach zastosowana została ręczna technika wypełniania ankiety poprzez wykorzystanie klawiatury, urządzeń wskaźnikowych (np. myszy) lub ekranu dotykowego (co dotyczy najczęściej elektronicznych urządzeń mobilnych).

liło na gromadzenie również wyników tych ankiet, które z jakiegoś powodu (np. błędu technicznego) nie zostały zakończone (nie został „wciśnięty” przycisk „zakończ ankietę”).

Wśród **atutów tego rozwiązania** w stosunku do tradycyjnej techniki ankietowania opartej na kwestionariuszach papierowych lub komputerowych (przygotowanych w popularnych procesorach tekstu i przesyłanych następnie pocztą e-mail) można wymienić⁷³⁰:

- zaawansowaną interaktywność oraz wysoką kontrolę nad kolejnością zadawanych pytań i przebiegiem badania,
- bezpośredni dostęp do zebranych danych oraz możliwość przeprowadzenia szybkiej analizy wstępnej, ponieważ dane gromadzone są automatycznie w formie elektronicznej,
- krótszy czas prowadzenia badań, przede wszystkim poprzez ograniczenie zakresu korespondencji i konieczności (najczęściej ręcznego) przenoszenia danych z kwestionariuszy do elektronicznych arkuszy odpowiedzi,
- mniejsze koszty badań wynikające z braku angażowania zasobów ludzkich (zatrudnienie ankietów) oraz materialnych, np. papieru, usług pocztowych (w przypadku techniki ankiety pocztowej), przestrzeni magazynowej itp.,
- możliwość zebrania dodatkowych informacji charakteryzujących przebieg badania, takich jak: liczba osób zainteresowanych badaniem, odwiedzających stronę internetową z kwestionariuszem, liczba respondentów rozpoczynających udzielanie odpowiedzi, czy czas wypełnienia formularza ankiety,
- mniejszą uciążliwość dla środowiska naturalnego, wynikającą z mniejszego wykorzystania papieru oraz mniejszego wygenerowania odpadów.

E. Shin, T.P. Johnson oraz K. Rao⁷³¹ w swoich badaniach wskazują na wyższą jakość materiału empirycznego zebranego z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej w porównaniu do wykorzystania techniki ankiety przesyłanej za pośrednictwem poczty elektronicznej. Wskazują oni jednak na niższy poziom zwrotności, z którym należy się liczyć podczas wykorzystania techniki *web CSAQ*. Dalsza analiza literatury metodologicznej wskazuje, iż zastosowanie techniki ankiety internetowej w wersji do samodzielnego wypełnienia wiąże się także z **innymi mankamentami**, do których można zaliczyć⁷³²:

- ograniczenie zakresu próby jedynie do podmiotów posiadających dostęp do internetu i aktywnie korzystających z poczty elektronicznej,
- konieczność posiadania wiarygodnego i niezawodnego adresu *e-mail* w celu przesłania zaproszenia do wzięcia udziału w badaniach; potencjalne trudności

⁷³⁰ H.F. Weisberg, *The Total Survey Error Approach: A Guide to the New Science of Survey Research*, University of Chicago Press, Chicago 2005, ss. 30-31; D. Lambries, *Computerized Self-Administered Questionnaires (CSAQ)*, [w:] Lavrakas P.J. (red.), *Encyclopedia of Survey Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2008, ss. 125-126.

⁷³¹ E. Shin, T.P. Johnson, K. Rao, *Survey Mode Effects on Data Quality: Comparison of Web and Mail Modes in a U.S. National Panel Survey*, „Social Science Computer Review”, vol. 30, no. 2/2012, ss. 212-228.

⁷³² K.B. Wright, *Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research*, *Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, vol. 10, no. 3/2005; A. Fink, *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013, ss. 14-16.

z dotarciem zaproszeń do adresatów z powodu zapełnienia skrzynki pocztowej albo oznaczenia przesyłki przez serwer lub program pocztowy jako tzw. „niechciana korespondencja” (ang. *spam*),

- generowanie znacznego ruchu w sieci internet poprzez wysyłkę dużej liczby zaproszeń w formie seryjnej korespondencji elektronicznej,
- rozbieżności w wyglądzie kwestionariusza ankiety na różnych urządzeniach komputerowych, w poszczególnych rodzajach przeglądarek internetowych lub na różnych monitorach,
- możliwość zablokowania się systemu komputerowego lub wystąpienia błędu technicznego innego typu (np. dopływu prądu) w trakcie wypełniania kwestionariusza ankiety,
- brak kontroli nad tym, kto w rzeczywistości wypełnia kwestionariusz ankiety.

W celu ograniczenia tych mankamentów zdecydowano się na zakup bazy danych adresów e-mail od profesjonalnego dostawcy zajmującego się gromadzeniem i udostępnianiem tego typu informacji. Wygląd kwestionariusza ankiety był natomiast z powodzeniem testowany na kilku wybranych platformach komputerowych o różnej konfiguracji sprzętowej. Sprawdzono również prawidłowość jego wyświetlania za pośrednictwem popularnych typów przeglądarek internetowych.

Celowo zdecydowano się **nie angażować ankierów** do przeprowadzenia badań ponieważ, jak wskazują wyniki analiz metodologicznych, mimo wielu zalet takiego rozwiązania⁷³³, wiąże się ono jednak również z występowaniem różnego rodzaju mankamentów. Dotyczą one między innymi: istotnego wpływu na zróżnicowanie wyników prowadzonych pomiarów, różnic w przebiegu badań wynikających z poziomu przeszkolenia ankierów, dłuższego czasu potrzebnego do przeprowadzenia pojedynczego badania, czy możliwości przekazania sfałszowanych wyników⁷³⁴.

Techniki ankietowania do samodzielnego wypełniania pozwalają natomiast na realizację badań na większych liczebnie próbach, gwarantując większą prywatność i elastyczność czasową odpowiedzi. Badania prowadzone przez L. Changa i J.A. Krosnicka⁷³⁵ wykazują także, iż dane empiryczne uzyskane z wykorzystaniem techniki *web CSAQ* charakteryzują się większym stopniem zgodności oraz trafności prognostycznej i jednocześnie są obciążone mniejszym poziomem efektu oczekiwań społecznych oraz błędów systematycznych i niepewności pomiaru niż wyniki uzyskane dzięki zastosowaniu techniki ankiety telefonicznej z udziałem ankierów. Należy także zwrócić uwagę, iż zaangażowanie ankierów pozwala na uzyskanie dodatkowych korzyści, które jednak z powodów technicznych nie zostałyby wykorzystane w niniejszych badaniach, bowiem jak wskazują zalecenia metodologiczne:

⁷³³ Obejmujących m.in. możliwość bezpośredniego wyjaśnienia trudnych pytań, pozytywny wpływ na motywację respondentów i poziom zwrotności, zob. szerzej: R. Tourangeau, L.J. Rips, K. Rasinski, *The Psychology of Survey Response*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, ss. 297-298.

⁷³⁴ F. Weisberg, *The Total Survey...*, dz. cyt., ss. 45-71; F.J. Fowler Jr., *Survey Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2009, ss. 141-144.

⁷³⁵ L. Chang, J.A. Krosnick, *National Surveys via RDD Telephone versus the Internet: Comparing Sample Representativeness and Response Quality*, "Public Opinion Quarterly", vol. 73, no. 4/2009, ss. 641-678; L. Chang, J.A. Krosnick, *Comparing Oral Interviewing with Self-Administered Computerized Questionnaires. An Experiment*, "Public Opinion Quarterly", vol. 74, no 1/2010, ss. 154-167.

- rola ankietów jest szczególnie istotna w przypadku pytań otwartych⁷³⁶, których jednak nie zastosowano w kwestionariuszu wykorzystanym w niniejszych badaniach,
- zaangażowanie ankietów pozwala na ograniczenie niewypełnionych fragmentów kwestionariusza⁷³⁷, co jednak zostało wyeliminowane poprzez wykorzystanie opcji tzw. „wymaganej odpowiedzi” dostępnej w wybranym systemie ankietowym.

Narzędziem badawczym zastosowanym w tej części prac empirycznych był autorski kwestionariusz ankiety w wersji elektronicznej przygotowany w internetowym systemie QuestionPro⁷³⁸. Wyboru tej platformy dokonano w sposób celowy, porównując ją z innymi internetowymi systemami ankietowania (m.in. www.ankietka.pl, www.ebadania.pl, czy www.surveymonkey.com). Kierowano się przy tym następującymi kryteriami:

- dużą liczbą dostępnych rodzajów pytań oraz skal pomiarowych, w tym przede wszystkim możliwością wykorzystania wizualnej skali analogowej do oceny zjawisk w sposób ciągły (z wykorzystaniem skali przedziałowej),
- dużą elastycznością dostosowania wyglądu i kolorystyki interfejsu graficznego odpowiadającego za interakcję z respondentem⁷³⁹, a także adresu internetowego pod którym znajduje się kwestionariusz,
- pełną obsługą wielojęzyczną, co było szczególnie istotne w kontekście prowadzenia badań międzynarodowych,
- możliwością wykorzystania zintegrowanego systemu poczty elektronicznej do wysyłania na dużą skalę zaproszeń do wzięcia udziału w badaniach.

Ważną techniczną zaletą tego systemu była również możliwość wykorzystania opcji tzw. „wymaganej odpowiedzi” – bez udzielenia odpowiedzi respondent nie mógł przejść do kolejnego pytania. Dzięki temu wyeliminowano jeden z poważniejszych mankamentów prowadzenia badań ankietowych techniką tradycyjną, jakim jest pozostawianie niewypełnionych fragmentów kwestionariusza przez badanych. W efekcie wszystkie odpowiedzi, jakie spływały do systemu ankietowego były kompletne, poprawne pod względem technicznym i mogły zostać wykorzystane w dalszych analizach statystycznych.

Internetowy kwestionariusz ankiety został podzielony na 12 części obejmujących:

- pytania wstępne dotyczące badanej firmy. W tej części znalazło się 14 (15⁷⁴⁰) pytań dotyczących m.in. wieku, formy prawnej, sektora działania, zaawan-

⁷³⁶ R.M. Groves, F.J. Fowler Jr., M.P. Couper, J.M. Lepkowski, E.Singer, R. Tourangeau, *Survey Methodology*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 412.

⁷³⁷ A. Rubin, E. Babbie, *Essential Research Methods for Social Work*, Brooks/Cole, Cengage Learning, Belmont 2013, s. 146.

⁷³⁸ Strona internetowa systemu: www.questionpro.com

⁷³⁹ Wizualną stronę kwestionariusza przygotowano w oparciu o doświadczenia i wskazówki zdobyte podczas stażu naukowego autora w KU Leuven, w ramach wizyty studyjnej w Center for R&D Monitoring (ECOOM) – jednostce naukowo-badawczej prowadzącej pomiary i analizy w obszarach: innowacyjności, badań i rozwoju, technometrii, bibliometrii, a także karier zawodowych i mobilności naukowców.

⁷⁴⁰ W kwestionariuszu międzynarodowym, skierowanym do firm z poszczególnych krajów Unii Europejskiej, dodano jedno pytanie, w którym respondenci wskazywali państwo, z którego pochodzi dane przedsiębiorstwo.

sowania technologicznego, czy wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa. Ważnym elementem tej sekcji był również zestaw czterech pytań pozwalających na określenie wielkości badanych podmiotów,

- 10 zagadnień odpowiadających merytorycznie modelowym rozważaniom przedstawionym w części teoretycznej niniejszej pracy. Zamieszczono tu w sumie 25 pytań dotyczących m.in. zakresu i przebiegu działalności absorpcyjnej, korzyści z wykorzystania wsparcia, nastawienia absorpcyjnego, poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia oraz jego podstawowych determinant,
- pytania końcowe (metryczkę) charakteryzujące respondenta. W tej części znalazło się pięć pytań dotyczących m.in. stanowiska, wieku, czy wykształcenia osób biorących udział w badaniu.

Łącznie w kwestionariuszu ankiety znalazły się zatem 44 (45) pytania o różnym poziomie złożoności, na które składało się:

- 20 (21) pytań kafeteryjnych jednokrotnego wyboru, w tym 17 (18) pytań zamkniętych (ze ściśle określonymi wariantami wyboru) oraz dwa pytania półotwarte (zawierające ustalone warianty oraz umożliwiające dodatkowo swobodną wypowiedź respondenta poprzez opcję „inne”),
- jedno pytanie kafeteryjne wielokrotnego wyboru, dotyczące najważniejszych celów/kierunków rozwoju badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich oraz kolejnych dwóch lat,
- 23 pytania oparte na wizualnej skali analogowej służące do pomiaru zjawisk występujących w analizowanych przedsiębiorstwach w wartościach przedziałowych.

Pierwsze pytanie miało **charakter filtrujący**, a jego celem było oddzielenie podmiotów prowadzących działalność gospodarczą od innych podmiotów gospodarki narodowej (organizacji niekomercyjnych oraz instytucji publicznych). W kwestionariuszu wykorzystano również kombinację **pytań sprawdzających** w celu oceny szczerości oraz jakości merytorycznej odpowiedzi udzielanych przez respondentów. Dotyczyła ona pokrewnych zagadnień stanowiących element charakterystyki badanych przedsiębiorstw. Umieszczono ją w początkowej części kwestionariusza rozdzielając jednak innymi pytaniami co powodowało, że ankietowani musieli za każdym razem koncentrować się na udzielanych odpowiedziach. Jako dyskwalifikujące uznawano określone układy odpowiedzi zaznaczane przez osoby biorące udział w badaniu. Treść pytań oraz szczegółowe zasady dyskwalifikacji odpowiedzi przedstawiono w tabeli 18.

Pozostałe pytania koncentrowały się na subiektywnych opiniach respondentów na temat właściwości i rozwiązań występujących w badanych przedsiębiorstwach, związanych merytorycznie z tematem niniejszego opracowania. Ich zakres i zawartość wynikała bezpośrednio z operacjonalizacji zmiennych dokonanej na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych oraz opinii ekspertów uzgodnionych w badaniu delfickim. Pytania (a następnie odpowiedzi na nie) były dzięki temu zapisywane lub grupowane poprzez wskaźniki jako określone zmienne, wykorzystane bezpośrednio w analizie danych z wykorzystaniem narzędzi statystycznych.

Tabela 18. Zasady wykorzystania kombinacji pytań sprawdzających w badaniach ankietowych

Pytanie 1	Pytanie 2
Zasięg działania rynkowego twojej firmy: a) Lokalny (np. obszar miejscowości) b) Regionalny (np. obszar województwa/regionu) c) Krajowy d) Międzynarodowy (kilka wybranych krajów) e) Globalny (wiele krajów na całym świecie)	Twoja firma działa raczej na rynku: a) Lokalnym/regionalnym b) Międzynarodowym/globalnym
Zasady dyskwalifikacji odpowiedzi Jako dyskwalifikujące uznano kombinacje odpowiedzi: (1) 1a, 1b oraz 2b, a także (2) 1e oraz 2a. Wystąpienie pierwszego przypadku wiąże się z popełnieniem błędu merytorycznego – nie jest możliwe by firma o zasięgu lokalnym lub regionalnym działała na rynku międzynarodowym lub, tym bardziej, globalnym. Drugi przypadek wzbudza natomiast bardzo poważne wątpliwości i został również potraktowany jako błąd merytoryczny dyskwalifikujący odpowiedź. Trudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której firma działa w skali globalnej twierdząc jednocześnie, iż swoje zaangażowanie koncentruje na rynku lokalnym lub regionalnym. Dyskusyjna jest również kombinacja odpowiedzi: 1d oraz 2a, której jednak nie uznano za dyskwalifikującą. Dotyczyć ona może bowiem sytuacji, w której firma uzyskuje podstawowe przychody z działalności na rynku lokalnym/regionalnym, jednak w niewielkim stopniu prowadzi także działalność eksportową do wybranych krajów.	

Źródło: opracowanie własne.

W kwestionariuszu ankiety, do pomiaru kluczowych wskaźników zastosowano **wizualną skalą analogową** (VAS – *Visual Analog Scale*), która służy do oceny określonych, subiektywnych lub obiektywnych cech albo postaw, niemożliwych do bezpośredniego pomiaru z wykorzystaniem narzędzi (instrumentów) pomiarowych. Ma ona postać linii zakończonej z obu stron kategoriami semantycznymi wyrażającymi zakres pomiaru i służy do oceny zmienności zjawiska na skali ciągłej, różniąc się w ten sposób od skal służących do pomiaru zmiennych w wartościach dyskretnych (np. skali R. Likerta⁷⁴¹).

Mimo powszechnego wykorzystania w psychologii oraz w obszarze nauk medycznych i nauk o zdrowiu⁷⁴², skala ta z powodzeniem stosowana jest również w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu⁷⁴³, w tym również w sferze zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami⁷⁴⁴. Należy zwrócić uwagę, iż

⁷⁴¹ R. Likert, *A Technique for the Measurement of Attitudes*, "Archives of Psychology", vol. 22, no. 140/1932, ss. 1-55.

⁷⁴² Początki wykorzystania tej skali w psychologii wiązały się z pomiarami samopoczucia, natomiast w medycynie z badaniami nad poziomem natężenia dolegliwości bólowych, zob. szerzej: P. Clarke, F. Spear, *Reliability and Sensitivity in the Self-Assessment of Well Being*, "Bulletin of the British Psychological Society", vol. 17, no. 55/1964, ss. 18A; R.C. Aitken, *Measurement of Feelings Using Visual Analogue Scales*, "Proceedings of the Royal Society of Medicine", vol. 62, no. 10/1969, ss. 989-993; J.M. Woodforde, H. Merskey, *Some Relationships Between Subjective Measures of Pain*, "Journal of Psychosomatic Research", vol. 16, no. 3/1972, ss. 173-178.

⁷⁴³ Zob. np.: M. Koller, T. Salzberger, *Benchmarking in Service Marketing – a Longitudinal Analysis of the Customer*, "Benchmarking: An International Journal", vol. 16, no. 3/2009, ss. 401-414; K. Nordlöf, K. Wijk, P. Lindberg, *A Comparison of Managers' and Safety Delegates' Perceptions of Work Environment Priorities in the Manufacturing Industry*, "Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries", vol. 22, no. 3/2012, ss. 235-247.

⁷⁴⁴ Zob. np.: H. Millward, P. Dorrington, A. Lewis, *Challenges in Implementing Design-Led Technologies in Small Manufacturing Companies*, "Industry and Higher Education", vol. 18, no. 6/2004, ss. 377-384; H. Millward, Ch. Byrne, A. Walters, A. Lewis, *New Product Development within Small And Medium-Sized Enterprises: Analysis Through Technology Management Maps*, "International Journal of Innovation and Technology Management", vol. 3, no. 3/2006, ss. 283-302.

wykorzystanie tej skali w badaniach ankietowych wymaga wizualizacji (nie jest np. możliwe w przypadku techniki ankiety telefonicznej) i może być stosowane jedynie w przypadku technik ankietowania opartych na samodzielnym wypełnianiu kwestionariusza przez respondenta. Z tego powodu wizualna skala analogowa jest szczególnie użyteczna w badaniach prowadzonych w komputerowych środowiskach graficznych (np. Microsoft Windows) oraz z wykorzystaniem technik opartych o rozwiązania internetowe (np. zastosowanej w niniejszym projekcie technice *web CSAQ*)⁷⁴⁵. W tych warunkach do podstawowych zalet wykorzystania skali VAS (w stosunku do skali dyskretnej R. Likerta) można zaliczyć⁷⁴⁶:

- bardziej dokładny poziom pomiaru zjawisk, odpowiadający właściwościami skali przedziałowej, co pozwala na zastosowanie bardziej zaawansowanych metod analizy statystycznej,
- wyższy poziom rzetelności odpowiedzi mierzony współczynnikiem alfa Cronbacha,
- uniknięcie wysiłku poznawczego ze strony respondenta, związanego z dopasowywaniem kategorii semantycznych do wielkości liczbowych,
- preferencje i wyższy poziom zadowolenia ze strony respondentów⁷⁴⁷.

M. Couper, R. Tourangeau, F. Conrad i E. Singer⁷⁴⁸ podkreślają jednak, iż badania metodologiczne nad zaletami i mankamentami wykorzystania różnych typów skal są wciąż prowadzone, dając często niejednoznaczne rezultaty. Wyniki przeprowadzonych przez nich analiz wskazują na przykład na porównywalny rozkład odpowiedzi uzyskanych z wykorzystaniem skali VAS w stosunku do innych typów skal (opartej na przyciskach radiowych oraz dyskretnej skali numerycznej) przy jednocześnie większym zakresie występowania braków danych⁷⁴⁹ i wydłużeniu czasu udzielania odpowiedzi przez respondentów. Jako ważne zalecenie metodologiczne D. Hasson oraz B. Arnetz⁷⁵⁰ wskazują natomiast, aby w ramach jednego kwestionariusza badawczego zachować czystość pomiaru i nie stosować wymiennie skali analogowej oraz skal opartych na wartościach dyskretnych.

Do wyznaczenia wartości pozostałych zmiennych w prezentowanym kwestionariuszu ankiety wykorzystano natomiast skale porządkowe (oraz w niewielkim zakresie skale nominalne) oparte na kafeterii odpowiedzi składających się

⁷⁴⁵ F. Funke, U.-D. Reips, *Why Semantic Differentials in Web-Based Research Should Be Made from Visual Analogue Scales and not from 5-Point Scales*, "Field Methods", vol. 24, no. 3/2012, ss. 310-327.

⁷⁴⁶ U.-D. Reips, F. Funke, *Interval-Level Measurement with Visual Analogue Scales in Internet-Based Research: VAS Generator*, "Behavior Research Methods", vol. 40, no. 3/2008, ss. 699-704; H. Treiblmaier, P. Filzmoser, *Benefits from Using Continuous Rating Scales in Online Survey Research*, Forschungsbericht SM-2009-4, Institut f. Statistik u. Wahrscheinlichkeitstheorie, Technische Universität Wien, Wien 2009, ss. 1-19; R. Studer, *Does it Matter How Happiness is Measured? Evidence from a Randomized Controlled Experiment*, Department of Economics, University of Zurich, "Working Paper Series", no. 49/2011, ss. 1-26; L.M. Musangu, R.M. Kekwaletswe, *Comparison of Likert Scale with Visual Analogue Scale for Strategic Information Systems Planning Measurements: A Preliminary Study*, [w:] Nunes M.B., Isaias P., Powell P. (red.), *Proceedings of the IADIS International Conference Information Systems*, Berlin 2012, ss. 108-115.

⁷⁴⁷ szczególnie wśród osób dojrzałych i starszych, zob. szerzej: N.G. Castle, J. Engberg, *Response Formats and Satisfaction Surveys for Elders*, "Gerontologist", vol. 44, no. 3/2004, ss. 358-367.

⁷⁴⁸ M.P. Couper, R. Tourangeau, F.G. Conrad, E. Singer, *Evaluating the Effectiveness of Visual Analog Scales. A Web Experiment*, "Social Science Computer Review", vol. 24, no. 2/2006, ss. 227-245.

⁷⁴⁹ W niniejszych badaniach mankament ten został zlikwidowany poprzez wykorzystanie opcji „wymaganej odpowiedzi”.

⁷⁵⁰ D. Hasson, B.B. Arnetz, *Validation and Findings Comparings VAS vs. Likert Scales for Psychosocial Measurement*, "International Journal of Health Education", vol. 8, no. 1/2005, ss. 178-192.

każdorazowo z określonych pojęć merytorycznie związanych z ocenianym zagadnieniem, zgodnie z przedstawionymi wcześniej zasadami operacjonalizacji modelu konceptualnego.

W procesie projektowania badań empirycznych dużo uwagi poświęcono określeniu jednostek, operatu losowania, a także wielkości i zasadom doboru próby. Zgodnie z operacjonalizacją modelu konceptualnego, **jako jednostki losowania** wyznaczono mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa spełniające kryteria jednolitej, formalnej definicji firm sektora MSP określone w przepisach Komisji Europejskiej i działające w wybranych w sposób zamierzony krajach Unii Europejskiej. Idealny operat populacji powinien więc być w tej sytuacji kompletny (uwzględniać wszystkie przewidziane w badaniu jednostki losowania), rozłączny (każda z tych jednostek powinna występować w zbiorze tylko jeden raz), ani nie zawierać jednostek spoza populacji⁷⁵¹.

Przegląd dostępnych na rynku baz danych (w tym również zbiorów adresów poczty elektronicznej podmiotów gospodarczych) wykazał jednak, iż nie jest możliwy zakup ani przygotowanie (np. na podstawie dostępnych danych statystyki publicznej) zestawienia przedsiębiorstw uwzględniającego jednocześnie wszystkie elementy występujące w ramach jednolitej, formalnej definicji firm sektora MSP (a więc średniorocznego poziomu zatrudnienia, wysokości obrotów, wartości aktywów i poziomu powiązań kapitałowych występujących między przedsiębiorstwami). W tej sytuacji przygotowanie idealnego operatu populacji było niemożliwe (lub tak czasochłonne i kosztowe, że nie uzasadniałoby poniesionych na jego opracowanie zasobów). Potwierdza to pojawiające się w literaturze metodologicznej spostrzeżenia, iż idealne operaty losowania w badaniach społeczno-gospodarczych należą do rzadkości, a zadaniem badacza jest jedynie dążenie do maksymalnego zbliżenia się do zaleceń modelowych⁷⁵².

Biorąc pod uwagę, iż firmy sektora MSP stanowią ok. 99,8% spośród wszystkich podmiotów gospodarczych funkcjonujących w Unii Europejskiej przyjęto, iż najwłaściwszym i najbardziej precyzyjnym podejściem będzie w tej sytuacji przyjęcie jako operatu losowania dostępnego wykazu podmiotów gospodarki narodowej z poszczególnych krajów i za pomocą odpowiednich pytań sformułowanych w kwestionariuszu ankiety wyznaczenie podmiotów spełniających kryteria jednolitej, formalnej definicji firm sektora MSP określone w przepisach Komisji Europejskiej. Ze względu na wybraną technikę badawczą **jako operat populacji** wykorzystano bazę danych adresów poczty elektronicznej podmiotów gospodarczych udostępnioną przez zewnętrznego dostawcę – firmę profesjonalnie zajmującą się gromadzeniem danych teleadresowych podmiotów z terenu Unii Europejskiej. Zapewniono przy tym, iż baza zawiera wystarczającą liczbę adresów e-mail do przeprowadzenia badań na wybranym obszarze, aby możliwe było jej uznanie za taką, która każdej firmie na badanym terenie daje jednakowe prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie.

⁷⁵¹ C.E. Särndal, B. Swensson, J. Wretman, *Model Assisted Survey Sampling*, Springer-Verlag, New York 2003, ss. 9-12.

⁷⁵² J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna w badaniach...*, dz. cyt., ss. 111-112.

Według dostępnych źródeł statystyki publicznej ustalono, iż w wybranych w sposób zamierzony krajach Unii Europejskiej działa ponad 21 milionów podmiotów gospodarczych, w tym 99,8% firm sektora MSP. W ramach analiz empirycznych planowano skoncentrować się na prezentacji wyników firm z Polski, natomiast wyniki z pozostałych grup potraktować jako porównawcze, uzupełniające i pogłębiające. W związku z tym zdecydowano się na odrębne określenie wielkości prób dla podmiotów z Polski i pozostałych 21 wybranych krajów. W celu **wyznaczenia minimalnej wielkości próby** wykorzystano podejście charakterystyczne dla metody reprezentacyjnej w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych, oparte na szacowaniu wskaźnika struktury i bezzwrotnym losowaniu jednostek do próby. Wymaga ono określenia⁷⁵³:

1. Maksymalnego błędu oceny d , rozumianego jako różnica między oceną z próby, a prawdziwą wartością parametru w populacji.
2. Poziomu ufności $(1-\alpha)$, czyli prawdopodobieństwa, z jakim przedział o postaci: „ocena z próby $\pm$ błąd” zawiera prawdziwą wartość szacowanego parametru.

Do oszacowania minimalnej wielkości próby n wykorzystano podejście zaproponowane przez J. Steczkowskiego⁷⁵⁴, zgodnie z którym:

$$n = 0,25 \cdot u_{\alpha}^2 \cdot N / [0,25 \cdot u_{\alpha}^2 + N \cdot d^2], \quad \text{gdzie:}$$

n – minimalna liczebność próby,

N – liczebność populacji, której dotyczy wnioskowanie,

d – maksymalny dopuszczalny błąd szacowania,

u_{α} – wartość zmiennej losowej u o rozkładzie normalnym standaryzowanym dla której przedział ufności $P(-u_{\alpha/2} < U < u_{\alpha/2}) = 1-\alpha$.

Do dalszych obliczeń przyjęto: $d = 0,05$, $\alpha = 0,05$ ($1-\alpha = 0,95$), $u_{\alpha} = 1,96$, wielkość populacji podmiotów gospodarczych⁷⁵⁵ w Polsce $N_1 = 1\,523\,418$ oraz w pozostałych 21 wybranych krajach UE $N_2 = 19\,552\,986$. Na tej podstawie obliczono dla Polski: $n = 384,06$ oraz dla pozostałych 21 krajów UE: $n = 384,15$. Oznacza to, że przy określonych parametrach minimalna liczebność próby zarówno dla przedsiębiorstw z Polski, jak również z pozostałych krajów UE **wynosi 384 podmioty**.

W celu określenia niezbędnej liczby adresów e-mail na które należało przesłać zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach w celu uzyskania wymaganej wielkości próby, uwzględniono ograniczenia zastosowanej techniki badawczej wyrażające się bardzo niewielką zwrotnością odpowiedzi. Na podstawie wcześniejszych doświadczeń w prowadzeniu badań tą techniką przyjęto poziom zwrotności 0,2% dla firm z Polski. Dla podmiotów z pozostałych 21 krajów Unii Europejskiej obniżono go do poziomu 0,15% z powodu obaw o aktualność danych oferowanych przez dostawcę. Na podstawie tego określono, iż minimalna liczba e-maili przesłana do firm z Polski powinna wynosić 192 000, natomiast do pozostałych wybranych krajów UE 256 000. Uwzględniając wysoką ostrożność w prowadzonym procesie badawczym zdecydowano ostatecznie o przesłaniu 200 000 zaproszeń do wzięcia udziału w badaniach do podmiotów z Polski oraz 300 000 do firm z pozostałych, wybranych krajów UE. Próba została wybrana na

⁷⁵³ M. Szreder, *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny”, nr 4/2010, s. 170.

⁷⁵⁴ J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna w badaniach...*, dz. cyt., ss. 190-191.

⁷⁵⁵ Szczegółowe informacje na ten temat przedstawione zostaną w rozdziale 16 niniejszej pracy.

podstawie **prostego doboru losowego bez zwracania**⁷⁵⁶ wyrażającego się równymi szansami wylosowania dla każdej jednostki znajdującej się w operacie populacji. Dobierając 300 000 adresów e-mail do podmiotów gospodarczych z UE (spoza Polski) uwzględniono jednocześnie liczbę firm sektora MSP w danym kraju określoną w oparciu o dostępne źródła statystyki publicznej i na tej podstawie losowano proporcjonalnie odpowiednią liczbę jednostek losowania⁷⁵⁷.

Jak wskazano powyżej, jako istotne ograniczenie przyjętej techniki badawczej wskazuje się możliwość przeprowadzenia badań wyłącznie na próbie podmiotów posiadających dostęp do internetu. Z drugiej strony w literaturze metodologicznej podkreśla się, iż stosowanie internetowych technik ankietowania jest doskonałym (ang. *ideal*) rozwiązaniem do badań prowadzonych wśród podmiotów o wysokim poziomie wykorzystania internetu (np. w grupie organizacji gospodarczych)⁷⁵⁸.

Według danych Eurostatu na rok 2014⁷⁵⁹ średnio 97% firm małej i średniej wielkości w Unii Europejskiej (z wyłączeniem podmiotów działających w branży finansowej) posiada dostęp do internetu, przy czym dostępność ta różnicuje się między poszczególnymi krajami. Najwyższy wskaźnik dostępu (100%) występuje w Finlandii, Holandii i na Litwie, natomiast jako kraje o najniższym poziomie dostępu małych i średnich firm do internetu można wymienić Grecję (89%), Węgry (88%) i Rumunię (85%). W przypadku dużych przedsiębiorstw wskaźnik ten wynosi dla większości krajów 100%, natomiast dane statystyczne dla firm mikrowielkości były dostępne jedynie dla wybranych państw, takich jak: Niemcy (88%), Hiszpania (64%), Portugalia (78%), czy Słowacja (80%). Poziom dostępu do internetu firm małej i średniej wielkości z Polski wynosi według tych danych 93%, co potwierdzają również analizy Głównego Urzędu Statystycznego⁷⁶⁰, a także Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji⁷⁶¹.

Dostęp do internetu traktowany jest generalnie **jako istotny czynnik rozwoju** firm sektora MSP. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych i działalność w środowisku wirtualnym pozwala bowiem na ograniczenie poziomu kosztów transakcyjnych, szybki i tani dostęp do informacji, wzrost innowacyjności, rozszerzenie zasięgu rynkowego działania, dostęp do nowych rynków (w tym zagranicznych), czy rozwój komunikacji z kontrahentami⁷⁶². Wyniki licznych badań wskazują również na pozytywny wpływ wykorzystania rozwiązań

⁷⁵⁶ S. Nowak, *Metodologia badań...*, dz. cyt., ss. 301-302.

⁷⁵⁷ Przyjęto, iż minimalna wielkość wysyłki do danego kraju wyniesie 5000 zaproszeń, w związku z czym w przypadku najmniejszych krajów (pod względem liczby firm sektora MSP), takich jak: Chorwacja, Dania, Litwa, czy Słowenia występowała niewielka nadreprezentatywność w liczbie przesłanych zaproszeń.

⁷⁵⁸ D.R. Monette, T.J. Sullivan, C.R. DeJong, T.P. Hilton, *Applied Social Research: A Tool for the Human Services*, Brooks/Cole, Cengage Learning, Belmont 2014, s. 190.

⁷⁵⁹ *Enterprises – Level of Internet Access*, Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_in_en2&lang=en [dostęp: 09.12.2014].

⁷⁶⁰ *Společzeństwo informacyjne w Polsce w 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2014, ss. 1-10.

⁷⁶¹ V. Szymanek (red.), *Společzeństwo Informacyjne w Liczbach 2014*, Departament Společzeństwa Informacyjnego, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2014, ss. 126-127.

⁷⁶² S. Drew, *Strategic Uses of E-Commerce by SMEs in the East of England*, "European Management Journal", vol. 21, no. 1/2003, s. 81; A. Żołnierski, *Innowacyjność polskich mikro przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, ss. 12-20.

internetowych na wyniki, w tym również na ograniczenie niedoborów zasobowych firm sektora MSP⁷⁶³.

Biorąc to pod uwagę w pracy przyjęto, iż mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa posiadające dostęp do internetu oraz korzystające z poczty elektronicznej będą charakteryzowały się generalnie wyższą orientacją rozwojową i potencjałem wzrostu, niż przedsiębiorstwa niewykorzystujące tych rozwiązań. Potwierdzają to m.in. wyniki badań M. Levy i P. Powella⁷⁶⁴, którzy traktują internet jako kluczowy czynnik przyszłych zmian rozwojowych zachodzących w firmach sektora MSP, a także analizy wskazujące na rolę rozwiązań internetowych w kreowaniu potencjału wzrostowego najmniejszych podmiotów gospodarczych⁷⁶⁵.

Uzwalniając przyjęty operat populacji, zasady doboru próby oraz zastosowane w ramach operacjonalizacji modelu conceptualnego warunki kwalifikacji przedsiębiorstw według wielkości można przyjąć, że wyniki badań **opierają się na doborze próby, który zapewnia statystyczną reprezentatywność** w stosunku do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wyznaczonych na podstawie jednolitej, formalnej definicji firm sektora MSP obowiązującej w Unii Europejskiej, które posiadają dostęp do internetu i aktywnie korzystają z poczty elektronicznej. Formułując wnioski uogólniające należy jednak zachować szczególną ostrożność z powodu:

- braku pewności odnośnie jakości i aktualności operatu populacji, który zaoferował zewnętrzny dostawca,
- przesłania zaproszeń do wzięcia udziału w badaniach do różnych podmiotów gospodarczych (nie tylko MSP) i w konsekwencji konieczności odrzucenia tych odpowiedzi, które nie pochodziły od mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- braku uwzględnienia warstw odpowiednio: mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także np. branż, czy sektorów działania, zapewniających większą precyzję w doborze próby.

Formułowanie uogólnień utrudnia też wysoce heterogeniczna struktura mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na wybranym obszarze, a także różnorodność uwarunkowań zewnętrznych ich funkcjonowania (np. wpływu specyficznych determinant lokalnych i/lub regionalnych). Na reprezentatywność wyników wpływ miały z pewnością również inne czynniki, których nie można wykluczyć.

W celu ograniczenia słabości techniki *web CSAQ*, na przełomie maja i czerwca 2014 roku **przeprowadzono badania pilotażowe** na próbie 30 firm sektora MSP z regionu łódzkiego. Na tej podstawie zweryfikowano treść kwestionariusza wprowadzając do niektórych pytań poprawki ułatwiające odpowiedzi.

Właściwe badania ankietowe rozpoczęto po wnikliwych przygotowaniach w dniu 03.07.2014 poprzez wysłanie pierwszej partii zaproszeń do firm z Polski. W przesyłanych listach elektronicznych przedstawiono cel i zakres prowadzonych badań, wskazywano osoby, od których oczekiwano udzielenia odpowiedzi, podawano termin badania, a także wskazywano adres internetowy, pod którym zamieszczono

⁷⁶³ *ICT, E-Business and SMEs*, "OECD Digital Economy Papers", no. 88, OECD Publishing, Paris 2005, ss. 9-18.

⁷⁶⁴ M. Levy, P. Powell, *Exploring SME Internet Adoption: Towards a Contingent Model*, "Electronic Markets", vol. 13, no. 2/2003, ss. 173-181.

⁷⁶⁵ M. Beckinsale, M. Levy, *SMEs and Internet Adoption Strategy: Who Do SMEs Listen To?* Proceedings of the 12th European Conference on Information Systems, Turku School of Economics and Business Administration, Turku 2004, ss. 1-12.

kwestionariusz ankiety. Pierwotna wersja kwestionariusza została przygotowana w języku polskim i udostępniona dla respondentów z Polski pod adresem <http://ankietamsp.questionpro.com/>. Wzór elektronicznego kwestionariusza ankiety w języku polskim zamieszczono w **załączniku nr 4**.

Ponieważ prowadzone badania miały jednak charakter międzynarodowy, zarówno zaproszenia elektroniczne, jak również treść kwestionariusza ankiety zostały przetłumaczone **na odpowiednie języki narodowe**, aby ułatwić ich wypełnienie przez respondentów z poszczególnych, wybranych krajów Unii Europejskiej. Biorąc pod uwagę, iż uchwycenie takich samych znaczeń pojęciowych w poszczególnych językach jest trudnym i złożonym procesem⁷⁶⁶, w celu zwiększenia trafności tłumaczenia wykorzystano technikę tłumaczenia wstecznego⁷⁶⁷. Wersja kwestionariusza ankiety przeznaczona dla respondentów z pozostałych krajów Unii Europejskiej została zamieszczona pod adresem: <http://smes-survey.questionpro.com/>. Na pierwszej stronie ankietowany miał możliwość wyboru nazwy swojego kraju (w języku ojczystym i angielskim) i po jego wskazaniu dalsza część kwestionariusza wyświetlana była już w wybranym języku narodowym. Elektroniczne formularze ankiety zostały zamknięte w dniach: 05.08.2014 (dla respondentów z Polski) oraz 09.08.2014 (dla respondentów z pozostałych, wybranych krajów Unii Europejskiej) kończąc proces zbierania danych empirycznych.

W celu zwiększenia liczby otrzymanych odpowiedzi zastosowano potwierdzone naukowo czynniki pozytywnie wpływające na poziom wskaźnika zwrotności w badaniach internetowych, takie jak⁷⁶⁸: zachęcający tytuł i interesująca tematyka badań, podkreślenie ich anonimowości i znaczenia dla rozwoju polskiej i europejskiej nauki, ograniczona długość kwestionariusza, odpowiednie techniki prezentacji tekstu i konstrukcji pytań, dostosowane do badanej populacji, czy przygotowanie listu przewodniego (w formie elektronicznej) zachęcającego do wzięcia udziału w ankiecie. Zgodnie z zaleceniami teoretycznymi w celu zwiększenia motywacji respondentów do wzięcia udziału w badaniach proponowano im także **trzy rodzaje korzyści** w zamian za wypełnienie kwestionariusza ankiety⁷⁶⁹, przy czym ankietowani mieli swobodę wyboru ich liczby i konfiguracji. Korzyści te obejmowały:

1. Wystawienie certyfikatu w wersji elektronicznej potwierdzającego udział w badaniu (wzór tego dokumentu został zaprezentowany w **załączniku nr 5**). Przygotowano dwa rodzaje certyfikatów – w języku polskim oraz angielskim.

⁷⁶⁶ S.P. Douglas, C.S. Craig, *Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation*, "Journal of International Marketing", vol. 15, no. 1/2007, ss. 30-43.

⁷⁶⁷ R.W. Brislin, *Back-Translation for Cross-Cultural Research*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", vol. 1, no. 3/1970, ss. 185-216; K. Regmi, J. Naidoo, P. Pilkington, *Understanding the Processes of Translation and Transliteration in Qualitative Research*, "International Journal of Qualitative Methods", vol. 9, no. 1/2010, ss. 16-26.

⁷⁶⁸ J.M. Zając, D. Batorski, *Metody zwiększania zwrotności w badaniach internetowych*, [w:] Haber A., Szałaj M. (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, ss. 129-147; W. Fan, Z. Yan, *Factors Affecting Response Rates of the Web Survey: A Systematic Review*, "Computers in Human Behavior", vol. 26, no. 2/2010, ss. 132-139.

⁷⁶⁹ M. Bosnjak, T.L. Tuten, *Prepaid and Promised Incentives in Web Surveys*, "Social Science Computer Review", vol. 21, no. 2/2003, ss. 208-217; A.S. Goritz, *Incentives in Web Studies: Methodological Issues and a Review*, "International Journal of Internet Science", vol. 1, no. 1/2006, ss. 58-70.

2. Umieszczenie nazwy i krótkiej charakterystyki firmy na polskiej oraz na międzynarodowej stronie internetowej projektu⁷⁷⁰.
3. Przekazanie raportu z badań w języku polskim albo angielskim.

Respondenci bardzo pozytywnie odnosili się do zaproponowanych korzyści (na co wskazywały opinie wyrażane w korespondencji elektronicznej). W efekcie wystawiono 1144 certyfikaty dla firm z Polski, 496 zaświadczeń w języku angielskim dla podmiotów z pozostałych krajów Unii Europejskiej, a także umieszczono informacje o 1257 podmiotach biorących udział w badaniu na stronach internetowych projektu. Dodatkowo 1335 firm było zainteresowanych otrzymaniem raportu z przeprowadzonych badań. Mimo, iż w celu otrzymania certyfikatu lub dokonania wpisu informacyjnego na stronie internetowej respondenci podawali nazwy, dane adresowe oraz prezentowali charakterystykę swoich przedsiębiorstw, zostali oni zapewnieni, iż wyniki badań **będą prezentowane anonimowo**, bez możliwości identyfikacji odpowiedzi udzielonych przez konkretną firmę.

Elektroniczne badania ankietowe prowadzono przez okres 38 dni wysyłając w tym czasie zaproszenia do wybranych losowo 500 000 podmiotów gospodarki narodowej funkcjonujących w 22 wyznaczonych krajach Unii Europejskiej.

W procesie zbierania danych empirycznych otrzymano łącznie 1967 pełnych i poprawnych pod względem technicznym odpowiedzi, w tym 1348 odpowiedzi od podmiotów z Polski oraz 619 z pozostałych 21 krajów Unii Europejskiej, w których prowadzono badania. Na podstawie tego oszacowano maksymalny dopuszczalny błąd uzyskanych wyników na poziomie $d = \pm 2,7\%$ dla firm z Polski oraz $d = \pm 3,9\%$ dla podmiotów z pozostałych 21 krajów UE, na założonym poziomie istotności $p = 0,05$.

Poziom zwrotności odpowiedzi w stosunku do liczby wysłanych zaproszeń trzeba ocenić jako bardzo niski (wyniósł on jedynie 0,39%), jednak osiągnął on poziom wyższy od zakładanego. Wydaje się również, iż nie jest on miernikiem w pełni obiektywnym z tego powodu, że część zaproszeń mogła nie dotrzeć do adresatów, mogła zostać potraktowana przez serwery pocztowe jako niechciana korespondencja lub z różnych powodów nie zostać odczytana przez adresatów. Jako bardziej rzetelne wskaźniki można potraktować:

- relację otrzymanych odpowiedzi w stosunku do liczby użytkowników zainteresowanych badaniami⁷⁷¹, która wyniosła średnio niemal 17%,
- relację uzyskanych odpowiedzi w stosunku do liczby respondentów, którzy rozpoczęli wypełnianie kwestionariusza ankiety. Wskaźnik ten wyniósł ponad 44%.

Wyniki te wskazują, iż w przypadku bezpośredniego zainteresowania ze strony respondenta wzięciem udziału w badaniu istotnie wzrastała szansa na wypełnienie kwestionariusza ankiety. Poziom zwrotności mierzonej tymi wskaźnikami należy uznać za satysfakcjonujący. Szczegółowe wyniki kształtowania się mierników zwrotności w przeprowadzonych badaniach ankietowych przedstawiono w tabeli 19.

⁷⁷⁰ Polska strona internetowa projektu znajduje się pod adresem: www.projektmzp.matejun.pl, natomiast międzynarodowa pod adresem: www.smeoproject.matejun.com

⁷⁷¹ Wielkość ta została wyznaczona na podstawie liczby użytkowników internetu, którzy odwiedzili stronę internetową z zamieszczonym kwestionariuszem ankiety.

Tabela 19. Wskaźniki zwrotności uzyskane w przeprowadzonych badaniach ankietowych

Wysłane zaproszenia do podmiotów:	Liczba kompletnych odpowiedzi	Liczba wysłanych zaproszeń	Liczba odpowiedzi w stosunku do wysłanych zaproszeń	Liczba zainteresowanych badaniami	Liczba odpowiedzi w stosunku do osób zainteresowanych badaniami	Liczba osób, które rozpoczęły wypełnianie kwestionariusza	Liczba odpowiedzi w stosunku do osób, które rozpoczęły badanie
z Polski	1348	200 000	0,67%	7637	17,65%	2724	49,49%
z pozostałych krajów UE	619	300 000	0,21%	4029	15,36%	1694	36,54%
Razem:	1967	500 000	0,39%	11666	16,86%	4418	44,52%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Średni czas wypełnienia kwestionariusza ankiety wyniósł 39 minut⁷⁷² i był taki sam zarówno dla respondentów z Polski, jak również z krajów Unii Europejskiej.

Ponieważ zaproszenia do wzięcia udziału w badaniach przesłano do wybranych losowo **podmiotów gospodarki narodowej** działających w poszczególnych krajach Unii Europejskiej konieczne było przeprowadzenie dalszej procedury kwalifikacyjnej w celu wyodrębnienia odpowiedzi pochodzących od przedstawicieli firm mikro, małej i średniej wielkości, wyznaczonej z wykorzystaniem zasad jednolitej formalnej definicji firm sektora MSP określonej w przepisach Komisji Europejskiej. Procedura kwalifikacji wypełnionych kwestionariuszy do ostatecznej analizy obejmowała następujące etapy:

1. Sprawdzenie, czy wypełniony kwestionariusz ankiety pochodzi od podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą (przedsiębiorstwa). Wykorzystano do tego pytanie filtrujące; na tym etapie odrzucono 58 kwestionariuszy wypełnionych przez przedstawicieli 25 instytucji publicznych oraz 33 organizacji niekomercyjnych (najczęściej o charakterze społecznym).
2. Ustalenie wielkości firmy według jednolitej formalnej definicji firm sektora MSP obowiązującej w Unii Europejskiej na podstawie deklaracji poziomu średniorocznego zatrudnienia, wysokości obrotów, wartości aktywów oraz powiązań kapitałowych z innymi podmiotami, zgodnie z zasadami przyjętymi w ramach operacjonalizacji modelu conceptualnego. Na tym etapie odrzucono łącznie 155 kwestionariuszy, w tym 36 pochodzących z dużych przedsiębiorstw (o średniorocznym poziomie zatrudnienia ponad 249 osób) oraz 119 od firm o poziomie zatrudnienia do 249 osób, jednak nie spełniających wyznaczonych warunków ilościowych kwalifikacji przedsiębiorstwa jako firmy sektora MSP (głównie z powodu występowania powiązań kapitałowych pomiędzy przedsiębiorstwami).
3. Kontrolę szczerości odpowiedzi za pomocą przedstawionej powyżej kombinacji pytań sprawdzających. Na tym etapie zdyskwalifikowano 13 kwestionariuszy.

Łącznie odrzucono zatem 226 (11,5%) formularzy, **kwalifikując do ostatecznej analizy 1741 kwestionariuszy ankiet** wypełnionych przez przedstawicieli mikro,

⁷⁷² Respondenci poświęcili więc na wypełnienie wszystkich pełnych kwestionariuszy łącznie 1278 godzin, co odpowiada liczbie ponad 53 pełnych dni. Ukazuje to skalę korzyści z wykorzystania techniki *web CSAQ*, która umożliwia wypełnianie kwestionariusza przez wielu respondentów jednocześnie – badania były fizycznie prowadzone bowiem jedynie przez okres 38 dni.

małych i średnich przedsiębiorstw z 22 krajów Unii Europejskiej. Uzyskany w ten sposób materiał empiryczny **poddano następnie analizie statystycznej** nakierowanej na weryfikację wyznaczonych hipotez w oparciu o wykrycie i interpretację określonych prawidłowości (relacji) zachodzących pomiędzy badanymi zjawiskami (zmiennymi). W ramach tej analizy wykorzystano narzędzia statystyki matematycznej dostosowane do rodzajów skal pomiarowych oraz charakteru wyznaczonych zmiennych. Podstawową grupę stanowią tu **narzędzia statystyki opisowej** służące przede wszystkim do opisu struktury badanej zbiorowości⁷⁷³, w tym dla skali przedziałowej:

- jako miary położenia – średnia (M) i mediana (Me),
- jako miarę zróżnicowania – odchylenie standardowe (SD),
- jako miarę asymetrii – współczynnik asymetrii (As).

Ważnym elementem ułatwiającym interpretację powyższych miar jest przyjęcie odpowiedniej interpretacji opisowej wartości zmiennych mierzonych na skali przedziałowej. Ponieważ były one wyznaczane na wizualnej skali analogowej w przedziale od 0,00 do 1,00 w sposób ciągły (skok co 0,01) podzielono cały zakres zmienności na pięć równoważnych poziomów nadając im odpowiednią interpretację opisową, zgodnie z tabelą 20.

Tabela 20. Opisowa interpretacja wartości zmiennych przedziałowych przyjęta w pracy

Wartość zmiennej wyrażonej w skali przedziałowej	Opisowa interpretacja wartości zmiennej
<0,8-1,00>	bardzo wysoki poziom wartości zmiennej
<0,6-0,8)	wysoki poziom wartości zmiennej
<0,4-0,6)	umiarkowany (średni) poziom wartości zmiennej
<0,2-0,4)	niski poziom wartości zmiennej
<0,0-0,2)	bardzo niski poziom wartości zmiennej

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia statystyki opisowej wykorzystane dla zmiennych mierzonych na skali porządkowej oraz nominalnej obejmują natomiast analizę liczności odpowiedzi oraz dominantę jako miarę położenia. Drugą grupę stanowią narzędzia służące do **analizy współzależności zjawisk**. Wśród nich wykorzystano:

- współczynnik (oraz test istotności) korelacji liniowej Pearsona r_{xy} , stosowany do oceny współzmienności dwóch zmiennych mierzonych na skalach przedziałowych⁷⁷⁴. Przed zastosowaniem tego współczynnika każdorazowo sprawdzano zachowanie liniowości zmiennych wykorzystując wykresy rozrzutów,
- współczynnik (oraz test istotności) korelacji rang Spearmana r_s , stosowany do oceny współzmienności dwóch zmiennych, z których przynajmniej jedna mierzona jest na skali porządkowej⁷⁷⁵,

⁷⁷³ W. Makać, D. Urbanek-Krzysztofia, *Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, ss. 57-120.

⁷⁷⁴ S.M. Kot, J. Jakubowski, A. Sokołowski, *Statystyka*, Difin, Warszawa 2011, ss. 301-305.

⁷⁷⁵ A. Balicki, W. Makać, *Metody wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, ss. 243-246.

- do oceny współzależności zmiennych mierzonych na skalach nominalnych wykorzystano natomiast test niezależności chi-kwadrat (χ^2), a jako miarę zależności zastosowano w tym przypadku współczynnik V Cramera⁷⁷⁶.

Oprócz zastosowania odpowiednich współczynników, ważną kwestią metodyczną stanowi również przyjęcie właściwych kryteriów interpretacji uzyskanych wyników ilościowych, uwzględniających specyfikę dyscypliny naukowej, w ramach której są prowadzone. W przypadku nauk ścisłych i technicznych stosuje się na przykład stosunkowo wysokie wartości graniczne interpretacji siły zależności zachodzących pomiędzy dwoma zmiennymi⁷⁷⁷. Z kolei J. Cohen zwraca uwagę, iż w przypadku badań behawioralnych, do opisu wyników, które bazują na subiektywnych opiniach respondentów należy stosować tzw. wielkość efektu (ang. *effect size*)⁷⁷⁸, którą wykorzystuje się do interpretacji zarówno współczynnika korelacji liniowej Pearsona, jak również Spearmana, a także miar opartych na teście niezależności chi-kwadrat⁷⁷⁹. Ponieważ propozycję J. Cohena zaleca się do stosowania w analizach danych prowadzonych w ramach nauk społecznych⁷⁸⁰, w tym również w ramach nauk o zarządzaniu⁷⁸¹, w niniejszym opracowaniu przyjęto opisową interpretację siły współzależności zjawisk zgodnie z tabelą 21.

Tabela 21. Opisowa interpretacja siły współzależności zjawisk przyjęta w pracy

Wartość współczynnika korelacji ⁷⁸²	Opisowa interpretacja siły współzależności
1,0	zależność funkcyjna liniowa
<0,70 - 1)	bardzo silna zależność
<0,50 - 0,70)	znacząca (silna) zależność
<0,30 - 0,50)	umiarkowana (średnia) zależność
<0,10 - 0,30)	słaba zależność
(0,00 - 0,10)	bardzo słaba (nieistotna) zależność
0,00	brak zależności liniowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A. Davis, *Elementary Survey Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1971, s. 49; J. Cohen, *A Power Primer*, "Psychological Bulletin", vol. 112, no. 1/1992, ss. 155-159.

⁷⁷⁶ S. Ostasiewicz, Z. Rusnak, U. Siedlecka, *Statystyka. Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, ss. 264-268.

⁷⁷⁷ M. Evans, S. Avery, D. Wallace, K. Lipson, *Essential Advanced General Mathematics. Third Edition*, Cambridge University Press, Port Melbourne, 2011, s. 565.

⁷⁷⁸ J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Second Edition*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1988.

⁷⁷⁹ P.D. Ellis, *The Essential Guide to Effect Sizes: Statistical Power, Meta-Analysis, and the Interpretation of Research Results*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 11; R.G. Lomax, D.L. Hahs-Vaughn, *An Introduction to Statistical Concepts, Third Edition*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York 2013, ss. 266-276.

⁷⁸⁰ S.L. Weinberg, S.K. Abramowitz, *Data Analysis for the Behavioral Sciences Using SPSS*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, ss. 135-137.

⁷⁸¹ A. Pell, K. Fogelman, *Analysing Quantitative Data*, [w:] Briggs A.R.J., Coleman M. (red.), *Research Methods in Educational Leadership and Management*, Sage Publications, London 2007, s. 347.

⁷⁸² Jeśli wartość współczynnika korelacji Pearsona lub Spearmana będzie dodatnia, wówczas zachodzi zależność (korelacja) dodatnia, a jeśli wartość tych współczynników będzie ujemna zachodzi zależność (korelacja) ujemna, co należy uwzględnić w opisowej interpretacji siły związku liniowego.

Ponadto wykorzystano test H Kruskala-Wallisa⁷⁸³ do określenia ogólnego zróżnicowania ocen wybranych zmiennych przez podmioty ze wszystkich grup krajów (test ten stosuje się do porównań w więcej niż dwóch grupach). Do identyfikacji i oceny kierunku szczegółowych różnic występujących pomiędzy firmami z Polski oraz z pozostałych grup krajów jako analizę *post-hoc* zastosowano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych⁷⁸⁴.

Zastosowano również analizę regresji prostej i wielorakiej metodą wprowadzania⁷⁸⁵ do oceny związku pomiędzy dwoma zmiennymi: zmienną zależną oraz zmienną niezależną (lub zmiennymi niezależnymi w przypadku regresji wielorakiej). Jej wykorzystanie poprzedzono każdorazowo sprawdzeniem założeń dotyczących⁷⁸⁶: (1) liniowej zależności pomiędzy zmienną zależną i predyktorami, którą określano na podstawie wykresu rozrzutu, (2) zachowania normalności rozkładu reszt, do czego wykorzystano test Kołmogorowa-Smirnowa, (3) braku autokorelacji reszt, co analizowano testem Durбина-Watsona oraz (4) występowania stałej wariancji reszt dla poszczególnych wartości zmiennej niezależnej, co określano na podstawie analizy wykresu reszt.

W każdym przypadku zapewniono również, aby liczba obserwacji była równa lub większa niż liczba wszystkich zmiennych wykorzystywanych w analizie regresji. Przeprowadzano również analizę zjawiska współliniowości pomiędzy zmiennymi objaśniającymi z wykorzystaniem współczynnika VIF (ang. *Variance Inflation Factor*), dla którego przyjęto maksymalną dopuszczalną wartość na poziomie 4⁷⁸⁷.

Do prowadzenia analiz statystycznych zastosowano **elektroniczną technikę obliczeniową**⁷⁸⁸ z wykorzystaniem programów: Microsoft Excel oraz IBM SPSS Statistics. Wyniki badań ankietowych zostały zaprezentowane w IV części niniejszej pracy, przy czym najpierw scharakteryzowano obszar geograficzny prowadzonych badań i próbę badawczą, a następnie przedstawiono wyniki analiz statystycznych wykonanych na zebranych materiale empirycznym.

⁷⁸³ A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000, ss. 731-732.

⁷⁸⁴ G.W. Corder, D.I. Foreman, *Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-Step Approach*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, ss. 57-74 oraz ss. 100-106.

⁷⁸⁵ A.D. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu...*, dz. cyt., ss. 456-618.

⁷⁸⁶ S. Bedyńska, M. Książek, *Statystyczny drogowkaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012, ss. 57-88.

⁷⁸⁷ R. Hoerl, R. Snee, *Statistical Thinking: Improving Business Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken 2012, ss. 261-264.

⁷⁸⁸ J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna w badaniach...*, dz. cyt., ss. 145-154.

Rozdział 15

Metodyka badań prowadzonych w formie studiów przypadku

Trzecim i jednocześnie ostatnim etapem prac empirycznych były badania przeprowadzone z wykorzystaniem procedury studium przypadku w wybranych w sposób zamierzony **firmach sektora MSP działających w Polsce**. Wyboru podejścia monograficznego dokonano celowo, uznając za S. Sudołem⁷⁸⁹, iż rolą nauk o zarządzaniu jest przede wszystkim dostarczanie organizacjom propozycji rozwiązań problemów zarządzania z przeznaczeniem do ich praktycznego stosowania. W związku z tym opisy przypadków ukazujących przykłady dobrego i złego zarządzania oraz najlepsze rozwiązania (tzw. najlepsze praktyki) powinny być podstawową metodą i głównym zadaniem nauk o zarządzaniu.

Biorąc to pod uwagę **jako główny cel tej części badań** wyznaczono opisową (jakościową) prezentację i porównanie wzorcowych oraz antywzorcowych rozwiązań stosowanych w ramach strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej w wybranych firmach sektora MSP. Cel ten wpisuje się w eksplanacyjną rolę studiowania przypadków nakierowaną na prezentację i wyjaśnienie sposobów rozwiązywania problemów menedżerskich w określonym kontekście⁷⁹⁰. Wiąże się również z traktowaniem przypadków jako *benchmarków* dla praktyków gospodarczych, realizując jednocześnie zadania ilustrujące, szkoleniowe oraz inspirujące, co związane jest z funkcją dydaktyczną tego podejścia badawczego⁷⁹¹. Jako dodatkowe cele tych prac wytypowano:

- przedstawienie szczegółów modelu⁷⁹² strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w praktyce funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,
- weryfikację przyjętych założeń teoretycznych i hipotez badawczych pod kątem falsyfikacji zaproponowanego modelu konceptualnego⁷⁹³.

W procesie projektowania badań uwzględniono w szerokim zakresie cechy, możliwości i ograniczenia wykorzystania metody studium przypadku. W związku z tym uwagę skierowano na przeprowadzenie holistycznych prac empirycznych na złożonych obiektach (firmach sektora MSP), w ramach których dokonano pogłębionych analiz jednostkowych w określonym kontekście z wykorzystaniem różnorodnych źródeł danych i szczegółowych metod badawczych⁷⁹⁴.

⁷⁸⁹ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 142.

⁷⁹⁰ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku...*, dz. cyt., s. 53.

⁷⁹¹ M. Matejun, *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7/2012, s. 350.

⁷⁹² D. Vaughan, *Theory Elaboration: the Heuristics of Case Analysis*. [w:] Ragin C.C., Becker H.S. (red.), *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, Cambridge 1992, ss. 173-204.

⁷⁹³ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku...*, dz. cyt., ss. 50-53.

⁷⁹⁴ H. Ridder, Ch. Hoon, A. McCandless, *The Theoretical Contribution of Case Study Research to the Field of Strategy and Management*, [w:] Bergh D.D., Ketchen D.J. (red.), *Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 5, Emerald Group Publishing, Bingley 2009, ss. 138.

W procesie badawczym dużą wagę przykładano do zalecanych w literaturze **wysokich rygorów metodologicznych** prowadzenia prac empirycznych z wykorzystaniem podejścia monograficznego⁷⁹⁵. Obejmują one przede wszystkim wyrażenie określenia celów badawczych i jednostek analizy, uzasadnienie wyboru metodyki badania, opis kontekstu sytuacyjnego, bezpośrednią koncentrację na rozwoju nowych koncepcji teoretycznych lub weryfikacji istniejącego dorobku, a także uwzględnienie kwestii etycznych oraz sformułowanie zaleceń dla praktyki gospodarczej⁷⁹⁶. Ważne jest również zwrócenie uwagi na silne strony i mankamenty (w tym ograniczenia) wykorzystania metody badania przypadków, zapewnienie transparentności procesu badawczego, a także sformułowanie rekomendacji do dalszych badań⁷⁹⁷.

Właściwe przeprowadzenie procesu badawczego z wykorzystaniem podejścia monograficznego pozwala na uzyskanie wielu korzyści, takich jak: bardziej dokładny i głęboki obraz rzeczywistości niż w przypadku badań ilościowych, wyjaśnienie przyczyn, źródeł i uwarunkowań określonych zjawisk, a także oparcie się na głębszych relacjach pomiędzy badaczem i obiektem badanym. Z drugiej strony wykorzystanie studium przypadku w pracach badawczych wiąże się z takimi ograniczeniami, jak: ograniczony zakres podmiotowy⁷⁹⁸, mała reprezentatywność wyników, znaczna intuicyjność i subiektywność sądów, duża czasochłonność oraz wysokie koszty jednostkowe prowadzonych badań⁷⁹⁹. Należy bowiem podkreślić, iż zebrane dane jakościowe wywodzą się z doświadczeń uczestników badań i są swoistym „głosem” osób zaangażowanych w proces badawczy, którzy posiadają odpowiednią wiedzę na temat danego zjawiska⁸⁰⁰.

W prowadzonych badaniach monograficznych wykorzystano podejście oparte na wielokrotnych studiach przypadków⁸⁰¹, nakierowane na uchwycenie określonych podobieństw oraz różnic występujących pomiędzy analizowanymi podmiotami. Prace prowadzono zgodnie z proponowaną w literaturze metodologicznej⁸⁰² procedurą, obejmującą następujące etapy:

⁷⁹⁵ M. Matejun, *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10/2011, s. 96.

⁷⁹⁶ T. Vissak, *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, „*The Qualitative Report*”, vol. 15, no. 2/2010, s. 383.

⁷⁹⁷ B. Hunt, *Publishing Qualitative Research in Counseling Journals*, „*Journal of Counseling & Development*”, vol. 89, no. 3/2011, ss. 299-300.

⁷⁹⁸ A.D. Ellinger, K.E. Watkins, V.J. Marsick, *Case Study Research Methods*, [w:] Swanson R.A., Holton E.F. (red.), *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005, ss. 328-329.

⁷⁹⁹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej*, [w:] Staniec I. (red.), *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, ss. 89-90; M. Matejun, *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 666 – Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 19/2011, ss. 205-206.

⁸⁰⁰ D.J. Bluhm, W. Harman, T.W. Lee, T.R. Mitchell, *Qualitative Research in Management: A Decade of Progress*, „*Journal of Management Studies*”, vol. 48, no. 8/2011, ss. 1871-1872.

⁸⁰¹ P. Baxter, S. Jack, *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, „*The Qualitative Report*”, vol. 13, no. 4/2008, ss. 548-551.

⁸⁰² W. Czakon, *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 9/2006, ss. 10-11; W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku...*, dz. cyt., ss. 54-59; M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku...*, dz. cyt., ss. 17-32.

1. Określenie problemu i wyznaczenie celów badań. Problemem badawczym wyznaczonym do rozwiązania w ramach tej części badań była prezentacja konkretnych rozwiązań menedżerskich stosowanych przez wybrane firmy w zakresie rozwoju strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej oraz zasobów i umiejętności kształtujących to podejście w praktyce gospodarczej.
2. Celowy dobór przypadków w oparciu o wyznaczone kryteria merytoryczne.
3. Wybór szczegółowych metod badawczych, opracowanie narzędzi gromadzenia danych oraz wyznaczenie źródeł informacji.
4. Przeprowadzenie badań terenowych w wybranych przedsiębiorstwach.
5. Analiza danych nakierowana na rozwiązanie wyznaczonego problemu badawczego, a także uchwycenie podobieństw i różnic występujących pomiędzy poszczególnymi przypadkami.
6. Konfrontacja z proponowanym modelem konceptualnym oraz z wynikami badań ilościowych.
7. Sformułowanie wniosków nakierowane na weryfikację hipotez badawczych oraz udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Badania przeprowadzono w **sześciu celowo wybranych firmach**, zaliczanych do kategorii MSP zgodnie z jednolitą, formalną definicją obowiązującą w Unii Europejskiej. Wszystkie te podmioty były już znane autorowi dzięki wcześniejszym pracom badawczym i/lub doświadczeniom z prowadzonej działalności doradczej. Dzięki temu możliwa była wstępna ocena rozwiązań z zakresu strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej i ich (wysokiej albo niskiej) zbieżności z proponowanym modelem konceptualnym. Jako dodatkowe kryteria merytoryczne doboru podmiotów do badań przyjęto:

- relatywnie wysoką orientację rozwojową, co zgodnie z wyznaczoną hipotezą H1 powinno wzmacniać nastawienie absorpcyjne podmiotu, które z kolei zgodnie z hipotezą H3 powinno pozytywnie wpływać na rozwój strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej. W związku z tym poszukiwano raczej podmiotów działających w branżach wysokotechnologicznych (np. informatyka, biotechnologia). Ważną rolą tego kryterium było również zapewnienie podstaw do porównywalności uzyskanych wyników pomiędzy przypadkami,
- zróżnicowany poziom wielkości przedsiębiorstwa, bowiem planowano przeprowadzić badania zarówno w firmach mikro, małych, jak również średnich.

Na podstawie uzyskanych wyników badane przedsiębiorstwa podzielono na dwie grupy i zaprezentowano w pracy jako wzorce i antywzorce strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej. Jako przykłady pozytywne przedstawiono:

1. **Firmę „Kompasja” Paweł Cebula**, która działa jako mikroprzedsiębiorstwo i prowadzi działalność w zakresie usług reklamowych, graficznych oraz poligraficznych opartych na zaawansowanych technologiach informatycznych. Badania prowadzone tu były z przerwami w okresie kwiecień-czerwiec 2014 r.
2. **Centrum Badań DNA sp. z o.o.**, małą firmę świadczącą usługi z zakresu genetycznej diagnostyki medycznej i mikrobiologicznej. Badania w tym przedsiębiorstwie przeprowadzono w okresie listopad-grudzień 2014 r.
3. **MakoLab S.A.**, średnią firmę, która wdraża systemy informatyczne dla biznesu. Badania prowadzono tu w okresie wrzesień-październik 2014 r.

Wszystkie firmy wzorcowe powstały w XXI wieku, a okres ich działalności nie przekracza 10 lat. Firma MakoLab kontynuuje jednak działalność rozpoczętą w 1989 roku, a więc doświadczenie jej właściciela (a obecnie głównego akcjonariusza) wykracza zdecydowanie poza okres funkcjonowania spółki akcyjnej. Podmioty te działają w sektorze usług, przy czym wszyscy respondenci zadeklarowali wysoki poziom zaawansowania technologicznego swoich przedsiębiorstw. Obecnie znajdują się one w dynamicznych fazach cyklu życia, a ich zasięg działania oraz poziom zarządzania strategicznego rosną wraz ze wzrostem wielkości podmiotu. Podstawowe elementy charakterystyki przedsiębiorstw prezentowanych jako wzorce strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia przedstawiono w tabeli 22.

Tabela 22. Podstawowe elementy charakterystyki wzorcowych przedsiębiorstw badanych w formie studiów przypadku

Element charakterystyki	Kompasja	Centrum Badań DNA	MakoLab S.A.
Wielkość firmy	mikro	mała	średnia
Forma prawna	osoba fizyczna prow. dział. gospodarczą	spółka z o.o.	spółka akcyjna
Wiek firmy	powyżej 5 lat do 10 lat	powyżej 5 lat do 10 lat	powyżej 5 lat do 10 lat
Dominujący sektor działania firmy	usługi	usługi	usługi
Zasięg działania rynkowego	krajowy	krajowy	międzynarodowy
Faza cyklu życia	przeżycia/ dynamicznego wzrostu	dynamicznego wzrostu	dynamicznego wzrostu
Poziom zarządzania strategicznego	strategia nieformalna „w głowie” właściciela	zbiór wielu dokumentów i zapisów	oficjalny dokument
Deklarowany poziom zaawansowania technologicznego	zaawansowane technologie	zaawansowane technologie	zaawansowane technologie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z respondentami oraz wypełnionych kwestionariuszy ankiety.

W drugiej grupie znalazły się przedsiębiorstwa w ramach których zidentyfikowano szereg negatywnych rozwiązań w zakresie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Ponieważ w przypadku firm antywzorcowych przedstawiono wiele błędów i mankamentów w zakresie prowadzonej działalności absorpcyjnej, warunkiem publikacji wyników tej części badań monograficznych **była pełna anonimowość** analizowanych przedsiębiorstw, jak również respondentów. Z tego powodu badane firmy zostały oznaczone literami i w efekcie jako przykłady negatywne przedstawiono:

1. **Firmę X**, mikroprzedsiębiorstwo, które prowadzi działalność w branży poligraficznej. Badania realizowano tu w okresie czerwiec-lipiec 2014 r.
2. **Firmę Y**, która jako mały podmiot prowadzi działalność w zakresie usług informatycznych. Badania przeprowadzono tu w okresie sierpień-wrzesień 2014 r.
3. **Firmę Z**, która jako przedsiębiorstwo średniej wielkości prowadzi działalność w branży komputerowej. Badania w tym podmiocie prowadzono w połowie 2014 r.

Badane przedsiębiorstwa charakteryzują się nieco dłuższym (niż firmy wzorcowe) okresem aktywności rynkowej. Wszystkie prowadzą jednak działalność

w sektorze usług, a ich przedstawiciele zadeklarowali wysoki poziom zaawansowania technologicznego. Podobnie jak w pierwszej grupie podmiotów również tutaj mniejsze firmy działają głównie na rynku krajowym, a przedsiębiorstwo średniej wielkości internacjonalizuje działalność. W większym zakresie funkcjonują one jednak w statycznych fazach cyklu życia, co dotyczy badanej firmy mikro i małej. Podstawowe elementy charakterystyki przedsiębiorstw prezentowanych jako antywzorce strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Podstawowe elementy charakterystyki antywzorcowych przedsiębiorstw badanych w formie studiów przypadku

Element charakterystyki	Firma X	Firma Y	Firma Z
Wielkość firmy	mikro	mała	średnia
Forma prawna	osoba fizyczna prow. dział. gospodarczą	spółka cywilna	spółka z o.o.
Wiek firmy	powyżej 5 lat do 10 lat	powyżej 10 lat do 15 lat	powyżej 10 lat do 15 lat
Dominujący sektor działania firmy	usługi	usługi	usługi
Zasięg działania rynkowego	krajowy	krajowy	krajowy/ międzynarodowy
Faza cyklu życia	stabilizacji	stabilizacji	rewitalizacji
Poziom zarządzania strategicznego	strategia nieformalna „w głowie” właściciela	zbiór wielu dokumentów i zapisów	zbiór wielu dokumentów i zapisów
Deklarowany poziom zaawansowania technologicznego	zaawansowane technologie	zaawansowane technologie	zaawansowane technologie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z respondentami oraz wypełnionych kwestionariuszy ankiety.

W badaniach wykorzystano **dwie szczegółowe metody badawcze**: metodę wywiadu oraz metodę badania dokumentów⁸⁰³. Obie metody wpisują się w jakościowy kanon i tzw. „miękka” metodykę badań w naukach o zarządzaniu⁸⁰⁴. Są zalecane do wykorzystywania w badaniach etnograficznych⁸⁰⁵, realizowanych w realnym świecie z wykorzystaniem bezpośrednich interakcji z podmiotem badanym.

W ramach metody wywiadu prace badawcze podzielono na dwie części. Pierwsza z nich dotyczyła zebrania ogólnych informacji o badanym podmiocie, dotyczących historii i etapów rozwoju firmy, oferty i zakresu działania rynkowego, a także poziomu zatrudnienia i struktury organizacyjnej. W tej części jako technikę badawczą zastosowano **technikę wywiadu swobodnego**, a narzędziem badawczym były **dyspozycje do wywiadu** przygotowane w formie ogólnych problemów, składające się z 5 zagadnień, które zostały przedstawione w **załączniku nr 6**.

⁸⁰³ F. Chybalski, M. Matejun *Organizacja jako przedmiot badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, ss. 129-136.

⁸⁰⁴ Ł. Sułkowski, *Rozwój metodologii w naukach...*, dz. cyt., ss. 39-41.

⁸⁰⁵ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, ss. 121-156.

W drugiej części prac empirycznych prowadzono natomiast wywiady bezpośrednio związane z realizowanym tematem badawczym. Jako technikę badawczą wykorzystano tu **technikę wywiadu kwestionariuszowego** (standaryzowanego), natomiast narzędziem badawczym był autorski **kwestionariusz wywiadu**, którego wzór przedstawiono w **załączniku nr 7**. Składał on się z 11 zagadnień dotyczących:

- zakresu i preferencji w zakresie wykorzystania wsparcia w zarządzaniu rozwojem badanych przedsiębiorstw,
- korzyści i zagrożeń w zarządzaniu rozwojem firmy wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej.
- stosowanych reguł w poszczególnych obszarach składających się na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia,
- rozwoju zasobów i umiejętności kształtujących opisywane podejście,
- błędów i mankamentów w trakcie prowadzonej działalności absorpcyjnej,
- zaleceń dla innych przedsiębiorców oraz rekomendacji dla zmian w otoczeniu sprzyjających zwiększeniu aktywności absorpcyjnej firm sektora MSP.

Dodatkowo w końcowej części kwestionariusza zamieszczono metryczkę, w której znalazły się pytania charakteryzujące respondenta, w tym wiek, stanowisko, płeć oraz wykształcenie. W kwestionariuszu wywiadu nie zamieszczono żadnych pytań wartościujących (opartych na skalach pomiarowych), ponieważ w trakcie badań respondenci byli dodatkowo poproszeni o wypełnienie kwestionariusza ankiety wykorzystanego w badaniach ankietowych i ilościową ocenę poszczególnych rozwiązań stosowanych w firmie. Dzięki temu możliwe było porównanie wyników badań w formie studium przypadku z wynikami badań ankietowych, przeprowadzonych na większej próbie firm sektora MSP.

Rozmowy z respondentami prowadzone były „twarzą w twarz”, najczęściej w cyklu od dwóch spotkań do czterech spotkań w każdej firmie, w trakcie których najpierw zapoznawano się ze specyfiką i zakresem działalności rynkowej oraz absorpcyjnej przedsiębiorstwa, następnie przeprowadzano wywiad właściwy z wykorzystaniem kwestionariusza, a na koniec wypełniano kwestionariusz ankiety. Termin spotkań był każdorazowo uzgadniany z przedstawicielami podmiotu, najczęściej też przekazywano wcześniej pocztą elektroniczną kwestionariusze do wstępnego zapoznania się przez respondentów.

Spotkania odbywały się w siedzibach badanych firm i trwały najczęściej od dwóch do trzech godzin. Zarówno badacz, jak również respondent dysponowali przygotowanymi kwestionariuszami w wersji drukowanej. W trakcie rozmowy badacz sporządzał notatki, na podstawie których przygotowano następnie opisy badanych firm. W kilku przypadkach wywiady zostały uzupełnione dodatkowymi informacjami uszczegóławiającymi wybrane zagadnienia. Korzystano wówczas z połączeń telefonicznych lub korespondowano z wykorzystaniem poczty elektronicznej.

Głównymi respondentami biorącymi udział w badaniach monograficznych w poszczególnych firmach byli przedstawiciele najwyższego kierownictwa tych podmiotów. Byli to w większości mężczyźni, przy czym wszystkie osoby posiadały wykształcenie wyższe, głównie w obszarze nauk ścisłych bądź technicznych.

Zagregowaną charakterystykę głównych respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studiów przypadku przedstawiono w tabeli 24.

Tabela 24. Charakterystyka głównych respondentów biorących udział w badaniach monograficznych

Stanowisko	N	%	Płeć	N	%
Właściciel	3	50%	Kobieta	1	17%
Menedżer	3	50%	Mężczyzna	5	83%
Wiek	N	%	Kierunek wykształcenia	N	%
31-40 lat	3	50%	Ekonomia/Zarządzanie	1	17%
41-50 lat	1	17%	Ścisłe/Techniczne	5	83%
powyżej 50 lat	2	33%			
Wykształcenie	N	%			
Wyższe	6	100%			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z respondentami.

Dodatkowo w przypadku firm małej i średniej wielkości często uzupełniano uzyskane informacje poprzez rozmowy z pracownikami bezpośrednio zaangażowanymi w działalność absorpcyjną. W przypadku jednej z firm byli to przedstawiciele działu zajmującego się pozyskiwaniem wsparcia, w innych firmach prowadzono natomiast rozmowy z przedstawicielami działu księgowo-finansowego oraz kierownictwem średniego szczebla biorącego udział w realizowanych projektach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Dywersyfikacja źródeł informacji pozwoliła na bardziej obiektywne i szczegółowe przedstawienie warunków prowadzonej działalności absorpcyjnej w badanych firmach.

Drugą szczegółową metodą badawczą wykorzystaną w ramach procedury studium przypadku była metoda badania dokumentów. W tym przypadku jako technikę badawczą zastosowano **analizę treści**, wzbogacając lub uszczegóławiając niejednokrotnie informacje uzyskane w trakcie wywiadu. Jako źródła informacji wykorzystano następujące kategorie dokumentów:

- różnego rodzaju dokumenty badanych przedsiębiorstw związane z ich rejestracją i sferą ogólnego funkcjonowania, w tym m.in.: umowy i statuty spółek, aktualne odpisy z Krajowego Rejestru Sądowego, Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, zestawienia wyników ekonomiczno-finansowych oraz regulaminy i schematy organizacyjne. W przypadku mikroprzedsiębiorstw, z powodu ich specyfiki wyrażającej się znacznym ograniczeniem dokumentacji dotyczącej procesów zarządzania, źródła informacji z tej kategorii obejmowały jedynie dokumenty rejestracyjne oraz zestawienia podatkowo-finansowe,
- wybrane dokumenty związane z przebiegiem działalności absorpcyjnej w badanych przedsiębiorstwach, w tym m.in.: wnioski aplikacyjne o dofinansowanie oraz biznes-plany przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych z wykorzystaniem wsparcia finansowego, a także umowy z podmiotami otoczenia małego biznesu oferującymi różnego rodzaju formy i instrumenty wsparcia.

Na podstawie zebranego materiału empirycznego przedstawiono opisy rozwiązań stosowanych w badanych przedsiębiorstwach w zakresie strategicznego podejścia do

działalności absorpcyjnej oraz w sferze rozwoju kluczowych zasobów i umiejętności determinujących opisywane podejście. Z uwagi na wymóg anonimowej prezentacji studiów przypadku firm antywzorcowych zostały one zaprezentowane w formie skróconej, w stosunku do przykładów pozytywnych.

Sprawozdanie z całości przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących niniejszego tematu zostało przedstawione w kolejnych dwóch częściach pracy, przy czym w pierwszej kolejności zaprezentowano wyniki analiz ilościowych, a następnie skoncentrowano się na prezentacji studiów przypadku konkretnych rozwiązań stosowanych przez wybrane firmy w obszarze strategicznego podejścia do prowadzonej działalności absorpcyjnej.

CZĘŚĆ IV

WERYFIKACJA MODELU KONCEPTUALNEGO NA PODSTAWIE BADAŃ ANKIETOWYCH W UNII EUROPEJSKIEJ

Rozdział 16

Charakterystyka obszaru geograficznego prowadzonych badań ankietowych

Badania ankietowe przeprowadzono na próbie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z Polski oraz z 21 innych, wybranych krajów Unii Europejskiej. Prowadzono je w krajach, w których (według dostępnych danych statystyki publicznej) funkcjonuje największa liczba firm sektora MSP. W efekcie analizami objęto obszar, na którym działa łącznie ponad 21 milionów mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co stanowi ponad 98% firm tej kategorii, działających na terenie całej Unii Europejskiej.

Analiza liczby przedsiębiorstw rozpatrywanych według wielkości, w poszczególnych krajach objętych badaniami, wykazuje **znaczącą przewagę firm sektora MSP** w stosunku do dużych przedsiębiorstw. Udział MSP w zbiorowości wszystkich podmiotów gospodarczych waha się od 99,51% w Niemczech (w tym kraju działa jednocześnie najwięcej DP) i Luksemburgu do 99,93% w Grecji. Najwięcej MSP (w ujęciu bezwzględnym) działa we Włoszech (ponad 3,8 mln), natomiast najmniej (spośród krajów objętych badaniami) – w Słowenii (ok. 117 tys.). Strukturę przedsiębiorstw według wielkości w krajach objętych i nieobjętych badaniami przedstawiono w tabeli 25⁸⁰⁶. Szczegółową strukturę w podziale na poszczególne kraje zaprezentowano w tabeli Z-1 w załączniku nr 8.

Wewnętrzna struktura firm sektora MSP w Unii Europejskiej wykazuje znaczącą dominację mikroprzedsiębiorstw, która jednak istotnie różnicuje się w poszczególnych krajach. Wśród krajów o najwyższym udziale firm mikro-wielkości można wymienić: Grecję (96,75%), Słowację (96,12%) oraz Czechy (96,07%). W krajach tych jednocześnie funkcjonuje relatywnie mniejszy odsetek firm małych, a liczba firm średnich nie przekracza 0,7%. Z drugiej strony, w krajach takich jak: Niemcy, Luksemburg i Rumunia udział średnich firm przekracza 2% przy jednoczesnym udziale firm mikro na poziomie 82%-87%.

⁸⁰⁶ Dla większości krajów liczbę przedsiębiorstw zaprezentowano w oparciu o dane statystyki publicznej udostępnione przez Eurostat za rok 2011. Dla Cypru, Grecji, Irlandii oraz Malty dane te nie były dostępne, wobec czego wykorzystano tu szacowania w ramach przeglądu "The SME Performance Review".

Tabela 25. Struktura przedsiębiorstw wg wielkości w krajach Unii Europejskiej

Kraj	Razem firm:	w tym DP	w tym MSP	% DP w UE	% MSP w UE	% DP w kraju	% MSP w kraju
	N	N	N	%	%	%	%
Kraje, w których prowadzono badania ankietowe							
Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Litwa, Niemcy, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania, Włochy							
Kraje, w których prowadzono badania	21 076 404	42 461	21 033 943	97,57%	98,25%	0,20%	99,80%
Kraje, w których nie prowadzono badań ankietowych							
Cypr, Estonia, Irlandia, Luksemburg, Łotwa, Malta							
Kraje, w których nie prowadzono badań	376 118	1 057	375 061	2,43%	1,75%	0,28%	99,72%
RAZEM UE	21 452 522	43 518	21 409 004	100,00%	100,00%	0,20%	99,80%

Źródło: szczegółowe zestawienie w tabeli Z-1 w załączniku nr 8.

W przypadku Polski, udział firm średnich wynosi 1%, co odpowiada średniej dla całej Unii Europejskiej (1,04%). W naszym kraju zaobserwować można natomiast większy od średniej unijnej udział firm mikro (95,50% wobec średniej UE wynoszącej 92,65%), natomiast relatywnie mniejszy udział firm małej wielkości (3,49% wobec średniej UE wynoszącej 6,31%). Strukturę firm sektora MSP w podziale na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w krajach objętych i nieobjętych badaniami przedstawiono w tabeli 26. Szczegółową strukturę w podziale na poszczególne kraje zaprezentowano w tabeli Z-2 w załączniku nr 8.

Tabela 26. Struktura firm sektora MSP w podziale na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w krajach Unii Europejskiej

Kraj	Razem MSP	W tym firmy według wielkości					
		mikro		małe		średnie	
		N	%	N	%	N	%
Kraje, w których prowadzono badania ankietowe							
Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Litwa, Niemcy, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Wielka Brytania, Włochy							
Kraje, w których prowadzono badania	21 033 943	19 498 897	92,70%	1 318 115	6,27%	216 931	1,03%
Kraje, w których nie prowadzono badań ankietowych							
Cypr, Estonia, Irlandia, Luksemburg, Łotwa, Malta							
Kraje, w których nie prowadzono badań	375 061	335 492	89,45%	33 355	8,89%	6 214	1,66%
RAZEM UE	21 409 004	19 834 389	92,65%	1 351 470	6,31%	223 145	1,04%

Źródło: szczegółowe zestawienie w tabeli Z-2 w załączniku nr 8.

Oprócz dominacji ilościowej MSP pełnią również istotną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym Unii Europejskiej, zapewniając ponad połowę miejsc pracy oraz przyczyniając się do tworzenia ponad 50% PKB. Zaawansowane analizy dotyczące wewnętrznej struktury sektora MSP (w tym struktury sektorowej i branżowej), makroekonomicznej roli tej zbiorowości w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, a także międzynarodowe analizy porównawcze (przede wszystkim z Japonią i Stanami Zjednoczonymi) są szeroko prezentowane w licznych opra-

cowaniach⁸⁰⁷ i z tego powodu zostaną pominięte w niniejszej pracy. Należy jednak zwrócić uwagę, iż ograniczeniem wielu opracowań statystycznych dotyczących MSP jest uwzględnianie w kryteriach ich wyodrębnienia wyłącznie wielkości zatrudnienia. Dodatkowo, dane statystyczne Eurostatu obejmują wyłącznie podmioty zaliczane do tzw. gospodarki niefinansowej (przemysł, budownictwo, handel i usługi z wyłączeniem usług finansowych i ubezpieczeniowych)⁸⁰⁸. Wszystko to sprawia, iż trudno jest precyzyjnie określić liczbę, strukturę i gospodarczo-społeczną rolę przedsiębiorstw spełniających jednolitą, unijną definicję firm sektora MSP zaproponowaną przez Komisję Europejską.

Szeroki zasięg geograficzny prowadzonych badań ankietowych spowodował, iż zostały one przeprowadzone w krajach o **znacznym zróżnicowaniu poziomu rozwoju**, zarówno gospodarczego⁸⁰⁹, jak również społecznego⁸¹⁰, co utrudnia (a wręcz uniemożliwia) dokonywanie łącznych analiz empirycznych⁸¹¹. Z tego powodu podjęto próbę podziału badanych przedsiębiorstw na podgrupy działające w ramach podobnych (**jednorodnych**) **warunków rozwoju przedsiębiorczości**. Przyjęto, iż z punktu widzenia tematyki podjętej w niniejszej pracy użytecznymi wskaźnikami pozwalającymi na określenie zobiektywizowanych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości w danym kraju będą:

- wskaźnik GEDI Globalnego Instytutu Przedsiębiorczości i Rozwoju (edycja 2014), będący ogólną miarą rozwoju „ekosystemu” przedsiębiorczości, na który składają się oceny w zakresie postaw, aktywności i aspiracji przedsiębiorczych w danym kraju,
- wskaźniki rozpatrywane w panelu krajowych ekspertów przedsiębiorczości (NES) w ramach badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości (GEM). Do badań wybrano 7 wskaźników, co pozwoliło wyznaczyć zobiektywizowaną ocenę segmentu wsparcia przedsiębiorczości w danym kraju (wskaźnik syntetyczny sGEM).

⁸⁰⁷ Np. M. Schmieman, *Enterprises by Size Class – Overview of SMEs in the EU*, “Statistics in Focus”, no. 31/2008; A. Stawińska, *Key Figures on European Business with a Special Feature on SMEs*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2011; *Doing Business 2014. Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 2013; S. Skovragova, J. Pasztorova, *The Global Crisis and Small- and Medium-Sized Enterprises: Threat or Challenge?* “European Scientific Journal”, vol. 1/2014, ss. 125-133.

⁸⁰⁸ Słabością jest również aktualność tych danych. Ostatnie dane statystyki publicznej (Eurostat) dotyczące struktury przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia dla większości krajów UE były dostępne z 2011 roku. Zob. szerzej: *Small and medium-sized enterprises*, Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises [dostęp: 02.02.2014].

⁸⁰⁹ Zob. szerzej np.: D. Hübner, *Wpływ członkostwa w Unii Europejskiej na wzrost gospodarczy w Polsce*, [w:] Kołodko G.W. (red.), *Strategia szybkiego wzrostu gospodarczego w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, ss. 100-102.

⁸¹⁰ Zob. szerzej np.: A. Lipieta, *Analiza i prognozowanie rozwoju społecznego Polski w porównaniu z krajami Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe UE w Krakowie”, nr 813/2010, ss. 25-44.

⁸¹¹ Z drugiej strony badania ekonomiczne wskazują na proces tzw. konwergencji, czyli zbieżności poziomu rozwoju gospodarczego, zarówno w aspekcie przeciętnego poziomu dochodów, jak również synchronizacji wahań koniunkturalnych. Zgodnie z hipotezą konwergencji kraje słabiej rozwinięte rozwijają się szybciej niż kraje wyżej rozwinięte i w konsekwencji zbliżają się do nich stopniowo pod względem poziomu rozwoju, a zwłaszcza przeciętnego poziomu dochodu na 1 mieszkańca. Zob. szerzej: Z. Matkowski, M. Próchniak, *Zbieżność rozwoju gospodarczego Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej w stosunku do Unii Europejskiej*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 30/2009, ss. 53-97; G. Adamczyk-Łojewska, *Problemy konwergencji i dywergencji ekonomicznej na przykładzie krajów Unii Europejskiej*, w tym Polski, „Ekonomia”, nr 4(16)/2011, ss. 57-76; Z. Matkowski, M. Próchniak, R. Rapacki, *Nowe i stare kraje Unii Europejskiej: konwergencja czy dywergencja?* [w:] Walczyk K. (red.), *Badania koniunktury – zwierciadło gospodarki. Część II*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH”, nr 91/2013, ss. 63-98.

Ponieważ wskaźniki te różnią się zakresem zmienności, dokonano unitaryzacji klasycznej do zakresu 0,00-1,00 w celu doprowadzenia ich do wzajemnej porównywalności⁸¹². Szczegółowy wykaz wartości wskaźników sGEM i GEDI 2014 dla każdego kraju, w którym przeprowadzono badania ankietowe przedstawiono w tabeli 27. W dalszej części pracy prezentowane będą zunitaryzowane wartości obu wskaźników.

Tabela 27. Szczegółowy wykaz wskaźników sGEM⁸¹³ oraz GEDI 2014 dla krajów UE, w których prowadzono badania ankietowe

Kraj	Składowe sGEM w ramach panelu NES dotyczące zobiktywizowanej oceny segmentu wsparcia 2013/2012/2009							Wskaźniki		
	Dostęp do finansowania dla MSP	Znaczenie przedsiębiorczości w systemie gospodarczym	Wpływ podatków i otoczenia prawnego na MSP	Publiczne programy wsparcia dla MSP	Szkolnictwo wyższe i doskonalenie zawodowe	Badania, rozwój i transfer technologii	Instytucje wspierania i promocji MSP	sGEM	sGEM [unit.]	GEDI 2014
Austria	2,6	2,8	2,8	3,5	3,1	2,9	3,6	3,04	0,51	0,64
Belgia	2,6	2,6	2,2	3,3	3,1	2,6	3,3	2,81	0,45	0,67
Bułgaria	brak danych							brak danych		0,46
Chorwacja	2,3	2,2	1,8	2,5	2,6	2,1	2,7	2,31	0,33	0,41
Czechy	2,5	2,0	2,0	2,3	2,4	2,2	3,1	2,36	0,34	0,45
Dania	2,6	3,1	3,1	3,4	2,8	2,7	3,4	3,01	0,50	0,73
Finlandia	2,8	3,3	3,1	2,9	2,9	3,0	3,5	3,07	0,52	0,69
Francja	2,9	3,3	3,0	3,2	2,7	2,5	3,0	2,94	0,49	0,67
Grecja	2,0	2,1	1,8	2,0	2,6	2,2	3,2	2,27	0,32	0,38
Hiszpania	1,8	2,3	2,0	3,1	2,3	2,2	2,5	2,31	0,33	0,47
Holandia	2,8	3,0	3,2	3,0	3,3	2,8	3,8	3,13	0,53	0,69
Litwa	2,8	2,4	2,0	2,6	2,8	2,4	3,5	2,64	0,41	0,50
Niemcy	2,8	2,6	2,6	3,4	2,6	2,8	3,3	2,87	0,47	0,65
Polska	2,7	2,6	2,1	2,7	2,4	2,1	3,0	2,51	0,38	0,49
Portugalia	2,9	2,6	1,8	2,9	2,9	2,7	3,4	2,74	0,44	0,47
Rumunia	2,3	2,4	2,0	2,4	2,9	2,6	3,0	2,51	0,38	0,45
Słowacja	2,2	1,9	1,9	2,2	2,8	1,9	2,8	2,24	0,31	0,47
Słowenia	2,2	1,9	2,1	2,5	2,8	2,4	2,8	2,39	0,35	0,53
Szwecja	2,3	2,7	2,5	2,7	2,4	2,4	3,0	2,57	0,39	0,74
Węgry	2,8	2,3	1,9	2,3	2,8	2,5	3,4	2,57	0,39	0,45
Wielka Brytania	2,7	3,0	2,6	2,7	2,6	2,5	3,1	2,74	0,44	0,69
Włochy	2,5	2,0	1,5	2,1	2,6	2,5	3,1	2,33	0,33	0,41

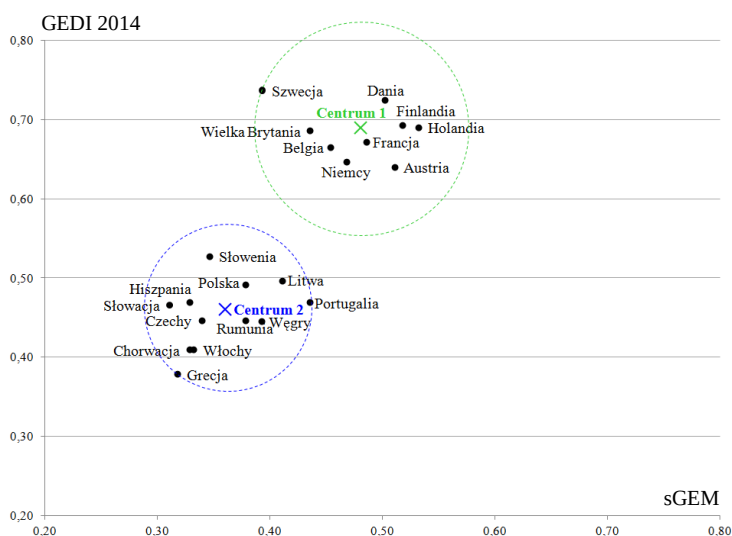
Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.E. Amorós, N. Bosma, *Global Entrepreneurship Monitor 2013...*, dz. cyt., ss. 44-49; Austria: T. Schmalzer, B. Frech, R. Wenzel, L. Mahajan, *Global Entrepreneurship Monitor 2012. Bericht zur Lage des Unternehmertums in Österreich*, FH Joanneum, Graz 2013, ss. 57-66; Dania: *GEM 2009 NES Global National Level Data*, Global Entrepreneurship Research Association, <http://www.gemconsortium.org/docs/2644/gem-2009-nes-global-national-level-data> [dostęp: 28.07.2014]; *2014 GEDI Results*, The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington 2014, <http://www.thegedi.org/research/gedi-index/> [dostęp: 12.09.2014].

⁸¹² Obie zmienne mają charakter stymulant. Wskaźnik GEDI przyjmuje wartości od 0 (wartość najniższa) do 100 (wartość najwyższa). Wskaźnik sGEM przyjmuje wartości w zakresie 1 (wartość najniższa) do 5 (wartość najwyższa).

⁸¹³ Wartości wskaźnika sGEM dla większości krajów były dostępne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 roku, jedynie dla Austrii wykorzystano dostępne wyniki z 2012 roku, a dla Danii – z 2009 roku.

Najwyższe oceny warunków dla rozwoju przedsiębiorczości według wskaźnika GEDI 2014 przydzielono Szwecji i Danii (wartość powyżej 0,7). Wśród krajów o najniższym poziomie tego wskaźnika można natomiast wymienić: Włochy, Chorwację (oba kraje: 0,41) oraz Grecję (0,38). Wśród krajów o najwyższej wartości wskaźnika sGEM można wymienić Holandię, Finlandię i Austrię (wartość powyżej 0,5). Najniższe wartości zostały natomiast wyznaczone dla Grecji (0,32) i Słowacji (0,31). Warto zwrócić również uwagę, iż oba wskaźniki są ze sobą bardzo silnie skorelowane liniowo ($r_{xy} = 0,80$), co oznacza, iż na obszarze geograficznym objętym badaniami zachodzą znaczące interakcje pomiędzy ogólnymi warunkami dla rozwoju przedsiębiorczości i potencjałem otoczenia w zakresie wspierania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

W celu klasyfikacji krajów z punktu widzenia bardziej jednorodnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości przeprowadzono analizę skupień metodą k-średnich. W ramach analizy wyznaczono 2 centra skupień o współrzędnych: centrum 1 (sGEM: 0,48; GEDI: 0,69) oraz centrum 2 (sGEM: 0,36; GEDI: 0,46). Do skupienia nr 1 zaliczono 9 krajów w znajdujących się w średniej odległości 0,048 od centrum 1 (od 0,020 dla Francji do 0,103 dla Szwecji). W skupieniu nr 2 znalazło się natomiast 12 krajów w średniej odległości 0,051 od centrum 2 (od 0,020 dla Czech do 0,086 dla Grecji). Z powodu braku danych niezbędnych do wyznaczenia wskaźnika sGEM w analizie nie uwzględniono Bułgarii, którą zaliczono jednak do skupienia nr 2 z powodu wartości wskaźnika GEDI wynoszącej 0,46 (przechodzącej przez centrum 2). Graficzną prezentację wyników przeprowadzonej analizy skupień przedstawiono na rysunku 5.



Okręgi na wykresie mają charakter poglądowy.

Ich promień przecina najbardziej oddalony element w ramach każdego skupienia.

Rysunek 5. Podział krajów, w których przeprowadzono badania z punktu widzenia warunków dla rozwoju przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników analizy skupień.

W skupieniu nr 1 znalazły się kraje zaliczane do tzw. „starej” Unii Europejskiej (UE-15)⁸¹⁴, charakteryzujące się wiodącą pozycją społeczno-gospodarczą we Wspólnocie (mierzoną m.in. poziomem PKB na mieszkańca czy wskaźnikiem rozwoju społecznego HDI). Poziom wskaźników sGEM oraz GEDI 2014 wskazuje, iż państwa te posiadają również wiodące warunki dla rozwoju przedsiębiorczości w Unii Europejskiej. Grupa tych krajów w dalszych analizach będzie określana jako „kraje wiodące”.

W skupieniu nr 2 znalazły się natomiast kraje o większym zróżnicowaniu, zaliczane zarówno do tzw. „starej”, jak i tzw. „nowej” Unii Europejskiej. W związku z tym w ramach tego skupienia wprowadzono dodatkowe **kryterium historyczne**, wyodrębniając z tej grupy firmy działające w krajach o dłuższej tradycji gospodarki rynkowej, rozwoju prywatnej przedsiębiorczości oraz o dłuższym okresie funkcjonowania w strukturach UE: w Grecji, Hiszpanii, Portugalii i we Włoszech. Należy zauważyć, iż grupa ta charakteryzuje się silnym, negatywnym wpływem światowego kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w 2007 roku, który doprowadził do bardzo trudnej sytuacji budżetowej i wpłynął na wysoki poziom długu publicznego w tych krajach. Ze względu na tę specyfikę, potwierdzoną szeregiem analiz makroekonomicznych⁸¹⁵, państwa te określa się (pejoratywnie) jako „grupa PIIGS”⁸¹⁶. Trudna sytuacja gospodarcza w tych krajach wyniknęła przede wszystkim z nieracjonalnej polityki fiskalnej wyrażającej się wzrostem wydatków w stosunku do wpływów budżetowych oraz finansowaniem aktualnych zobowiązań ze sprzedaży obligacji państwowych⁸¹⁷. Wymaga ona przyjęcia znacznych ograniczeń w sferze wydatków publicznych i restrykcyjnych rozwiązań podatkowych⁸¹⁸, co z pewnością wpływa negatywnie na warunki dla rozwoju

⁸¹⁴ Nazwa taka pojawia się niejednokrotnie w opracowaniach naukowych na określenie grupy krajów-założycieli UE oraz państw przystępujących do Unii Europejskiej w latach 1973-1995. W jej skład wchodzi: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania oraz Włochy. Niejednokrotnie stosuje się również opozycyjnie określenie „nowej” Unii Europejskiej dla krajów, które przystąpiły do Wspólnoty po 2004 roku, zob. np.: J. Bożek, *Typologia krajów Unii Europejskiej pod względem podobieństwa struktury agrarnej*, „Acta Scientiarum Polonorum – Oeconomia”, nr 9(3)/2010, s. 17; I. Rudawska, *Trendy epidemiologiczno-demograficzne jako wyzwanie dla europejskich systemów ochrony zdrowia*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 1(41)/2013, t. 2, ss. 35-40; I. Świeczewska, *Realizacja celów rozwoju krajów Unii Europejskiej opartego na wiedzy i innowacjach*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 1/2014, ss. 57-63.

⁸¹⁵ Zob. np.: M. Walkowski, *Unia Europejska – rozpad czy powrót do równowagi makroekonomicznej i finansowej? Rozważania na temat kryzysu w strefie euro z perspektywy europejskiej i światowej*, „Środkoeuropejskie Studia Polityczne”, nr 3/2012, ss. 87-116; P. Siemiakowski, E. Jankowska, *Financial Dependence of the PIIGS Countries*, „Journal of World Economic Research”, vol. 2, no. 5/2013, ss. 89-94; J.S. Paniagua, J.B. Sapena, C. Tamarit, *Public Solvency of PIIGS: a Matter of Discipline or Mostly Confidence?* Referat przygotowany na konferencję XVII Applied Economics Meeting, 5-6 June, Gran Canaria, 2014.

⁸¹⁶ Oprócz wymienionych krajów do tej grupy zalicza się również Irlandię, na terenie której nie prowadzono jednak badań w ramach niniejszego projektu. W efekcie nazwa grupy została utworzona od pierwszych liter poszczególnych krajów. Zob. szerzej: G. Górniewicz, *Kryzys finansów publicznych w krajach grupy PIIGS*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 686 – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 47/2011, ss. 449-459; N. Ferreira, R. Menezes, S. Bentes, *Cointegration and Structural Breaks in the PIIGS Economies*, „International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences”, vol. 3, no. 4/2013, s. 611.

⁸¹⁷ J. Pera, *Kryzys strefy euro a dyktoma jej mechanizmów systemowych – próba oceny*, „Acta Universitatis Lodziensis – Folia Oeconomica”, nr 273/2012, ss. 337-341; J. Kraciuk, *Kryzys finansowy strefy euro*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(64)/2013, ss. 130-131.

⁸¹⁸ G. Górniewicz, *Dług publiczny Włoch na tle pozostałych krajów grupy PIIGS*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy”, Tom 2/2012, ss. 183-185.

przedsiębiorczości na tym terenie. Dla potrzeb dalszych analiz grupa tych krajów będzie określana jako „kraje PIGS”⁸¹⁹.

Wśród pozostałych krajów w ramach skupienia nr 2 znalazły się państwa tzw. „nowej” Unii Europejskiej, które przystąpiły do Wspólnoty po 2004 roku i jednocześnie według kryterium historycznego mogą być zaliczone do grupy krajów postsocjalistycznych⁸²⁰. Na tej podstawie, w celu prowadzenia dalszych analiz empirycznych, próbę firm sektora MSP biorących udział w badaniach ankietowych podzielono na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa:

- z Polski,
- z krajów postsocjalistycznych (postsoc.) – z Bułgarii, Chorwacji, Czech, Litwy, Rumunii, Słowacji, Słowenii oraz z Węgier,
- z krajów PIGS – z Grecji, Hiszpanii, Portugalii oraz z Włoch,
- z krajów wiodących (wiod.) – z Austrii, Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Holandii, Niemiec, Szwecji oraz z Wielkiej Brytanii.

Taka struktura podziału pozwala na przeprowadzenie badań porównawczych pomiędzy firmami sektora MSP działającymi w ramach podobnych (jednorodnych) warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. W dalszych analizach **skoncentrowano się na przedstawieniu wyników dla firm z Polski**, natomiast wyniki dla firm z pozostałych grup krajów mają charakter porównawczy, uzupełniający, pogłębiający i stanowić będą tło, na którym rozpatrywana będzie działalność firm sektora MSP działających w naszym kraju.

Jak wspomniano wyżej, w Polsce oraz w poszczególnych grupach krajów, w których prowadzono badania ankietowe panują **zróżnicowane warunki społeczno-gospodarcze**. Zostaną one zaprezentowane z punktu widzenia następujących mierników (wskaźników):

- populacji, według danych Banku Światowego za rok 2013,
- poziomu rozwoju społecznego mierzonego wskaźnikiem HDI według danych opublikowanych w 2014 roku⁸²¹,
- poziomu produktu krajowego brutto,
- liczby mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przypadającej na 1000 mieszkańców⁸²²,

⁸¹⁹ Akronim nawiązujący do określenia grupy PIIGS, powstały od pierwszych liter angielskich nazw krajów, w których prowadzono badania, a które zostały zaliczone do skupienia nr 2: P – Portugalia, I – Włochy, G – Grecja, S – Hiszpania.

⁸²⁰ Zob. np.: J. Stańczyk, *Polska w procesie integracji europejskiej – osiągnięcia, potrzeby i wyzwania*, „Studia Europejskie”, nr 4(28)/2003, s. 41; M. Kozłowska, *Europejskie kraje postsocjalistyczne – kraje zakończonej transformacji systemowej*, [w:] Swadźba S. (red.), *Systemy gospodarcze. Analiza porównawcza*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011, ss. 101-117.

⁸²¹ Wskaźnik rozwoju społecznego (HDI) jest syntetycznym miernikiem efektów w zakresie rozwoju społeczno-ekonomicznego poszczególnych krajów wyznaczanym przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Przyjmuje on wartość z zakresu 0,000-1,000 i obejmuje 3 podstawowe dziedziny życia człowieka: zdrowie i długość życia, edukację i wykształcenie oraz poziom dochodów i standard życia. Zob. szerzej: R. Antczak, *Nowe ujęcie wskaźnika rozwoju społecznego HDI*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zeszyt Naukowy 117/2012, ss. 7-24; G. Krzysinińska, *Nierówności a rozwój społeczny świata*, [w:] Wolska G. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne. Polityka państwa a proces globalizacji*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, ss. 50-54.

- poziomu nakładów na sferę B+R wyrażonych w wartościach procentowych PKB na podstawie danych Banku Światowego za rok 2012,
- Globalnego Indeksu Konkurencyjności GCI oraz etapu rozwoju gospodarki w oparciu o klasyfikację Globalnego Raportu Konkurencyjności (GCR) opublikowaną w 2014 roku⁸²³.

Ogólną charakterystykę warunków społeczno-gospodarczych w grupach krajów, w których prowadzono badania ankietowe przedstawiono w tabeli 28. Szczegółową strukturę w podziale na poszczególne kraje zaprezentowano w tabeli Z-3 w załączniku nr 8.

Pod względem **średniej populacji** najmniej liczne kraje należą do grupy krajów postsocjalistycznych (Słowenia i Litwa cechują się najmniejszą populacją ze wszystkich krajów objętych badaniami). Z kolei kraje, w których mieszka najwięcej obywateli w UE (Niemcy, Francja i Wielka Brytania) znalazły się w grupie krajów wiodących. W tej grupie występuje jednak znaczne zróżnicowanie populacji pomiędzy poszczególnymi państwami. W efekcie średnia populacja wynosi tu ok. 30 milionów i jest mniejsza niż liczba mieszkańców Polski.

Tabela 28. Ogólna charakterystyka warunków społeczno-gospodarczych w grupach krajów, w których prowadzono badania ankietowe

Kraj / Grupa krajów		Warunki społeczne		Warunki gospodarcze					
		Populacja 2013	HDI 2014	PKB <i>per capita</i>		Liczba MSP na 1000 os.	Nakłady na B+R 2012	GCI 2014	Etap rozwoju gospodarki wg GCR 2014-2015
				PPP	nominal				
Polska		38 530 725	0,834	21 214	13 432	39	0,90%	4,48	transformacja 2-3
Kraje postsoc.	M	7 791 351	0,824	21 075	14 359	53	1,20%	4,31	2 dominanty: transformacja 2-3 oraz innowacje
	SD	5 790 684	0,034	5 489	4 832	24	0,78%	0,15	
Kraje PIGS	M	31 992 662	0,854	26 805	26 669	59	1,19%	4,39	dominanta: innowacje
	SD	25 117 986	0,023	3 794	6 420	16	0,35%	0,24	
Kraje wiodące	M	29 762 906	0,893	38 888	48 028	41	2,68%	5,33	dominanta: innowacje
	SD	30 879 258	0,013	2 576	6 690	13	0,61%	0,16	

Źródło: szczegółowe zestawienie w tabeli Z-3 w załączniku nr 8.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w krajach, które w skali globalnej charakteryzują się wysokim (w przypadku Bułgarii i Rumunii) lub bardzo wysokim (w przypadku pozostałych państw) **poziomem rozwoju społecznego**. W grupie krajów wiodących widać jednak istotną przewagę w jego ocenie. Holandia i Niemcy

⁸²² W celu obliczenia tego wskaźnika wykorzystano dostępne dane na temat liczby firm sektora MSP przedstawione w tabeli Z-1 w załączniku nr 8 oraz wielkość populacji każdego kraju według danych Banku Światowego za rok 2013.

⁸²³ Syntetyczny wskaźnik GCI wyznaczany w ramach Globalnego Raportu Konkurencyjności opisuje warunki rozwoju gospodarczego poszczególnych krajów świata w aspekcie ich zdolności do zapewnienia długookresowego wzrostu gospodarczego. Analizy te prowadzone są przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF) i opierają się na 12 filarach obejmujących wymagania podstawowe, czynniki poprawiające wydajność oraz innowacyjność i złożoność gospodarczą. W celu wyznaczenia indeksu konkurencyjności GCI poszczególnym filarom nadaje się odpowiednie wagi uzależnione od etapu rozwoju gospodarki danego kraju. GCI przyjmuje wartości w zakresie 1,00-7,00. Zob. szerzej: K. Schwab (red.), *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum, Geneva 2014, ss. 4-11.

charakteryzują się najwyższą wartością wskaźnika HDI, przekraczającą 0,91. Są to jednocześnie kraje, które zostały sklasyfikowane odpowiednio na 4 i 6 miejscu w skali globalnej⁸²⁴. O wysokiej pozycji krajów wiodących w rankingu rozwoju społecznego decyduje przede wszystkim poziom oczekiwanej długości życia oraz dochód narodowy *per capita* liczony w USD według parytetu nabywczego waluty. Analizując wartość wskaźnika HDI, można zaobserwować jego średni poziom w krajach PIGS i najniższy w krajach postsocjalistycznych. Wartość wskaźnika HDI dla Polski wynosi 0,834 i odpowiada ocenie dla takich krajów, jak: Litwa (0,834) oraz Słowacja (0,830). Najniższe wartości uzyskały natomiast Rumunia (0,785) i Bułgaria (0,777), które w skali globalnej zostały sklasyfikowane odpowiednio na 54 i 58 miejscu (na 187 krajów podlegających ocenie).

Kolejnym kryterium różnicującym sytuację w krajach, w których prowadzono badania ankietowe jest poziom rozwoju gospodarczego. Do jego pomiaru wykorzystano 2 miary **produktu krajowego brutto**:

1. Wartość PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca wg parytetu siły nabywczej (PPP) wyrażona w USD na podstawie danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego za 2013 rok (miernik PKB *per capita* PPP).
2. Wartość PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca w bieżących (nominalnych) cenach krajowych wyrażona w USD na podstawie danych Banku Światowego za 2013⁸²⁵ rok (miernik PKB *per capita* nominal.)⁸²⁶.

W przypadku obu mierników można zaobserwować znaczącą przewagę krajów wiodących nad krajami grupy PIGS oraz krajami postsocjalistycznymi (w tym nad Polską). Z powodu niższych cen wielu produktów i (zwłaszcza) usług w krajach mniej zamożnych różnice w wartościach PKB *per capita* PPP są jednak mniejsze niż różnice poziomów PKB *per capita* liczonego w cenach nominalnych.

W obszarze geograficznym prowadzonych badań ankietowych można również zaobserwować zróżnicowanie w liczbie **firm sektora MSP przypadających na 1000 mieszkańców**. Wśród krajów o najwyższej wartości tego wskaźnika można wymienić Czechy (95 MSP/1000 os.), Portugalię (79 MSP/1000 os.) oraz Słowację (77 MSP/1000 os.). Trudno wyznaczyć jednoznaczny trend w kształtowaniu się tego parametru w poszczególnych grupach krajów. Mimo tego, iż średnio mniejsza liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przypada na kraje wiodące (w stosunku do krajów postsocjalistycznych i PIGS), to jednak krajem o najmniejszej wartości tego wskaźnika jest Rumunia (20 MSP/1000 os.). Wartość tego parametru dla Polski jest niższa niż przeciętna dla UE (wynosząca 49 MSP/1000 os.) i bliższa średniej dla krajów wiodących niż postsocjalistycznych.

Kolejnym miernikiem warunków społeczno-gospodarczych krajów, w których prowadzono badania ankietowe jest **poziom nakładów na sferę B+R** za rok 2012 wyrażonych jako procent PKB danego kraju. Przeciętna wartość tego parametru dla

⁸²⁴ Dla porównania Norwegia, która od kilku lat przewodzi w rankingu uzyskała indeks HDI 0,944.

⁸²⁵ W przypadku Litwy, Słowacji, Słowenii i Węgier dane za rok 2013 nie były dostępne. W związku z tym w odniesieniu do tych krajów wykorzystano dane za rok 2012.

⁸²⁶ Pierwszy z tych wskaźników bardziej nadaje się do porównań międzynarodowych, ponieważ uwzględnia różnice w poziomach cen produktów i usług występujące w różnych krajach. Zob. szerzej: *PKB według parytetu siły nabywczej walut*, Portal Edukacji Ekonomicznej NBP, www.nbpportal.pl/pl/commonPages/EconomicsEntryDetails?entryId=44&pageId=608 [dostęp: 04.08.2014].

krajów postsocjalistycznych oraz krajów grupy PIGS jest porównywalna i wynosi ok. 1,20%. Różni się natomiast znacząco od poziomu wydatków w grupie krajów wiodących (średnia 2,68%), w której prym wiedzie Finlandia (3,55%) i Szwecja (3,41%). Należy również zwrócić uwagę na znaczne zróżnicowanie poziomu nakładów na sferę B+R w grupie krajów postsocjalistycznych. Relatywnie wysoka wartość tego wskaźnika jest tu zapewniana poprzez zaangażowanie Słowenii (2,8%), której poziom wydatków jest porównywalny do krajów wiodących. Z drugiej strony wartość tego parametru dla większości krajów postsocjalistycznych nie przekracza 1%. Sytuacja taka dotyczy również Polski, w której poziom nakładów na sferę B+R jest niższy od średniej w Unii Europejskiej i wynosi 0,90%.

Ostatnie dwa wskaźniki wykorzystane do oceny sytuacji społeczno-gospodarczej na obszarze geograficznym objętym badaniami ankietowymi dotyczą oceny konkurencyjności poszczególnych krajów na arenie międzynarodowej. Pierwszym z nich jest syntetyczny miernik **Globalnego Indeksu Konkurencyjności GCI**, którego wartość różnicuje się w poszczególnych grupach na korzyść krajów wiodących. Wśród państw o najwyższym poziomie konkurencyjności można wymienić Finlandię (GCI = 5,50) i Niemcy (GCI = 5,49), które zajmują odpowiednio 4 i 5 miejsce w międzynarodowym rankingu obejmującym 144 analizowane kraje. Warto również zwrócić uwagę, iż wartość GCI dla wszystkich krajów wiodących wynosi powyżej 5,00, podczas gdy dla pozostałych państw nie przekracza 4,60. Wartości wskaźnika GCI dla krajów PIGS i postsocjalistycznych są na podobnym poziomie, a państwem najniżej ocenionym w obszarze geograficznym prowadzonych badań jest Grecja (GCI = 4,04), która zajmuje jednocześnie 81 miejsce na arenie międzynarodowej. Wskaźnik GCI dla Polski wynosi 4,48 i jest nieco wyższy niż średnia dla pozostałych krajów postsocjalistycznych.

Drugim miernikiem rozpatrywanym na podstawie Globalnego Raportu Konkurencyjności jest **etap rozwoju gospodarki**, która może być nastawiona⁸²⁷:

1. **Na czynniki wytwórcze** – gospodarka krajów znajdujących się na tym poziomie opiera się na niewykwalifikowanej sile roboczej i zasobach naturalnych; firmy konkurują tu głównie niskimi cenami, oferując podstawowe produkty i usługi, bazując na niskiej produktywności mającej odzwierciedlenie w relatywnie niskich wynagrodzeniach;
2. **Na poprawę efektywności** – w krajach na tym poziomie rozwoju gospodarka koncentruje się na zwiększeniu produktywności oraz polepszeniu jakości produktów i usług;
3. **Na innowacje** – na tym poziomie firmy konkurują oferując nowe i unikalne produkty i usługi wytwarzane z wykorzystaniem wyrafinowanych procesów produkcyjnych opartych na wiedzy i zaawansowanych technologiach.

Zgodnie z metodyką Globalnego Raportu Konkurencyjności podstawową miarą kwalifikującą poziom rozwoju gospodarczego kraju jest poziom PKB na 1 mieszkańca. Dodatkowo państwa mogą znajdować się w fazach transformacyjnych pomiędzy 1 i 2 oraz 2 i 3 poziomem rozwoju.

Poziom rozwoju większości krajów, w których prowadzono badania ankietowe odpowiada nastawieniu na innowacje. Dotyczy on wszystkich krajów wiodących

⁸²⁷ K. Schwab (red.), *The Global Competitiveness...*, dz. cyt., ss. 9-11.

oraz państw z grupy PIGS. W grupie krajów postsocjalistycznych występuje jednak zróżnicowanie. Trzy kraje nastawione są na innowacje i trzy na transformację między 2 i 3 poziomem rozwoju. Bułgaria i Rumunia znajdują się natomiast na poziomie nastawienia na poprawę efektywności. Wskazuje to na trwające wciąż procesy transformacji gospodarczej w krajach postsocjalistycznych. Dotyczy to również Polski, której gospodarka zgodnie z klasyfikacją GCR została zaliczona do grupy przechodzącej obecnie z 2 na 3 poziom rozwoju gospodarczego.

Prezentując sytuację społeczno-gospodarczą na obszarze geograficznym objętym badaniami, warto dokonać również analizy relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi miernikami, które przedstawiono w tabeli 29.

Tabela 29. Relacje zachodzące między miernikami społeczno-gospodarczymi na obszarze geograficznym objętym badaniami ankietowymi

Miernik	Populacja 2013	HDI 2014	PKB per capita PPP	PKB per capita nominal	Liczba MSP na 1000 os.	Nakłady na B+R 2012	GCI 2014	sGEM	GEDİ 2014
Populacja 2013	1,00								
HDI 2014	0,37	1,00							
PKB per capita PPP	0,29	0,95**	1,00						
PKB per capita nominal	0,22	0,88**	0,95**	1,00					
Liczba MSP na 1000 os.	-0,34	-0,04	-0,07	-0,14	1,00				
Nakłady na B+R 2012	0,04	0,78**	0,83**	0,84**	0,01	1,00			
GCI 2014	0,30	0,77**	0,87**	0,88**	-0,28	0,79**	1,00		
sGEM	0,09	0,54*	0,66**	0,68**	-0,39	0,64**	0,83**	1,00	
GEDİ 2014	0,16	0,75**	0,85**	0,87**	-0,28	0,82**	0,94**	0,80**	1,00

*p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności dla współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wartości poszczególnych mierników.

Wyniki korelacji wskazują na bardzo silne zależności ($r_{xy} > 0,7$) zachodzące pomiędzy poziomem produktu krajowego brutto, nakładów na B+R oraz indeksem konkurencyjności GCI a ogólnym poziomem rozwoju społecznego kraju, mierzonym wskaźnikiem HDI. Zaobserwować można również bardzo silną korelację pomiędzy oceną rozwoju „ekosystemu” przedsiębiorczości (GEDİ) a poziomem PKB, wydatkami na badania i rozwój oraz (szczególnie wysoki, $r_{xy} = 0,94$) indeksem konkurencyjności GCI. Relacje zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia MSP (sGEM) są nieco słabiej skorelowane z wymienionymi wskaźnikami społeczno-gospodarczymi. Widać jednak bardzo silną korelację tej oceny z poziomem konkurencyjności mierzonej wskaźnikiem GCI ($r_{xy} = 0,83$). Wyniki te wskazują na występowanie wielu istotnych współzależności pomiędzy kondycją społeczno-gospodarczą państwa a warunkami dla rozwoju i wspierania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Z drugiej strony warunki te nie są istotnie zależne od wielkości populacji kraju, a także od liczby firm sektora MSP przypadającej na 1000 mieszkańców.

Rozdział 17

Charakterystyka próby badawczej

Badania ankietowe przeprowadzono na łącznej próbie 1741 firm sektora MSP, w tym 1217 – przedsiębiorstw z Polski oraz 524 – firmy z 21 innych, wybranych krajów Unii Europejskiej. Wielkość podmiotów wyznaczono na podstawie jednolitej, formalnej definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, określonej w przepisach Unii Europejskiej z uwzględnieniem poziomu średniorocznego zatrudnienia, przychodów netto, sumy aktywów bilansu i niezależności kapitałowej (właścicielskiej) od innych podmiotów.

W próbie dominują firmy z Polski (stanowią one 70% próby). Grupą krajów reprezentowaną najmniej licznie okazały się kraje wiodące (w tym szczególnie Austria, z której odpowiedziały zaledwie 3 firmy). Większość zbadanych firm stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, choć ich udział wahał się od 48% w grupie krajów postsocjalistycznych do 71% w Polsce. Najmniej licznie reprezentowane były natomiast firmy średniej wielkości – ich przeciętny udział w próbie wyniósł 9%.

Należy zwrócić uwagę na znaczne różnice w strukturze wielkości badanych przedsiębiorstw w poszczególnych grupach krajów, co oznacza, iż analizy porównawcze pomiędzy nimi będą możliwe **wyłącznie w ramach tych samych kategorii wielkości firm**⁸²⁸. Ogólną liczbę zbadanych przedsiębiorstw i strukturę ich wielkości w poszczególnych grupach krajów przedstawiono w tabeli 30. Szczegółowe zestawienie badanych firm w podziale na poszczególne kraje zostało zaprezentowane w tabeli Z-4 w załączniku nr 8.

Tabela 30. Ogólna liczba firm biorących udział w badaniach ankietowych w poszczególnych grupach krajów

Kraj / Grupa krajów	Liczba zbadanych firm	% firm w próbie	w tym firmy według wielkości w kraju/krajach					
			Mikro		Małe		Średnie	
			N	%	N	%	N	%
Polska	1 217	70%	868	71%	241	20%	108	9%
Kraje postsoc.	169	10%	81	48%	61	36%	27	16%
Kraje PIGS	202	11%	130	65%	57	28%	15	7%
Kraje wiodące	153	9%	104	68%	40	26%	9	6%
Cała próba	1 741	100%	1 183	68%	399	23%	159	9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W pierwszej kolejności zostaną przedstawione podstawowe elementy charakterystyki firm sektora MSP biorących udział w badaniach, obejmujące formę prawną,

⁸²⁸ Uzasadnieniem dla takiego podejścia są również wnioski z przeglądu literatury oraz wyniki badań eksperckich, w ramach których podkreśla się wysokie, wewnętrzne zróżnicowanie sektora MSP i występowanie wielu istotnych różnic pomiędzy firmami zaliczanymi do odrębnych kategorii wielkości.

okres funkcjonowania, sektor oraz zasięg działania rynkowego. W ujęciu ogólnym przedstawiono je w tabeli 31, natomiast szczegółową strukturę w podziale na poszczególne kraje zaprezentowano w tabeli Z-5 w załączniku nr 8.

Tabela 31. Ogólna prezentacja podstawowych elementów charakteryzujących badane przedsiębiorstwa

Element charakterystyki	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości						Zależność od wielkości firmy
			Mikro		Małe		Średnie		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Forma organizacyjno-prawna firmy									
Os. fizyczna	775	45%	667	57%	93	23%	15	9%	V'C = 0,29**
Sp. osobowa	232	13%	155	13%	57	14%	20	13%	
Sp. z o.o.	614	35%	320	27%	208	52%	86	54%	
Sp. akcyjna	96	6%	33	3%	31	8%	32	20%	
Spółdzielnia	15	1%	4	-	8	2%	3	2%	
Fundacja/stowarzysz.	7	-	4	-	2	1%	1	1%	
Inna	2	-	0	-	0	-	2	1%	
Wiek firmy									
do 5 lat	198	11%	178	15%	18	4%	2	1%	r _s = 0,30**
pow. 5 do 10 lat	368	21%	310	26%	48	12%	10	6%	
pow. 10 do 15 lat	305	18%	205	17%	80	20%	20	13%	
pow. 15 do 20 lat	240	14%	153	13%	66	17%	21	13%	
pow. 20 lat	630	36%	337	29%	187	47%	106	67%	
Sektor działania firmy									
Usługi	1043	60%	807	68%	179	45%	57	36%	V'C = 0,24**
Handel	335	19%	235	20%	78	19%	22	14%	
Produkcja	363	21%	141	12%	142	36%	80	50%	
Zasięg rynkowy działania firmy									
Lokalny	116	7%	98	8%	13	3%	5	3%	r _s = 0,25**
Regionalny	347	20%	261	22%	65	17%	21	13%	
Krajowy	676	39%	511	43%	132	33%	33	21%	
Międzynarodowy	479	27%	259	22%	156	39%	64	40%	
Globalny	123	7%	54	5%	33	8%	36	23%	

*p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności współczynnika korelacji rang r, Spearmana (zbiór krytyczny obustronny). Test niezależności χ^2 (zbiór krytyczny obustronny), siła związku obliczona na podstawie współczynnika V Cramera.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Pod względem **formy organizacyjno-prawnej** badane przedsiębiorstwa działają najczęściej jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (45% próby), przy czym w Polsce ta kategoria występuje w ponad połowie (58,7%) analizowanych podmiotów. W innych grupach krajów dominują natomiast spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a udział osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w próbie jest zdecydowanie niższy. Ogólnie słabiej są reprezentowane spółki akcyjne, przy czym ich udział wzrasta wraz z wielkością badanych podmiotów i w grupie firm średniej wielkości wynosi 20%. Do jednostkowych przypadków można zaliczyć natomiast występowanie w próbie spółdzielni oraz fundacji i stowarzyszeń prowadzących działalność gospodarczą. Respondenci w kwestionariuszu ankiety podali również dwie inne formy prawne (wykraczające poza zakres zaproponowanej kafeterii), wśród których wymieniono instytut badawczy oraz oddział instytutu badawczego.

W badaniach wzięły udział w firmy o zróżnicowanym **okresie funkcjonowania**, przy czym połowę próby stanowią podmioty działające do 15 lat, a pozostała jej część przedsiębiorstwa starsze. Grupą najliczniej reprezentowaną są przedsięwzięcia dojrzałe, działające ponad 20 lat. Jako podstawową zmienną charakteryzującą działalność analizowanych podmiotów przyjęto **zróżnicowanie sektorowe** w podziale na usługi, handel oraz produkcję⁸²⁹. Większość próby (60%) stanowią firmy usługowe, natomiast udział podmiotów handlowych i produkcyjnych jest podobny i wynosi po ok. 20%. Jako ostatni element podstawowej charakterystyki badanych przedsiębiorstw uwzględniono **rynkowy zasięg ich działania**. Pod względem tej cechy, w próbie najczęściej występują firmy funkcjonujące na rynku krajowym (39%), przy czym jednocześnie 34% badanych przedsiębiorstw internacjonalizuje swoją działalność.

Warto zwrócić jednocześnie uwagę, iż zarówno wiek, jak również zasięg rynkowy badanych przedsiębiorstw są istotnie i dodatnio skorelowane liniowo z wielkością podmiotu. Wartości współczynnika korelacji: $r_s = 0,3$ w pierwszym oraz $r_s = 0,25$ w drugim przypadku wskazują, iż większe przedsiębiorstwa charakteryzują się generalnie dłuższym okresem funkcjonowania, jak również częściej prowadzą działalność o większym zasięgu rynkowym. Wyniki testu niezależności χ^2 wykazały jednocześnie istotną statystycznie zależność pomiędzy wielkością badanych przedsiębiorstw, a ich formą organizacyjno-prawną⁸³⁰ $\chi^2 (8, N = 1741) = 288,57^{831}$, $p < 0,01$, a także sektorem działania $\chi^2 (4, N = 1741) = 199,78^{832}$, $p < 0,01$. Tablice krzyżowe będące podstawą tych obliczeń przedstawiono w tabelach Z-6 i Z-7 w załączniku nr 8. Siła tych związków mierzona współczynnikiem V Cramera wskazuje na słabe zależności zarówno pomiędzy wielkością a formą prawną ($V'C = 0,29$), jak również między wielkością a sektorem działania badanych przedsiębiorstw ($V'C = 0,24$).

W ramach dalszych analiz dokonano porównania wieku oraz zasięgu działania rynkowego badanych przedsiębiorstw z Polski z firmami reprezentującymi pozostałe grupy krajów⁸³³. Pierwszym etapem było przeprowadzenie testu H Kruskala-Wallisa, dzięki czemu możliwe było określenie, czy firmy różnią się w poszczególnych grupach. Następnie wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych w celu identyfikacji i oceny kierunku konkretnych różnic pomiędzy firmami z Polski oraz z pozostałych grup krajów.

⁸²⁹ Respondenci zaliczali reprezentowane przez siebie firmy do poszczególnych sektorów działalności pod względem uzyskiwania przeważających przychodów. Należy dodatkowo podkreślić, iż w próbie występuje jednocześnie znacznie większe zróżnicowanie branżowe. Szczegółowa charakterystyka zakresu działalności większości przedsiębiorstw biorących udział w badaniach dostępna jest na stronie internetowej projektu: www.projektmsp.matejun.pl.

⁸³⁰ Z powodu małej liczby obserwacji spółdzielnie, fundacje i stowarzyszenia oraz inne formy prawne połączono w jedną grupę obejmującą 24 podmioty.

⁸³¹ 6,7% komórek tabeli krzyżowej (1) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 2,19.

⁸³² 0,0% komórek tabeli krzyżowej (0) ma liczebność oczekiwaną mniejszą niż 5. Minimalna liczebność oczekiwana wynosi 30,59.

⁸³³ Z powodu nominalnego charakteru zmiennych analizy tej nie przeprowadzono dla form organizacyjno-prawnych oraz sektorów działania badanych podmiotów.

Zgodnie z wcześniejszymi założeniami analizy prowadzono odrębnie dla każdej kategorii wielkości badanych przedsiębiorstw.

Uzyskane wyniki wskazują, iż badane firmy z Polski różnią się istotnie w obu elementach charakterystyki z firmami z pozostałych grup krajów, przy czym różnice dotyczą przede wszystkim podmiotów mikro i małej wielkości. Ogólne wyniki porównania badanych firm z Polski z podmiotami z pozostałych grup krajów, w których prowadzono badania przedstawiono w tabeli 32. Szczegółowe wyniki testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych, w oparciu o które zaprezentowano istotne różnice zostały zamieszczone w tabeli Z-8 w załączniku nr 8.

Tabela 32. Porównanie podstawowych elementów charakteryzujących badane firmy z Polski na tle badanych firm z pozostałych grup krajów

Obszar analizy	Wielkość firmy	H	Prezentacja podstawowych elementów charakterystycznych firm z Polski na tle badanych firm UE z krajów:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Wiek firmy	mikro	47,5**	brak istotnych różnic	krótszy okres funkcjonowania firm	brak istotnych różnic
	małe	24,5**		brak istotnych różnic	
	średnie	0,8			
Zasięg działania	mikro	55,6**	mniejszy zasięg działania rynkowego	mniejszy zasięg działania rynkowego	mniejszy zasięg działania rynkowego
	małe	29,4**	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	średnie	2,0			

*p < 0,05; **p < 0,01. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, p < 0,017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki porównania wskazują, iż w przypadku wieku badanych podmiotów istotne różnice dotyczą jedynie firm mikro, działających w Polsce i w krajach grupy PIGS, w ramach której badane przedsiębiorstwa charakteryzują się dłuższym okresem funkcjonowania. Druga grupa różnic dotyczy natomiast mniejszego zakresu działania mikro i małych przedsiębiorstw z Polski w porównaniu z podmiotami ze wszystkich grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe.

W dalszej kolejności przedstawiono bardziej szczegółową charakterystykę badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia wybranych cech rozwojowych, takich jak: faza cyklu życia (oraz jej dynamika), poziom zarządzania strategicznego oraz zaawansowania technologicznego firmy. Ogólną charakterystykę badanych przedsiębiorstw ze względu na te właściwości przedstawiono w tabeli 33. Szczegółową strukturę w podziale na poszczególne kraje zaprezentowano w tabeli Z-9 w załączniku nr 8.

Tabela 33. Ogólna prezentacja cech rozwojowych badanych przedsiębiorstw

Element charakterystyki	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości						Zależność od wielkości firmy r_s
			Mikro		Małe		Średnie		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Faza cyklu życia firmy									
Pojawienia się	32	2%	30	3%	2	1%	0	%	0,08**
Przeżycia	305	17%	259	22%	39	10%	7	4%	
Dynamicznego wzrostu	447	26%	278	23%	114	28%	55	35%	
Oderwania się i ekspansji	50	3%	17	1%	18	5%	15	10%	
Stabilizacji	499	29%	320	27%	136	34%	43	27%	
Rewitalizacji	288	16%	178	15%	73	18%	37	23%	
Schyłkowa	120	7%	101	9%	17	4%	2	1%	
Dynamika fazy cyklu życia									
Statyczna	924	53%	680	57%	192	48%	52	33%	0,14**
Dynamiczna	817	47%	503	43%	207	52%	107	67%	
Poziom zarządzania strategicznego w firmie									
Brak strategii i jej planów	243	14%	202	17%	29	7%	12	8%	0,25**
Brak strategii ale w planach	141	8%	110	9%	28	7%	3	2%	
Strategia nieformalna	959	55%	680	58%	217	54%	62	39%	
Zbiór dokumentów	253	15%	118	10%	82	21%	53	33%	
Oficjalny dokument	145	8%	73	6%	43	11%	29	18%	
Poziom zaawansowania technologicznego firmy									
Tradycyjne technologie	1165	67%	778	66%	279	70%	108	68%	-0,03
Zaawansowane technologie	576	33%	405	34%	120	30%	51	32%	

*p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Respondenci deklarują, iż reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa funkcjonują w zróżnicowanych **fazach cyklu życia**, przy czym najczęściej (łącznie 55%) wskazywane były etapy: stabilizacji oraz dynamicznego wzrostu. Rozkład faz cyklu życia z punktu widzenia ich dynamiki jest równomierny w przypadku firm mikro i małych. Przedstawiciele firm średniej wielkości częściej deklarowali natomiast funkcjonowanie na etapach charakteryzujących się większą dynamiką.

Badane podmioty reprezentują zróżnicowane podejście do **strategicznego zarządzania rozwojem firmy**. Większość respondentów deklaruje posiadanie nieformalnego planu strategicznego, który najczęściej jest urzeczywistniany poprzez aktywność właściciela firmy. Jedynie 8% podmiotów dysponuje oficjalnym dokumentem strategicznym (np. biznes planem), natomiast ponad 20% przyznaje, iż nie podchodzi strategicznie do swojego rozwoju, w tym 14% badanych firm nie zamierza wprowadzać żadnych zmian w tym zakresie. Biorąc pod uwagę **poziom zaawansowania technologicznego**, badane przedsiębiorstwa w większości deklarują prowadzenie działalności w branżach tradycyjnych. Jedna trzecia próby wskazuje natomiast na działalność zaawansowaną technologicznie, np. w zakresie informatyki, telekomunikacji, prac badawczo-rozwojowych, sprzętu elektronicznego, czy instrumentów medycznych lub precyzyjnych.

Wyniki wskazują, iż prezentowane cechy rozwojowe w większości w słabym lub nieistotnym stopniu są skorelowane z wielkością badanych przedsiębiorstw. Wyjątek stanowi poziom zarządzania strategicznego, w przypadku którego większe podmioty częściej wykorzystują bardziej sformalizowane i długoterminowe podejście do rozwoju.

Jako uzupełnienie tej analizy dokonano porównania cech rozwojowych badanych przedsiębiorstw z Polski z firmami reprezentującymi pozostałe grupy krajów. Podobnie jak poprzednio do oceny ogólnej wykorzystano test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice zidentyfikowano poprzez wykorzystanie testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych. Ogólne wyniki porównania przedstawiono w tabeli 34, natomiast wyniki szczegółowe zostały zaprezentowane w tabeli Z-10 w załączniku nr 8.

Tabela 34. Porównanie cech rozwojowych badanych firm z Polski na tle analizowanych firm z pozostałych grup krajów

Obszar analizy	Wielkość firmy	H	Prezentacja rozwojowych cech badanych firm z Polski na tle badanych firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Faza cyklu życia	mikro	4,9	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	4,7			
	średnie	2,9			
Dynamika fazy cyklu życia	mikro	10,9*	brak istotnych różnic	więcej firm w fazach statycznych	brak istotnych różnic
	małe	4,4		brak istotnych różnic	
	średnie	6,2			
Poziom zarządzania strategicz.	mikro	24,8**	brak istotnych różnic	niższy poziom zarządzania strateg.	niższy poziom zarządzania strateg.
	małe	22,0**	niższy poziom zarządzania strateg.	brak istotnych różnic	
	średnie	1,7	brak istotnych różnic		
Poziom zaawans. technol.	mikro	7,8	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	14,5**			mniejszy poziom zaawans. technol.
	średnie	3,8			brak istotnych różnic

*p < 0,05; **p < 0,01. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, p < 0,017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

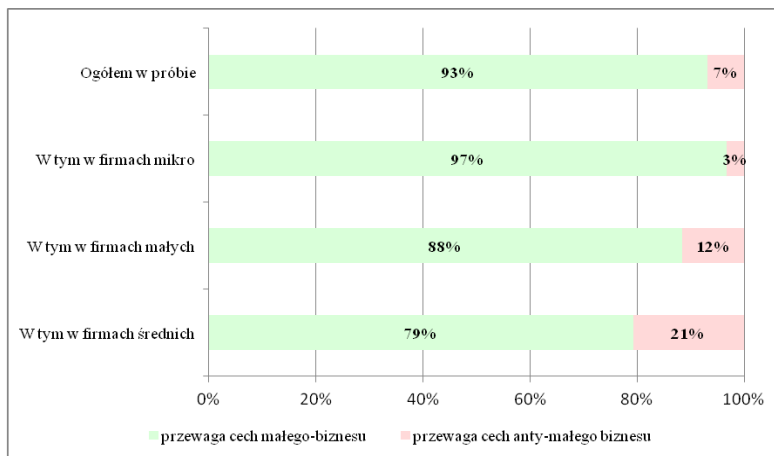
Wyniki testów wskazują na brak istotnych różnic w zakresie faz cyklu życia badanych przedsiębiorstw, a kryterium dynamiki wykazuje jedynie nieco większy zakres deklaracji etapów statycznych przez firmy z Polski w stosunku do podmiotów z krajów grupy PIGS. Również poziom zaawansowania technologicznego analizowanych przedsiębiorstw jest najczęściej podobny, chociaż w tym przypadku małe firmy z Polski deklarują mniejszy zakres wykorzystania wysokich technologii niż podmioty z krajów wiodących.

Nieco większe zróżnicowanie dotyczy natomiast poziomu zarządzania strategicznego. Zaobserwowane różnice obejmują generalnie niższy poziom tej cechy w grupie badanych mikro i małych przedsiębiorstw z Polski, co dotyczy szczególnie relacji w stosunku do firm z krajów wiodących. W przypadku podmiotów średniej wielkości nie stwierdzono natomiast istotnych różnic w zakresie wykorzystania strategicznego podejścia do zarządzania rozwojem firmy.

Ze względu na objęcie badaniami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw analizie poddano również **jakościowe cechy charakterystyczne** dla podmiotów

zaliczanych do tego sektora. Do oceny wybrano 11 wskaźników⁸³⁴ pozwalających na określenie zakresu specyfiki małego biznesu, jak również na identyfikację cech charakterystycznych dla anty-małego biznesu w badanej próbie.

Wyniki wskazują, iż w charakterystyce zdecydowanej większości przedsiębiorstw (1623 firmy, 93% próby) **dominują właściwości małego biznesu**, przy czym zakres podmiotów o przeważających cechach anty-małego biznesu wzrasta z umiarkowaną siłą r_s ($N = 1741$) = 0,44, $p < 0,05$ wraz ze wzrostem wielkości firmy, co przedstawiono na rysunku 6.



Rysunek 6. Zakres występowania firm o przewadze cech małego oraz anty-małego biznesu w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zakres występowania poszczególnych właściwości składających się na charakterystykę jakościową badanych podmiotów jest zróżnicowany. Szczegółowe wyniki dotyczące poziomu cech małego i anty-małego biznesu w próbie przedstawiono w tabeli Z-11 w załączniku nr 8. Wśród cech, które stanowią **fundament specyfiki małego biznesu** w grupie badanych firm można wymienić:

- **jedność własności i zarządzania**, która jest charakterystyczna dla 96% badanych firm, a zakres jej występowania różnicuje się od 98% dla firm mikro do 86% dla podmiotów średniej wielkości,
- **uproszczoną i słabo sformalizowaną strukturę organizacyjną**, która występuje w 95% firm, w tym w 98% mikroprzedsiębiorstw, w 91% małych oraz w 77% średnich podmiotów,
- **oparcie finansowania na źródłach wewnętrznych oraz własnych**, co jest charakterystyczne dla 89% analizowanych przedsiębiorstw i różnicuje się od 92% dla firm mikro do 81% dla firm średnich,
- **wysoki poziom centralizacji zarządzania**, właściwy dla 88% badanych firm i waha się od 90% w przypadku firm mikro do 80% w przypadku firm średnich,

⁸³⁴ Celowo dobrano nieparzystą liczbę wskaźników w celu określenia przewagi cech małego biznesu lub anty-małego biznesu dla każdego badanego przedsiębiorstwa.

- **nastawienie na wysoki poziom niezależności firmy od innych podmiotów**, charakterystyczne dla 82% próby i różnicujące się w zależności do wielkości podmiotu od 83% w firmach mikro do 79% w firmach średnich.

Cechami, które w nieco mniejszym stopniu kształtują specyfikę małego biznesu w badanej próbie są: prosty i nieformalny wewnętrzny system informacyjny, lokalny i regionalny zasięg działania, szeroki i zróżnicowany zakres obowiązków zatrudnionej kadry oraz intuicyjne i nieformalne podejście do zarządzania rozwojem firmy. Właściwości te występują średnio w ponad 50% badanych przedsiębiorstwach, przy czym w przypadku średnich firm dominują charakterystyczne dla anty-małego biznesu: sformalizowane i długoterminowe podejście do rozwoju oraz międzynarodowy, a nawet globalny zasięg działania.

W przypadku dwóch cech jakościowych w badanej próbie przeważają natomiast właściwości charakterystyczne dla firm anty-małego biznesu. Dotyczy to znacznego dostępu do efektów skali w prowadzonej działalności oraz funkcjonowania na szerokiej arenie konkurencji. W obu przypadkach na zakres występowania tych cech wskazało ponad 50% respondentów, przy czym jedynie przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw częściej (52% odpowiedzi) stwierdzali niewielkie możliwości wykorzystania efektów skali w ramach swojej działalności.

Jako uzupełnienie tej analizy przeprowadzono porównanie jakościowej specyfiki badanych przedsiębiorstw z Polski oraz z innych grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe na podstawie szczegółowego zestawienia zaprezentowanego w tabeli Z-12 w załączniku nr 8. Do oceny wykorzystano test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice zidentyfikowano dzięki wykorzystaniu testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych.

Na podstawie przeprowadzonych testów zidentyfikowano istotne różnice w odniesieniu do 7 (z 11) cech jakościowych badanych przedsiębiorstw, przy czym dotyczą one jedynie firm mikro oraz małej wielkości i występują najczęściej tylko w odniesieniu do określonych grup krajów. Zidentyfikowane różnice obejmują m.in.:

- większy zakres wykorzystania prostych i mniej formalnych rozwiązań w zakresie stosowanych systemów informacyjnych przez mikroprzedsiębiorstwa,
- mniejszy zasięg działania rynkowego,
- większe nastawienie na autonomię w procesie rozwoju małych przedsiębiorstw,
- częstsze operowanie na szerokiej arenie konkurencji,
- większy zakres jedności własności i zarządzania w mikroprzedsiębiorstwach,
- bardziej uproszczone i nieformalne rozwiązania stosowane w ramach struktury organizacyjnej.

Brak istotnych różnic pomiędzy firmami z poszczególnych grup występuje natomiast w odniesieniu do takich cech jakościowych, jak: poziom centralizacji zarządzania, zakres obowiązków kadry pracowniczej, podejście do zarządzania rozwojem firmy oraz dostęp do efektów skali. Ogólne wyniki analiz porównawczych przedstawiono w tabeli 35, natomiast wyniki szczegółowe zostały zaprezentowane w tabeli Z-13 w załączniku nr 8.

Tabela 35. Porównanie cech jakościowych badanych firm z Polski na tle analizowanych firm z pozostałych grup krajów

Obszar analizy	Wielkość firmy	H	Przedstawienie cech jakościowych badanych firm z Polski na tle badanych firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
System informacyjny w firmie	mikro	21,8**	brak istotnych różnic	częściej prosty i nieformalny	częściej prosty i nieformalny
	małe	6,8		brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	średnie	4,7			
Przeważający zasięg działania	mikro	49,1**	mniejszy zasięg działania	mniejszy zasięg działania	mniejszy zasięg działania
	małe	13,5**	brak istotnych różnic		
	średnie	0,9			
Nastawienie na autonomię	mikro	6,5	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	14,4**	większe nastawienie na autonomię	większe nastawienie na autonomię	większe nastawienie na autonomię
	średnie	7,3	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
Główne źródła finansowania	mikro	21,5**	brak istotnych różnic	częściej źródła własne, wewnętrzne	brak istotnych różnic
	małe	6,8			
	średnie	4,7			
Arena konkurencji	mikro	39,9**	częściej szeroka arena konkurencji	brak istotnych różnic	częściej szeroka arena konkurencji
	małe	20,2**	brak istotnych różnic		
	średnie	5,3			
Relacje własności i zarządzania	mikro	25,5**	częściej jedność własności i zarządz.	częściej jedność własności i zarządz.	brak istotnych różnic
	małe	2,1	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	
	średnie	4,5			
Struktura organizacyjna firmy	mikro	36,5**	bardziej uproszczona i nieformalna	bardziej uproszczona i nieformalna	brak istotnych różnic
	małe	14,8**		brak istotnych różnic	bardziej uproszczona i nieformalna
	średnie	3,8			brak istotnych różnic

*p < 0,05; **p < 0,01. Test H Kruskala-Wallis (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, p < 0,017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W dalszej kolejności przedstawiono **wyniki osiągnięte przez badane przedsiębiorstwa** w stosunku do głównych konkurentów rynkowych. Były one określone na podstawie subiektywnej deklaracji respondentów na skali ciągłej (przedziałowej), której zakres zmienności wynosił od 0,00 (wyniki znacznie gorsze niż konkurencji) do 1,00 (wyniki znacznie lepsze niż konkurencji). Zgodnie z przyjętą operacjonalizacją modelu konceptualnego wyodrębniono tu dodatkowo wyniki ilościowe oraz wyniki jakościowe. Deklarowane odpowiedzi respondentów wskazują, iż badane podmioty osiągają średnio wyniki na wysokim poziomie (na co wskazuje wartość zmiennej powyżej 0,6), przy czym jakościowe efekty działalności są oceniane na poziomie przeciętnym, natomiast wyniki ilościowe na wysokim poziomie. Dodatkowo można zaobserwować nieco większy poziom deklarowanych wyników firmy wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw. Ogólne zestawienie poziomu odpowiedzi udzielanych przez respondentów wraz z wyodrębnieniem poszczególnych wskaźników składających się na ocenę wyników badanych

podmiotów przedstawiono w tabeli 36. Szczegółową strukturę wyników w podziale na poszczególne kraje zaprezentowano w tabeli Z-14 w załączniku nr 8.

Tabela 36. Ogólne zestawienie wyników rynkowych deklarowanych przez badane przedsiębiorstwa

Zmienna / subzmienna / wskaźniki	Łącznie w próbie		w tym firmy według wielkości						Zależność od wielkości firmy
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Wyniki firmy	0,61	0,16	0,60	0,16	0,63	0,15	0,66	0,15	0,15**
w tym:									
Wyniki ilościowe	0,49	0,19	0,47	0,19	0,52	0,18	0,58	0,18	0,19**
– Wielkość obrotów firmy	0,54	0,21	0,51	0,21	0,57	0,19	0,63	0,21	0,18**
– Zwrot z inwestycji	0,55	0,24	0,54	0,25	0,55	0,23	0,57	0,20	0,04
– Udział w rynku	0,40	0,26	0,36	0,26	0,44	0,25	0,54	0,24	0,21**
Wyniki jakościowe	0,68	0,18	0,68	0,18	0,70	0,17	0,71	0,17	0,08**
– Jakość produktów i usług	0,77	0,19	0,77	0,19	0,77	0,19	0,77	0,21	0,00
– Zdolność do rozwoju produktów i usług	0,66	0,25	0,65	0,26	0,68	0,24	0,69	0,23	0,05*
– Praca zespołowa	0,63	0,27	0,61	0,29	0,69	0,22	0,70	0,22	0,13**
– Wydajność pracowników	0,67	0,24	0,66	0,26	0,67	0,21	0,69	0,21	0,01
– Społeczna odpowiedzialność firmy	0,69	0,26	0,68	0,27	0,68	0,24	0,71	0,23	-0,01

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom wyników ogółem, jak również wyników jakościowych deklarowanych przez badane firmy z Polski **nie różni się istotnie**⁸³⁵ od poziomu wyników deklarowanych przez respondentów z innych grup krajów w żadnej z kategorii wielkości analizowanych przedsiębiorstw. Jedyna zidentyfikowana różnica dotyczy wyników ilościowych deklarowanych przez firmy mikro: $H(3, N = 1183) = 8,7$, $p < 0,05$. Analizy szczegółowe z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya wykazały jednak, iż sytuacja ta nie dotyczy firm mikro z Polski (ich deklaracje nie różnią się istotnie od odpowiedzi podmiotów z innych krajów), ale obejmuje różnice pomiędzy firmami z krajów postsocjalistycznych oraz z krajów grupy PIGS.

Kolejnym elementem analizy wewnętrznego potencjału badanych firm była ocena **przedsiębiorczych oraz kreatywnych postaw i zachowań pracowników**, która została dokonana na skali przedziałowej w zakresie 0,00 (bardzo niski poziom) do 1,00 (bardzo wysoki poziom tej cechy). Z uwagi na specyfikę i wewnętrzne zróżnicowanie firm sektora MSP, a także w oparciu o sugestie ekspertów wyrażone w trakcie badania delfickiego przyjęto, iż cecha ta dotyczy jedynie firm małej i średniej wielkości. Przeciętna ocena dokonana przez respondentów wskazuje na wysoki poziom przedsiębiorczości i kreatywności kadry w analizowanych firmach ($M = 0,64$, $SD = 0,25$), co dotyczy zarówno firm małych ($M = 0,64$), jak również średnich ($M = 0,65$). Analiza przeprowadzona z wykorzystaniem testu H Kruskala-Wallisa wykazała, iż deklarowany poziom przedsiębiorczych oraz kreatywnych postaw i zachowań pracowników nie różni się istotnie pomiędzy firmami z poszczegól-

⁸³⁵ Do oceny wykorzystano test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice zidentyfikowano dzięki wykorzystaniu testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych.

nych grup krajów zarówno w odniesieniu do ocen przedstawicieli firm małych: $H(3, N = 399) = 5,3, p > 0,05$, jak również średnich: $H(3, N = 159) = 0,95, p > 0,05$.

Ostatnim etapem prezentacji próby była **charakterystyka otoczenia**, w którym funkcjonują badane przedsiębiorstwa. Została ona przedstawiona na podstawie subiektywnych ocen respondentów w podziale na ocenę segmentu wsparcia oraz otoczenia rynkowego.

W ramach **subiektywnej oceny segmentu wsparcia** badanych przedsiębiorstw wyróżniono 6 wskaźników dotyczących m.in. oceny warunków oferowanego wsparcia, praktycznych przykładów wykorzystania pomocy przez inne firmy, a także aktywności środowiska lokalnego i instytucji otoczenia biznesu w działaniach pomocowych na rzecz MSP. Ich pomiaru dokonano na wizualnej skali analogowej w skali ciągłej od 0,00 (najniższa ocena warunków) do 1,00 (najwyższa ocena warunków wsparcia).

Wyniki wskazują, iż potencjał segmentu wsparcia został oceniony przez respondentów na niskim poziomie. Dodatkowo poziom oceny w bardzo niewielkim stopniu jest skorelowany z wielkością badanych przedsiębiorstw (r_s dla zmiennej, jak również dla żadnego ze wskaźników nie przekracza poziomu 0,2). Ogólne wyniki subiektywnej oceny segmentu wsparcia przedstawiono w tabeli 37. Szczegółową strukturę odpowiedzi w podziale na poszczególne kraje zaprezentowano w tabeli Z-15 w załączniku nr 8.

Tabela 37. Ogólne wyniki subiektywnej oceny segmentu wsparcia dokonanej przez respondentów

Zmienna/wskaźniki	Łącznie w próbie		w tym firmy według wielkości						Zależność od wielkości firmy r_s
			Mikro		Małe		Średnie		
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Subiektywna ocena segmentu wsparcia	0,27	0,21	0,26	0,21	0,29	0,21	0,36	0,22	0,14**
w tym:									
Warunki oferowanego wsparcia w otoczeniu, dostosowane do możliwości i potrzeb MSP	0,27	0,27	0,25	0,27	0,30	0,27	0,36	0,27	0,14**
Przykłady firm w otoczeniu, które wykorzystują wsparcie	0,37	0,31	0,36	0,31	0,38	0,30	0,44	0,29	0,07**
Aktywność środowiska lokalnego w pozyskiwaniu wsparcia na rzecz firm sektora MSP	0,28	0,28	0,27	0,27	0,29	0,27	0,37	0,29	0,11**
Stabilność i nastawienie krajowego systemu wspierania MSP na długookresowe działania	0,23	0,25	0,21	0,23	0,27	0,26	0,33	0,25	0,15**
Funkcjonowanie wielu różnych instytucji oferujących wsparcie w otoczeniu firmy	0,26	0,27	0,25	0,27	0,28	0,27	0,36	0,27	0,12**
Działania informacyjno-promocyjne instytucji pomocowych	0,21	0,24	0,19	0,24	0,23	0,25	0,28	0,25	0,14**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jako uzupełnienie tej analizy przeprowadzono porównanie subiektywnych ocen segmentu wsparcia dokonanych przez firmy z Polski z ocenami respondentów reprezentujących podmioty działające w pozostałych grupach krajów. Do oceny

ogólnej wykorzystano test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice zidentyfikowano poprzez wykorzystanie testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż poziom subiektywnej oceny segmentu wsparcia nie różni się istotnie pomiędzy firmami z Polski oraz z innych grup krajów, zarówno w odniesieniu do ocen przedstawicieli firm mikro: $H(3, N = 1183) = 5,2, p > 0,05$, małych: $H(3, N = 399) = 6,2, p > 0,05$, jak również średnich: $H(3, N = 159) = 6,9, p > 0,05$. Określone różnice w poziomie oceny występują jednak na poziomie konkretnych wskaźników, co ogólnie przedstawiono w tabeli 38. Szczegółowe wyniki tej analizy zostały zaprezentowane w tabeli Z-16 w załączniku nr 8.

Tabela 38. Porównanie ocen wskaźników składających się na subiektywną ocenę segmentu wsparcia przez firmy z Polski w porównaniu z firmami z pozostałych grup krajów

Obszar analizy	Wielkość firmy	H	Przedstawienie ocen badanych firm z Polski na tle badanych firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Warunki ofer. wsparcia	mikro	23,1**	brak istotnych różnic	niższy poziom oceny	brak istotnych różnic
	małe	8,6*		brak istotnych różnic	niższy poziom oceny
	średnie	2,3			brak istotnych różnic
Przykłady firm w otoczeniu	mikro	6,4	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	1,7			wyższy poziom oceny
	średnie	8,1*			
Aktywn. środ. lokalnego	mikro	4,3	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	3,5			
	średnie	3,8			
Stabilność systemu krajowego	mikro	9,5*	brak istotnych różnic	niższy poziom oceny	brak istotnych różnic
	małe	9,9*		brak istotnych różnic	niższy poziom oceny
	średnie	2,4			brak istotnych różnic
Różnorod. instytucji	mikro	0,6	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	7,3			wyższy poziom oceny
	średnie	8,1*			
Działania inform.-promoc.	mikro	14,0**	brak istotnych różnic	niższy poziom oceny	brak istotnych różnic
	małe	3,8		brak istotnych różnic	
	średnie	5,6			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm z Polski na tle firm z innych grup krajów wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, $p < 0,017$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki wskazują na brak istotnych różnic w ocenie segmentu wsparcia przez firmy z Polski w porównaniu z oceną przez podmioty z krajów postsocjalistycznych. Niewiele różnic występuje też w odniesieniu do firm z krajów grupy PIGS. Więcej zidentyfikowano natomiast w porównaniu z podmiotami z krajów wiodących. W tym przypadku trudno jednak o jednoznaczną interpretację wyników. Z jednej strony bowiem np. małe firmy z Polski niżej oceniają warunki oferowanego wsparcia, jak również stabilność i długoterminowe nastawienie krajowego systemu wspomagania MSP. Z drugiej strony średnie przedsiębiorstwa z Polski obserwują więcej przykładów firm z powodzeniem wykorzystujących wsparcia, jak również wyżej oceniają różnorodność instytucji pomocowych dla firm sektora MSP.

W trakcie badań poddano również analizie relacje zachodzące pomiędzy subiektywną i zobiektywizowaną oceną segmentu wsparcia (wyrażoną poprzez miernik sGEM), a także, dodatkowo, pomiędzy oceną warunków dla rozwoju przedsiębiorczości wyrażoną wskaźnikiem GEDI 2014. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w tabeli 39.

Tabela 39. Relacje pomiędzy zobiektywizowaną i subiektywną oceną segmentu wsparcia oraz oceną warunków dla rozwoju przedsiębiorczości

Zmienna	N	M	SD	sGEM	GEDI 2014	Subiektywna ocena segmentu wsparcia
sGEM	21	0,41	0,07	1,00		
GEDI 2014	22	0,55	0,12	0,80**	1,00	
Subiektywna ocena segmentu wsparcia	22	0,29	0,06	0,20	0,01	1,00

*p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności dla współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki wskazują na brak istotnych statystycznie zależności liniowych pomiędzy subiektywną oceną segmentu wsparcia a oceną środowiska zewnętrznego opartą na miernikach zobiektywizowanych. Zidentyfikowano jedynie słaby poziom relacji pomiędzy opiniami subiektywnymi a zobiektywizowaną oceną segmentu wsparcia w poszczególnych krajach wyrażoną miernikiem sGEM.

Drugim wymiarem analizy środowiska zewnętrznego badanych przedsiębiorstw były wybrane **uwarunkowania otoczenia rynkowego**. Były one oceniane z punktu widzenia niezależnych zmiennych dotyczących presji konkurencji i klientów, perspektyw rozwoju branży, a także zmienności zewnętrznych warunków funkcjonowania. Pomiaru tych zmiennych dokonano w oparciu o subiektywne odpowiedzi respondentów na skali ciągłej w zakresie wartości od 0,00 (najniższa ocena warunków) do 1,00 (najwyższa ocena warunków zewnętrznych). Ogólne wyniki oceny otoczenia rynkowego przedstawiono w tabeli 40. Szczegółową strukturę odpowiedzi w podziale na poszczególne kraje zaprezentowano w tabeli Z-17 w załączniku nr 8.

Tabela 40. Subiektywna ocena wybranych uwarunkowań otoczenia badanych firm

Cecha otoczenia rynkowego	Łącznie w próbie		w tym firmy według wielkości						Zależność od wielkości firmy r_s
			Mikro		Małe		Średnie		
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Zmienność otoczenia firmy	0,51	0,28	0,52	0,28	0,50	0,26	0,53	0,26	-0,01
Poziom konkurencji w branży	0,74	0,24	0,74	0,25	0,73	0,23	0,76	0,23	-0,01
Perspektywy rozwoju branży	0,62	0,25	0,61	0,25	0,65	0,24	0,66	0,22	0,08**
Presja klientów na dział. firmv	0,66	0,26	0,64	0,27	0,68	0,25	0,74	0,21	0,10**

*p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Respondenci ocenili wybrane uwarunkowania otoczenia rynkowego na średnim i wysokim poziomie. Badane firmy działają w umiarkowanie zmiennym środowisku zewnętrznym, co wiąże się jednak z silną presją ze strony konkurentów branżowych,

jak również znaczną siłą przetargową klientów. Pozytywnie należy jednocześnie ocenić dość duże perspektywy rozwoju branży, zidentyfikowane przez respondentów.

Jako uzupełnienie tych analiz przeprowadzono porównanie oceny warunków otoczenia rynkowego firm z Polski oraz z innych grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe. Do oceny ogólnego zróżnicowania wykorzystano test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice zidentyfikowano poprzez wykorzystanie testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych. Ogólne wyniki porównania przedstawiono w tabeli 41. Szczegółowe wyniki testu U zostały natomiast przedstawione w tabeli Z-18 w załączniku nr 8.

Tabela 41. Porównanie subiektywnej oceny otoczenia rynkowego dokonanej przez firmy z Polski oraz podmioty z pozostałych grup krajów

Obszar analizy	Wielkość firmy	H	Przedstawienie ocen badanych firm z Polski na tle badanych firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Zmienność otoczenia firmy	mikro	15,7**	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	większa zmienność
	małe	0,7			brak istotnych różnic
	średnie	8,4*			większa zmienność
Poziom konkurencji w branży	mikro	27,7**	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	większe natężenie konkurencji
	małe	4,4			brak istotnych różnic
	średnie	2,3			
Perspektywy rozwoju branży	mikro	4,1	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	11,5**			mnijšie perspektywy rozwoju branży
	średnie	0,7			brak istotnych różnic
Presja klientów na działalność firmy	mikro	4,7	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	7,3			
	średnie	4,9			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm z Polski na tle firm z innych grup krajów wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, $p < 0,017$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują na brak istotnych różnic w ocenie otoczenia rynkowego przez firmy z Polski oraz z krajów postsocjalistycznych oraz krajów grupy PIGS. Określone różnice zidentyfikowano natomiast w porównaniu z firmami z krajów wiodących. Częściej dotyczą one mikroprzedsiębiorstw (niż małych i średnich) i obejmują bardziej krytyczną ocenę warunków zewnętrznych w takich aspektach, jak: zmienność otoczenia oraz natężenie konkurencji.

Podsumowując przedstawioną charakterystykę próby należy stwierdzić, iż badane firmy w znacznym stopniu wpisują się w teoretyczne ramy specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wszystkie spełniają jednolitą, unijną definicję firm sektora MSP, a jednocześnie charakteryzują się szeregiem cech jakościowych właściwych dla zbiorowości najmniejszych podmiotów gospodarczych.

Duże zróżnicowanie próby pod względem podstawowych cech charakterystycznych, jak również różnorodnie reprezentowane cechy rozwojowe (np. fazy cyklu życia czy poziomy zarządzania strategicznego) pozwalają na uwzględnienie w dalszych analizach szeregu zmiennych kontrolnych, umożliwiających bardziej

obiektywną dyskusję nad uzyskanymi wynikami. W kontekście dalszych badań wartościowe wydaje się również dokonanie subiektywnej oraz zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia. Niezależność tych opinii umożliwi sprawdzenie, czy dla rozwoju badanych przedsiębiorstw większego znaczenia nabiera subiektywne postrzeganie otoczenia przez przedsiębiorców, czy też obiektywne warunki charakterystyczne dla danego obszaru (kraju).

Należy również zwrócić uwagę, iż zakres występowania właściwości jakościowych, jak również cech charakterystycznych badanych podmiotów różnicuje się często istotnie (choć z reguły w umiarkowanym stopniu) w zależności od wielkości podmiotów. Potwierdza to zatem przyjętą w części teoretycznej, jak również podkreśloną w ramach badań eksperckich tezę o wysoce heterogenicznej strukturze wewnętrznej firm sektora MSP.

Ważnym punktem analiz było również dokonanie porównania cech charakterystycznych dla firm z Polski z właściwościami badanych podmiotów z pozostałych grup krajów. Wyniki wskazały na szereg różnic (szczególnie w odniesieniu do mikro i małych firm), ale jednocześnie w przypadku wielu cech nie zaobserwowano istotnego zróżnicowania badanych podmiotów (co dotyczyło głównie firm średniej wielkości).

Respondentami w przeprowadzonych badaniach ankietowych byli właściciele (75%) lub menedżerowie zarządzający analizowanymi podmiotami w imieniu i na rzecz właścicieli (18%). Dopuszczono również możliwość odpowiedzi ze strony pracowników uprawnionych przez kierownictwo, którzy posiadali odpowiednią wiedzę o działalności absorpcyjnej (np. pracowników działu marketingu czy księgowości). Z tej możliwości skorzystało jednak najmniej podmiotów (7%). Zaobserwowano przy tym ogólną prawidłowość wyrażającą się wzrostem odpowiedzi udzielanych przez menedżerów (a w Polsce również przez pracowników) wraz ze zwiększaniem się wielkości reprezentowanej firmy. Jednocześnie malał w tej sytuacji względny udział odpowiedzi właścicieli przedsiębiorstw, co przedstawiono w tabeli 42.

Tabela 42. Stanowisko respondentów w zależności od wielkości reprezentowanej firmy

Stanowisko respondenta	Polska						Inne kraje UE					
	Mikro		Mała		Średnia		Mikro		Mała		Średnia	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Właściciel	755	87%	147	61%	32	30%	248	79%	107	68%	22	43%
Menedżer	83	10%	67	28%	57	53%	47	15%	33	21%	25	49%
Pracownik	30	3%	27	11%	19	18%	20	6%	18	11%	4	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W badaniach wzięli udział przede wszystkim mężczyźni (70%), osoby w różnym wieku, przy czym większość (62%) stanowili respondenci przekraczający 40 lat. Przeważały osoby z wykształceniem wyższym (81%), najczęściej kierunków technicznych (40%) oraz ekonomicznych i menedżerskich (26%). Część respondentów (9 z Polski oraz 4 z innych krajów UE) wskazało, iż posiada wykształcenie zaliczane do kategorii tzw. „wyższe+”, obejmującej np. studia podyplomowe, studia MBA lub stopień naukowy doktora. W celu ujednolicenia

wyników osoby te zakwalifikowano do grupy z wykształceniem wyższym. Jednocześnie 10 ankietowanych wskazało poziom i kierunek wykształcenia wykraczające poza zakres zaproponowanej kafeterii. W przypadku poziomu wykształcenia respondenci z Polski wskazali czterokrotnie „policealne” oraz dwukrotnie „niepełne wyższe”. Jedna osoba z innego kraju UE określiła swoje wykształcenie jako podstawowe, a drugi respondent (z Włoch) wpisał „np”, co prawdopodobnie oznacza „*non pertinente*” (wł.) – „nie dotyczy”. Dwie osoby zaznaczyły jednocześnie inny kierunek wykształcenia, wpisując w jednym przypadku „naukowy”, natomiast w drugim „brak”. Szczegółową charakterystykę przedstawicieli analizowanych przedsiębiorstw z Polski oraz z innych krajów Unii Europejskiej przedstawiono w tabeli 43.

Tabela 43. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach ankietowych

Stanowisko	Polska		Inne kraje UE		Płeć	Polska		Inne kraje UE	
	N	%	N	%		N	%	N	%
Właściciel	934	77%	377	72%	Kobieta	407	33%	116	22%
Menedżer	207	17%	105	20%	Mężczyzna	810	67%	408	78%
Pracownik	76	6%	42	8%					
Wiek	N	%	N	%	Kierunek wykształcenia	N	%	N	%
Do 30 lat	104	9%	40	8%	Humanistyczne	117	10%	32	6%
31-40 lat	421	35%	103	20%	Społeczne	76	6%	26	5%
41-50 lat	309	25%	144	27%	Ekonomia/ Zarządzanie	296	24%	156	30%
pow. 50 lat	383	31%	237	45%	Prawne	60	5%	14	3%
Wykształcenie	N	%	N	%	Ścisłe	97	8%	35	7%
Wyższe	1012	83%	392	75%	Przyrodnicze	25	2%	12	2%
Średnie	180	15%	93	18%	Techniczne	479	39%	218	41%
Zasadnicze	19	2%	37	7%	Rolnicze/leśne	11	1%	5	1%
Inne	6	-	2	-	Medyczne	33	3%	9	2%
					Artystyczne	23	2%	15	3%
					Inne	-	-	2	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W oparciu o zaprezentowaną powyżej charakterystykę próby w kolejnych trzech rozdziałach pracy przedstawiono wyniki badań ankietowych, których celem była ilościowa weryfikacja zaprezentowanego w części teoretycznej modelu konceptualnego.

Rozdział 18

Procesy rozwojowe oraz działalność absorpcyjna badanych firm sektora MSP

Pierwszym etapem prowadzonych analiz empirycznych była analiza i ocena **przebiegu procesów rozwojowych** badanych firm sektora MSP dokonana na podstawie: ich deklarowanej orientacji rozwojowej, realizacji celów rozwoju oraz oceny tendencji wzrostowej. **Nastawienie na rozwój**⁸³⁶ zostało wyrażone subiektywną opinią respondentów na skali ciągłej (przedziałowej) w zakresie od 0,00 (bardzo słaba orientacja rozwojowa) do 1,00 (bardzo silna orientacja rozwojowa). W kwestionariuszu ankiety opisano cechy przedsiębiorstw o wysokim i niskim nastawieniu na rozwój (zgodnie z rozważaniami przedstawionymi w części teoretycznej), dzięki czemu respondenci w bardziej obiektywny sposób mogli odpowiedzieć na zadane pytanie.

Średni poziom zmiennej w badanej próbie wyniósł $M = 0,63$ ($Me = 0,65$), co zgodnie z interpretacją opisową przyjętą w niniejszej pracy wskazuje na **wysoki poziom nastawienia na rozwój**. Miary: położenia, zmienności oraz asymetrii dla orientacji rozwojowej badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 44. Szczegółowe wyniki w podziale na poszczególne grupy krajów zaprezentowano w tabeli Z-19 w załączniku nr 8.

Tabela 44. Statystyki opisujące orientację rozwojową badanych przedsiębiorstw

Orientacja rozwojowa	N	M	Me	SD	As
Ogółem w próbie	1741	0,63	0,65	0,25	-0,40
W tym:					
Firmy mikro	1183	0,60	0,61	0,26	-0,29
Firmy małe	399	0,66	0,71	0,24	-0,51
Firmy średnie	159	0,73	0,76	0,22	-0,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wartości miar położenia wskazują, iż pod względem tendencji centralnej wysoki poziom orientacji rozwojowej jest charakterystyczny dla wszystkich kategorii wielkości badanych firm. Rośnie on jednocześnie liniowo wraz z wielkością analizowanych przedsiębiorstw, chociaż wartość współczynnika korelacji r_s ($N = 1741$) = 0,16, $p < 0,01$ wskazuje na słaby poziom tej zależności. Rozkład odpowiedzi respondentów charakteryzuje się jednocześnie umiarkowaną asymetrią lewostronną, przy czym rośnie ona wraz z wielkością badanych podmiotów i dla firm średniej wielkości przyjmuje już bardzo wysoki poziom.

⁸³⁶ Określenie „nastawienie na rozwój” będzie stosowane zamiennie z pojęciem „orientacji rozwojowej”.

Wyniki testu H Kruskala-Wallisa wskazują, iż deklarowany poziom orientacji rozwojowej nie różni się istotnie pomiędzy firmami z Polski oraz z innych grup krajów, zarówno pod względem ocen przedstawicieli firm mikro: $H(3, N = 1183) = 0,15, p > 0,05$, małych: $H(3, N = 399) = 2,31, p > 0,05$, jak również średnich: $H(3, N = 159) = 0,47, p > 0,05$. W ramach dalszych analiz zaobserwowano następujące, istotne związki statystyczne z poziomem nastawienia na rozwój badanych firm:

- podmioty o wyższej orientacji rozwojowej uzyskiwały jednocześnie lepsze wyniki ze swojej działalności w stosunku do głównych konkurentów rynkowych, $r_{xy}(N = 1741) = 0,47, p < 0,01$, przy czym związek ten dotyczył w większym stopniu wyników jakościowych, $r_{xy}(N = 1741) = 0,44, p < 0,01$, niż ilościowych, $r_{xy}(N = 1741) = 0,33, p < 0,01$,
- silniejsze nastawienie na rozwój w badanej próbie dotyczyło firm, które znajdowały się w dynamicznych fazach cyklu życia, $r_s(N = 1741) = 0,48, p < 0,01$,
- nieco wyższa orientacja rozwojowa występowała w firmach o wyższym poziomie zarządzania strategicznego, $r_s(N = 1741) = 0,26, p < 0,01$, podmiotach działających w branżach zaawansowanych technologicznie, $r_s(N = 1741) = 0,21, p < 0,01$, jak również przedsiębiorstwach o szerszym zasięgu działania rynkowego, $r_s(N = 1741) = 0,21, p < 0,01$.

Analizując przebieg procesów rozwojowych badanych przedsiębiorstw, zapytano respondentów o **najważniejsze cele rozwojowe** w perspektywie ostatnich oraz kolejnych 2 lat. W metryczce zaproponowano 12 podstawowych rodzajowych celów rozwojowych, które dodatkowo pozwalały na zidentyfikowanie kierunków rozwoju w aspekcie: (1) rynkowym albo zasobowym a także (2) ilościowym i jakościowym. Zadaniem respondentów było wskazanie 3 kluczowych celów, jednak w przypadku 117 (7%) firm podano więcej niż 3 cele wyznaczone w perspektywie ostatnich 2 lat. Również 129 (7%) ankietowanych wskazało więcej niż 3 cele wyznaczane na kolejne 2 lata. Przyjmując, iż firmy mogą wyznaczać bardziej złożone wiązki celów, uznano takie odpowiedzi za prawidłowe i zakwalifikowano je do dalszych analiz.

Najczęściej wyznaczanymi celami rozwoju badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich 2 lat było zwiększenie wydajności działalności produkcyjnej lub usługowej oraz wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów i usług na aktualnie obsługiwanych rynkach. Takie wybory wskazują na dominację ilościowej orientacji w procesach rozwojowych, co zostało potwierdzone znaczną przewagą celów ilościowych w stosunku do jakościowych (79% wobec 12%). Znacznie mniejsze zróżnicowanie zaobserwowano natomiast w odniesieniu do kategorii celów rynkowych i zasobowych, przy czym pierwsze z nich w większym stopniu występują w firmach mikrowielkości, natomiast cele zasobowe mają większe znaczenie dla firm małych i średnich. Wśród celów wyznaczanych w ostatnich 2 latach najrzadziej wskazywano natomiast na pozyskanie nowych inwestorów oraz na zmianę profilu firmy z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności. Nie zaobserwowano przy tym istotnych statystycznie zależności zakresu wyznaczanych celów od wielkości badanych przedsiębiorstw (wszystkie wartości współczynnika korelacji $r_s < |0,1|$). Ogólne zestawienie celów wyznaczanych przez badane firmy w okresie ostatnich 2 lat przedstawiono w tabeli 45. Szczegółową strukturę

wyników w podziale na poszczególne grupy krajów, w których prowadzono badania ankietowe zaprezentowano w tabeli Z-20 w załączniku 8.

Tabela 45. Kategorie celów rozwojowych wyznaczanych przez badane przedsiębiorstwa w okresie ostatnich 2 lat

Kategorie celów	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
			Mikro		Małej		Średniej	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Cele według rodzajów								
Zwiększenie wydajności/zdolności produkcyjnych/świadczenia usług	772	44%	494	42%	203	51%	75	47%
Istotna poprawa jakości oferowanych produktów/usług	461	26%	300	25%	117	29%	44	28%
Wzrost nakładów inwestycyjnych, w tym na badania i rozwój i/lub transfer technologii	301	17%	183	15%	80	20%	38	24%
Wzrost zatrudnienia w firmie	326	19%	243	21%	61	15%	22	14%
Wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów/ usług na dotychczas obsługiwany rynek	729	42%	508	43%	154	39%	67	42%
Wprowadzenie dotychczasowych produktów/usług na nowe rynki	480	28%	324	27%	112	28%	44	28%
Wprowadzenie nowych produktów/usług na dotychczas obsługiwany rynek	522	30%	372	31%	112	28%	38	24%
Wprowadzenie nowych produktów/usług na nowe rynki	400	23%	266	22%	96	24%	38	24%
Wprowadzenie nowych metod zarządzania i/lub zmian w strukturze organizacyjnej firmy	319	18%	197	17%	86	22%	36	23%
Intensyfikacja relacji firmy z otoczeniem (np. działania marketingowe i/lub <i>public relations</i>)	357	21%	262	22%	69	17%	26	16%
Pozyskanie nowych inwestorów (w tym wprowadzenie firmy na giełdę kapitałową)	81	5%	49	4%	16	4%	16	10%
Całkowita zmiana profilu firmy z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności	49	3%	35	3%	9	2%	5	3%
Cele rynkowe/zasobowe								
Przewaga celów rynkowych	836	48%	587	50%	178	44%	71	45%
Równowaga celów rynkowych i zasobowych	188	11%	145	12%	31	8%	12	7%
Przewaga celów zasobowych	717	41%	451	38%	190	48%	76	48%
Cele ilościowe/jakościowe								
Przewaga celów ilościowych	1370	79%	927	78%	318	80%	125	79%
Równowaga celów ilościowych i jakościowych	151	9%	113	10%	28	7%	10	6%
Przewaga celów jakościowych	220	12%	143	12%	53	13%	24	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza różnic w strukturze wyznaczanych celów przez przedsiębiorstwa z Polski oraz z innych grup krajów, którą przeprowadzono z wykorzystaniem testu H Kruskala-Wallisa, wykazała istotne różnice występujące w 8 przypadkach. Szczegółowe różnice zidentyfikowano poprzez analizę *post-hoc*, w ramach której zastosowano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych. Wyniki wskazują, iż firmy z Polski w mniejszym zakresie prowadziły działania rozwojowe nakierowane na poprawę jakości oferowanych produktów i usług, a jednocześnie (w ramach większości klas wielkości) częściej zajmowały się wprowadzaniem nowej oferty na nowo rozpoznawane rynki. Mikro i małe firmy działające w Polsce w większym zakresie wyznaczały także cele rynkowe oraz ilościowe, chociaż szczegółowe wyniki różniły się tu w zależności od grupy krajów objętych analizą porównawczą. Ogólne wyniki porównania przedstawiono w tabeli 46. Szczegółowe wyniki testu U zostały natomiast przedstawione w tabeli Z-21 w załączniku nr 8.

Tabela 46. Porównanie struktury celów rozwojowych wyznaczanych w okresie ostatnich 2 lat przez firmy z Polski oraz przez podmioty z pozostałych grup krajów

Kategorie celów	Wielkość firmy	H	Przedstawienie celów rozwojowych badanych firm z Polski na tle badanych firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Poprawa jakości produktów/usług	mikro	36,09**	rzadziej wyznaczany	rzadziej wyznaczany	rzadziej wyznaczany
	małe	16,55**			brak istotnych różnic
	średnie	24,22**			rzadziej wyznaczany
Wzrost zatrudnienia w firmie	mikro	11,79**	brak istotnych różnic	częściej wyznaczany	brak istotnych różnic
	małe	5,93		brak istotnych różnic	
	średnie	1,24			
Wprowadzenie nowych produktów/usług na obecny rynek	mikro	9,59*	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	częściej wyznaczany
	małe	3,05			brak istotnych różnic
	średnie	3,40			
Wprowadzenie nowych produktów/usług na nowe rynki	mikro	30,09**	częściej wyznaczany	częściej wyznaczany	częściej wyznaczany
	małe	9,01*	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	średnie	7,85*		częściej wyznaczany	
Intensyfikacja relacji firmy z otoczeniem	mikro	8,68*	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	częściej wyznaczany
	małe	8,56*	częściej wyznaczany		brak istotnych różnic
	średnie	3,14	brak istotnych różnic		
Całkowita zmiana profilu firmy	mikro	0,55	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	3,39			
	średnie	9,67*			
Cele rynkowe /zasobowe	mikro	31,40**	brak istotnych różnic	częściej cele rynkowe	częściej cele rynkowe
	małe	8,29*	częściej cele rynkowe	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	średnie	4,52	brak istotnych różnic		
Cele ilościowe /jakościowe	mikro	29,20**	częściej cele ilościowe	częściej cele ilościowe	częściej cele ilościowe
	małe	11,93**	brak istotnych różnic		brak istotnych różnic
	średnie	0,56			

*p < 0,05; **p < 0,01. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm z Polski na tle firm z innych grup krajów wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, p < 0,017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Struktura celów rozwojowych wyznaczanych przez badane firmy **na kolejne 2 lata** jest podobna do przedstawionej powyżej. Również w tym przypadku przeważa nastawienie na poprawę wydajności oraz na działania intensyfikujące sprzedaż dotychczasowych produktów na aktualnie obsługiwanych rynkach. Nieco więcej respondentów deklaruje natomiast podjęcie działań mających na celu wprowadzenie nowych produktów na nieobsługiwane dotychczas rynki (27% wobec 23% firm wyznaczających ten cel w okresie ostatnich 2 lat). W zakresie planów na kolejne lata również przeważają nieco zamierzenia rynkowe, przy jednoczesnej dominacji celów ilościowych. Również w tym przypadku nie zaobserwowano istotnych związków zakresu wyznaczanych celów z wielkością badanych przedsiębiorstw.

Uzupełnieniem wiedzy na temat przebiegu procesów rozwojowych było określenie **tendencji wzrostowej badanych firm**. Tendencja ta była określana w oparciu o model zaproponowany przez J. Wasiluczka⁸³⁷, na podstawie konfiguracji dynamiki trzech wskaźników ilościowych: poziomu zatrudnienia, obrotów oraz zysku. Wskaźniki te były wyznaczane na podstawie deklaracji respondentów, a ich dynamika

⁸³⁷ J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich...*, dz. cyt., ss. 132-135.

obejmowała okres 2 ostatnich lat. Wyniki dotyczące kształtowania się powyższych wartości w próbie badawczej (wraz z wyznaczoną na ich podstawie tendencją wzrostową) przedstawiono w tabeli 47. Szczegółowe zestawienie w podziale na poszczególne grupy krajów zaprezentowano w tabeli Z-22 w załączniku nr 8.

Tabela 47. Tendencja wzrostowa badanych firm sektora MSP

Tendencja wzrostowa/ wskaźniki	Kierunek tendencji	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
		N	%	Mikro		Małe		Średnie	
Tendencja wzrostowa	wzrost	963	55%	605	51%	247	62%	111	70%
	brak wzrostu	778	45%	578	49%	152	38%	48	30%
w tym:									
Dynamika zatrudnienia	wzrost	572	33%	304	26%	183	46%	85	53%
	bez zmian	965	55%	722	61%	182	46%	61	38%
	spadek	204	12%	157	13%	34	9%	13	8%
Dynamika obrotów	wzrost	829	48%	529	45%	199	50%	101	64%
	bez zmian	622	36%	428	36%	153	38%	41	26%
	spadek	290	17%	226	19%	47	12%	17	11%
Dynamika zysku	wzrost	720	41%	472	40%	174	44%	74	47%
	bez zmian	697	40%	465	39%	166	42%	66	42%
	spadek	324	19%	246	21%	59	15%	19	12%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż ponad połowa badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich 2 lat wykazała tendencję wzrostową, która częściej opierała się na wzroście obrotów i zysków niż poziomowi zatrudnienia. Zaobserwowano istotną statystycznie zależność pomiędzy zakresem występowania tendencji wzrostowej a wielkością badanych przedsiębiorstw, chociaż wartość współczynnika korelacji wskazuje tu na słabą siłę związku liniowego między tymi dwoma cechami, r_s ($N = 1741$) = 0,13, $p < 0,01$. Efekty wzrostowe wiążą się jednocześnie w umiarkowanym stopniu z poziomem nastawienia na rozwój badanych przedsiębiorstw, r_s ($N = 1741$) = 0,40, $p < 0,01$, a także są bardziej charakterystyczne dla przedsiębiorstw znajdujących się w dynamicznych fazach cyklu życia, r_s ($N = 1741$) = 0,46, $p < 0,01$. Uzależnione są również od poziomu uzyskiwanych przez firmy wyników, r_s ($N = 1741$) = 0,30, $p < 0,01$, przy czym w procesach wzrostowych nieco większego znaczenia nabierają wyniki ilościowe, r_s ($N = 1741$) = 0,31, $p < 0,01$, niż jakościowe, r_s ($N = 1741$) = 0,22, $p < 0,01$.

Uwzględniając zróżnicowanie geograficzne prowadzonych badań ankietowych, przeprowadzono porównanie występowania tendencji wzrostowej w grupach firm różnej wielkości w Polsce oraz w innych grupach krajów. Wyniki uzyskane dzięki wykorzystaniu testu H Kruskala-Wallisa wskazują, iż poziom tej tendencji nie różni się istotnie pomiędzy firmami z Polski oraz z innych grup krajów pod względem ocen przedstawicieli firm mikro: H (3, $N = 1183$) = 6,22, $p > 0,05$, jak również średnich: H (3, $N = 159$) = 9,22, $p < 0,05$ ⁸³⁸. Różnice zaobserwowano natomiast

⁸³⁸ Mimo istotnego statystycznie wyniku testu H analiza *post-hoc* z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych wykazała brak istotnych statystycznie różnic pomiędzy tendencją rozwojową badanych firm średniej wielkości z Polski oraz z innych grup krajów. Istotne różnice w tej sferze zaobserwowano natomiast między badanymi firmami z krajów

w odniesieniu do firm małych: $H(3, N = 399) = 9,21, p < 0,05$. Jako analizę *post-hoc* zastosowano tu test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych, którego wyniki wskazują, że małe przedsiębiorstwa z Polski częściej wykazywały tendencję wzrostową niż podmioty tej samej wielkości z krajów grupy PIGS: $U = 5384,50, Z = -3,035, p < 0,017, r(\text{Pol}) = 155,66, r(\text{PIGS}) = 123,46$.

Poziom faktycznie osiągniętego rozwoju badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich 2 lat określono na podstawie zadeklarowanego przez respondentów stopnia (skuteczności) realizacji wyznaczonych w tym czasie celów rozwojowych. Stopień ten był oceniany przez respondentów na skali przedziałowej od 0,00 (żadne cele nie zostały osiągnięte) do 1,00 (wszystkie cele zostały w pełni osiągnięte). Średni poziom wartości tej zmiennej wyniósł $M = 0,62$, co zgodnie z interpretacją opisową przyjętą w niniejszej pracy wskazuje na **wysoki stopień realizacji celów rozwojowych** w okresie ostatnich 2 lat i jednocześnie wysoki poziom rozwoju badanych przedsiębiorstw. Miary: położenia, zmienności oraz asymetrii tej zmiennej przedstawiono w tabeli 4. Szczegółowe wyniki w podziale na poszczególne grupy krajów zaprezentowano w tabeli Z-23 w załączniku nr 8.

Tabela 48. Statystyki opisujące skuteczność realizacji celów rozwojowych badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich 2 lat

Skuteczność realizacji celów	N	M	Me	SD	As
Ogółem w próbie	1741	0,62	0,62	0,23	-0,43
W tym:					
Firmy mikro	1183	0,60	0,61	0,24	-0,34
Firmy małe	399	0,64	0,69	0,21	-0,53
Firmy średnie	159	0,70	0,72	0,21	-0,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki testu H Kruskala-Wallisa wskazują, iż deklarowany poziom realizacji celów rozwojowych w okresie ostatnich 2 lat nie różni się istotnie statystycznie pomiędzy firmami z Polski oraz z innych grup krajów, zarówno pod względem ocen przedstawicieli firm mikro: $H(3, N = 1183) = 4,59, p > 0,05$, małych: $H(3, N = 399) = 5,24, p > 0,05$, jak również średnich: $H(3, N = 159) = 1,45, p > 0,05$. Analiza wyników wykazuje jednak, iż wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw rośnie skuteczność realizacji wyznaczonych celów rozwojowych. Istotność statystyczna tej korelacji dotyczy jednak wyłącznie przedsiębiorstw z Polski (oraz wyników łącznych próby), a wartość współczynnika korelacji wskazuje na słabą zależność między tymi dwiema zmiennymi, $r_s(N = 1217) = 0,1, p < 0,01$.

Kolejnym etapem prowadzonych prac empirycznych było określenie **zakresu i kierunków działalności absorpcyjnej** realizowanej przez badane przedsiębiorstwa. W tym celu poddano analizie: zakres dotychczasowej i planowanej absorpcji wsparcia przez badane podmioty, trudności występujące w procesie pozyskiwania i wykorzystywania instrumentów pomocowych, profil proabsorpcyjny właścicieli/kierownictwa oraz poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP.

postsocjalistycznych oraz wiodących. Wyniki testu U wskazują, iż badane firmy z krajów wiodących częściej wykazywały tendencję wzrostową niż firmy z krajów postsocjalistycznych, $U = 63,00, Z = -2,57, p < 0,017, r(\text{postsoc.}) = 16,33, r(\text{wiod.}) = 25,00$.

W kwestionariuszu ankiety poproszono respondentów o ocenę zakresu dotychczasowej (w okresie ostatnich 2 lat oraz obecnie) i planowanej (w perspektywie kolejnych 2 lat) absorpcji wybranych instrumentów wsparcia w zarządzaniu rozwojem badanych przedsiębiorstw. Do klasyfikacji instrumentów pomocowych wykorzystano propozycję przedstawioną w części teoretycznej niniejszej pracy, obejmującą: wsparcie finansowe bezzwrotne oraz zwrotne (obce), wsparcie kapitałowe, administracyjno-prawne, doradcze/szkoleniowe/informacyjne, a także technologiczne/proinnowacyjne oraz organizacyjne lub ogólnobiznesowe. Podział taki z pewnością nie wyczerpuje wszystkich form i środków pomocowych dostępnych w różnych krajach, jednak pozwala na rozpoznanie zakresu absorpcji wsparcia przez badane firmy sektora MSP. Respondenci oceniali zakres absorpcji na skali od 0 (brak absorpcji instrumentów wsparcia z danej kategorii), poprzez 1 (niewielki zakres absorpcji), do 3 (bardzo duży zakres absorpcji wsparcia).

Uzyskane wyniki wskazują, iż w okresie ostatnich 2 lat najczęściej absorbowano wsparcie⁸³⁹ doradcze/szkoleniowe/informacyjne (na co wskazuje 74% badanych firm) oraz wsparcie finansowe obce (71% analizowanych przedsiębiorstw). Ogólne odpowiedzi dotyczące podejmowanej i planowanej działalności absorpcyjnej przedstawiono w tabeli 49. Szczegółowe zestawienie wyników w podziale na poszczególne grupy krajów zaprezentowano w tabeli Z-24 w załączniku nr 8.

Tabela 49. Dotychczasowa i planowana absorpcja wsparcia w próbie badanych firm sektora MSP

Kategoria wsparcia	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
	N	%	Mikro		Małe		Średnie	
Dotychczasowa absorpcja wsparcia								
Wsparcie finansowe bezzwrotne	965	55%	583	49%	260	65%	122	77%
Wsparcie finansowe obce	1241	71%	784	66%	320	80%	137	86%
Wsparcia kapitałowe	318	18%	181	15%	91	23%	46	29%
Wsparcie administracyjno-prawne	775	45%	500	42%	192	48%	83	52%
Wsparcie doradcze/szkoleniowe / informac.	1281	74%	832	70%	311	78%	138	87%
Wsparcie technologiczne/proinnowacyjne	915	53%	564	48%	239	60%	112	70%
Wsparcie organizacyjne/ogólnobiznesowe	629	36%	397	34%	160	40%	72	45%
Planowana absorpcja wsparcia								
Wsparcie finansowe bezzwrotne	1241	71%	803	68%	308	77%	130	82%
Wsparcie finansowe obce	1281	74%	823	70%	322	81%	136	86%
Wsparcia kapitałowe	425	24%	251	21%	119	30%	55	35%
Wsparcie administracyjno-prawne	897	52%	583	49%	222	56%	92	58%
Wsparcie doradcze/szkoleniowe/informac.	1354	78%	886	75%	329	82%	139	87%
Wsparcie technologiczne/proinnowacyjne	1054	61%	660	56%	274	69%	120	75%
Wsparcie organizacyjne/ogólnobiznesowe	738	42%	489	41%	173	43%	76	48%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizowane podmioty w najmniejszym zakresie absorbowwały natomiast wsparcie kapitałowe oraz organizacyjne/ogólnobiznesowe. Zaobserwować można przy tym wzrost aktywności absorpcyjnej wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw, co dotyczy wszystkich instrumentów absorbowanych w okresie

⁸³⁹ Uwzględniono tu odpowiedzi wszystkich respondentów, którzy absorbowali instrumenty z danej kategorii bez względu na ocenę zakresu ich wykorzystania.

ostatnich 2 lat przez firmy z Polski, krajów postsocjalistycznych oraz większości instrumentów absorbowanych w tym okresie przez podmioty z krajów PIGS i wiodących.

Również plany na kolejne 2 lata obejmują przede wszystkim absorpcję wsparcia doradczego, szkoleniowego i informacyjnego, a także finansowego. Zaobserwować można jednocześnie wzrost zainteresowania wszystkimi kategoriami instrumentów pomocowych przez badane firmy z Polski oraz z krajów postsocjalistycznych, a także plany wzrostu aktywności absorpcyjnej w stosunku do większości instrumentów pomocowych przez firmy z krajów PIGS i wiodących. Analizowane podmioty wykazują szczególne zainteresowanie intensyfikacją działalności absorpcyjnej w sferze wsparcia finansowego zwrotnego, co może wynikać ze wzrostu znaczenia tego rodzaju wsparcia w najnowszym okresie programowania Unii Europejskiej, obejmującego lata 2014-2020.

W celu wyznaczenia **ogólnej miary zakresu działalności absorpcyjnej** podejmowanej przez dane przedsiębiorstwo przyjęto syntetyczny miernik wyrażający się średnim zakresem wsparcia absorbowanego w okresie ostatnich 2 lat oraz planowanego do absorpcji w okresie kolejnych 2 lat przez badany podmiot. Ponieważ mierniki te przyjmowały wartości w zakresie 0-3 dokonano ich unitaryzacji klasycznej do zakresu 0,00-1,00 w celu wykorzystania do ich interpretacji wartości opisowych przyjętych w pracy oraz doprowadzenia ich do wzajemnej porównywalności z innymi zmiennymi mierzonymi na skalach przedziałowych. Ogólne wyniki dotyczące kształtowania się powyższych wartości w próbie badawczej przedstawiono w tabeli 50. Szczegółowe zestawienie w podziale na poszczególne grupy krajów zaprezentowano w tabeli Z-25 w załączniku nr 8.

Tabela 50. Statystyki opisujące zakres działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich oraz kolejnych 2 lat

Zakres działalności absorpcyjnej w okresie ostatnich 2 lat	N	M	Me	SD	As
Ogółem w próbie	1741	0,26	0,24	0,17	0,51
W tym:					
Firmy mikro	1183	0,23	0,19	0,17	0,61
Firmy małe	399	0,29	0,29	0,17	0,42
Firmy średnie	159	0,35	0,33	0,17	0,24
Zakres planowanej działalności absorpcyjnej w okresie kolejnych 2 lat	N	M	Me	SD	As
Ogółem w próbie	1741	0,31	0,29	0,19	0,48
W tym:					
Firmy mikro	1183	0,29	0,29	0,19	0,59
Firmy małe	399	0,34	0,33	0,19	0,29
Firmy średnie	159	0,40	0,38	0,19	0,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki rozpatrywane z punktu widzenia tendencji centralnej wskazują na **niski zakres prowadzonej działalności absorpcyjnej** w stosunku do potrzeb badanych przedsiębiorstw, przy czym można zaobserwować plany jej intensyfikacji w okresie kolejnych 2 lat. Dodatkowo, prawostronna asymetria rozkładu odpowiedzi świadczy

o przewadze wyników o wartościach poniżej średniej, co jest szczególnie widoczne w przypadku najmniejszych podmiotów z badanej próby.

Wyniki testu H Kruskala-Wallisa wskazują, iż deklarowany przez respondentów zakres prowadzonej działalności absorpcyjnej (zarówno w okresie ostatnich, jak i kolejnych 2 lat) nie różni się istotnie statystycznie pomiędzy firmami z Polski oraz z innych grup krajów pod względem ocen przedstawicieli firm małych: $H_{\text{(ostatnie 2 lata)}} (3, N = 399) = 4,16, p > 0,05$; $H_{\text{(kolejne 2 lata)}} (3, N = 399) = 4,91, p > 0,05$ oraz średnich: $H_{\text{(ostatnie 2 lata)}} (3, N = 159) = 3,47, p > 0,05$; $H_{\text{(kolejne 2 lata)}} (3, N = 159) = 4,96, p > 0,05$. Istotne różnice zaobserwowano natomiast w odniesieniu do firm mikrowielkości: $H_{\text{(ostatnie 2 lata)}} (3, N = 1183) = 24,02, p < 0,05$; $H_{\text{(kolejne 2 lata)}} (3, N = 1183) = 12,06, p < 0,05$. Analiza *post-hoc* z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych wykazała, iż mikroprzedsiębiorstwa z Polski deklarują istotnie statystycznie niższy zakres prowadzonej działalności absorpcyjnej w ostatnich 2 latach niż firmy z krajów grupy PIGS, $U = 41372,00, Z = -4,93, p < 0,003, r(\text{Polska}) = 482,16, r(\text{PIGS}) = 615,25$.

Przebieg działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw opisano z wykorzystaniem procesu składającego się z faz: pozyskiwania i wykorzystania wsparcia. W ankiecie zapytano respondentów o zakres trudności (barier) występujących w kolejnych etapach. Oceny dokonano na skali przedziałowej w zakresie od 0,00 (brak trudności) do 1,00 (bardzo duże trudności). Ogólne wyniki zostały przedstawione w tabeli 51, natomiast szczegółowe zestawienie w podziale na poszczególne grupy krajów zaprezentowano w tabeli Z-26 w załączniku nr 8.

Tabela 51. Trudności w procesie absorpcji wsparcia w opinii badanych przedsiębiorców

Trudności w procesie absorpcji wsparcia	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
			Mikro		Małe		Średnie	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Poziom trudności w procesie absorpcji wsparcia	0,45	0,24	0,46	0,25	0,44	0,22	0,40	0,23
W tym:								
Trudności w fazie pozyskiwania wsparcia:	0,50	0,26	0,51	0,27	0,48	0,24	0,44	0,24
– trudności na etapie identyfikacji	0,53	0,32	0,55	0,33	0,51	0,30	0,45	0,30
– trudności na etapie adaptacji	0,51	0,30	0,53	0,31	0,49	0,28	0,45	0,27
– trudności na etapie aplikacji	0,54	0,30	0,56	0,31	0,52	0,29	0,47	0,28
– trudności na etapie asymilacji	0,41	0,29	0,42	0,30	0,40	0,27	0,38	0,26
Trudności w fazie wykorzystania wsparcia:	0,38	0,26	0,39	0,27	0,38	0,24	0,36	0,25
– trudności na etapie eksploatacji	0,39	0,28	0,40	0,29	0,37	0,26	0,36	0,26
– trudności na etapie ewaluacji	0,39	0,29	0,40	0,30	0,39	0,27	0,38	0,29
– trudności na etapie akumulacji	0,37	0,29	0,37	0,30	0,37	0,28	0,33	0,28

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wartości miary centralnej wskazują, iż badane przedsiębiorstwa identyfikują umiarkowany poziom barier występujących w realizowanej przez nich działalności absorpcyjnej, przy czym większymi trudnościami ($M = 0,50$) charakteryzuje się faza pozyskiwania wsparcia niż jego późniejsze wykorzystanie ($M = 0,38$). Na podstawie odpowiedzi respondentów można stwierdzić, iż najpoważniejsze bariery (o umiarkowanej silne oddziaływania) występują na etapach: identyfikacji wsparcia

oraz aplikacji o instrumenty pomocowe. Z kolei niskim poziomem trudności charakteryzują się wszystkie etapy składające się na fazę wykorzystania wsparcia.

Jako uzupełnienie tej analizy przeprowadzono porównanie oceny barier występujących w procesie absorpcji dokonanej przez przedstawicieli firm z Polski oraz z innych grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe. Do oceny ogólnego zróżnicowania wykorzystano test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice zidentyfikowano dzięki wykorzystaniu testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych. Ogólne wyniki porównania przedstawiono w tabeli 52. Szczegółowe wyniki testu U zostały natomiast przedstawione w tabeli Z-27 w załączniku nr 8.

Tabela 52. Porównanie trudności w procesie absorpcji w ocenie badanych firm z Polski oraz badanych firm z innych krajów UE

Trudności w procesie absorpcji	Wielkość firmy	H	Porównanie trudności w procesie absorpcji badanych firm z Polski oraz badanych firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Trudności w procesie absorpcji	mikro	3,49	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	15,70**	większe trudności		większe trudności
	średnie	12,57**	brak istotnych różnic	mniejsze trudności	brak istotnych różnic
Trudności w fazie pozyskiwania	mikro	7,52	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	19,86**	większe trudności		większe trudności
	średnie	11,44**	brak istotnych różnic	mniejsze trudności	brak istotnych różnic
Trudności w fazie wykorzystania	mikro	8,54*	brak istotnych różnic	mniejsze trudności	brak istotnych różnic
	małe	9,60* ⁸⁴⁰		brak istotnych różnic	
	średnie	9,68*		mniejsze trudności	

*p < 0,05; **p < 0,01. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm z Polski na tle firm z innych grup krajów wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, p < 0,017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż badane, małe firmy z Polski identyfikują większe trudności niż podobne przedsiębiorstwa z innych krajów postsocjalistycznych oraz wiodących. Z kolei średnie przedsiębiorstwa z Polski lepiej oceniają warunki pozyskiwania i wykorzystania wsparcia niż podmioty z krajów grupy PIGS.

Kolejnym etapem była ocena **profilu proabsorpcyjnego** właścicieli /kierownictwa badanych firm sektora MSP, dokonana przez respondentów na podstawie baterii 5 wskaźników. Każdy ze wskaźników był oceniany w odniesieniu do właściciela/ głównego menedżera firmy na skali przedziałowej w zakresie od 0,00 (zdecydowany brak zgodności) do 1,00 (pełna zgodność). Ogólne wyniki zostały przedstawione w tabeli 53, natomiast szczegółowe zestawienie w podziale na poszczególne grupy krajów zaprezentowano w tabeli Z-28 w załączniku nr 8.

⁸⁴⁰ Pomimo istotnego statystycznie wyniku testu H analiza *post-hoc* z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych wykazała brak istotnych statystycznie różnic pomiędzy poziomem barier zidentyfikowanych w fazie wykorzystania wsparcia przez badane firmy małej wielkości z Polski oraz z innych grup krajów. Istotne różnice w tym zakresie zaobserwowano natomiast między badanymi firmami z krajów grupy PIGS oraz wiodących. Wyniki testu U wskazują, iż badane firmy małej wielkości z krajów wiodących wskazywały na istotnie statystycznie mniejszy zakres trudności występujących w fazie wykorzystania wsparcia niż firmy z krajów grupy PIGS, U = 798,50, Z = -2,50, p < 0,017, r(PIGS) = 54,99, r(wiod.) = 40,46.

Tabela 53. Profil proabsorpcyjny właścicieli/kierownictwa badanych firm sektora MSP

Profil proabsorpcyjny właścicieli/kierownictwa badanych przedsiębiorstw i jego składowe	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
	M	SD	Mikro		Małe		Średnie	
Profil proabsorpcyjny właścicieli/ kierownictwa firmy	0,67	0,23	0,65	0,23	0,69	0,22	0,76	0,22
W tym:								
Przedsiębiorczość i nastawienie na okazje	0,70	0,30	0,67	0,30	0,73	0,28	0,81	0,24
Nastawienie na współpracę i otwarcie firmy na kontakty z otoczeniem	0,74	0,28	0,73	0,29	0,75	0,27	0,80	0,26
Podejmowanie skalkulowanego ryzyka w trakcie prowadzenia firmy	0,70	0,29	0,69	0,30	0,72	0,27	0,77	0,23
Pozytywna samoocena i wysokie poczucie własnej skuteczności	0,72	0,26	0,70	0,27	0,74	0,24	0,78	0,25
Pozytywne doświadczenia z wcześniejszych absorpcji wsparcia	0,48	0,36	0,45	0,36	0,50	0,36	0,66	0,34

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Respondenci ocenili potencjał kierownictwa w zakresie prowadzenia działalności absorpcyjnej na wysokim poziomie, przy czym rośnie on nieco wraz ze wzrostem wielkości badanych podmiotów, r_s ($N = 1217$) = 0,15, $p < 0,01$. Warto zwrócić uwagę, iż wskaźnikiem wyraźnie destymulującym poziom tej zmiennej są pozytywne doświadczenia z wcześniejszych działań absorpcyjnych, które zostały ocenione na umiarkowanym poziomie przez ankietowanych. Ocena profilu absorpcyjnego właścicieli/kierownictwa badanych podmiotów nie różni się istotnie statystycznie pomiędzy firmami z Polski oraz z innych grup krajów. Wyniki testu H Kruskala-Wallisa wskazują na brak różnic zarówno w zakresie ocen przedstawicieli firm mikro: H (3, $N = 1183$) = 0,99, $p > 0,05$, małych: H (3, $N = 399$) = 2,42, $p > 0,05$, jak również średniej wielkości: H (3, $N = 159$) = 4,86, $p > 0,05$.

Ostatnim punktem tej części badań było określenie **poziomu nastawienia absorpcyjnego**, które wyraża ogólny stosunek do prowadzenia działalności absorpcyjnej w procesie zarządzania rozwojem badanych firm sektora MSP. Na podstawie rozważań przedstawionych w części teoretycznej oraz ich wstępnej weryfikacji w ramach badań eksperckich do jego pomiaru zbudowano miernik syntetyczny składający się z baterii 4 wskaźników nawiązujących bezpośrednio do podstawowych właściwości merytorycznych tego konstrukt. W ich ramach podkreślono takie cechy, jak m.in. systematyczność, wytrwałość oraz wysoka wartość (z punktu widzenia procesów rozwojowych) prowadzonej działalności absorpcyjnej. Dodatkowo eksperci podkreślili wpływ aktywności innowacyjnej na poziom nastawienia absorpcyjnego MSP, co zostało uwzględnione w badaniach.

Każdy ze wskaźników był oceniany przez respondentów w odniesieniu do reprezentowanego przez nich przedsiębiorstwa na skali przedziałowej w zakresie od 0,00 (zdecydowany brak zgodności) do 1,00 (pełna zgodność). Wartość miernika syntetycznego wyznaczono jako średnią arytmetyczną wartości baterii wskaźników. Ogólne wyniki dotyczące poziomu nastawienia absorpcyjnego badanych firm zostały przedstawione w tabeli 54. Szczegółowe zestawienie wyników w podziale na poszczególne grupy krajów zaprezentowano w tabeli Z-29 w załączniku nr 8.

Tabela 54. Poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP

Nastawienie absorpcyjne badanych przedsiębiorstw	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
			Mikro		Małe		Średnie	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Nastawienie absorpcyjne	0,41	0,25	0,38	0,25	0,42	0,25	0,52	0,28
W tym:								
Podjęcie wielu prób absorpcyjnych	0,36	0,32	0,33	0,31	0,39	0,32	0,51	0,34
Wartość absorbowanego wsparcia w relacji do wielkości (wartości) firmy	0,37	0,33	0,36	0,33	0,39	0,33	0,44	0,32
Systematyczność i wytrwałość w działalności absorpcyjnej	0,33	0,31	0,30	0,31	0,34	0,31	0,50	0,33
Nastawienie na działalność innowacyjną	0,55	0,34	0,54	0,34	0,56	0,33	0,64	0,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tendencja centralna uzyskanych odpowiedzi wskazuje na umiarkowaną wartość nastawienia absorpcyjnego, które wykazuje słabą tendencję rosnącą od poziomu niskiego do wysokiego wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw, r_s ($N = 1741$) = 0,13, $p < 0,01$. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie geograficzne uzyskanych odpowiedzi, analiza wyników przeprowadzona z wykorzystaniem testu H Kruskala-Wallisa wskazuje, iż poziom nastawienia absorpcyjnego nie różni się istotnie pomiędzy firmami z Polski oraz z innych grup krajów pod względem ocen przedstawicieli firm mikro: $H(3, N = 1183) = 3,34$, $p > 0,05$ oraz małych: $H(3, N = 399) = 4,61$, $p > 0,05$. Różnice zaobserwowano natomiast w odniesieniu do firm średniej wielkości: $H(3, N = 159) = 9,21$, $p < 0,05$. Jako analizę *post-hoc* zastosowano tu test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych, którego wyniki wskazują, że średnie przedsiębiorstwa z Polski wykazują istotnie większe nastawienie absorpcyjne niż podmioty tej samej wielkości z krajów wiodących: $U = 199,00$, $Z = -2,94$, $p < 0,017$, $r(\text{Pol}) = 61,66$, $r(\text{wiod}) = 27,11$.

Nastawienie absorpcyjne zostało potraktowane jako jedna z głównych zmiennych w ramach modelowego ujęcia strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP. Dlatego też w części teoretycznej zwrócono uwagę na potencjalne czynniki kształtujące jego wartość. Zgodnie z zaproponowanym modelem konceptualnym poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest uzależniony **od czynników wewnętrznych**, z których podstawowe znaczenie mają: (1) prorozwojowa orientacja firmy, (2) dynamika fazy cyklu życia firmy oraz (3) proabsorpcyjny profil właściciela/kierownictwa firmy. W ramach założeń teoretycznych przyjęto również istotny wpływ **zewnętrznych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości**, przy czym w modelu podkreślono, iż należy rozróżnić tu (4) warunki zobiektywizowane oraz (5) subiektywne postrzeganie warunków zewnętrznych przez właściciela/kierownictwo firmy.

Dodatkowo, **w trakcie badań eksperymentalnych**, respondenci zwrócili uwagę, iż siła nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw jest uzależniona od (6) przedsiębiorczych oraz kreatywnych postaw i zachowań pracowników (co dotyczy jednak wyłącznie firm małej i średniej wielkości), (7) presji klientów i (8) zmienności otoczenia w zakresie trendów rynkowych oraz (9) perspektyw i dynamiki rozwoju branży, w której działa firma. **Jako zmienne kontrolne** w modelu przyjęto natomiast: (10) wielkość podmiotu, (11) wiek firmy, (12) poziom

zarządzania strategicznego, (13) sektor działania firmy, (14) poziom zaawansowania technologicznego oraz (15) zasięg działania rynkowego przedsiębiorstwa.

Aby dokonać oceny wpływu tych czynników na poziom nastawienia absorpcyjnego badanych przedsiębiorstw przeprowadzono wieloczynnikową analizę regresji liniowej metodą wprowadzania. Jako **zmienną zależną** przyjęto poziom nastawienia absorpcyjnego, a **zmiennymi niezależnymi** było 15 wymienionych powyżej czynników, potencjalnie istotnie determinujących zmienność nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP. Wyniki zostały przedstawione łącznie dla całej próby, a także – z powodu zróżnicowania warunków występujących w poszczególnych krajach, w których prowadzono badania ankietowe – w podziale na grupy krajów wyznaczone z wykorzystaniem analizy skupień. Analiza wykresu rozrzutu wykazała liniowy charakter zależności pomiędzy zmienną zależną i predyktorami, natomiast analiza wykresu reszt wykazała występowanie stałej wariancji reszt dla poszczególnych wartości zmiennej niezależnej. Wyniki testu Durбина-Watsona wskazują na brak autokorelacji reszt, natomiast wyniki testu Kołmogorowa-Smirnowa wykazały zachowanie normalności rozkładu reszt. Diagnostyka współliniowości wykazała wartość współczynnika VIF < 4 dla każdej zmiennej niezależnej, zarówno w odniesieniu do łącznych wyników z próby, jak również dla firm z każdej analizowanej grupy krajów. Wyniki analizy regresji zostały przedstawione w tabeli 55.

Tabela 55. Czynniki determinujące nastawienie absorpcyjne badanych firm sektora MSP

Zmienna niezależna	Łącznie w próbie	W tym dla badanych przedsiębiorstw z krajów:			
		Polska	postsoc.	PIGS	wiodących
Orientacja rozwojowa	0,13** (0,04) [0,11]	0,14** (0,05) [0,14]	0,37* (0,17) [0,26]	0,00 (0,16) [0,00]	0,03 (0,26) [0,02]
Dynamika fazy cyklu życia	0,07** (0,02) [0,14]	0,06** (0,02) [0,11]	0,05 (0,06) [0,09]	0,17** (0,06) [0,34]	0,02 (0,08) [0,04]
Profil proabsorpcyjny kierownictwa	0,40** (0,04) [0,34]	0,39** (0,05) [0,36]	0,42* (0,20) [0,27]	0,42* (0,18) [0,33]	0,68** (0,18) [0,56]
Poziom przedsięb. i kreatywności kadry	0,03 (0,03) [0,03]	0,00 (0,04) [0,00]	0,10 (0,17) [0,07]	0,08 (0,12) [0,07]	0,08 (0,13) [0,08]
Subiektywna ocena segmentu wsparcia	0,40** (0,04) [0,33]	0,37** (0,05) [0,32]	0,34* (0,15) [0,26]	0,44** (0,12) [0,34]	0,45** (0,16) [0,39]
Zmienność otoczenia firmy	0,04 (0,03) [0,04]	0,05 (0,04) [0,05]	-0,01 (0,11) [-0,01]	-0,06 (0,10) [-0,07]	0,04 (0,11) [0,05]
Presja klientów na działalność firmy	0,00 (0,03) [0,00]	0,00 (0,04) [0,00]	-0,08 (0,15) [-0,05]	0,06 (0,08) [0,07]	-0,05 (0,11) [-0,05]
Perspektywy rozwoju branży	0,01 (0,04) [0,01]	-0,02 (0,05) [-0,02]	0,07 (0,17) [0,05]	0,05 (0,13) [0,04]	-0,07 (0,14) [-0,06]
Zobiektywizowana ocena segm. wsparcia	-0,12* (0,05) [-0,06]	nie dotyczy ⁸⁴¹		0,36 (0,28) [0,13]	-0,19 (0,17) [-0,15]
Wielkość firmy	0,02 (0,02) [0,04]	0,04 (0,02) [0,07]	-0,04 (0,06) [-0,06]	0,07 (0,06) [0,12]	-0,08 (0,08) [-0,11]
Wiek firmy	-0,01* (0,01) [-0,06]	-0,02** (0,01) [-0,10]	0,02 (0,02) [0,08]	0,01 (0,03) [0,05]	-0,05 (0,03) [-0,18]
Poziom zarządzania strategicznego	0,00 (0,01) [0,01]	0,01 (0,01) [0,03]	0,01 (0,03) [0,03]	0,02 (0,03) [0,07]	-0,04 (0,04) [-0,14]

⁸⁴¹ Z powodu braku zmienności wartości tej zmiennej niezależnej (wartość zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia jest taka sama dla każdej badanej firmy z Polski) niemożliwe było określenie jej wpływu na zmienną zależną w ramach analizy regresyjnej.

Zmienna niezależna	Łącznie w próbie	W tym dla badanych przedsiębiorstw z krajów:			
		Polska	postsoc.	PIGS	wiodących
Sektor: handel*	-0,01 (0,02) [-0,02]	-0,03 (0,03) [-0,04]	0,00 (0,07) [0,01]	-0,09 (0,10) [-0,09]	0,08 (0,08) [0,11]
Sektor: produkcja*	0,03 (0,02) 0,05	0,03 (0,02) [0,05]	0,07 (0,07) [0,12]	0,03 (0,06) [0,06]	-0,01 (0,06) [-0,02]
Zaawansowanie technologiczne	0,02 (0,02) [0,05]	0,03 (0,02) [0,05]	-0,03 (0,06) [-0,05]	-0,05 (0,06) [-0,10]	0,03 (0,06) [0,06]
Zasięg działania	0,00 (0,01) [0,00]	0,00 (0,01) [0,02]	-0,03 (0,04) [-0,09]	-0,06 (0,03) [-0,20]	0,04 (0,03) [0,16]
Stała	0,05 (0,15)	-0,25** (0,07)	-1,05 (0,69)	0,33 (0,45)	0,58 (0,73)
N	1741	1217	169	202	153
R ²	0,56	0,59	0,53	0,62	0,72
R ² skorygowane	0,54	0,57	0,41	0,51	0,57

*p < 0,05; **p < 0,01. Wieloczynnikowa analiza regresji liniowej. Zmienna zależna: nastawienie absorpcyjne. Błędy standardowe w nawiasach okrągłych. Współczynniki standaryzowane w nawiasach kwadratowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki uzyskane dla całej próby oraz dla firm z Polski wskazują, iż kluczową rolę w kształtowaniu nastawienia absorpcyjnego badanych przedsiębiorstw odgrywają wszystkie czynniki zidentyfikowane w zaproponowanym modelu teoretycznym, a także, dodatkowo, jedna ze zmiennych kontrolnych – wiek firmy. Ujemna wartość współczynnika tej zmiennej wskazuje na występowanie większego nastawienia absorpcyjnego w przypadku młodszych przedsiębiorstw, co z punktu widzenia analiz przeprowadzonych w poszczególnych grupach krajów dotyczy jednak wyłącznie firm z Polski.

Szczegółowe wyniki rozpatrywane z uwzględnieniem różnorodności warunków międzynarodowych funkcjonowania badanych przedsiębiorstw są jednak mniej jednoznaczne. Istotny wpływ na kształtowanie się nastawienia absorpcyjnego badanych przedsiębiorstw we wszystkich grupach krajów objętych badaniami uzyskały jedynie dwie zmienne: profil proabsorpcyjny właściciela/głównego kierownictwa firmy oraz subiektywna ocena segmentu wsparcia. Dominujące i dodatnie wartości współczynników dla tych zmiennych wskazują na ich kluczową rolę w kształtowaniu się nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP.

Ocena wpływu dynamiki fazy cyklu życia oraz orientacji rozwojowej w przypadku firm z różnych grup krajów jest niejednoznaczna. Poziom orientacji rozwojowej przedsiębiorstwa determinuje kształtowanie się nastawienia absorpcyjnego jedynie w przypadku podmiotów z Polski oraz z krajów postsocjalistycznych. Z jednej strony może to wynikać z określonych warunków występujących w segmencie wsparcia tych krajów wyrażających się preferencjami dla firm planujących działania i inwestycje rozwojowe. Z drugiej strony może to być spowodowane większą skłonnością do wykorzystywania w tych krajach wsparcia w procesach rozwojowych, co wynika z mniejszego potencjału firm sektora MSP (np. wobec podmiotów z krajów wiodących, czy nawet PIGS) wynikającego z historycznych uwarunkowań polityczno-gospodarczych.

* Z powodu nominalnej skali pomiaru tych zmiennych niezależnych zostały one wprowadzone do modelu jako zmienne zerojedynkowe, pełniąc rolę tzw. zmiennych formalnych.

Dynamika fazy cyklu życia wpływa natomiast istotnie na poziom zmiennej zależnej w przypadku przedsiębiorstw z Polski oraz z krajów grupy PIGS, przy czym rozpatrując wartość współczynników standaryzowanych wpływ ten jest znacznie większy w przypadku krajów PIGS. Może to wynikać z faktu pogarszających się warunków zewnętrznych i utrudnień w dostępie do wsparcia (szczególnie finansowanego ze źródeł publicznych) w tych krajach. W tej sytuacji instrumenty pomocowe mogą być dostępne w większym zakresie dla podmiotów koncentrujących swoje wysiłki na procesach inwestycyjnych i rozwojowych.

Rozpatrując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na istotny wpływ poziomu zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia na zmienną zależną, który występuje jednak wyłącznie w odniesieniu do całości badanej próby. Określenie wpływu tego miernika na poziom nastawienia absorpcyjnego nie było możliwe w przypadku firm z Polski (z powodu braku zmienności wartości tej zmiennej niezależnej), natomiast w przypadku podmiotów z pozostałych grup krajów uzyskano wyniki nieistotne statystycznie. Istotna i ujemna wartość współczynnika zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia rozpatrywana dla całej badanej próby wskazuje, iż poziom nastawienia absorpcyjnego rośnie wraz z pogarszaniem się zewnętrznych warunków w obszarze pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia. Może to wynikać z większego zaangażowania firm sektora MSP w działalność absorpcyjną wywołaną poczuciem konkurencji o pozyskanie wsparcia w warunkach malejącego potencjału środowiska zewnętrznego. W przypadku tej zmiennej do uzyskanych wyników należy podchodzić jednak z dużą ostrożnością, bowiem dominacja firm z Polski w całości próby może istotnie zniekształcać ich walory poznawcze.

Uzyskane wyniki nie potwierdzają więc jednoznacznie istotnego wpływu zobiektywizowanych warunków zewnętrznych na kształtowanie się zmiennej zależnej. Wskazują one jednak z całą pewnością, iż istotny i zdecydowanie większy wpływ na poziom nastawienia absorpcyjnego odgrywa subiektywne postrzeganie rzeczywistości (w obszarze segmentu wsparcia) przez właścicieli/kierownictwo firmy niż zobiektywizowane warunki występujące w tej sferze w danym kraju. Spostrzeżenie to potwierdzają słowa jednego z ekspertów biorących udział w badaniu delfickim, który stwierdził iż „korzystne warunki... , gdy o nich nie wiemy, że są, to słaby impuls” do prowadzenia działalności absorpcyjnej. Należy również zwrócić uwagę, iż rozpatrując standaryzowane wartości współczynników, zmienne „zobiektywizowana ocena segmentu wsparcia” oraz „wiek firmy” w najmniejszym stopniu determinują poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP.

Wyniki badań ankietowych nie potwierdziły natomiast istotnego statystycznie kształtowania się zmiennej zależnej przez „poziom przedsiębiorczości i kreatywności kadry” oraz przez takie rynkowe czynniki zewnętrzne, jak: presja klientów i zmieniających się trendów rynkowych, a także perspektywy rozwoju branży, w której działa firma. Poza „wiekiem firmy” również żadna inna zmienna kontrolna nie wpływa istotnie na poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP. Dotyczy to między innymi sektora funkcjonowania, zaawansowania technologicznego, czy zasięgu działania rynkowego analizowanych podmiotów. Chociaż poziom nastawienia absorpcyjnego jest istotnie statystycznie (lecz słabo) zależny od wielkości badanych przedsiębiorstw, to jednak wpływ wielkości firmy przestaje mieć istotne znaczenie dla kształtowania się wartości zmiennej zależnej wobec

wpływu pozostałych czynników rozpatrywanych w ramach analizy regresji. Oznacza to, iż uzyskane wyniki można odnosić zarówno do badanych firm mikro, jak również małej i średniej wielkości.

Uzyskane wyniki dla przedsiębiorstw z Polski w **pełni potwierdzają zatem hipotezę H1**, zgodnie z którą poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z takimi czynnikami wewnętrznymi, jak: proabsorpcyjny profil właściciela-menedżera, orientacja rozwojowa oraz dynamika fazy cyklu życia firmy. W przypadku podmiotów z pozostałych grup krajów **hipoteza H1 została potwierdzona** tylko częściowo, a wpływ najmniejszej liczby czynników modelowych zidentyfikowano w odniesieniu do przedsiębiorstw z krajów wiodących (w tym przypadku istotny wpływ ma jedynie profil proabsorpcyjny kierownictwa).

Przeprowadzone obliczenia **częściowo weryfikują również hipotezę H2**, zgodnie z którą poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest dodatnio powiązany z subiektywną i zobiektywizowaną oceną jakości oraz dostępności wsparcia w ich otoczeniu. Wyniki wskazują, iż hipoteza H2 jest potwierdzona jedynie w części odnoszącej się do subiektywnej oceny segmentu wsparcia (we wszystkich grupach krajów). Ocena wpływu zobiektywizowanej rzeczywistości jest natomiast wysoce niejednoznaczna, przede wszystkim z powodu dominacji firm z Polski w całości próby.

Dopasowanie modelu mierzone współczynnikiem determinancji R^2 wskazuje, iż we wszystkich przypadkach ponad 50% zmienności nastawienia absorpcyjnego badanych przedsiębiorstw jest wyjaśnione przez przyjęte zmienne objaśniające. Z powodu znacznej liczby predyktorów wyliczono dodatkowo wartość skorygowanego współczynnika determinancji R^2 , którego wartość dla całej próby oraz większości grup krajów (poza grupą krajów postsocjalistycznych) również wynosi ponad 50%. Wobec złożoności konstruktów teoretycznych rozpatrywanych w ramach nauk o zarządzaniu i ich ukształtowaniu przez wiele zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, a także wobec relatywnie niskiego poziomu błędów standaryzowanych (szczególnie w odniesieniu do wyników uzyskanych z całej próby oraz z firm z Polski) można uznać dopasowanie zaproponowanego modelu za wystarczające.

Podsumowując przeprowadzone analizy, można zatem stwierdzić, iż poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP jest dodatnio uzależniony (w aspekcie wewnętrznym) od profilu proabsorpcyjnego właściciela/głównego kierownictwa firmy oraz (w aspekcie zewnętrznym) od subiektywnej oceny segmentu wsparcia przez kierownictwo. Dodatkowo, w zależności od warunków zewnętrznych, może on być determinowany dodatnio przez takie czynniki wewnętrzne, jak: nastawienie na rozwój, dynamika fazy cyklu życia oraz ujemnie przez wiek firmy. Wyniki badań nie potwierdziły natomiast jednoznacznie wpływu zobiektywizowanych warunków występujących w segmencie wsparcia na kształtowanie się nastawienia absorpcyjnego badanych przedsiębiorstw.

Zgodnie z założeniami modelu conceptualnego poziom nastawienia absorpcyjnego istotnie wpływa na poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP. Zakres występowania tego podejścia oraz jego podstawowe determinanty w badanej próbie zostały przedstawione w kolejnym rozdziale pracy.

Rozdział 19

Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w praktyce funkcjonowania badanych przedsiębiorstw

W kolejnej części prowadzonych prac empirycznych przeprowadzono badania dotyczące zakresu wykorzystania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz jego podstawowych determinant. Zgodnie z założeniami modelu konceptualnego podejście to wyraża się stosowaniem przez firmę określonych reguł w obszarach merytorycznych: systemu zarządzania, zasobów, otoczenia, społecznym i przedsiębiorczości. Stopień zaangażowania w stosowanie tych reguł wyraża **poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia** reprezentowany przez daną firmę.

W celu jego pomiaru zbudowano miernik syntetyczny składający się z baterii 11 wskaźników dla podmiotów małych i średnich oraz 10 wskaźników dla firm mikro, przy czym ich układ pozwolił dodatkowo na pomiar subzmiennych określających poszczególne obszary merytoryczne rozpatrywanego konstruktu teoretycznego. Każdy ze wskaźników był oceniany przez respondentów w odniesieniu do reprezentowanego przez nich przedsiębiorstwa na skali przedziałowej od 0,00 (zdecydowanie nie dotyczy firmy) do 1,00 (zdecydowanie dotyczy firmy). Wartość miernika syntetycznego oraz jego subzmiennych została wyznaczona jako średnia arytmetyczna poszczególnych wskaźników.

Wartość miary tendencji centralnej wskazuje, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w badanej próbie jest rozwinięte **na umiarkowanym poziomie** ($M = 0,48$; $Me = 0,49$), przy czym rośnie ono bardzo nieznacznie wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw, $r_s (N = 1741) = 0,10$, $p < 0,01$ i dla firm średniej wielkości osiąga już wartość wysoką (co nie dotyczy jednak średnich firm z krajów wiodących, które wykazały najniższy poziom wartości tej zmiennej). Bardzo wysoki poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia ($M \geq 0,8$) reprezentuje jedynie 13% badanych przedsiębiorstw, w tym 12% firm mikro, 15% małych oraz 18% średnich.

Komponentem wyraźnie stymulującym poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia **jest obszar społeczny** (a szczególnie etyczna i społecznie odpowiedzialna absorpcja wsparcia), w przypadku którego tendencja centralna wykazuje wartość wysoką, niezależnie od wielkości badanych podmiotów. Na niskim poziomie została natomiast oceniona szybkość podejmowanych działań absorpcyjnych badanych przedsiębiorstw, która jest jedną ze składowych obszaru zarządzania. Ogólne wyniki kształtowania się poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem badanych przedsiębiorstw z uwzględnieniem wielkości podmiotów przedstawiono w tabeli 56. Szczegółowe wyniki w podziale na grupy krajów, w których prowadzono badania ankietowe zaprezentowano w tabeli Z-30 w załączniku nr 8.

Tabela 56. Poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia
w grupie badanych firm sektora MSP

Poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia badanych przedsiębiorstw	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
	M	SD	Mikro		Małe		Średnie	
Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	0,48	0,26	0,46	0,26	0,50	0,25	0,56	0,25
W tym:								
Obszar otoczenia	0,49	0,29	0,48	0,30	0,51	0,28	0,54	0,28
– znajomość warunków absorpcji	0,45	0,32	0,44	0,32	0,47	0,31	0,50	0,30
– ocena korzyści i zagrożeń absorpcyjnych	0,54	0,32	0,52	0,33	0,56	0,30	0,58	0,29
Obszar zasobów	0,43	0,30	0,40	0,30	0,45	0,30	0,53	0,28
– mobilizacja i koncentracja zasobów	0,44	0,32	0,42	0,32	0,46	0,31	0,54	0,29
– zaangażowanie kierownictwa i pracowników	0,41	0,33	0,39	0,33	0,43	0,32	0,53	0,31
Obszar społeczny	0,62	0,33	0,61	0,34	0,66	0,31	0,68	0,29
– przywództwo w procesie absorpcji	0,57	0,37	0,56	0,38	0,59	0,35	0,64	0,33
– etyczna i społecznie odpowiedzialna absorpcja wsparcia	0,68	0,37	0,65	0,38	0,73	0,35	0,72	0,32
Obszar systemu zarządzania	0,44	0,31	0,41	0,30	0,46	0,31	0,55	0,30
– nakierowanie wsparcia na cele rozwojowe firmy	0,45	0,36	0,43	0,35	0,47	0,36	0,56	0,34
– dostosowanie wsparcia do sytuacji firmy	0,49	0,36	0,47	0,36	0,51	0,35	0,58	0,32
– szybkość działań absorpcyjnych	0,37	0,33	0,35	0,32	0,40	0,33	0,51	0,33
Obszar organizacyjny	0,43	0,34	0,42	0,36	0,43	0,31	0,49	0,29
– formalne rozwiązania organizacyjne sprzyjające absorpcji	0,45	0,33	nd.	nd.	0,42	0,34	0,52	0,31
– nieformalne warunki proabsorpcyjne	0,43	0,35	0,42	0,36	0,43	0,34	0,46	0,32

nd. – nie dotyczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie geograficzne prowadzonych badań ankietowych wyniki wskazują, iż poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia reprezentowany przez firmy z Polski nie różni się istotnie statystycznie od wartości tej zmiennej wyznaczonej dla firm z pozostałych grup krajów. Wyniki testu H Kruskala-Wallisa wskazują na brak istotnych różnic w tym zakresie zarówno w przypadku ocen przedstawicieli firm mikro: $H(3, N = 1183) = 0,61, p > 0,05$, małych: $H(3, N = 399) = 5,82, p > 0,05$, jak również średniej wielkości: $H(3, N = 159) = 7,23, p > 0,05$. Na poziomie poszczególnych subzmiennych różnice w ujęciu międzynarodowym zaobserwowano:

- w obszarze społecznym w przypadku odpowiedzi respondentów z firm małej wielkości: $H(3, N = 399) = 8,04, p < 0,05$,
- w obszarze otoczenia w zakresie ocen przedstawicieli średnich przedsiębiorstw: $H(3, N = 159) = 8,38, p < 0,05$.

Analizy *post-hoc* z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych wskazują, iż małe firmy z Polski wyżej oceniają poziom rozwoju obszaru społecznego niż podmioty tej samej wielkości z krajów grupy PIGS, $U = 5330,00, Z = -2,64, p < 0,017, r(\text{Pol}) = 155,88, r(\text{PIGS}) = 122,51$. Również respondenci reprezentujący średnie firmy z Polski wyżej ocenili stosowane przez siebie rozwiązania w obszarze otoczenia niż firmy tej samej

wielkości z krajów grupy PIGS, $U = 459,00$, $Z = -2,71$, $p < 0,017$, $r(\text{Pol}) = 65,25$, $r(\text{PIGS}) = 38,60$.

W ramach dalszych analiz zaobserwowano istotną statystycznie oraz silną zależność pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a nastawieniem absorpcyjnym badanych firm sektora MSP. Dotyczy to zarówno wyników uzyskanych dla całej próby, jak również dla poszczególnych kategorii wielkości analizowanych przedsiębiorstw we wszystkich grupach krajów objętych badaniami. W przypadku większości kategorii wielkości badanych firm oraz grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe uzyskano **bardzo wysoki poziom zależności** strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia oraz nastawienia absorpcyjnego analizowanych przedsiębiorstw. Silną zależność zidentyfikowano jedynie w przypadku firm z krajów grupy PIGS. Szczegółowe wyniki tych relacji zostały przedstawione w tabeli 57.

Tabela 57. Relacje pomiędzy nastawieniem absorpcyjnym a strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia badanych firm sektora MSP

Wartość r_{xy}	Cała próba	Polska	Postsoc.	PIGS	Wiodące
Wszystkie badane firmy	0,73**	0,75**	0,72**	0,66**	0,76**
W tym:					
Firmy mikro	0,72**	0,73**	0,70**	0,69**	0,73**
Firmy małe	0,75**	0,76**	0,75**	0,62**	0,83**
Firmy średnie	0,76**	0,79**	0,70**	0,64**	0,81**

** $p < 0,01$. Test istotności dla współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki ilościowe **pozytywnie weryfikują więc hipotezę H3** zgodnie z którą poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z nastawieniem absorpcyjnym tych podmiotów. W znacznej mierze wynika to z faktu, iż obie zmienne warunkują przebieg działalności absorpcyjnej, przy czym nastawienie wiąże się z konkretnymi działaniami podejmowanymi przez podmiot gospodarczy w sferze absorpcji wsparcia, natomiast podejście strategiczne wyraża specyficzną (opisaną w części teoretycznej) konfigurację reguł nastawioną na zwiększenie wpływu działalności absorpcyjnej na procesy rozwojowe firmy.

Zgodnie z założeniami modelu konceptualnego strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP wymaga rozwoju i zaangażowania zasobów: wiedzy i relacji proabsorpcyjnych oraz umiejętności (zdolności): elastyczności i wprowadzania zmian proabsorpcyjnych. Czynniki te wiążą się z przebiegiem procesu absorpcji i wpływają na zapewnienie długoterminowej (względnie trwałej) zdolności firmy do sprawnego pozyskiwania i wykorzystywania form i instrumentów wsparcia procesów rozwojowych. Jako ważny etap prowadzonych badań ankietowych wyznaczono więc ocenę poziomu rozwoju tych zasobów i umiejętności w próbie analizowanych przedsiębiorstw. Do ich oceny wykorzystano mierniki syntetyczne składające się z baterii 5 wskaźników (w przypadku wiedzy, relacji oraz wprowadzania zmian proabsorpcyjnych) oraz 7 wskaźników w odniesieniu do elastyczności proabsorpcyjnej, przy czym w tym

przypadku 6 wskaźników dotyczyło firm mikrowielkości, natomiast 7 – podmiotów małych oraz średnich.

W każdym przypadku poszczególne wskaźniki zostały dobrane merytorycznie na podstawie rozważań przedstawionych w części teoretycznej oraz w oparciu o wyniki badań eksperckich. Każdy ze wskaźników był subiektywnie oceniany przez respondentów w odniesieniu do reprezentowanej przez nich firmy na skali od 0,00 (zdecydowanie nie dotyczy przedsiębiorstwa) do 1,00 (zdecydowanie dotyczy firmy). Wartość miernika syntetycznego dla każdej ze zmiennych została wyznaczona jako średnia arytmetyczna poszczególnych wskaźników, co było możliwe dzięki wysokiej rzetelności uzyskanych odpowiedzi (w każdym przypadku wartość współczynnika alfa Cronbacha > 0,8).

Poziom wiedzy proabsorpcyjnej badanych przedsiębiorstw został oceniony na wysokim poziomie, przy czym rośnie on bardzo nieznacznie wraz ze wzrostem wielkości podmiotów, r_s ($N = 1741$) = 0,09, $p < 0,01$. Głównymi stymulantami tej zmiennej (ocenionymi na wysokim poziomie dla każdej kategorii wielkości badanych firm) są warunki do zachowania oraz dzielenia się wiedzą proabsorpcyjną w przedsiębiorstwie. Wysoką ocenę uzyskały również doświadczenia podmiotów wynikające z dotychczasowej działalności absorpcyjnej. Na średnim poziomie oceniono natomiast działania związane z monitoringiem otoczenia oraz obserwacjami innych podmiotów i wykorzystywaniem doświadczeń z prowadzonej przez nich działań absorpcyjnych. Ogólne wyniki dotyczące kształtowania się poziomu wiedzy proabsorpcyjnej w badanej próbie przedstawiono w tabeli 58. Szczegółowe wyniki w podziale na poszczególne grupy krajów, w których prowadzono badania ankietowe zostały zaprezentowane w tabeli Z-31 w załączniku nr 8.

Tabela 58. Poziom i komponenty wiedzy proabsorpcyjnej badanych firm sektora MSP

Poziom i komponenty wiedzy proabsorpcyjnej badanych przedsiębiorstw	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
			Mikro		Małe		Średnie	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Poziom wiedzy proabsorpcyjnej	0,52	0,25	0,51	0,26	0,53	0,24	0,60	0,24
W tym:								
Monitoring otoczenia nastawiony na zbieranie informacji przydatnych w procesie absorpcji wsparcia	0,38	0,33	0,36	0,33	0,40	0,31	0,50	0,32
Obserwacje innych podmiotów i wykorzystywanie ich doświadczeń związanych z absorpcją wsparcia	0,40	0,31	0,39	0,32	0,40	0,30	0,50	0,29
Wykorzystywanie własnych doświadczeń wynikających z wcześniejszych działań absorpcyjnych	0,53	0,35	0,51	0,35	0,56	0,32	0,64	0,31
Warunki do zachowywania wiedzy w firmie	0,63	0,32	0,62	0,32	0,64	0,31	0,68	0,28
Warunki do dzielenia się wiedzą w firmie	0,66	0,31	0,66	0,32	0,65	0,30	0,69	0,26

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom elastyczności proabsorpcyjnej badanych firm sektora MSP analizowany na podstawie tendencji centralnej dla całości próby wykazuje wartość umiarkowaną ($M = 0,50$; $Me = 0,52$). Jest on jednocześnie słabo skorelowany liniowo z wielkością badanych przedsiębiorstw, r_s ($N = 1741$) = 0,14, $p < 0,01$, co powoduje, iż jego wartość rośnie od poziomu umiarkowanego (dla firm mikro)

do poziomu wysokiego (dla firm średniej wielkości). Ogólne wyniki dotyczące kształtowania się poziomu elastyczności proabsorpcyjnej w próbie badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 59. Szczegółowe wyniki w podziale na poszczególne grupy krajów, w których prowadzono badania ankietowe zostały zaprezentowane w tabeli Z-32 w załączniku nr 8.

Tabela 59. Poziom i komponenty elastyczności proabsorpcyjnej badanych firm sektora MSP

Poziom i komponenty elastyczności proabsorpcyjnej badanych przedsiębiorstw	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
			Mikro		Małe		Średnie	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Poziom elastyczności proabsorpcyjnej	0,50	0,26	0,48	0,26	0,54	0,24	0,60	0,24
W tym:								
Zdolność do łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych	0,49	0,32	0,47	0,33	0,50	0,31	0,59	0,30
Zdolność do szybkiego dostosowywania się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia	0,50	0,32	0,48	0,33	0,53	0,31	0,60	0,29
Dążenie do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie	0,48	0,33	0,45	0,33	0,50	0,32	0,60	0,32
Zdolność do modyfikacji struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z absorpcją wsparcia	0,57	0,32	nd.	nd.	0,55	0,32	0,61	0,31
Posiadanie rezerw zasobowych, które można wykorzystać w działaniach absorpcyjnych	0,42	0,33	0,38	0,33	0,49	0,32	0,53	0,31
Zdolność do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe	0,55	0,31	0,53	0,32	0,58	0,30	0,62	0,26
Nastawienie na identyfikację i wykorzystywanie okazji rynkowych	0,58	0,31	0,56	0,32	0,61	0,29	0,64	0,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż do ważniejszych stymulantów elastyczności proabsorpcyjnej badanych przedsiębiorstw można zaliczyć zdolność do podejmowania działań w zakresie identyfikacji, wykorzystywania okazji oraz wyprzedzania trendów rynkowych, a także działania związane z modyfikowaniem struktury organizacyjnej oraz zatrudnienia w związku z prowadzoną działalnością absorpcyjną (co jednak nie dotyczy firm mikro z powodu ich ograniczonych rozmiarów mierzonych wielkością zatrudnienia oraz dominacją nieformalnych rozwiązań organizacyjnych). Respondenci na niższym (choć wciąż umiarkowanym) poziomie ocenili natomiast przede wszystkim zdolność redundancji zasobów możliwych do wykorzystania w działalności absorpcyjnej, dążenie do rozwoju cech premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie (takich, jak np.: szybki rozwój i wzrost, innowacyjność, zwiększanie poziomu zatrudnienia, innowacyjność, internacjonalizacja działalności, czy specyficzna lokalizacja prowadzonej działalności, np. na obszarach wiejskich). Wartość poszczególnych wskaźników rośnie jednak liniowo wraz ze wzrostem badanych przedsiębiorstw i dla firm średniej wielkości osiąga już najczęściej wysoki poziom.

Kolejne analizy dotyczyły **poziomu relacji proabsorpcyjnych** badanych przedsiębiorstw. Tendencja centralna tej zmiennej wskazuje na jej niski poziom w całej próbie ($M = 0,39$, $Me = 0,37$) przy czym, podobnie jak poziom wiedzy i elastyczności proabsorpcyjnej, rośnie on liniowo wraz z wielkością badanych podmiotów, $r_s (N = 1741) = 0,14$, $p < 0,01$, osiągając wartość umiarkowaną dla firm średnich. W ramach poszczególnych wskaźników respondenci szczególnie nisko ocenili zaangażowanie lub podejmowanie działań popierających lobbing organizacji branżowych. Badane przedsiębiorstwa w niewielkim zakresie rozwijają również relacje sieciowe oraz długoterminowe relacje z instytucjami występującymi w segmencie wsparcia firm sektora MSP. Stymulantą relacji proabsorpcyjnych w badanej próbie są natomiast działania związane z wykorzystywaniem różnorodnych technik negocjacyjnych i metod budowania więzi między partnerami w procesach współdziałania międzyorganizacyjnego. Wyniki wskazują, iż badane przedsiębiorstwa potrafią również oceniać i selekcjonować donatorów wsparcia z punktu widzenia potrzeb absorpcyjnych i rozwojowych firmy. Wartość tych dwóch wskaźników osiąga poziom przeciętny dla przedsiębiorstw ze wszystkich kategorii wielkości, przy czym dla firm średnich zbliża się do wartości wysokich.

Ogólne wyniki dotyczące kształtowania się poziomu relacji proabsorpcyjnych w badanej próbie zaprezentowano w tabeli 60. Szczegółowe wyniki w podziale na poszczególne grupy krajów, w których przeprowadzono badania ankietowe zostały przedstawione w tabeli Z-33 w załączniku nr 8.

Tabela 60. Poziom i komponenty relacji proabsorpcyjnych badanych firm sektora MSP

Poziom i komponenty relacji proabsorpcyjnych badanych przedsiębiorstw	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
	M	SD	Mikro		Małe		Średnie	
Poziom relacji proabsorpcyjnych	0,39	0,26	0,37	0,26	0,41	0,24	0,51	0,25
W tym:								
Rozwój długoterminowych relacji z instytucjami tworzącymi system wsparcia MSP	0,35	0,34	0,32	0,33	0,38	0,34	0,52	0,34
Zdolność oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia potrzeb rozwojowych firmy	0,48	0,34	0,45	0,34	0,50	0,33	0,59	0,32
Rozwój relacji sieciowych ułatwiający absorpcję wsparcia	0,34	0,33	0,32	0,32	0,35	0,32	0,45	0,33
Zaangażowanie lub poparcie dla lobbingu organizacji branżowych	0,29	0,32	0,28	0,32	0,30	0,32	0,40	0,32
Wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami	0,50	0,34	0,48	0,35	0,51	0,33	0,58	0,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jako kolejną determinantę strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wskazano **wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych**. Tendencja centralna tej zmiennej wskazuje na umiarkowany poziom w całej próbie ($M = 0,55$; $Me = 0,58$), który jednak w niewielkim stopniu rośnie liniowo wraz z wielkością badanych podmiotów, $r_s (N = 1741) = 0,10$, $p < 0,01$, osiągając wysoki poziom dla średnich przedsiębiorstw, co dotyczy również wartości wszystkich wskaźników opisywanej zmiennej. Ogólne

wyniki dotyczące poziomu zdolności do wprowadzania zmian proabsorpcyjnych w badanych firmach sektora MSP przedstawiono w tabeli 61. Szczegółowe wyniki w podziale na poszczególne grupy krajów, w których przeprowadzono badania ankietowe zostały zestawione w tabeli Z-34 w załączniku nr 8.

Tabela 61. Poziom i komponenty wprowadzania zmian proabsorpcyjnych badanych firm sektora MSP

Poziom i komponenty wprowadzania zmian proabsorpcyjnych badanych przedsiębiorstw	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
			Mikro		Małe		Średnie	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Poziom wprowadzania zmian proabsorpcyjnych	0,55	0,29	0,53	0,29	0,57	0,26	0,63	0,26
W tym:								
Obserwacje procesów zmian w firmie i osiągniętych dzięki nim efektów	0,50	0,33	0,47	0,33	0,51	0,32	0,61	0,30
Zapewnienie przywództwa w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie	0,56	0,34	0,54	0,35	0,57	0,31	0,63	0,30
Angażowanie pracowników w proces wprowadzania zmian	0,55	0,34	0,53	0,35	0,58	0,31	0,63	0,29
Wyjaśnianie pracownikom i kadrze menedżerskiej działań związanych z absorpcją wsparcia	0,52	0,35	0,49	0,36	0,55	0,32	0,62	0,31
Otwartość firmy na zmiany sprzyjające działalności absorpcyjnej	0,61	0,33	0,60	0,34	0,62	0,31	0,66	0,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocena poszczególnych wskaźników tej zmiennej wskazuje, iż badane przedsiębiorstwa są w wysokim stopniu otwarte na wprowadzanie zmian sprzyjających lub wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej. Pozostałe wskaźniki zostały ocenione na umiarkowanym poziomie, przy czym wartości tendencji centralnych wskazują na niewielki poziom różnic pomiędzy poszczególnymi komponentami poziomu wprowadzania zmian proabsorpcyjnych badanych firm sektora MSP.

Ważnym etapem analizy determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w badanej próbie było porównanie ich poziomu określonego przez firmy z Polski z ocenami przedsiębiorstw z innych grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe. Do oceny ogólnego zróżnicowania wykorzystano test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice zostały zidentyfikowane dzięki zastosowaniu testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych. Zidentyfikowany poziom elastyczności proabsorpcyjnej nie różni się istotnie statystycznie pomiędzy firmami z Polski oraz z innych grup krajów zarówno w odniesieniu do ocen przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw: $H(3, N = 1183) = 4,32, p > 0,05$, firm małych: $H(3, N = 399) = 2,00, p > 0,05$, jak również średnich: $H(3, N = 159) = 6,62, p > 0,05$. Istotne statystycznie różnice zidentyfikowano natomiast w poziomie pozostałych czynników, co przedstawiono w tabeli 62. Szczegółowe wyniki testu U zostały przedstawione w tabeli Z-35 w załączniku nr 8.

Tabela 62. Porównanie poziomu determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w ocenie badanych firm z Polski oraz firm z innych krajów UE

Determinanty	Wielkość firmy	H	Porównanie poziomu determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia firm z Polski oraz firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Wiedza proabsorpcyjna	mikro	1,02	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	10,72*	niższy poziom wiedzy		
	średnie	2,07	brak istotnych różnic		
Relacje proabsorpcyjne	mikro	12,57**	brak istotnych różnic	niższy poziom relacji	niższy poziom relacji
	małe	5,75		brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	średnie	0,12			
Wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych	mikro	1,33	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	małe	0,70			wyższy poziom zmian
	średnie	9,74*			

*p < 0,05; **p < 0,01. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm z Polski na tle firm z innych grup krajów wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, p < 0,017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki testu U wskazują, iż w określonych kategoriach wielkości (odpowiednio: małych i mikro) firmy z Polski w mniejszym zakresie rozwijają wiedzę oraz relacje proabsorpcyjne niż podmioty tej samej wielkości, odpowiednio z krajów postsocjalistycznych oraz z grupy krajów PIGS i wiodących. Średnie przedsiębiorstwa z Polski wyżej oceniają natomiast zdolność do wprowadzania zmian proabsorpcyjnych niż firmy tej samej kategorii wielkości z krajów wiodących.

W ramach dalszych obliczeń przeprowadzono analizy poziomu poszczególnych czynników kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia z wykorzystaniem uwzględnionego w ramach operacjonalizacji modelu konceptualnego wyodrębnienia w ich ramach dwóch obszarów merytorycznych: (1) związanego bezpośrednio z działalnością absorpcyjną i (2) dotyczącego w większym zakresie ogólnych warunków funkcjonowania firmy. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w tabeli 63.

Tabela 63. Determinanty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w podziale na obszar związany z działalnością absorpcyjną oraz z ogólną działalnością firmy

Poziom wskaźników związanych z działalnością absorpcyjną oraz z ogólną działalnością firmy	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości						Zależność od wielkości firmy r_s
			Mikro		Małe		Średnie		
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Wiedza proabsorpcyjna									
– związana z działalnością absorpcyjną	0,44	0,28	0,42	0,29	0,45	0,27	0,55	0,27	0,12**
– związana z ogólną działalnością firmy	0,65	0,29	0,64	0,30	0,65	0,28	0,69	0,26	0,02
Elastyczność proabsorpcyjna									
– związana z działalnością absorpcyjną	0,48	0,27	0,45	0,27	0,51	0,26	0,58	0,26	0,15**
– związana z ogólną działalnością firmy	0,57	0,29	0,55	0,30	0,59	0,28	0,64	0,24	0,09**
Relacje proabsorpcyjne									
– związane z działalnością absorpcyjną	0,37	0,26	0,34	0,26	0,38	0,26	0,49	0,27	0,15**
– związane z ogólną działalnością firmy	0,50	0,34	0,48	0,35	0,51	0,33	0,58	0,30	0,07**
Wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych									
– związana z działalnością absorpcyjną	0,56	0,31	0,55	0,32	0,59	0,29	0,64	0,29	0,08**
– związana z ogólną działalnością firmy	0,53	0,30	0,51	0,31	0,55	0,28	0,62	0,27	0,10**

*p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki pomiarów wskazują, iż stymulantami większości determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia są wskaźniki związane w większym stopniu z ogólną działalnością firmy niż wskaźniki związane bezpośrednio z działalnością absorpcyjną. Jedynie poziom wprowadzania zmian proabsorpcyjnych jest w nieco większym zakresie stymulowany przez wskaźniki pierwszego rodzaju, przy czym różnice w poziomie obu kategorii wskaźników są tu najmniejsze. Poziom oceny poszczególnych wskaźników związanych bezpośrednio z działalnością absorpcyjną jest przy tym w większości przypadków nieco silniej skorelowany liniowo z wielkością badanych przedsiębiorstw, choć poziom zależności obu zmiennych przyjmuje słabe wartości. Z powodu relatywnie niewielkich różnic w ocenie poszczególnych czynników przez badane przedsiębiorstwa z poszczególnych grup krajów, w których przeprowadzono badania ankietowe nie przeprowadzono w tym przypadku porównań międzynarodowych.

W ostatnim etapie tej części badań poddano analizie relacje zachodzące pomiędzy strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia oraz jego podstawowymi determinantami. Obliczenia przeprowadzone z wykorzystaniem współczynnika korelacji Pearsona wykazały występowanie istotnych statystycznie zależności liniowych pomiędzy tymi zmiennymi, co przedstawiono w tabeli 64.

Tabela 64. Korelacje pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a jego podstawowymi determinantami

Zmienna	Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	Wiedza proabsorpcyjna	Elastyczność proabsorpcyjna	Relacje proabsorpcyjne	Wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych
Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	1				
Wiedza proabsorpcyjna	0,77**	1			
Elastyczność proabsorpcyjna	0,71**	0,69**	1		
Relacje proabsorpcyjne	0,68**	0,71**	0,67**	1	
Wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych	0,70**	0,69**	0,74**	0,64**	1

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności dla współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki wskazują, iż w większości przypadków siła korelacji liniowej pomiędzy zmiennymi objaśniającymi a strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia jest silniejsza, niż zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi niezależnymi i najczęściej osiąga bardzo silne wartości ($r_{xy} > 0,7$). Zaobserwowano tu jednak dwa wyjątki, dotyczące korelacji pomiędzy poziomem (1) wiedzy i relacji proabsorpcyjnych oraz (2) elastyczności i wprowadzania zmian proabsorpcyjnych. Siła tych zależności wykazuje w obu przypadkach bardzo wysoki poziom ($r_{xy} > 0,7$) i jest wyższa niż relacje liniowe tych zmiennych z poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Potwierdza to zatem występowanie opisanych w części teoretycznej i zidentyfikowanych przez jednego z ekspertów zależności merytorycznych pomiędzy tymi czynnikami objaśniającymi.

Eksperci w ramach badania delfickiego zidentyfikowali **dodatkowe czynniki**, kształtujące ich zdaniem poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia firm sektora MSP. Zaliczono do nich: (1) umiejętność kompetentnego przygotowania wniosków i dokumentacji uzupełniającej, wymaganych w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia, (2) opinie o rzetelności firmy i wykorzystywania przez nią wcześniejszych form wsparcia w różnych środowiskach opiniotwórczych, np. w bankach i innych instytucjach finansowych, w urzędach czy u kooperantów oraz (3) poziom kontroli skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia.

Zaproponowane, dodatkowe czynniki zostały poddane ocenie w ramach badań ankietowych. Ich wartość wyznaczono w oparciu o zmienne proste (jednowskaźnikowe), a pomiaru dokonano na podstawie ocen respondentów w odniesieniu do reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw na skali przedziałowej w zakresie od 0,00 (bardzo niska ocena zmiennej w danej firmie) do 1,00 (bardzo wysoka ocena zmiennej). Ogólne wyniki dotyczące kształtowania się wartości tych zmiennych w badanej próbie z uwzględnieniem poszczególnych kategorii podmiotów przedstawiono w tabeli 65. Szczegółowe zestawienie w podziale na poszczególne grupy krajów, w których prowadzono badania ankietowe, zaprezentowano w tabeli Z-36 w załączniku nr 8.

Tabela 65. Ocena dodatkowych czynników kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia badanych firm sektora MSP

Dodatkowe czynniki kształtujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości						Zależność od wielkości firmy r_s
			Mikro		Małe		Średnie		
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Umiejętność przygotowywania wniosków i dokumentacji wymaganej do absorpcji wsparcia	0,51	0,31	0,48	0,31	0,54	0,30	0,63	0,28	0,14**
Opinie o rzetelności firmy w zakresie wykorzystania wcześniejszych firm wsparcia	0,68	0,32	0,67	0,32	0,69	0,31	0,75	0,28	0,06**
Poziom kontroli skuteczności i efektywności rozwiązań przyjętych w firmie, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia	0,62	0,29	0,60	0,30	0,65	0,26	0,70	0,24	0,09**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują na wysoki poziom oceny czynników zaproponowanych przez ekspertów, który w bardzo niewielkim stopniu jest dodatnio uzależniony od wielkości badanych podmiotów i w przypadku (1) opinii o firmie oraz (2) kontroli działań w firmie osiąga bardzo wysoki poziom dla badanych przedsiębiorstw średniej wielkości.

Uwzględniając zróżnicowanie geograficzne prowadzonych badań ankietowych, wyniki wskazują, iż poziom kontroli skuteczności i efektywności rozwiązań przyjętych w firmach z Polski nie różni się istotnie statystycznie od wartości tej zmiennej wyznaczonej dla firm z pozostałych grup krajów. Wyniki testu H Kruskala-Wallisa wskazują na brak istotnych różnic w tym zakresie zarówno w przypadku ocen przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw: $H(3, N = 1183) = 3,65$,

$p > 0,05$, firm małych: $H(3, N = 399) = 3,83$, $p > 0,05$, jak również średniej wielkości: $H(3, N = 159) = 5,18$, $p > 0,05$. W przypadku pozostałych zmiennych zidentyfikowano jednak istotne statystycznie różnice⁸⁴² w poziomie ich oceny przez firmy z Polski oraz z innych grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe, co przedstawiono w tabeli 66. Szczegółowe wyniki testu U zostały przedstawione w tabeli Z-37 w załączniku nr 8.

Tabela 66. Porównanie poziomu dodatkowych determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w ocenie badanych firm z Polski oraz z innych krajów UE

Zmienna	Wielkość firmy	H	Porównanie poziomu zmiennych w ocenie przedstawicieli firm z Polski oraz badanych firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Przygotowywanie wniosków i dokumentacji	mikro	20,21**	brak istotnych różnic	niższy poziom oceny	niższy poziom oceny
	małe	13,27**	niższy poziom oceny	brak istotnych różnic	brak istotnych różnic
	średnie	6,18	brak istotnych różnic		
Opinie o firmie	mikro	48,45**	wyższy poziom oceny	wyższy poziom oceny	wyższy poziom oceny
	małe	20,48**	brak istotnych różnic		brak istotnych różnic
	średnie	17,69**	wyższy poziom oceny		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm z Polski na tle firm z innych grup krajów wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, $p < 0,017$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki wskazują, iż mikro i małe firmy z Polski niżej oceniają swoje umiejętności w zakresie przygotowywania wniosków i dokumentacji wymaganej do absorpcji wsparcia niż podmioty z innych grup krajów. Przedstawiciele podmiotów z Polski lepiej oceniają jednak poziom opinii o ich przedsiębiorstwach w różnego typu środowiskach opiniotwórczych, co dotyczy wszystkich kategorii wielkości i występuje w relacji do większości firm z pozostałych grup krajów.

Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia zostało potraktowane jako **centralna zmienna w prowadzonych rozważaniach koncepcyjnych**. Z tego powodu w części teoretycznej oraz w ramach badań eksperckich wyznaczono potencjalne determinanty kształtujące jego poziom w firmach sektora MSP. Do podstawowych czynników objaśniających zaliczono: (1) wiedzę proabsorpcyjną, (2) elastyczność proabsorpcyjną, (3) relacje proabsorpcyjne oraz (4) wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych. W modelu uwzględniono również czynniki zaproponowane przez ekspertów, obejmujące: (5) umiejętność przygotowania wniosków i dokumentacji uzupełniającej, (6) opinie o rzetelności firmy w różnych środowiskach opiniotwórczych oraz (7) poziom kontroli skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań w firmie. **Jako zmienne kontrolne** w rozważaniach modelowych przyjęto natomiast: (8) wielkość podmiotu, (9) wiek firmy, (10) poziom zarządzania strategicznego, (11) sektor działania⁸⁴³, (12) poziom zaawansowania technologicznego oraz (13) zasięg działania rynkowego firmy.

Do oceny wpływu poszczególnych czynników na ukształtowanie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem badanych przedsiębiorstw

⁸⁴² Do oceny ogólnego zróżnicowania zastosowano test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice określono dzięki zastosowaniu testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych.

⁸⁴³ Z powodu nominalnej skali pomiaru tych zmiennych niezależnych zostały one wprowadzone do modelu jako zmienne zerojedynkowe, pełniąc rolę tzw. zmiennych formalnych.

wykorzystano wieloczynnikową analizę regresji liniowej metodą wprowadzania. Jako **zmienną objaśnianą** przyjęto poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, natomiast **zmiennymi objaśniającymi** było 13 zidentyfikowanych powyżej czynników, potencjalnie istotnie determinujących wartość zmiennej zależnej. Obliczenia przedstawiono łącznie dla całej próby, jak również odrębnie dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w poszczególnych grupach krajów.

Wyniki testu Durбина-Watsona wskazały na brak autokorelacji reszt w modelu, natomiast wyniki testu Kołmogorowa-Smirnowa wykazały zachowanie normalności rozkładu reszt. Przeprowadzona analiza wykresu rozrzutu wykazała liniowy charakter zależności pomiędzy zmienną zależną i predyktorami, natomiast analiza wykresu wskazuje na występowanie stałej wariancji reszt dla poszczególnych wartości zmiennej niezależnej. Diagnostyka współliniowości wykazała ponadto wartość współczynnika VIF < 4 dla każdego z analizowanych modeli. Obliczenia przeprowadzone w ramach analizy regresji zaprezentowano w tabeli 67.

Tabela 67. Czynniki determinujące strategiczne podejście do działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP

Zmienna niezależna	Łącznie w próbie	W tym dla badanych przedsiębiorstw z krajów:			
		Polska	postsoc.	PIGS	wiodących
Wiedza proabsorpcyjna	0,39** (0,02) [0,38]	0,40** (0,03) [0,39]	0,41** (0,07) [0,41]	0,34** (0,06) [0,35]	0,31** (0,08) [0,31]
Elastyczność proabsorpcyjna	0,18** (0,02) [0,18]	0,18** (0,03) [0,17]	0,20** (0,07) [0,19]	0,22** (0,08) [0,20]	0,17* (0,07) [0,18]
Relacje proabsorpcyjne	0,15** (0,02) [0,15]	0,13** (0,03) [0,13]	0,14* (0,06) [0,14]	0,20** (0,05) [0,23]	0,25** (0,07) [0,27]
Wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych	0,16** (0,02) [0,17]	0,16** (0,02) [0,18]	0,15* (0,06) [0,15]	0,15* (0,06) [0,16]	0,16* (0,07) [0,18]
Umiejętność przygotow. wniosków i dokument.	0,02 (0,01) [0,03]	0,02 (0,02) [0,02]	0,04 (0,04) [0,06]	0,00 (0,04) [0,00]	0,02 (0,04) [0,02]
Opinie o firmie w segmencie wsparcia	0,07** (0,01) [0,09]	0,07** (0,02) [0,08]	0,08 (0,04) [0,10]	0,07 (0,04) [0,09]	0,05 (0,05) [0,06]
Poziom kontroli prowadzonych działań	-0,02 (0,02) [-0,02]	-0,02 (0,02) [-0,02]	-0,03 (0,05) [-0,03]	-0,01 (0,05) [-0,01]	-0,06 (0,05) [-0,07]
Wielkość firmy	0,00 (0,01) [0,00]	0,00 (0,01) [0,01]	0,00 (0,02) [0,01]	-0,03 (0,02) [-0,07]	-0,03 (0,02) [-0,08]
Wiek firmy	-0,01** (0,00) [-0,05]	-0,01** (0,00) [-0,06]	0,00 (0,01) [0,01]	0,00 (0,01) [0,00]	-0,01 (0,01) [-0,06]
Poziom zarządzania strategicznego	0,00 (0,00) [0,01]	0,01 (0,00) [0,02]	0,01 (0,01) [0,02]	0,00 (0,01) [-0,01]	0,00 (0,01) [-0,01]
Sektor: handel	0,01 (0,01) [0,02]	0,02 (0,01) [0,02]	-0,04 (0,03) [-0,07]	0,03 (0,02) [0,05]	0,01 (0,03) [0,02]
Sektor: produkcja	0,02 (0,01) [0,03]	0,01 (0,01) [0,01]	0,01 (0,03) [0,01]	0,04 (0,02) [0,07]	0,07 (0,04) [0,10]
Zaawansowanie technologiczne	-0,01 (0,01) [-0,01]	0,00 (0,01) [0,00]	-0,03 (0,02) [-0,05]	-0,01 (0,02) [-0,03]	-0,01 (0,03) [-0,02]
Zasięg działania	0,00 (0,00) [0,00]	0,00 (0,00) [-0,01]	0,01 (0,01) [0,05]	0,01 (0,01) [0,02]	0,01 (0,01) [0,06]
Stała	0,02 (0,02)	0,02 (0,03)	-0,06 (0,06)	0,00 (0,06)	0,05 (0,06)
N	1741	1217	169	202	153
R ²	0,69	0,67	0,77	0,75	0,72
R ² skorygowane	0,68	0,67	0,75	0,73	0,69

*p < 0,05; **p < 0,01. Wieloczynnikowa analiza regresji liniowej. Zmienna zależna: strategiczne podejście do absorpcji wsparcia. Błędy standardowe w nawiasach okrągłych. Współczynniki standaryzowane w nawiasach kwadratowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż podstawową rolę w kształtowaniu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia odgrywają 4 podstawowe determinanty zaproponowane w modelu konceptualnym, obejmujące:

- zasoby: (1) wiedzy proabsorpcyjnej oraz (2) relacji proabsorpcyjnych,
- umiejętności (zdolności): (3) elastyczności proabsorpcyjnej oraz (4) wprowadzania zmian proabsorpcyjnych.

Wpływ tych czynników na poziom ukształtowania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia jest istotny statystycznie dla wyników łącznych dla całej próby, dla firm z Polski, jak również mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z pozostałych grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe. Wartość współczynników standaryzowanych wskazuje jednocześnie, iż czynniki te mają największy wpływ na poziom zmiennej zależnej spośród wszystkich zaproponowanych w modelu konceptualnym. Wyraźnie stymulującą rolę pełni tu wiedza proabsorpcyjna, na bazie której możliwe jest podejmowanie działań rozwojowych i alokacyjnych pozostałych zasobów oraz umiejętności w ramach prowadzonej aktywności absorpcyjnej.

Wyniki wskazują na występowanie określonej różnicy w zakresie wpływu podstawowych zmiennych objaśniających na poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w poszczególnych grupach krajów. Dotyczy ona firm z Polski oraz z innych krajów postsocjalistycznych i wyraża się wyższą (niż w przypadku podmiotów z krajów grupy PIGS i wiodących) rolą wiedzy proabsorpcyjnej i jednocześnie niższym wpływem relacji proabsorpcyjnych na kształtowanie się zmiennej zależnej. Wynika to prawdopodobnie z komplementarności układu wiedza-relacje proabsorpcyjne i wskazuje, że firmy z krajów Europy zachodniej w większym zakresie wykorzystują międzyorganizacyjne relacje proabsorpcyjne do kształtowania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, przy jednoczesnym mniejszym rozwoju bezpośrednim wiedzy, niż firmy z krajów postsocjalistycznych.

Należy zwrócić uwagę, iż w przypadku całej próby oraz firm z Polski zmienna zależna kształtowana jest przez dwa dodatkowe czynniki objaśniające: opinie o firmie w segmencie wsparcia oraz wiek firmy. Ujemna wartość współczynnika dla drugiej z tych zmiennych wskazuje na występowanie wyższego poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w przypadku młodszych przedsiębiorstw. Wiąże się to niewątpliwie z występowaniem w tych podmiotach wyższego nastawienia absorpcyjnego. Modelowe rozważania dotyczące faz cyklu życia przedsiębiorstw wskazują ponadto na występowanie mniejszej liczby problemów niezbędnych do rozpatrywania na poziomie strategicznym przez młodsze podmioty gospodarcze. Umożliwia to zwiększenie zaangażowania takich przedsiębiorstw w aktywność absorpcyjną, która wobec krótkiego okresu funkcjonowania firmy na rynku może przynieść większe korzyści rozwojowe niż w przypadku firm o dłuższym stażu działalności rynkowej. Należy ponadto zwrócić uwagę, iż wiele instrumentów pomocowych oferowanych w ramach środków Unii Europejskiej jest skierowanych do powstających lub młodych przedsiębiorstw, co wpływa na zainteresowanie tych podmiotów prowadzeniem działalności absorpcyjnej na poziomie strategicznym. Wartość współczynników standaryzo-

wanych wskazuje jednocześnie, iż wiek firmy w najmniejszym zakresie wpływa na wartość zmiennej zależnej.

Istotny wpływ poziomu opinii w różnych środowiskach opiniotwórczych, związany z wizerunkiem firmy w segmencie wsparcia, na wartość zmiennej objaśnianej wynika z kolei z relacyjnej roli tego czynnika, który swoim zakresem merytorycznym wpisuje się częściowo w sferę kształtowania relacji proabsorpcyjnych. W przypadku firm z Polski relacje wpływają w najmniejszym stopniu (mierzoną wartością współczynnika standaryzowanego) na poziom zmiennej zależnej. Być może właśnie z tego powodu większego znaczenia (w ocenie respondentów) nabierają opinie o firmie w segmencie wsparcia ukształtowane poprzez te relacje, bowiem zależności pomiędzy tymi dwiema zmiennymi wykazują istotną zależność na umiarkowanym poziomie, $r_{xy} (N = 1217) = 0,33, p < 0,01$.

Istotny statystycznie wpływ opinii o firmie w segmencie wsparcia oraz wieku przedsiębiorstw na kształtowanie się poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia dotyczy jednak wyłącznie firm z Polski oraz – z powodu dominacji ilościowej tych przedsiębiorstw w próbie – wyników dla wszystkich przedsiębiorstw. Z tego powodu ostateczna ocena wpływu tych dwóch czynników na poziom zmiennej zależnej jest niejednoznaczna.

Uzyskane wyniki wskazują jednocześnie, iż wartość zmiennej objaśnianej nie jest kształtowana istotnie statystycznie przez pozostałe dwa czynniki: umiejętność kompetentnego przygotowania wniosków i dokumentacji uzupełniającej, związanej z absorpcją wsparcia oraz poziom kontroli skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia. Wynika to najprawdopodobniej z faktu, iż pierwszy z tych czynników ma większe znaczenie na poziomie operacyjnym i taktycznym niż strategicznym. Zależy ponadto w znacznym stopniu od specyfiki określonych form i instrumentów pomocowych, od której strategiczne podejście do absorpcji wsparcia jest niezależne (co jest jednym z podstawowych założeń teoretycznych proponowanego modelu).

Brak istotnego wpływu działań kontrolnych może natomiast wynikać z faktu, iż zadania związane z eksploatacją i ewaluacją są stosunkowo najlepiej rozwinięte i realizowane przez badane przedsiębiorstwa (powodują one najmniejszy zakres trudności w ramach prowadzonej działalności absorpcyjnej). Są one również w znacznym zakresie domeną donatorów wsparcia (co dotyczy szczególnie instrumentów pomocowych o charakterze finansowym) i z tego powodu wewnętrzne procedury kontrolne mają mniejsze znaczenie niż zewnętrzne działania ewaluacyjne.

Wyniki badań ankietowych nie wykazały również istotnego wpływu pozostałych zmiennych kontrolnych (poza wiekiem firmy) na kształtowanie się strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Dotyczy to między innymi poziomu zarządzania strategicznego, sektora funkcjonowania, zaawansowania technologicznego czy zasięgu działania badanych przedsiębiorstw i obejmuje zarówno łączne wyniki dla całej próby, jak również wyniki uzyskane dla poszczególnych krajów, w których prowadzono badania ankietowe.

Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia nie jest również istotnie statystycznie zróżnicowane w zależności od wielkości badanych podmiotów. Analizując wyniki w sposób wyizolowany, można wprawdzie zaobserwować istotną

statystycznie korelację tych dwóch zmiennych, r_s ($N = 1741$) = 0,10, $p < 0,01$, jednak jej bardzo niska wartość powoduje, iż wpływ wielkości podmiotu przestaje mieć znaczenie dla kształtowania się wartości zmiennej zależnej wobec wpływu pozostałych czynników rozpatrywanych w ramach analizy regresji. Pozwala to odnieść uzyskane wyniki do wszystkich kategorii wielkości badanych przedsiębiorstw bez konieczności odrębnego rozpatrywania ich dla firm mikro, jak również małej i średniej wielkości.

Uzyskane wyniki **potwierdzają zatem w pełni hipotezę H4**, zgodnie z którą kluczowymi czynnikami determinującymi strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia są zasoby: wiedzy i relacji z otoczeniem oraz umiejętności: elastyczności działania i wprowadzania zmian w organizacji.

Dopasowanie modelu mierzone współczynnikiem determinacji R^2 wskazuje, iż we wszystkich przypadkach ponad 60% (a w niektórych ponad 70%) zmienności poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia jest wyjaśnione przez przyjęte zmienne objaśniające. Z powodu znacznej liczby predyktorów wyliczono dodatkowo wartość skorygowanego współczynnika determinacji R^2 , którego wartość również wynosi ponad 60%. Wobec wysokiej złożoności konstruktów teoretycznych, jakim jest strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, przy jednoczesnym złożonym i wielowymiarowym wpływie zmiennych niezależnych, jak również wielu zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, a także wobec relatywnie niskiego poziomu błędów standaryzowanych (szczególnie w odniesieniu do wyników uzyskanych z całej próby oraz z firm z Polski) dopasowanie zaproponowanego modelu można uznać za dobre.

Podsumowując przeprowadzone analizy, można zatem stwierdzić, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, niezależnie od wielkości badanych przedsiębiorstw, jest kształtowane przez poziom wiedzy, relacji, elastyczności oraz stopnia wprowadzania zmian proabsorpcyjnych. Dodatkowo, w zależności od warunków krajowych, może być ono determinowane dodatnio przez opinie o firmie w segmencie wsparcia (szczególnie w warunkach ograniczonego rozwoju relacji proabsorpcyjnych) oraz w większym stopniu dotyczyć podmiotów o krótszym okresie funkcjonowania rynkowego lub firm rozpoczynających działalność gospodarczą.

Zgodnie z modelem konceptualnym wykorzystanie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia powinno być źródłem szeregu pozytywnych i negatywnych efektów dla procesów rozwojowych firm sektora MSP. Identyfikacji i ocenie występowania tych efektów w badanej próbie poświęcono rozważania przedstawione w kolejnym rozdziale pracy.

Rozdział 20

Efekty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w badanych firmach sektora MSP

W zaproponowanym modelu konceptualnym zidentyfikowano szereg efektów (zarówno o charakterze pozytywnym, jak również negatywnym), wynikających z wykorzystania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Do podstawowych atutów zaliczono ułatwienie przebiegu działalności absorpcyjnej firm sektora MSP oraz intensyfikację korzyści wynikających z absorpcji wsparcia. Zagrożenia obejmowały natomiast potencjalne uzależnienie się przedsiębiorstwa od wsparcia oraz poczucie ograniczonej autonomii działania wynikające ze zbyt silnego zaangażowania firmy w działalność absorpcyjną.

Pierwszym etapem tej części badań było określenie wpływu poziomu rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na trudności przebiegu działalności absorpcyjnej w badanych firmach. Wyniki uzyskane z wykorzystaniem współczynnika korelacji Pearsona wskazują, iż w niemal wszystkich przypadkach rozpatrywanych z punktu widzenia poszczególnych grup krajów i kategorii wielkości badanych podmiotów występuje istotna statystycznie i ujemna korelacja liniowa między obiema rozpatrywanymi zmiennymi. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia (najczęściej w silnym stopniu) **ograniczeniu ulegają trudności**, na jakie badane przedsiębiorstwa napotykają w trakcie prowadzonej działalności absorpcyjnej. Należy zauważyć, iż związek ten jest silniejszy w stosunku do ograniczania trudności w fazie pozyskiwania wsparcia (niż w fazie jego wykorzystania), na co wskazują wyższe (ujemne) wartości współczynnika korelacji liniowej.

Najniższe wartości i jednocześnie brak istotnej korelacji pomiędzy obiema zmiennymi zaobserwowano w przypadku firm średniej wielkości z krajów wiodących. Pojedyncze przypadki tego typu dotyczą również średnich przedsiębiorstw z krajów postsocjalistycznych w fazie pozyskiwania oraz małych firm z krajów wiodących w fazie wykorzystywania wsparcia. Może to wynikać z bardzo małej liczebności tych grup podmiotów, jednak niewątpliwie wyniki w tych przypadkach nie wskazują jednoznacznie na pozytywny związek liniowy strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia z ograniczaniem trudności w przebiegu działalności absorpcyjnej.

Związek ten jest natomiast wyraźnie widoczny w przypadku przedsiębiorstw z Polski oraz z krajów grupy PIGS. W przypadku firm z naszego kraju zaobserwować można dodatkowo nasilenie tej relacji wraz ze wzrostem badanych przedsiębiorstw. Szczegółowe wyniki siły związku liniowego pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a trudnościami w prowadzonej działalności absorpcyjnej przedstawiono w tabeli 68.

Tabela 68. Relacje pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a trudnościami w działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP

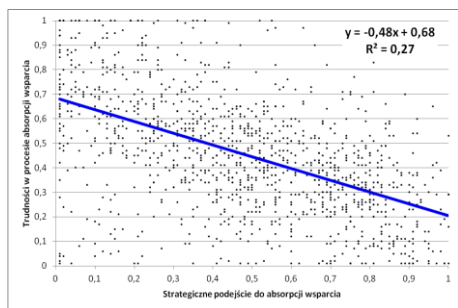
Wartość r_{xy}	Cała próba	Polska	Postsoc.	PIGS	Wiodące
Trudności w procesie absorpcji wsparcia ogółem					
Wszystkie badane firmy	-0,51**	-0,52**	-0,55**	-0,47**	-0,42**
W tym:					
Firmy mikro	-0,50**	-0,50**	-0,63**	-0,50**	-0,47**
Firmy małe	-0,51**	-0,55**	-0,57**	-0,41**	-0,33*
Firmy średnie	-0,56**	-0,63**	-0,46*	-0,71**	0,24
Trudności w fazie pozyskiwania wsparcia					
Wszystkie badane firmy	-0,52**	-0,53**	-0,61**	-0,47**	-0,42**
W tym:					
Firmy mikro	-0,50**	-0,49**	-0,66**	-0,48**	-0,47**
Firmy małe	-0,54**	-0,60**	-0,62**	-0,42**	-0,33*
Firmy średnie	-0,55**	-0,64**	-0,28	-0,71**	-0,08
Trudności w fazie wykorzystania wsparcia					
Wszystkie badane firmy	-0,43**	-0,44**	-0,48**	-0,42**	-0,38**
W tym:					
Firmy mikro	-0,43**	-0,42**	-0,51**	-0,46**	-0,44**
Firmy małe	-0,41**	-0,42**	-0,42**	-0,35**	-0,29
Firmy średnie	-0,49**	-0,53**	-0,51**	-0,57*	-0,40

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności dla współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

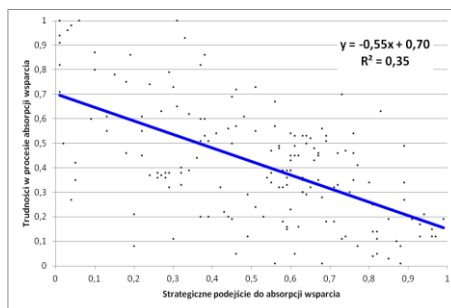
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza przeprowadzona z wykorzystaniem prostej regresji liniowej wykazuje, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia jako zmienna niezależna istotnie statystycznie ($F = 614,96$, $p < 0,01$) wyjaśnia poziom zmienności trudności występujących w procesie absorpcyjnym. Ogólne równanie linii regresji wyraża się wzorem $y(\text{trudności}) = -0,48x(\text{strateg. pod.}) + 0,68$, natomiast poziom wyjaśnienia zmienności zmiennej zależnej przez predyktor jest relatywnie niewielki i wynosi $R^2 = 26\%$. Dopasowanie modelu różnicuje się jednak w poszczególnych grupach krajów, przy czym wyższe wartości zaobserwowano w przypadku Polski oraz innych krajów postsocjalistycznych. Najniższy poziom współczynnika determinacji dotyczy wyników uzyskanych na próbie firm z krajów wiodących i wynosi jedynie 18%.

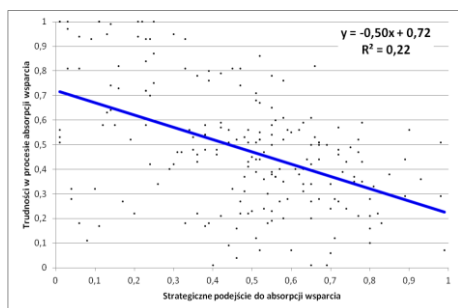
Wyniki wskazują, iż najwyższa skuteczność wpływu strategicznego podejścia na ograniczanie barier w przebiegu działalności absorpcyjnej dotyczy badanych firm z krajów postsocjalistycznych. W tym przypadku pełne zaangażowanie firmy we wszystkie obszary składające się na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia pozwala obniżyć poziom trudności w działalności absorpcyjnej o -78,6% z poziomu wysokiego (średnio 0,7) do bardzo niskiego poziomu (średnio 0,15). Skuteczność tego wpływu w przypadku badanych firm z pozostałych grup krajów jest porównywalna i wynosi odpowiednio: dla podmiotów z Polski -70,6%, dla przedsiębiorstw z krajów grupy PIGS -69,4%, natomiast dla firm z krajów wiodących -71,2%. Szczegółowe wyniki wpływu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na trudności w przebiegu działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP przedstawiono na rysunku 7.



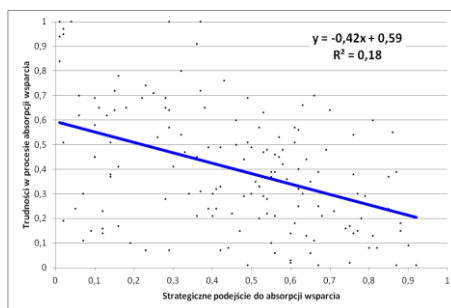
Dla badanych firm z Polski



Dla badanych firm z krajów postsocjalistycznych



Dla badanych firm z krajów grupy PIGS



Dla badanych firm z krajów wiodących

Rysunek 7. Wpływ strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na trudności badanych firm sektora MSP w trakcie prowadzonej działalności absorpcyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki **potwierdzają więc dla większości kategorii wielkości badanych firm w pełni hipotezę H5**, zgodnie z którą strategiczne podejście do absorpcji wsparcia ułatwia przebieg działalności absorpcyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wyniki analiz przeprowadzonych z wykorzystaniem współczynnika korelacji wskazują na silną zależność liniową pomiędzy obiema zmiennymi, jednak analiza regresji wskazuje, iż poziom zmienności trudności występujących w trakcie działalności absorpcyjnej jest w relatywnie niewielkim zakresie wyjaśniany przez poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Wskazuje to na szereg innych, dodatkowych czynników wpływających na poziom trudności, występujących w trakcie tej aktywności, które nie były przedmiotem analizy w niniejszym projekcie badawczym. Wydaje się jednak, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia stanowi ważny fundament przyczyniający się do ułatwienia przebiegu działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP. Wpływ ten nie został zidentyfikowany na istotnym statystycznie poziomie jedynie w odniesieniu do grupy firm średniej wielkości z krajów wiodących.

W kolejnym punkcie tej części badań skoncentrowano się na **korzyściach i zagrożeniach wynikających z działalności absorpcyjnej** prowadzonej przez analizowane firmy sektora MSP oraz na kształtowaniu się poziomu tych zmiennych w zależności od stopnia rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Poziom korzyści został wyrażony poprzez zmienną syntetyczną opisaną baterią

10 wskaźników, w ramach których wyróżniono dodatkowo 3 subzmiennie odpowiadające kolejno korzyściom: zasobowym, zakresu działania oraz ogólnogospodarczym. Każdy ze wskaźników był subiektywnie oceniany przez respondentów w odniesieniu do reprezentowanej przez nich firmy na skali od 0,00 (zdecydowany brak korzyści) do 1,00 (zdecydowane wystąpienie korzyści). Wartość miernika syntetycznego dla zmiennej głównej oraz subzmiennych dotyczących korzyści zasobowych i zakresu działania została wyznaczona jako średnia arytmetyczna poszczególnych wskaźników, co było możliwe dzięki wysokiej rzetelności uzyskanych odpowiedzi (w każdym przypadku wartość współczynnika alfa Cronbacha > 0,8). Subzmienna korzyści ogólnogospodarczych miała charakter prosty i odpowiadała wartości jednego ze wskaźników.

Wyniki wskazują, iż badane przedsiębiorstwa na umiarkowanym poziomie identyfikują wszystkie rodzaje korzyści rozwojowych uzyskanych w wyniku prowadzonej działalności absorpcyjnej. Ich poziom istotnie statystycznie, lecz w bardzo nieznacznym stopniu (r_s nie przekracza 0,12) rośnie wraz ze wzrostem badanych podmiotów. Korzyści zasobowe są stymulowane przede wszystkim poprzez rozwój unikalnych zasobów wpływających na jakość i trwałość przewagi konkurencyjnej, główną stymulantą natomiast korzyści zakresu działania jest możliwość rozszerzenia skali funkcjonowania firmy. Ogólne wyniki poziomu korzyści uzyskanych dzięki działalności absorpcyjnej z uwzględnieniem poszczególnych kategorii wielkości badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 69. Szczegółowe zestawienie wyników uwzględniające różnice w poszczególnych grupach krajów, w których prowadzono badania ankietowe zaprezentowano w tabeli Z-38 w załączniku nr 8.

Tabela 69. Poziom korzyści z działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP

Poziom korzyści z absorpcji wsparcia zidentyfikowanych przez badane przedsiębiorstwa	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
	M	SD	Mikro		Małe		Średnie	
Poziom korzyści ogółem	0,51	0,26	0,49	0,26	0,54	0,25	0,58	0,24
W tym:								
Korzyści zasobowe	0,49	0,28	0,47	0,29	0,52	0,27	0,57	0,25
– dostęp do zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych	0,49	0,33	0,48	0,33	0,52	0,31	0,56	0,28
– zwiększenie zdolności absorpcji innych form i instrumentów wsparcia	0,47	0,31	0,45	0,31	0,50	0,31	0,58	0,29
– rozwój unikalnych zasobów kreujących przewagę konkurencyjną	0,51	0,34	0,49	0,34	0,54	0,33	0,57	0,33
Korzyści zakresu działania	0,53	0,27	0,51	0,27	0,55	0,26	0,59	0,25
– intensyfikacja rozwoju firmy w wyznaczonym kierunku	0,54	0,32	0,52	0,32	0,56	0,31	0,60	0,29
– wzrost innowacyjności	0,54	0,33	0,52	0,33	0,57	0,32	0,64	0,30
– rozwój kapitału ludzkiego	0,53	0,33	0,50	0,34	0,57	0,32	0,61	0,30
– wzrost elastyczności funkcjonowania	0,52	0,32	0,52	0,33	0,53	0,31	0,55	0,29
– rozszerzenie skali działania	0,56	0,33	0,55	0,33	0,58	0,32	0,61	0,30
– zabezpieczenie przed barierami rozwoju	0,47	0,32	0,45	0,32	0,50	0,30	0,50	0,31
Korzyści ogólnogospodarcze – pozytywne oddziaływanie na otoczenie	0,48	0,33	0,47	0,34	0,52	0,31	0,53	0,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie geograficzne prowadzonych badań ankietowych, poddano analizie różnice w średnim poziomie korzyści rozwojowych zadeklarowanych przez firmy z Polski i podmioty z pozostałych grup krajów. Wyniki wskazują, iż średni poziom korzyści zasobowych zidentyfikowany przez respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa z Polski nie różni się istotnie statystycznie od wartości tej zmiennej wyznaczonej dla firm z pozostałych grup krajów. Wyniki testu H Kruskala-Wallisa wskazują na brak istotnych różnic w tym zakresie zarówno w przypadku ocen przedstawicieli firm mikro: $H(3, N = 1183) = 6,25, p > 0,05$, małych: $H(3, N = 399) = 1,17, p > 0,05$, jak również średnich: $H(3, N = 159) = 1,86, p > 0,05$. W odniesieniu do średniej wartości pozostałych kategorii korzyści zidentyfikowano istotne statystycznie różnice pomiędzy ocenami przedstawicieli firm mikro z poszczególnych grup krajów⁸⁴⁴:

- w przypadku korzyści ogółem: $H(3, N = 1183) = 11,99, p < 0,01$. Analiza *post-hoc*⁸⁴⁵ wykazała jednak, iż korzyści określone przez respondentów z Polski nie różnią się istotnie statystycznie od wyników firm z pozostałych grup krajów. Różnice dotyczyły natomiast ocen średniego poziomu tych korzyści pomiędzy podmiotami mikrowielkości z krajów PIGS oraz państw wiodących: $U = 4986,50, Z = -3,45, p < 0,017, r(\text{PIGS}) = 131,14, r(\text{wiod}) = 100,45$. Wartości średnich rang wskazują, iż firmy z krajów grupy PIGS wyżej oceniają poziom ogólnych korzyści z działalności absorpcyjnej niż podmioty z krajów wiodących,
- w przypadku korzyści zakresu działania: $H(3, N = 1183) = 14,48, p < 0,01$. Analiza *post-hoc* wykazała tu, iż przedstawiciele firm mikro z Polski niżej oceniają poziom korzyści zakresu działania z absorpcji wsparcia niż reprezentanci podmiotów tej samej wielkości z pozostałych krajów postsocjalistycznych: $U = 49003,50, Z = -2,42, p < 0,017, r(\text{Pol}) = 490,96, r(\text{postsoc}) = 556,55$,
- w przypadku korzyści ogólnogospodarczych: $H(3, N = 1183) = 9,62, p < 0,05$. Analiza *post-hoc* wykazała jednak, iż poziom korzyści ogólnogospodarczych zidentyfikowany przez firmy mikro z Polski nie różni się istotnie statystycznie od wyników firm z pozostałych grup krajów. Podobnie jak w przypadku korzyści ogółem, również korzyści ogólnogospodarcze zostały istotnie statystycznie wyżej ocenione przez przedstawicieli firm z krajów grupy PIGS niż krajów wiodących: $U = 5161,50, Z = -3,11, p < 0,017, r(\text{PIGS}) = 129,80, r(\text{wiod}) = 102,13$.

Na podstawie powyższych wyników dokonano analizy zależności zachodzących pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w badanych firmach a skalą deklarowanych korzyści wynikających z działalności absorpcyjnej. Wartości współczynnika korelacji liniowej Perasona wskazują, iż w niemal wszystkich przypadkach rozpatrywanych pod względem wielkości firm i poszczególnych grup krajów zachodzą dodatnie, istotne statystycznie, najczęściej silne,

⁸⁴⁴ W przypadku korzyści ogółem nie zidentyfikowano istotnych statystycznie różnic w zakresie ocen przedstawicieli firm małych: $H(3, N = 399) = 0,21, p > 0,05$, jak również średnich: $H(3, N = 159) = 1,00, p > 0,05$. Brak statystycznych istotnie różnic dotyczył również poziomu korzyści rozwojowych (firmy małe: $H(3, N = 399) = 0,23, p > 0,05$, firmy średnie: $H(3, N = 159) = 0,53, p > 0,05$), a także ogólnogospodarczych: (podmioty małe: $H(3, N = 399) = 0,60, p > 0,05$, firmy średnie: $H(3, N = 159) = 1,02, p > 0,05$).

⁸⁴⁵ Z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych.

zależności liniowe pomiędzy obiema zmiennymi. Poziom tych zależności rośnie przy tym często wraz ze wzrostem wielkości badanych przedsiębiorstw, co dotyczy m.in. korzyści identyfikowanych przez firmy z Polski oraz krajów grupy PIGS. Warto zwrócić uwagę, iż część wyników wskazuje na bardzo wysoki poziom zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi, co dotyczy np. korzyści ogólnych uzyskiwanych przez mikroprzedsiębiorstwa z krajów postsocjalistycznych czy korzyści zasobowych zidentyfikowanych przez średnie podmioty z krajów wiodących. W przypadku firm z Polski ten poziom zależności jest widoczny w przypadku korzyści osiąganych przez firmy średniej wielkości. Szczegółowe wyniki siły i kierunku zależności pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a korzyściami z działalności absorpcyjnej badanych firmy sektora MSP zaprezentowano w tabeli 70.

Tabela 70. Relacje pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a korzyściami z działalności absorpcyjnej prowadzonej przez badane firmy sektora MSP

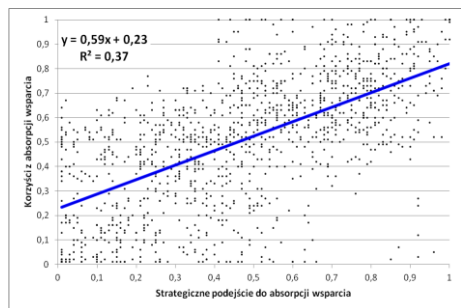
Wartość r_{xy}	Cała próba	Polska	Postsoc	PIGS	Wiodące
Poziom korzyści z absorpcji wsparcia ogółem					
Wszystkie badane firmy	0,62**	0,61**	0,69**	0,68**	0,60**
W tym:					
Firmy mikro	0,60**	0,59**	0,72**	0,67**	0,60**
Firmy małe	0,63**	0,62**	0,63**	0,71**	0,64**
Firmy średnie	0,73**	0,77**	0,64**	0,81**	0,57
Korzyści zasobowe					
Wszystkie badane firmy	0,60**	0,59**	0,71**	0,64**	0,59**
W tym:					
Firmy mikro	0,58**	0,57**	0,72**	0,61**	0,58**
Firmy małe	0,62**	0,59**	0,70**	0,70**	0,61**
Firmy średnie	0,68**	0,72**	0,60**	0,80**	0,71*
Korzyści zakresu działania					
Wszystkie badane firmy	0,58**	0,57**	0,62**	0,67**	0,53**
W tym:					
Firmy mikro	0,56**	0,55**	0,64**	0,66**	0,55**
Firmy małe	0,58**	0,58**	0,52**	0,69**	0,54**
Firmy średnie	0,70**	0,73**	0,64**	0,81**	0,40
Korzyści ogólnogospodarcze					
Wszystkie badane firmy	0,50**	0,48**	0,56**	0,53**	0,52**
W tym:					
Firmy mikro	0,49**	0,47**	0,60**	0,49**	0,53**
Firmy małe	0,48**	0,43**	0,54**	0,63**	0,53**
Firmy średnie	0,59**	0,64**	0,47*	0,63*	0,56

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności dla współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

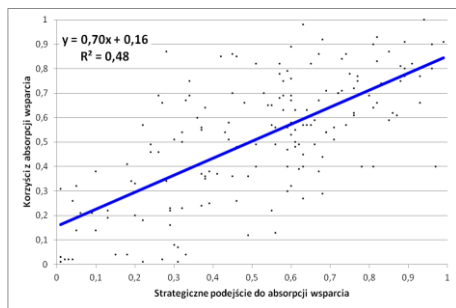
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza przeprowadzona z wykorzystaniem prostej regresji liniowej wskazuje, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, jako predyktor, istotnie statystycznie ($y_{\text{(korz. ogółem)}} = 0,62x_{\text{(strateg. pod.)}} + 0,22$, $F = 1103,50$, $p < 0,01$) wyjaśnia $R^2 = 39\%$ zmienności ogólnych korzyści rozwojowych wynikających z działalności absorpcyjnej prowadzonej przez badane firmy sektora MSP. Model regresji charakteryzuje się wysokim poziomem istotności ($p < 0,01$) dla przedsiębiorstw z poszczególnych grup krajów, jednak w tym przypadku zaobserwować można

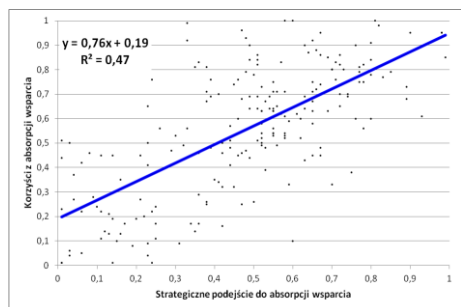
różnice w dopasowaniu modelu mierzonym współczynnikiem determinacji. Najwyższy poziom dopasowania odnotowano dla przedsiębiorstw z krajów postsocjalistycznych i państw grupy PIGS, natomiast najniższy dla badanych firm z krajów wiodących. Szczegółowe wyniki wpływu poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na poziom uzyskanych korzyści rozwojowych wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej przez analizowane przedsiębiorstwa w poszczególnych grupach krajów przedstawiono na rysunku 8.



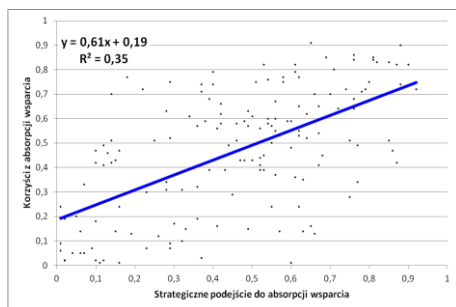
Dla badanych firm z Polski



Dla badanych firm z krajów postsocjalistycznych



Dla badanych firm z krajów grupy PIGS



Dla badanych firm z krajów wiodących

Rysunek 8. Wpływ strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na poziom korzyści z działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, iż pełne zaangażowanie przedsiębiorstw w rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia pozwala na wzrost ogólnych korzyści z działalności absorpcyjnej średnio o 282% z poziomu niskiego ($M = 0,22$) do poziomu bardzo wysokiego ($M = 0,84$). Wysoka skuteczność wpływu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na kształtowanie się poziomu ogólnych korzyści z działalności absorpcyjnej dotyczy również badanych firm sektora MSP z poszczególnych grup krajów i wynosi odpowiednio:

- dla badanych podmiotów z Polski: średnio 257% z poziomu niskiego ($M = 23$) na poziom bardzo wysoki ($M = 0,82$),
- dla analizowanych przedsiębiorstw z krajów postsocjalistycznych: średnio 438% z poziomu bardzo niskiego ($M = 0,16$) na poziom bardzo wysoki ($M = 0,86$),

- dla firm z krajów grupy PIGS: średnio 400% z poziomu bardzo niskiego ($M = 0,19$) na poziom bardzo wysoki ($M = 0,95$),
- dla badanych przedsiębiorstw z państw wiodących: średnio 321% z poziomu bardzo niskiego ($M = 0,19$) na poziom bardzo wysoki ($M = 0,80$).

Uzyskane wyniki **potwierdzają więc dla większości kategorii wielkości badanych firm w pełni hipotezę H6**, zgodnie z którą strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia ułatwia pozyskanie zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych oraz intensyfikuje pozytywne efekty zakresu działania i ogólnogospodarcze osiągnięte dzięki wykorzystaniu wsparcia.

Analiza korelacji wskazuje na wysoki poziom zależności liniowej pomiędzy powyższymi zmiennymi, a analiza regresji wskazuje, iż zmienność poziomu korzyści jest w umiarkowanym zakresie wyjaśniana przez poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Wynika to z faktu, iż poziom korzyści kształtowany jest również przez szereg dodatkowych czynników związanych z operacyjnym i taktycznym wymiarem prowadzonej działalności absorpcyjnej. Niewątpliwie jednak należy podkreślić rolę strategicznego podejścia w kształtowaniu się zakresu występowania korzyści absorpcyjnych w badanych firmach sektora MSP. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, iż wpływ ten nie został potwierdzony na istotnym statystycznie poziomie jedynie w odniesieniu do grupy firm średniej wielkości z krajów wiodących.

W następnym punkcie tej części badań poddano analizie **poziom zagrożeń wynikających z działalności absorpcyjnej** prowadzonej przez badane firmy sektora MSP. Został on wyrażony poprzez zmienną syntetyczną opisaną baterią 2 wskaźników wyznaczonych na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych oraz badań eksperckich. Oba wskaźniki były subiektywnie oceniane przez respondentów w odniesieniu do reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw firmy na skali od 0,00 (zdecydowany brak zagrożeń) do 1,00 (zdecydowane wystąpienie zagrożeń), ich średnia arytmetyczna pozwoliła na wyznaczenie wartości miernika syntetycznego.

Tendencja centralna uzyskanych wyników wskazuje, iż respondenci na niskim poziomie oceniają zagrożenia wynikające z prowadzonej przez nich działalności absorpcyjnej. Ich poziom nie jest jednocześnie uzależniony istotnie statystycznie od wielkości badanych przedsiębiorstw, $r_s (N = 1741) = 0,26$, $p > 0,01$. Ogólne wyniki poziomu zagrożeń z działalności absorpcyjnej z uwzględnieniem poszczególnych kategorii wielkości badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 71. Szczegółowe zestawienie wyników uwzględniające różnice w poszczególnych grupach krajów zaprezentowano w tabeli Z-39 w załączniku nr 8.

Tabela 71. Zagrożenia z działalności absorpcyjnej w ocenie badanych firm sektora MSP

Zagrożenia wynikające z absorpcji wsparcia w ocenie badanych firm sektora MSP	Łącznie w próbie		W tym firmy według wielkości					
	M	SD	Mikro		Małe		Średnie	
Poziom zagrożeń ogółem	0,25	0,28	0,25	0,28	0,25	0,26	0,26	0,28
W tym:								
Uzależnienie firmy od absorpcji wsparcia	0,23	0,30	0,23	0,31	0,21	0,29	0,23	0,30
Ograniczenie autonomii podmiotu	0,27	0,32	0,27	0,32	0,28	0,31	0,29	0,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uwzględniając międzynarodowy charakter prowadzonych badań, dokonano analizy średniego poziomu zagrożeń z działalności absorpcyjnej firm z Polski z podmiotami z pozostałych grup krajów. Wykorzystano do tego test H Kruskala-Wallisa, a szczegółowe różnice zidentyfikowano dzięki wykorzystaniu testu U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych. Ogólne wyniki porównania przedstawiono w tabeli 72. Szczegółowe wyniki testu U zostały natomiast przedstawione w tabeli Z-40 w załączniku nr 8.

Tabela 72. Porównanie poziomu zagrożeń wynikających z absorpcji wsparcia w ocenie badanych firm z Polski oraz badanych podmiotów z innych krajów UE

Zmienna	Wielkość firmy	H	Porównanie poziomu zagrożeń z absorpcji wsparcia w ocenie przedstawicieli firm z Polski oraz badanych firm z krajów UE:		
			postsocjalistycznych	PIGS	wiodących
Poziom zagrożeń ogółem	mikro	47,87**	mniejsze zagrożenia brak istotnych różnic	mniejszy poziom zagrożeń	brak istotnych różnic
	małe	21,66**			
	średnie	18,79**			
Uzależnienie od absorpcji wsparcia	mikro	48,89**	brak istotnych różnic	mniejszy poziom zagrożeń	brak istotnych różnic
	małe	20,16**			
	średnie	23,13**			
Ograniczenie autonomii podmiotu	mikro	39,34**	mniejsze zagrożenie brak istotnych różnic	mniejszy poziom zagrożeń	brak istotnych różnic
	małe	16,08**			
	średnie	12,63**			

*p < 0,05; **p < 0,01. Test H Kruskala-Wallisa (zbiór krytyczny obustronny). Do porównania cech badanych firm z Polski na tle firm z innych grup krajów wykorzystano test U Manna-Whitneya z poprawką Bonferroniego dla porównań wielokrotnych (3 porównania, p < 0,017).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż badane przedsiębiorstwa z Polski oceniają zagrożenia absorpcyjne na niższym poziomie niż podmioty z krajów grupy PIGS. Tendencja taka dotyczy zarówno zmiennej głównej, jak również poszczególnych wskaźników. Przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw działających w Polsce na niższym poziomie oceniają również poziom ogólnych zagrożeń niż respondenci z firm tej samej wielkości działających w pozostałych krajach postsocjalistycznych.

W dalszej kolejności poddano analizie wpływ strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na poziom występowania zagrożeń absorpcyjnych. Wyniki uzyskane z wykorzystaniem współczynnika korelacji Pearsona wskazują, iż w niemal wszystkich przypadkach, rozpatrywanych z punktu widzenia poszczególnych grup krajów i kategorii wielkości badanych firm, występuje brak istotnych statystycznie zależności liniowych pomiędzy tymi zmiennymi (a także poszczególnymi wskaźnikami składowymi zmiennej „zagrożenia z absorpcji wsparcia”). Pojedyncze przypadki występowania istotnych statystycznie korelacji między poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a występowaniem zagrożeń absorpcyjnych dotyczyły wyłącznie mikroprzedsiębiorstw z Polski oraz z krajów wiodących i wiązały się z poczuciem uzależnienia badanych przedsiębiorstw od absorbowanego wsparcia. W przypadku analizowanych firm z naszego kraju siła tej zależności była jednak bardzo słaba, natomiast w odniesieniu do firm z krajów wiodących charakteryzuje się słabym poziomem. Szczegółowe wartości siły związku liniowego pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a zagrożeniami wynikającymi z działalności absorpcyjnej zostały przedstawione w tabeli 73.

Tabela 73. Relacje pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a zagrożeniami z działalności absorpcyjnej prowadzonej przez badane firmy sektora MSP

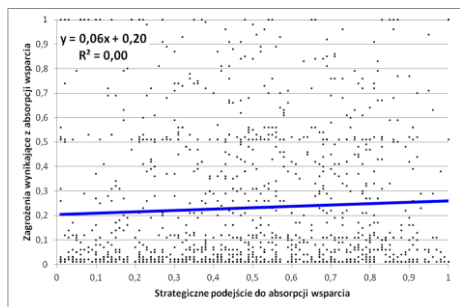
Wartość r_{xy}	Cała próba	Polska	Postsoc.	PIGS	Wiodące
Poziom zagrożen z absorpcji wsparcia					
Wszystkie badane firmy	0,07**	0,05	0,03	0,08	0,21*
W tym:					
Firmy mikro	0,09**	0,07*	0,11	0,08	0,23*
Firmy małe	0,01	0,05	-0,17	-0,08	0,20
Firmy średnie	-0,02	-0,07	0,23	-0,05	-0,14
Uzależnienie firmy od absorpcji wsparcia					
Wszystkie badane firmy	0,07**	0,05	0,07	0,06	0,22**
W tym:					
Firmy mikro	0,09**	0,07*	0,11	0,11	0,22*
Firmy małe	0,02	0,05	-0,08	-0,02	0,23
Firmy średnie	-0,01	-0,08	0,31	-0,21	0,05
Ograniczenie autonomii podmiotu					
Wszystkie badane firmy	0,05**	0,04	-0,01	0,08	0,13
W tym:					
Firmy mikro	0,08**	0,05	0,08	0,16	0,17
Firmy małe	-0,01	0,04	-0,20	-0,12	0,10
Firmy średnie	-0,03	-0,05	0,15	0,13	-0,15

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności dla współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

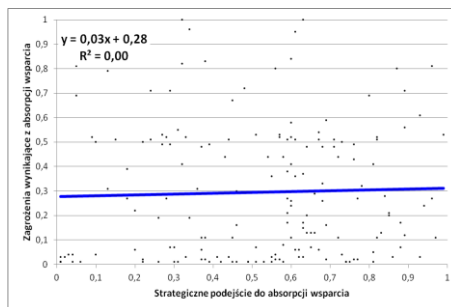
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Do analizy zależności poziomu zagrożeń z działalności absorpcyjnej realizowanej przez badane firmy sektora MSP od stopnia rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia wykorzystano również prostą regresję liniową. Ogólne równanie regresji wyraża się wzorem $y_{(zagrożenia)} = 0,07x_{(strateg. pod.)} + 0,22$, $F = 7,38$, $p < 0,01$, jednak wartość współczynnika determinacji $R^2 = 0,04$ wskazuje na bardzo mały poziom wyjaśnienia zmienności zmiennej zależnej przez przyjęty predyktor. Ogólne wyniki nie wyjaśniają jednak zróżnicowania wynikającego z międzynarodowego charakteru badań i dlatego nie powinny stanowić podstawy do wyciągania wiążących wniosków poznawczych. Spośród modeli regresji wyznaczonych dla firm z poszczególnych krajów jedynie model dla przedsiębiorstw z krajów wiodących cechował się akceptowalnym poziomem istotności statystycznej ($F = 6,64$, $p < 0,05$).

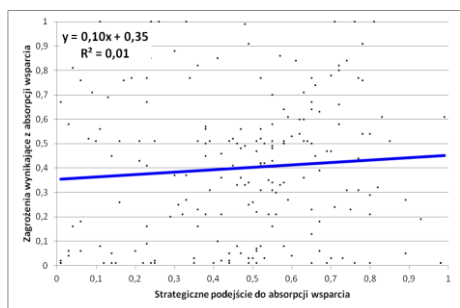
Dalsze analizy przeprowadzone z uwzględnieniem wielkości badanych podmiotów wykazały istotną zależność poziomu zagrożeń z działalności absorpcyjnej od stopnia rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w przypadku firm mikrowielkości z krajów wiodących, $y_{(zagrożenia/mikro/wiod)} = 0,19x_{(strateg. pod./mikro/wiod)} + 0,09$, $R^2 = 0,05$, $F = 5,50$, $p < 0,05$. Wynika z tego, iż w przypadku tych podmiotów można mówić o istotnym statystycznie wzroście zagrożeń absorpcyjnych poprzez wzrost poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Pełne zaangażowanie tych firm w rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia generuje wprawdzie ponad dwukrotnie większe zagrożenia absorpcyjne (wzrost o 211%), jednak zwiększają się one jedynie z poziomu bardzo niskiego ($M = 0,09$) do poziomu niskiego ($M = 0,28$). Graficzną prezentację wyników wpływu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na wzrost zagrożeń wynikających z działalności absorpcyjnej przedstawiono na rysunku 9.



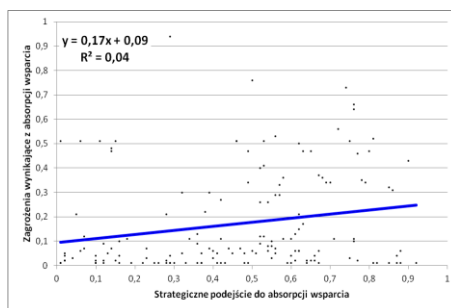
Dla badanych firm z Polski



Dla badanych firm z krajów postsocjalistycznych



Dla badanych firm z krajów grupy PIGS



Dla badanych firm z krajów wiodących

Rysunek 9. Wpływ strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na poziom zagrożeń wynikających z działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki **nie stanowią więc podstawy do przyjęcia hipotezy H7**, zgodnie z którą strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wiąże się z ograniczeniem autonomii firm sektora MSP oraz zmniejszeniem zdolności do realizacji ich procesów rozwojowych bez dostępu do wsparcia. Zależność taką zaobserwowano wprawdzie w przypadku badanych firm mikrowielkości z krajów wiodących oraz z Polski, jednak jej siła cechuje się bardzo niskim poziomem, a dodatkowo w przypadku firm mikro z krajów wiodących poziom zmienności zagrożeń absorpcyjnych jest jedynie w 5% wyjaśniany przez poziom rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Zagrożenia te są więc w podstawowym stopniu kształtowane przez inne czynniki, które nie były przedmiotem analizy w ramach niniejszych badań.

W ostatniej części badań poddano analizie związku poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia z **wybranymi aspektami procesów rozwojowych** realizowanych przez badane firmy sektora MSP, takimi jak: stopień realizacji celów rozwojowych, wyniki firmy oraz tendencja wzrostowa podmiotu. W tym przypadku należy raczej rozważać pośredni wpływ strategicznego podejścia na kształtowanie się powyższych właściwości, jednak jego ocena może prowadzić do sformułowania wartościowych wniosków poznawczych związanych z zarządzaniem rozwojem badanych firm sektora MSP. Siłę i kierunek tych relacji wyznaczono z wykorzy-

staniem współczynników korelacji liniowej. Ich wyniki zostały przedstawione w tabeli 74.

Tabela 74. Relacje między poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a wybranymi aspektami procesów rozwojowych badanych firm sektora MSP

Wartość: a) r_{xy} , b) r_s	Cała próba	Polska	Postsoc.	PIGS	Wiodące
Stopień realizacji celów rozwojowych^{a)}					
Wszystkie badane firmy	0,33**	0,32**	0,32**	0,31**	0,46**
W tym:					
Firmy mikro	0,34**	0,33**	0,33**	0,27**	0,48**
Firmy małe	0,29**	0,24**	0,32*	0,46**	0,44**
Firmy średnie	0,29**	0,31**	0,22	0,09	0,40
Wyniki przedsiębiorstwa ogółem^{a)}					
Wszystkie badane firmy	0,34**	0,33**	0,42**	0,31**	0,34**
W tym:					
Firmy mikro	0,34**	0,34**	0,46**	0,25**	0,35**
Firmy małe	0,27**	0,23**	0,31*	0,43**	0,31*
Firmy średnie	0,36**	0,38**	0,32	0,31	0,52
Wyniki ilościowe przedsiębiorstwa^{a)}					
Wszystkie badane firmy	0,21**	0,22**	0,25**	0,16*	0,14
W tym:					
Firmy mikro	0,20**	0,21**	0,23*	0,15	0,16
Firmy małe	0,15**	0,16*	0,19	0,18	0,05
Firmy średnie	0,20*	0,19*	0,20	0,05	0,32
Wyniki jakościowe przedsiębiorstwa^{a)}					
Wszystkie badane firmy	0,34**	0,33**	0,44**	0,32**	0,38**
W tym:					
Firmy mikro	0,35**	0,34**	0,52**	0,25**	0,37**
Firmy małe	0,29**	0,22**	0,32*	0,46**	0,40*
Firmy średnie	0,40**	0,42**	0,35	0,45	0,31
Tendencja wzrostowa przedsiębiorstwa^{b)}					
Wszystkie badane firmy	0,20**	0,19**	0,20**	0,26**	0,28**
W tym:					
Firmy mikro	0,22**	0,22**	0,14	0,31**	0,24*
Firmy małe	0,15**	0,08	0,19	0,22	0,48**
Firmy średnie	0,08	0,05	0,34	-0,08	0,12

a) *p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności dla współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona (zbiór krytyczny obustronny).

b) *p < 0,05; **p < 0,01. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, iż poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w większości przypadków rozpatrywanych z punktu widzenia poszczególnych krajów i kategorii wielkości badanych przedsiębiorstw wiąże się istotnie statystycznie ze stopniem realizacji celów rozwojowych. Korelacje te mają najczęściej umiarkowaną siłę i oznaczają, że wzrost zaangażowania analizowanych firm w rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia zwiększa skuteczność procesów rozwojowych mierzoną skalą realizacji wyznaczonych celów. Prawidłowości takie w mniejszym zakresie dotyczą firm średnich. W tym przypadku

jedynie przedsiębiorstwa z Polski identyfikują istotną statystycznie zależność pomiędzy obiema zmiennymi.

Podobny charakter, zakres i siła zależności występuje w odniesieniu do relacji pomiędzy strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia a poziomem wyników uzyskiwanych przez badane przedsiębiorstwa. Korelacje te odznaczają się dodatnim kierunkiem i cechują się najczęściej (z punktu widzenia poszczególnych krajów oraz kategorii wielkości badanych podmiotów) akceptowalnym poziomem istotności statystycznej i umiarkowaną siłą związku.

Bardziej szczegółowa analiza wykazuje jednak, iż zakres rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia wiąże się znacznie wyraźniej z poziomem uzyskiwanych wyników jakościowych niż ilościowych. Wskazują na to wyższe wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona, a także większy zakres występowania istotności statystycznej, która dotyczy wyników badanych mikro i małych przedsiębiorstw ze wszystkich grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe. Oddziaływanie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na wyniki ilościowe jest znacznie niższe i występuje jedynie w przypadku badanych firm z Polski oraz analizowanych mikroprzedsiębiorstw a krajów postsocjalistycznych. Również tendencja wzrostowa badanych podmiotów jest w małym i na najczęściej nieistotnym statystycznie poziomie skorelowana liniowo z poziomem rozwoju strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw. Istotne statystycznie relacje odnotowano jedynie w przypadku firm mikrowielkości z Polski, krajów grupy PIGS oraz krajów wiodących.

Uzyskane wyniki badań i przeprowadzone na ich podstawie analizy wskazują jednoznacznie, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia **ma istotne znaczenie dla przebiegu procesów rozwojowych badanych firm sektora MSP**. Wpływ ten w większym stopniu dotyczy przedsiębiorstw mikro i małej wielkości, a w mniejszym firm średnich. Dodatkowo należy podkreślić, iż wiąże się on przede wszystkim ze stymulowaniem jakościowych przejawów rozwoju badanych organizacji, wpisując się w ten sposób w jakościowe podejście do procesów rozwojowych firm sektora MSP. Oddziaływanie ilościowe dotyczy w zasadzie wyłącznie badanych mikroprzedsiębiorstw i w odniesieniu do tej kategorii podmiotów można mówić o zintegrowanym oddziaływaniu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na przebiegające w tych firmach procesy rozwojowe.

Jako podsumowanie przeprowadzonych analiz ilościowych przeprowadzono porównanie profilu oraz wybranych charakterystyk działalności rozwojowej badanych firm sektora MSP o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Celowo zastosowano tak duże zróżnicowanie, aby zobrazować różnice i podkreślić efekty, jakie uzyskiwały analizowane przedsiębiorstwa poprzez zaangażowanie w rozwój opisywanego podejścia. Ponieważ poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia nie wykazuje istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami krajów, w których prowadzono badania ankietowe, a także wykazuje bardzo nieznaczną zależność od wielkości badanych przedsiębiorstw, r_s ($N = 1741$) = 0,10, $p < 0,01$ dalsze analizy przeprowadzono łącznie dla całej próby.

Wyniki wskazują, iż obie kategorie przedsiębiorstw stanowią łącznie 30% badanej próby, przy czym większa część firm charakteryzuje się bardzo niskim

poziomem rozwoju strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej. W obu przypadkach dominują podmioty tradycyjne technologicznie, działające w sektorze usług, na rynku krajowym, w formie jednoosobowych przedsiębiorstw osób fizycznych, o okresie funkcjonowania przekraczającym 20 lat. Ich otoczenie charakteryzuje się umiarkowanym poziomem zmienności i wysokim natężeniem rywalizacji między konkurentami.

Wyraźne różnice w profilach obu kategorii przedsiębiorstw można jednak zaobserwować w zakresie przebiegu ich procesów rozwojowych. Wprawdzie w obu przypadkach podejście do rozwoju opiera się najczęściej na strategii nieformalnej, to jednak firmy o bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia charakteryzują się wyższą orientacją rozwojową i funkcjonowaniem najczęściej w fazie dynamicznego wzrostu, co sprzyja występowaniu w tych podmiotach wysokiego poziomu tendencji wzrostowej. Wyżej oceniają również perspektywy rozwoju branży, w której funkcjonują oraz presję klientów na swoją działalność, która niejednokrotnie może być czynnikiem stymulującym procesy rozwojowe przedsiębiorstwa. Szczegółowe zestawienie dominujących cech przedsiębiorstw o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej przedstawiono w tabeli 75.

Tabela 75. Porównanie profili badanych firm sektora MSP o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia

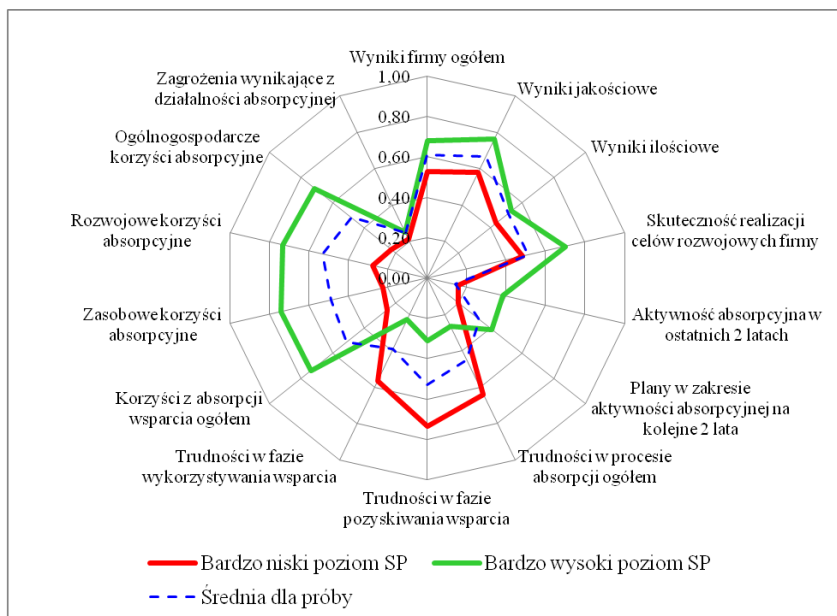
Elementy profilu badanych firm	Dominujące cechy badanych przedsiębiorstw	
	o bardzo niskim	o bardzo wysokim
	poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	
Liczba firm	299 (17% próby)	230 (13% próby)
Wiek firmy	powyżej 20 lat	powyżej 20 lat
Forma prawna	firma jednoosobowa	firma jednoosobowa
Faza cyklu życia	faza stabilizacji	dynamicznego wzrostu
Dynamika fazy cyklu życia	fazy statyczne	fazy dynamiczne
Poziom zarządzania strategicznego	strategia nieformalna	strategia nieformalna
Sektor działania	usługi	usługi
Poziom zaawans. technologicznego	technologie tradycyjne	technologie tradycyjne
Zasięg działania	krajowy	krajowy
Nastawienie na rozwój	umiarkowane	wysokie
Tendencja wzrostowa	brak wzrostu	wzrost
Zmienność otoczenia firmy	umiarkowana	umiarkowana
Poziom konkurencji w branży	wysoki	wysoki
Perspektywy rozwoju branży	umiarkowane	wysokie
Presja klientów na dział. firmy	umiarkowana	wysoka
Nastawienie absorpcyjne	bardzo niskie	wysokie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Badane przedsiębiorstwa o bardzo wysokim poziomie zaangażowania w rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia charakteryzują się również znacznie wyższym poziomem nastawienia absorpcyjnego. Zakres działalności absorpcyjnej prowadzonej w ostatnich 2 latach przez tę kategorię podmiotów jest jednak relatywnie niski ($M = 0,38$) i nie różni się bardzo wyraźnie od zakresu tej aktywności w przedsiębiorstwach o bardzo niskim poziomie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia ($M = 0,16$). Zaangażowanie w rozwój opisywanego podejścia

pozwała jednak badanym przedsiębiorstwom na znaczną (ponadprzeciętną) intensyfikację korzyści wynikających z realizowanej działalności absorpcyjnej, a także bardzo wyraźnie ogranicza bariery i trudności w trakcie przebiegu tej aktywności. Oznacza to, iż strategiczne podejście firm sektora MSP do działalności absorpcyjnej pozwala na osiągnięcie wielu istotnych korzyści bez znacznego zwiększenia zakresu prowadzenia działalności absorpcyjnej. Wszystko to skutkuje wyższym (od przeciętnego dla próby) poziomem wyników uzyskiwanych przez badane firmy o bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, a także zwiększeniem skuteczności przebiegu ich procesów rozwojowych. Należy jednocześnie podkreślić, iż wzrost zaangażowania badanych podmiotów w rozwój opisywanego podejścia nie wiąże się z wyraźnym wzrostem poziomu zagrożeń z działalności absorpcyjnej, które przez obie kategorie przedsiębiorstw są oceniane na niskim poziomie.

Ogólne wyniki dotyczące wybranych charakterystyk działalności rozwojowej analizowanych firm sektora MSP o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia (a także – dla porównania średnie wyniki dla całej próby) zaprezentowano graficznie na rysunku 10. Szczegółowe wyniki tych zestawień dla podmiotów z poszczególnych grup krajów zostały przedstawione na rysunkach Z-1 do Z-4 w załączniku nr 8. Ich analiza wskazuje na wysoki zakres podobieństwa poszczególnych charakterystyk do profilu opartego na wynikach całej próby.



Rysunek 10. Porównanie wybranych charakterystyk działalności rozwojowej badanych firm sektora MSP o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki potwierdzają, iż stosowanie reguł strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia **zapewnia poprawę skuteczności** prowadzonej działalności absorpcyjnej poprzez wzrost stopnia osiągnięcia korzyści rozwojowych, skutkujących następnie większym zakresem realizacji celów firmy. Jednym z pozytywnych efektów jest zwiększenie zdolności pozyskiwania i wykorzystywania różnych form oraz instrumentów wsparcia, co wpływa pozytywnie na prowadzenie aktywności absorpcyjnej **w dłuższym okresie**. Intensyfikacja tych korzyści bez istotnego wzrostu zaangażowania podmiotu w zakres prowadzonej działalności absorpcyjnej wskazuje, iż wraz z rozwojem opisywanego podejścia wzrastają różnice pomiędzy (rosnącymi) rezultatami działania a (stabilnymi) nakładami na ich osiągnięcie. Pozwala to na wyciągnięcie wniosków dotyczących **wzrostu korzyści i ekonomiczności** prowadzonej działalności absorpcyjnej. W efekcie należy stwierdzić, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia zwiększa długoterminową zdolność firm sektora MSP **do sprawnej absorpcji wsparcia** w celu stymulowania procesów rozwojowych tej kategorii podmiotów gospodarczych, co potwierdza poprawność definicji tego podejścia przyjętej w pracy.

Przeprowadzone badania ankietowe pozwoliły na ilościową ocenę rozwiązań w zakresie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia stosowanych w zarządzaniu rozwojem przez badane mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z 22 wybranych krajów Unii Europejskiej. Dzięki temu możliwa stała się weryfikacja wyznaczonych hipotez badawczych poprzez określenie, pomiar i interpretację określonych prawidłowości statystycznych zachodzących między badanymi zjawiskami.

Ich podstawową słabością jest jednak brak przedstawienia konkretnych, różnorodnych rozwiązań organizacyjno-zarządczych w ramach opisywanego podejścia do działalności absorpcyjnej. Z tego powodu zdecydowano się przeprowadzić pogłębione badania jakościowe w formie studiów przypadków ukazujących pozytywne (wzorcowe) oraz negatywne (antywzorcowe) rozwiązania stosowane przez firmy sektora MSP w sferze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Sprawozdanie z tych prac empirycznych przedstawiono w kolejnej części pracy.

CZĘŚĆ V

WZORCE I ANTYWZORCE STRATEGICZNEGO PODEJŚCIA DO DZIAŁALNOŚCI ABSORPCYJNEJ W FIRMACH SEKTORA MSP

Rozdział 21

Wzorcowo aktywność absorpcyjna w mikroprzedsiębiorstwie na przykładzie firmy Kompasja

Wzorcowe rozwiązania stosowane w zakresie absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikroprzedsiębiorstwa przedstawiono na podstawie studium przypadku firmy „**Kompasja**” **Paweł Cebula**. Przedsiębiorstwo zostało założone w połowie 2007 roku i od tego czasu funkcjonuje jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Nazwa pochodzi od akronimu wyrażenia „komputerowa pasja” i wiąże się z zakresem działania obejmującym usługi studia graficznego, małej poligrafii oraz interaktywnej agencji reklamowej prowadzonych z wykorzystaniem zaawansowanych technologii informatycznych.

Oferta firmy jest kierowana do dwóch wyodrębnionych segmentów odbiorców: klientów indywidualnych oraz korporacyjnych i obejmuje gadżety reklamowe oraz upominki (m.in. kalendarze, wazony, kubki, koszulki, poduszki, wizytowniki, statuetki i medale, breloki, identyfikatory, tabliczki informacyjne oraz szereg innych produktów wykonywanych na zamówienie klienta). Oferowane wyroby są spersonalizowane w postaci nanoszenia na nie wybranych przez klienta dedykacji, napisów lub nadruków (np. logo firmy). Usługi te są wykonywane praktycznie na dowolnych materiałach, takimi metodami jak: druk UV, grawer laserem CO2 bądź wyklejenie folią samoprzylepną.

Firma opiera swoją **przewagę konkurencyjną** przede wszystkim na świadczeniu zindywidualizowanych usług, krótkich terminach wykonania oraz na ciekawych i kreatywnych pomysłach na gadżety reklamowe oraz upominki. Oferta przedsiębiorstwa jest stale rozszerzana. Przykładem może być wprowadzenie produktów tematycznie związanych z czasami PRL, a także z mediami społecznościowymi. Przed każdą realizacją klient otrzymuje elektroniczny projekt graficzny zamówionego produktu w formie wizualizacji 2D lub 3D. Gotowe zamówienia są wysyłane do odbiorców za pośrednictwem Poczty Polskiej lub firm kurierskich, takich jak Siódemka i Patron Serwis. W przypadku dużych nakładów zamówienia dostarczane są z wykorzystaniem własnego transportu.

Siedziba Kompasji znajduje się w Łodzi, przy ul. Pabianickiej, niedaleko węzła komunikacyjnego z dostępem do infrastruktury drogowej o zasięgu krajowym. Firma prowadzi również sklep internetowy pod adresem www.fotodruki.pl oraz tzw. „funpage” na Facebooku dzięki czemu jest w stałym kontakcie ze swoimi klientami. Zasięg działania firmy obejmuje przede wszystkim region łódzki (Łódź i województwo łódzkie), jednak przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż również w pozostałych rejonach Polski, a także (w mniejszym zakresie) za granicą.

Struktura organizacyjna firmy ma charakter liniowy, a podstawowe funkcje zarządzania realizuje jednoosobowo właściciel. Obecnie w firmie zatrudniony jest 1 pracownik na umowę o pracę oraz 1 osoba odbywająca staż finansowany z Powiatowego Urzędu Pracy. Dodatkowo, w zależności od potrzeb produkcyjnych, przedsiębiorstwo współpracuje z 2-3 osobami zatrudnionymi na umowę zlecenie oraz często angażuje praktykantów z łódzkich uczelni. Biorąc pod uwagę różne formy zatrudnienia, średni stan osobowy firmy wynosi 4 osoby. W ramach struktury wyodrębniono dział produkcji, którym kieruje właściciel firmy oraz samodzielne stanowiska ds. kreacji produktów oraz ds. marketingu. Dodatkowo właściciel zajmuje się sferą zarządzania zasobami ludzkimi. Firma współpracuje ponadto w ramach outsourcingu kontraktowego z biurem rachunkowym oraz partnerami zajmującymi się pozycjonowaniem przedsiębiorstwa w internecie i obsługą promocyjną w ramach mediów społecznościowych.

Mimo niewielkich rozmiarów właściciel określa **nastawienie na rozwój** swojej firmy na wysokim poziomie. Jego zdaniem firma znajduje się obecnie na końcu fazy przeżycia i wchodzi w fazę dynamicznego wzrostu. Wskazują na to takie symptomy, jak: znaczne zwiększenie obrotów firmy w ostatnim roku, wprowadzenie wielu nowych linii produktowych, a także zwiększone zapotrzebowanie na pracowników w obszarach marketingu i produkcji. Aktualne (a także podejmowane w okresie ostatnich 2 lat) kierunki rozwoju obejmują przede wszystkim zwiększenie zdolności produkcyjnych oraz działania nakierowane na rozszerzenie skali działania rynkowego poprzez wprowadzenie dotychczasowych oraz nowych produktów na nowe rynki zbytu. W realizacji tych celów **ważną rolę odgrywa wsparcie** absorbowane przez firmę, którego wykorzystanie jest nakierowane przede wszystkim na nowe środki produkcji oraz zwiększenie zatrudnienia w firmie.

Przegląd wsparcia absorbowanego przez Kompasję w ostatnich 2 latach wskazuje przede wszystkim na wykorzystanie **bezzwrotnego wsparcia finansowego** ze środków publicznych. W tym czasie uzyskano:

- dwie dotacje ze środków UE w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego, które wykorzystano na zakup środków trwałych – maszyn oraz wyposażenia,
- dofinansowanie na staże oraz utworzenie i wyposażenie stanowiska pracy w ramach środków pozyskanych z Urzędu Pracy.

Ponadto firma aplikowała o dotację w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, której jednak nie otrzymała. W 2014 roku starano się pozyskać kolejne środki na staże oraz wyposażenie stanowisk pracy jednak nie otrzymano ich ze względu na zbyt mały budżet Urzędu Pracy.

Kompasja wykorzystuje ponadto **wsparcie administracyjno-prawne**, do którego właściciel zalicza: możliwość opłacania preferencyjnych składek ZUS (przez pierwsze dwa lata funkcjonowania firmy), jednorazowe zaliczenie w koszty uzyskania przychodu wydatków na nabycie środków trwałych w ramach pomocy *de minimis*, a także możliwość zaangażowania praktykantów z wydziałów technicznych i ekonomicznych łódzkich uczelni. W procesach rozwojowych absorbowano również **wsparcie szkoleniowe**. Obejmowało ono udział właściciela i pracowników w kursach informatycznych dofinansowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a także szkoleniach komercyjnych z zakresu grafiki komputerowej, mediów społecznościowych, wykorzystania arkusza kalkulacyjnego Excel oraz zarządzania projektami. Inne szkolenia były związane jednocześnie ze wsparciem technologicznym oraz proinnowacyjnym i obejmowały wykorzystanie technologii cięcia i grawerowania ploterami laserowymi, a także technologii nadruków sublimacyjnych.

Respondent stwierdził, iż w procesach rozwojowych nie było wykorzystywane do tej pory wsparcie finansowe obce, jak również wsparcie kapitałowe. Do czasu, kiedy będzie możliwa absorpcja wsparcia finansowego bezzwrotnego nie jest przewidywane wykorzystanie tych form pomocowych. W początkowej fazie cyklu życia firmy starano się natomiast pozyskać **wsparcie ogólnobiznesowe**, aplikując do dwóch inkubatorów przedsiębiorczości. W przypadku jednego z nich nie spełniono wysokich wymagań dotyczących poziomu innowacyjności. W drugim natomiast uzyskano akceptację, jednak ostatecznie nie zdecydowano się na współpracę z inkubatorem z powodu niezbyt korzystnej lokalizacji.

Proces absorpcji realizowany w firmie obejmuje wszystkie 7 etapów zidentyfikowanych w modelu teoretycznym. Podczas wywiadu poproszono respondenta o podanie przykładowych działań podejmowanych na każdym z etapów. Przykładowe rozwiązania przedstawiono w tabeli 76.

Tabela 76. Przykłady działań realizowanych w procesie absorpcji wsparcia w firmie Kompasja

Etap	Przykłady działań realizowanych w badanej firmie
Identyfikacji	– udział w spotkaniach informacyjnych i szkoleniach z zakresu pozyskiwania wsparcia przez firmy sektora MSP, – poszukiwanie informacji na stronach internetowych. Szczególnie przydatne są tu strony informacyjne poszczególnych Programów Operacyjnych UE.
Adaptacji	– rozszerzenie zakresu działalności firmy, – zgłoszenie odpowiedniego kodu PKD do organu rejestrowego.
Aplikacji	– przygotowanie i złożenie dokumentacji aplikacyjnej, – odwołanie się od przyznanej oceny merytorycznej projektu.
Asymilacji	– zakup wybranej maszyny produkcyjnej lub wyposażenia, – przystosowanie pomieszczeń do nowego wyposażenia, – przeszkolenie pracowników, – przygotowanie do rozszerzenia oferty firmy (badania rynkowe, wykonanie prototypów i serii próbnych produktów, podjęcie działań marketingowych).
Eksploatacji	– ustalenie linii produkcyjnej i opracowanie procesów wytwórczych, – działania optymalizujące zdolności produkcyjne, – intensyfikacja działań marketingowych i nastawienie na wzrost sprzedaży.

Tabela 76 (cd)

Etap	Przykłady działań realizowanych w badanej firmie
Ewaluacji	– kontrole ze strony instytucji udzielających wsparcia, prowadzenie sprawozdawczości ze wskaźników wykorzystania środków pomocowych, – analizy sprzedaży konkretnych produktów, a także ogólnych wyników firmy, – porównanie efektów ekonomiczno-finansowych uzyskanych dzięki wykorzystaniu wsparcia ze stanem poprzedzającym absorpcję.
Akumulacji	– zachowanie dokumentacji oraz doświadczeń wynikających z absorpcji wsparcia w formie dokumentów elektronicznych, – przygotowanie do absorpcji kolejnych form i instrumentów wsparcia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z właścicielem firmy.

W dalszej części wywiadu zwrócono szczególną uwagę na rozwiązania stosowane w ramach aktywności absorpcyjnej. Wyniki badań wskazują, iż w badanej firmie są stosowane określone reguły we wszystkich obszarach wyznaczających strategiczne podejście do absorpcji wsparcia.

Działania podejmowane w **obszarze otoczenia** obejmują nastawienie firmy na rozpoznanie i ocenę wsparcia, które potencjalnie może zostać wykorzystane w procesach rozwojowych firmy. Właściciel podkreślił, iż poszukuje wielu możliwości wsparcia i interesuje się różnymi formami i instrumentami pomocowymi mimo, iż nie wszystkie z nich są następnie absorbowane przez firmę. Jako przykłady wymienił zainteresowanie preferencyjnymi kredytami udzielanymi w ramach unijnej inicjatywy Jeremie, a także wsparciem promocyjnym na rynkach zagranicznych. Mimo zaangażowania czasu (a nawet pewnych środków finansowych) w rozpoznanie tych instrumentów nie zdecydowano się na ich absorpcję. W przypadku kredytów było to spowodowane niekorzystnymi (w ocenie respondenta) zasadami wykorzystania wsparcia, natomiast pozyskanie wsparcia promocyjnego wymagałoby zbyt wysokich nakładów czasu i środków finansowych na spełnienie warunków stawianych przez donatorów. Właściciel nie uważa jednak, iż zaangażowanie w rozpoznawanie wielu form i instrumentów wsparcia jest czasem straconym, umożliwia bowiem bardziej obiektywną ocenę propozycji pomocowych, z którymi firma może mieć do czynienia w przyszłości.

Działania podejmowane przez badaną firmę w **obszarze zasobów** obejmują przede wszystkim redundancję, mobilizację i koncentrację zasobów niezbędnych do absorpcji wsparcia. Respondent podkreślił, iż stara się zawsze dysponować określonymi (najczęściej niewielkimi) nadwyżkami środków finansowych, które mógłby poświęcić na działania absorpcyjne. Jest to jednak zadanie trudne dla tak małej firmy, dlatego też bardziej istotna jest mobilizacja środków finansowych w momencie, kiedy pojawia się okazja w postaci absorpcji określonego instrumentu wsparcia. Zdaniem właściciela własne środki finansowe są podstawową kategorią zasobów niezbędnych do absorpcji bezzwrotnego wsparcia finansowego. Bardzo ważną rolę pełni tu jednak również zaangażowanie pracowników firmy. Dodatkowo, na etapie wykorzystania wsparcia istotne jest zaplanowanie i zapewnienie odpowiedniej płynności finansowej, bowiem często zdarza się, że wpływ środków pomocowych następuje dopiero po pewnym czasie.

Drugim istotnym zasobem angażowanym w procesie absorpcji w badanej firmie jest czas. W tym przypadku to właściciel firmy jest osobą, która w największym stopniu poświęca czas na działalność absorpcyjną. Poziom wykorzystania czasu jest

uzależniony od etapu procesu absorpcji. W ocenie respondenta najczęściej wymagają go etapy identyfikacji, aplikacji i eksploatacji, a najmniej etap adaptacji.

Działania podejmowane przez badaną firmę w **obszarze społecznym** wiążą się przede wszystkim z aktywnością samego właściciela, który stara się w taki sposób kształtować atmosferę w firmie, aby wspierała ona prowadzoną aktywność absorpcyjną. Przewodzi również wszelkim działaniom w tej sferze, obejmującym np. zaangażowanie pracowników na etapie aplikacji poprzez pomoc w wielu formalnościach, czy angażowanie biura rachunkowego do przygotowania odpowiednich dokumentów i zestawień finansowych. Zdaniem respondenta kluczem do sukcesu w aktywności absorpcyjnej jest działanie zgodne z przepisami, warunkami wykorzystania wsparcia i zasadami etycznymi. Stanowi to fundament na którym opiera się długoterminowe nastawienie firmy na pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia w procesach rozwojowych.

Firma stosuje również określone rozwiązania proabsorpcyjne w **obszarze systemu zarządzania**. W przypadku pozyskiwania bezzwrotnego wsparcia finansowego obejmują one przede wszystkim staranne zaplanowanie wysokości niezbędnego dofinansowania oraz wskaźników wymaganych przez donatorów wsparcia. W ten sposób jest zapewnione dostosowanie wsparcia do tempa, celów i możliwości przedsiębiorstwa, a także jego bezpośrednie nakierowanie na realizację procesów rozwojowych. Szybkość działań absorpcyjnych ma tu nieco mniejsze znaczenie, chociaż zdaniem respondenta firma zawsze bardzo dynamicznie reaguje na pojawiające się okazje w tym zakresie.

Rozwiązania proabsorpcyjne stosowane przez badaną firmę w **obszarze organizacyjnym** obejmują przede wszystkim modyfikację procesów produkcyjnych w związku z wykorzystaniem wsparcia, a także odpowiednie procedury rozliczania, archiwizacji oraz dostępu do dokumentów. Procedury te mają charakter sformalizowany, a ważną rolę w procesie rozliczania i dokumentacji pełni biuro rachunkowe. W obszarze tym występują również rozwiązania nieformalne, które obejmują przede wszystkim rozwój form współpracy z dostawcami i klientami.

W dalszej części wywiadu zwrócono uwagę na kluczowe zasoby i umiejętności determinujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia. Właściciel podkreślił iż podstawę działalności absorpcyjnej w jego firmie stanowi **odpowiednia wiedza**, która jest pozyskiwana i rozwijana głównie podczas szkoleń oraz kontaktów z partnerami biznesowymi. W lokalizacji tej wiedzy są wykorzystywane przede wszystkim źródła internetowe, które pozwalają na dostęp do wiedzy najbardziej aktualnej. Jako przykłady zbierania informacji przydatnych do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia respondent wymienił udział w spotkaniach informacyjnych i szkoleniach dotyczących m.in. sposobów finansowania MSP oraz preferencyjnych kredytów udzielanych w ramach inicjatywy Jeremie. Firma pozyskuje i rozwija wiedzę proabsorpcyjną również w trakcie rozmów z dostawcami i klientami z segmentu odbiorców korporacyjnych.

Wiedza zdobywana jest również poprzez obserwację działalności absorpcyjnej firm konkurencyjnych, szczególnie w zakresie pozyskiwania bezzwrotnego wsparcia finansowego. Zdaniem respondenta monitoring taki jest tani, dość prosty i jednocześnie skuteczny, bowiem informacje o uzyskanych dotacjach są podawane do publicznej wiadomości i odpowiednio promowane przez beneficjentów. Dzięki

temu badana firma rozpoznaje zakres merytoryczny zgłaszanych projektów, a także orientuje się w kwotach pozyskiwanego wsparcia.

Zdaniem respondenta istotną rolę w działalności absorpcyjnej pełnią też rozwiązania organizacyjne zapewniające dzielenie się wiedzą oraz warunki do jej zachowywania w celu późniejszego wykorzystania. Stanowi to fundament pozwalający na uczenie się na podstawie własnych doświadczeń wynikających z absorpcji wsparcia. Właściciel podkreślił, iż dzielenie się wiedzą stanowi ważny element kultury organizacyjnej jego firmy i dotyczy wszystkich pracowników (zarówno zatrudnionych na stałe, jak również zleceniobiorców, praktykantów oraz stażystów). Wymiana wiedzy jest szczególnie istotna w ramach działalności absorpcyjnej na etapie aplikacji, bowiem np. wyznaczanie wskaźników niezbędnych podczas ubiegania się o bezzwrotne wsparcie finansowe jest uzgadnianie z osobą zajmującą się marketingiem, a także z biurem rachunkowym. Wszyscy pracownicy są ponadto informowani o planach absorpcyjnych i mogą zgłaszać pomysły oraz inicjatywy w tym zakresie.

Działania z zakresu zachowywania wiedzy w badanej firmie obejmują sformalizowaną archiwizację całej dokumentacji projektowej zarówno w formie papierowej, jak również elektronicznej. Dostęp do niej zapewniony jest poprzez aplikacje komputerowe, dzięki czemu możliwe jest wykorzystanie mechanizmów sortowania według określonych kryteriów (np. daty, czy nazwy projektu) oraz wyszukiwania na podstawie słów kluczowych. Dodatkowo właściciel gromadzi i archiwizuje m.in. oferty na sprzedaż środków trwałych i zapytania ofertowe wykorzystywane na etapie adaptacji i aplikacji. Dzięki temu możliwe jest szybkie dotarcie do dostawców i porównanie warunków transakcji w przypadku kolejnych inicjatyw absorpcyjnych.

Drugą ważną kategorią zasobów w prowadzonej aktywności absorpcyjnej badanej firmy są **relacje międzyorganizacyjne**, rozwijane zarówno z instytucjami tworzącymi segment wsparcia, jak również z innymi podmiotami, w tym partnerami komercyjnymi. Zakres relacji z instytucjami pomocowymi jest uzależniony od fazy procesu absorpcji. Na co dzień interakcje te nie są intensywne i obejmują np. otrzymywanie biuletynów elektronicznych o potencjalnych formach i instrumentach wsparcia, a także udział w badaniach (najczęściej ankietowych) dotyczących wprowadzania usprawnień w systemie wspomagania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Intensyfikacja relacji następuje natomiast na etapach: aplikacji, asymilacji, eksploatacji oraz ewaluacji. Kontakty są realizowane wówczas bezpośrednio przez właściciela firmy, przez upoważnionego pracownika lub za pośrednictwem biura rachunkowego, które dostarcza wymagane dokumenty i zestawienia finansowe.

Zdaniem właściciela to właśnie relacje z biurem księgowym pełnią równie ważną rolę w działalności absorpcyjnej. Zapewniają one dostęp do profesjonalnych dokumentów finansowo-księgowych, przygotowanych w oparciu o aktualne przepisy prawa. Są one niezbędne na etapie aplikacji o wsparcie, jednak pełnią również istotną rolę na etapach eksploatacji i ewaluacji instrumentów pomocowych. W ramach działalności absorpcyjnej Kompasja korzystała także z usług firmy przygotowującej wnioski o dotacje unijne. Było to działanie jednorazowe i obecnie wymagana dokumentacja jest przygotowywana we własnym zakresie. Właściciel podkreślił także,

iż w procesie absorpcji przydatne są również kontakty z instytucjami ze sfery B+R, w tym przede wszystkim z uczelniami wyższymi. Firma rozwija je głównie z Politechniką Łódzką, w tym z Wydziałem Fizyki i Informatyki Stosowanej oraz z Wydziałem Organizacji i Zarządzania. Dzięki tym relacjom firma uzyskuje często dodatkowe punkty w ocenie wniosków na etapie aplikacji.

W opinii respondenta ważną rolę odgrywa umiejętność oceny i selekcji dawców oraz instrumentów wsparcia. Jego zdaniem Kompasja potrafi dokonywać tu dobrych wyborów, biorąc pod uwagę przede wszystkim relację korzyści z potencjalnego wsparcia do nakładów oraz warunków niezbędnych do jego pozyskania i wykorzystania. Celem działań właściciela jest absorpcja tylko wybranych form i instrumentów pomocowych, które dodatkowo wyróżniają się niezbyt skomplikowanymi procedurami aplikacyjnymi. Podczas wywiadu właściciel firmy stwierdził, iż „lepiej pozyskać 2 mniejsze, ale prostsze dofinansowania, niż jedno skomplikowane, ale o dużej wartości”.

Respondent zwrócił uwagę, iż w ramach relacji z organizacjami składającymi się na segment wsparcia nie dochodzi z reguły do negocjacji warunków z powodu regulacyjnego charakteru tych instytucji. Firma stosuje jednak odwołania od decyzji, które jej zdaniem są krzywdzące lub niesprawiedliwe. Do tej pory próby takie podjęto dwa razy wobec uzyskanej oceny merytorycznej na etapie aplikacji. Jedno z odwołań odniosło skutek w postaci zakwalifikowania projektu do finansowania. Negocjacje są prowadzone natomiast z partnerami komercyjnymi zapewniającymi dostawę dofinansowanego sprzętu i wyposażenia. W tym przypadku negocjacjom podlegają warunki dostaw, terminy płatności, dodatkowe świadczenia w cenie (np. szkolenia), a także ceny z uwzględnieniem warunków zapisanych w budżecie projektu.

W kolejnej części wywiadu skoncentrowano uwagę na sposobach zapewnienia **odpowiedniego poziomu elastyczności** badanej firmy w ramach działalności absorpcyjnej. Respondent wskazał, iż w jego firmie stosuje się w tym zakresie wszystkie rozwiązania zidentyfikowane w modelu teoretycznym. Przede wszystkim podkreślił umiejętność łączenia absorpcji różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych. Z jednej strony firma wykorzystuje dofinansowania na środki trwałe i wyposażenie, z drugiej pozyskuje środki na dofinansowania miejsc pracy i staże, co wpływa na zapewnienie obsługi tych zasobów technicznych.

Właściciel zaznaczył, iż szeroka oferta w zakresie bezzwrotnej pomocy finansowej i innych form wsparcia dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w ostatnich latach powodowała, iż firma nie musiała ponosić wysokich nakładów na dostosowanie się do wymogów stawianych przez dawców wsparcia. Jego zdaniem atutem w tym przypadku jest stosunkowo innowacyjna działalność firmy, rozwój zakresu świadczonych usług i oferowanych produktów (w tym wprowadzenie działalności eksportowej), a także gotowość do wzrostu zatrudnienia dzięki wykorzystaniu wsparcia. Są to cechy, dzięki którym firma uzyskuje wysokie oceny w rankingach decydujących o przyznaniu wsparcia. Respondent zaznaczył jednak, że jeśli w przyszłości pojawią się większe wymagania dotyczące firm aplikujących o środki pomocowe będzie się starał do nich aktywnie dostosowywać.

W Kompasji stosowane są również inne rozwiązania w zakresie elastyczności proabsorpcyjnej. Mimo, iż struktura organizacyjna firmy jest bardzo prosta,

począwszy od etapu aplikacji wprowadza się w niej określone, czasowe modyfikacje. Obejmują one przede wszystkim zwiększenie roli i odpowiedzialności biura rachunkowego za przygotowanie odpowiedniej dokumentacji i rozliczenie finansowe otrzymanego wsparcia. Również jeden z pracowników firmy (z reguły osoba zajmująca się marketingiem) jest włączany w działalność absorpcyjną, wykonując przede wszystkim czynności pomocnicze i przygotowawcze. Dodatkowo firma stara się utrzymywać pewien poziom rezerw finansowych z przeznaczeniem na działalność absorpcyjną. Pozyskiwanie i rozwój wiedzy proabsorpcyjnej dokonywane permanentnie i z dużym wyprzedzeniem pozwalają na szybkie powiększenie tych środków w przypadku potrzeb.

Elastyczność proabsorpcyjna jest wspierana również przez aktywność firmy nastawioną na wyprzedzanie trendów oraz wykorzystanie okazji rynkowych. Respondent podkreślił, iż przedsiębiorstwo prowadzi badania rynkowe, starając się kreować potrzeby i oczekiwania nabywców. Skutkiem tego jest możliwość wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, czego przykładem mogą być wizualizacje 3D oferowanych produktów (wprowadzone przed firmami konkurencyjnymi), a także nowa linia produktów związanych tematycznie z mediami społecznościowymi. Absorpcja wsparcia pozwala zwiększyć korzyści z wykorzystania tych okazji, przede wszystkim poprzez zwiększenie kompleksowości parku maszynkowego, wyprzedzającą aktualną ofertę firm konkurencyjnych.

Ostatnią kategorię determinantów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP stanowią działania związane z umiejętnością **wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie**. Zdaniem respondenta ta sfera stanowi ważny komponent działalności absorpcyjnej, przy czym w Kompasji jest szczególnie istotna na etapach: aplikacji, asymilacji i eksploatacji. Do tej pory zmiany wprowadzane w firmie w związku z aktywnością absorpcyjną miały niewielki zakres i charakter raczej ewolucyjny. Wynikało to z braku konieczności bardziej zaawansowanych działań dostosowawczych do wymogów stawianych przez donatorów. Zdaniem respondenta, obecnie zmiany występowały w zasadzie jedynie na etapie asymilacji i eksploatacji środków pomocowych i wiązały się z przystosowaniem pomieszczenia do nowych urządzeń oraz zmianami na stanowiskach pracy w związku z otrzymanym finansowaniem. Firma jest jednak gotowa na wprowadzanie głębszych zmian w przypadku konieczności dostosowania się do wymogów pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w przyszłości.

W firmie stosuje się uproszczoną i niesformalizowaną metodykę wprowadzania zmian obejmującą kolejno etapy: planowania, realizacji i kontroli. Właściciel pełni rolę przywódcy w tym procesie, przy czym uzupełnia go w tym zadaniu osoba zajmująca stanowisko ds. marketingu, która na codzień wchodzi w interakcje z pozostałymi pracownikami, dbając o prawidłowy przebieg wdrażania zmian.

Szczególne rozwiązania w zakresie wdrażania zmian są również wprowadzane w ramach działalności absorpcyjnej. Respondent podkreślił, iż działalność ta jest zawsze przedstawiana osobom (pracownikom), których bezpośrednio dotyczy. Często są również konsultowane z nimi szczegóły dotyczące np. parametrów technicznych planowanych do zakupu maszyn, czy wyposażenia. Osoba zatrudniona na stanowisku ds. marketingu jest również aktywnie włączana w proces absorpcji

wsparcia i wdrażania zmian w organizacji, szczególnie w obszarach związanych z wprowadzaniem nowych produktów i usług.

Przeprowadzone badania wskazują, iż w firmie Kompasja są realizowane wszystkie działania składające się na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, jak również są rozwijane zasoby i umiejętności warunkujące skuteczność w tej sferze. Respondent stwierdził, iż dzięki stosowanym rozwiązaniom jest bardzo zadowolony z absorpcji wsparcia, w wyniku czego **nastąpił istotny rozwój przedsiębiorstwa**. Do podstawowych korzyści zaliczono tu zwiększenie zdolności produkcyjnych oraz rozwój innowacyjności w postaci wprowadzenia nowych produktów i usług. Firma poprawiła również poziom swojej konkurencyjności i uzyskała względnie trwałą przewagę konkurencyjną na obsługiwanym rynku.

Właściciel firmy w trakcie wywiadu zidentyfikował również określone zagrożenia związane z absorpcją wsparcia, co dotyczy szczególnie bezzwrotnych środków finansowych. Zaliczył do nich niebezpieczeństwo utraty płynności finansowej w związku ze znacznym czasem oczekiwania na wpływ środków, a także potencjalną utratę dotacji w przypadku nie wypełnienia założonych wskaźników. Zwrócił również uwagę, iż mankamenty pojawiają się również w okresie trwałości finansowanych projektów (a więc w fazie eksploatacji i ewaluacji wsparcia). Dotyczą one administracyjno-prawnego ograniczenia swobody prowadzonej działalności, np. w postaci braku możliwości zmiany formy prawnej, siedziby, czy braku możliwości odnowy zakupionego w ramach dotacji parku maszynowego.

W końcowej części wywiadu zapytano respondenta na co należy zwrócić szczególną uwagę w działalności absorpcyjnej, a także jakie zmiany powinny zostać wprowadzone w otoczeniu w celu zwiększenia zakresu wykorzystania wsparcia w rozwoju firm sektora MSP. Zdaniem właściciela Kompasji w ramach aktywności absorpcyjnej szczególnie istotne jest rozsądne podejście do deklaracji planowanych wskaźników wykorzystania wsparcia, a także konieczność zabezpieczenia odpowiedniego poziomu płynności finansowej na etapach asymilacji i eksploatacji wsparcia. Zmiany w otoczeniu powinny natomiast dotyczyć:

- zwiększenia cyfryzacji formalnych dokumentów wykorzystywanych w procesie absorpcji wsparcia, a także wprowadzenia w pełni elektronicznego systemu aplikacji o środki pomocowe. Rozwiązania elektroniczne powinny być również w większym zakresie stosowane w okresie trwałości i monitorowania projektów,
- wprowadzenia prostszych, bardziej wyspecjalizowanych formularzy aplikacyjnych. Obecnie są stosowane rozwiązania o charakterze ogólnym (wykorzystywane w różnych programach pomocowych), co powoduje trudności z interpretacją, które fragmenty powinny zostać wypełnione, a które nie. Większa specjalizacja formularzy rozwiązałaby, zdaniem respondenta, ten problem i zwiększyła szybkość działania na etapie aplikacji.

Właściciel Kompasji podkreślił, iż jest bardzo zadowolony z prowadzonej dotychczas działalności absorpcyjnej i planuje dalsze wykorzystywanie środków pomocowych w procesach rozwojowych swojej firmy. Jako szczególną szansę traktuje nowy okres programowania obejmujący lata 2014-2020, umożliwiający wykorzystanie wielu instrumentów wsparcia, zarówno o charakterze finansowym, jak również pozafinansowym, oferowanych ze środków Unii Europejskiej.

Rozdział 22

Wzorzec strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w małej firmie na przykładzie Centrum Badań DNA sp. z o.o.

Wzorcowe rozwiązania w zakresie strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej w zarządzaniu rozwojem firmy małej wielkości przedstawiono na podstawie studium przypadku **Centrum Badań DNA sp. z o.o.** Jest to innowacyjna firma biotechnologiczna, świadcząca usługi z zakresu genetycznej diagnostyki medycznej i mikrobiologicznej w oparciu o technologie badań molekularnych. Spółka została założona w 2006 roku przez dwóch naukowców, którzy dążąc do wzrostu użyteczności praktycznej prowadzonych badań i dostrzegając niszę rynkową uruchomili własny ośrodek badawczo-diagnostyczny. Przełomowym wydarzeniem było opracowanie testów genetycznych wykrywających zakażenia przenoszone przez kleszcze. Technologia ta spotkała się z dużym zainteresowaniem rynkowym, w znacznym stopniu przyczyniając się do dynamicznego rozwoju i wzrostu firmy.

Obecnie **oferta firmy** obejmuje ponad 500 testów genetycznych w zakresie: diagnostyki mikrobiologicznej, predyspozycji do chorób nowotworowych i genetycznych oraz identyfikacji pokrewieństwa. Większość testów oparta jest o wypracowane we własnym zakresie innowacyjne metody, takie jak:

- Multiplex PCR oraz DPO-PCR – służące do identyfikacji infekcji wirusowych oraz zakażeń bakteryjnych i grzybiczych,
- Real-Time PCR – służącą do diagnozowania chorobotwórczych gatunków bakterii, wywołujących boreliozę,
- Sekwencjonowanie DNA – stosowane w analizach genetycznych,
- Mikromacierze DNA i sekwencjonowanie nowej generacji (NGS) – umożliwiające analizę praktycznie całego genomu badanego organizmu, wykorzystywane do poznawania mechanizmów chorobotwórczych oraz identyfikacji wskaźników pozwalających na indywidualną ocenę ryzyka rozwoju chorób.

Oprócz oferty skierowanej do klientów indywidualnych firma świadczy usługi laboratoryjne, bioinformatyczne i projektowe dla instytucji naukowo-badawczych, placówek medycznych oraz firm z branży rolno-spożywczej. Organizuje również szkolenia z zakresu metod i technik diagnostycznych, a także prowadzi doradztwo w zakresie planowania, przygotowania, realizacji projektów i pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania na działalność badawczo-rozwojową.

Firma opiera swoją **przewagę konkurencyjną** przede wszystkim na wysokiej jakości usług i wykonywanych badań. Podstawowe wartości, jakimi spółka kieruje się w swoich działaniach obejmują: rzetelność, bezstronność, terminowość, pełną dokumentację przebiegu badań, gwarancję poprawności, powtarzalności i prawidłowej interpretacji uzyskanych wyników oraz bezwzględne przestrzeganie zasad poufności. Podstawę realizacji tych działań zapewnia zespół wykwalifikowanych diagnostów

laboratoryjnych, których kompetencje są na bieżąco monitorowane i rozwijane. Wdrożono ponadto standardy postępowania zgodnie z normą ISO 9001:2008. Za swoją działalność Centrum Badań DNA otrzymało **wiele prestiżowych nagród i wyróżnień**, w tym m.in.:

- wyróżnienie za realizację projektu pt. „Opracowanie i wdrożenie kompleksowego panelu testów diagnostycznych w kierunku identyfikacji patogenów przenoszonych przez kleszcze” w konkursie organizowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Europejskiego Forum Gospodarczego w 2012 roku,
- tytuł „Krajowego Lidera Innowacji i Rozwoju – 2011” w konkursie „Krajowi Liderzy Innowacji i Rozwoju” zorganizowanym przez Fundację Innowacji i Rozwoju,
- tytuł „Mikroprzedsiębiorcy Roku 2010” w VI edycji konkursu Fundacji Kronenberga i banku Citi Handlowy,
- tytuł „Solidna firma 2009” w ramach Programu Gospodarczo-Konsumenckiego pod patronatem Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej za terminowe regulowanie zobowiązań oraz poszanowanie ekologii i praw konsumenta.

Firma jest zlokalizowana w centralnej części Poznania, przy ul. Mickiewicza 31. Przedsiębiorstwo prowadzi jednocześnie własną stronę internetową pod adresem www.cbdna.pl, witrynę poświęconą jednej z oferowanych usług (www.ustalenie.ojcostwa.com), jest również obecne w mediach społecznościowych (Facebook).

Właścicielem Centrum Badań DNA sp. z o.o. jest spółka akcyjna Inno-Gene, która posiada 100% udziałów. Inno-Gene S.A. inwestuje w rozwój grupy kapitałowej składającej się obecnie z 7 firm biotechnologicznych oraz podmiotów branży *Life-Science*. Jest notowana na rynku NewConnect, ale cały czas większościowy pakiet akcji posiadają założyciele Centrum Badań DNA. Średnioroczny poziom zatrudnienia w badanej firmie wynosi około 25 osób, natomiast w całej grupie kapitałowej około 38 pracowników. Mimo, iż Centrum Badań DNA jest przedsiębiorstwem związanym kapitałowo z innym podmiotem to spełnia kryteria przynależności do kategorii małych firm według jednolitej definicji europejskiej.

W strukturze organizacyjnej badanej firmy wyodrębniono takie jednostki, jak: poradnia genetyczna, poradnia chorych na boreliozę, laboratorium genetyki medycznej oraz laboratorium diagnostyki weterynaryjnej. Ważną rolę pełni tu również Dział Badań i Rozwoju, którego funkcjonowanie umożliwia spółce wprowadzenie na rynek nowych usług diagnostycznych oraz wielu innowacyjnych technologii.

Dużym atutem przedsiębiorstwa jest **bardzo wysoka orientacja rozwojowa**, która opiera się na znaczących inwestycjach w nowoczesną aparaturę i technologie oraz na wysokich standardach zarządzania przyjętych w firmie. Zdaniem Prezesa spółki firma znajduje się obecnie w fazie dynamicznego wzrostu, na co wskazuje dodatnia dynamika zatrudnienia, przychodów i zysku w ostatnich 2 latach, przy jednoczesnych bardzo korzystnych perspektywach rozwoju w przyszłości. W okresie ostatnich 2 lat przedsiębiorstwo koncentrowało się przede wszystkim na wzroście nakładów inwestycyjnych, szczególnie w obszarze badań i rozwoju, wzroście sprzedaży na dotychczasowych rynkach oraz na intensyfikacji interakcji

z otoczeniem. Plany rozwojowe na kolejne 2 lata obejmują natomiast prace nad nowymi technologiami nakierowanymi na wprowadzanie nowych usług i wchodzenie na nowe dla firmy segmenty rynku.

Realizacja dotychczasowych i planowanych kierunków rozwoju firmy opiera się **w znacznym stopniu na absorpcji wsparcia**, w tym przede wszystkim na wykorzystaniu środków pomocowych z funduszy Unii Europejskiej. Centrum Badań DNA od samego początku swojego funkcjonowania intensywnie wykorzystywało wsparcie do realizacji zamierzeń rozwojowych. Kapitał na rozpoczęcie działalności pochodził z pożyczki zaciągniętej przez jednego ze współników (instrument komercyjny). W początkowym okresie aktywność laboratoryjną rozwinęto dzięki współpracy z Poznańskim Parkiem Naukowo-Technologicznym.

Na dalszych etapach funkcjonowania na pierwszy plan wysunęła się absorpcja **bezwrotnych instrumentów finansowych** oferowanych ze środków unijnych i krajowych. W okresie ostatnich 6 lat spółka zrealizowała (lub nadal realizuje) 14 projektów dofinansowanych ze źródeł publicznych. Większość z nich stanowią przedsięwzięcia w ramach Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka” (POIG). Ponadto firma uzyskała „Bon na innowacje” z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, realizowała też projekty finansowane z Programu Sektorowego Innomed oraz Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego. Inicjatywy te nakierowane były na realizację różnych przedsięwzięć rozwojowych, przy czym w największym zakresie wspierały prowadzone prace badawczo-rozwojowe. Jako przykłady można tu wymienić:

- projekt „Opracowanie innowacyjnych testów genetycznych w oparciu o technologię NGS” na łączną kwotę 4 448 100,00 PLN (kwota dofinansowania: 3 224 990,00 PLN) realizowany ramach POIG w latach 2013-2015,
- projekt „Opracowanie i wdrożenie kompleksowego algorytmu diagnostycznego służącego profilaktyce i personalizacji leczenia HPV – zależnych guzów litych” na łączną kwotę 9 933 113,20 PLN, realizowany w latach 2013-2018 w ramach konsorcjum z jednostkami naukowymi oraz inną spółką z grupy Inno-Gene, firmą Medgenetix sp. z o.o. Centrum Badań DNA pełni w tym projekcie rolę lidera z budżetem 4 497 703,00 PLN, w tym kwotą dofinansowania 3 103 034,24 PLN.

Przykładem przedsięwzięcia nakierowanego na innowacje rzeczowe jest z kolei projekt „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez rozbudowę, automatyzację procesów technologicznych i wdrożenie innowacyjnej technologii badań DNA w oparciu o technikę mikromacierzy”. Łączna kwota projektu, który był realizowany ze środków POIG w latach 2009-2013, wyniosła 1 492 134,00 PLN, w tym kwota dofinansowania 856 220,40 PLN. Środki te zostały przeznaczone na wyposażenie laboratorium w innowacyjną technologię mikromacierzy i uruchomienie pierwszej w Polsce pracowni mikromacierzy DNA typu APEX. Ponadto zautomatyzowano linie do wykonywania badań genetycznych, rozbudowano laboratorium genetyki medycznej, a także utworzono poradnię genetyczną oraz sekcję szkoleń.

W ramach Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka” pozyskano również środki na wsparcie działań eksportowych (w latach 2009-2010) oraz wdrożenie planu rozwoju eksportu (w latach 2011-2013). Badana spółka pełniła

ponadto rolę podwykonawcy w dwóch projektach realizowanych przez uczelnie poznańskie. Łączna wartość projektów realizowanych przez Centrum Badań DNA w okresie ostatnich 6 lat wyniosła ponad 30 mln PLN, z czego w formie dotacji spółka absorbowwała ponad 20 mln PLN. Wobec kapitału zakładowego wynoszącego 610 500,00 PLN jest to kwota znacząca, w istotny sposób dynamizująca rozwój badanego przedsiębiorstwa. Wartość projektów realizowanych przez Centrum Badań DNA w ostatnich latach została przedstawiona w tabeli 77.

Tabela 77. Wartość projektów realizowanych w Centrum Badań DNA dofinansowanych ze środków publicznych (w tys. PLN)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009-2014
Całkowita wartość projektów	2 627	757	4 938	12 107	8 945	2 876	32250
Kwota kwalifikowana	2 379	713	4 938	12 107	8 765	1 441	30343
Kwota dofinansowania	1 369	458	3 705	8 827	6 328	978	21665

Źródło: Informacje uzyskane z firmy Centrum Badań DNA.

W znacznie mniejszym zakresie absorbowano natomiast **wsparcie finansowe zwrotne**, które obejmowało dotychczas w zasadzie wyłącznie pożyczki udzielane wewnątrz grupy kapitałowej, ze strony Inno-Gene S.A. Podczas wywiadu Prezes spółki zwrócił uwagę, iż wiele instytucji komercyjnych, w tym banków, nie jest zainteresowanych wspieraniem przedsięwzięć o podwyższonym poziomie ryzyka. Problemem jest również ujemny wynik finansowy całej grupy kapitałowej wynikający z ciągłych inwestycji w nowe przedsięwzięcia gospodarcze.

W procesach rozwojowych firma wykorzystuje również **wsparcie szkoleniowe i doradcze**, które staje się podstawą wzrostu kompetencji pracowników i kierownictwa. W początkowym okresie funkcjonowania spółki dużą rolę odegrało **wsparcie ogólnobiznesowe oraz technologiczne i proinnowacyjne**, w tym przede wszystkim współpraca z Poznańskim Parkiem Naukowo-Technologicznym, na którego terenie wciąż znajdują się laboratoria firmy. Do atutów tego rozwiązania można zaliczyć korzystną cenę wynajmu pomieszczeń, a także spełnianie wielu formalnych wymogów niezbędnych do prowadzenia tego typu działalności. Rozwój firmy był także możliwy m.in. dzięki dostępowi do specjalistycznej maszyny do prowadzenia badań genetycznych.

Działalność absorpcyjna spółki koncentruje się zatem przede wszystkim na wsparciu udzielanym na poziomie Unii Europejskiej oraz krajowym, z którego znaczna część jest przeznaczana na realizację procesów rozwojowych. Firma wykorzystuje wsparcie zarówno bezpośrednio, jak również pośrednio (będąc np. podwykonawcą w projektach finansowanych ze środków UE), przy czym wiodącą rolę odgrywają instrumenty finansowe o charakterze niekomercyjnym. Do tej pory absorbowano przede wszystkim wsparcie o charakterze prostym i jednorazowym okresie oddziaływania, jednak obejmującym najczęściej kilkuletnią perspektywę.

W trakcie wywiadu Prezes potwierdził, iż działalność absorpcyjna prowadzona w przedsiębiorstwie opiera się na 7 etapach zaproponowanych w części teoretycznej niniejszej pracy. Respondent wskazał jednocześnie określone działania podejmowane na każdym z etapów, co przedstawiono w tabeli 78.

Tabela 78. Przykłady działań realizowanych w procesie absorpcji wsparcia w firmie Centrum Badań DNA

Etap	Przykłady działań realizowanych w badanej firmie
Identyfikacji	– udział w szkoleniach, czy wykorzystanie doradztwa dotyczącego pozyskiwania i wykorzystywania różnorodnych form i instrumentów wspierania rozwoju, – ciągle monitorowanie otoczenia w poszukiwaniu informacji na temat potencjalnych form i instrumentów wsparcia, – narady z pracownikami i kierownictwem firmy nakierowane na wybór form i instrumentów wsparcia najlepiej dopasowanych do potrzeb rozwojowych firmy.
Adaptacji	– szczegółowa weryfikacja kryteriów wejścia, – strategia firmy nakierowana na prace badawczo-rozwojowe oraz wdrażanie innowacyjnych technologii i usług, dzięki czemu dla firmy dostępnych jest szereg form i instrumentów wspierania rozwoju, – poszukiwanie partnerów (często ze świata nauki) do realizacji projektów opartych o środki pomocowe.
Aplikacji	– przygotowanie wymaganej dokumentacji, zwrócenie szczególnej uwagi zarówno na aspekty merytoryczne (związane najczęściej ze sferą naukową), jak również rynkowe (dotyczące komercjalizacji technologii i usług), – bezpośrednie kontakty z instytucjami wspierającymi.
Asymilacji	– cykliczne spotkania z pracownikami i kierownikami.
Eksploatacji	– wybór dostawców, przeprowadzenie procedur przetargowych zgodnie z przepisami prawa oraz z wymaganiami donatorów wsparcia, – wykonywanie bieżących działań nakierowanych na realizację celów projektu – prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, zakupy sprzętu, wyposażenia, adaptacja i modernizacja pomieszczeń itp.
Ewaluacji	– prowadzenie bieżących analiz sprzedaży, rentowności i wyników, opierających się na wykorzystaniu metod i technik rachunkowości zarządczej, – prowadzenie oceny postępów wykorzystania wsparcia zgodnie z wymaganiami donatorów.
Akumulacji	– gromadzenie oraz archiwizacja wiedzy i doświadczenia w Dziale Projektów Unijnych, – specjalnie opracowana procedura magazynowania danych na serwerze firmy z wykorzystaniem zaawansowanych zabezpieczeń informatycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z właścicielem firmy.

W trakcie dalszej części wywiadu skoncentrowano się na identyfikacji i opisie rozwiązań w zakresie strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej stosowanych w badanym przedsiębiorstwie. Działania podejmowane w **obszarze otoczenia** nakierowane są przede wszystkim na rozpoznanie jak najszerszego spektrum form i instrumentów wsparcia możliwych do wykorzystania w realizacji procesów rozwojowych przedsiębiorstwa. Zdaniem Prezesa otoczenie firmy charakteryzuje się znacznym potencjałem w tej sferze, szczególnie w zakresie instrumentów finansowych bezzwrotnych pochodzących ze źródeł publicznych Unii Europejskiej i budżetów krajowych. Przedsiębiorstwo w ramach tego obszaru na bieżąco analizuje szczegółowo zarówno warunki absorpcji, jak również korzyści i potencjalne zagrożenia wynikające z wykorzystania poszczególnych kategorii wsparcia. Interesuje się przy tym znacznie szerszym zakresem wsparcia niż faktycznie absorbuje. Zdaniem respondenta pozwala to na zwiększenie obiektywizmu w zakresie wyboru form i instrumentów wsparcia nakierowanych na realizację procesów rozwojowych spółki.

Działania realizowane przez badaną firmę w **obszarze zasobów** obejmują przede wszystkim zaangażowanie znacznej części własnych zasobów ludzkich, technicznych oraz finansowych w działalność absorpcyjną. Część kadry przedsiębiorstwa została formalnie (w postaci wyodrębnionego działu) oddelegowana do zadań związanych z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wsparcia. Zespół ten dysponuje odpowiednim pomieszczeniem, wyposażeniem biurowym i technicznym, w tym oprogramowaniem, bazami danych, a także określonym budżetem przeznaczonym m.in. na szkolenia, czy usługi informacyjne. W trakcie funkcjonowania firma w krótkim czasie może zmobilizować dodatkowe zasoby (w tym również finansowe) w celu koncentracji ich na działalności absorpcyjnej. Ważną rolę odgrywają tu również zasoby relacyjne, w tym przede wszystkim wypracowane przez lata kontakty z instytucjami naukowymi i badawczo-rozwojowymi.

W badanej firmie zasobowy obszar strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia wiąże się blisko z **obszarem organizacyjnym** który, jak podkreślił respondent, jest szczególnie istotny dla sukcesu prowadzonej działalności absorpcyjnej. Do rozwiązań formalnych można zaliczyć tu powołanie w 2012 roku Działu Projektów Unijnych. Obecnie w jego skład wchodzi 3 osoby, w tym jeden kierownik oraz 2 pracowników – specjalistów ds. funduszy unijnych. Do zakresu obowiązków tej komórki organizacyjnej należy realizacja wszystkich etapów procesu absorpcji wsparcia, a także integracja działań związanych z tą aktywnością na poziomie przedsiębiorstwa oraz otoczenia firmy.

Do formalnych rozwiązań organizacyjnych można także zaliczyć tworzenie dynamicznych i adhokratycznych międzyorganizacyjnych struktur macierzowych oraz sieciowych stosowanych w trakcie realizacji projektów absorpcyjnych⁸⁴⁶. Jednostkami organizacyjnymi są w tym przypadku partnerzy zewnętrzni zaangażowani w realizację projektu w ramach utworzonych grup roboczych. W zależności od konkretnego przedsięwzięcia Centrum Badań DNA pełni tu rolę koordynatora sieci (lidera projektu) lub podwykonawcy.

W firmie promowane są również nieformalne rozwiązania organizacyjne sprzyjające działalności absorpcyjnej. Należą do nich bezpośrednie kontakty nastawione na wzrost świadomości roli, jaką wsparcie odgrywa w rozwoju przedsiębiorstwa, a także zachęcanie pracowników do wymiany wiedzy na temat potencjalnych form i instrumentów pomocowych.

Działania podejmowane w Centrum Badań DNA obejmują również zapewnienie odpowiedniego przywództwa i formalnego kierownictwa w ramach **obszaru społecznego** prowadzonej działalności absorpcyjnej. Rola przywódcy i formalnego koordynatora działań należy do kierownika Działu Projektów Unijnych. Formalnym koordynatorem poszczególnych projektów oraz osobą reprezentującą firmę w relacjach z otoczeniem jest prezes zarządu spółki.

⁸⁴⁶ Jako projekty absorpcyjne rozumie się tutaj działania rozwojowe o charakterze projektów realizowane z istotnym zaangażowaniem instrumentów pomocowych. W badanej firmie projekty takie mają najczęściej charakter naukowo-badawczy, technologiczny lub są związane z wprowadzaniem na rynek nowych usług.

W trakcie wywiadu respondent podkreślił także dużą rolę zachowań etycznych w prowadzonej działalności absorpcyjnej. Ich przejawem w badanej firmie jest m.in. działanie zgodne z formalnymi wymaganiami dotyczącymi realizacji poszczególnych projektów, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych zgodnie z zasadami etyki, ekologii i społecznej odpowiedzialności, a także uczciwość wobec partnerów, kontrahentów i społeczności lokalnej. Prowadzenie działalności zgodnie z tymi zasadami przyczynia się w znacznej mierze do zapewnienia trwałości działań nakierowanych na pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia.

Badane przedsiębiorstwo stosuje również określone rozwiązania **w obszarze systemu zarządzania**, które obejmują przede wszystkim dopasowanie prowadzonej działalności absorpcyjnej do wyznaczonych kierunków rozwoju firmy. W trakcie wywiadu prezes zarządu stwierdził, iż działalność spółki opiera się na długoterminowym i raczej sformalizowanym podejściu do procesów rozwojowych, a wykorzystanie wsparcia odgrywa istotną rolę w ich realizacji. Podstawową kwestią staje się również dopasowanie wsparcia do aktualnych możliwości zasobowych spółki, wyrażających się przede wszystkim wysokością wkładu własnego możliwego do zaangażowania w zgłaszane projekty. Zdaniem prezesa ważne jest „aby nie przesadzić z pozyskiwaniem wsparcia”, pamiętając jednocześnie o formalnych obowiązkach, jakie należy spełnić na etapach eksploatacji i ewaluacji.

Uzyskane wyniki wskazują, iż badana firma rozwija określone działania we wszystkich obszarach składających się na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia. Prezes zarządu podkreślił ponadto, iż działania te są skoordynowane, wzajemnie się uzupełniają i wzmacniają, umożliwiając osiągnięcie efektu synergii w trakcie prowadzonej działalności absorpcyjnej.

W dalszej części wywiadu zwrócono uwagę na podstawowe zasoby i umiejętności kształtujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w badanej firmie. Za najważniejszą kategorię zasobów respondent uznał **wiedzę proabsorpcyjną**, która jego zdaniem umożliwia sprawne pozyskiwanie i wykorzystywanie różnych instrumentów pomocowych w procesach rozwojowych. Stanowi ona podstawę alokacji, koncentracji i rozwoju pozostałych kategorii zasobów i umiejętności firmy w procesie działalności absorpcyjnej. Według Prezesa wiedza proabsorpcyjna powinna być odpowiedniej jakości, na którą składa się: aktualność, pewność, obiektywność oraz maksymalna zawartość informacji (kompletność). Zapewnieniem tych atrybutów zajmuje się Dział Projektów Unijnych, który prowadzi permanentny monitoring otoczenia w celu identyfikacji form i instrumentów wsparcia najlepiej dopasowanych do potrzeb w zakresie kierunków rozwojowych i możliwości przedsiębiorstwa.

Wiedza jest rozwijana również poprzez obserwacje działań absorpcyjnych podejmowanych przez inne podmioty, w tym przez konkurentów firmy. Pracownicy Działu Projektów Unijnych na bieżąco analizują listy rankingowe funduszy unijnych i krajowych, zbierając informacje na temat podmiotów składających wnioski oraz tematyki proponowanych projektów. Zdaniem respondenta rozwój wiedzy proabsorpcyjnej pochodzącej z najbliższego otoczenia firmy jest ułatwiony dzięki nastawieniu na funkcjonowanie w niszach rynkowych i stosunkowo niewielkiej liczbie firm konkurencyjnych.

Wiedza wynika również z dotychczasowego doświadczenia w działalności absorpcyjnej, które jest szczególnie istotne w procesie absorpcji bezzwrotnych instrumentów finansowych ze środków Unii Europejskiej. Respondent podkreśla, iż ważną rolę pełni tu samodzielne opracowywanie przez Dział Projektów Unijnych wniosków, studiów wykonalności i innej dokumentacji niezbędnej w działalności absorpcyjnej. Firma nie korzysta w tym zakresie z pomocy firm doradczych lub konsultingowych, co pozwala na uzyskanie wysokiego poziomu oryginalności merytorycznej na etapie aplikacyjnym.

Uzupełnieniem działalności nastawionej na identyfikację i rozwój wiedzy proabsorpcyjnej w badanej firmie stanowią działania nastawione na zachowywanie wiedzy w firmie w celu możliwości wykorzystania jej w przyszłym czasie. W tym zakresie przedsiębiorstwo wykorzystuje rozwiązania informatyczne oparte o własny sprzęt komputerowy i oprogramowanie. Ważną rolę ochronną pełnią tu również zaawansowane zabezpieczenia elektroniczne, które firma ma rozwinięte na najwyższym poziomie ze względu na prowadzoną działalność medyczną.

W opinii respondenta istotną rolę w prowadzonej działalności absorpcyjnej pełnią także rozwiązania sprzyjające dyfuzji wiedzy proabsorpcyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa. W badanej firmie są one realizowane przede wszystkim poprzez cykliczne spotkania z kierownictwem i pracownikami. Na co dzień wymiana wiedzy jest zapewniona dzięki szerokiemu wykorzystaniu komunikacji elektronicznej, w tym również poprzez system tele- i wideokonferencji. W ubiegłych latach dyfuzja wiedzy następowała również poprzez wykorzystanie biuletynu elektronicznego (*newslettera*), który pełnił ważną rolę zarówno w komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Obecnie Prezes rozważa powrót do tej formy wymiany informacji.

Kolejną ważną kategorią zasobów niezbędnych do prowadzonej działalności absorpcyjnej w badanej firmie stanowią **relacje międzyorganizacyjne**. Ponieważ przedsiębiorstwo niemal cały czas wykorzystuje instrumenty wspierania rozwoju, na bieżąco są również rozwijane interakcje z instytucjami tworzącymi system wsparcia. Obejmują one najczęściej bezpośrednie, formalne kontakty z opiekunami i koordynatorami poszczególnych projektów, nastawione na zachowanie wysokiego poziomu merytorycznego współpracy oraz kreowanie pozytywnego wizerunku firmy w segmencie wsparcia. W ich przebieg są zaangażowani pracownicy Działu Projektów Unijnych lub najwyższe kierownictwo spółki.

Działania w zakresie rozwoju relacji są zawsze skoncentrowane na najważniejszych donatorach i osobach odpowiedzialnych za przyznawanie wsparcia. Jest to możliwe dzięki wysokiemu poziomowi wiedzy proabsorpcyjnej, pozwalającej na ocenę i selekcję najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia potrzeb rozwojowych firmy.

Oprócz instytucji tworzących segment wsparcia w trakcie działalności absorpcyjnej firma rozwija również relacje z innymi rodzajami organizacji. Respondent zalicza do nich przede wszystkim instytucje publiczne, w tym np. Urząd Marszałkowski, Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, czy Urząd Pracy. W sposób ciągły są rozwijane kontakty z licznymi podmiotami ze sfery badań i rozwoju (np. Centrum Onkologii – Instytut im. Marii Skłodowskiej-Curie z Warszawy, czy Instytut Reumatologii z Warszawy). Firma jest również uczestnikiem konsorcjów i sieci naukowo-badawczych, platform i klastrów

technologicznych, a także organizacji branżowych. W ich ramach rozwija przede wszystkim relacje współdziałania, jednak nie unika też interakcji opartych na kooperacji. Rozwój tych relacji umożliwia bardzo precyzyjny dobór partnerów do realizowanych projektów absorpcyjnych, pozwala na dostęp do zewnętrznych zasobów technologicznych i efekt synergii oparty na współdziałaniu międzyorganizacyjnym. Firma aktywnie angażuje się również w działalność lobbingsową promującą ogłaszanie konkursów na projekty naukowo-badawcze i technologiczne przeznaczone dla firm z branży biotechnologicznej.

W trakcie wywiadu respondent zwrócił uwagę, iż przedsiębiorstwo w szerokim zakresie rozwija i wykorzystuje różne techniki negocjacyjne. Podkreślił jednak, iż w ramach interakcji z instytucjami tworzącymi segment wsparcia mają one ograniczone zastosowanie z powodu wysokiej siły przetargowej tych organizacji. Z tego powodu działania te, zdaniem respondenta, odrywają najmniejszą rolę w prowadzonej działalności absorpcyjnej.

W dalszej części wywiadu skoncentrowano się na działaniach podejmowanych w badanej firmie w zakresie rozwoju **elastyczności proabsorpcyjnej**. Prezes zarządu podkreślił znaczące osiągnięcia spółki w łączeniu różnych instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych. Najczęściej stosowana dotychczas konfiguracja obejmowała wykorzystanie wsparcia finansowego bezzwrotnego, doradczego oraz technologicznego, co umożliwiło osiągnięcie efektów synergii w zakresie rozwoju działalności inwestycyjnej, badawczo-rozwojowej, innowacyjnej, patentowej oraz komercjalizacji usług.

Firma nie podejmuje przy tym istotnych działań nakierowanych na dostosowanie się do wymagań stawianych przez donatorów wsparcia. Innowacyjny i wysoko technologiczny charakter działalności sprawiają, iż firma jest niemal cały czas przygotowana do absorpcji wsparcia, które jest nakierowane na rozwój tego typu przedsiębiorstw. Atutem spółki jest tu również wysoka orientacja rozwojowa, duże doświadczenie w realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych, wysoki poziom transparentności działalności zapewniony poprzez notowania na giełdzie NewConnect, a także współpraca z partnerami ze świata nauki. Firma jest jednocześnie zdolna do relatywnie szybkiej modyfikacji swojej struktury zatrudnienia w związku z absorpcją wsparcia, co jest szczególnie widoczne w trakcie pozyskiwania kadry do realizacji określonych projektów. Po ich zakończeniu zatrudnione osoby najczęściej pozostają w firmie, co jest przejawem pozytywnego oddziaływania prowadzonej działalności absorpcyjnej na otoczenie i lokalny rynek pracy.

Elastyczność proabsorpcyjna jest również zapewniona dzięki posiadaniu określonych rezerw zasobowych, które można w każdej chwili przeznaczyć na pozyskiwanie wsparcia. Prezes zwrócił uwagę, iż z powodu ograniczeń zasobowych charakterystycznych dla większości małych firm trudno tu mówić o nadmiarze (redundancji) posiadanych zasobów, jednak badana spółka stara się na bieżąco dysponować rezerwami finansowymi, niezbędnymi do zainicjowania i przeprowadzenia procesu absorpcji wsparcia. O pewnym (korzystnym) nadmiarze można natomiast mówić w odniesieniu do zasobów relacyjnych. Firma rozwija bowiem kontakty z wieloma zaprzyjaźnionymi partnerami ze świata nauki oraz sfery badań

i rozwoju, co umożliwia jej niemal natychmiastowy i bardzo precyzyjny dobór partnerów do projektów realizowanych w ramach konsorcjów lub układów sieciowych.

Elastyczności proabsorpcyjnej sprzyja również nastawienie firmy na identyfikowanie, wykorzystywanie okazji rynkowych oraz działalność wyprzedzająca trendy rynkowe. Wiąże się to bezpośrednio z charakterem otoczenia (rynku) w którym funkcjonuje badana spółka. Cechuje się ono wysokim poziomem zmienności i dynamiki, szczególnie w obszarze technologii, nauki oraz badań i rozwoju, a także silną presją klientów na działalność firmy związaną ze zwiększonymi wymaganiami wobec zakresu i jakości świadczonych usług, a także ze wzrostem świadomości i kultury zdrowotnej społeczeństwa.

Ostatnią kategorią umiejętności wpływających na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w badanej firmie jest zdolność **wprowadzania zmian proabsorpcyjnych**. W trakcie wywiadu respondent podkreślił, iż zmiany są permanentną cechą badanej spółki, a działalność w tym zakresie jest dobrze rozwinięta i nastawiona na realizację strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Zmiany są wprowadzane raczej w formule ewolucyjnej (choć Prezes podkreśla, iż liczy się również szybkość ich realizacji), której fundamentem są wieloaspektowe analizy przeprowadzane w gronie kierownictwa, w ramach których jest uwzględniane również stanowisko i wiedza kadry pracowniczej, a także – w zależności od potrzeb – opinie ekspertów zewnętrznych. Również działania w sferze planowanych i podejmowanych przedsięwzięć absorpcyjnych są prezentowane i wyjaśniane kadrze przedsiębiorstwa poprzez cykliczne lub organizowane w zależności od potrzeb spotkania informacyjne.

Zaangażowanie kierownictwa i pracowników w proces wprowadzania zmian pozwala na pozyskanie wielu interesujących pomysłów, a w konsekwencji na podjęcie właściwych decyzji w zakresie wyboru instrumentów wsparcia, kierunków prowadzonych prac badawczo-rozwojowych lub wdrażania nowych technologii. Zwiększa jednocześnie poziom znajomości i akceptacji kadry dla podejmowanych przedsięwzięć rozwojowych, wpływając pozytywnie na skuteczność i efektywność ich realizacji. Ważnym czynnikiem jest tu również przywództwo w procesie wprowadzania zmian, które zapewnione jest ze strony wyższego kierownictwa przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim Prezesa spółki.

Firma jest ponadto otwarta na wprowadzanie zmian sprzyjających działalności absorpcyjnej w wielu obszarach swojego funkcjonowania. Gotowość ta wynika z wysokiego nastawienia na rozwój i podejmowania niemal przez cały czas różnych przedsięwzięć rozwojowych. Wiąże się również z dynamicznym tempem rozwoju rynku, postępu technologicznego w branży i jest wspierana przez swoistą „kulturę zmiany” występującą w firmie.

Dzięki wysokiemu poziomowi rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia firma odnosi znaczące sukcesy w procesach pozyskiwania i wykorzystania instrumentów pomocowych. Respondent podkreślił, iż w zasadzie wszystkie dotychczasowe, najważniejsze działania rozwojowe badanej firmy opierały się na absorpcji wsparcia. Dotyczyło to zarówno fazy rozpoczęcia działalności (wsparcie ze strony parku technologicznego), wdrażania systemu zarządzania jakością, inwestycji w wyposażenie technologiczne, modernizacji obiektu, czy działań

badawczo-rozwojowych nakierowanych na wprowadzenie na rynek nowych rodzajów usług. Zdaniem Prezesa bez wykorzystania wsparcia „firma nadal byłaby na poziomie 5-osobowego przedsiębiorstwa”. **Do podstawowych korzyści** wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej zalicza On:

- dynamiczny rozwój nastawiony na nowe rozwiązania technologiczne i innowacje produktowe, komercjalizację efektów badań naukowych, wzrost zatrudnienia oraz rozszerzanie zakresu prowadzonej działalności,
- szereg korzyści zasobowych wyrażających się przede wszystkim ułatwieniem dostępu do wyposażenia technicznego, wiedzy i materiałów niezbędnych do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, a także efekt multiplikacyjny wyrażający się zwiększaniem zdolności pozyskiwania różnorodnych instrumentów wsparcia (firmie z dużym doświadczeniem łatwiej prowadzić działalność absorpcyjną, która charakteryzuje się jednocześnie niższymi kosztami transakcyjnymi),
- pozytywny wpływ na rozwój lokalny poprzez podniesienie konkurencyjności regionu, a także wzrost zatrudnienia (również w odniesieniu do całej grupy kapitałowej).

Zdaniem respondenta działalność absorpcyjna prowadzona na dużą skalę i o znacznym wpływie na procesy rozwojowe firmy wiąże się również z **określonymi zagrożeniami**, szczególnie w odniesieniu do wykorzystania wsparcia finansowego o charakterze bezzwrotnych dotacji. Należy do nich zaliczyć niespełnienie zakładanych wskaźników efektywności oraz nierozliczenie wsparcia (np. niewywiązanie się z zaplanowanych działań lub opóźnienia w ich realizacji). Nad zapewnieniem wszelkich prawidłowości czuwają pracownicy Działu Projektów Unijnych. Do tej pory w badanym przedsiębiorstwie nie miały miejsca żadne uchybienia w tym zakresie, jednak firma ma świadomość ryzyka związanego z prowadzoną działalnością absorpcyjną. Prezes zwrócił również uwagę, iż nadmierne i bezkrytyczne zaufanie do roli wsparcia w zarządzaniu rozwojem firmy może prowadzić również do trudności w realizacji procesów rozwojowych bez jego wykorzystania. W miarę wzrostu poziomu zasobów i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, polepszania się sytuacji ekonomiczno-finansowej całej grupy kapitałowej oraz ewentualnego obniżania się potencjału segmentu wsparcia należy liczyć się z koniecznością większej absorpcji finansowych instrumentów komercyjnych lub dążyć do realizacji procesów rozwojowych we własnych zakresie.

Respondent zauważa także **pewne mankamenty działalności absorpcyjnej** prowadzonej w Centrum Badań DNA. Jego zdaniem należy przede wszystkim w większym zakresie nastawić się na komercjalizację efektów prac naukowo-badawczych realizowanych z wykorzystaniem wsparcia finansowego. Nie wystarczy bowiem samo opracowanie nowych technologii i usług, ale podstawowa uwaga powinna koncentrować się na efektywnym wprowadzaniu na rynek innowacji produktowych. Do tego wymagana będzie również intensyfikacja komunikacji z odbiorcami, szczególnie z segmentu klientów indywidualnych, co w najbliższym czasie powinno być jednym z ważniejszych kierunków rozwoju prowadzonej działalności.

W końcowej części wywiadu zapytano o kluczowe aspekty, na które powinni zwrócić uwagę przedsiębiorcy rozpoczynający lub zwiększający intensywność działalności absorpcyjnej. Respondent zwrócił uwagę, iż przede wszystkim trzeba zadbać o określony poziom rezerw zasobów własnych, w tym szczególnie na zapewnienie płynności finansowej oraz wkładu własnego niezbędnego do pozyskania i wykorzystania wsparcia. Zaleca również perspektywiczne myślenie, oparte na zasadach planowania strategicznego. Do osiągnięcia sukcesu nie wystarczy bowiem samo pozyskanie wsparcia, lecz jego właściwe ukierunkowanie na realizację procesów rozwojowych firmy, na komercjalizację osiągniętych efektów i wzrost sprzedaży zapewniający bazę do podejmowania dalszych działań rozwojowych i intensyfikacji działalności absorpcyjnej. Zdaniem respondenta, ważną rolę będą tu odgrywać również zmiany zachodzące w segmencie wsparcia, które powinny być nakierowane na zwiększenie elastyczności instytucji finansowych (szczególnie ze sfery organizacji komercyjnych) w stronę większego zaangażowania we wspieranie firm innowacyjnych i wysoko technologicznych.

Podsumowując przeprowadzone badania, należy stwierdzić, iż wobec wielu sukcesów wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej, a także w związku ze spełnieniem na wysokim lub bardzo wysokim poziomie wszystkich założeń wynikających z modelu conceptualnego można stwierdzić, iż firma Centrum Badań DNA **stanowi wzorzec strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia**. Działalność ta jest źródłem wielu pozytywnych efektów w zakresie realizowanych przez firmę przedsięwzięć rozwojowych, pozwala także na poprawę pozycji rynkowej i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku regionalnym i krajowym.

Rozdział 23

Wzorcowe rozwiązania w sferze absorpcji wsparcia w średniej firmie na przykładzie MakoLab S.A.

Wzorcowe rozwiązania w sferze strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej w zarządzaniu rozwojem firmy średniej wielkości przedstawiono na podstawie studium przypadku **spółki akcyjnej MakoLab**. Firma formalnie powstała w 2007 roku, jednak historycznie kontynuuje działalność rozpoczętą w 1989 roku, kiedy to pod nazwą „MakoTypesetting” zajmowała się świadczeniem usług poligraficznych⁸⁴⁷. Obecnie przedsiębiorstwo działa w branży technologii informacyjnych i komunikacyjnych⁸⁴⁸ (ICT), specjalizując się w tworzeniu i wdrażaniu innowacyjnych aplikacji oraz systemów informatycznych dla biznesu opartych na zaawansowanych technologiach oraz własnych, autorskich rozwiązaniach programistycznych.

Oferta firmy jest kierowana przede wszystkim do klientów korporacyjnych i obejmuje następujące grupy produktów i usług:

- rozwiązania internetowe tworzone na zamówienie klientów, w tym strony, serwisy www oraz kompleksowe projekty wizualne,
- autorskie systemy komputerowe oparte na zaawansowanych technologiach webowych: system zarządzania sprzedażą dla organizacji o rozproszonej terytorialnie strukturze organizacyjnej – Fractus, systemy wspomagające budowę i zarządzanie centrami handlowymi – ColDis oraz system zarządzania uczelnią – eSchola,
- utrzymanie i zarządzanie zasobami internetowymi klientów na zlecenie, w tym hosting i zarządzanie portalami internetowymi, kontami poczty elektronicznej, platformami e-learningowymi, usługi wsparcia technicznego oraz kolokację serwerów,
- sprzedaż specjalistycznego oprogramowania naukowego, a także systemów zarządzania firmy Comarch,
- dystrybucję sprzętu telekomunikacyjnego i sieciowego firmy Patton z USA.

Firma buduje swoją **przewagę konkurencyjną** przede wszystkim na świadczeniu najwyższej jakości usług informatycznych opartych o wypracowane we własnym zakresie, unikalne i innowacyjne rozwiązania technologiczne. Jest nakierowana na budowanie i utrzymywanie trwałych i partnerskich relacji z interesariuszami

⁸⁴⁷ Na temat historii i dotychczasowych procesów rozwojowych spółki zob. szerzej: M. Matejun, K. Szymańska, A. Walecka, *Przykłady rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw opartego na koncepcji przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, ss. 175-178.

⁸⁴⁸ M. Golonka, *Konwergencja, konsolidacja, kooperacja – jak zmienia się branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT)*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2012, ss. 33-36.

opartych na wysokim poziomie zaufania. Każdego klienta traktuje indywidualnie, dobierając optymalne rozwiązania o długotrwałym działaniu i nieskomplikowanej procedurze aktualizacyjnej. Do podstawowych wartości, jakie oferuje swoim odbiorcom można zaliczyć: ciągłą dostępność, obecność i widoczność w środowisku wirtualnym, wysoki poziom integracji wewnętrznej i zewnętrznej, elastyczność i skalowalność działania, bezpieczeństwo oraz pełen profesjonalizm i wysoki poziom jakości obsługi. Za swoją dotychczasową działalność spółka została uhonorowana Nagrodą Gospodarczą Województwa Łódzkiego w kategorii „Nagroda Specjalna” w 2014 roku, a także wieloma wyróżnieniami przyznanymi dla poszczególnych produktów i usług firmy.

Siedziba firmy znajduje się w Łodzi, przy ul. Demokratycznej, gdzie zlokalizowano biuro Spółki, księgowość, dział usług internetowych oraz działy realizujące systemy zarządzania. Działalność jest prowadzona także w Łodzi przy ul. Piotrkowskiej, gdzie znajduje się dział handlowy oraz działy realizujące usługi związane z serwisami i portalami internetowymi, w biurze handlowym w Warszawie, a ponadto w ramach przedstawicielstw w Paryżu i Londynie. Firma prowadzi własną stronę internetową pod adresem www.makolab.pl, a także odrębne witryny poświęcone poszczególnym produktom. Utrzymuje również dynamiczny kontakt ze swoimi klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych. Zasięg działania spółki obejmuje rynek międzynarodowy⁸⁴⁹, a wśród kluczowych klientów firmy można wymienić m.in.: koncern Renault-Nissan, RCI Banque Sogesma, Philips Lighting Poland, Apsys Polska, firmy grupy Cefik (Simon/Ivanhoe), Yarael Polska (grupa Cegedim), ArtStore, Point S Polska Sp. z o.o. i wielu innych.

Aktualnie firma zatrudnia ponad 140 osób – w zdecydowanej większości ludzi młodych, absolwentów łódzkich uczelni. Najliczniejszą grupę pracowników stanowią programiści. Do zespołu należą także: kierownicy projektów, handlowcy, konsultanci, graficy komputerowi oraz administratorzy sieci komputerowych. **W strukturze organizacyjnej** badanej firmy wyodrębniono 5 podstawowych działów merytorycznych zajmujących się rozwojem określonych grup produktowych.

Od 2007 roku spółka notowana jest na rynku NewConnect Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, przy czym większościowy udział w kapitale akcyjnym posiadają osoby fizyczne (łącznie ponad 77%). Firma jest jednocześnie właścicielem 48,5% akcji Chemical Semantics, Inc. z siedzibą w Gainesville, Floryda US, w związku z czym przedsiębiorstwo z punktu widzenia powiązań z innymi podmiotami można zaliczyć do podmiotów partnerskich. Średnioroczny poziom zatrudnienia, wielkości obrotów oraz aktywów bilansu spółki nie przekracza progów ilościowych wyznaczonych w ramach jednolitej, formalnej definicji firm sektora MSP obowiązującej w Unii Europejskiej, w związku z czym zgodnie z tymi zasadami można zakwalifikować ją jako przedsiębiorstwo średniej wielkości.

Firma MakoLab S.A. charakteryzuje się **bardzo wysoką orientacją rozwojową** przekładającą się na konkretne działania inwestycyjne i rynkowe. W spółce od wielu

⁸⁴⁹ Na temat wyzwań związanych z internacjonalizacją działalności badanej firmy zob. szerzej.: M. Matejun, *Kompetencje menedżerów w procesie internacjonalizacji małych i średnich firm technologicznych*, [w:] Potocki A. (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, ss. 148-151.

lat utrzymuje się trwały trend wzrostowy wyrażający się przede wszystkim zwiększaniem poziomu zatrudnienia oraz wskaźników ekonomiczno-finansowych. Wśród podstawowych kierunków rozwoju firmy można wymienić nastawienie na postęp techniczny i organizacyjny dający w konsekwencji pozytywny wynik finansowy, wprowadzanie nowych produktów na nowe, głównie zagraniczne rynki, podnoszenie kompetencji kadry oraz budowanie trwałych i stabilnych relacji z interesariuszami.

Obecnie przedsiębiorstwo znajduje się w fazie dynamicznego wzrostu, przede wszystkim dzięki realizacji nowych projektów technologicznych i zwiększaniu aktywności na rynkach zagranicznych. Wskazuje na to powiększanie oferty produktów i usług, zakresu działania rynkowego, istotny wzrost poziomu zatrudnienia oraz poprawa wyników prowadzonej działalności.

Realizacja procesów rozwojowych badanej firmy przebiega przy **istotnym zaangażowaniu zewnętrznego wsparcia**, którego wykorzystanie jest nakierowane głównie na inwestycje rzeczowe oraz działania badawczo-rozwojowe, zwiększając potencjał przedsiębiorstwa i intensyfikując efekty wzrostowe. W okresie ostatnich 5 lat przedsiębiorstwo **absorbowało wsparcie finansowe bezzwrotne**, realizując przedsięwzięcia dofinansowane ze źródeł publicznych, w tym:

1. Projekt badawczo-rozwojowy „Opracowanie technologicznych fundamentów dla systemów zarządzania treścią” realizowany w latach 2013-2014 w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007-2013, Oś Priorytetowa III: Gospodarka, Innowacyjność, Przedsiębiorczość. Przedmiotem projektu było opracowanie innowacyjnego systemu do zarządzania treścią (CMS) wykorzystującego technologię sieci semantycznych (WEB 3.0). Całkowita wartość projektu wyniosła 1 882 255,00 PLN, w tym wartość dofinansowania 997 270,00 PLN.
2. Projekt badawczo-rozwojowy „Stworzenie ontologii opisującej zagadnienia samochodów używanych, możliwości ich konfiguracji oraz opracowanie technicznych rozwiązań IT umożliwiających implementację ontologii” realizowany w 2012 roku w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007-2013, Oś Priorytetowa III: Gospodarka, Innowacyjność, Przedsiębiorczość. Celem przedsięwzięcia było opracowanie innowacyjnej technologii opartej o zasady sieci semantycznych (WEB 3.0) oraz zaimplementowanie jej w autorskich systemach informatycznych rozwijanych przez spółkę. Całkowita wartość projektu wyniosła 414 045,00 PLN, natomiast uzyskana kwota dofinansowania to 221 690,00 PLN.
3. Projekt szkoleniowy „Podniesienie kompetencji Kapitału Ludzkiego MakoLab SA drogą do wzrostu konkurencyjności” realizowany w latach 2010-2012 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet: VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Działanie 8.1: Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie. Celem projektu było podniesienie umiejętności i kwalifikacji pracowników firmy poprzez szkolenia zwiększające kompetencje techniczne, trenerskie, w zakresie negocjacji, sprzedaży i obsługi klientów, w obszarze pracy projektowej, a także kompetencje menedżerskie. Całkowita wartość projektu wyniosła 1 788 421,75 PLN, w tym kwota dofinansowania 1 259 995,22 PLN.

4. Projekt inwestycyjny „Zwiększenie konkurencyjności MakoLab S.A. poprzez opracowanie i wdrożenie innowacyjnej technologii informatycznej oraz modernizację procesu wytwarzania oprogramowania” realizowany w 2010 roku w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007-2013, Oś Priorytetowa III: Gospodarka, Innowacyjność, Przedsiębiorczość. Przedmiotem inicjatywy było opracowanie innowacyjnej technologii transakcyjnej integracji systemów opartych o rozproszone struktury baz danych oraz jej wykorzystanie w autorskich systemach informatycznych firmy. Całkowita wartość projektu wyniosła 1 313 460,00 PLN, w tym kwota dofinansowania 407 484,00 PLN.

Badana firma brała również udział jako partner w międzynarodowym projekcie naukowo-badawczym „Contaminant-Specific Isotope Analyses as Sharp Environmental-Forensics Tools for Site Characterisation, Monitoring and Source Apportionment of Pollutants in Soil”. Projekt był realizowany w latach 2009-2012 w ramach 7 Programu Ramowego Unii Europejskiej przez międzynarodowe konsorcjum koordynowane przez Uniwersytet w Sztokholmie. Zadania MakoLabu obejmowały internetową wizualizację procesów chemicznych na bazie autorskiego, specjalistycznego algorytmu obliczeniowego.

W ramach bezzwrotnych środków firma otrzymała łącznie ponad 3 mln PLN, co wobec kapitału zakładowego wynoszącego nieco ponad 700 000 PLN stanowi znaczącą wartość, istotnie zwiększającą potencjał spółki. W procesach rozwojowych MakoLab S.A. wykorzystuje również **wsparcie finansowe obce**. Obejmuje ono leasing sprzętu komputerowego oraz samochodów firmowych, co umożliwia zwiększenie sprawności i zakresu działania przedsiębiorstwa. Wykorzystanie **wsparcia kapitałowego** wynika natomiast przede wszystkim z obecności firmy na giełdzie papierów wartościowych i możliwości pozyskania dodatkowych kapitałów zewnętrznych, własnych. Atutem w tym przypadku jest również zwiększona transparentność funkcjonowania, która pozytywnie przekłada się na wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Badane przedsiębiorstwo absorbuje również w znacznym zakresie **wsparcie szkoleniowe**, które jest nakierowane przede wszystkim na rozwój różnorodnych kompetencji pracowników. Dużą rolę odgrywa tu wsparcie pośrednie, bowiem firma często korzysta ze szkoleń dofinansowywanych w ramach programów europejskich, organizowanych przez firmy zewnętrzne. W ten sposób uzyskuje dodatkowe korzyści wynikające z ograniczonego zaangażowania własnych środków finansowych. Kolejną kategorię stanowi **wsparcie technologiczne i proinnowacyjne**, które firma absorbuje poprzez współpracę z podmiotami ze sfery badań i rozwoju. Przykładem ważniejszej inicjatywy w tym obszarze było wsparcie ze strony Hepp Research GmbH w opracowaniu systemu „Semantic CMS” obejmującego integrację znaczników semantycznych w systemach zarządzania treścią oferowanych przez spółkę. MakoLab S.A. w znacznie mniejszym zakresie absorbuje natomiast wsparcie administracyjno-prawne oraz ogólnobiznesowe, co wynika przede wszystkim ze znaczących rozmiarów firmy i wynikających stąd utrudnień w dostępie do tego rodzaju działań pomocowych.

W trakcie wywiadu ustalono, iż proces absorpcji wsparcia w firmie obejmuje wszystkie 7 etapów wyznaczonych w części teoretycznej niniejszej pracy.

Przykładowe działania podejmowane w ramach tej działalności przedstawiono w tabeli 79.

Tabela 79. Przykładowe działania realizowane w procesie absorpcji wsparcia w firmie MakoLab S.A.

Etap	Przykłady działań realizowanych w badanej firmie
Identyfikacji	– udział w spotkaniach informacyjnych organizowanych przez Łódzką Agencję Rozwoju Regionalnego lub Centrum Obsługi Przedsiębiorcy, – wykorzystanie źródeł internetowych do zdobywania informacji na temat potencjalnego wsparcia.
Adaptacji	– przegląd kryteriów wejścia i analiza stopnia przygotowania firmy do ich spełnienia.
Aplikacji	– przygotowanie wymaganej dokumentacji wraz z załącznikami, – poinformowanie interesariuszy, w tym przede wszystkim akcjonariuszy spółki o planach absorpcyjnych.
Asymilacji	– podpisanie umowy z instytucją pomocową, – przekazanie informacji interesariuszom, w tym przede wszystkim udziałowcom spółki o uzyskanym wsparciu, – wprowadzenie właściwych oznaczeń i identyfikacji wymaganej podczas realizacji projektów.
Eksploatacji	– przeprowadzenie procedur przetargowych zgodnie z wymaganiami przepisów o zamówieniach publicznych, – prowadzenie prac nakierowanych na uzyskanie zakładanych celów i wskaźników efektywności.
Ewaluacji	– monitorowanie i rozliczanie kolejnych etapów realizacji projektu.
Akumulacji	– digitalizacja dokumentów i zachowywanie ich w sieci intranet.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z właścicielem firmy.

W dalszej części wywiadu poddano szczegółowej analizie rozwiązania stosowane w badanej firmie w poszczególnych obszarach strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej. Działania podejmowane **w sferze otoczenia** obejmują przede wszystkim poszukiwanie szans (okazji) związanych z możliwościami pozyskiwania wsparcia finansowego, bezzwrotnego, a także rozwój umiejętności wyboru wsparcia najbardziej korzystnego z punktu widzenia procesów rozwojowych przedsiębiorstwa. Respondent podkreślił, iż dla firmy ważne jest poszukiwanie rozwiązań kompleksowych, nakierowanych na stymulowanie postępu jednocześnie w wielu obszarach prowadzonej działalności, a także na integrację z wyznaczonymi celami i planami strategicznymi. Respondent zwrócił uwagę, iż w firmie podejmowane były również nieudane próby absorpcji wsparcia, które jednak pozwoliły na wyciągnięcie określonych wniosków usprawniających kolejne działania z tego zakresu.

Działania realizowane **w sferze zasobów** obejmują przede wszystkim zaangażowanie części potencjału przedsiębiorstwa w działalność absorpcyjną. Respondent zwrócił uwagę, iż w ramach bieżącej działalności firma nie zabezpiecza znacznych rezerw na tego typu aktywność, przeznaczając je raczej na podejmowanie działań rynkowych. W przypadku zidentyfikowania określonej okazji istnieje jednak możliwość bardzo szybkiej mobilizacji i koncentracji zasobów na działalności absorpcyjnej. Ważną rolę pełnią tu zasoby finansowe, które są niezbędne jako wkład

własny przy ubieganiu się o dotacje z funduszy europejskich. Do dyspozycji pozostają także pracownicy, którzy w ramach zespołów projektowych podejmują konkretne działania w procesie absorpcyjnym. Respondent podkreślił, iż wykorzystanie wsparcia przyczynia się do istotnego rozwoju zasobów firmy, co ułatwia prowadzenie dalszej działalności absorpcyjnej.

W ramach strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia istotną rolę pełnią również rozwiązania stosowane **w obszarze społecznym**, które są nakierowane na zapewnienie odpowiedniego poziomu przywództwa i koordynacji działań. W wielu dotychczasowych przedsięwzięciach rolę lidera pełnił Dyrektor Rozwoju Oprogramowania jednak obecnie, z uwagi na zmianę zakresu obowiązków, działania z tego obszaru są realizowane przede wszystkim przez Zarząd. Jego rolą jest propagowanie idei wykorzystania wsparcia w rozwoju firmy, budowanie pozytywnego nastawienia załogi oraz delegowanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności do realizacji konkretnych czynności podejmowanych w ramach procesu absorpcji wsparcia. Zadania te są przekazywane zespołom roboczym, które w ramach rozwiązań macierzowych współpracują w szerokim zakresie z wybranymi jednostkami organizacyjnymi i/lub partnerami zewnętrznymi.

W trakcie wywiadu respondent podkreślił, iż bardzo ważną zasadą jest etyczne i transparentne prowadzenie działalności absorpcyjnej, szczególnie w zakresie projektów współfinansowanych ze środków publicznych. Informacje na ten temat są każdorazowo przekazywane interesariuszom, w tym przede wszystkim udziałowcom firmy. Realizacja projektów podlega wewnętrznym procedurom kontrolnym, a w jej ramach podstawową uwagę koncentruje się na osiągnięciu wyznaczonych efektów i realizacji zakładanych wskaźników efektywności.

Działania podejmowane **w obszarze organizacyjnym** obejmują przede wszystkim powoływanie dynamicznych zespołów do realizacji przedsięwzięć związanych z absorpcją wsparcia. W trakcie dotychczasowych projektów liczyły one najczęściej 2-3 osoby, jednak w zależności od potrzeb angażowano również innych pracowników i jednostki organizacyjne, w tym przede wszystkim istniejący w firmie dział badawczo-rozwojowy. Zdaniem respondenta jednostka ta pełni bardzo ważną rolę w projektach naukowo-badawczych, zajmując się w znacznym stopniu merytoryczną stroną przedsięwzięcia i wymaganej dokumentacji. Dobrym rozwiązaniem było również zatrudnienie specjalisty ds. przetargów publicznych, którego aktywność istotnie usprawniła realizację zamówień publicznych. W zależności od potrzeb w działalność absorpcyjną włączani się również konsultanci i eksperci zewnętrzni. W opinii respondenta aktywność ta jest również inspirowana w znacznym zakresie przez nieformalne relacje i rozwiązania organizacyjne występujące w przedsiębiorstwie. Sprzyja temu przyjazna atmosfera oraz kultura organizacyjna nastawiona na uczenie się i rozwój pracowników.

Działania składające się na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w badanej firmie rozwijane są również **w obszarze systemu zarządzania**. W trakcie wywiadu podkreślono, iż decyzje dotyczące absorpcji wsparcia, zarówno o charakterze niekomercyjnym, jak również komercyjnym są zawsze podejmowane z dużą rozważą i dostosowywane do aktualnej i przyszłej sytuacji firmy. Przedsiębiorstwo nie jest zainteresowane pozyskaniem wsparcia za wszelką cenę, ale zwraca uwagę na propozycje najbardziej wartościowe i możliwe do absorpcji

z punktu widzenia przyszłej sytuacji spółki, co jest szczególnie istotne w kontekście spełnienia kryteriów wejścia oraz możliwości zapewnienia wymaganych wskaźników efektywności. W procesie podejmowania ostatecznej decyzji uwzględnia się stanowisko zarządu, rady nadzorczej, a także przyjęte zasady ładu korporacyjnego. Drugim ważnym czynnikiem uwzględnianym przy podejmowaniu działalności absorpcyjnej są zmiany branżowe, w tym przede wszystkim trendy w rozwoju nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Wykorzystanie wsparcia jest również zawsze rozpatrywane w kontekście realizacji strategicznych celów rozwojowych spółki. Dotychczasowa działalność w tej sferze charakteryzowała się strategicznym znaczeniem dla badanego przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest m.in. zamieszczanie informacji o podejmowanych inicjatywach w przygotowywanych przez zarząd sprawozdaniach z działalności spółki⁸⁵⁰.

Uzyskane wyniki wskazują, iż firma MakoLab S.A. realizuje określone działania we wszystkich obszarach składających się na konceptualny model strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej. W dalszej części wywiadu zwrócono szczególną uwagę na rozwój umiejętności i zasobów firmy niezbędnych do kształtowania opisywanego podejścia.

W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na rozwiązania nakierowane na rozwój **wiedzy proabsorpcyjnej**. Respondent zwrócił uwagę, iż firma stale monitoruje otoczenie w poszukiwaniu szans na pozyskiwanie i wykorzystywanie różnego rodzaju wsparcia. Sprzyja temu otwarte nastawienie firmy do otoczenia, silnie rozwinięte relacje z różnymi grupami interesariuszy, a także znaczące umiejętności załogi w sferze wykorzystania zasobów internetu, skąd przede wszystkim czerpane są informacje na temat realizacji potencjalnych przedsięwzięć pomocowych. Firma obserwuje również działania absorpcyjne konkurentów oraz swoich dotychczasowych i potencjalnych partnerów rynkowych, zwiększając w ten sposób zakres inspiracji dla działań związanych z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wsparcia.

Rozwijaniu wiedzy sprzyja również dotychczasowe doświadczenie w prowadzeniu działalności absorpcyjnej. Respondent podkreślił, iż w przypadku każdego nowego projektu naukowo-badawczego czy innej formy wsparcia działalność absorpcyjna przebiegała coraz sprawniej (charakteryzowała się większą szybkością i angażowała relatywnie mniej zasobów) oraz pozwalała na uzyskanie coraz większych korzyści rozwojowych. Wiele usprawnień wiązało się z redukcją kosztów transakcyjnych i dotyczyło m.in. sprawniejszej organizacji niezbędnych zakupów, czy realizacji zadań rozliczeniowych.

W trakcie wywiadu respondent podkreślił, iż w firmie panują bardzo dobre warunki zarówno do dzielenia się wiedzą, jak również do jej rozwijania i zachowywania. Ważną rolę odegrał tu jeden z projektów absorpcyjnych, w ramach którego znacząco podniesiono kompetencje trenerskie kadry (szczególnie kierowniczej), która pełni obecnie rolę propagatorów wiedzy w firmie. W spółce tworzy się również wiele niesformalizowanych grup specjalistycznych, które

⁸⁵⁰ Zob. np.: Sprawozdanie Zarządu z działalności MakoLab S.A. w okresie 01.01.2013-31.12.2013, www.bankier.pl/static/att/ebi/2014-05/20140514_183748_0000063904_0000054900.pdf, s. 10 i 17, [dostęp: 10.11.2014].

poprzez swoją aktywność pozytywnie wpływają na kreatywność załogi i dyfuzję informacji. Warunki do zachowywania wiedzy są z kolei dobrze rozwinięte dzięki posiadanej infrastrukturze informatycznej i specyfice prowadzonej działalności. Dokumentacja projektowa jest przechowywana w intranecie i poza dokumentami o poufnym charakterze większość kadry ma do niej dostęp, co w przypadku podejmowania zadań absorpcyjnych zwiększa szybkość i trafność podejmowanych działań.

Kolejną ważną kategorię zasobów kształtujących strategiczne podejście do działalności absorpcyjnej w badanej firmie stanowią **relacje międzyorganizacyjne**, które zdaniem respondenta stanowią fundament sukcesu prowadzonej działalności. Opierają się one najczęściej na zasadach partnerstwa, co zwiększa zakres obustronnych korzyści i ogranicza potencjalne ryzyko wynikające ze współpracy. Pozytywnym przykładem może być rozwój relacji z Łódzką Agencją Rozwoju Regionalnego, do których inspiracją była właśnie prowadzona działalność absorpcyjna. Korzystne doświadczenia i wzrost wzajemnego zaufania doprowadziły nie tylko do zwiększenia skuteczności działań podejmowanych w ramach procesu absorpcji wsparcia, ale zaowocowały również realizacją zlecenia na opracowanie serwisu internetowego Gildii Aniołów Biznesu.

Firma również z innymi podmiotami rozwija współpracę ułatwiającą prowadzenie działalności absorpcyjnej, która opiera się często na idei relacji sieciowych. Przykładem mogą tu być kontakty spółki z Łódzkim Klastrem Medialnym (w ramach którego były prowadzone również działania o charakterze lobbingsowym), Łódzką Specjalną Strefą Ekonomiczną, a także polskimi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi, w tym m.in. z Uniwersytetem Łódzkim, Politechniką Łódzką, Wyższą Szkołą Informatyki i Umiejętności z Łodzi, czy Uniwersytetem Bundeswehry z Monachium.

Szeroki zakres relacji i znaczne doświadczenia w tym obszarze pozwalają firmie na podejmowanie właściwych decyzji dotyczących oceny, selekcji i wyboru najlepszych partnerów w trakcie prowadzonej działalności absorpcyjnej. Ważną rolę pełnią tu również umiejętności negocjacyjne i nastawienie na budowanie więzi między partnerami, co było m.in. przedmiotem szkoleń w ramach jednego z realizowanych projektów absorpcyjnych. Respondent zwrócił uwagę, iż są one szczególnie ważne w przypadku relacji związanych z pozyskiwaniem wsparcia komercyjnego i poszukiwaniem partnerów do prowadzonej działalności absorpcyjnej. Ich znaczenie jest nieco mniejsze w przypadku instrumentów pomocowych dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej, bowiem wówczas najczęściej obowiązują procedury przetargów i zamówień publicznych.

W dalszej części wywiadu zwrócono uwagę na rozwój **elastyczności proabsorpcyjnej** badanej firmy. Respondent podkreślił, iż w procesie działalności absorpcyjnej dużą rolę odgrywa umiejętność łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych spółki. Przedsiębiorstwo jest nakierowane bowiem przede wszystkim na absorpcję wsparcia pozwalającego na uzyskiwanie wielowymiarowych i kompleksowych korzyści rozwojowych. Przykładem mogą być dotychczasowe projekty realizowane przez spółkę, w ramach których często łączono np. wsparcie szkoleniowe, inwestycyjne, technologiczne, wykorzystywano usługi doradcze oraz zwiększano zatrudnienie. Zdaniem respondenta takie podejście

pozwala na harmonijny rozwój w różnych kierunkach, zgodnych z wyznaczonymi celami strategicznymi firmy.

Rozwojowi elastyczności proabsorpcyjnej zdecydowanie sprzyja specyfika prowadzonej działalności. Do jej głównych atutów można zaliczyć innowacyjny charakter, prowadzenie we własnym zakresie działalności badawczo-rozwojowej, szybki rozwój aktywności rynkowej, szczególnie na rynkach zagranicznych, a także wysokie nastawienie przedsiębiorstwa na wzrost poziomu zatrudnienia. Z drugiej strony wraz z postępującymi procesami rozwojowymi i powiększaniem rozmiarów firmy zaobserwować można pewne ograniczenia związane ze zdolnością i szybkością dostosowania się do wymagań stawianych przez donatorów. Dotyczy to przede wszystkim wybranych kryteriów wejścia, np. maksymalnego okresu prowadzonej działalności, wielkości zatrudnienia czy poziomu obrotów. Z tego powodu firma ma utrudniony dostęp do niektórych form i instrumentów wsparcia. Z drugiej strony wraz ze wzrostem potencjału firmy rośnie jej atrakcyjność i siła przetargowa w kontaktach z oferentami wsparcia komercyjnego. Atutem w tym przypadku jest również posiadanie rezerw w postaci zasobów finansowych, ludzkich oraz relacyjnych, które można przeznaczyć na działalność absorpcyjną.

Firma jest w pełni przygotowana do modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z absorpcją wsparcia. W zasadzie wszystkie dotychczasowe działania w ramach tej aktywności wiązały się z wydzielaniem zespołów zadaniowych lub oddelegowaniem całego działu do realizacji określonych zadań. Nowe rozwiązania technologiczne i działania komercjalizacyjne, będące wynikiem prowadzonej działalności absorpcyjnej modyfikują również strukturę produktów i usług oferowanych przez firmę.

Wzrostowi elastyczności proabsorpcyjnej sprzyja również wysoka aktywność rynkowa firmy i prowadzenie działalności w turbulentnym otoczeniu, co przekłada się na podejmowanie w szerokim zakresie działań antycypacyjnych. Od kreatywności i zdolności do wyprzedzania trendów rynkowych zależy bowiem w znacznym stopniu sukces działalności prowadzonej w branżach wysoko technologicznych. Kluczową rolę inspirującą oraz przywódczą pełni w tych procesach zarząd. Pomysły są następnie kontynuowane i rozwijane przez dział badawczo-rozwojowy, a w dalszej kolejności przekazywane do praktycznej realizacji przez zespoły programistów, grafików, konsultantów, czy specjalistów ds. sieci komputerowych.

Respondent podkreślił, iż działalność absorpcyjna traktowana jest jako szczególny rodzaj okazji rynkowej. Jeśli w procesie identyfikacji rozpoznane zostaną korzystne formy wsparcia, zarówno o niekomercyjnym, jak również komercyjnym charakterze, zbieżne z potrzebami i kierunkami rozwoju firmy, wówczas podejmowane są czynności nakierowane na ich wykorzystanie. Z drugiej strony efekty dotychczasowej działalności absorpcyjnej są źródłem nowych okazji rynkowych. Powstające w ich wyniku produkty i usługi mają najczęściej charakter unikalny, niszowy i specjalistyczny, pozwalając na pozycjonowanie oferty firmy na nowych rynkach, budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz kreowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu.

Ostatnią kategorię omawianych zasobów i umiejętności kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia stanowi zdolność **wprowadzania zmian**

proabsorpcyjnych. Respondent podkreślił, iż działalność w tym zakresie stanowi podstawę aktywności badanej firmy, przede wszystkim w związku z funkcjonowaniem na rynkach o wysokim stopniu dynamiki i niepewności. Obecnie większość zachodzących w firmie zmian wynika z rozwoju działalności prowadzonej na rynkach zagranicznych. Są one na bieżąco wdrażane i monitorowane zarówno na szczeblu zarządu, jak również na poziomie poszczególnych departamentów i zespołów roboczych. Przywództwo i nadzór jest w tym przypadku zapewnione zarówno ze strony naczelnego kierownictwa, jak również menedżerów niższych szczebli.

W proces wprowadzania zmian są angażowani aktywnie również pracownicy firmy. Mogli oni samodzielnie zgłaszać pomysły na nowe przedsięwzięcia technologiczne, rozwiązania organizacyjne, a także działania absorpcyjne. Były one inspiracją do dalszych działań podejmowanych przez kierownictwo firmy. Obecnie zaangażowanie pracowników dotyczy w znacznym zakresie realizacji projektów międzynarodowych, które są traktowane jako kluczowe dla przyszłych kierunków rozwoju spółki.

Zmiany realizowane w badanym przedsiębiorstwie wiążą się jednak również bezpośrednio z prowadzoną działalnością absorpcyjną, co dotyczy zwłaszcza projektów dofinansowanych ze źródeł publicznych. W tym przypadku prowadzono skoordynowaną akcję informacyjną wśród kadry pracowniczej i kierowniczej firmy obejmującą m.in. zakres podejmowanych działań, zadania poszczególnych komórek i zespołów roboczych, wymagania identyfikacyjne dla projektów, a także zmiany w zakresie oznaczania pomieszczeń, czy prowadzenia odpowiedniej dokumentacji. W razie konieczności przedsiębiorstwo jest jednak również gotowe na realizację znacznie poważniejszych zmian sprzyjających działaniom absorpcyjnym, obejmujących np. powołanie spółki córki, czy podjęcie nowego rodzaju działalności.

Uzyskane wyniki wskazują, że w badanej spółce są rozwinięte wszystkie kategorie zasobów i umiejętności determinujące strategiczne podejście do działalności absorpcyjnej. Efektem jest uzyskanie **szeregu strategicznych korzyści rozwojowych**, do których w trakcie wywiadu zaliczono przede wszystkim:

- dostęp do nowego wyposażenia zwiększającego sprawność prowadzonej działalności,
- rozwój zakresu i zdolności świadczenia usług, głównie poprzez zdobycie nowych klientów i aktywność w nowych niszach rynkowych,
- wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynkach zagranicznych,
- istotny w skali całego przedsiębiorstwa wzrost zatrudnienia. W trakcie wywiadu respondent stwierdził, iż „bez wsparcia z pewnością zatrudnialibyśmy ponad 20 osób mniej”.

Firma **nie identyfikuje poważnych zagrożeń** wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej. Z pewnością nie odczuwa jakiegokolwiek uzależnienia od zewnętrznego wsparcia, które jest traktowane jako okazja dla intensyfikacji realizacji wyznaczonych celów strategicznych spółki. Jediną niedogodnością zaobserwowaną w przypadku wykorzystywania wsparcia o charakterze niekomercyjnym jest konieczność utrzymywania stabilnej trwałości projektów przez 5 lat. W tym czasie jest wymagane zachowanie zarówno produktów i usług,

jak również stosowanych rozwiązań organizacyjnych i zasobów rzeczowych. W warunkach dynamicznej branży technologii informacyjnych i komunikacyjnych jest to bardzo utrudnione z powodu problemów z określeniem przyszłych trendów rynkowych w tak długim horyzoncie czasu.

Aby ograniczyć potencjalnie niekorzystne czynniki zewnętrzne w procesie działalności absorpcyjnej firm sektora MSP respondent zaproponował uproszczenie i wzrost automatyzacji działań realizowanych na etapie aplikacji o wsparcie. Postulat ten dotyczy przede wszystkim wprowadzenia zintegrowanych rozwiązań informatycznych, które w przypadku przedsiębiorstw pozwoliłyby na zwiększenie szybkości i ograniczenie kosztów aktywności aplikacyjnej, natomiast w instytucjach pomocowych usprawniłyby proces oceny i wydawania decyzji o przyznaniu środków pomocowych. Druga propozycja dotyczy natomiast zwiększenia elastyczności działalności w okresie trwałości projektów realizowanych w oparciu o dotacje ze środków publicznych. Dzięki temu możliwe będzie bardziej realne wiązanie ich efektów z dynamiczną rzeczywistością rynkową.

W trakcie wywiadu zwrócono również uwagę na określone **słabości realizowanej w firmie działalności absorpcyjnej**. Respondent wspominał tu o pierwszym projekcie współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w trakcie którego nie powołano formalnie osoby odpowiedzialnej za monitorowanie i rozliczenie wyznaczonych celów, wskaźników i rezultatów. W efekcie zadania te były rozproszone i angażowały osoby z poszczególnych działów, odciągając je niepotrzebnie od bieżącej działalności projektowej i/lub handlowej. Po wprowadzeniu formalnych rozwiązań organizacyjnych w postaci zespołu roboczego zdecydowanie poprawiła się koordynacja działalności absorpcyjnej, która wiąże się obecnie ze znacznie wyższym poziomem skuteczności i niższymi kosztami transakcyjnymi niż w początkowym okresie.

W ostatniej części wywiadu zapytano o podstawowe aspekty, na jakie powinni zwrócić uwagę inni przedsiębiorcy podejmujący lub planujący zwiększyć zakres i efekty prowadzonej działalności absorpcyjnej. Respondent podkreślił konieczność uwzględnienia ryzyka związanego z długoterminowym okresem projektów absorpcyjnych, który wynosi często nawet 7 lat. Wysoka zmienność branży może stanowić tu istotną barierę prowadzącą do ograniczenia uzyskiwanych efektów w końcowej fazie tego okresu. Kluczową rolę pełni zatem wyznaczenie odpowiednich kryteriów efektywności, które należy przyjąć w oparciu o analizy obejmujące zarówno bieżącą, jak również spodziewaną w przyszłości sytuację firmy oraz jej otoczenia rynkowego.

Pomimo tych mankamentów przedsiębiorstwo pozytywnie ocenia prowadzoną dotychczas działalność absorpcyjną, która pozwoliła na intensyfikację procesów rozwojowych, zgodnych z wyznaczonymi celami strategicznymi spółki. Planowane są dalsze działania w tym zakresie, dotyczące zarówno wykorzystania wsparcia ze źródeł publicznych, jak również wsparcia komercyjnego. Realizacji tych planów z pewnością sprzyjać będą wzorcowe rozwiązania stosowane przez firmę w zakresie strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej.

Rozdział 24

Antywzorce w zakresie strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej w wybranych firmach sektora MSP

Antywzorcowe (negatywne) przykłady rozwiązań stosowanych w zakresie działalności absorpcyjnej realizowanej na poziomie strategicznym przedstawiono w oparciu o studia przypadku trzech podmiotów: mikroprzedsiębiorstwa (firma X), małego przedsiębiorstwa (firma Y) oraz firmy średniej wielkości (firma Z).

Firma X została założona w 2006 roku i od początku funkcjonuje w formie jednoosobowego przedsiębiorstwa osoby fizycznej, prowadząc działalność przede wszystkim w zakresie usług związanych z poligrafią. **Oferta firmy** jest skierowana głównie do klientów korporacyjnych, jednak zawiera również usługi świadczone dla odbiorców indywidualnych. Obejmuje ona przygotowanie i druk cyfrowy różnego rodzaju materiałów reklamowych, katalogów i opracowań oraz druk z wykorzystaniem technik specjalistycznych. Klientami firmy są małe firmy architektoniczne, projektowe, studia artystyczne, czy przedsiębiorstwa specjalizujące się w produkcji małoseryjnej. Oferta kierowana jest również do instytucji naukowo-badawczych, szkół i uczelni wyższych, a także do majsterkowiczów i kolekcjonerów. Firma opiera swoją **przewagę konkurencyjną** przede wszystkim na świadczeniu kompleksowych usług obejmujących przygotowanie, wizualizację i druk zamawianych materiałów.

Siedziba firmy znajduje się w centralnej Polsce, a w środowisku wirtualnym przedsiębiorstwo prowadzi również własną stronę internetową. Zasięg działania rynkowego obejmuje teren całego kraju, przy czym większość usług świadczonych jest w rejonie siedziby, głównie z powodu możliwości utrzymywania i rozwijania bezpośrednich kontaktów z klientami. Firma zatrudnia obecnie 3 pracowników na umowę o pracę, a dodatkowo elastycznie współpracuje z kilkoma osobami zatrudnianymi na umowy cywilnoprawne w zależności od potrzeb. Główne procesy realizowane w przedsiębiorstwie obejmują prace graficzne, zaopatrzenie i produkcję (świadczenie usług) oraz marketing i dystrybucję. Podmiot współpracuje ponadto w ramach outsourcingu kontraktowego z zewnętrznym biurem księgowym.

Właściciel w trakcie wywiadu zadeklarował **wysokie nastawienie na rozwój firmy**, jednak jak twierdzi aktualne trendy rynkowe i sytuacja firmy w znacznym stopniu utrudniają realizację planów w tym zakresie. Dodatkową barierą są błędy popełnione w ramach absorpcji wsparcia w ostatnich latach, w związku z czym obecnie przedsiębiorstwo znajduje się w fazie stabilizacji. Respondent podkreślił jednak, że jeszcze do niedawna można było zidentyfikować wiele cech charakterystycznych dla fazy przeżycia, w związku z poważnymi problemami w zakresie płynności finansowej i nakierowania firmy na spłatę bieżących zobowiązań. Obecnie wyniki ekonomiczno-finansowe uległy stabilizacji, niestety nadal występują problemy z pozyskaniem nowych klientów, czy wprowadzaniem

na rynek nowych produktów i usług. Działania te mają ulec intensyfikacji w trakcie najbliższych 2 lat.

W dotychczasowych procesach rozwojowych **działalność absorpcyjna** odegrała istotną rolę przede wszystkim na etapie założycielskim. Właściciel uzyskał bowiem szeroki zakres wsparcia ze środków publicznych oferowanego w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Miało ono charakter złożony i obejmowało:

- szkolenia z zakresu różnych aspektów podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej (m.in. rejestracja firmy, przygotowanie biznes-planu, obowiązki publiczno-prawne w zakresie opodatkowania i przepisów dotyczących ubezpieczeń społecznych),
- doradztwo, w ramach którego istniała możliwość bezpośrednich konsultacji ze specjalistami na temat wybranych zagadnień związanych z opracowaniem planu biznesowego planowanego przedsięwzięcia,
- bezzwrotną dotację inwestycyjną, którą respondent przeznaczył na dofinansowanie zakupu niezbędnych maszyn umożliwiających podjęcie planowanej działalności. Środki z tej dotacji pozwoliły jedynie na częściowe sfinansowanie zakupów, a resztę stanowiły środki własne właściciela oraz pożyczka od rodziny,
- bezzwrotne finansowe wsparcie pomostowe, które było przyznawane cyklicznie przez okres 12 miesięcy na sfinansowanie obowiązkowych obciążeń publiczno-prawnych, przede wszystkim składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne oraz bieżących zobowiązań wynikających z prowadzonej działalności.

Zdaniem respondenta absorpcja tego wsparcia stała się istotnym impulsem do założenia przedsiębiorstwa, dawała również perspektywy na szybki rozwój w pierwszym okresie działalności. W tym czasie firma korzystała także ze wsparcia administracyjno-prawnego w postaci zredukowanych składek opłacanych na ubezpieczenia społeczne, co pozytywnie wpłynęło na płynność finansową w fazie przeżycia.

Ponieważ w pierwszym okresie działalność firmy spotkała się ze znacznym zainteresowaniem rynkowym pojawiły się dalsze szanse na rozwój badanego przedsiębiorstwa. W 2009 roku właściciel rozważał pozyskanie kolejnej dotacji ze środków publicznych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego z przeznaczeniem na zakup nowych, bardziej wydajnych i precyzyjnych maszyn i urządzeń, co pozwoliłoby na rozszerzenie zakresu usług i skierowanie oferty do nowych kategorii odbiorców. Niestety, zaangażowanie w bieżące sprawy firmy uniemożliwiły mu podjęcie działalności absorpcyjnej w tym zakresie. Zniechęciły go także skomplikowane i długotrwałe procedury formalne oraz konieczność zaangażowania części środków własnych.

Licząc na dalsze sukcesy rynkowe właściciel sięgnął po finansowe wsparcie obce pozyskiwane na zasadach komercyjnych. Niestety, działania aplikacyjne o kredyt inwestycyjny zostały odrzucone i w efekcie firma uzyskała nowe wyposażenie dzięki wykorzystaniu leasingu. Inwestycja miała znaczącą wartość i znacznie zwiększała możliwości działania rynkowego. Zmianom uległy jednak wówczas trendy rynkowe związane z pogarszającą się koniunkturą gospodarczą i zmniejszonymi wydatkami na działalność promocyjną przedsiębiorstw. Właściciel nie

uwzględnił też rosnącego zagrożenia ze strony konkurencji i malejących barier wejścia do branży poligraficznej i druku specjalistycznego. W efekcie wysokie raty leasingowe stały się barierą wobec malejących przychodów firmy i doprowadziły do poważnych problemów z płynnością finansową. Do tej pory firma w bardzo niewielkim zakresie wykorzystywała natomiast wsparcie szkoleniowe, doradcze i informacyjne oraz technologiczne i proinnowacyjne.

W trakcie wywiadu respondent stwierdził, iż proces absorpcji w firmie jest generalnie realizowany z uwzględnieniem 7-etapowego modelu wyznaczonego w części teoretycznej i obejmuje fazę pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia. Zwrócił jednak uwagę, iż w niewielkim zakresie podejmowane są działania w zakresie identyfikacji okazji absorpcyjnych, jak również akumulacji wiedzy i doświadczenia, które można byłoby wykorzystać w dalszej działalności absorpcyjnej. Zdaniem respondenta działania z tego zakresu nie są racjonalne, bowiem oferta w zakresie form i instrumentów wspierania firm sektora MSP ulega tak dynamicznym zmianom, że ich śledzenie wymagałoby zaangażowania zbyt dużej ilości czasu i zasobów, niewspółmiernych do potencjalnie uzyskanych korzyści.

W dalszej części prac empirycznych poddano analizie i ocenie rozwiązania stosowane w firmie w zakresie **strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia**. Respondent przyznał, iż działania w sferze otoczenia w niewielkim zakresie są nastawione na znajomość warunków pozyskania i wykorzystania różnych instrumentów pomocowych. Obejmują one przede wszystkim kontakty z klientami i dostawcami, a firma koncentruje się w ostatnich latach na pozyskiwaniu nowych odbiorców. Z tego powodu z pewnością byłoby trudno właścicielowi obiektywnie ocenić korzyści i zagrożenia wynikające z absorpcji poszczególnych instrumentów wsparcia. Obawia się on, że mógłby być podatny na różnego rodzaju manipulacje ze strony podmiotów zewnętrznych.

Analizując działania w sferze zasobów i obszarze społecznym, respondent stwierdził, iż nie posiada w tej chwili wolnych środków finansowych, które mógłby przeznaczyć na działalność absorpcyjną. Natomiast gdyby pojawiły się korzystne możliwości w tym zakresie być może udałoby się zmobilizować niezbędne środki dzięki pomocy rodziny. Z pewnością jednak właściciel angażowałby się osobiście i przewodził w działaniach absorpcyjnych, a także (jak do tej pory) pozyskiwał i wykorzystywał wsparcie w sposób etyczny. Respondent nie sądzi jednak, iż pracownicy firmy braliby udział w działalności absorpcyjnej.

W odniesieniu do sfery organizacyjnej właściciel stwierdził, iż nie wprowadzał w swojej firmie do tej pory żadnych formalnych ani nieformalnych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających absorpcji wsparcia. Działania związane ze sferą systemu zarządzania dotyczyły natomiast nakierowania wsparcia na strategiczne kierunki rozwoju badanego przedsiębiorstwa, przede wszystkim w sferze technologicznej. Respondent przyznał jednak, iż nie dostosował wsparcia komercyjnego do sytuacji firmy, czego skutkiem było ograniczenie pozytywnych efektów jego wykorzystania w procesach rozwojowych.

W dalszej części wywiadu zwrócono uwagę na działania podejmowane w zakresie rozwoju zasobów i umiejętności kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia. Respondent stwierdził, iż w niewielkim zakresie rozwija **wiedzę**

proabsorpcyjną. Działania w tej sferze mają charakter impulsywny i są podejmowane tylko w przypadku wystąpienia potrzeby pozyskania wsparcia. W związku z tym w firmie nie jest prowadzony bieżący monitoring otoczenia, jak również obserwacje innych podmiotów pod kątem zdobywania wiedzy przydatnej do pozyskiwania i wykorzystywania instrumentów pomocowych. Właściciel posiada jednak zarówno pozytywne, jak też negatywne doświadczenia, wynikające z dotychczasowej działalności absorpcyjnej, które jego zdaniem będzie można wykorzystać w przypadku podejmowania takiej aktywności w przyszłości. Sprzyjają temu również dość dobre warunki do zachowywania wiedzy w firmie, które wiążą się z wysokim poziomem informatyzacji prowadzonej działalności. Zdaniem respondenta w przedsiębiorstwie występują dobre warunki do dzielenia się wiedzą, jednak dotyczą one przede wszystkim sfery technicznej i rynkowej, natomiast w mniejszym zakresie wiążą się z wymianą wiedzy dotyczącej absorpcji wsparcia.

Elastyczność proabsorpcyjna firmy, zdaniem właściciela, rozwinięta jest na umiarkowanym poziomie. W ramach dotychczasowej działalności łączono różne formy wsparcia, co wynikało ze specyfiki projektu związanego z podejmowaniem działalności gospodarczej. Przedsiębiorca twierdzi jednak, iż dużą barierą jest dostosowywanie się do wymagań stawianych w procesie pozyskiwania wsparcia, szczególnie komercyjnego, co wynika z niewielkich zasobów podmiotu. Skutkuje to również niewielkim poziomem, a wręcz brakiem rezerw potencjału ludzkiego, czy finansowego, który można byłoby przeznaczyć na absorpcję wsparcia. Mimo relatywnie wysokiego poziomu rozwoju technologicznego firmy właściciel nie traktuje go jako atutu w działalności absorpcyjnej.

W zakresie elastyczności rynkowej właściciel ocenia, iż firma była zdolna do działań wyprzedzających trendy branżowe przede wszystkim w początkowym okresie funkcjonowania. Obecnie zdolność ta uległa ograniczeniu, jednak przedsiębiorstwo nadal stara się identyfikować i wykorzystywać okazje rynkowe, czego przykładem mogą być próby pozyskiwania nowych klientów poprzez udział w przetargach publicznych.

Wyniki dalszych badań wykazały, iż właściciel w niewielkim zakresie rozwija **relacje proabsorpcyjne.** Interakcje z instytucjami segmentu wsparcia są ograniczone do niezbędnego minimum i występują w zasadzie wyłącznie w fazie pozyskiwania wsparcia. Właściciel generalnie deklaruje relatywnie niewielkie otwarcie na środowisko zewnętrzne, co skutkuje również niewielkim zakresem rozwoju relacji sieciowych i innych interakcji (w tym działań lobbujących), które mogłyby być źródłem korzyści w procesie absorpcji. Pozytywnym wyjątkiem są tu kontakty z zewnętrznym biurem księgowym, które opracowuje niezbędne zestawienia ekonomiczno-finansowe oraz pomaga w przygotowaniu formalnej dokumentacji. Ponadto przedsiębiorca podkreślił, iż wykorzystuje różne techniki negocjacyjne i stara się rozwijać relacje z partnerami biznesowymi, w tym przede wszystkim z klientami oraz dostawcami firmy.

Zdolność firmy do **wprowadzania zmian proabsorpcyjnych** została natomiast oceniona w trakcie badań na wysokim poziomie. Właściciel podkreślił, iż zawsze planuje, obserwuje i przewodzi wszelkim zmianom wdrażanym w przedsiębiorstwie, do których podchodzi z dużą rozważą. Jest to szczególnie istotne w ostatnim okresie, w którym pogorszeniu uległa płynność finansowa podmiotu. W obecnej

chwili firma nie stara się o pozyskanie wsparcia i w ograniczonym stopniu jest otwarta na zmiany sprzyjające pozyskiwaniu i wykorzystywaniu instrumentów pomocowych. Respondent przyznaje jednak, że o ile działania absorpcyjne są w uproszczonej formie prezentowane pracownikom firmy, o tyle załoga nie jest bezpośrednio angażowana w ten rodzaj aktywności.

Uzyskane wyniki wskazują, iż firma na niskim poziomie realizuje działania w poszczególnych obszarach składających się na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, jak również w ograniczonym zakresie rozwija zasoby i umiejętności determinujące opisywany rodzaj podejścia. Działalność absorpcyjna firmy wiąże się zarówno z korzyściami, jak również z określonymi mankamentami. Wśród korzyści respondent wymienił przede wszystkim impuls do założenia firmy i pozytywne oddziaływanie na rozwój w początkowym okresie. Z drugiej strony błędy związane z niedostosowaniem wsparcia komercyjnego do aktualnej i przyszłej sytuacji rynkowej podmiotu stały się przyczyną kłopotów z płynnością firmy i ograniczyły autonomię finansową procesów rozwojowych w najbliższej przyszłości.

Kolejny przykład antywzorcowych rozwiązań stosowanych w zakresie strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej został zaprezentowany w oparciu o studium przypadku małego przedsiębiorstwa, które zostało oznaczone jako **firma Y**. Podmiot został założony w 2001 roku i jako spółka cywilna prowadzi działalność w branży informatycznej. W początkowym okresie aktywność firmy koncentrowała się na handlu sprzętem i oprogramowaniem komputerowym, aby następnie rozszerzyć zakres aktywności o usługi związane z kompleksową obsługą systemów informatycznych przedsiębiorstw. **Oferta firmy** jest kierowana przede wszystkim do podmiotów gospodarczych z różnych sektorów i branż, które potrzebują nowoczesnych rozwiązań informatycznych pozwalających na zwiększenie zakresu i interaktywności prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwo buduje swoją **przewagę konkurencyjną** głównie na świadczeniu wysokiej jakości usług dostosowanych każdorazowo do specyfiki i zakresu aktywności rynkowej odbiorców.

Zasięg działania badanego podmiotu obejmuje teren całego kraju, firma w niewielkim zakresie współpracuje również z klientami z państw sąsiadujących z Polską. Średnioroczny poziom stałego zatrudnienia wynosi kilkanaście osób, a dodatkowo – w zależności od potrzeb – jest on elastycznie uzupełniany przez pracowników zatrudnianych na umowy cywilnoprawne oraz podwykonawców. Firma nie jest kapitałowo związana z innymi podmiotami, a poziom wskaźników ekonomiczno-finansowych (przychodów netto oraz wartości aktywów) wskazuje, iż podmiot spełnia definicję przedsiębiorstwa małej wielkości zgodnie z jednolitą definicją obowiązującą na terenie Unii Europejskiej.

W trakcie wywiadu przedsiębiorca zadeklarował **wysokie ambicje w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa**, który do tej pory był realizowany głównie w oparciu o rosnący kapitał wewnętrzny, własny, pochodzący z zatrzymanego zysku. W okresie ostatnich 2 lat główne cele rozwojowe firmy obejmowały przede wszystkim działania rynkowe nakierowane na wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów i usług na aktualnie obsługiwanych oraz nowych rynkach, a także, w mniejszym zakresie, wprowadzanie innowacji produktowych. Zwiększano również wydajność w zakresie świadczenia usług oraz intensyfikowano relacje

z otoczeniem poprzez działania marketingowe. W perspektywie kolejnych 2 lat działania rozwojowe mają być natomiast w większym stopniu nakierowane na wzrost nakładów inwestycyjnych na własne prace badawczo-rozwojowe.

W dotychczasowych działaniach firma wykorzystywała głównie wsparcie szkoleniowe i doradcze, w tym również brała udział w szkoleniach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, organizowanych przez podmioty zewnętrzne. W sferze wsparcia finansowego absorbowano w niewielkim zakresie obce źródła finansowania, w tym przede wszystkim odnawialny kredyt obrotowy, co pozwoliło na koncentrację własnych środków finansowych na działalności inwestycyjnej.

W trakcie wywiadu respondent podkreślił, iż dotychczasowa absorpcja wsparcia nie przyniosła firmie istotnych korzyści rozwojowych przede wszystkim z powodu niezbyt dobrego dopasowania do potrzeb badanego przedsiębiorstwa. Wynikało to z dość słabego rozpoznania potencjału otoczenia w zakresie dostępności różnych instrumentów wsparcia i bazowaniu w większym stopniu na ofertach przesyłanych bezpośrednio do przedsiębiorstwa.

Istotnym fundamentem dla dalszego rozwoju firmy miała być realizacja projektu współfinansowanego ze środków publicznych w ramach Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka” (POIG). Firma aplikowała tu o wsparcie finansowe bezzwrotne w ramach perspektywy strategicznej Unii Europejskiej na lata 2007-2013. Projekt miał charakter technologiczny i polegał na wdrożeniu innowacyjnego rozwiązania informatycznego dla przedsiębiorstw, dedykowanego przede wszystkim dla firm sektora MSP. Braki i złe rozwiązania w zakresie strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej spowodowały jednak poważne trudności w fazie wykorzystania tego wsparcia i doprowadziły do negatywnej oceny poziomu korzyści rozwojowych z jego zastosowania. W trakcie wywiadu respondent potwierdził, iż proces absorpcji wsparcia realizowany w firmie przebiega z uwzględnieniem etapów zidentyfikowanych w części teoretycznej obejmujących:

1. Identyfikację, w ramach której firma wykorzystuje przede wszystkim informacje zgromadzone w internecie oraz przekazywane w formie propozycji lub ofert od innych podmiotów.
2. Adaptację, która jest nakierowana na wybór instrumentów wsparcia najbardziej korzystnych z punktu widzenia procesów rozwojowych przedsiębiorstwa.
3. Aplikację, która wiąże się z przygotowaniem odpowiednich dokumentów lub złożeniem formularzy rejestracyjnych.
4. Asymilację, która polega np. na udziale wspólników lub pracowników firmy w organizowanych szkoleniach, korzystaniu z usług doradczych lub podpisaniu umowy o dofinansowanie.
5. Eksploatację nakierowaną na realizację celów rozwojowych firmy dotyczących np. zwiększenia wydajności działania, czy wprowadzenia nowych produktów i usług.
6. Ewaluację dokonywaną przez wspólników obejmującą ocenę efektywności wykorzystania wsparcia.
7. Akumulację związaną z rosnącym doświadczeniem firmy w realizacji procesów absorpcyjnych.

W trakcie dalszych prac badawczych prowadzonych w firmie Y poddano analizie poziom rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w ostatnich dwóch latach. Respondent ocenił, iż **w obszarze otoczenia** przedsiębiorstwo znało warunki absorpcji różnych instrumentów wsparcia, co w znacznym stopniu pozwoliło na ocenę kosztów, korzyści i zagrożeń wynikających z ich wykorzystania. Zostało to wykorzystane do podjęcia decyzji o pozyskaniu dofinansowania ze środków publicznych na realizację projektu technologicznego. Analiza działań podejmowanych **w obszarze zasobów** wskazuje, iż firma zawsze była w stanie szybko zmobilizować i skoncentrować określone zasoby na działalności absorpcyjnej. Dotyczyło to zarówno niewielkich rezerw finansowych, jak również gotowości i zaangażowania właścicieli, kierownictwa i pracowników w ten rodzaj aktywności.

Na umiarkowanym poziomie rozwinęto natomiast działania realizowane **w obszarze systemu zarządzania**. Mimo relatywnie niewielkiego zakresu absorpcji wsparcia, zawsze było ono dostosowywane do aktualnego tempa, celów i perspektyw rozwojowych firmy oraz nakierowane na realizację najważniejszych kierunków prowadzonej działalności. Dotyczyło to m.in. tematyki szkoleń, czy usług doradczych, a także zakresu i warunków wsparcia finansowego. Niedociągnięcia w tym zakresie pojawiły się jednak w przypadku ostatniego projektu absorpcyjnego współfinansowanego ze środków POIG. Na etapie aplikacji wyznaczono bowiem zbyt wysokie wskaźniki produktu i rezultatu, które stanowią istotny parametr przy ocenie efektywności projektu. W konsekwencji niemożliwa była ich realizacja na obecnym poziomie rozwoju firmy i zdolności do jej działania rynkowego. Respondent podkreślił jednak, iż z reguły nie „ścigał się” z rywalami w absorpcji wsparcia, chociaż w przypadku projektu współfinansowanego ze środków UE firma starała się działać szybko z obawy przed niewystarczającym poziomem dostępnych środków finansowych.

W trakcie badań zidentyfikowano natomiast poważne braki **w obszarze społecznym i organizacyjnym**, składających się na strategiczne podejście do absorpcji wsparcia. W pierwszym z nich respondent przyznał, iż w firmie zabrakło skutecznego przywództwa ze strony naczelnego kierownictwa na etapie eksploatacji i ewaluacji wsparcia. Nie wprowadzono ponadto żadnych formalnych rozwiązań organizacyjnych nakierowanych na zapewnienie koordynacji wykorzystania środków pomocowych. Nie zadziałały tu również mechanizmy nieformalne, bowiem w niewystarczającym stopniu przekazano załodze informacje dotyczące zasad wykorzystania wsparcia. W konsekwencji etapy eksploatacji i ewaluacji przebiegały w znacznym stopniu poza bieżącą kontrolą naczelnego kierownictwa co doprowadziło do uzyskania niewystarczającego poziomu wskaźników efektywności (m.in. trudności w utrzymaniu zakładanego poziomu zatrudnienia oraz znacznie mniejszych przychodów ze sprzedaży niż planowane) i braku możliwości poprawnego rozliczenia znacznej części dotacji. Aby zapobiec jeszcze większym stratom firma zdecydowała się na podjęcie krótkowzrocznych działań zaradczych w postaci „naciągania” uzyskanych efektów, co wpisywało się w nieetyczne działania biznesowe.

Jako przyczynę tych braków zidentyfikowano niewystarczający poziom rozwoju umiejętności kształtujących strategiczne podejście do działalności absorpcyjnej.

Wyniki badań wykazały, iż w zakresie rozwoju **elastyczności proabsorpcyjnej** poważne słabości dotyczyły:

- trudności w łączeniu różnych instrumentów pomocowych, bowiem firma nie wykorzystwała możliwości wynikających z absorpcji wsparcia szkoleniowego w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania środków finansowych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka,
- braku dostatecznej modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia, co uniemożliwiło wprowadzenie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych warunkujących skuteczne wykorzystanie wsparcia.

Wśród rozwiązań kształtujących poziom elastyczności proabsorpcyjnej na wystarczającym poziomie oceniono natomiast posiadanie rezerw, które firma mogła przeznaczyć na działalność absorpcyjną oraz szybkość dostosowania się do wymagań donatorów wsparcia. Zdaniem respondenta ważną rolę odgrywa tu zaawansowany technologicznie profil działalności przedsiębiorstwa sprzyjający wdrażaniu innowacyjnych przedsięwzięć, które z reguły są preferowane przez instytucje i programy pomocowe. W związku z tym firma musi również w znacznym zakresie identyfikować i wykorzystywać okazje rynkowe oraz posiadać zdolność do wyprzedzania trendów branżowych, co jest warunkiem sprostania konkurencji w burzliwym środowisku zewnętrznym badanego podmiotu.

Większy zakres słabości zidentyfikowano natomiast w sferze **wprowadzania zmian proabsorpcyjnych**. Dotyczyły one przede wszystkim:

- braku wyjaśnienia pracownikom i kadrze kierowniczej szczebli pośrednich szczegółowych zasad wykorzystania wsparcia, co doprowadziło do trudności w osiągnięciu założonych wskaźników efektywności,
- ograniczonego otwarcia firmy na zmiany sprzyjające absorpcji wsparcia, co spowodowało niechęć do modyfikacji zakresu obowiązków wybranych pracowników i powierzenia im zadań związanych z koordynacją lub nadzorem nad przebiegiem fazy wykorzystania wsparcia,
- ograniczonego zaangażowania pracowników w działalność absorpcyjną.

Większość prac na etapie aplikacji przeprowadzili właściciele firmy, a ich zaangażowanie w inne sprawy rynkowe na etapie eksploatacji i ewaluacji wsparcia spowodowało, iż w firmie brakowało przywództwa oraz pracowników o odpowiednich kompetencjach, którzy byliby zdolni do zapewnienia właściwego przebiegu pozostałych etapów procesu absorpcyjnego.

Respondent podkreślił, iż w firmie cały czas są wprowadzane liczne zmiany, co wiąże się z wysoką dynamiką i zmiennością branży informatycznej. Przyznał jednak, iż zakres zmian związanych z działalnością absorpcyjną okazał się niewystarczający i w konsekwencji utrudnił wprowadzenie strategicznych rozwiązań sprzyjających absorpcji wsparcia.

Dalsze badania wykazały natomiast odpowiedni poziom rozwoju zasobów kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia. Wyniki wykazały, iż **wiedza proabsorpcyjna** została rozwinięta na wysokim poziomie, co było szczególnie ważne na etapie identyfikacji, aplikacji i adaptacji w ramach działalności absorpcyjnej. Firma prowadziła obserwacje otoczenia oraz innych przedsiębiorstw (konkurentów i partnerów) w celu uzyskania jak najbardziej

precyzyjnych i aktualnych informacji na temat pozyskania i wykorzystania wsparcia. Respondent w trakcie badań na wysokim poziomie ocenił również występujące w firmie warunki do rozwoju, dzielenia się i zachowywania wiedzy przydatnej w prowadzonej działalności gospodarczej.

Na odpowiednim poziomie rozwijano również **relacje proabsorpcyjne**, bowiem dzięki odpowiedniej wiedzy została zapewniona selekcja najważniejszych donatorów, a następnie badana firma dbała o kontakty z instytucjami i osobami odpowiadającymi za przydzielanie i rozliczanie wsparcia. W mniejszym zakresie rozwijano relacje sieciowe z innymi podmiotami, do których respondent zaliczył w zasadzie jedynie partnerów przedsiębiorstwa. Badany podmiot w niewielkim zakresie angażuje się w działania lobbingsowe, stara się natomiast rozwijać różne techniki negocjacyjne i budować więzi między partnerami nakierowane na zwiększenie zakresu i możliwości działania rynkowego. Zdaniem właściciela zdolności te miały do tej pory ograniczone zastosowanie w działalności absorpcyjnej.

W wyniku mankamentów w zakresie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia oraz ograniczonego poziomu rozwoju zasobów i umiejętności kształtujących opisywane podejście w badanej firmie nie uzyskano zakładanych korzyści wynikających z realizacji projektu dofinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Błędy ograniczyły rozwój unikalnych zasobów oraz innowacyjnych produktów i usług, które miały być efektem tego przedsięwzięcia. Poważnym zagrożeniem może być również spadek zaufania do badanej firmy w segmencie wsparcia, co może utrudniać prowadzenie kolejnych działań absorpcyjnych, szczególnie w zakresie projektów dofinansowanych ze środków publicznych.

Jako ostatni przykład negatywnych rozwiązań w zakresie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia przedstawiono **studium przypadku firmy Z**, która prowadzi działalność w branży informatycznej. Funkcjonuje w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a zasięg jej działania obejmuje teren całego kraju, a także działalność eksportową do wybranych państw Unii Europejskiej. **W swojej ofercie** badana firma proponuje kompleksowe rozwiązania informatyczne dla przedsiębiorstw oraz jednostek i urzędów administracji publicznej. Z tego powodu może być uznawana za przykład podmiotu prowadzącego działalność w branżach zaawansowanych technologii.

Badane przedsiębiorstwo opiera **przewagę konkurencją** przede wszystkim na świadczeniu innowacyjnych usług wysokiej jakości, dostosowanych do specyfiki działalności prowadzonej przez swoich klientów, a także aktualizacji dostarczanego oprogramowania i świadczeniu szybkiego serwisu zapewniającego ciągłość działania wdrażanych rozwiązań informatycznych. Średnioroczne zatrudnienie w firmie Z w przeliczeniu na pełne etaty wynosi około 60 pracowników. Jednocześnie przedsiębiorstwo nie przekracza granicy górnych progów wskaźników ekonomiczno-finansowych określonych w jednolitej definicji firm sektora MSP obowiązującej w Unii Europejskiej (wartości aktywów i przychodów netto). Nie posiada również żadnych powiązań kapitałowych z innymi podmiotami gospodarczymi, co w efekcie kwalifikuje badany podmiot jako niezależne **przedsiębiorstwo średniej wielkości**.

Orientacja rozwojowa firmy została oceniona przez respondenta na bardzo wysokim poziomie. Działania rozwojowe przedsiębiorstwa w okresie ostatnich dwóch lat nakierowane były przede wszystkim na zwiększenie wydajności i zdolności technologicznych świadczenia usług, nowe rozwiązania technologiczne, a także wprowadzanie nowych wyrobów na dotychczasowe i nowo rozpoznawane rynki. Zrealizowano szereg inwestycji w sprzęt i nowe technologie informatyczne, co wymagało wprowadzenia istotnych zmian w strukturze organizacyjnej, a także w organizacji pracy oraz w systemie dystrybucji produktów i usług. Ponieważ zmiany te są wciąż realizowane prezes uznaje, iż firma znajduje się obecnie w fazie rewitalizacji, wprowadzając rozwiązania zapewniające podstawy do jej dalszego rozwoju w najbliższych latach.

Od początku działalności firma swoje procesy rozwojowe realizowała **przy znacznym udziale wsparcia**. Absorbowano przede wszystkim wsparcie finansowe obce w postaci kredytów oraz leasingu, które zostało wykorzystane do realizacji inwestycji sprzętowych i technologicznych. Ważną rolę pełniły tu nieformalne relacje i znajomości kierownictwa firmy w instytucjach finansowych, co pozwoliło na optymalny dobór konkretnych instrumentów finansowych do sytuacji i perspektyw rozwojowych firmy. Jako ważny kierunek absorpcji wsparcia prezes wymienił również wsparcie szkoleniowe, a także techniczne i proinnowacyjne, które często absorbowano we współpracy z kluczowymi partnerami firmy.

W ostatnim okresie badane przedsiębiorstwo otrzymało atrakcyjne propozycje dotyczące pozyskania bezzwrotnego wsparcia finansowego ze źródeł publicznych. Jedna z nich dotyczyła udziału w projekcie współfinansowanym ze środków krajowych, jednak przy konieczności znacznego zaangażowania partnerów ze sfery naukowo-badawczej, druga natomiast była związana z pozyskaniem finansowania z Funduszy Europejskich w ramach perspektywy na lata 2007-2013. Planowane projekty zakładały uzyskanie bezzwrotnej dotacji o znacznej wartości, która miała być przeznaczona na działania inwestycyjne w zakresie infrastruktury informatycznej, jak również prace rozwojowe umożliwiające wprowadzenie nowych, innowacyjnych produktów i usług do oferty firmy. Ponieważ badane przedsiębiorstwo nie posiadało odpowiedniej wiedzy i doświadczenia, a także dostatecznie rozwiniętych relacji z instytucjami reprezentującymi sferę badań i rozwoju zdecydowano się aplikować o środki europejskie, powierzając realizację niemal całej fazy pozyskiwania wsparcia wybranej firmie zewnętrznej.

Wybrano takie rozwiązanie, ponieważ nie planowano angażować własnych zasobów w działalność absorpcyjną w fazie pozyskania i ograniczyć ich zaangażowanie do niezbędnego minimum w fazie wykorzystania wsparcia. Firma usługowa oferowała kompleksową obsługę w tym zakresie obejmującą przede wszystkim prace związane z przygotowaniem dokumentacji, zapewnieniem kontaktów z instytucjami pomocowymi oraz odpowiednich procedur formalnych w trakcie wykorzystywania wsparcia, a także prowadzenie wymaganej sprawozdawczości i rozliczenie całego projektu.

Prezes przyznaje, iż podpisano bardzo niekorzystną umowę o współpracy, która ograniczała odpowiedzialność firmy usługowej i ustalała konieczność wypłaty wynagrodzenia niezależnie od efektów działalności absorpcyjnej. Współpraca z firmą zewnętrzną układała się niekorzystnie, jej pracownicy starali się przerzucić

wiele zadań na kierownictwo i załogę firmy Z, pojawiały się problemy z komunikacją i wykonywaniem na czas kolejnych części umowy. Po kilku miesiącach dokumentacja wymagana na etapie aplikacji została przygotowana, jednak projekt badanego przedsiębiorstwa nie został zakwalifikowany do finansowania.

W konsekwencji firma Z nie tylko nie otrzymała dotacji, ale poniosła znaczne obciążenia finansowe, a także koszty utraconych korzyści związanych z wymuszonym przez firmę zewnętrzną zaangażowaniem własnej załogi w działalność absorpcyjną. Nie zdobyła też doświadczenia przydatnego w ewentualnych kolejnych staraniach o dotacje ze środków publicznych, ponieważ wszelkie kontakty i rozwój wiedzy w tej sferze odbywały się w ramach działalności zewnętrznej firmy usługowej. Respondent bardzo krytycznie ocenił podjęte przez firmę przedsięwzięcie absorpcyjne i stwierdził, iż bardzo „zraził się do wsparcia ze środków publicznych”.

W trakcie badań zdiagnozowano, iż przyczyną niepowodzenia było wiele błędnych działań podjętych w zakresie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Rozwiązania stosowane **w obszarze otoczenia** nie były nakierowane na rozpoznanie warunków, korzyści i zagrożeń wynikających z absorpcji wsparcia ze środków publicznych. Stosunkowo dobrze rozpoznany był jedynie potencjał środowiska zewnętrznego w zakresie wsparcia komercyjnego. Działania **w obszarze zasobów** obejmowały przede wszystkim mobilizację i koncentrację zasobów finansowych na działalności absorpcyjnej. W trakcie wywiadu respondent stwierdził, iż kierownictwo miało nadzieję, iż firma zewnętrzna przyjmie na siebie większą odpowiedzialność i z tego powodu nie angażowało siebie ani własnych pracowników w przebieg działalności absorpcyjnej. Było to spowodowane dotychczasowymi doświadczeniami wynikającymi z absorpcji wsparcia komercyjnego, która była przede wszystkim oparta o nieformalne relacje z instytucjami finansowymi. W konsekwencji zawiodły także działania **w obszarze społecznym**, bowiem w firmie zabrakło jakiegokolwiek przywództwa w działaniach absorpcyjnych, które jednak, w opinii respondenta, przebiegały w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny.

Aktywność **w obszarze organizacyjnym** była natomiast nakierowana przede wszystkim na współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Dotychczasowe działania obejmowały rozwój nieformalnych relacji z komercyjnymi instytucjami finansowymi i zatrudnionym tam personelem, a także formalne interakcje z firmą usługową, zajmującą się pozyskaniem wsparcia ze środków publicznych. Respondent przyznał, iż rozwiązania w tym obszarze stosowane wewnątrz badanego przedsiębiorstwa były bardzo ograniczone i sprowadzały się w zasadzie do sfery rozliczeń finansowo-księgowych prowadzonej działalności absorpcyjnej. W trakcie wywiadu prezes na wysokim poziomie ocenił natomiast poziom rozwiązań stosowanych **w obszarze systemu zarządzania**. Stwierdził, iż dotychczasowe działania w zakresie absorpcji wsparcia finansowego obcego, a także szkoleniowego, technicznego i proinnowacyjnego zawsze były dostosowywane do tempa, sytuacji i kierunków rozwoju badanego przedsiębiorstwa oraz nakierowane na realizację strategicznych celów prowadzonej działalności. Tak również miało być

w przypadku wsparcia ze środków publicznych, jednak niepowodzenie na etapie aplikacji uniemożliwiło osiągnięcie tych założeń.

W dalszej części prac empirycznych poddano analizie i ocenie rozwój zasobów i umiejętności kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w badanym przedsiębiorstwie. Respondent podkreślił, iż podstawę dotychczasowej, udanej działalności absorpcyjnej **stanowiły relacje**, w tym przede wszystkim nieformalne interakcje z kluczowymi osobami z niekomercyjnych instytucji finansowych. Nie rozwijano natomiast relacji z innymi instytucjami tworzącymi system wsparcia firm sektora MSP, a przekazanie wszelkich uprawnień w tym zakresie firmie zewnętrznej spowodowało, iż przedsiębiorstwo Z nie zdobyło żadnych istotnych kontaktów, które mogłyby być przydatne w dalszej działalności absorpcyjnej. Wyniki analiz wskazują jednocześnie, iż badany podmiot w ograniczonym zakresie angażuje się w działalność lobbingsową, stara się jednak rozwijać różne techniki negocjacyjne przydatne w działaniach rynkowych. Respondent negatywnie ocenił ich skuteczność w odniesieniu do działalności absorpcyjnej, co dotyczyło przede wszystkim niekorzystnych warunków współpracy ze wspomnianą powyżej firmą zewnętrzną.

W trakcie badań zidentyfikowano także określone braki w sferze rozwoju **wiedzy proabsorpcyjnej**. Badana firma w bardzo ograniczonym zakresie prowadzi monitoring otoczenia nastawiony na zbieranie informacji przydatnych w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia. Do tej pory nie obserwowała i nie korzystała również z doświadczeń innych podmiotów w sferze tej aktywności. Dotychczasowa działalność absorpcyjna miała charakter powtarzalny i w znacznym stopniu opierała się na wypracowanych przez kilka lat schematach i procedurach postępowania. Doświadczenie to okazało się jednak niewystarczające do podjęcia nowego zakresu aktywności absorpcyjnej, mimo dobrych – w ocenie respondenta – warunków do rozwoju i dyfuzji wiedzy w badanym przedsiębiorstwie.

Na wyższym poziomie oceniono natomiast działania w sferze **elastyczności proabsorpcyjnej**. Przedsiębiorstwo ma bowiem dobre doświadczenia w łączeniu wsparcia finansowego i pozafinansowego w zarządzaniu procesami rozwojowymi. Z powodu relatywnie dobrej kondycji finansowej i posiadanych rezerw zasobowych firma z reguły szybko i bezproblemowo dostosowywała się dotychczas do wymagań donatorów wsparcia, co wynikało również z zaawansowanego technologicznie i innowacyjnego profilu działalności. Dotychczasowe wykorzystanie wsparcia komercyjnego nie wymagało wprowadzania istotnych modyfikacji strukturalnych, które w zasadzie sprowadzały się do odpowiedniej obsługi finansowo-księgowej. Zdaniem respondenta firma ma duże osiągnięcia w podejmowaniu wyprzedzających działań rynkowych, a także identyfikacji i wykorzystywania okazji w otoczeniu, co wynika ze znacznego doświadczenia w prowadzonej działalności i silnej pozycji konkurencyjnej.

Działania podejmowane w obszarze **wprowadzania zmian proabsorpcyjnych** opierają się natomiast przede wszystkim na dynamice funkcjonowania badanego podmiotu. Specyfika branży wymusza ciągłą zmienność stosowanych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, a aktualna faza rewitalizacji wprowadza dodatkowe wyzwania w tym zakresie oddziałujące na całokształt modelu prowadzonej działalności gospodarczej. Respondent podkreślił, iż z tego powodu

zarząd stara się ze szczególną uwagą monitorować procesy zmian, a także dbać o zapewnienie przywództwa ze strony kierownictwa pośredniego i zaangażowanie pracowników w ich realizację. Znaczne braki zidentyfikowano tu jednak w odniesieniu do działalności absorpcyjnej, której przebieg nie był dotychczas odpowiednio wyjaśniany załozdze. Podejmując niekorzystną decyzję o współpracy z firmą zewnętrzną uchylono się dodatkowo od wprowadzenia jakichkolwiek zmian sprzyjających działalności absorpcyjnej, co spowodowało utratę kontroli nad tą aktywnością i w konsekwencji poniesienie znaczących strat ekonomiczno-finansowych.

Respondent niejednoznacznie ocenił efekty prowadzonej dotychczas działalności w sferze absorpcji wsparcia. Z jednej strony są one pozytywne w odniesieniu do absorpcji finansowych i pozafinansowych instrumentów komercyjnych, których pozyskanie i wykorzystanie opierało się przede wszystkim na korzystnych relacjach o charakterze osobistym. Z drugiej strony ocena ostatnich działań podejmowanych w związku z pozyskiwaniem wsparcia ze środków publicznych jest bardzo negatywna i zdaniem prezesa wpłynie z pewnością niekorzystnie na działalność absorpcyjną tego typu środków pomocowych w najbliższych latach.

Rozdział 25

Porównanie badanych przedsiębiorstw i wnioski wynikające z badań jakościowych

Zgodnie z przyjętą metodyką badań prowadzonych w formie studiów przypadku końcową fazę prac empirycznych nakierowano na uchwycenie podobieństw i różnic występujących pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami, na konfrontację wyników z proponowanym modelem conceptualnym oraz z wynikami badań ilościowych, a także na weryfikację hipotez badawczych poprzez ich ewentualną falsyfikację, aby możliwe było dzięki temu udzielenie bardziej precyzyjnych odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Mając do dyspozycji zarówno wyniki badań ilościowych jak również jakościowych, zastosowano **triangulację metodologiczną oraz triangulację danych** zwiększającą rzetelność i trafność wnioskowania⁸⁵¹. W procesach porównawczych wykorzystywano wyłącznie wyniki dotyczące przedsiębiorstw z Polski, aby zapewnić obiektywność wniosków.

W pierwszej kolejności dokonano porównania ilościowych i jakościowych cech oraz warunków funkcjonowania rynkowego analizowanych podmiotów. Wszystkie badane firmy (zarówno w ramach badań ankietowych, jak również prowadzonych w formie studium przypadku) spełniają **kryteria ilościowe** jednolitej, formalnej definicji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującej w Unii Europejskiej. Niemal we wszystkich przypadkach firmy analizowane w ramach badań monograficznych charakteryzują się **większością cech jakościowych**, specyficznych dla profilu firm biorących udział w badaniach ankietowych. Analiza tych cech wykazuje jednak, iż podmioty wzorcowe w mniejszym stopniu niż podmioty antywzorcowe odpowiadają przeciętnemu profilowi cech jakościowych, wyznaczonemu dla badanej próby firm z Polski w ramach badań ankietowych. Największe różnice dotyczą Centrum Badań DNA, które w 45% odpowiada przeciętnemu profilowi cech jakościowych dla ankietowanych firm małej wielkości. Wynika to między innymi z częstszego występowania w firmach wzorcowych wąskiego i wyspecjalizowanego zakresu obowiązków kadry, bardziej sformalizowanego i długoterminowego podejścia do zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, a także funkcjonowania w ramach zidentyfikowanych nisz rynkowych. Szczegółowe wyniki dotyczące porównania cech jakościowych firm badanych w formie studiów przypadku z dominującymi cechami ankietowanych podmiotów z Polski przedstawiono w tabeli 80.

⁸⁵¹ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod...*, dz. cyt., ss. 78-79.

Tabela 80. Porównanie cech jakościowych firm badanych w formie studiów przypadku z dominującymi cechami przedsiębiorstw z Polski biorącymi udział w badaniach ankietowych

Kryterium jakościowe	Cechy małego i <i>anty-małego</i> biznesu	Kompasja	Firma X	Dominujące cechy firm mikro w próbie z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Dominujące cechy firm małych w próbie z Polski	Makolab	Firma Z	Dominujące cechy firm średnich w próbie z Polski
Poziom centralizacji zarządzania w firmie	centralizacja	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	<i>decentralizacja</i>									
Zakres obowiązków kadry	szeroki i zróżnicowany		+	+			+			+
	<i>wąski i wyspecjalizowany</i>	+			+	+		+	+	
Podejście do zarządzania rozwojem	intuicyjne i krótkoterminowe		+	+		+	+			
	<i>sformalizowane i długoterminowe</i>	+			+			+	+	+
System informacyjny w firmie	prosty i nieformalny	+	+	+		+	+			+
	<i>kompleksowy i formalny</i>				+			+	+	
Przeważający zasięg działania	lokalny/regionalny	+	+	+	+	+	+			
	<i>międzynarodowy/globalny</i>							+	+	+
Nastawienie na autonomię	wysoka autonomia	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	<i>ograniczona autonomia</i>									
Główne źródła finansowania	własne, wewnętrzne	+	+	+		+	+	+	+	+
	<i>obce, zewnętrzne</i>				+					
Arena konkurencji	nisza rynkowa	+	+		+			+		
	<i>szeroka arena konkurencji</i>			+		+	+		+	+
Relacje własności i zarządzania	jedność własności i zarządzania	+	+	+	+	+	+		+	+
	<i>rozdzielność własności i zarządzania</i>							+		
Struktura organizacyjna firmy	uproszczona i słabo sformalizowana	+	+	+		+	+			+
	<i>skomplikowana i silnie sformalizowana</i>				+			+	+	
Dostęp do efektów skali	niewielki			+						
	<i>znaczący</i>	+	+		+	+	+	+	+	+
% zgodności cech jakościowych firmy z dominującym profilem danej kategorii wielkości wyznaczonym w ramach badań ankietowych		64%	82%	-	45%	91%	-	55%	73%	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Firmy badane w formie studiów przypadku funkcjonują **w podobnych warunkach zewnętrznych**, co wynika przede wszystkim ze specyfiki dynamicznych branż opartych na zaawansowanych technologiach. Warunki te zostały jednocześnie najczęściej ocenione przez respondentów jako bardziej wymagające niż przeciętne warunki dla firm poszczególnych kategorii wielkości z Polski biorących udział w badaniach ankietowych. Ocena dokonywana była na skali ciągłej w zakresie od 0,00 (bardzo niskie natężenie cechy) do 1,00 (bardzo wysokie natężenie cechy). Szczegółowe wyniki w tym zakresie przedstawiono w tabeli 81.

Tabela 81. Porównanie cech otoczenia rynkowego firm badanych w formie studiów przypadku ze średnimi wskazaniami ankietowanych przedsiębiorstw z Polski

Cecha otoczenia rynkowego	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Zmienność otoczenia firmy	bardzo wysoka (0,85)	wysoka (0,70)	średnia (0,54)	bardzo wysoka (0,80)	bardzo wysoka (0,80)	średnia (0,50)	bardzo wysoka (1,00)	bardzo wysoka (0,91)	średnia (0,56)
Poziom konkurencji w branży	wysoki (0,75)	bardzo wysoki (0,90)	wysoki (0,76)	bardzo wysoki (0,80)	bardzo wysoki (0,95)	wysoki (0,73)	bardzo wysoki (0,80)	bardzo wysoki (0,81)	wysoki (0,77)
Perspektywy rozwoju branży	bardzo wysokie (0,90)	wysokie (0,60)	wysokie (0,62)	bardzo wysokie (1,00)	bardzo wysokie (0,80)	wysokie (0,64)	bardzo wysokie (1,00)	bardzo wysokie (0,80)	wysokie (0,66)
Presja klientów na działalność firmy	bardzo wysoka (0,90)	bardzo wysoka (0,80)	wysoka (0,65)	bardzo wysoka (1,00)	wysoka (0,70)	wysoka (0,67)	bardzo wysoka (0,90)	wysoka (0,70)	wysoka (0,75)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Firmy analizowane w formie studium przypadku deklarują **relatywnie wysoką i bardzo wysoką orientację rozwojową**, która w każdym przypadku jest wyższa niż przeciętny poziom wyznaczony w ramach badań ankietowych dla poszczególnych kategorii wielkości analizowanych przedsiębiorstw. Podmioty wzrostowe deklarują jednocześnie **tendencję wzrostową**, która opiera się na poprawie wyników ekonomiczno-finansowych oraz wzroście zatrudnienia w okresie ostatnich 2 lat. Odpowiada to jednocześnie dominującym trendom, które zostały zaobserwowane na podstawie wyników badań ankietowych. Gorsze wyniki na tym polu uzyskują podmioty antywzorcowe, w przypadku których jedynie firma średnia wskazuje na występowanie tendencji wzrostowej, opartej na zwiększeniu przychodów i wzroście poziomu zatrudnienia. Odpowiedzi uzyskane od respondentów reprezentujących dwa pozostałe przedsiębiorstwa antywzorcowe wskazują na znacznie bardziej stabilny, a nawet spadkowy charakter poszczególnych wskaźników, który zgodnie z modelem J. Wasilczuk⁸⁵² klasyfikują je jako podmioty, które nie wykazały tendencji wzrostowej w okresie ostatnich 2 lat. Opinie wyrażone w trakcie wywiadów wskazują, iż przyczyną są tu w znacznym stopniu niepowodzenia w realizowanej działalności absorpcyjnej, spowodowane niewłaściwymi rozwiązaniami w zakresie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Ocena orientacji rozwojowej badanych firm została dokonana na skali ciągłej w zakresie od 0,00 (bardzo niskie nastawienie na rozwój) do 1,00 (bardzo wysokie nastawienie na rozwój). Wskaźniki tendencji wzrostowej za okres ostatnich 2 lat zostały natomiast wyznaczone na podstawie deklaracji respondentów. Szczegółowe wyniki w tym zakresie przedstawiono w tabeli 82.

⁸⁵² J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich...*, dz. cyt., ss. 132-135.

Tabela 82. Porównanie deklarowanego poziomu nastawienia na rozwój oraz tendencji wzrostowej firm badanych w formie studiów przypadku z przedsiębiorstwami z Polski biorącymi udział w badaniach ankietowych

Zmienna	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Orientacja rozwojowa	wysoka (0,75)	wysoka (0,65)	wysoka (0,60)	bardzo wysoka (1,00)	wysoka (0,75)	wysoka (0,66)	bardzo wysoka (1,00)	bardzo wysoka (0,82)	wysoka (0,71)
Tendencja wzrostowa	wzrost	brak wzrostu	wzrost	wzrost	brak wzrostu	wzrost	wzrost	wzrost	wzrost
w tym:									
Poziom zatrudnienia	wzrost	bez zmian	bez zmian	wzrost	bez zmian	wzrost	wzrost	wzrost	wzrost
Poziom obrotów	wzrost	spadek	wzrost	wzrost	spadek	wzrost	wzrost	wzrost	wzrost
Poziom zysku	wzrost	bez zmian	wzrost	wzrost	bez zmian	wzrost	wzrost	bez zmian	wzrost

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

W następnej kolejności poddano analizie wyniki badanych firm (w stosunku do głównych konkurentów, w okresie ostatnich 2 lat), które były oceniane na skali ciągłej w zakresie od 0,00 (wyniki znacznie gorsze niż konkurencji) do 1,00 (znacznie lepsze wyniki). Ich poziom został zaprezentowany w tabeli 83. Szczegółowe wyniki dotyczące kształtowania się poszczególnych wskaźników wydajności ilościowej i jakościowej przedstawiono w tabeli Z-41 w załączniku nr 8.

Tabela 83. Porównanie deklarowanego poziomu wyników działalności prowadzonej przez firmy analizowane w formie studiów przypadku z przeciętnymi wynikami ankietowanych firm sektora MSP z Polski

Wyniki badanych przedsiębiorstw	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Wyniki firmy ogółem	wysokie (0,74)	średnie (0,56)	wysokie (0,60)	wysokie (0,70)	średnie (0,50)	wysokie (0,64)	wysokie (0,78)	wysokie (0,68)	wysokie (0,67)
W tym:									
Wyniki ilościowe	wysokie (0,60)	niskie (0,30)	średnie (0,47)	średnie (0,57)	średnie (0,43)	średnie (0,52)	wysokie (0,63)	średnie (0,57)	średnie (0,58)
Wyniki jakościowe	bardzo wysokie (0,82)	wysokie (0,71)	wysokie (0,68)	wysokie (0,78)	średnie (0,54)	wysokie (0,71)	bardzo wysokie (0,86)	wysokie (0,74)	wysokie (0,72)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Uzyskane wartości wskazują, iż firmy wzorcowe deklarują relatywnie nieco **wyższe wyniki prowadzonej działalności** niż podmioty antywzorcowe. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw mikro i małej wielkości. Firma X i Firma Y uzyskały jednocześnie niższe wyniki, niż przeciętne dla ankietowanych podmiotów danej kategorii wielkości z Polski. Podobnie, jak w przypadku wyników badań ankietowych, również podmioty analizowane w formie studiów przypadku wykazują wyższy poziom wyników jakościowych, niż ilościowych.

Firmy badane w formie studium przypadku cechowały się **ponadprzeciętnym poziomem nastawienia absorpcyjnego** (w stosunku do wyników badań ankietowych), co dotyczy szczególnie przedsiębiorstw wzorcowych, które zadeklarowały bardzo wysoki poziom tej zmiennej. Podmioty antywzorcowe oceniały natomiast niżej takie wskaźniki jak: wartość pozyskanego wsparcia w stosunku do wielkości przedsiębiorstwa oraz systematyczność i wytrwałość w działalności absorpcyjnej. Wynika to ze zidentyfikowanego w trakcie wywiadów mniejszego zakresu form i instrumentów wsparcia absorbowanego przez te podmioty. Na tle przeciętnych wyników uzyskanych w ramach badań ankietowych prowadzonych w Polsce poziom nastawienia absorpcyjnego antywzorców jest jednak wysoki.

Firmy wzorcowe zadeklarowały również wyższy poziom głównych determinant nastawienia absorpcyjnego. Respondenci bardzo wysoko ocenili profil proabsorpcyjny właścicieli/kierownictwa firmy, a dodatkowo na wysokim poziomie oceniają potencjał otoczenia w obszarze wspierania rozwoju firm sektora MSP. Oceny antywzorców są niższe i najczęściej odpowiadają przeciętnemu poziomowi wyników ankietowanych przedsiębiorstw z Polski. Porównanie ogólnych wyników ocen badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 84. Szczegółowe wyniki poziomu wskaźników nastawienia absorpcyjnego oraz subiektywnej oceny segmentu wsparcia zaprezentowano natomiast w tabeli Z-42 w załączniku nr 8. Ponieważ ocena profilu proabsorpcyjnego odnosi się najczęściej bezpośrednio do respondentów, nie podano szczegółowych wyników wskaźników tej zmiennej.

Tabela 84. Porównanie poziomu nastawienia absorpcyjnego i jego kluczowych determinant w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi przedsiębiorstwami z Polski

Poziom nastawienia absorpcyjnego i jego kluczowych determinant	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	Makolab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Nastawienie absorpcyjne	bardzo wysokie (0,89)	wysokie (0,64)	niskie (0,39)	bardzo wysokie (0,93)	wysokie (0,63)	średnie (0,41)	bardzo wysokie (0,88)	wysokie (0,78)	średnie (0,54)
Profil proabsorpcyjny właścicieli / kierownictwa firmy	bardzo wysoki (0,83)	wysoki (0,73)	wysoki (0,64)	bardzo wysoki (0,94)	wysoki (0,71)	wysoki (0,68)	bardzo wysoki (0,92)	wysoki (0,78)	wysoki (0,77)
Subiektywna ocena segmentu wsparcia	wysoka (0,64)	niska (0,33)	niska (0,25)	wysoka (0,65)	średnia (0,44)	niska (0,28)	wysoka (0,62)	niska (0,30)	niska (0,38)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Analiza jakościowa wykazuje określone powiązania pomiędzy nastawieniem absorpcyjnym podmiotów badanych w formie studium przypadku, a jego kluczowymi determinantami. Firmy wzorcowe, które wykazują wyższe nastawienie absorpcyjne deklarują większą orientację rozwojową, wyżej oceniają profil proabsorpcyjny i częściej znajdują się w dynamicznych fazach cyklu życia, niż podmioty antywzorcowe. Również subiektywna ocena segmentu wsparcia przedstawiona przez respondentów z tych przedsiębiorstw jest wyższa niż przedstawicieli firm X, Y i Z. Powyższe relacje potwierdzają również analizy przeprowadzone na uzyskanych danych ilościowych, z których wynika:

- bardzo silna korelacja pomiędzy poziomem nastawienia absorpcyjnego firm badanych w formie studium przypadku oraz profilem proabsorpcyjnym kierownictwa tych podmiotów, r_{xy} ($N = 6$) = 0,92,
- bardzo silna zależność pomiędzy nastawieniem absorpcyjnym a orientacją rozwojową tych przedsiębiorstw, r_{xy} ($N = 6$) = 0,75,
- bardzo silna relacja pomiędzy poziomem nastawienia absorpcyjnego i dynamiką fazy cyklu życia firm badanych w formie studium przypadku, r_s ($N = 6$) = 0,83.

Uzyskane wyniki **nie dają zatem podstaw do falsyfikacji hipotezy H1**, zgodnie z którą nastawienie absorpcyjne firm sektora MSP jest dodatnio powiązane z takimi czynnikami wewnętrznymi, jak: proabsorpcyjny profil właściciela, orientacja rozwojowa oraz dynamika fazy cyklu życia firmy.

Na podstawie dostępnych danych zaobserwować można również bardzo silną korelację pomiędzy poziomem nastawienia absorpcyjnego firm badanych w formie studium przypadku a subiektywną oceną segmentu wsparcia dokonaną przez przedstawicieli tych podmiotów, r_{xy} ($N = 6$) = 0,79. **Nie daje to zatem podstaw do falsyfikacji hipotezy H2** w części dotyczącej dodatniego powiązania nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP z subiektywną oceną jakości i dostępności wsparcia w ich środowisku zewnętrznym. Próba falsyfikacji części tej hipotezy odnoszącej się do korelacji nastawienia absorpcyjnego z obiektywną oceną segmentu wsparcia nie była w tym przypadku możliwa z powodu braku danych.

W dalszej kolejności poddano analizie poziom **strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia** w badanych firmach sektora MSP. Przedsiębiorstwa wzorcowe wykazują bardzo wysoki poziom rozwoju tego podejścia, na co składa się zarówno ocena ogólna, jak również oceny wyznaczone w poszczególnych obszarach. Wysokie i bardzo wysokie oceny poszczególnych wskaźników wynikają tu bezpośrednio z działań szczegółowo zaprezentowanych w przedstawionych powyżej opisach rozwiązań stosowanych w ramach strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w tych firmach. Wysoki poziom rozwoju działań w obszarze zarządzania i organizacyjnym zidentyfikowano jedynie w przypadku Kompasji, co wynika z bardzo małych rozmiarów tego przedsiębiorstwa. Wśród dobrych praktyk rozwojowych przez firmy wzorcowe i jednocześnie rekomendacji w zakresie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia można wymienić:

- **w obszarze otoczenia:** zaangażowanie w rozpoznawanie warunków, korzyści, i zagrożeń szerokiego spektrum form i instrumentów wsparcia, nawet takich, które nie są absorbowane przez firmę. Zwiększa to skuteczność i obiektywizm wyboru najlepszych instrumentów pomocowych, dostosowanych do potrzeb podmiotu,

- **w obszarze zasobów:** zabezpieczenie zdolności do szybkiej mobilizacji i koncentracji części własnych zasobów do prowadzenia działalności absorpcyjnej. Respondenci zwracali tu uwagę na znaczenie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych, a nawet relacyjnych, podkreślając, iż absorpcja wsparcia powinna być nakierowana na rozwój tego potencjału, co będzie sprzyjać dalszej aktywności absorpcyjnej. Ważne jest tu również aktywne zaangażowanie zarówno kierownictwa najwyższego szczebla, jak również szczebli pośrednich i pracowników wykonawczych w działalność absorpcyjną, co pozwala na dodatkowy efekt mobilizacyjny i koncentracyjny,
- **w obszarze społecznym:** zapewnienie przywództwa zarówno ze strony najwyższego kierownictwa, jak również szczebli pośrednich, w tym osób formalnie oddelegowanych do koordynacji działań absorpcyjnych. Ważne jest również działanie w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny, co stanowi fundament długoterminowej zdolności do absorpcji różnych instrumentów wsparcia,
- **w obszarze systemu zarządzania:** nakierowanie wykorzystania wsparcia na realizację najważniejszych celów firmy, przy jednoczesnym uwzględnieniu aktualnych i przyszłych możliwości oraz warunków prowadzonej działalności w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym. Sztuką staje się absorpcja instrumentów pomocowych najlepiej dopasowanych do potrzeb i sytuacji przedsiębiorstwa, co pozwala na stopniowe zwiększanie efektów wynikających z wykorzystywania wsparcia. Zdaniem respondentów nieco mniejsze znaczenie ma szybkość działania, a raczej odpowiednia koordynacja i wzajemne uzupełnianie się działań oraz decyzji podejmowanych w trakcie działalności absorpcyjnej,
- **w obszarze organizacyjnym:** w przypadku firmy małej i średniej – tworzenie formalnych jednostek w ramach aktywności absorpcyjnej, najczęściej w postaci zespołów lub komórek przedsiębiorstwa, a także formalnych rozwiązań w sferze obiegu dokumentów i wymiany informacji. Ważną rolę pełnią tu również działania nieformalne, w tym przede wszystkim kultura organizacyjna nastawiona na wymianę wiedzy i rozwój pracowników.

Podmioty antywzorcowe wykazują natomiast umiarkowany bądź niski (Firma X) poziom rozwoju strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej. Jego wartość odpowiada mniej więcej średniemu poziomowi rozwoju tego podejścia w próbie ankietowanych firm z Polski. Na podstawie uzyskanych wyników można tu zaobserwować szereg niewłaściwych (negatywnych) rozwiązań stosowanych przez te podmioty w zakresie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, które znajdują wyraźne potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach jakościowych. Wśród najważniejszych można wymienić:

1. W przypadku Firmy X:

- niewielkie nastawienie na obiektywne rozpoznanie i ocenę różnych form i instrumentów wsparcia, szczególnie ze środków publicznych; respondent nie rozwinął tu doświadczeń wynikających z działalności absorpcyjnej prowadzonej w początkowym okresie funkcjonowania, w wyniku czego zwiększyła się podatność na manipulacje ze strony podmiotów zewnętrznych,
- brak wprowadzenia jakichkolwiek nieformalnych rozwiązań organizacyjnych nakierowanych na działalność absorpcyjną,

- niedostosowanie wsparcia do sytuacji zewnętrznej i perspektyw rozwoju firmy, czego skutkiem było znaczne zmniejszenie efektów pozytywnych i pojawienie się zagrożeń w postaci ograniczenia płynności finansowej.

2. W przypadku Firmy Y:

- brak przywództwa ze strony właścicieli firmy na etapie eksploatacji i ewaluacji wsparcia, na skutek czego utracono zdolność do właściwego wykorzystania środków pomocowych,
- podjęcie nieetycznych działań dotyczących zwiększania poziomu uzyskanych efektów, co zagroziło wizerunkowi firmy w segmencie wsparcia,
- brak wprowadzenia formalnych i/lub nieformalnych rozwiązań organizacyjnych wewnątrz firmy, co skutkowało brakiem zdolności do bieżącej koordynacji wykorzystania wsparcia.

3. W Przedsiębiorstwie Z:

- brak zaangażowania własnych zasobów w działalność absorpcyjną, którą przeprowadzono wyłącznie w oparciu o potencjał zewnętrzny,
- brak wprowadzenia wewnątrz przedsiębiorstwa formalnych i nieformalnych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających działalności absorpcyjnej. Przykład tej firmy wskazuje, iż prowadzenie działalności absorpcyjnej wyłącznie w oparciu o relacje zewnętrzne skutkuje wysokim poziomem ryzyka, które może się zmaterializować w postaci negatywnych efektów dla prowadzonej działalności gospodarczej.

Porównanie ogólnych wyników poziomu rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 85. Szczegółowe wyniki kształtowania się wskaźników tej zmiennej zaprezentowano natomiast w tabeli Z-43 w załączniku nr 8. Poszczególne wskaźniki oceniane były na skali ciągłej w zakresie od 0,00 (zdecydowanie nie dotyczy firmy) do 1,00 (zdecydowanie dotyczy firmy).

Tabela 85. Porównanie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski

Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia i jego obszary	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	bardzo wysokie (0,86)	niskie (0,39)	średnie (0,46)	bardzo wysokie (0,92)	średnie (0,49)	średnie (0,49)	bardzo wysokie (0,93)	średnie (0,49)	średnie (0,58)
W tym:									
Obszar otoczenia	0,88	0,20	0,48	0,80	0,75	0,51	0,90	0,49	0,57
Obszar zasobów	0,95	0,43	0,40	1,00	0,81	0,42	0,95	0,25	0,56
Obszar społeczny	1,00	0,80	0,61	1,00	0,20	0,67	1,00	0,56	0,70
Obszar zarządzania	0,73	0,30	0,41	0,93	0,55	0,45	0,90	0,75	0,57
Obszar organizacyjny	0,70	0,10	0,41	0,80	0,12	0,42	0,87	0,29	0,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Należy podkreślić, iż błędy firm antywzorcowych spowodowały znaczne ograniczenia w długoterminowej zdolności do absorpcji różnorodnych instrumentów pomocowych, co jest jednym z kluczowych założeń strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Jakościowe opisy podmiotów badanych w formie studium przypadku wskazują jednocześnie, iż poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia rośnie wraz ze wzrostem nastawienia absorpcyjnego przedsiębiorstw. Potwierdza to również analiza ilościowa, z której wynika bardzo silna korelacja liniowa pomiędzy obiema zmiennymi, r_{xy} ($N = 6$) = 0,92. Uzyskane wyniki **nie dają zatem podstaw do odrzucenia hipotezy H3**, zgodnie z którą poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia firm sektora MSP jest dodatnio powiązany z nastawieniem absorpcyjnym tych podmiotów.

W ramach dalszych prac empirycznych poddano analizie podstawowe **determinanty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia**, wyznaczone w ramach modelu konceptualnego i zweryfikowane w trakcie badań ankietowych. Firmy wzorcowe wskazują najczęściej na bardzo wysoki poziom ich rozwoju, przy czym jedynie Kompasja zadeklarowała wysoki rozwój relacji i wprowadzania zmian proabsorpcyjnych. Badania pozwalają jednocześnie na wskazanie określonych, dobrych praktyk i rekomendacji dla ich rozwoju, do których można zaliczyć:

1. W zakresie **wiedzy proabsorpcyjnej**:

- szerokie wykorzystanie narzędzi informatycznych i źródeł internetowych w procesach monitorowania otoczenia,
- pozyskiwanie wiedzy poprzez kontakty nie tylko z segmentem wsparcia, ale również z kontrahentami, partnerami i konkurentami firmy,
- nakierowania dotychczasowych doświadczeń na przyszłe działania absorpcyjne,
- zapewnienie odpowiedniej jakości wiedzy obejmującej m.in. jej aktualność, pewność i obiektywizm,
- zabezpieczenie odpowiednich procedur organizacyjnych i rozwiązań sprzętowych zapewniających rozwój, zachowanie i dyfuzję wiedzy proabsorpcyjnej.

2. W sferze rozwoju **elastyczności proabsorpcyjnej**:

- łączenie różnych form i instrumentów wsparcia pozwalające na osiągnięcie efektu synergii w procesach rozwojowych,
- wprowadzenie stałych czasowych zmian strukturalnych sprzyjających działalności absorpcyjnej,
- posiadanie rezerw zasobowych (zarówno w odniesieniu do zasobów materialnych, finansowych, ludzkich, jak również niematerialnych), które można szybko przeznaczyć na wykorzystanie okazji w sferze absorpcji wsparcia,
- prowadzenie działalności o wysokim poziomie nastawienia na rozwój i profesjonalizację zarządzania,
- gotowość do podjęcia działań dostosowawczych do wymagań stawianych przez donatorów.

3. W zakresie rozwoju **relacji proabsorpcyjnych**:

- rozwój formalnych i nieformalnych relacji nie tylko z instytucjami segmentu wsparcia, ale również z innymi partnerami, ułatwiającymi prowadzenie działalności absorpcyjnej (np. z dostawcami, biurem rachunkowym, ośrodkami sfery badań i rozwoju),
- koncentrację relacji na najważniejszych donatorach i osobach odpowiedzialnych za przyznawanie wsparcia,
- udział w różnego rodzaju przedsięwzięciach sieciowych, nakierowany na zdobycie kontaktów, rozwój pomysłów i doświadczeń przydatnych w trakcie działalności absorpcyjnej,
- rozwój zdolności negocjacyjnych w przypadku ubiegania się o wsparcie komercyjne.

4. W sferze **wprowadzania zmian proabsorpcyjnych**:

- angażowanie kierownictwa różnych szczebli i pracowników wykonawczych w działalność absorpcyjną,
- wprowadzanie rozwiązań organizacyjnych (np. zebrań) sprzyjających prezentacji podejmowanych działań w sferze absorpcji wsparcia,
- zapewnienie odpowiedniego poziomu zarządzania i przywództwa przez kierownictwo najwyższego szczebla w procesach zmian.

W przypadku firm antywzorcowych można zaobserwować natomiast generalnie niższy poziom rozwoju poszczególnych determinant, który jest często również mniejszy niż przeciętne wartości wyznaczone w ramach badań ankietowych dla firm z Polski o określonej kategorii wielkości. Dodatkowo w każdym z podmiotów możliwe jest wskazanie określonych niedostatków w rozwoju wybranych determinant, wpływających bezpośrednio na ograniczony poziom rozwiązań w zakresie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Wśród negatywnych przykładów można wymienić:

1. **W Firmie X:**

- bardzo niewielki zakres monitoringu otoczenia i brak obserwacji innych podmiotów pod kątem zdobywania informacji o potencjalnych możliwościach absorpcji wsparcia,
- niewielkie otwarcie firmy na kontakty z otoczeniem, w tym również na interakcje sieciowe i lobbingsowe,
- niedostatki w zakresie rozwoju wiedzy i relacji proabsorpcyjnych utrudniają obiektywną ocenę korzyści i zagrożeń wynikających z działalności absorpcyjnej oraz zwiększają podatność na pozyskiwanie wsparcia niedostosowanego do potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa.

2. **W Firmie Y:**

- usztywnienie struktury organizacyjnej i niedostosowanie jej do potrzeb aktywności absorpcyjnej,
- brak wykorzystania efektu synergii wynikającego z łączenia różnych instrumentów wsparcia,
- brak akcji informacyjnej dotyczącej działalności absorpcyjnej,
- niedostatki w sferze rozwoju elastyczności i wprowadzania zmian proabsorpcyjnych spowodowały, iż w firmie nie wprowadzono zarówno

formalnych, jak i nieformalnych rozwiązań organizacyjnych i koordynacyjnych, a także utracono korzyści wynikające z zaangażowania załogi w działalność absorpcyjną.

3. W Firmie Z:

- brak prowadzenia działalności monitorującej otoczenie w zakresie informacji niezbędnych do pozyskania wsparcia ze środków publicznych,
- brak wprowadzenia jakichkolwiek zmian w firmie w związku z działalnością absorpcyjną,
- niedostatki w zakresie rozwoju wiedzy i wprowadzania zmian proabsorpcyjnych spowodowały, iż firma powierzyła całą odpowiedzialność za ważne przedsięwzięcie absorpcyjne nieskutecznemu podmiotowi zewnętrznemu, nie wykorzystując jednocześnie swojego (dość znacznego) potencjału wewnętrznego do realizacji działalności absorpcyjnej, nad którą w konsekwencji utraciła kontrolę.

Porównanie ogólnych wyników poziomu rozwoju poszczególnych determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 86. Szczegółowe wyniki kształtowania się wskaźników tych zmiennych zaprezentowano natomiast w tabeli Z-44 w załączniku nr 8. Poszczególne wskaźniki były oceniane na skali ciągłej w zakresie od 0,00 (zdecydowanie nie dotyczy firmy) do 1,00 (zdecydowanie dotyczy firmy).

Tabela 86. Porównanie poziomu rozwoju kluczowych determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietywanymi podmiotami z Polski

Determinanty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietywanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietywanych firm małych z Polski	Makolab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietywanych firm średnich z Polski
Poziom wiedzy proabsorpcyjnej	bardzo wysoki (0,82)	niski (0,35)	średni (0,50)	bardzo wysoki (0,82)	wysoki (0,77)	średni (0,51)	bardzo wysoki (0,94)	niski (0,34)	wysoki (0,62)
Poziom elastyczności proabsorpcyjnej	bardzo wysoki (0,83)	średni (0,46)	średni (0,48)	bardzo wysoki (0,86)	niski (0,39)	średni (0,54)	bardzo wysoki (0,90)	wysoki (0,71)	wysoki (0,62)
Poziom relacji proabsorpcyjnych	wysoki (0,68)	niski (0,24)	niski (0,35)	bardzo wysoki (0,84)	wysoki (0,65)	niski (0,40)	bardzo wysoki (0,86)	wysoki (0,61)	średni (0,51)
Poziom wprowadzania zmian proabsorpcyjnych	wysoki (0,79)	wysoki (0,68)	średni (0,52)	bardzo wysoki (0,80)	niski (0,29)	średni (0,56)	bardzo wysoki (0,92)	niski (0,38)	wysoki (0,65)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Jakościowe opisy przedsiębiorstw badanych w formie studium przypadku wskazują, iż poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia rośnie wraz z rozwojem przedstawionych wyżej zasobów i umiejętności. Potwierdzają to

również analizy ilościowe, z których wynikają bardzo silne korelacje pomiędzy strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia tych podmiotów oraz:

- poziomem wiedzy proabsorpcyjnej r_{xy} ($N = 6$) = 0,83,
- poziomem elastyczności proabsorpcyjnej r_{xy} ($N = 6$) = 0,88,
- poziomem relacji proabsorpcyjnych r_{xy} ($N = 6$) = 0,83,
- poziomem zdolności wprowadzania zmian proabsorpcyjnych, r_{xy} ($N = 6$) = 0,76.

Uzyskane wyniki **nie dają zatem podstaw do falsyfikacji hipotezy H4**, zgodnie z którą kluczowymi czynnikami determinującymi strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia są zasoby: wiedzy i relacji z otoczeniem oraz umiejętności: elastyczności działania i wprowadzania zmian w organizacji.

Znaczne różnice w poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, jak również zasobów i umiejętności kształtujących opisywany rodzaj podejścia skutkują zróżnicowaniem przebiegu oraz poziomu efektów prowadzonej działalności absorpcyjnej. Firmy wzorcowe generalnie na niskim poziomie identyfikują **trudności występujące w trakcie przebiegu absorpcji wsparcia**. W przypadku podmiotów antywzorcowych dominuje natomiast średni poziom tych trudności, co najczęściej odpowiada przeciętnym wynikom uzyskanym w trakcie badań ankietowych. Porównanie ogólnych wyników kształtowania się trudności w trakcie działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 87. Szczegółowe wyniki kształtowania się wskaźników tej zmiennej zaprezentowano w tabeli Z-45 w załączniku nr 8. Poszczególne wskaźniki były tu oceniane na skali ciągłej w zakresie od 0,00 (zdecydowanie nie dotyczy firmy) do 1,00 (zdecydowanie dotyczy firmy).

Tabela 87. Porównanie poziomu trudności w działalności absorpcyjnej firm badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski

Trudności w procesie absorpcji wsparcia	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Poziom trudności w procesie absorpcji wsparcia ogółem	niski (0,26)	średni (0,55)	średni (0,46)	niski (0,36)	średni (0,5)	średni (0,46)	niski (0,24)	średni (0,55)	niski (0,37)
W tym:									
Trudności w fazie pozyskiwania wsparcia:	niskie (0,30)	średnie (0,57)	średnie (0,56)	niskie (0,30)	niskie (0,38)	średnie (0,54)	niskie (0,37)	wysokie (0,67)	średnie (0,44)
Trudności w fazie wykorzystania wsparcia:	niskie (0,24)	średnie (0,54)	niskie (0,39)	średnie (0,40)	wysokie (0,60)	niskie (0,39)	bardzo niskie (0,15)	średnie (0,46)	niskie (0,32)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Pomimo, iż w ramach jakościowych opisów przypadków nie przedstawiono szczegółowych rozważań na temat trudności w przebiegu działalności absorpcyjnej, to jednak wypowiedzi respondentów z firm antywzorcowych wskazują na większy

zakres występowania takich problemów. Wskazuje to zatem, iż wraz ze wzrostem poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia ograniczeniu ulegają trudności w przebiegu działalności absorpcyjnej. Potwierdzają to również ilościowe oceny respondentów z firm wzorcowych i antywzorcowych, z których wynikają bardzo silne zależności liniowe pomiędzy strategicznym podejściem oraz ograniczaniem:

- ogólnych trudności w przebiegu działalności absorpcyjnej r_{xy} ($N = 6$) = $-0,94$,
- trudności w fazie pozyskiwania wsparcia r_{xy} ($N = 6$) = $-0,84$,
- trudności w fazie wykorzystania wsparcia r_{xy} ($N = 6$) = $-0,77$.

Uzyskane wyniki **nie dają zatem podstaw do falsyfikacji hipotezy H5**, zgodnie z którą rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia ułatwia przebieg działalności absorpcyjnej firm sektora MSP.

Wyniki badań jakościowych wskazują również na zróżnicowany poziom **korzyści wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej**. Przedstawiciele firm wzorcowych wypowiadają się na ten temat zdecydowanie bardziej pozytywnie, co znajduje wyrazne odzwierciedlenie w przedstawionych przez nich, wysokich i bardzo wysokich ocenach ilościowych. Respondenci z podmiotów antywzorcowych najczęściej wskazują znacznie niższy poziom korzyści, artykułując jednocześnie szereg negatywnych przykładów w tym zakresie. Można do nich zaliczyć:

- w Firmie X: ograniczenie przychodów i problemy z płynnością finansową,
- w Firmie Y: ograniczenie przychodów, negatywny wizerunek firmy w segmencie wsparcia,
- w Firmie Z: znaczne obciążenia finansowe, zrażenie do podejmowania absorpcji wsparcia ze środków publicznych.

Wypowiedzi respondentów w ramach badań jakościowych wskazują jednocześnie, iż korzyści rozwojowe wynikające z działalności absorpcyjnej rosną wraz z poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Potwierdzają to również analizy ilościowe przeprowadzone w oparciu o oceny przedstawicieli firm sektora MSP badanych w formie studium przypadku, w ramach których zidentyfikowano bardzo silne zależności liniowe pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia oraz:

- poziomem korzyści rozwojowych ogółem, wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej r_{xy} ($N = 6$) = $0,94$,
- poziomem korzyści zasobowych z absorpcji wsparcia r_{xy} ($N = 6$) = $0,93$,
- poziomem korzyści zakresu działania, uzyskanych na podstawie prowadzonej działalności absorpcyjnej r_{xy} ($N = 6$) = $0,89$,
- poziomem korzyści ogólnogospodarczych, wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej r_{xy} ($N = 6$) = $0,80$.

Uzyskane wyniki **nie dają zatem podstaw do falsyfikacji hipotezy H6**, zgodnie z którą rozwój strategicznego podejścia firm sektora MSP do absorpcji wsparcia ułatwia pozyskanie zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych oraz intensyfikuje pozytywne efekty zakresu działania i ogólnogospodarcze osiągnięte dzięki wykorzystaniu wsparcia.

Porównanie ogólnych wyników kształtowania się korzyści rozwojowych wynikających z działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw przedstawiono

w tabeli 88. Szczegółowe wyniki kształtowania się wskaźników tej zmiennej zaprezentowano w tabeli Z-46 w załączniku nr 8. Poszczególne wskaźniki były tu oceniane na skali ciągłej w zakresie od 0,00 (zdecydowanie nie dotyczy firmy) do 1,00 (zdecydowanie dotyczy firmy).

Tabela 88. Porównanie poziomu korzyści z działalności absorpcyjnej w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski

Korzyści rozwojowe z działalności absorpcyjnej	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Poziom korzyści ogółem	wysoki (0,78)	średni (0,49)	średni (0,50)	bardzo wysoki (0,81)	niski (0,35)	średni (0,54)	bardzo wysoki (0,81)	średni (0,49)	średni (0,59)
W tym:									
Korzyści zasobowe	bardzo wysokie (0,85)	średnie (0,50)	średnie (0,47)	bardzo wysokie (0,90)	niskie (0,35)	średnie (0,52)	bardzo wysokie (0,87)	niskie (0,31)	średnie (0,58)
Korzyści zakresu działania	wysokie (0,79)	średnie (0,53)	średnie (0,51)	wysokie (0,78)	niskie (0,36)	średnie (0,55)	wysokie (0,78)	średnie (0,56)	średnie (0,60)
Pozytywne oddziaływanie firmy na otoczenie	średnie (0,50)	niskie (0,20)	średnie (0,47)	wysokie (0,70)	niskie (0,30)	średnie (0,51)	bardzo wysokie (0,80)	wysokie (0,60)	średnie (0,53)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Ostatnim punktem prowadzonych analiz było określenie poziomu zagrożeń wynikających ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, zidentyfikowanych w ramach modelu konceptualnego. Wypowiedzi respondentów uzyskane w trakcie badań prowadzonych w formie studium przypadku nie wskazują, aby wraz ze wzrostem poziomu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia istotnie rosły zagrożenia wynikające z działalności absorpcyjnej. Przeciwnie, większy zakres tych zagrożeń został zidentyfikowany przez respondentów z podmiotów antywzorcowych. Przykładem może tu być poczucie ograniczonej autonomii w procesach rozwojowych przedstawiciela Firmy X.

Powyższe spostrzeżenia potwierdzają również wyniki analiz ilościowych opartych na ocenach respondentów. Wykazały one jedynie słabą zależność poziomu strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej oraz uzależnienia od wsparcia, r_{xy} ($N = 6$) = 0,20. W przypadku relacji pomiędzy strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia i ograniczeniem autonomii podmiotów w związku z aktywnością absorpcyjną zaobserwowano natomiast silną korelację ujemną, r_{xy} ($N = 6$) = -0,81, co wskazuje na wzrost samodzielności funkcjonowania dzięki rozwojowi strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej. Potwierdzają to między innymi słowa przedstawiciela Centrum Badań DNA, który stwierdził, iż dzięki absorpcji wsparcia „firma ma jeszcze większą autonomię i zdolność do samodzielnego funkcjonowania”. Uzyskane wyniki **stanowią więc podstawę**

do falsyfikacji hipotezy H7, zgodnie z którą strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wiąże się z ograniczeniem autonomii firm sektora MSP oraz zmniejszeniem zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do wsparcia. Porównanie wyników kształtowania się zagrożeń wynikających z rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 89. Poszczególne wskaźniki były tu oceniane na skali ciągłej w zakresie od 0,00 (zdecydowanie nie dotyczy firmy) do 1,00 (zdecydowanie dotyczy firmy).

Tabela 89. Porównanie poziomu zagrożeń z działalności absorpcyjnej w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski

Zagrożenia z działalności absorpcyjnej	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Poziom zagrożeń ogółem	bardzo niski (0,13)	średni (0,48)	niski (0,24)	niski (0,25)	niski (0,25)	niski (0,21)	niski (0,20)	bardzo niski (0,17)	niski (0,23)
W tym:									
Uzależnienie od wsparcia	0,15	0,35	0,22	0,50	0,20	0,18	0,20	0,11	0,21
Ograniczenie autonomii/samodzielności firmy w związku z absorpcją wsparcia	0,10	0,60	0,25	0,00	0,30	0,24	0,20	0,23	0,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Badania przeprowadzone w formie studium przypadku potwierdziły wyniki uzyskane w trakcie badań ankietowych, falsyfikując jedynie hipotezę H7. W przypadku pozostałych hipotez nie zidentyfikowano podstaw do ich odrzucenia. Analizy jakościowe pozwoliły jednocześnie na bardziej wnikliwą prezentację i ocenę konkretnych rozwiązań stosowanych przez wybrane przedsiębiorstwa sektora MSP w zakresie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia i jego kluczowych determinant. Podział tych przykładów na rozwiązania zalecane (wzorcowe) i negatywne (antywzorcowe) wyjaśnia w znacznym stopniu mechanizmy i efekty wykorzystania strategicznego podejścia do działalności absorpcyjnej w praktyce gospodarczej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Wielowymiarowe i wzajemnie uzupełniające się analizy ilościowe i jakościowe pozwoliły na realizację celów pracy, weryfikację wyznaczonych hipotez badawczych, ograniczenie zidentyfikowanych luk poznawczych i w konsekwencji umożliwiły udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, co zostało szczegółowo zaprezentowane w zakończeniu pracy.

ZAKOŃCZENIE

Podstawowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań

Podjęta w pracy problematyka ma istotne znaczenie dla tych przedsiębiorstw i przedsiębiorców, którzy realizują zamierzenia rozwojowe (a także często wzrostowe) w oparciu o zasilenia zasobowe z segmentu wsparcia. W warunkach niewielkich rozmiarów prowadzonej działalności i niedoborów kapitałowych, zdolność do wykorzystania określonych form i instrumentów pomocowych determinuje niejednokrotnie podejmowanie różnego rodzaju przedsięwzięć pozwalających na zwiększenie aktywności rynkowej i poprawę pozycji konkurencyjnej wielu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozwój tej zdolności wiąże się z podejmowaniem określonej aktywności menedżerskiej nakierowanej na pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia w realizacji procesów rozwojowych firmy. Aktywność ta w niniejszej pracy została określona jako **absorpcja wsparcia** i wyrażona w układzie procesowym, na który składają się etapy: identyfikacji, adaptacji, aplikacji, asymilacji, eksploatacji, ewaluacji oraz akumulacji. Pojęcie to wprowadzono do niniejszej pracy w konwencji nurtu akcentującego znaczenie metafor nawiązujących do procesów zachodzących w świecie naturalnym, które pełnią istotną rolę w naukach o zarządzaniu. Przyjęto jednocześnie, iż pozwala ono najpełniej opisać aktywność firm sektora MSP nakierowaną na (1) pozyskiwanie i (2) wykorzystanie wsparcia w realizowanych przez nie procesach rozwojowych. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z różnym nasileniem realizują tę aktywność, co wyraża się ich zróżnicowanym nastawieniem absorpcyjnym.

Nowe ujęcie tematu wynika przede wszystkim ze zwrócenia uwagi na rolę strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP. Podejście to wyraża się przyjęciem długookresowej perspektywy, a także integracją oraz koncentracją zasobów i umiejętności firmy, nakierowanych na zapewnienie względnie trwałej zdolności firmy do sprawnego pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w realizacji procesów rozwojowych.

Na podstawie przeglądu literatury zidentyfikowano **istotne luki poznawcze** w tym obszarze merytorycznym, szczególnie w zakresie modelowych reguł, determinant i efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP. Niedostatki te stały się inspiracją do sformułowania określonych problemów badawczych, wyznaczenia celów pracy oraz hipotez badawczych. Podjęto następnie rozważania teoretyczne oraz przeprowadzono badania empiryczne, które pozwalają na sformułowanie określonych wniosków i stwierdzeń:

1. Firmy sektora MSP stanowią dominującą ilościowo kategorię przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce rynkowej, realizując jednocześnie szereg funkcji wpływających pozytywnie na lokalny, regionalny i krajowy rozwój społeczno-gospodarczy. Są one wyodrębniane ze zbiorowości podmiotów gospodarczych

w ramach nurtu specyfiki na podstawie kryteriów ilościowych i jakościowych. Wiodącą rolę w tym zakresie w krajach Unii Europejskiej pełni jednolita, formalna definicja Komisji Europejskiej, wyróżniająca podmioty mikro, małej i średniej wielkości stanowiące opozycję wobec dużych przedsiębiorstw. Wszystkie firmy biorące udział w badaniach w ramach niniejszego tematu spełniają kryteria tej definicji. W próbie przeważają podmioty mikro, co odpowiada strukturze firm sektora MSP w Unii Europejskiej. Badane podmioty funkcjonują najczęściej jako firmy indywidualne lub spółki z o.o. i prowadzą przede wszystkim działalność usługową o zasięgu krajowym. Do ich podstawowych cech jakościowych należy zaliczyć: jedność własności i zarządzania, uproszczoną i słabo sformalizowaną strukturę organizacyjną, oparcie finansowania na źródłach wewnętrznych/ własnych, wysoki poziom centralizacji zarządzania oraz nastawienie na wysoki poziom autonomii w procesie prowadzenia firmy.

2. Rozwój firm sektora MSP jest istotnie determinowany wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, których oddziaływanie jest rozpatrywane w zintegrowanych modelach teoretycznych (np. D. Storeya, P. Davidssona, S. Ahlströma czy J. Wiklunda, H. Patzelta i D.A. Shepherd). Oddziałują one konstruktywnie lub destruktywnie na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, tworząc wielowymiarowe i złożone środowisko kształtujące warunki rozwoju tej kategorii podmiotów. W pracy przyjęto, iż specyfika firm sektora MSP, wyrażająca się znaczną wrażliwością na warunki zewnętrzne, wymaga uwzględnienia dodatkowo czynników moderujących, które zapewniają powiązanie firmy z jej otoczeniem. Badane przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się umiarkowanym poziomem zmienności, jednak o relatywnie wysokim natężeniu konkurencji. Ich wyniki ilościowe na tle firm konkurencyjnych lokują się na średnim poziomie, natomiast wyżej są oceniane jakościowe efekty prowadzonej działalności. Badania wykazały występowanie określonych różnic między podmiotami z różnych krajów (co dotyczy głównie firm mikro i małych), z których część może ograniczać perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw z Polski. Dotyczy to przede wszystkim mniejszego zasięgu działania rynkowego, niższego poziomu rozwoju zarządzania strategicznego oraz częstszego działania na szerokiej arenie konkurencji.
3. Istotną rolę w kształtowaniu warunków dla rozwoju firm sektora MSP pełni segment wsparcia, w ramach którego jest podejmowanych wiele działań oraz oferowanych form i instrumentów wsparcia skierowanych do najmniejszych podmiotów gospodarczych. Przykładowe rozwiązania w tym obszarze można zidentyfikować w wielu rejonach świata, jak również we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej. Należy jednak podkreślić, iż sfera ta wyraża się jedynie określonym potencjałem wobec firm sektora MSP, które samodzielnie podejmują decyzje o absorpcji wsparcia. Respondenci w badaniach ankietowych na niskim poziomie oceniają segment wsparcia w obszarze swojego działania. Oceny te w niewielkim stopniu różnicują się pomiędzy poszczególnymi krajami i są destymulowane przede wszystkim przez niedostateczny poziom działań informacyjno-promocyjnych instytucji pomocowych oraz brak stabilności i długoterminowego nastawienia krajowych systemów wspierania MSP. Oceny wyrażane przez respondentów nie są

jednocześnie istotnie powiązane ze zobiektywizowanymi opiniami na ten temat wyrażanymi przez specjalistów i ekspertów gospodarczych.

4. Jedną z ważniejszych cech różnicujących firmy sektora MSP jest ich orientacja rozwojowa wyrażająca ambicje właścicieli, nastawienie na przyszłość i wykorzystanie okazji rynkowych, działania proaktywne i antycypacyjne, a także otwartość na kontakty z otoczeniem. Wiąże się ona bezpośrednio z zakresem implementacji zmian rozwojowych nakierowanych na zwiększenie aktywności rynkowej i poprawę pozycji konkurencyjnej. Wyniki wskazują, iż badane firmy sektora MSP wykazują wysoki poziom apetytu na rozwój, który wiąże się jednocześnie z dynamiką faz cyklu życia, wyższym poziomem zarządzania strategicznego oraz wyższymi wynikami prowadzonej działalności. Analizowane podmioty wyznaczają głównie ilościowe cele rozwojowe, a wśród nich przede wszystkim zwiększenie wydajności produkcji i/lub świadczenia usług oraz wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczas obsługiwanym rynku. Zróżnicowanie międzynarodowe wyników wykazało, iż firmy z Polski w mniejszym stopniu koncentrują się na poprawie jakości produktów i usług, natomiast w większym zakresie wprowadzają nowości do swojej oferty rynkowej. Badane przedsiębiorstwa na wysokim poziomie oceniły skuteczność realizacji wyznaczonych celów rozwojowych, co wskazuje na relatywnie wysoki poziom faktycznie osiągniętego rozwoju przez te podmioty.
5. Jako ogólną miarę aktywności absorpcyjnej firm sektora MSP przyjęto nastawienie absorpcyjne. Wyraża się ono motywacją naczelnego kierownictwa do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia, a także intensywnością, zakresem i znaczeniem podejmowanych działań absorpcyjnych dla realizacji procesów rozwojowych. Nastawienie to podlega wartościowaniu, co prowadzi do wyodrębnienia różnych kategorii mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Część firm może bowiem charakteryzować się awersją do absorpcji wsparcia, inne angażują się w tę aktywność na słabym, średnim lub wysokim poziomie, a niektóre wykazują świadomość pozytywnego oddziaływania na otoczenie poprzez realizację procesów rozwojowych w oparciu o zewnętrzne wsparcie. Badane firmy sektora MSP charakteryzują się w większości umiarkowanym poziomem nastawienia absorpcyjnego, które nieznacznie rośnie wraz ze wzrostem ich wielkości. Wyniki nie wskazują na znaczące różnice w poziomie tego nastawienia pomiędzy firmami z Polski oraz z innych krajów, z wyjątkiem firm średnich, które wykazują większe nastawienie absorpcyjne niż podmioty z krajów wiodących. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniach absorbują przede wszystkim wsparcie doradcze/szkoleniowe/informacyjne oraz finansowe obce, a w nieco mniejszym zakresie wsparcie finansowe bezzwrotne (które jest znacznie częściej absorbowane przez firmy małe i średnie niż mikro) oraz technologiczne i proinnowacyjne. Wyniki wskazują jednak, iż zakres działalności absorpcyjnej jest niewielki w stosunku do zgłaszanych potrzeb. Badane firmy sektora MSP napotykają na umiarkowane trudności w procesie absorpcji, przy czym w większym stopniu obejmują one bariery w fazie pozyskiwania, niż wykorzystywania wsparcia.
6. W pracy przyjęto, iż sprawność działalności absorpcyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw może zostać istotnie zwiększona dzięki wykorzystaniu

strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. W oparciu o kluczowe domeny kształtujące strategiczne ramy funkcjonowania firm sektora MSP oraz dorobek koncepcji przedsiębiorczości strategicznej wyznaczono 5 podstawowych obszarów dla tego podejścia: społeczny, otoczenia, zasobów, systemu zarządzania oraz organizacyjny. W każdym z nich określono modelowe reguły strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, nawiązując przy tym do dorobku szkół i podstawowych cech zarządzania strategicznego, a także uwzględniając specyfikę firm sektora MSP. Wyniki badań ankietowych wskazują, iż w badanej próbie podejście to jest rozwinięte na umiarkowanym poziomie i w niewielkim stopniu rośnie wraz ze wzrostem badanych podmiotów. Rolę głównej stymulanty pełni tu obszar społeczny, związany z zapewnieniem przywództwa i etycznym postępowaniem w prowadzonej działalności absorpcyjnej. Wyniki wskazują również, iż poziom tego podejścia reprezentowany przez firmy z Polski nie różni się istotnie od podmiotów z innych grup krajów, w których prowadzono badania.

7. Prowadzenie działalności absorpcyjnej wymaga od firm sektora MSP zaangażowania określonych zasobów i rozwoju określonych umiejętności. Na podstawie przebiegu tej działalności oraz specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przyjęto, iż do kluczowych czynników należy tu zaliczyć zasoby wiedzy i relacji proabsorpcyjnych oraz umiejętności elastycznego działania i wprowadzania zmian organizacyjnych. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż w próbie badanych firm są one rozwinięte na wysokim (co dotyczy wiedzy), umiarkowanym (w odniesieniu do elastyczności i wprowadzania zmian) lub niskim poziomie (co dotyczy relacji proabsorpcyjnych). Różnice w poziomie ich rozwoju w firmach w poszczególnych grupach badanych krajów nie są znaczące i dotyczą jedynie wybranych kategorii wielkości.
8. Działalność absorpcyjna może być źródłem określonych korzyści i zagrożeń w procesach zarządzania rozwojem firm sektora MSP. Do podstawowych efektów pozytywnych zaliczono zasilenia zasobowe oraz korzyści zakresu działania, intensyfikujące rozwój firmy w określonych kierunkach. Wskazano także na korzyści ogólnogospodarcze, związane z oddziaływaniem rozwoju firm sektora MSP realizowanego dzięki absorpcji wsparcia na środowisko zewnętrzne i wyrażające się np. pozytywnym wpływem na poziom zatrudnienia lub stymulację rozwoju lokalnego i regionalnego. Jako zagrożenia rozwojowe przyjęto natomiast ograniczenie autonomii oraz zmniejszenie zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do wsparcia. Badane przedsiębiorstwa identyfikują występowanie korzyści rozwojowych na wysokim poziomie, przy czym rosną one nieznacznie wraz ze wzrostem wielkości analizowanych podmiotów. Różnice międzynarodowe wskazują, iż poziom korzyści wskazany przez badane firmy z Polski w bardzo niewielkim zakresie różni się od przedsiębiorstw z innych grup krajów. Zagrożenia rozwojowe zostały natomiast ocenione w badaniach na niskim poziomie.

Przeprowadzone badania empiryczne i sformułowane na ich podstawie wnioski stały się podstawą do weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Weryfikacja hipotez badawczych oraz odpowiedzi na pytania badawcze

W celu weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych przeprowadzono badania empiryczne z wykorzystaniem metody badań ankietowych oraz w formie pogłębionych studiów przypadku. Bardzo istotną rolę odegrały tu badania eksperckie, dzięki którym dokonano wstępnej weryfikacji i szczegółowej operacjonalizacji proponowanego modelu conceptualnego. Eksperti zwrócili w nich również m.in. uwagę na konieczność zróżnicowanego podejścia do badań prowadzonych w podmiotach różnej wielkości, a także zaproponowali dodatkowe zmienne w modelu, co uwzględniono w dalszych pracach badawczych.

Połączenie wyników badań eksperckich oraz analiz ilościowych i jakościowych przeprowadzonych na zebranych materiale empirycznym pozwoliło na zweryfikowanie wyznaczonych hipotez badawczych. Ze względu na swoją specyfikę i zasięg formułowanych uogólnień wyniki badań ankietowych nakierowano na pozytywną lub negatywną weryfikację hipotez, natomiast wyniki badań jakościowych pozwoliły na ich ewentualną falsyfikację. Dodatkowo uwzględniono możliwość wystąpienia weryfikacji niejednoznacznej, w przypadku której wyniki badań weryfikują jedynie część wyznaczonej hipotezy badawczej. Niejednoznaczności te uwzględniono w odpowiedziach na postawione pytania badawcze, które bezpośrednio korespondują z wyznaczonymi hipotezami i wspierają realizację celów szczegółowych rozprawy. Efekty empirycznej weryfikacji wyznaczonych w niniejszej pracy hipotez badawczych przedstawiono w tabeli 90.

Empiryczna weryfikacja hipotez badawczych pozwala na udzielenie odpowiedzi na postawione we wprowadzeniu pytania badawcze.

PB1: Jakie czynniki wewnętrzne kształtują poziom nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw?

Poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP z Polski jest istotnie i dodatnio kształtowany przez takie czynniki wewnętrzne, jak: proabsorpcyjny profil właściciela-menedżera firmy (wpływ dominujący), wysoka orientacja rozwojowa oraz dynamika fazy cyklu życia. Profil proabsorpcyjny wiąże się z nastawieniem na współpracę i kontakty z otoczeniem oraz z podejmowaniem skalkulowanego ryzyka w trakcie prowadzenia firmy. Wśród jego komponentów znajduje się też pozytywna samoocena i wysokie poczucie skuteczności w biznesie, a także pozytywne doświadczenia z dotychczasowej działalności absorpcyjnej. Wysoka orientacja rozwojowa firmy wiąże się z nastawieniem na przyszłość i działania wyprzedzające trendy rynkowe. Zakłada koncentrację na wyznaczonych celach i zwiększaniu zakresu działania. Ważne jest tu również nastawienie na wykorzystywanie okazji pojawiających się w otoczeniu, ciągłe doskonalenie i wzmacnianie pozycji rynkowej, a także wysokie ambicje i wizja rozwoju firmy właścicieli/kierownictwa. Dynamika fazy cyklu życia zakłada natomiast aktywne podejście do działalności firmy i skierowanie wysiłków na procesy inwestycyjne i rozwojowe. Do dynamicznych faz cyklu życia można zaliczyć fazy: (1) pojawienia się, (2) dynamicznego wzrostu, (3) oderwania się i ekspansji oraz (4) rewitalizacji.

Tabela 90. Hipotezy badawcze wyznaczone w pracy i efekty ich weryfikacji empirycznej

Numer i treść hipotezy	Weryfikacja hipotezy na podstawie badań ilościowych na próbie firm z:				badań jakościowych
	Polski	krajów postoc.	krajów PIGS	krajów wiod.	
H1: Poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z takimi czynnikami wewnętrznymi, jak: proabsorpcyjny profil właściciela-menedżera, orientacja rozwojowa oraz dynamika fazy cyklu życia firmy.	Pozytywna	Niejednoznaczna (brak potwierdzenia dla dynamiki fazy cyklu życia)	Niejednoznaczna (brak potwierdzenia dla orientacji rozwojowej)	Niejednoznaczna (brak potwierdzenia dla orientacji rozwojowej i dynamiki fazy cyklu życia)	Brak podstaw do falsyfikacji hipotezy
H2: Poziom nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP jest istotnie i dodatnio powiązany z czynnikami zewnętrznymi, jak: ocena warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, w tym przede wszystkim z oceną jakości oraz dostępności wsparcia w ich otoczeniu.	Niejednoznaczna (brak weryfikacji dla zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia)	Niejednoznaczna (brak potwierdzenia dla zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia)	Niejednoznaczna (brak potwierdzenia dla zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia)	Niejednoznaczna (brak potwierdzenia dla zobiektywizowanej oceny segmentu wsparcia)	Brak podstaw do falsyfikacji hipotezy
H3: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia, wyrażające się zestawem reguł rozpatrywanych w 5 obszarach: społecznym, otoczenia, zasobów, systemu zarządzania i organizacyjnym, jest istotnie i dodatnio powiązane ze wzrostem nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP.	Pozytywna	Pozytywna	Pozytywna	Pozytywna	Brak podstaw do falsyfikacji hipotezy
H4: Kluczowymi czynnikami determinującymi strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia są zasoby proabsorpcyjne: wiedzy i relacji z otoczeniem oraz uniętności proabsorpcyjne: elastyczności działania i wprowadzania zmian w organizacji.	Pozytywna	Pozytywna	Pozytywna	Pozytywna	Brak podstaw do falsyfikacji hipotezy
H5: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia ułatwia przebieg działalności absorpcyjnej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.	Pozytywna	Pozytywna	Pozytywna	Niejednoznaczna (brak potwierdzenia dla firm średnich)	Brak podstaw do falsyfikacji hipotezy
H6: Strategiczne podejście firm sektora MSP do absorpcji wsparcia ułatwia pozyskanie zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych oraz intensyfikuje pozytywne efekty zakresu działania i ogólnogospodarcze osiągnięcia dzięki wykorzystaniu wsparcia.	Pozytywna	Pozytywna	Pozytywna	Niejednoznaczna (brak potwierdzenia dla firm średnich)	Brak podstaw do falsyfikacji hipotezy
H7: Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wiąże się z ograniczeniem autonomii firm sektora MSP oraz zmniejszeniem zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do wsparcia.	Niejednoznaczna (potwierdzona jedynie dla firm mikro)	Negatywna	Negatywna	Niejednoznaczna (potwierdzona jedynie dla firm mikro)	Falsyfikacja hipotezy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W przypadku firm z Polski zaobserwowano też wyższy poziom nastawienia absorpcyjnego reprezentowany przez firmy o krótszym okresie aktywności rynkowej. Podstawowym czynnikiem wewnętrznym kształtującym poziom tego nastawienia w przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z pozostałych grup krajów, w których prowadzono badania ankietowe jest profil proabsorpcyjny właściciela-menedżera firmy (w przypadku firm z krajów wiodących jest to jedyny istotny czynnik wewnętrzny). Potwierdza to zatem jedną z podstawowych cech jakościowych firm sektora MSP, jaką jest dominacja osoby i osobowości właściciela w systemie organizacyjnym przedsiębiorstwa. Pozostałe czynniki mają w tym przypadku znaczenie niejednoznaczne, np. orientacja rozwojowa firmy wpływa na kształtowanie się poziomu nastawienia absorpcyjnego w badanych firmach z krajów postsocjalistycznych, natomiast dynamika fazy cyklu życia jest istotna dla podmiotów z krajów grupy PIGS.

Kształtowanie się poziomu nastawienia absorpcyjnego nie jest jednocześnie uzależnione istotnie m.in. od wielkości analizowanych przedsiębiorstw, jak również od poziomu przedsiębiorczości i kreatywności kadry (ze względu na zróżnicowanie firm sektora MSP wpływ tego czynnika był jednak analizowany jedynie w odniesieniu do firm małej i średniej wielkości).

PB2: Jakie czynniki zewnętrzne kształtują poziom nastawienia absorpcyjnego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw?

Podstawowym czynnikiem zewnętrznym istotnie i dodatnio kształtującym poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP jest subiektywna ocena segmentu wsparcia dokonana przez respondentów. Wyraża ona rozeznanie i opinie na temat warunków wsparcia oferowanego dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w otoczeniu oraz aktywności środowiska lokalnego w pozyskiwaniu wsparcia na rzecz MSP. Wiąże się również z oceną stabilności i długookresowego nastawienia krajowego systemu wspierania MSP, różnorodności funkcjonujących w środowisku zewnętrznym instytucji pomocowych oraz podejmowaniem przez nie odpowiednich działań informacyjno-promocyjnych. Na wzrost tej oceny wpływają również pozytywne przykłady innych podmiotów ze środowiska zewnętrznego, które wykorzystują wsparcie w realizowanych procesach rozwojowych.

Jest to zbieżne z założeniami wielu zintegrowanych modeli rozwoju firm sektora MSP (np. P. Davidssona, czy J. Wiklunda, H. Patzelta i D.A. Shepherd), w których akcentowane jest znaczenie subiektywnego postrzegania potencjału otoczenia przez przedsiębiorcę (właściciela-menedżera firmy). Jednocześnie zobiektywizowana ocena warunków dla rozwoju i wspierania przedsiębiorczości (wyznaczona na podstawie opinii specjalistów i ekspertów gospodarczych) nie wywiera istotnego wpływu na poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm z krajów postsocjalistycznych, grupy PIGS oraz państw wiodących. W przypadku podmiotów z Polski nie było możliwe określenie jej wpływu na poziom kształtowania się nastawienia absorpcyjnego z powodu ograniczeń statystycznych. Wyniki dla całej próby wykazują wprawdzie istotny wpływ zobiektywizowanych warunków na poziom analizowanego nastawienia, jednak wpływ ten ma charakter ujemny, a ponadto wyniki łączne cechują się ograniczoną wartością poznawczą z powodu znacznego zróżnicowania struktury wielkości badanych firm. Należy zatem

stwierdzić, iż podstawowym czynnikiem zewnętrznym kształtującym poziom nastawienia absorpcyjnego analizowanych podmiotów jest subiektywna ocena warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, związana przede wszystkim z oceną jakości oraz dostępności wsparcia w ich otoczeniu.

PB3: Jakimi regułami wyraża się strategiczne podejście do absorpcji wsparcia i w jaki sposób wiąże się ono z poziomem nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP?

Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wyraża się zestawem 11 (w tym jednej tylko dla firm małych i średnich) reguł wyznaczonych w ramach 5 obszarów związanych z kształtowaniem się strategicznych warunków funkcjonowania firm sektora MSP. Zasady te zostały wyznaczone na podstawie dorobku poszczególnych szkół i cech zarządzania strategicznego, z uwzględnieniem specyfiki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W obszarze społecznym wiążą się one z zapewnieniem przywództwa ze strony właścicieli-menedżerów w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia, a także prowadzeniem aktywności absorpcyjnej w sposób etyczny i społecznie odpowiedzialny. W obszarze otoczenia obejmują one znajomość warunków pozyskiwania i wykorzystywania różnych instrumentów wsparcia oraz zdolność do obiektywnej oceny kosztów, korzyści i zagrożeń wynikających z ich absorpcji. Reguły w obszarze zasobów obejmują konieczność mobilizacji oraz koncentracji zasobów i umiejętności firmy na absorpcji wsparcia oraz zaangażowanie kierownictwa i pracowników w ten rodzaj aktywności.

Reguły wyznaczone dla obszaru systemu zarządzania firmą obejmują traktowanie absorbowanego wsparcia jako istotnego czynnika realizacji kluczowych kierunków rozwoju prowadzonej działalności, a także szybkość i dostosowywanie działań absorpcyjnych do tempa, celów oraz sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy. Reguły w obszarze organizacyjnym wiążą się natomiast z rozwojem nieformalnych warunków sprzyjających prowadzonej aktywności absorpcyjnej. Firmy małe i średnie powinny być dodatkowo gotowe do wprowadzania formalnych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających tej działalności.

Poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia wyrażony stopniem realizacji powyższych reguł istotnie, silnie i dodatnio wiąże się ze wzrostem nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP. Siła i kierunek tej relacji nie zależy przy tym ani od wielkości, ani od zróżnicowania międzynarodowego badanych przedsiębiorstw. Należy zwrócić uwagę, iż pomiędzy tymi konstruktami zachodzą relacje dwustronne. Z jednej strony wzrost nastawienia absorpcyjnego powoduje konieczność wprowadzania reguł charakterystycznych dla strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Z drugiej strony rozwój tego podejścia umożliwia intensyfikację podejmowanych działań absorpcyjnych, co przekłada się na wzrost nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP.

PB4: Jakie czynniki kształtują strategiczne podejście do absorpcji wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw?

Do kluczowych czynników istotnie kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w badanych firmach sektora MSP należy zaliczyć zasoby: wiedzy i relacji proabsorpcyjnych oraz umiejętności: elastycznego działania

i wprowadzania zmian proabsorpcyjnych. Determinanty te wiążą się bezpośrednio z procesowym przebiegiem działalności absorpcyjnej, jak również wpisują się w specyfikę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wpływ tych czynników występuje niezależnie od międzynarodowego zróżnicowania badanych podmiotów, nie zależy też od wielkości badanych firm. Rozwój wiedzy proabsorpcyjnej następuje dzięki monitoringowi otoczenia (w tym obserwacji innych podmiotów), nastawionemu na zbieranie informacji przydatnych w prowadzonej działalności absorpcyjnej oraz poprzez własne doświadczenia w tym zakresie. Istotne jest także zapewnienie odpowiednich warunków do dzielenia się i zachowywania wiedzy w firmie, aby możliwe było jej wykorzystanie w dalszych działaniach absorpcyjnych. Rozwój relacji proabsorpcyjnych jest realizowany poprzez nastawienie na długoterminowe związki z instytucjami tworzącymi segment wsparcia, a także na relacje (w tym głównie powiązania sieciowe) z innymi podmiotami, ułatwiające prowadzenie działalności absorpcyjnej. Ważna jest też zdolność do oceny i selekcji najważniejszych donatorów wsparcia z punktu widzenia potrzeb rozwojowych firmy, zaangażowanie w lobbing organizacji branżowych oraz wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami.

Rozwój elastyczności proabsorpcyjnej opiera się natomiast na łączeniu wykorzystania różnych form i instrumentów pomocowych w realizacji celów rozwojowych firmy, szybkim dostosowywaniu się do wymagań stawianych przez donatorów wsparcia, a także na rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie (np. innowacyjności, wzrost zatrudnienia czy internacjonalizacji działalności). Ważne jest również posiadanie pewnych rezerw zasobowych, które można przeznaczyć na prowadzenie działalności absorpcyjnej, nastawienie na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji oraz podejmowanie działań wyprzedzających trendy rynkowe. Firmy małej i średniej wielkości muszą ponadto rozwijać zdolność do modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z prowadzoną aktywnością absorpcyjną. Rozwój zdolności wprowadzania zmian proabsorpcyjnych wiąże się natomiast z otwartością firmy na zmiany sprzyjające pozyskiwaniu i wykorzystywaniu wsparcia, a także wyjaśnianiem działań i angażowaniem załogi w proces tych zmian. Firmy sektora MSP powinny także zapewnić przywództwo i obserwować realizowane procesy zmian oraz kształtowanie się osiągniętych dzięki nim efektów.

Należy podkreślić, iż w badaniach uwzględniono jedynie najważniejsze (kluczowe) aspekty rozwoju zasobów i umiejętności proabsorpcyjnych. Działania te mają wielowymiarowy oraz złożony charakter i zakres, na co wskazują opinie ekspertów wyrażone w ramach badania delfickiego.

Dodatkowo, w przypadku firm z Polski strategiczne podejście do absorpcji wsparcia jest istotnie i dodatnio kształtowane przez opinie o rzetelności firmy w zakresie wykorzystania wcześniejszych form i instrumentów wsparcia, np. w bankach, czy niekomercyjnych instytucjach pomocowych. Na czynnik ten zwrócili uwagę eksperci, rozszerzając katalog modelowych determinant tego podejścia, zidentyfikowanych w pracy. Determinantą ujemną jest w przypadku tych przedsiębiorstw wiek firmy, co oznacza, iż kształtowanie się strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia jest nieco bardziej charakterystyczne dla firm o krótszym okresie aktywności rynkowej.

Należy również zwrócić uwagę, iż pomiędzy strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia i jego determinantami zachodzą relacje dwustronne. Rozwój zasobów i umiejętności proabsorpcyjnych sprzyja bowiem z jednej strony realizacji reguł opisywanego podejścia. Z drugiej strony rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia wpływa na poziom zasobów i zdolności proabsorpcyjnych.

PB5: W jaki sposób strategiczne podejście do absorpcji wsparcia wpływa na przebieg działalności absorpcyjnej prowadzonej przez firmy sektora MSP?

Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia ułatwia prowadzenie działalności absorpcyjnej badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, wpływając w umiarkowanym stopniu na ograniczenie barier pojawiających się w poszczególnych fazach i etapach tego procesu. Jego rozwój wpływa pozytywnie zarówno na przebieg fazy pozyskiwania wsparcia (w nieco większym stopniu), jak również wykorzystywania go w procesach rozwojowych badanych podmiotów. Jest on charakterystyczny niemal dla wszystkich kategorii wielkości analizowanych firm ze wszystkich grup badanych krajów. Wyjątkiem jest brak istotnego wpływu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na ograniczenie barier przebiegu działalności absorpcyjnej w przypadku firm średniej wielkości z krajów wiodących.

Należy zwrócić uwagę, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia jest tylko jednym z czynników wpływających na prowadzenie działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw, wyjaśniającym jedynie ok. 26% jej zmienności. Oznacza to, iż przebieg tej działalności jest determinowany wieloma innymi czynnikami, z których prawdopodobnie wiele wynika z taktycznego lub operacyjnego zróżnicowania poszczególnych form i instrumentów wsparcia, a które nie były przedmiotem rozważań w ramach niniejszej pracy.

PB6: Jakie korzyści dla procesów zarządzania rozwojem firm sektora MSP wynikają z wykorzystania strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia?

W najbardziej ogólnym ujęciu, rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia pozwala w istotnym stopniu intensyfikować korzyści rozwojowe wynikające z wykorzystania wsparcia w badanych firmach sektora MSP. Wpływa on pozytywnie zarówno na wzrost korzyści zasobowych, wyrażających się zwiększeniem dostępu i jakości zasobów przydatnych w zarządzaniu rozwojem firmy, jak również na wzrost korzyści zakresu działania, związanych z intensyfikacją aktywności firmy w określonych kierunkach. Wyniki badań wskazują ponadto na istotny i pozytywny wpływ opisywanego podejścia na poziom korzyści ogólnogospodarczych, dotyczących pozytywnego oddziaływania wsparcia wykorzystywanego przez firmy sektora MSP na sferę społeczno-gospodarczą, np. poprzez ograniczanie bezrobocia, czy pozytywny wpływ na rozwój lokalny/regionalny. Należy dodatkowo zwrócić uwagę, iż rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia pozwala na wzrost poziomu korzyści rozwojowych bez istotnego zwiększenia zakresu działalności absorpcyjnej prowadzonej przez badane firmy sektora MSP. Potwierdza to poprawę sprawności prowadzonej aktywności absorpcyjnej dzięki zastosowaniu opisywanego podejścia.

Istotny wpływ strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na nasilenie się wyżej wymienionych korzyści zidentyfikowano w odniesieniu do niemal wszystkich kategorii wielkości badanych przedsiębiorstw, we wszystkich grupach krajów w których prowadzono badania empiryczne. Oddziaływanie to nie zostało potwierdzone empirycznie jedynie w odniesieniu do korzyści z zakresu działania i ogólnogospodarczych w grupie badanych firm średniej wielkości z krajów wiodących. Należy jednocześnie podkreślić, iż opisywane podejście jest tylko jednym z czynników wpływających na poziom korzyści rozwojowych wynikających z absorpcji wsparcia przez firmy sektora MSP i wyjaśnia ok. 39% ich zmienności. Oznacza to, iż poziom tych korzyści jest dodatkowo determinowany wieloma innymi czynnikami, z których prawdopodobnie wiele wynika z taktycznego lub operacyjnego zróżnicowania poszczególnych form i instrumentów wsparcia, a które nie były przedmiotem rozważań w ramach niniejszej pracy.

PB7: Jakie zagrożenia dla procesów zarządzania rozwojem firm sektora MSP wynikają ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia?

Badane firmy sektora MSP oceniają poziom zagrożeń wynikających z prowadzonej działalności absorpcyjnej na niskim poziomie. Wyniki badań wskazują jednocześnie, iż rozwój strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia ogólnie nie wpływa istotnie na zwiększenie ich poziomu. Niebezpieczeństwo w tym zakresie zidentyfikowano jedynie w przypadku firm mikro z Polski oraz z krajów wiodących. Wyraża się ono potencjalnym uzależnieniem tych podmiotów od działalności absorpcyjnej, co może skutkować ograniczeniem zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do zewnętrznego wsparcia.

Weryfikacja hipotez badawczych i udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze pozwoliło na bezpośrednią **realizację celów szczegółowych rozprawy**. Umożliwiło to w dalszej kolejności realizację pozostałych celów pracy i ograniczenie zidentyfikowanych luk poznawczych w naukach o zarządzaniu.

Ograniczenie luk poznawczych i wkład pracy w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu

Cele szczegółowe rozprawy zostały podporządkowane wyznaczonym celom kognitywnym, których realizacja była warunkiem osiągnięcia celu głównego pracy i ograniczenia zidentyfikowanych luk poznawczych w naukach o zarządzaniu. Każdy z celów kognitywnych został zrealizowany poprzez określone działania, które zostały przedstawione poniżej.

Jako cel teoretyczny pracy wyznaczono określenie podstaw teoretycznych (w ramach nauk o zarządzaniu) i na ich podstawie określenie conceptualnych reguł, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Realizacji celu teoretycznego pracy poświęcono przegląd literatury, na podstawie którego do głównych podstaw teoretycznych niniejszego tematu

badawczego zaliczono: (1) nurt specyfiki i zróżnicowania firm sektora MSP, (2) modele zarządzania rozwojem oraz koncepcje cyklu życia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, (3) koncepcję zdolności absorpcyjnych organizacji, (4) nurt zasobowy w naukach o zarządzaniu, (5) koncepcję konfiguracji strategicznych warunków funkcjonowania firm sektora MSP i przedsiębiorczości strategicznej, (6) dorobek szkół i cechy zarządzania strategicznego, (7) teorie zarządzania wiedzą, relacjami międzyorganizacyjnymi, kształtowania elastyczności funkcjonowania organizacji oraz wprowadzania zmian organizacyjnych.

Na podstawie tych koncepcji określono reguły, determinanty i efekty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP, co wpłynęło na **ograniczenie zidentyfikowanej luki teoretycznej** w ramach nauk o zarządzaniu.

Jako cel metodyczny pracy wyznaczono przeprowadzenie operacjonalizacji zmiennych, określenie zasad pomiaru oraz opracowanie narzędzia badawczego pozwalających na ocenę poziomu, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP.

Realizacji celu metodycznego pracy poświęcono operacjonalizację zmiennych występujących w modelu konceptualnym, którą przeprowadzono na podstawie przeglądu literatury oraz opinii ekspertów uzgodnionych w ramach badania delfickiego. Do pomiaru kluczowych zmiennych zastosowano wizualną skalę analogową która, zgodnie z zaleceniami wynikającymi z literatury metodologicznej, pozwala na bardziej dokładny i rzetelny poziom pomiaru zjawisk niż skale dyskretne, a także na większy zakres narzędzi statystycznych możliwych do zastosowania na etapie analizy danych. Na tej podstawie opracowano dwa narzędzia badawcze pozwalające na ocenę poziomu, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP: (1) kwestionariusz ankiety oraz (2) kwestionariusz wywiadu. Realizacja tego celu pozwoliła zatem na **ograniczenie zidentyfikowanej luki metodycznej** w ramach nauk o zarządzaniu.

Jako cel empiryczny pracy wyznaczono przeprowadzenie badań empirycznych na próbie firm sektora MSP pozwalających na analizę i ocenę stopnia rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, jego determinant oraz efektów dla procesów zarządzania rozwojem tych podmiotów.

Realizacji celu empirycznego pracy poświęcono badania empiryczne, które zostały przeprowadzone w formie (1) ilościowych badań ankietowych na próbie 1741 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z 22 wybranych krajów Unii Europejskiej oraz (2) jakościowych badań w formie studium przypadku na próbie 6 wybranych celowo firm sektora MSP z Polski. Prace badawcze pozwoliły na analizę i ocenę stopnia rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, jego determinant oraz efektów dla procesów zarządzania rozwojem badanych podmiotów. Realizacja tego celu wpłynęła zatem na **ograniczenie zidentyfikowanej luki empirycznej** w ramach nauk o zarządzaniu.

Jako cel praktyczny pracy wyznaczono sformułowanie określonych zasad i rekomendacji dla praktyki gospodarczej pozwalających zwiększyć poziom rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia i jego determinant w firmach sektora MSP oraz intensyfikować pozytywne i minimalizować negatywne efekty

wynikające z wykorzystania tego podejścia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

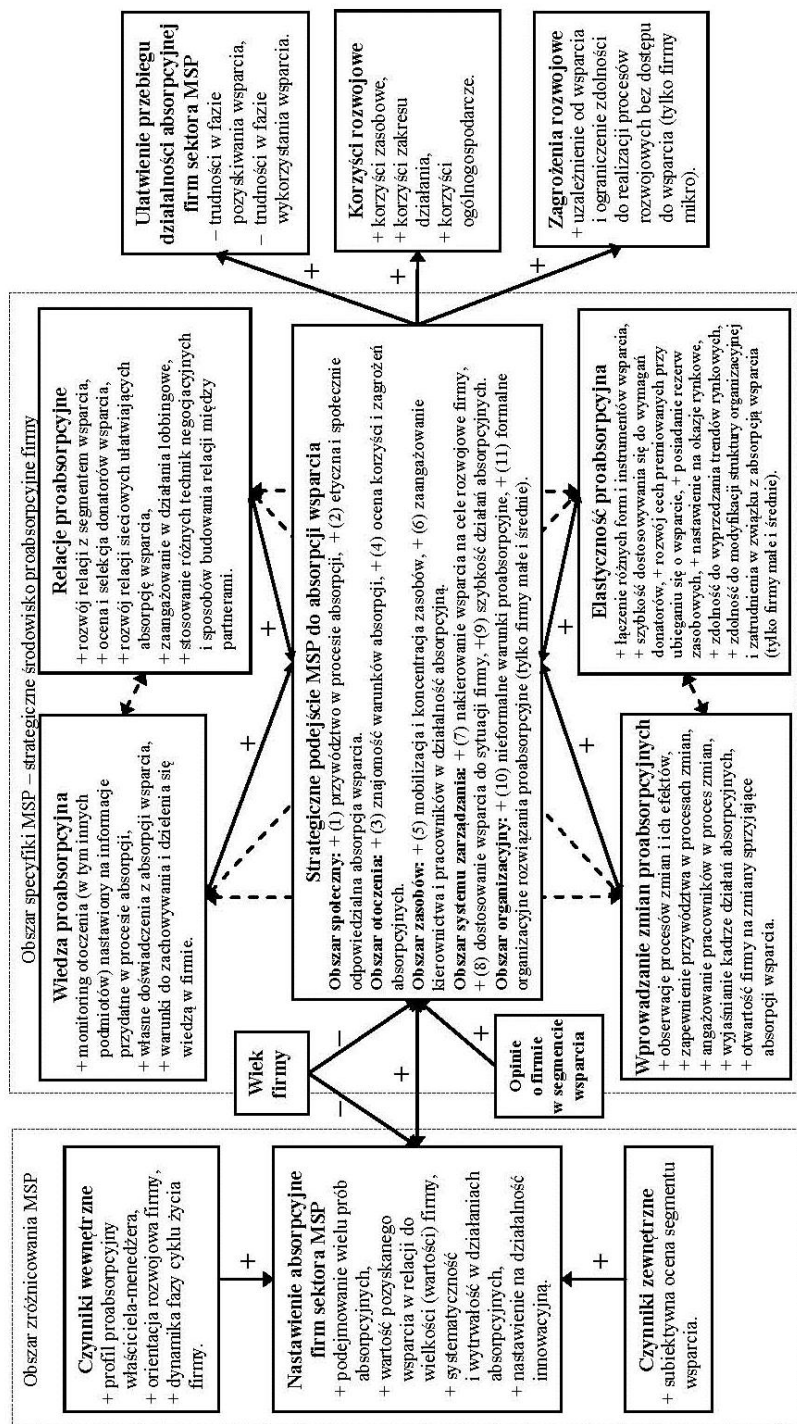
Realizacji celu praktycznego pracy poświęcono sformułowanie określonych reguł i rekomendacji, w tym przede wszystkim prezentację pozytywnych (wzorcowych) i negatywnych (antywzorcowych) rozwiązań w zakresie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia i jego determinant, a także osiągania pozytywnych i unikania negatywnych efektów wynikających z wykorzystania tego podejścia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP. Osiągnięcie tego celu pozwoliło zatem na ograniczenie **zidentyfikowanej luki praktycznej** w ramach nauk o zarządzaniu.

Integracja realizacji poszczególnych celów szczegółowych i kognitywnych pozwoliła **na osiągnięcie celu głównego rozprawy**, który wyznaczono jako opracowanie modelu podstawowych reguł, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, a także jego operacjonalizację i weryfikację empiryczną na podstawie badań eksperckich oraz analiz ilościowych i jakościowych przeprowadzonych na próbie firm sektora MSP.

Badania wykazały, iż mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z różnym nasileniem prowadzą aktywność absorpcyjną i wykazują się zróżnicowanym poziomem nastawienia absorpcyjnego. Dla firm o silnym zaangażowaniu w ten rodzaj aktywności rekomendowane jest przyjęcie określonego, strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia (wraz z rozwojem specyficznych zasobów i umiejętności kształtujących jego poziom). Zgodnie z modelem taka orientacja pozwala na istotną intensyfikację korzyści, które mogą być wykorzystane w procesach zarządzania rozwojem firm sektora MSP. Ułatwieniu podlega także sam przebieg prowadzonej działalności absorpcyjnej bez istotnego zwiększenia jej zakresu.

Wyniki prac empirycznych wykazały, iż ukształtowanie strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia nie wiąże się w większości przypadków z występowaniem istotnych zagrożeń dla realizacji procesów rozwojowych firm sektora MSP. W pewnym stopniu są na nie jednak narażone mikroprzedsiębiorstwa, w przypadku których zbyt silne zaangażowanie w rozwój tego podejścia może skutkować ograniczeniem zdolności do realizacji procesów rozwojowych bez dostępu do zewnętrznego wsparcia. Pomimo tego, iż wyniki badań jakościowych poddały fałsyfikacji ten wniosek, przedsiębiorstwa te powinny zachować szczególną ostrożność w przypadku implementacji zaleceń sformułowanych w niniejszej pracy.

Przeprowadzone badania empiryczne i weryfikacja hipotez badawczych pozwoliły na kompleksową weryfikację conceptualnego modelu reguł, determinant i efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. **Zweryfikowaną postać tego modelu** w odniesieniu do badanych firm sektora MSP z Polski przedstawiono na rysunku 11. Znak „+” na rysunku oznacza wpływ dodatni, natomiast znak „-” oznacza ujemny wpływ zmiennych. Linie ciągłe wyznaczają zależności zweryfikowane empirycznie w trakcie badań. Linie przerywane oznaczają natomiast zależności, które zaobserwowano w ramach badań, jednak nie były one poddane bezpośredniej weryfikacji empirycznej.



Rysunek 11. Zweryfikowana empirycznie postać konceptualnego modelu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia dla badanych firm sektora MSP z Polski

Źródło: opracowanie własne na podstawie założeń teoretycznych oraz wyników badań empirycznych.

Bardzo istotną rolę w realizacji celu głównego pracy **spełniły opinie ekspertów** wyrażone i uzgodnione w ramach badania delfickiego. Wpisywały się one w ilościową i jakościową specyfikę firm sektora MSP, a jednocześnie umożliwiły przetestowanie dodatkowych zmiennych w trakcie prac empirycznych. Jedną z nich (opinie o firmie w segmencie wsparcia) okazała się istotna dla kształtowania się strategicznego podejścia w badanych firmach z Polski. Ekspertcy zwrócili również uwagę na konieczność zróżnicowania wymiarów (wskaźników) niektórych zmiennych w zależności od wielkości przedsiębiorstw. Potwierdzili w ten sposób konieczność uwzględnienia zarówno specyfiki, jak również zróżnicowania firm sektora MSP w prowadzeniu prac badawczych z tego zakresu.

Za ważny rezultat tej pracy dla rozwoju nauk o zarządzaniu autor uznaje sformułowanie szeregu wniosków poznawczych wzbogacających wiedzę w zakresie rozwoju tych koncepcji i modeli zarządzania rozwojem firm sektora MSP, które podkreślają znaczenie interakcji zachodzących pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Odgrywają one szczególną rolę w naukach o zarządzaniu, co wynika z ich zintegrowanego charakteru. Uwzględniają też w relatywnie najpełniejszym zakresie specyfikę firm sektora MSP wyrażającą się istotnymi ograniczeniami zasobowymi, przy jednocześnie silnym oddziaływaniu otoczenia. Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia pełni tu rolę moderującą, nakierowaną na zapewnienie względnie trwałego powiązania firmy ze środowiskiem zewnętrznym oraz wykorzystanie potencjału segmentu wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP.

Rozważania teoretyczne i prace empiryczne przeprowadzone w ramach niniejszej rozprawy nakierowane zostały na realizację czterech **podstawowych funkcji wiedzy naukowej**⁸⁵³, które formułowane są również wobec dziedziny nauk ekonomicznych⁸⁵⁴, w tym nauk o zarządzaniu⁸⁵⁵:

1. **Funkcji opisowej** (deskrypcyjnej) polegającej na rozpoznaniu i opisie zjawisk oraz zdarzeń (w tym relacji zachodzących pomiędzy nimi), które stanowią istotę podjętego problemu badawczego. Realizacji tej funkcji w ramach niniejszej pracy poświęcono identyfikację i charakterystykę podstawowych reguł, determinant oraz efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP wyrażoną ostatecznie w postaci zaproponowanego modelu konceptualnego.
2. **Funkcji wyjaśniającej** (eksplanacyjnej) nakierowanej na określenie przyczyn i uwarunkowań występowania zjawisk oraz relacji zachodzących między nimi. Zadania w ramach tej funkcji zostały zrealizowane w trakcie prac badawczych poprzez określenie poziomu rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, jego determinant i efektów w próbie firm sektora MSP z wybranych krajów UE. W ramach prowadzonych analiz empirycznych określono również statystyczne relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi zjawiskami.

⁸⁵³ J. Broda, A. Polewczyk, J. Rąb, *Podstawy metodologii nauk*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2001, ss. 11-12.

⁸⁵⁴ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, ss. 33-35.

⁸⁵⁵ M. Przybyła, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, [w:] Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 25; A. Malarska, *Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 90.

3. **Funkcji prognostycznej** (predykcyjnej) obejmującej wykorzystanie wiedzy opisowej i wyjaśniającej do przewidywania stanów rzeczy i przebiegu zjawisk danego typu w przyszłości. Realizacji tej funkcji poświęcono analizy dotyczące wpływu i wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy elementami modelu konceptualnego pozwalające na przewidywanie konsekwencji dla procesów rozwojowych wynikających z określonych zachowań firm sektora MSP.
4. **Funkcji praktycznej** (pragmatycznej) nakierowanej na formułowanie zaleceń i rekomendacji kształtujących zachowania ludzi i podmiotów gospodarczych tak, by efektywnie uzyskiwać założone cele. Funkcja ta została zrealizowana poprzez sformułowanie szeregu wniosków i rekomendacji do wykorzystania w praktyce funkcjonowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Należy podkreślić jednak, iż realizacja celów pracy i ograniczenie zidentyfikowanych luk poznawczych stanowi wkład w **rozwój teorii średniego zasięgu** w ramach nauk o zarządzaniu. Odnosi się bowiem jedynie do modeli i koncepcji zarządzania opisujących funkcjonowanie i procesy rozwojowe firm sektora MSP. Przeprowadzone w pracy rozważania nie wyczerpują jednocześnie całego spektrum problemów związanych z przebiegiem działalności absorpcyjnej i wykorzystaniem potencjału segmentu wsparcia w realizacji procesów rozwojowych tych podmiotów. Należy także wyrazić nadzieję, iż szeroki zasięg geograficzny prowadzonych badań wpłynie pozytywnie na promocję prac badawczych podejmowanych w polskich ośrodkach naukowych na arenie międzynarodowej.

Wnioski sformułowane na podstawie badań opierają się na **dobrze próby który zapewnia statystyczną reprezentatywność** w stosunku do firm sektora MSP spełniających jednolitą, formalną definicję wielkości określoną w przepisach Komisji Europejskiej, mających dostęp do internetu i aktywnie korzystających z poczty elektronicznej, działających w Polsce, jak również na pozostałym obszarze objętym badaniami. Formułując wnioski uogólniające, należy jednak zachować szczególną ostrożność z powodu relatywnie małej liczności próby badanych firm spoza Polski, wysoce heterogenicznej struktury MSP na analizowanym terenie, istotnego wpływu specyficznych uwarunkowań lokalnych i regionalnych, które zostały w mniejszym stopniu uwzględnione w ramach niniejszej pracy, a także szeregu ograniczeń technicznych wynikających z przebiegu procesu badawczego.

Ograniczenia modelu i kierunki dalszych badań

W ramach prac badawczych starano się zachować odpowiednie rygory metodologiczne nakierowane na zapewnienie wysokiej obiektywności, rzetelności i trafności wnioskowania. Pomimo tego sformułowany model konceptualny, a także wyniki prowadzonych badań charakteryzują się określonymi ograniczeniami, wynikającymi przede wszystkim (1) ze złożoności i wieloaspektowości nauk o zarządzaniu⁸⁵⁶ oraz (2) z niedoskonałości indukcyjnego podejścia badawczego⁸⁵⁷. Słabości te należy wziąć pod uwagę przy uogólnianiu wniosków i aplikacji rozwiązań zaproponowanych w niniejszej pracy.

⁸⁵⁶ S. Sudół, *Nauki o zarządzaniu...*, dz. cyt., ss. 79-87.

⁸⁵⁷ K.R. Popper, *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002, ss. 21-24.

Ograniczenia wynikające z pierwszego powodu obejmują przede wszystkim brak możliwości wyznaczenia wszystkich czynników determinujących poszczególne zjawiska występujące w modelu konceptualnym i relacji zachodzących pomiędzy nimi w praktyce gospodarczej. Potwierdzają to opinie ekspertów sformułowane w badaniu delfickim, w ramach którego zidentyfikowano ponad 300 czynników determinujących podstawowe zmienne określone w rozprawie. Z tego powodu w dalszych pracach badawczych **skoncentrowano się jedynie na najważniejszych z nich**, wyznaczonych na podstawie ocen eksperckich. Oznacza to jednak, iż zjawiska poddane analizie i ocenie w niniejszej pracy są determinowane przez znacznie większy zakres czynników niż te, które uwzględniono w pracach empirycznych. Badania przeprowadzone z wykorzystaniem analizy regresji wykazały wprawdzie w większości przypadków ponad 50% dopasowanie modelu czynników kształtujących zarówno nastawienie absorpcyjne, jak również strategiczne podejście do absorpcji wsparcia w badanej próbie. Podejmując działania aplikacyjne na podstawie zaproponowanego modelu, należy jednak wziąć pod uwagę szereg dodatkowych czynników, specyficznych często dla konkretnego podmiotu gospodarczego. Przydatna w tym przypadku będzie z pewnością lista propozycji sformułowanych przez ekspertów, znajdująca się w załączniku nr 2 i 3.

Słabości wynikające z niedoskonałości indukcyjnego podejścia badawczego dotyczyły głównie prowadzonych prac empirycznych, będących podstawą weryfikacji hipotez. Do kluczowych ograniczeń **realizacji badań ankietowych** należy zaliczyć:

- subiektywizm samooceny ankietowanych i potencjalne trudności w rozumieniu poszczególnych pytań. Jest to jeden z głównych mankamentów metod badawczych opartych na narzędziach przeznaczonych do samodzielnego wypełniania przez respondentów. W celu jego ograniczenia przeprowadzono badania pilotażowe nakierowane na wprowadzenie poprawek ułatwiających odpowiedzi oraz zastosowanie zwrotów zrozumiałych przez przedsiębiorców. Rzeczność zastosowanych skal w przypadku zmiennych złożonych została również zweryfikowana poprzez wykorzystanie współczynnika alfa L. Cronbacha,
- stosowanie uproszczonych pytań o zjawiska wieloaspektowe i złożone. Dotyczyło to np. pytania o fazę cyklu życia, czy poziom zaawansowania technologicznego firmy. Decyzję taką podjęto z powodu konieczności ograniczenia objętości elektronicznego kwestionariusza ankiety. W pełnej wersji tych pytań należałoby np. wykorzystać metodę list kontrolnych⁸⁵⁸ do oceny fazy cyklu życia oraz metodę dziedzinową albo produktową⁸⁵⁹ do oceny poziomu zaawansowania technologicznego badanych podmiotów. W celu ograniczenia tego mankamentu w pytaniach zastosowano bardziej obszernie opisy poszczególnych zjawisk, aby ułatwić udzielenie odpowiedzi przez ankietowanych,
- brak uwzględnienia szerszych zmian zachodzących w badanych firmach sektora MSP w większym zakresie czasu. Badania ankietowe prowadzone były bowiem jednorazowo i chociaż pytania nakierowane były często na zebranie informacji o zachowaniach podmiotów podejmowanych w danym okresie, to jednak nie

⁸⁵⁸ C. Pümpin, J. Prange, *Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*, Campus-Verlag, Frankfurt 1991; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem...*, dz. cyt., ss. 136-146.

⁸⁵⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią...*, dz. cyt., ss. 21-24.

odzwierciedlały pełnej wiedzy na ten temat. Odpowiedzią na to ograniczenie mogłoby być przeprowadzenie badań podłużnych⁸⁶⁰, które jednak znacznie wydłużyłyby proces badawczy. Mogłyby również pojawić się trudności z dostępem do tych samych podmiotów w różnych okresach z powodu znacznej dynamiki demograficznej sektora MSP,

- relatywnie niewielką liczebność próby (głównie firm średniej wielkości) spoza Polski oraz przeprowadzenie badań jedynie w podmiotach dysponujących dostępem do internetu i aktywnie korzystających z poczty elektronicznej. Ograniczenia te wpływają na zakres reprezentatywności wyników badań, co podkreślono analizując wkład pracy w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu,
- brak przedstawienia konkretnych rozwiązań organizacyjnych w obszarze kształtowania strategicznego środowiska proabsorpcyjnego badanych przedsiębiorstw. Wynika to ze specyfiki badań ankietowych, które umożliwiają przeprowadzenie analiz na większych próbach, jednak bez pogłębiania wiedzy na temat określonych zachowań czy działań podejmowanych w praktyce gospodarczej. W celu ograniczenia tego mankamentu zdecydowano się przeprowadzić pogłębione badania jakościowe w formie studium przypadku.

Do podstawowych ograniczeń związanych z **realizacją badań monograficznych** należy natomiast zaliczyć:

- subiektywizm deklarowanych ocen i dążenie do prezentacji rozwiązań stosowanych w danej firmie w jak najbardziej korzystnym świetle. W celu ograniczenia tego mankamentu starano się zadawać wiele pytań pogłębiających wypowiedzi respondentów oraz stosowano wzajemnie uzupełniające się metody badawcze (metoda wywiadu oraz metoda badania dokumentów). Istotną rolę odegrała tu również anonimowość respondentów i przedsiębiorstw zaprezentowanych jako przykłady negatywne (antywzorcowe),
- ukazanie tylko jednostkowych przykładów rozwiązań stosowanych przez badane firmy sektora MSP bez możliwości ich generalizacji. W efekcie uzyskane wyniki nie dają podstaw do wyprowadzenia uogólnień poznawczych, mogą być jednak traktowane jako *benchmarki* dla praktyki gospodarczej oraz pełnić rolę ilustrującą, szkoleniową i inspirującą dla przedsiębiorców, studentów i słuchaczy różnego rodzaju kursów z zakresu prowadzenia małej firmy.

Należy dodatkowo zwrócić uwagę, iż wpływ na weryfikację hipotez badawczych mogło mieć również ich sformułowanie, co dotyczy szczególnie hipotezy nr 7. Być może hipoteza ta została sformułowana w sposób wpływający na jej falsyfikację w procesie weryfikacji empirycznej. Zakres rozprawy nie wyczerpuje z pewnością wszystkich problemów związanych z realizacją działalności absorpcyjnej w procesach rozwojowych firm sektora MSP. Wiele z nich zostało zasygnalizowanych w pracy, wymagają jednak bardziej precyzyjnego opisu teoretycznego oraz prowadzenia dalszych badań. Wśród ważniejszych propozycji **dalszych prac badawczych** w ramach obszaru merytorycznego wyznaczonego w niniejszej pracy można wymienić:

- identyfikację, analizę i ocenę barier występujących w poszczególnych fazach i etapach procesu absorpcji w odniesieniu do poszczególnych form i instrumentów

⁸⁶⁰ D. Hedeker, R.D. Gibbons, *Longitudinal Data Analysis*, John Wiley & Sons, Hoboken 2006.

wsparcia. Uzupełnieniem może być tu również określenie innych czynników (poza strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia) wpływających na poziom kształtowania się ograniczeń w trakcie działalności absorpcyjnej prowadzonej przez firmy sektora MSP,

- pomiar kosztów transakcyjnych ponoszonych przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w trakcie aktywności absorpcyjnej, np. w odniesieniu do instrumentów komercyjnych oraz niekomercyjnych,
- identyfikację, opis i analizę ryzyka działalności absorpcyjnej prowadzonej przez firmy sektora MSP oraz określenie skutecznych metod zarządzania tym ryzykiem,
- uwzględnienie dodatkowych wymiarów różnicujących zakres i przebieg działalności absorpcyjnej firm sektora MSP, np. kontekstu lokalnego/regionalnego oraz branżowego,
- określenie kluczowych kompetencji przywódczych oraz metod i narzędzi motywowania kadry kierowniczej i pracowników mikro, małych i średnich przedsiębiorstw do zaangażowania w prowadzoną aktywność absorpcyjną,
- opracowanie i walidację narzędzi menedżerskich wykorzystywanych w procesie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach sektora MSP.

W ramach dalszych prac empirycznych warto również rozważyć **wzbogacenie zakresu metod i narzędzi badawczych**. Szczególnie użyteczne wydaje się zastosowanie metod narracyjnych, które są bardzo często wykorzystywane w badaniach nad przedsiębiorczością⁸⁶¹. Jako przykłady można wymienić metodę opowieści (*storytelling*)⁸⁶² albo badanie przypadków z wykorzystaniem podejścia opartego na narracji i liczbach (*narrative and numbers approach*)⁸⁶³. Oferuje ono wysoką wartość poznawczą dzięki zwiększeniu poziomu obiektywizmu poprzez współzależną prezentację elementów jakościowych (narracji) oraz ilościowych (liczb) dotyczących określonego zjawiska⁸⁶⁴.

W ostatecznej konkluzji należy wyrazić nadzieję, iż pomimo określonych ograniczeń, w rozprawie udało się sformułować reguły, opisać i ocenić determinanty oraz efekty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Zweryfikowane hipotezy i sformułowane wnioski powinny ograniczyć zidentyfikowane luki poznawcze oraz przyczynić się do rozwoju wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Wyniki przeprowadzonych badań mogą wpłynąć jednocześnie na wzrost przedsiębiorczych i menedżerskich kompetencji przydatnych w małym biznesie, a także zainspirować do kontynuacji i rozwoju prac badawczych w zakresie uwarunkowań prowadzenia działalności absorpcyjnej w firmach sektora MSP.

⁸⁶¹ D. Rae, M. Carswell, *Using a Life-Story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: the Development of a Conceptual Model and Its Implications in the Design of Learning Experiences*, "Education + Training", vol. 42, no. 4-5/2000, ss. 220-228; D. Hjorth, C. Steyaert (red.), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship: A Second Movements in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar, Cheltenham 2004.

⁸⁶² D.M. Boje, N. Tourani, *Storytelling, czyli o materialności praktyk opowiadania*, [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie, tom 1*, PWN, Warszawa 2012, ss. 215-240.

⁸⁶³ J. Froud, S. Johal, A. Leaver, K. Williams, *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*, Routledge, Taylor and Francis, New York 2006, ss. 122-136.

⁸⁶⁴ J.A. Paulos, *Once Upon a Number: The Hidden Mathematical Logic of Stories*, Basic Books, New York 1998, s. 8; D.M. Boje, *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, SAGE, London 2001, ss. 8-9.

BIBLIOGRAFIA

1. *A Plan for Australian Jobs. The Australian Government's Industry and Innovation Statement*, Department of Industry, Innovation, Science, Research and Tertiary Education, Commonwealth of Australia 2013.
2. Acevedo G.L., Tan H. (red.), *Impact Evaluation of SME Programs in Latin America and the Caribbean*, The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington 2010.
3. Acs Z., Szerb L., *The Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI)*, Proceedings of the Druid Summer Conference, Imperial College, London Business School, London 2010.
4. Aczel A.D., *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2000.
5. Adamczyk-Łojewska G., *Problemy konwergencji i dywergencji ekonomicznej na przykładzie krajów Unii Europejskiej, w tym Polski*, „Ekonomia”, nr 4(16)/2011.
6. Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
7. Adamik A., Nowicki M., *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
8. Addison T., Mavrotas G., McGillivray M., *Aid, Debt Relief and New Sources of Finance for Meeting the Millennium Development Goals*, “Research Paper no. 2005/09”, World Institute for Development Economics Research, Helsinki 2005.
9. Adizes I., *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and What to Do About It*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.
10. Adizes I., *Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations*, “Organizational Dynamics”, vol. 8, no. 1/1979.
11. Aftyka W., Chmielewski A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo M.M., Warszawa 2005.
12. Ahmad N., *A Proposed Framework for Business Demographic Statistics*, OECD Statistics Working Paper Series, STD/DOC(2006)3, Paris 2006.
13. Aitken R.C., *Measurement of Feelings Using Visual Analogue Scales*, „Proceedings of the Royal Society of Medicine”, vol. 62, no. 10/1969.
14. Aldehayat J.S., Twaissi N., *Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context*, “International Journal of Business and Management”, vol. 6, no. 8/2011.
15. Alińska A., Grzywacz J., Latoszek E., Proczek M., Zawislińska I., *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
16. Alpan L., Yilmaz C., Kaya N., *Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs. Performance Implications and an Empirical Investigation*, “International Small Business Journal”, vol. 25, no. 2/2007.
17. Amitabh M., Sahay A., *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link. An Exploratory Study*, Referat przygotowany na 11th Annual Convention of the Strategic Management Forum, Indian Institute of Technology Kanpur, 8-10 May, Kanpur, India, 2008.
18. Amorós J.E., Bosma N., *Global Entrepreneurship Monitor 2013. Global Report: Fifteen Years of Assessing Entrepreneurship Across the Globe*, Global Entrepreneurship Research Association, 2014.
19. Andrews P.W.S., *A Reconsideration of the Theory of the Individual Business*, “Oxford Economic Papers”, vol. 1, no. 1/1949.
20. Andruszkiewicz K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.
21. Ansoff H.I., *Strategies for Diversification*, “Harvard Business Review”, vol. 35, no. 5/1957.
22. Ansoff I., *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York 1988.
23. Antczak R., *Nowe ujęcie wskaźnika rozwoju społecznego HDI*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Zeszyt Naukowy 117/2012.

24. Antoszkiewicz J.D., Habiera-Antoszkiewicz D.E., *Kierunki wprowadzania zmiany a przedsiębiorczość i kreatywność*, [w:] Adamczyk J., Bartkowiak P. (red.), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, WNT, Warszawa 2004.
25. Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003.
26. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2000.
27. Aragón-Sánchez A., Sánchez-Marín G., *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, "Journal of Small Business Management", vol. 43, no. 3/2005.
28. Arasa R., K'Obonyo P., *The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance*, "International Journal of Humanities and Social Science", vol. 2, no. 22/2012.
29. Ardic O.P., Mylenko N., Saltane V., *Access to Finance by Small and Medium Enterprises: A Cross-Country Analysis with a New Data Set*, "Pacific Economic Review", vol. 17, no. 4/2012.
30. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
31. Asheim B.T., Isaksen A., Nauwelaers C., Todtling F., *Regional Innovation Policy for Small-Medium Enterprises*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.
32. Autio E., Cleveley M., Hart M., Levie J., Acs Z., Szerb L., *Entrepreneurial Profile of the UK in the Light of the Global Entrepreneurship and Development Index*, Imperial College Business School, The Global Entrepreneurship and Development Institute, London 2012.
33. Ayyagari M., Beck T., Demirgüç-Kunt A., *Small and Medium Enterprises Across the Globe*, "Small Business Economics", vol. 29, no. 4/2007.
34. Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013.
35. Bagieńska A., *Polityka państwa wobec małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
36. Baker T., Pollock T.G., *Making the Marriage Work: the Benefits of Strategy's Takeover of Entrepreneurship For Strategic Organization*, "Strategic Organization" vol. 5, no. 3/2007.
37. Balcerowicz L., Rzońca A., *Systemy instytucjonalne a siły napędowe gospodarki*, [w:] Balcerowicz L., Rzońca A. (red.), *Zagadki wzrostu gospodarczego*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
38. Balicki A., Makać W., *Metody wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
39. Bannier C.E., Zahn S., *Are SMEs Large Firms in Miniature? Evidence from the Growth of German SMEs*, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", vol. 17, nr 2/2012.
40. Bansal R., Corley K., *The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods*, "Academy of Management Journal", vol. 54, nr 2/2011.
41. Barabasz A., *Rozwój i zmiany w małej firmie*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
42. Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", vol. 17, no. 1/1991.
43. Barre X., *Problems of SME Financing in Russia*, Russian-European Centre for Economic Policy, Moscow 2005.
44. Barrett R., Mayson S., *Human Resource Management in Growing Small Firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 14, no. 2/2007.
45. Barry B., *Organization Design in The Smaller Enterprise*, [w:] Bryault D.T., Niehaus R.J. (red.), *Manpower, Planning and Organization*, Plenum Press, New York 1978.
46. Bartkowiak B., Flejterski S., Pluskota P., *Fundusze i usługi pożyczkowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2006.
47. Bartkowiak P., Kieleska A., *Kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, [w:] Zachorowska A., Kościelniak H. (red.), *Ekonomiczne i pozaeconomiczne determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
48. Bartniczak B., Jadach Sepioło A., Klimczak T., Kornecki J., Marszałek J., Miller A., Rumińska P., *Ocena ex-ante instrumentów inżynierii finansowej w ramach RPO WP 2014-2020. Raport końcowy*, Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2014.
49. Basu A., Blavy R., Yulek M., *Microfinance in Africa: Experience and Lessons from Selected African Countries*, IMF Working Paper WP/04/174, International Monetary Fund, 2004.

50. Baum M., Schwens C., Kabst R., *A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries*, "Journal of Small Business Management", vol. 49, no. 3/2011.
51. Baxter P., Jack S., *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, "The Qualitative Report", vol. 13, no. 4/2008.
52. Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak S., *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw o zaawansowanych technologiach. Rozwiązania światowe i polskie programy regionalne*, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, Warszawa 2002.
53. Bąkowski A., Mażewska M. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
54. Beckinsale M., Levy M., *SMEs and Internet Adoption Strategy: Who Do SMEs Listen To?*, Proceedings of the 12th European Conference on Information Systems, Turku School of Economics and Business Administration, Turku 2004.
55. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe, seria Monografie nr 128, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996.
56. Bedyńska S., Książek M., *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012.
57. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.
58. Benelli C., Maffioli A., *A Microeconomic Analysis of Public Support to R&D in Argentina*, "International Review of Applied Economics", vol. 21, no. 3/2007.
59. Bennett R.J., Robson P.J.A., *Changing Use of External Business Advice and Government Supports by SMEs in the 1990s*, "Regional Studies", vol. 37, no. 8/2003.
60. Bennett R.J., Robson P.J.A., *The Role of Trust and Contract in the Supply of Business Advice*, "Cambridge Journal of Economics", vol. 28, no. 4/2004.
61. Bennett R.J., Robson P.J.A., *The Use of External Business Advice by SMEs in Britain*, "Entrepreneurship and Regional Development", vol. 11, no. 2/1999.
62. Bensoussan B.E., Fleisher C.S., *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*, FT Press, New Jersey 2012.
63. Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F., *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie w otoczeniu*. Tom II, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004.
64. Berliński L., *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002.
65. Bernardi L., Bolzonello P., Tuzzi A., *University League Tables*, [w:] Attanasio M., Capursi V. (red.), *Statistical Methods for the Evaluation of University Systems*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2011.
66. Berney R.E., Owens E., *A Model for Contemporary Small Business Policy Issues*, [w:] Judd R.J., Greenwood W.T. (red.), *Small Business in a Regulated Economy: Issues and Policy Implications*, Quorum Books, New York 1988.
67. Besant J., Tsekouras G., Rush H., *Getting the Tail to Wag – Developing Innovation Capability in SMEs*, Proceedings of 10th International CINet Conference: Enhancing the Innovation Environment, Brisbane, Australia 2009.
68. Beyene A., *Enhancing the Competitiveness and Productivity of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Africa: An Analysis of Differential Roles of National Governments Through Improved Support Services*, "Africa Development", vol. 27, no. 3/2002.
69. Białasiewicz M. (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
70. Biczkowski M., Jezierska-Thole A., *Wpływ absorpcji środków unijnych na rozwój rolnictwa regionu kujawsko-pomorskiego na przykładzie PROW*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, vol. 10(25), nr 1/2010.
71. Biczynski S., Miedziński B. (red.), *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991.
72. Bielawska A., *Znaczenie małych firm dla rozwoju regionalnego*, „Ekonomista”, nr 3/1992.
73. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
74. Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
75. Bienkowska B., *Instytucje wspierające funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w powiecie bielskim*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
76. Birch D.L., Haggerty A., Parsons W., *Who's Creating Jobs?*, Cognetics Inc, Boston 1995.

77. Birch D.L., *Job creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Free Press, New York 1987.
78. Birch D.L., *Who Creates Jobs?* "The Public Interest", no. 65/1981.
79. Bjuggren C.M., Daunfeldt S-O., Johansson D., *Ownership and High-Growth Firms*, "Ratio Working Papers", no. 147, The Ratio Institute 2010.
80. Blili S., Raymond L., *Information Technology: Threats and Opportunities for Small and Medium-Sized Enterprises*, "International Journal of Information Management", vol. 13, no. 6/1993.
81. Bluhm D.J., Harman W., Lee T.W., Mitchell T.R., *Qualitative Research in Management: A Decade of Progress*, "Journal of Management Studies", vol. 48, no. 8/2011.
82. Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
83. Bogdanienko J., *Etyka w badaniach naukowych*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
84. Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
85. Bogus A., *Kredyty dla przedsiębiorstw a koniunktura gospodarcza*, "Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", no. 203/2007.
86. Boje D.M., Murnighan J.K., *Group Confidence Pressures in Iterative Decisions*, "Management Science", vol. 28, no. 10/1982.
87. Boje D.M., *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, SAGE, London 2001.
88. Boje D.M., Tourani N., *Storytelling, czyli o materialności praktyk opowiadania*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie, tom 1*, PWN, Warszawa 2012.
89. Bojewska B., Dąbrowska A., *Pomoc publiczna oraz inne formy wspierania sektora MSP*, [w:] Misiąg F. (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa 2005.
90. Bojewska B., Dąbrowska A., *Postrzeganie pomocy publicznej przez sektor MSP*, [w:] Misiąg F. (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa 2005.
91. Bolesta-Kukulka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.
92. Bolton J.E., *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, HMSO, Londyn 1971.
93. Bono J.E., McNamara G., *Publishing in AMJ-Part 2: Research Design*, "Academy of Management Journal", vol. 54, no. 4/2011.
94. Boot L., de Vet J.M., Feekes F., *Absorption Capacity for Structural Funds in the Regions of Slovenia, Final Report*, Netherland Economic Institute, Rotterdam 2002.
95. Borkowska S., *CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi; podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6/2005.
96. Borowiecki R., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE w Krakowie, TNOiK, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania „Cecios”, Warszawa–Kraków 2003.
97. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.
98. Borowski J., *Teoria przedsiębiorstwa w świetle teorii ekonomii i zarządzania*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3(63)/2013.
99. Bosnjak M., Tuten T.L., *Prepaid and Promised Incentives in Web Surveys*, "Social Science Computer Review", vol. 21, no. 2/2003.
100. Bowman E.H., Singh H., Thomas H., *The Domain of Strategic Management: History and Evolution*, [w:] Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (red.), *Handbook of Strategy & Management*, Sage Publications, London 2002.
101. Bozeman B., *Technology Transfer and Public Policy: a Review of Research and Theory*, "Research Policy", no. 29/2000.
102. Bożek J., *Typologia krajów Unii Europejskiej pod względem podobieństwa struktury agrarnej*, „Acta Scientiarum Polonorum – Oeconomia”, nr 9(3)/2010.
103. Braduțan S., Sârbu A., *Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context*, "Management of Sustainable Development Journal", vol. 4, no. 1/2012.
104. Bratnicki M., Dyduch W., *Przedsiębiorczość – element kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2002.

105. Bratnicki M., Gabrys B.J., *Strategiczna istota przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] Knosala R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2008.
106. Bratnicki M., Kulikowska M., *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
107. Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3/2011.
108. Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.
109. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1998.
110. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianą jako czynnik graniczny powodzenia przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
111. Bratnicki M., Zbierowski P., Kozłowski R., *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań Global Entrepreneurship Monitor*, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.
112. Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?* „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, tom. 22, nr 2/2013.
113. Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
114. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
115. Brinkley I., *Knowledge Economy and Enterprise*, A Knowledge Economy Working Paper, The Work Foundation, Londyn 2008.
116. Brislin R.W., *Back-Translation for Cross-Cultural Research*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, vol. 1, no. 3/1970.
117. Brockhoff K., *The Performance of Forecasting Groups in Computer Dialogue and Face-to-Face Discussion*, [w:] H.A. Linstone, M. Turoff (red.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Murray Turoff and Harold A. Linstone, 2002.
118. Brodowska-Szewczuk J., *Absorpcja środków z Sektorowego Programu Operacyjnego a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/1/2010.
119. Bryła P., *Strategie wykorzystania środków unijnych przez polskich producentów z branży mleczarskiej. Cz. 2. Absorpcja wsparcia inwestycyjnego*, „Przegląd Mleczarski”, nr 6/2010.
120. Bućko J., Rosmańska E., Sitkowska R., *Narzędzia wspierające kształtowanie regionalnej polityki stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2004.
121. Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.
122. Burns R.B., Burns R.A., *Business Research Methods and Statistics Using SPSS*, SAGE Publications, London 2008.
123. Cabała P., *Zastosowanie współczynnika konkordancji w pomiarze zgodności ocen ekspertów*, „Przegląd Statystyczny”, vol. LVII, nr 2-3/2010.
124. Cace C., Cace S., Nicolăescu V., *Absorption of the Structural Funds in Romania*, „Romanian Journal of Economic Forecasting”, no. 2/2011.
125. Caloghirou Y., Kastelli I., Tsakanikas A., *Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?*, „Technovation”, vol. 24, no. 1/2004.
126. Cardon M.S., Gregoire D.A., Stevens C.E., Patel P.C., *Measuring Entrepreneurial Passion: Conceptual Foundations and Scale Validation*, „Journal of Business Venturing”, vol. 28, no. 3/2013.
127. Carlisle S., Kunc M., Jones E., Tiffin S., *Supporting Innovation for Tourism Development Through Multi-Stakeholder Approaches: Experiences from Africa*, „Tourism Management”, vol. 35/2013.

128. Carnap R., *The Methodological Character of Theoretical Concepts*, [w:] Feigl H., Scriven M. (red.), *Minnesota Studies in the Philosophy of Science, Vol. I: The Foundations of Science and the Concepts of Psychology and Psychoanalysis*, University of Minnesota Press, Minneapolis 1956.
129. Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Managing the Change Process: A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders and Reengineering Managers*, McGraw-Hill Professional, New York 1996.
130. Cassia L., Minola T., *Hyper-Growth of SMEs. Toward a Reconciliation of Entrepreneurial Orientation and Strategic Resources*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", vol. 18, no. 2/2012.
131. Castle N.G., Engberg J., *Response Formats and Satisfaction Surveys for Elders*, "Gerontologist", vol. 44, no. 3/2004.
132. Chakravarthy B., Henderson J., *From a Hierarchy to a Heterarchy of Strategies: Adapting to a Changing Context*, "Management Decision", vol. 45, no. 3/2007.
133. Chang L., Krosnick J.A., *Comparing Oral Interviewing with Self-Administered Computerized Questionnaires. An Experiment*, "Public Opinion Quarterly", vol. 74, no. 1/2010.
134. Chang L., Krosnick J.A., *National Surveys via RDD Telephone versus the Internet: Comparing Sample Representativeness and Response Quality*, "Public Opinion Quarterly", vol. 73, no. 4/2009.
135. Chernukha A., *Country Report – Russian Federation: The Overview of Developing SMEs in Russia*, Eastern European Regional Forum on Using Intellectual Property Panorama FOR Building Capacity of Small and Medium-Sized Enterprises for Strategic Intellectual Property Management, Warsaw 2009.
136. Chodorek M., *Pozytywny potencjał organizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
137. Choroszczak J., Mikulec M., *Pomoc publiczna a rozwój firmy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
138. Churchill N., Lewis V., *The Five Stages of Small Business Growth*, "Harvard Business Review", vol. 61, no. 3/1983.
139. Chybalski F., Matejun M., *Organizacja jako przedmiot badań – od zbierania danych do analizy wyników*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
140. Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
141. Ciepiela K., *Istota innowacji i konkurencyjności w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów*, [w:] Zieliński Z.E. (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2011.
142. Cieślak M., *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2002.
143. Cieślak J., Nikk K., *Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
144. Ciuk S., Latusek-Jurczak D., *Etyka w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, tom 1., PWN, Warszawa 2012.
145. Clarke P., Spear F., *Reliability and Sensitivity in the Self-Assessment of Well Being*, "Bulletin of the British Psychological Society", vol. 17, no. 55/1964.
146. Clemens M., Radelet S., *Absorptive Capacity: How Much Is Too Much?* [w:] Radelet S. (red.), *Challenging Foreign Aid: A Policymaker's Guide to the Millennium Challenge Account*, Center for Global Development, Washington 2003.
147. Coad A., *The Growth of Firms: a Survey of Theories and Empirical Evidence*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2009.
148. Coase R.H., *The Nature of the Firm*, "Economica", New Series, vol. 4, no. 16/1937.
149. Cohen J., *A Power Primer*, "Psychological Bulletin", vol. 112, no. 1/1992.
150. Cohen J., *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Second Edition*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1988.
151. Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly", vol. 35, no. 1/1990.

152. Cohen W.M., Levinthal D.A., *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, "The Economic Journal", vol. 99, no. 397/1989.
153. 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.
154. Commission Recommendation 96/280/EC of 3 April 1996 *Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises*, "Official Journal of the European Union", L 107, 30.04.1996.
155. *Competitiveness and Private Sector Development New Entrepreneurs and High Performance Enterprises in the Middle East and North Africa*, OECD, International Development Research Center, 2013.
156. Corder G.W., Foreman D.I., *Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-Step Approach*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
157. Couper M.P., Baker R.P., Bethlehem J., Clark C.Z.F., Martin J., Nicholls II W.L., O'Reilly JM. (red.), *Computer Assisted Survey Information Collection*, John Wiley & Sons, New York 1998.
158. Couper M.P., Tourangeau R., Conrad F.G., Singer E., *Evaluating the Effectiveness of Visual Analog Scales. A Web Experiment*, "Social Science Computer Review", vol. 24, no. 2/2006.
159. Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, "Strategic Management Journal", vol. 10, no. 1/1989.
160. Craig B.R., Jackson III W.E., Thomson J.B., *The Economic Impact of the Small Business Administration's Intervention in the Small Firm Credit Market: A Review of the Research Literature*, "Journal of Small Business Management", vol. 47, no. 2/2009.
161. Crespi G., Maffioli A., Melendez M., *Public Support to Innovation: the Colombian Colciencias' Experience*, Technical Notes No. IDB-TN-264, Inter-American Development Bank 2011.
162. Cronbach L.J., *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, "Psychometrika", vol. 16, no. 3/1951.
163. Cui Y., Zha L., Zhang F., *Financial Support System and Strategy of SMEs in the Incubation Based on Business Life Cycle*, "International Business Research", vol. 3, no. 4/2010.
164. Cumming D.J., *Government Policy Towards Entrepreneurial Finance: Innovation Investment Funds*, "Journal of Business Venturing", vol. 22, no. 2/2007.
165. Cummings T., *Organizational Development and Change*, [w:] Boonstra J.J. (red.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons, Chichester 2004.
166. Cummings T.G., Worley Ch.G., *Organization Development & Change*, Cengage Learning, Mason 2008.
167. Curran J., Blackburn R.A., *Researching the Small Enterprise*, Sage, London 2001.
168. Curran J., Burrows R., *Shifting the Focus: Problems and Approaches in Studying the Small Enterprise in the Services Sector*, [w:] Atkin R., Chell E., Mason C. (red.), *New Directions in Small Business Research*, Ashgate Publishing, Aldershot 1993.
169. Cyfert S., *Rozszerzanie granic małych przedsiębiorstw*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
170. Cyganek S., *Izby przemysłowo-handlowe w Polsce i w Niemczech*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2004.
171. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
172. Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
173. Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2006.
174. Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2011.
175. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
176. Czakon W., *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*. [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Katowice, 2005.
177. Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
178. Czarecki J., *Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP*, PWN, Warszawa 2007.

179. Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z., *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/1996.
180. Czerska M., Nogalski B., *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
181. Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
182. Czerska M., *Rola i znaczenie metafor w naukach o organizacji i zarządzaniu*, [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
183. Czerska M., Rutka R., *Wykorzystanie „prawa dolka” w kierowaniu zmianą*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 11, nr 4-1/2013.
184. Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
185. Czernasty W., Mikołajczak P., *Rodzaje i zakres innowacyjnych przedsięwzięć niewielkich firm w Wielkopolsce*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica”, nr 65/2011.
186. Czystkiewicz R., Durka W., Molewicz M., *Absorpcja środków UE przez samorządy oraz ich jednostki w województwie zachodniopomorskim w latach 2007-2012*. Suplement, Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego, Szczecin 2013.
187. Ćwik K., *Zachowania strategiczne małych przedsiębiorstw i ich uwarunkowania w aspekcie teoretycznym*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
188. Dalkey N.C., *Predicting the Future*, The RAND Corporation, Santa Monica, 1968.
189. d'Amboise G., Muldowney M., *Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements*, „Academy of Management Review”, vol. 13, no. 2/1988.
190. Dandridge T.C., *Children are not Little Grown-ups: Small Business Needs its Own Organizational Theory*, „Journal of Small Business Management”, vol. 17, no. 2/1979.
191. David F.R., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Prentice Hall, New Jersey 2011.
192. Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on Small Firm Growth: A Review*, Referat przygotowany na 35. Konferencję European Institute of Small Business, Barcelona, Spain 2005.
193. Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Small Firm Growth*, Now Publishers Inc., Hanover 2010.
194. Davidsson P., *Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth*, „Journal of Business Venturing”, vol. 6, no. 6/1991.
195. Davidsson P., Kirchoff B., Hatemi-J A., Gustavsson H., *Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data*, „Journal of Small Business Management”, vol. 40, no. 4/2002.
196. Davis J.A., *Elementary Survey Analysis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1971.
197. Dąbrowska-Gruszczyńska K., Gruszczyński M., *Introdukcja euro w perspektywie akcesji i wyzwań absorpcji*, „Ekonomia”, nr 22/2009.
198. De Leeuw E.D., Collins M., *Data Collection Methods and Survey Quality: an Overview*, [w:] Lyberg L.E., Biemer P.P., Collins M., De Leeuw E.D., Dippo C., Schwarz N., Trewin D. (red.), *Survey Measurement and Process Quality*, John Wiley & Sons, New York 1997.
199. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
200. Debroux P., *Female Entrepreneurship in Asia: The Case of Japan, South-Corea and Vietnam*, „The Review of Business Administration”, vol. 37, no. 1-2-3/2013.
201. Deeks J., *The Small Firm – Asset Or Liability?*, „Journal of Management Studies”, vol. 10, no. 1/1973.
202. *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw*, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.
203. Delmar F., Davidsson P., Gartner W., *Arriving at the High Growth Firm*, „Journal of Business Venturing”, vol. 18, no. 2/2003.
204. Dębniewska M., Skorwider J., *Instrumenty wsparcia rozwoju mikroprzedsiębiorstw wykorzystywane przez gminy*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr specjalny/2007.
205. Dilger R.J., *Small Business Administration and Job Creation*, Congressional Research Service, Washington 2013.
206. Dilger R.J., *Small Business Size Standards: A Historical Analysis of Contemporary Issues*, Congressional Research Service, Washington, 2013.
207. Dobryniewska M., Latos M., *Fundusze venture capital w Polsce – uwarunkowania rozwoju*, [w:] Gabryelczyk K. (red.), *Nowe usługi finansowe*, CeDeWu.pl, Warszawa 2006.

208. *Doing Business 2014. Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 2013.
209. Dolderen J., Blok J., Kemp R., Omta O., *Assessing Entrepreneurship and performance of Microcredit Clients in Ghana*, "Academy of Management Proceedings", vol. 1, no. 1/2013.
210. Domańska A., Zajkowski R., *Percepcja wpływu IOB na rozwój przedsiębiorczości w opinii beneficjentów wsparcia w województwie lubelskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 766 „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 62/2013.
211. Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005.
212. Dorożyński T., *Fundusze strukturalne UE jako instrument wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w świetle perspektywy finansowej 2007-2013*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
213. Douglas S.P., Craig C.S., *Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation*, "Journal of International Marketing", vol. 15, no. 1/2007.
214. Douma S., Schreuder H., *Economic Approaches to Organizations*, Pearson Education Limited, London 2013.
215. Dornie J., *The Competitive Process*, Duckworth, Londyn 1958.
216. Drab-Kurowska A., Sokół A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wyzwań rozwoju technologii XXI wieku*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2010.
217. Drew S., *Strategic Uses of E-Commerce by SMEs in the East of England*, "European Management Journal", vol. 21, no. 1/2003, s. 81.
218. Drucker P.F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
219. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
220. Dworzecki Z., Krejner-Nowicka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Grupa Doradcza Euroexpert, Warszawa 2002.
221. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
222. Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg W., Tomalak M., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
223. Earle-Chaffee E., *Three Models of Strategy*, "Academy of Management Review", vol. 10, no. 1/1985.
224. Easterby-Smith M., Lyles M.A., Tsang E.W.K., *Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects*, "Journal of Management Studies", vol. 45, no. 4/2008.
225. Edwards P., Sengupta S., Tsai Ch., *The Context-Dependent Nature of small firms' Relations with Support Agencies: A Three-Sector Study in the UK*, "International Small Business Journal", vol. 28, no. 6/2010.
226. *Effective Policies for Small Business: A Guide for the Policy Review Process and Strategic Plans for Micro, Small and Medium Enterprise Development*, OECD 2004.
227. Egan T.M., *Organizational Development: An Examination of Definitions and Dependent Variables*, "Organizational Development Journal", vol. 20, no. 2/2002.
228. Ellinger A.D., Watkins K.E., Marsick V.J., *Case Study Research Methods*, [w:] Swanson R.A., Holton E.F. (red.), *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005.
229. Ellis P.D., *The Essential Guide to Effect Sizes: Statistical Power, Meta-Analysis, and the Interpretation of Research Results*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
230. Epure D.T., Cusu D., *Business Incubators. Effective Means to Support Private Initiative*, "The Annals of The University of Suceava", vol. 10, no. 2/2010.
231. Escribano A., Fosfuri A., Tribó J.A., *Managing External Knowledge Flows: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Research Policy", vol. 38, no. 1/2009.
232. *Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw*, Komisja Europejska, Bruksela 2000.
233. Evans M., Avery S., Wallace D., Lipson K., *Essential Advanced General Mathematics. Third Edition*, Cambridge University Press, Port Melbourne, 2011.
234. Evans V., *Key Strategy Tools: The 80+ Tools for Every Manager to Build a Winning Strategy*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate 2013.
235. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.

236. Fabryczewska J., *Efektywność wykorzystania technik CADAC w badaniach rynku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, seria: Ekonomia i Zarządzanie”, nr 10/2005.
237. Famielec J., *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*, Wydawnictwo Secesja, AE w Krakowie, Kraków 1992.
238. Fan W., Yan Z., *Factors Affecting Response Rates of the Web Survey: A Systematic Review*, “Computers in Human Behavior”, vol. 26, no. 2/2010.
239. Farjoun M., *Towards an Organic Perspective on Strategy*, “Strategic Management Journal”, vol. 23, no. 7/2002.
240. Farvaque N., Voss E., *Guide for Training in SMEs*, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission, Lille/Hamburg 2009.
241. Federal Law, no. 209-FZ of July 24, 2007 *on Developing Small and Medium Scale Entrepreneurship in the Russian Federation*.
242. Felsenstein D., Swartz D., *Constraints to Small Business Development Across the Life Cycle. Some Evidence from Peripheral Areas in Israel*, Hebrew University of Jerusalem, Jerusalem 1993.
243. Ferreira J., Azevedo S., *Entrepreneurial Orientation as a Main Resource and Capability on Small Firm's Growth*, “Munich Personal RePEc Archive”, Working Paper, no. 5682/2007.
244. Ferreira N., Menezes R., Bentes S., *Cointegration and Structural Breaks in the PIIGS Economies*, “International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences”, vol. 3, no. 4/2013.
245. Filipiak B., Rusała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin 2009.
246. Filley A.C., Aldag R.J., *Characteristics and Measurement of an Organizational Typology*, “Academy of Management Journal”, vol. 21, no. 4/1978.
247. *Final Report of the Expert Group on Supporting the Internationalisation of SMEs*, European Commission, Brussels 2007.
248. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2013: An OECD Scoreboard. Final Report*, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD 2013.
249. Fink A., *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013.
250. Firlej K., *Absorpcja funduszy strukturalnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Prace Wydziału Nauk Przyrodniczych. Seria B. Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych”, nr 41(54)/2004.
251. Fischer E., Reuber A.R., *Support for Rapid-Growth Firms: a Comparison of the Views of Founders, Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers*, “Journal of Small Business Management”, vol. 41, no. 1/2003.
252. Fischer R.G., *The Delphi Method: A Description, Review, and Criticism*, “Journal of Academic Librarianship”, vol. 4, no. 2/1978.
253. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
254. Floyd D., McManus J., *The Role of SMEs in Improving the Competitive Position of the European Union*, “European Business Review”, vol. 17, no. 2/2005.
255. Forin A. (red.), *Przedsiębiorco skorzystaj*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
256. Fowler Jr. F.J., *Survey Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2009.
257. Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
258. Froud J., Johal S., Leaver A., Williams K., *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*, Routledge, Taylor and Francis, New York 2006.
259. Fu-Lai Yu T., *An Entrepreneurial Perspective of Institutional Change*, “Constitutional Political Economy”, vol. 12, no. 3/2001.
260. Funke F., Reips U.-D., *Why Semantic Differentials in Web-Based Research Should Be Made from Visual Analogue Scales and not from 5-Point Scales*, “Field Methods”, vol. 24, no. 3/2012.
261. Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992.
262. Gailmard S., *Statistical Modeling and Inference for Social Science*, Cambridge University Press, New York 2014.
263. Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka. Tom I i II*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000.

264. Gajewska M., Sokół A., Staśkiewicz A., *Fundusze Unii Europejskiej dla przedsiębiorców 2007-2013. Dotacje i środki pomocowe*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012.
265. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*. Wiedza, intuicja, strategię, etyka, Difin, Warszawa 2004.
266. Galtung J., *Theory and Methods of Social Research*, George Allen & Unwin Ltd., London 1967.
267. Gancarczyk M., *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
268. Garengo P., Bernardi G., *Organizational Capability in SMEs: Performance Measurement as a Key System in Supporting Company Development*, "International Journal of Productivity and Performance Management", vol. 56, no. 5/6/2007.
269. Gartner W.B., Mitchell T.R., Vesper K.H., *A Taxonomy of New Business Ventures*, "Journal of Business Venturing", vol. 4, no. 3/1989.
270. Gault F., *Innovation Strategies for a Global Economy: Development, Implementation, Measurement and Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
271. Geletkanycz M., Tepper B.J., *Publishing in AMJ-Part 6: Discussing the Implications*, "Academy of Management Journal", vol. 55, no. 2/2012.
272. Gélinas R., Bigras Y., *The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration?*, "Journal of Small Business Management", vol. 42, no. 3/2004.
273. Gibbons P.T., O'Connor T., *Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs*, "Journal of Small Business Management", vol. 43, no. 2/2005.
274. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
275. Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
276. Glińska-Neweś A., Godziszewski B., *Zarządzanie zasobami*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
277. Glueck W.F., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1980.
278. Głodek P., Pietras P., *Źródła finansowania dla komercjalizacji technologii i wiedzy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 2011.
279. Gold A.H., Malhotra A., Segars A.H., *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*, "Journal of Management Information Systems", vol. 18, no. 1/2001.
280. Goldberg M., Palladini E., *Chile: A Strategy to Promote Innovative Small and Medium Enterprises*, "Policy Research Working Paper", no. 4518, The World Bank, 2008.
281. Golonka M., *Konwergencja, konsolidacja, kooperacja – jak zmienia się branża technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT)*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2012.
282. Goritz A.S., *Incentives in Web Studies: Methodological Issues and a Review*, "International Journal of Internet Science", vol. 1, no. 1/2006.
283. Gorman G.G., McCarthy S., *Business Development Support and Knowledge-Based Businesses*, "Journal of Technology Transfer", vol. 31, no. 1/2006.
284. Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
285. Gospodarek T., *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010.
286. Górniewicz G., *Dług publiczny Włoch na tle pozostałych krajów grupy PIIGS*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy”, Tom 2/2012.
287. Górniewicz G., *Kryzys finansów publicznych w krajach grupy PIIGS*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 686 – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 47/2011.
288. Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
289. Gray C., *Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 9, no. 1/2002.
290. Green C.H., *The SBA Loan Book: The Complete Guide to Getting Financial Help Through the Small Business Administration*, Adams Media, Avon, MA 2010.
291. Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, "Harvard Business Review", vol. 50, no. 4/1972.
292. Groves R.M., Fowler Jr. F.J., Couper M.P., Lepkowski J.M., Singer E., Tourangeau R., *Survey Methodology*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.

293. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
294. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa 2013.
295. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
296. Grzeszczyk T.A., *Absorpcja funduszy strukturalnych przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2005.
297. Gudkova S., *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
298. Guerras-Martin L.A., Madhok A., Montoro-Sánchez A., *The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions*, “Business Research Quarterly”, vol. 17, no. 2/2014.
299. Gupta A.K., Govindarajan V., *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, “Strategic Management Journal”, vol. 21, no. 4/2000.
300. Guth W.D., Ginsberg A., *Corporate Entrepreneurship*, “Strategic Management Journal”, vol. 11, no. 5/1990.
301. Gwarda-Gruszczyńska E., *Modele procesu komercjalizacji nowych technologii w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania wyboru – kluczowe obszary decyzyjne*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013.
302. Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.
303. Hafer R.W., Jones G., *IQ and Entrepreneurship: International Evidence*, “GMU Working Paper in Economics”, no. 12-19/2012.
304. Hahn D., *Wachstumspolitik industriellen Unternehmen* [w:] *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 11/1970, [za:] J. Kortan, *Sytuacje i decyzje konstytutywne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Kortan J. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
305. Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., Tatham R.L., *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
306. Haire M., *Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations*, [w:] Haire M. (red.), *Modern Organization Theory*, John Wiley, Nowy Jork 1959.
307. Hall B.H., Maffioli A., *Evaluating the Impact of Technology Development Funds in Emerging Economies: Evidence from Latin-America*, “European Journal of Development Research”, vol. 20, no. 2/2008.
308. Haltiwanger J., Jarmin R., Krizan C.J., *Mom-and-Pop meet Big-Box: Complements or Substitutes?* “Journal of Urban Economics”, vol. 67, no. 1/2010.
309. Haltiwanger J., Jarmin R.S., Miranda J., *Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young*, “NBER Working Paper”, no. 16300, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2010.
310. Hasson D., Arnetz B.B., *Validation and Findings Comparings VAS vs. Likert Scales for Psychosocial Measurement*, “International Journal of Health Education”, vol. 8, no. 1/2005.
311. Haycock K., Cheadle A., Bluestone K.S., *Strategic Thinking. Lessons for Leadership from the Literature*, “Library Leadership and Management”, vol. 26, no. 3-4/2012.
312. Hedeker D., Gibbons R.D., *Longitudinal Data Analysis*, John Wiley & Sons, Hoboken 2006.
313. Helfat E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S.G., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford 2007.
314. Henrekson M., Johansson D., *Gazelles as Job Creators: a Survey and Interpretation of the Evidence*, “Small Business Economics”, vol. 35, no. 2/2010.
315. Henry M., Kneller R., Milner C., *Trade, Technology Transfer and National Efficiency in Developing Countries*, “European Economic Review”, vol. 53, no. 2/2009.
316. Hernández-Cánovas G., Koeter-Kant J., *SME Financing in Europe: Cross-Country Determinants of Bank Loan Maturity*, “International Small Business Journal”, vol. 29, no. 5/2011.
317. Herle E., *The Promotion of Small and Medium-Sized Enterprises in the EU*, GRIN Verlag, Norderstedt 2007.
318. Hjorth D., Steyaert C. (red.), *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship: A Second Movements in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar, Cheltenham 2004.
319. Hmieleski K.M., Baron R.A., *Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective*, “Academy of Management Journal”, vol. 52, no. 3/2009.
320. Hoerl R., Snee R., *Statistical Thinking: Improving Business Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken 2012.

321. Hoffmann T., *Absorpcja funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w Polsce*, „Przegląd Zachodni”, nr 2/2007.
322. Holcombe R.G., *Entrepreneurship and Economic Growth*, “Quarterly Journal of Austrian Economics”, vol. 1, no. 2/1998.
323. Honig B., Samuelsson M., *Planning and the Entrepreneur: A Longitudinal Examination of Nascent Entrepreneurs in Sweden*, “Journal of Small Business Management”, vol. 50, no. 3/2012.
324. Howard D., Hine D., *The Population of Organisations Life Cycle (POLC): Implications for Small Business Assistance Programs*, “International Small Business Journal”, vol. 15, no. 3/1997.
325. Hübner D., *Wpływ członkostwa w Unii Europejskiej na wzrost gospodarczy w Polsce*, [w:] Kołodko G.W. (red.), *Strategia szybkiego wzrostu gospodarczego w Polsce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
326. Hunt B., *Publishing Qualitative Research in Counseling Journals*, “Journal of Counseling & Development”, vol. 89, no. 3/2011.
327. Huppert R., *Stratégies de développement des P.M.I. françaises*, “Revue d'économie industrielle”, vol. 17, 3e trimestre/1981.
328. Ibararán P., Maffioli A., Stucchi R., *SME Policy and Firms' Productivity in Latin America*, IZA Discussion Paper no. 4486, The Institute for the Study of Labor, Bonn 2009.
329. *ICT, E-Business and SMEs*, “OECD Digital Economy Papers”, no. 88, OECD Publishing, Paris 2005.
330. Ilashchuk O., *Public Support for Start-Ups of Small and Medium Enterprises*, VDM Verlag Publishing, Saarbrücken 2011.
331. *Innovation Infrastructures Croatia*, Work Package 8: Innovation Support, Western Balkan Countries Inco-Net, Centre for Social Innovation 2011.
332. Ireland R.D., Webb J.W., *Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation*, “Business Horizons”, vol. 50, no. 1/2007.
333. Jackson J.H., Morgan C.P., *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, 1982.
334. Jacobs D., Kotzé P., van der Merwe A., Gerber A., *Enterprise Architecture for Small and Medium Enterprise Growth*, [w:] Albani A., Dietz J.L.G., Verelst J. (red.), *Advances in Enterprise Engineering V: First Enterprise Engineering Working Conference Proceedings*, LNBIP 79, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2011.
335. Jakubiak M., *Transfer wiedzy i innowacji do Polski. Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych i wymiany handlowej*, „Zeszyty BRE Bank – Case”, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Naukowa, Warszawa 2002.
336. Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
337. Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
338. Jankiewicz S., *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jako priorytet polityki gospodarczej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
339. Jankowska A., Marek M., *Dopuszczalność pomocy publicznej. Uregulowania wspólnotowe i krajowe*, C.H.Beck, Warszawa 2009.
340. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
341. Jay L., Schaper M., *Which Advisers do Micro-Firms Use? Some Australian Evidence*, “Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 10, no. 2/2003.
342. Jełowicki M., Kiezuń W., Leoński Z., Ostapczuk B., *Teoria organizacji i kierownictwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979.
343. Jemieliński D., Kostera M., *Narratives of Irony and Failure in Ethnographic Work*, “Canadian Journal of Administrative Sciences”, vol. 27, no. 4/2010.
344. Jeżak J., Piorunowska-Kokoszko J., *Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju małego i średniego przedsiębiorstwa (studium przypadku GK Komandor SA)*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
345. Jeżak J., *Strategie firm rodzinnych*, [w:] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
346. Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3/2002.

347. Jones G., Wadhwani R.D., *Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda*, Harvard Business School Working Paper, nr 07-007/2006.
348. Jones N., *SME's Life Cycle – Steps to Failure or Success?* "AU-GSB e-Journal", vol. 2, no. 2/2009.
349. Jones O., *The Persistence of Autocratic Management in Small Firms: TCS and Organisational Change*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", vol. 9, no. 6/2003.
350. Jooste C., Fourie B., *The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders*, "Southern African Business Review", vol. 13, no. 3/2009.
351. Julien P.A., *Introduction*, [w:] Julien P.A. (red.), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate Publishing, Brookfield 2000.
352. Julien P.A., *Vers une Typologie Multicritères des PME*, "Revue Internationale P.M.E.", vol. 3, no. 3-4/1990.
353. Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1995.
354. Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
355. Kaczmarek B., *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Difin, Warszawa 2012.
356. Kaleta A., *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
357. Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
358. Kasemets K., Kriisa R., Reiljan A., *SME Support Policy in European Union and Baltic States: Principles and Problems*, European Regional Science Association, ERSA conference paper nr ersa01p213/2001.
359. Kauffmann C., *Financing SMEs in Africa*, "Policy Insights", no. 7/2005.
360. Kazmi A., *Strategic Management And Business Policy*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi 2008.
361. Kazuyuki M., Shingo M., *Examining the University Industry Collaboration Policy in Japan: Patent analysis*, RIETI Discussion Paper Series 11-E-008, The Research Institute of Economy, Trade and Industry, 2011.
362. Keh H.T., Mai Nguyen T.T., Ng H.P., *The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs*, "Journal of Business Venturing", vol. 22, no. 4/2007.
363. Kelemen M.L., Bansal P., *The Conventions of Management Research and their Relevance to Management Practice*, "British Journal of Management", vol. 13, no. 2/2002.
364. Kelliher F., Reinl L., *A Resource-Based View of Micro-Firm Management Practice*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 16, no. 3/2009.
365. Kerlinger F.N., *Foundations of Behavioral Research*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1986.
366. Khan A.M., Manopichetwattana V., *Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics*, "Management Science", vol. 35, no. 5/1989.
367. Kielesińska A., *Formy wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2020*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 12/2010.
368. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
369. Kim C., Zhan W., Erramilli M.K., *Resources and Performance of International Joint Ventures: the Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Journal of Asia Business Studies", vol. 5, no. 2/2011.
370. Klat K., Matejun M., *Identification and Role of Organizational Culture in Small Enterprises*, [w:] Choderek M. (red.), *Organizational Relations as a Key Area of Positive Organizational Potential*, Nicolaus Copernicus University Press, Toruń 2012.
371. Kliesen K.L., Maués J.S., *Are Small Businesses the Biggest Producers of Jobs?* "The Regional Economist", no. 04/2011.
372. Klimek J., *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

373. Kogut-Jaworska M., *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWe, Warszawa 2008.
374. Kokocińska M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarkach europejskich*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
375. Koller M., Salzberger T., *Benchmarking in Service Marketing – a Longitudinal Analysis of the Customer*, "Benchmarking: An International Journal", vol. 16, no. 3/2009.
376. Kołodziejczak M., Sobczyk J.R., *Metodologiczne aspekty ogólnej charakterystyki organizacji i zarządzania jako odrębnej dyscypliny naukowej*, [w:] Błaszczuk W. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006.
377. *Komunikat: Przegląd programu "Small Business Act" dla Europy*, Rada Unii Europejskiej, COM(2011) 78, Bruksela 2011.
378. Koncerewicz B., *Incubatory przedsiębiorczości w północno-wschodniej Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998.
379. Kopiński D., *Pomoc rozwojowa. Teoria i polityka*, Difin, Warszawa 2011.
380. Korpysa J., *Kompetencje przedsiębiorcze właścicieli MSP*, [w:] Marjański A. (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom 14, zeszyt 3/2013.
381. Kortan J., *Sytuacje i decyzje konstytutywne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Kortan J. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
382. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
383. Koszałka J., Sluismans R.H.J., *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk/Blizen 2011.
384. Kot S.M., Jakubowski J., Sokołowski A., *Statystyka*, Difin, Warszawa 2011.
385. Kotabe M., Jiang C.X., Murray J.Y., *Managerial Ties, Knowledge Acquisition, Realized Absorptive Capacity and New Product Market Performance of Emerging Multinational Companies: A Case of China*, "Journal of World Business", vol. 46, no. 2/2011.
386. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982.
387. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
388. Kozan M.K., Oksoy D., Ozsoy O., *Owner Sacrifice and Small Business Growth*, "Journal of World Business", vol. 47, no. 3/2012.
389. Kozłowska M., *Europejskie kraje postsocjalistyczne – kraje zakończonej transformacji systemowej*, [w:] Swadźba S. (red.), *Systemy gospodarcze. Analiza porównawcza*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2011.
390. Kozłowski R., *Przeobrażenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006.
391. Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
392. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
393. Kraciuk J., *Kryzys finansowy strefy euro*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4(64)/2013.
394. Kraska-Miller M., *Nonparametric Statistics for Social and Behavioral Sciences*, CRC Press, Boca Raton 2013.
395. Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002.
396. Kraus S., Kauranen I., *Conceptualizing a Configuration Approach-Based Model of Strategic Entrepreneurship*, *International Journal of Strategic Management*, vol. 9, no. 2/2009.
397. Kraus S., Kauranen I., Reschke C.H., *Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship Using the Configuration Approach*, "Management Research Review", vol. 34, no. 1/2011.
398. Kraus S., Kauranen I., *Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?* "International Journal of Business Science and Applied Management", vol. 4, no. 1/2009.
399. Kraus S., Reiche B.S., Resche C.H., *Implications of Strategic Planning in SMEs for International Entrepreneurship Research and Practice*, [w:] Terziovski M. (red.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice*, Routledge, London 2007.
400. Kraus S., Reiche B.S., Reschke C.H., *The Role of Strategic Planning in SMEs: Literature Review and Implications*, materiały konferencyjne Annual Meeting of the British Academy of Management, British Academy of Management, Oxford 2005.

401. Krawiec F., *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007.
402. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
403. Kreitner R., *Principles of Management*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing, Boston 2008.
404. Krupski R., *Elastyczność organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
405. Krupski R., *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, [w:] Przybyła M. (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
406. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
407. Krupski R., Osbert-Pociecha G., *Elementy teorii elastycznej organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
408. Krupski R., *Planowanie strategiczne z okazją w tle*, [w:] Rokita J., Grudzewski W. (red.), *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2007.
409. Krupski R., *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/2005.
410. Krupski R., *Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
411. Krupski R., *Strategie elastyczne*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
412. Krupski R., *Strategie małych i średnich firm w języku zasobów*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
413. Krupski R., *Struktura strategii i cechy strategii*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
414. Krzakiewicz K., Stańda A., *Kultura przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bieniok H. (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2003.
415. Krzos G., *Analiza wpływu funduszy strukturalnych na wzrost konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
416. Krzyminiewska G., *Nierówności a rozwój społeczny świata*, [w:] Wolska G. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne. Polityka państwa a proces globalizacji*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
417. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
418. Kubera P., *Pomoc inwestycyjna dla przedsiębiorców w Unii Europejskiej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010.
419. Kubera P., *Z badań nad recepcją pomocy inwestycyjnej UE dla MŚP*, [w:] Otto J., Stanisławski R. (red.), *Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
420. Kuciński K., *Przedmiot nauk ekonomicznych*, [w:] Kuciński K. (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2010.
421. Kuczevska L., *Pomoc publiczna dla sektora MSP w Europie Zachodniej*, [w:] Misiąg F. (red.), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa 2005.
422. Kunkel S.W., *Toward a Typology of Entrepreneurial Activities*, “Academy of Entrepreneurship Journal”, vol. 7, no. 1/2001.
423. Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G., Hornsby J.S., *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, “Entrepreneurship Theory & Practice”, vol. 29, no. 6/2005.
424. Kurnal J. (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
425. Kurowska M., Matejun M., Szymańska K., *Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.

426. Kutllovci E., Shala V., *The Role of Strategic Management on Small Business Growth in Kosovo*, "International Journal of Business and Social Research", vol. 3, no. 4/2013.
427. Kuura A., *Entrepreneurship Policy in Estonia*, MPRA Paper No. 676, Munich Personal RePec Archive, Munich 2006.
428. Kwieciński L., *Parki technologiczne jako element polityki badawczo-rozwojowej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
429. Lachiewicz S., Firkowski M., Zdrajkowska H., *Cykl życia małego przedsiębiorstwa*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Elipsa”, Łódź 2000.
430. Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
431. Lachiewicz S., Matejun M., Mosińska S., *Zarządzanie wiedzą, projektami i współpracą w procesie przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
432. Lachiewicz S., Matejun M., *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
433. Lachiewicz S., Matejun M., *Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej*, [w:] Staniec I. (red.), *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
434. Lachiewicz S., Matejun M., *Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością*, [w:] Rudolf S. (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
435. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
436. Lachiewicz S., Załączny L., *Małe firmy w gospodarce rynkowej*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
437. Lachiewicz S., Zdrajkowska H., *Cykl życia małej firmy*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo PL, Łódź 2003.
438. Lambries D., *Computerized Self-Administered Questionnaires (CSAQ)*, [w:] Lavrakas P.J. (red.), *Encyclopedia of Survey Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2008.
439. Lane P.J., Koka B.R., Pathak S., *The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct*, "Academy of Management Review", vol. 31, no. 4/2006.
440. Lane P.J., Lubatkin M., *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*, "Strategic Management Journal", vol. 19, no. 5/1998.
441. Lange O., *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*, PWN, Warszawa 1962.
442. Lans T., Hulsink W., Baert H., Mulder M., *Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights from the Competence-Based Approach*, "Journal of Enterprising Culture", vol. 16, no. 4/2008.
443. Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
444. Le Châtelier H., *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa 1926.
445. LeBrasseur R., Zanibbi L., Zinger T.J., *Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-Ups*, "International Small Business Journal", vol. 21, no. 3/2003.
446. Lech M., Wszolek-Lech D., *Jak prawidłowo rozliczyć projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2011.
447. Lee S., Park G., Yoon B., Park J., *Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model*, "Research Policy", vol. 39, no. 2/2010.
448. Leitner K-H., Guldenberg S., *Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: a Longitudinal Study of Austrian SMEs*, "Small Business Economics", vol. 35, no. 2/2010.
449. Lenny Koh S.C., Demirbag M., Bayraktar E., Tatoglu E., S. Zaim, *The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SMEs*, "Industrial Management & Data Systems", vol. 107, no. 1/2007.
450. Leszczyńska A., *Absorpcja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011.

451. Levie J., Lichtenstein B.B., *From "Stages" of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change*, "Working Paper" nr WP08-02, Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Glasgow 2008.
452. Levy M., Powell P., *Exploring SME Internet Adoption: Towards a Contingent Model*, "Electronic Markets", vol. 13, no. 2/2003.
453. Levy M., Powell P., *Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.
454. Lewin K., *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, "Human Relations", vol. 1, no. 1/1947.
455. Lewis L.K., *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*, John Wiley & Sons, Chichester 2011.
456. Liao J., Welsch H., Stoica M., *Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 28, no. 1/2003.
457. Lichtarski J., Haus B., *Współpraca przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi*, [w:] L. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
458. Lichtenthaler U., *Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes*, "Academy of Management Journal", vol. 52, no. 4/2009.
459. Likert R., *A Technique for the Measurement of Attitudes*, "Archives of Psychology", vol. 22, no. 140/1932.
460. Limère A., Laveren E., Van Hoof K., *A Classification Model for Firm Growth on the Basis of Ambitions, External Potential and Resources by Means of Decision Tree Induction*, materiały konferencyjne RENT XVII: Research in Entrepreneurship and Small Business, EIASM, Łódź 2003.
461. Lindič J., Bavdaž M., Kovačič H., *Higher Growth Through the Blue Ocean Strategy: Implications for Economic Policy*, "Research Policy", vol. 41, no. 5/2012.
462. Linstone H.A., Turoff M., *Introduction*, [w:] H.A. Linstone, M. Turoff (red.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Murray Turoff and Harold A. Linstone, 2002.
463. Lipczyński T., *Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 1(31)/2014.
464. Lipieta A., *Analiza i prognozowanie rozwoju społecznego Polski w porównaniu z krajami Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe UE w Krakowie”, nr 813/2010.
465. Lisiński M., *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 774/2008.
466. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
467. Lisiński M., *Przegląd paradygmatów zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 856/2011.
468. Lisowska R., Stanisławski R., *Obszary i instrumenty wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań na przykładzie województwa łódzkiego*, [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.
469. Lisowska R., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013.
470. Lissowski O., *Instrumenty finansowe wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1998.
471. Listwan T., *Strategiczne zarządzanie kadrami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Listwan T., Mruk H. (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009.
472. Liu X., *SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering*, [w:] Lim H. (ed.), *SME in Asia and Globalization*, ERIA Research Project Report 2007, no. 5, ERIA, Bangkok 2008.
473. Lomash S., Mishra P.K., *Business Policy and Strategic Management*, Vikas Publishing House Pvt Ltd, New Delhi 2003.
474. Lomax R.G., Hahs-Vaughn D.L., *An Introduction to Statistical Concepts, Third Edition*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York 2013.
475. Lopriore M., *Supporting Enterprise Development and SME in Europe*, "Eipascopie", no. 2/2009.
476. Lorenz E., Lundvall B.A., Arundel A., Valeyre A., *How Europe's Economies Learn*, "Industrial and Corporate Change", vol. 16, no. 6/2007.

477. Lukács E., *The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially in Europe*, "European Integration Studies", vol. 4, no. 1/2005.
478. Lyons T.S., *The Entrepreneurial League System: Transforming Your Community's Economy Through Enterprise Development*, The Appalachian Regional Commission, Washington 2002.
479. Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
480. Łuczka T., *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.
481. Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa-Poznań 2001.
482. Łuczka T., Lachiewicz S., Stawasz E., *Rozwój badań w zakresie zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
483. Łuczka T., *Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
484. Łuczka T., *Pojęcie klasy średniej a kategoria małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 3/1995.
485. Łuczyszyn A., *Absorpcja środków unijnych przez podmioty sektora finansów publicznych na wybranym przykładzie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 31/2010.
486. Łunarski J., *Zarządzanie technologiami. Ocena i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009.
487. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
488. Machel W., *Paradoksy strategiczne*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
489. Macias J., *Przedsiębiorczość strategiczna – kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa w czasach burzliwych*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2010.
490. Maeda K. (red.), *2012 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan Small Business Research Institute, Tokyo 2012.
491. Maik R., Goloś A., Szczerbacz K., Walkiewicz P., *Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
492. Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.
493. Majewski R., *Ewolucja definiowania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, [w:] Winiarski M. (red.), *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*, Acta Universitatis Wratislaviensis, no. 2756, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
494. Majumdar S., *Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organisations: A Conceptual Model*, „Journal of Entrepreneurship”, vol. 17, no. 2/2008.
495. Makać W., Urbanek-Krzysztofia D., *Metody opisu statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
496. Malara Z., Pajkert A., *Bezpieczeństwo i ochrona wiedzy w praktyce organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Doświadczenia z badań*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
497. Malhotra A., Gosain S., El Sawy O.A., *Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation*, „MIS Quarterly”, vol. 29, no. 1/2005.
498. Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F., *The Competitiveness of Small and Medium Enterprises – A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies*, „Journal of Business Venturing”, vol. 17, no. 2/2002.
499. Marcati A., Guidao G., Pelusob A.M., *The Role of SME Entrepreneurs' Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations*, „Research Policy”, vol. 37, no. 9/2008.
500. Marchesnay M., *Small Firms and Growth: a French "Hyper-Modern" View*, [w:] Fueglistaller U., Volery T., Weber W. (red.), *Value Creation in Entrepreneurship and SMEs*, Rencontres de St-Gall 2004, KMU Verlag HSG, 2004.
501. Marjański A., *Strategie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012.

502. Markman G.D., Baron R.A., *Person–Entrepreneurship Fit: Why Some People are More Successful as Entrepreneurs than Others*, "Human Resource Management Review", vol. 13, no. 2/2003.
503. Marris R., *A Model of the "Managerial" Enterprise*, "The Quarterly Journal of Economics", vol. 77, no. 2/1963.
504. Marris R., *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*, McMillan, Londyn 1964.
505. Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan, New York 1948.
506. Masłyk-Musiał E., *Badawcze wyzwania w naukach o zarządzaniu*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
507. Masłyk-Musiał E., *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.
508. Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
509. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
510. Mason C.M., *Public Policy Support for the Informal Venture Capital Market in Europe: A Critical Review*, "International Small Business Journal", vol. 27, no. 5/2009.
511. Masurel E., Van Montfort K., *Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*, "Journal of Small Business Management", vol. 44, no. 3/2006.
512. Matejun M., *Analiza zewnętrznych prawno-podatkowych barier rozwoju firm sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 43/2007.
513. Matejun M., *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008.
514. Matejun M., *Instruments Supporting Development in the Life Cycle of Small and Medium-Sized Enterprises*, "International Journal of Economic Sciences", vol. 2, no. 1/2013.
515. Matejun M., *Kompetencje menedżerów w procesie internacjonalizacji małych i średnich firm technologicznych*, [w:] Potocki A. (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
516. Matejun M., *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10/2011.
517. Matejun M., *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] Kuczmera-Ludwiczynska E. (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
518. Matejun M., *Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7/2012.
519. Matejun M., *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 666 – Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 19/2011.
520. Matejun M., *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
521. Matejun M., Miller M., *Wpływ integracji europejskiej na rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M., Szczepańczyk M. (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
522. Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
523. Matejun M., Przepióra P., *Absorpcja wsparcia w procesach rozwojowych przedsiębiorstw – studium przypadku małej firmy*, [w:] Bielawska A. (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 752 – Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 102/2013.
524. Matejun M., *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012.
525. Matejun M., *Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych*, [w:] Lachiewicz S., Staniec I. (red.), *Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2007.

526. 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.
527. Matejun M., Szczepańczyk M., *Strategic Determinants of the Use of Development-Support Instruments in the Management of SMEs*, “Mediterranean Journal of Social Sciences”, vol. 4, no. 3/2013.
528. Matejun M., Szymańska K., Walecka A., *Przykłady rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw opartego na koncepcji przedsiębiorczości technologicznej*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
529. Matejun M., *The Role of Flexibility in Building the Competitiveness of Small and Medium Enterprises*, “Management”, vol. 18, no. 1/2014.
530. Matejun M., *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
531. Matejun M., *Wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju MSP na poziomie strategicznym – założenia do modelu*, “Management”, vol. 16, no. 1/2012.
532. Matejun M., *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz A. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 116, Wrocław 2010.
533. Mathé J.Ch., *Politique générale de l'entreprise. Analyse et management stratégiques*, Economica, Paris 1987.
534. Matkowski Z., Próchniak M., Rapacki R., *Nowe i stare kraje Unii Europejskiej: konwergencja czy dywergencja?* [w:] Walczyk K. (red.), *Badania koniunktury – zwierciadło gospodarki. Część II*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH”, nr 91/2013.
535. Matkowski Z., Próchniak M., *Zbieżność rozwoju gospodarczego Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej w stosunku do Unii Europejskiej*, „Zarządzanie Ryzykiem”, nr 30/2009.
536. Matusiak K.B., Guliński J. (red.), *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
537. Mazzarol T.W., Reboud S., Clark D., *In Search of the 'SME Ordinaire' – Towards a Taxonomy*, Referat przygotowany na konferencję: “Back to the Future: Changes in Perspectives of Global Entrepreneurship and Innovation”, 56th Annual ICSB World Conference, 15-18 June, Stockholm, Sweden 2011.
538. McDermott D.R., Stock J.R., *An Application of the Project Delphi Forecasting Method to Logistics Management*, “Journal of Business Logistics”, vol. 2, no. 1/1980.
539. McIlquham-Schmidt A., *Strategic Planning and Corporate Performance. What is the Relationship?* Aarhus School of Business at Aarhus University, Department of Management, Working Paper, no. 2010-02.
540. McLean G.N., *Organization Development: Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005.
541. McMahon R.G.P., *Stage Models of SME Growth Reconsidered*, “Small Enterprise Research: Journal of SEAAANZ”, vol. 6, no. 2/1998.
542. Michalak J.M., *Cultural Catalysts and Barriers of Organizational Change Management: a Preliminary Overview*, “Journal of Intercultural Management”, vol. 2, no. 2/2010.
543. Michnik J., *Przegląd metod decyzyjnych w procesie wdrażania innowacji w organizacjach gospodarczych*, [w:] Trzaskalik T. (red.), *Badania operacyjne. Metody i zastosowania*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 62/2011.
544. Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981.
545. Mikołajczyk B., *Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2007.
546. Mikołajczyk B., Krawczyk M., *Aniołowie biznesu w sektorze MSP*, Difin, Warszawa 2007.
547. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003.
548. Mikosik S., *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, PWN, Warszawa 1993.
549. Mikula B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.

550. Mikula B., *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
551. Mikula B., Makowiec M., *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe nr 801”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009.
552. Mikula B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
553. Mikula B., Potocki A., *Metody wspomagające rozwój wiedzy w organizacji*, [w:] Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
554. Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J., *Organizational Strategy, Structure and Process*, „Academy of Management Review”, vol. 3, no. 3/1978.
555. Miller D., *The Genesis of Configuration*, „Academy of Management Review”, vol. 12, no. 4/1987.
556. Millward H., Byrne Ch., Walters A., Lewis A., *New Product Development within Small And Medium-Sized Enterprises: Analysis Through Technology Management Maps*, „International Journal of Innovation and Technology Management”, vol. 3, no. 3/2006.
557. Millward H., Dorrington P., Lewis A., *Challenges in Implementing Design-Led Technologies in Small Manufacturing Companies*, „Industry and Higher Education”, vol. 18, no. 6/2004.
558. Minbaeva D., Pedersen T., Björkman I., Fey C.F., Park H.J., *MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM*, „Journal of International Business Studies”, vol. 34, no. 6/2003.
559. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 2005.
560. Mintzberg H., *Rise and Fall of Strategic Planning*, Pearson Education Limited, Harlow 2000.
561. Mintzberg H., *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, „California Management Review”, vol. 30, no. 1/1987.
562. Mintzberg H., *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies*, „California Management Review”, vol. 30, no. 1/1987.
563. Mintzberg H., *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
564. Miszczak T., „Horyzont 2020” a rozwój małych firm technologicznych, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 12/2014.
565. Mitchell M., J. Jolley, *Research Design Explained*, Wadsworth – Cengage Learning, Belmont 2013.
566. Mitchelmore S., Rowley J., *Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, vol. 16, no. 2/2010.
567. Moczulska M., *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.
568. Moczydłowska J.M., *Przedsiębiorczość – perspektywa behawioralna*, [w:] Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
569. Monette D.R., Sullivan T.J., DeJong C.R., Hilton T.P., *Applied Social Research: A Tool for the Human Services*, Brooks/Cole, Cengage Learning, Belmont 2014.
570. Moos B., Beimbom D., Wagner H-T., Weitzel T., *Knowledge Management Systems, Absorptive Capacity, and Innovation Success*, Proceedings of 19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011, Helsinki, Finland, 06/2011.
571. Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
572. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
573. Morle P., Kitschke Z., Jones A., Tanchel J., *Silicon Beach Building Momentum, A Study of the Australian Startup Ecosystem*, Deloitte Private, Startup Genome, Sydney 2012.
574. Moszkowicz M., *Luki strategiczne – statyczna i dynamiczna*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/1999.
575. Moszkowicz M., *Podmiotowe ujęcie strategii – kluczowe wybory strategiczne*, [w:] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
576. Mu J., Tang F., MacLachlan D.L., *Absorptive and Disseminative Capacity: Knowledge Transfer in Intra-Organization Networks*, „Expert Systems with Applications”, vol. 37, no. 1/2010.
577. Mugler J., *The Configuration Approach to the Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises*, materiały konferencyjne Science in Engineering, Economics and Education, Budapest Tech International Jubilee Conference, Budapest 2004.

578. Murphy G.B., Trailer J.W., Hill R.C., *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, "Journal of Business Research", vol. 36, no. 1/1996.
579. Musangu L.M., Kekwaletswe R.M., *Comparison of Likert Scale with Visual Analogue Scale for Strategic Information Systems Planning Measurements: A Preliminary Study*, [w:] Nunes M.B., Isaias P., Powell P. (red.), *Proceedings of the IADIS International Conference Information Systems*, Berlin 2012.
580. Muscio A., *The Impact of Absorptive Capacity on SMEs' Collaboration*, "Economics of Innovation and New Technology", vol. 16, no. 8/2007.
581. Myers M.D., *Qualitative Research in Business and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks 2013.
582. Nag R., Hambrick D.C., Chen M.-J., *What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, "Strategic Management Journal", vol. 28, no. 9/2007.
583. Navarro J.L.B., Casillas J.C., Baringer B., *Forms of Growth: How SMEs Combine Forms of Growth to Achieve High Growth*, "Journal of Management & Organization", vol. 18, no. 1/2012.
584. Neculiță V., Neculiță M., *EU Regional Policy. Realities and Perspectives on the Absorption of European Funds*, "Annals of 'Dunarea de Jos' University of Galati", vol. 18, no. 2/2012.
585. Nicolescu O., *Main Features of SMEs Organisation System*, "Review of International Comparative Management", vol. 10, no. 3/2009.
586. Niedzielski P., Jazwiński I., *Polityka regionalna i innowacje w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa zachodniopomorskiego*, [w:] Pangsy-Kania S. (red.), *Wiedza i innowacje w rozwoju polskich regionów: siły motoryczne i bariery*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
587. Niemczyk J., *Filozofie i szkoły strategii*, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
588. Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
589. Niemczyk J., *Możliwości funkcjonowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w sieciach międzyorganizacyjnych*, [w:] Listwan T., Mruk H. (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009.
590. Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
591. Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
592. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?* Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004.
593. Nogalski B., Machel W., *Paradoksy strategiczne na rynku dealerów samochodów osobowych*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice 2009.
594. Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykrzysowe przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
595. Nogalski B., Ronkowski R., *Współczesne przedsiębiorstwo, problemy funkcjonowania i zatrudniania*, „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
596. Nogalski B., *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
597. Nogalski B., *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?* „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 22, nr 2/2013.
598. Nogalski B., Szpitter A., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Problemy zarządzania strategicznego małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Orientacja na okazje*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
599. Nogalski B., Szpitter A., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Wiedza jako kluczowa determinanta strategicznej orientacji przedsiębiorstwa na okazje – studium przypadku*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.

600. Nogalski B., Szpitter A., *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i realia badawcze*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
601. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Identyfikacja form zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach budowlanych w świetle wyników badań empirycznych*, [w:] Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
602. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Wiedza o otoczeniu a innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, [w:] Lachiewicz S., Adamik A., Matejun M. (red.), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
603. Nonaka I., Toyama R., Konno N., SECI, *Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, "Long Range Planning", vol. 33, no. 1/2000.
604. Nordlöf K., Wijk K., Lindberg P., *A Comparison of Managers' and Safety Delegates' Perceptions of Work Environment Priorities in the Manufacturing Industry*, "Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries", vol. 22, no. 3/2012.
605. North D., Smallbone D., Vickers I., *Public Sector Support for Innovating SMEs*, "Small Business Economics", vol. 16, no. 4/2001.
606. Nowak M., *Wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i w Niemczech*, [w:] Fic M. (red.), *Polityka regionalna i lokalna w aspekcie wejścia Polski do UE*, PWSZ, Sulechów 2004.
607. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2008.
608. Nowak S., *Pojęcia i wskaźniki*, [w:] Nowak S. (red.), *Studia z metodologii badań społecznych*, PWN, Warszawa 1965.
609. O'Farrell P.N., Hitchens D.M.W.N., *Alternative Theories of Small-Firm Growth: a Critical Review*, "Environment and Planning" A, vol. 20, no. 10/1988.
610. Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
611. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1999.
612. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook – 2005 Edition*, OECD Publishing, 2005.
613. Okoli C., Pawlowski S.D., *The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications*, "Information & Management", vol. 42, no. 1/2004.
614. Oleksyn T., *Granice zarządzania*, [w:] Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
615. Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2009.
616. O'Regan N., Kling G., Ghobadian A., Perren L., *Strategic Positioning and Grand Strategies for High-Technology SMEs*, "Strategic Change", vol. 21, no. 5-6/2012.
617. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.
618. Osarenkhoe A., *A Study of Inter-Firm Dynamics Between Competition and Cooperation – A Coopetition Strategy*, "Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management", vol. 17, no. 3-4/2010.
619. Osiadacz J., *Proces audytu technologicznego w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wrocław 2011.
620. Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., *Statystyka. Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
621. Otolński E., *Istota i kreowanie przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/1996.
622. Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, "Journal of International Business Studies", vol. 36, no. 1/2005.
623. Paliszkievicz J., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
624. Paliwoda S.J., *Predicting the Future Using Delphi*, "Management Decision", vol. 21, no. 1/1983.
625. Panfiluk E., *Absorpcja wydatków inwestycyjnych z funduszy strukturalnych na rozwój turystyki w województwie podlaskim*, "Economy and Management", no. 1/2010.
626. Paniagua J.S., Sapena J.B., Tamarit C., *Public Solvency of PIIGS: a Matter of Discipline or Mostly Confidence?* Referat przygotowany na konferencję XVII Applied Economics Meeting, 5-6 June, Gran Canaria, 2014.

627. Parnell J.A., *Uncertainty, Generic Strategy, Strategic Clarity, and Performance of Retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States*, "Journal of Small Business Management", vol. 51, no. 2/2013.
628. Paulos J.A., *Once Upon a Number: The Hidden Mathematical Logic of Stories*, Basic Books, New York 1998.
629. Pell A., Fogelman K., *Analysing Quantitative Data*, [w:] Briggs A.R.J., Coleman M. (red.), *Research Methods in Educational Leadership and Management*, Sage Publications, London 2007.
630. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
631. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
632. Penrose E., Pitelis Ch., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 2009.
633. Pera J., *Kryzys strefy euro a dyktomia jej mechanizmów systemowych – próba oceny*, „Acta Universitatis Lodzensis – Folia Oeconomica”, nr 273/2012.
634. Perechuda K., *Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie*. [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
635. Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002.
636. Phelps R., Adams R., Bessant J., *Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning*, "International Journal of Management Reviews", vol. 9, no. 1/2007.
637. Piasecki B., *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Lódź 2001.
638. Piasecki B., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001.
639. Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1998.
640. Piasecki B., Rogut A., *Foresight i obserwatoria technologiczne jako dobre praktyki wspierania firm w zakresie zarządzania i zmian technologicznych*, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
641. Piasecki B., *Wstęp*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Lódź 2001.
642. Piech K., „Tradycyjne” metody heurystyczne – przegląd i zastosowania, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 40/2003.
643. Piech K., *Wprowadzenie do heurystyki*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 39/2003.
644. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
645. Pięrcionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
646. Pięrcionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
647. Pietras P., Głodek P., *Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 2011.
648. Pietroboli C., Rabellotti R. (red.), *Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America*, Inter-American Development Bank, Washington 2006.
649. Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S., *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2003.
650. Plummer R., Armitage D.R., *Charting the New Territory of Adaptive Co-management: A Delphi Study*, "Ecology and Society", vol. 12, no. 2/2007.
651. Pluta W., *Strategiczne zarządzanie finansami*, Ekspert Wydawnictwo i Doradztwo, Wrocław 1996.
652. Płoszaj A., *Instytucje wsparcia biznesu i promowania innowacji w województwie lubelskim*, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Warszawa 2012.
653. Pokorski J. (red.), *Ocena instrumentów wsparcia bezpośredniego przedsiębiorstw. Podsumowanie wyników ewaluacji wybranych Działów SPO WKP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
654. Popper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
655. Porter M.E., *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2010.
656. Poutziouris P., Hadjielias E., Marinova M., *Restructuring in SMEs: Cyprus*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2012.

657. Poznańska K., *Cykle życia przedsiębiorstw a instytucjonalna infrastruktura ich funkcjonowania*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
658. Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/1994.
659. Poznańska K., *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i polityce gospodarczej*, [w:] Niedzielski P., Guliński J., Matusiak K.B. (red.), *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 579 – Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 47/2010.
660. Poźdźik R., *Fundusze unijne. Zasady finansowania projektów ze środków unijnych w Polsce w latach 2007-2013*, Oficyna Wydawnicza Verba, Lublin 2009.
661. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
662. Program „Small Business Act” dla Europy: „Najpierw myśl na małą skalę”, Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, KOM(2008) 394, Bruksela 2008.
663. *Przedsiębiorczość w Polsce 2012*, Raport Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2012.
664. Przepióra P., *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.
665. Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
666. Pueyo A., Mendiluce M., Sanchez Naranjo M., Lumbreras J., *How to Increase Technology Transfers to Developing Countries: a Synthesis of the Evidence*, „Climate Policy”, no. 12/2012.
667. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., *An Empirical Taxonomy of Structure of Work Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 14, no. 1/1969.
668. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C., *Dimensions of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 13, no. 1/1968.
669. Pümpin C., Prange J., *Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*, Campus-Verlag, Frankfurt 1991.
670. Rae D., Carswell M., *Using a Life-Story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: the Development of a Conceptual Model and Its Implications in the Design of Learning Experiences*, „Education + Training”, vol. 42, no. 4-5/2000.
671. Raju P.S., Loniala S.C., Crum M.D., *Market Orientation in the Context of SMEs: A Conceptual Framework*, „Journal of Business Research”, vol. 64, no. 12/2011.
672. Rakićević Z., Omerbegović-Bijelović J., Lazić-Rašović G., *Improvement of SMEs Environmental Support Planning Based on New Structure of Support Determination*, [w:] Jakšić M.L., Rakočević S.B. (red.), *Proceedings of the XIII International Symposium SymOrg 2012: Innovative Management and Business Performance*, University of Belgrade, Belgrade 2012.
673. Ratner C., *Cultural Psychology and Qualitative Methodology: Theoretical and Empirical Considerations*, Plenum Press, New York 1997.
674. Raymond L., Cadieux L., St-Pierre J., *Implications of the SME Owner-Manager's Business Venturing Mode: Comparing Founders, Acquirers and Successors*, „Journal of Enterprising Culture”, vol. 20, no. 1/2012.
675. Regmi K., Naidoo J., Pilkington P., *Understanding the Processes of Translation and Transliteration in Qualitative Research*, „International Journal of Qualitative Methods”, vol. 9, no. 1/2010.
676. Reips U.-D., Funke F., *Interval-Level Measurement with Visual Analogue Scales in Internet-Based Research: VAS Generator*, „Behavior Research Methods”, vol. 40, no. 3/2008.
677. *Report on Training and Support Structures for Young SMEs in Bulgaria*, European Management Centre, 2009.
678. Reschke C.H., *Psychology in Entrepreneurship and Economic Evolution*, materiały konferencyjne 18th Annual High Technology Small Firms Conference, University of Twente, Enschede 2010.
679. Rębacz H., *Przedsiębiorczość we współczesnej gospodarce i społeczeństwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Zeszyt nr 12/1999.
680. Riddell R.C., *Does Foreign Aid Really Work?* Oxford University Press, Oxford 2007.
681. Ridder H., Hoon Ch., McCandless A., *The Theoretical Contribution of Case Study Research to the Field of Strategy and Management*, [w:] Bergh D.D., Ketchen D.J. (red.), *Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 5, Emerald Group Publishing, Bingley 2009.

682. Rizzoni A., *Technological Innovation and Small Firms: A Taxonomy*, „International Small Business Journal”, vol. 9, no. 3/1991.
683. Robson P.J.A., Bennett R.J., *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*, „Small Business Economics”, vol. 15, no. 3/2000.
684. Rocha R., Farazi S., Khouri R., Pearce D., *The Status of Bank Lending to SMEs in the Middle East and North Africa Region: the Results of a Joint Survey of the Union of Arab Banks and the World Bank*, The World Bank, The Union of Arab Banks, 2010.
685. Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 1962.
686. Rogowski W., Bauer K., Groele B., Kopczewska K., Wędzki D., *Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach polityki II szansy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
687. Rogut A., Piasecki B., *Innowacyjność firm włókienniczo-odzieżowych. Poznawanie potrzeb. Przelamywanie barier*, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym, SWSPiZ, Łódź 2007.
688. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
689. Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
690. Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
691. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
692. Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: a Co-Word Analysis*, „Strategic Management Journal”, vol. 33, no. 2/2012.
693. Ropęga J., *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2013.
694. Roszyk-Kowalska G., Stańda A., *Kulturowoorganizacyjny kontekst przedsiębiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
695. Rowe G., Wright G., *The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis*, „International Journal of Forecasting”, vol. 15, no. 4/1999.
696. Rowley J., *The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy*, „Journal of Information Science”, vol. 33, no. 2/2007.
697. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz.U. 2011, nr 179, poz. 1065).
698. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE), nr 1260/1999, Dz.U. L 210 z 31.7.2006.
699. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1085/2006 z dnia 17 lipca 2006 r. ustanawiające instrument pomocy przedakcesyjnej (IPA), Dz.U. L 210 z 31.7.2006.
700. Różański J., Gwarda-Gruszczyńska E., *Rekomendacje dla regionu łódzkiego w zakresie kształtowania współpracy między sferą nauki a biznesem*, [w:] *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź 2013.
701. Różański J., *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
702. Rubin A., Babbie E., *Essential Research Methods for Social Work*, Brooks/Cole, Cengage Learning, Belmont 2013.
703. Rudawska I., *Trendy epidemiologiczno-demograficzne jako wyzwanie dla europejskich systemów ochrony zdrowia*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 1(41)/2013, t. 2.
704. Rutka R., Czerska M., Kunc L., *Koncepcja wykorzystania pracowników w wieku przedemerytalnym w procesie dzielenia się wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
705. Rutka R., *Kształtowanie zachowań przez kierownika*, [w:] Rutka R., Wróbel P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
706. Saadani Y., Arvai Z., Rocha R., *Assessing Credit Guarantee Schemes in the Middle East and North Africa Region*, „Policy Research Working Paper”, nr 5612, The World Bank, Washington 2011.

707. Safin K., *Ciągłość i zmiana w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2014.
708. Safin K., Pabjan B., Pluta J., *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014.
709. Safin K., *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
710. Safin K., *Uwarunkowania rozwoju MSP*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
711. Safin K., *Wybór 1: strategia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
712. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
713. Sakieva Z., *The Use of Intellectual Property by Small and Middle-sized Enterprises*, GRIN Verlag, Norderstedt 2009.
714. Samecki P., *Zagraniczna pomoc ekonomiczna: wybrane kwestie teorii i polityki pomocy dla krajów rozwijających się*, PECAT, Warszawa 1997.
715. Särndal C.E., Swensson B., Wretman J., *Model Assisted Survey Sampling*, Springer-Verlag, New York 2003.
716. Sarstedt M., Mooi E., *A Concise Guide to Market Research*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2014.
717. Sawicki J., *Dynamika zmian w bilansie płatniczym krajów Unii Gospodarczej i Walutowej – wnioski dla Polski*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1(269)/2014.
718. Schallenkamp K., Smith W.L., *Entrepreneurial Skills Assessment: the Perspective of SBDC Directors*, “International Journal of Management and Enterprise Development”, vol. 5, no. 1-2/2008.
719. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie, kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008.
720. Schmalzer T., Frech B., Wenzel R., Mahajan L., *Global Entrepreneurship Monitor 2012. Bericht zur Lage des Unternehmertums in Österreich*, FH Joanneum, Graz 2013.
721. Schmieman M., *Enterprises by Size Class – Overview of SMEs in the EU*, “Statistics in Focus”, no. 31/2008.
722. Schmitt-Degenhardt S., Stamm A., Zehdicker M., *The Growth Gap: A Small Enterprise Phenomenon*, German Agency for Technical Cooperation (GTZ), San Salvador 2002.
723. Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 2009.
724. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN Warszawa 1960.
725. Schwab K. (red.), *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum, Geneva 2014.
726. Scott M., Bruce R., *Five Stages of Growth in Small Business*, “Long Range Planning”, vol. 20, no. 3/1987.
727. Scribner S., *Introduction to Strategic Management*, [w:] *Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform*, U.S. Agency for International Development, Washington 2000.
728. Šebestová J., Nowáková K., *Dynamic Strategy for Sustainable Business Development: Mania or Hazard?* “The Amfiteatru Economic Journal”, vol. 15, no. 34/2013.
729. Seruga M., *Zasady korzystania z usług proinnowacyjnych KSU świadczonych przez Krajową Sieć Innowacji KSU*, [w:] A. Forin (red.), *Przedsiębiorco skorzystaj*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
730. Sethi A.K., Sethi S.P., *Flexibility in Manufacturing: a Survey*, “International Journal of Flexible Manufacturing Systems”, vol. 2, no. 4/1990.
731. Shane S., *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003.
732. Shane S., Venkataraman S., *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, “Academy of Management Review”, vol. 25, no. 1/2000.
733. Shin E., Johnson T.P., Rao K., *Survey Mode Effects on Data Quality: Comparison of Web and Mail Modes in a U.S. National Panel Survey*, “Social Science Computer Review”, vol. 30, no. 2/2012.
734. Siemiakowski P., Jankowska E., *Financial Dependence of the PIIGS Countries*, “Journal of World Economic Research”, vol. 2, no. 5/2013.
735. Simon H.A., *Administrative Behavior, 4th Edition*, The Free Press, New York 1997.

736. Skalik J., *Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
737. Skokan K., Pawliczek A., Piszczur R., *Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*, „Journal of Competitiveness”, vol. 5, no. 4/2013.
738. Skorvagova S., Pasztorova J., *The Global Crisis and Small- and Medium-Sized Enterprises: Threat or Challenge?* „European Scientific Journal”, vol. 1/2014.
739. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa: źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
740. Skowronek-Mielczarek A., *Regionalne uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.
741. Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i jego rola we współczesnym zarządzaniu*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2010.
742. Skubis W., *Problemy kształcenia i zatrudnienia kadr z wykształceniem wyższym na Dolnym Śląsku*, „Polityka Społeczna”, nr 2 (383)/2006.
743. *Small and Medium-Sized Enterprises in the Caucasian Countries in Transition: Experience in Armenia, Azerbaijan and Georgia*, United Nations Economic Commission for Europe, Geneva 2006.
744. Smallbone D., Welter F., *The Role of Government in SME Development in Transition Economies*, „International Small Business Journal”, vol. 19, no. 4/2001.
745. *SME and Entrepreneurship Financing: The Role of Credit Guarantee Schemes and Mutual Guarantee Societies in Supporting Finance for Small and Medium-Sized Enterprises*, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD 2013.
746. *SME Report 2013*, European Investment Bank, European Investment Fund, Luxembourg 2014.
747. Smid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
748. Smith A.C.T., Graetz F., *Philosophies of Organizational Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011.
749. Smith P., Langston R., Vangas S., *Corporation Tax Reform: The Taxation of Innovation and Intellectual Property*, Grant Thornton 2011.
750. Smith W.L., Schallenkamp K., *Entrepreneurs vs. Experts: Which Skills are Critical to Success?* 49th Proceedings of Annual Conference “Leading and Learning: What's Ahead for Management Education”, Midwest Academy of Management, Louisville 2006.
751. Sobka M., *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014.
752. Sobotka B., *Tworzenie polskiego systemu pomocy rozwojowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2012.
753. Solymossy E., *Entrepreneur and Organization: Symbiotic Change and Transition*, [w:] M-A. Galindo, J. Guzman, D. Ribeiro (red.), *Entrepreneurship and Business: a Regional Perspective*, Springer, Berlin-Heidelberg 2009.
754. Sopińska A., Mierzejewska W., *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014.
755. Sopińska A., *Rozważania dotyczące formułowania strategii w języku zasobów*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2010.
756. Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, nr 1(14)/2006.
757. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
758. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2014.
759. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996.
760. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
761. Stankiewicz M.J. (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK, Toruń 2010.

762. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
763. Stańczyk J., *Polska w procesie integracji europejskiej – osiągnięcia, potrzeby i wyzwania*, „Studia Europejskie”, nr 4(28)/2003.
764. Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
765. Stańczyk-Hugiet E., *Sieć międzyorganizacyjna – alternatywa strategiczna dla sektora MSP*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49/2009.
766. Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
767. Stańczyk-Hugiet E., *Strategie ogólne i strategię domen organizacji*, [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
768. Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
769. Stawasz D., Sikora-Fernandez D., *Polityka miejska a rozwój sektora MSP*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
770. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1999.
771. Stawasz E., *Innowacje i Regionalne Systemy Innowacji*, [w:] Stawasz E., Mertl J. (red.), *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UŁ, Fundacja Inkubator w Łodzi, Łódź 2005.
772. Stawasz E., *Pojęcie i źródła finansowania MSP*, [w:] Bilski J., Stawasz E. (red.), *Barierzy w korzystaniu z usług bankowych w finansowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2006.
773. Stawasz E., *Wybrane problemy funkcjonowania i zarządzania wzrostem przedsiębiorstw z sektora MSP*, [w:] Stawasz E. (red.), *Zarządzanie wzrostem małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście szarej strefy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008.
774. Stawińska A., *Key Figures on European Business with a Special Feature on SMEs*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2011.
775. Steczkowski J., *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa-Kraków 1995.
776. Steenkamp N., Kashyap V., *Importance and Contribution of Intangible Assets: SME Managers' Perceptions*, „Journal of Intellectual Capital”, vol. 11, no. 3/2010.
777. Stefański M., *Wstęp*, [w:] Stefański M. (red.), *Możliwości absorpcji instrumentów pomocowych Unii Europejskiej przez samorządy lokalne i podmioty gospodarcze województwa kujawsko-pomorskiego*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2004.
778. Steiner G.A., *Strategic Planning*, The Free Press – Simon and Schuster Inc., New York 2010.
779. Sternberg R., Wennekers S., *Determinants and Effects of New Business Creation Using Global Entrepreneurship Monitor Data*, „Small Business Economics”, vol. 24, no. 3/2005.
780. Stevens S.S., *On the Theory of Scales of Measurement*, „Science”, vol. 103, no. 2684/1946.
781. Stevenson H.H., Roberts M.J., Grousbeck H.I., *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin 1994.
782. Stewart R., van Rooyen C., Dickson K., Majoro M., de Wet T., *What is the Impact of Microfinance on Poor People? A Systematic Review of Evidence from Sub-Saharan Africa*, Social Science Research Unit, London 2010.
783. Stitt-Gohdes W.L., Crews T.B., *The Delphi Technique: a Research Strategy for Career and Technical Education*, „Journal of Career and Technical Education”, vol. 20, no. 2/2004.
784. Stonehouse G., Pemberton J., *Strategic Planning in SMEs – Some Empirical Findings*, „Management Decision”, vol. 40, no. 9/2002.
785. Storey D.J., *Understanding the Small Business Sector*, Thomson Learning, Londyn 1994.
786. Stosik A., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
787. Strumińska-Kutra M., Koładkiewicz I., *Studium przypadku*, [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2*, PWN, Warszawa 2012.

788. Strużycki M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004.
789. Strużyna J., *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002.
790. Strużyna J., Orman D., *Zarządzanie strategiczne w małych firmach*, [w:] Krupski R. (red.), *Metody zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2000.
791. Strzyżewska M., *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
792. Studer R., *Does it Matter How Happiness is Measured? Evidence from a Randomized Controlled Experiment*, Department of Economics, University of Zurich, “Working Paper Series”, no. 49/2011.
793. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
794. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
795. Sułkowski Ł., *Knowledge and Belief as Dialectics of Strategic Management*, “Management”, vol. 11, no. 1/2007.
796. Sułkowski Ł., *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
797. Sułkowski Ł., *Struktura teorii naukowej w zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
798. Šumpíková M., Pavel J., Klazar S., *EU Funds: Absorption Capacity and Effectiveness of Their Use, with Focus on Regional Level in the Czech Republic*, Referat przygotowany na konferencję “Central and Eastern European Countries inside and outside the European Union: Avoiding a new divide”, 12th NISPAcee Annual Conference, 13-15 May, Vilnius, Lithuania 2004.
799. *Survey on the Access to Finance of Small and Medium-Sized Enterprises in the Euro Area*, European Central Bank, Frankfurt am Main 2014.
800. Suszyński C., *Rozdroża zarządzania strategicznego. Ewolucja szkół, postępująca rekapitulacja, czy nowa wiedza?* [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27, Wałbrzych 2014.
801. Švárová M., Vrchota J., *Strategic Management in Micro, Small and Medium-Sized Businesses in Relation to Financial Success of the Enterprise*, “Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis”, vol. LXI, no. 7/2013.
802. Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
803. Szabo Z.K., Herman E., *Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU*, “Procedia Economics and Finance”, vol. 3/2012.
804. Szerb L., Aidis R., Acs Z., *The Comparison of the Global Entrepreneurship Monitor and the Global Entrepreneurship and Development Index Methodologies*, “Foundations and Trends in Entrepreneurship”, vol. 9, no. 1/2013.
805. Szołno-Kogus J., Misterek W., *Bariery finansowe dla pozyskiwania środków z funduszy strukturalnych*, [w:] J. Węclawski, W. Misterek (red.), *Uwarunkowania wykorzystania funduszy Unii Europejskiej przez jednostki samorządu terytorialnego w województwie lubelskim*, Difin, Warszawa 2011.
806. Szpitter A., *Model biznesowy jako determinanta sukcesu na rynku*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4/3/2011.
807. Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
808. Szpitter A.A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model trzeciej organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.
809. Szplit A., Fudański J., Markiewicz P., Smutek H., *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002.
810. Szreder M., *Losowe i niełosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny”, nr 4/2010.
811. Szymanek V. (red.), *Spółeczeństwo Informacyjne w Liczbach 2014*, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2014.

812. Szymoniuk B., Walkiewicz S., *Lokalne systemy produkcyjne jako stymulatory innowacyjności*, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa – Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, SGH-PWE, Warszawa 2001.
813. Światowiec J., *Węzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
814. Światowiec-Szczeptańska J., *Strategiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
815. Świeczewska I., *Realizacja celów rozwoju krajów Unii Europejskiej opartego na wiedzy i innowacjach*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 1/2014.
816. Świrska-Czałbowska K., *Wykorzystanie funduszy strukturalnych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW”, nr 1/2007.
817. Tamowicz P., *Business angels. Pomocna dłoń kapitału*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2007.
818. Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
819. Tarnawa A., *Dostęp do finansowania a perspektywy rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
820. Tatar M., *Estonian Local Government Absorption Capacity of European Union Structural Funds*, „Halduskultuur – Administrative Culture”, vol. 11, no. 2/2010.
821. Tavani S.N., Sharifi H., Soleimanof S., Najmi M., *An Empirical Study of Firm's Absorptive Capacity Dimensions, Supplier Involvement and New Product Development Performance*, „International Journal of Production Research”, vol. 51, no. 11/2013.
822. Taylor R.G., Pease J., Reid W.M., *A Study of Survivability and Abandonment of Contributions in a Chain of Delphi Rounds*, „Psychology: A Journal of Human Behavior”, vol. 27, no. 1/1990.
823. *The Programming Period 2014-2020. Guidance Document on Monitoring and Evaluation. Concepts and Recommendations*. European Commission, Brussels 2013.
824. *Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs*, Synthesis Report, European Commission, Brussels 1999.
825. Thevenard-Puthod C., Picard Ch., *How Do Craft Firm Owner-Managers Profiles Influence the Type of Network their Firms Belong to?* Proceedings of 5th International Conference on Economics and Management of Networks, EMNet 2011.
826. Thompson C., Bounds M., Goldman G.A., *The Status of Strategic Planning in Small and Medium Enterprises: Priority or Afterthought?* „Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management”, vol. 5/2012.
827. Thompson J.L., *A Strategic Perspective of Entrepreneurship*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, vol. 5, no. 6/1999.
828. Thorn K., *Science, Technology and Innovation in Argentina. A Profile of Issues and Practices*, World Bank Working Paper, Washington 2005.
829. Tidd J., *Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance*, „International Journal of Management Reviews”, vol. 3, no. 3/2001.
830. Tkaczyński J.W., Świstak M., Sztorc E., *Projekty europejskie. Praktyczne aspekty pozyskiwania i rozliczania dotacji unijnych*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
831. Tłoczyński D., *Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998.
832. Tomczyk D., Lee J., Winslow E., *Entrepreneurs' Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance*, „Journal of Small Business Management”, vol. 51, no. 1/2013.
833. Torkkeli M.T., Podmetina D., Yla-Kojola A-M., Vaatanen J., *Knowledge Absorption in an Emerging Economy – the Role of Foreign Investments and Trade Flows in Russia*, „International Journal of Business Excellence”, vol. 2, no. 3-4/2009.
834. Torrès O., *A French Perspective of Research on Small Business: Denaturation and Proximity*, materiały konferencyjne RENT XVII: Research in Entrepreneurship and Small Business, EIASM, Łódź 2003.
835. Torrès O., Delmar F., *Smallness of Firm and HRM: the Key Role Played by Proximity*, materiały konferencyjne RENT XX: Research in Entrepreneurship and Small Business, EIASM, Bruksela 2006.
836. Torrès O., Julien P.A., *Specificity and Denaturing of Small Business*, „International Small Business Journal”, vol. 23, no. 4/2005.

837. Torrès O., *The Proximity Law of Small Business Management: Between Closeness and Closure*, materiały konferencyjne 49th International Congress of Small Business (ICSB), Johannesburg 2004.
838. Torrès O., *The SME Concept of Pierre-André Julien: An Analysis in Terms of Proximity*, "Piccola Impresa, Small Business", vol. 17, no. 2/2004.
839. Torrès O., *Thirty Years of Research into SMEs: A Field of Trends and Counter-trends*, "Cahiers de Recherche", EM Lyon, no. 6/2003.
840. Tourangeau R., Conrad F.G., Couper M.P., *The Science of Web Surveys*, Oxford University Press, Oxford 2013.
841. Tourangeau R., Rips L.J., Rasinski K., *The Psychology of Survey Response*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
842. Treiblmaier H., Filzmoser P., *Benefits from Using Continuous Rating Scales in Online Survey Research*, Forschungsbericht SM-2009-4, Institut f. Statistik u. Wahrscheinlichkeitstheorie, Technische Universität Wien, Wien 2009.
843. Trocki M., *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2000.
844. Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
845. Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
846. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
847. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., *Wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
848. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. 2004, nr 54, poz. 535.
849. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591.
850. van den Bosch F.A.J., van Wijk R., Volberda H.W., *Absorptive Capacity: Antecedents, Models and Outcomes*, "ERIM Report Series Research in Management", no. ERS-2003-035-STR, Rotterdam School of Management, Rotterdam 2003.
851. van Stel A.J., Storey D.J., Thurik A.R., *The Effect of Business Regulations on Nascent and Young Business Entrepreneurship*, "Small Business Economics", vol. 28, no. 2-3/2007.
852. Vaughan D., *Theory Elaboration: the Heuristics of Case Analysis*, [w:] Ragin C.C., Becker H.S. (red.), *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.
853. Vehovar V., Manfreda K.L., Koren G., *Internet Surveys*, [w:] Donsbach W., Traugott M.W. (red.), *The SAGE Handbook of Public Opinion Research*, SAGE Publications Ltd., London 2008.
854. Venkataraman S., Sarasvathy S.D., *Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story*, [w:] Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S. (red.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford 2001.
855. Verdú-Jover A.J., Lloréns-Montes F.J., García-Morales V., *Environment-Flexibility Coalignment and Performance: An Analysis in Large versus Small Firms*, "Journal of Small Business Management", vol. 44, no. 3/2006.
856. Vinding A.L., *Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach*, "Economics of Innovation and New Technology", vol. 15, no. 4-5/2006.
857. Vissak T., *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, "The Qualitative Report", vol. 15, no. 2/2010.
858. Volberda H.W., *Building Flexible Organizations for Fast-Moving Markets*, "Long Range Planning", vol. 30, no. 2/1997.
859. Volberda H.W., *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, Oxford 1999.
860. Wach K., *Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5/2004.
861. Wach K., *Otoczenie biznesu a fazy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 769/2008.
862. Wachowiak P., *Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] Borkowska S. (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2007.
863. Walentynowicz P., *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

864. Walkowski M., *Unia Europejska – rozpad czy powrót do równowagi makroekonomicznej i finansowej? Rozważania na temat kryzysu w strefie euro z perspektywy europejskiej i światowej*, „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne”, nr 3/2012.
865. Wang Y., *Financing Difficulties and Structural Characteristics of SMEs in China*, “China & World Economy”, vol. 12, no. 2/2004.
866. Warma J., *Venture Capital Investment on SME: Potential of SME*, VDM Publishing 2011.
867. Wasilczuk J., *Czynniki związane z osobą właściciela-menedżera*, [w:] Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
868. Wasilczuk J.E., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005.
869. Wawrzyniak B., *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa 1987.
870. Wąsowska A., *Myślenie strategiczne w małych i średnich organizacjach*, „Problemy Zarządzania”, vol. 12, no. 1(45)/2014.
871. Weinberg S.L., Abramowitz S.K., *Data Analysis for the Behavioral Sciences Using SPSS*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
872. Weisberg H.F., *The Total Survey Error Approach: A Guide to the New Science of Survey Research*, University of Chicago Press, Chicago 2005.
873. Weiss E., *Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
874. Weiss L.A., *Start-up Businesses: A Comparison of Performance*, “Sloan Management Review”, vol. 23, no. 1/1981.
875. Welsh J.A., White J.F., *A Small Business Is Not a Little Big Business*, “Harvard Business Review”, vol. 59, no. 4/1981.
876. Wennekers S., Thurik R., *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*, “Small Business Economics”, vol. 13, no. 1/1999.
877. Wesółowski W.J., *Metodyka badań w dziedzinie nauk o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1996.
878. Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1997.
879. Węziak-Białowolska D., *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Instytut Statystyki i Demografii SGH”, nr 16/2011.
880. Wiaterek K., *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, nr 29/2006.
881. Wiesner R., Millett B., *Strategic approaches in Australian SMEs: Deliberate or emergent?*, “Journal of Management & Organization”, vol. 18, no. 1/2012.
882. Wiklund J., Patzelt H., Shepherd D.A., *Building an Integrative Model of Small Business Growth*, “Small Business Economics”, vol. 32, no. 4/2009.
883. Winston E.R., Dologite D.G., *Achieving IT Infusion: A Conceptual Model for Small Businesses*, “Information Resources Management Journal”, vol. 12, no. 1/1999.
884. Witkowski K., *Czynniki konkurencyjności regionu: uwarunkowania rozwoju gospodarczego i społecznego*, „Ekonomia”, nr 5/2002.
885. Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
886. Wojtach A., *Uwarunkowania zdolności absorpcyjnej funduszy unijnych w administracji publicznej*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 3/1/2012.
887. Wong P.K., Ho Y.P., Autio E., *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM Data*, “Small Business Economics”, vol. 24, no. 3/2005.
888. Woodforde J.M., Merskey H., *Some Relationships Between Subjective Measures of Pain*, “Journal of Psychosomatic Research”, vol. 16, no. 3/1972.
889. Wostner P., *The Micro-Efficiency of EU Cohesion Policy*, “European Policy Research Paper”, no. 64, European Policies Research Centre, Glasgow 2008.
890. Woźniak M., *System wspierania małych i średnich przedsiębiorstw Polsce*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2012.
891. Wright K.B., *Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services*, “Journal of Computer-Mediated Communication”, vol. 10, no. 3/2005.
892. Wu Z., Chua J.H., Chrisman J.J., *Effects of Family Ownership and Management on Small Business Equity Financing*, “Journal of Business Venturing”, vol. 22, no. 6/2007.

893. Wymenga P., Spanikova V., Barker A., Konings J., Canton E., *EU SMEs in 2012: at the Crossroads. Annual Report on Small and Medium-Sized Enterprises in the EU, 2011/12*, Ecorys Nederland BV, Rotterdam 2012.
894. Wyszowska Z., *Rola inkubatorów przedsiębiorczości w regionie*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego”, nr 18/2011.
895. Xinhua B., Cuiling Y., *Absorptive Capacity of Information Technology and Its Conceptual Model*, “Tsinghua Science & Technology”, vol. 13, no. 3/2008.
896. Yudanov A.Yu., *High-Growth Firms in Russia: Experimental Data and Prospects for the Econophysical Simulation of Economic Modernization*, “Physics-Uspekhi”, vol. 54, no. 7/2011.
897. Zahra S.A., George G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, “Academy of Management Review”, vol. 27, no. 2/2002.
898. Zając Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
899. Zając Cz., *Źródła powstawania więzi personalnych w grupach kapitałowych jako ważnego elementu kapitału społecznego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, *Ekonomia* XLII, z. 403/2011.
900. Zając J., *Absorpcja wybranych środków pomocowych UE dla rolnictwa i obszarów wiejskich*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, nr 10/2008.
901. Zając J.M., Batorski D., *Metody zwiększania zwrotności w badaniach internetowych*, [w:] Haber A., Szałaj M. (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
902. Zajdel M., *Przemiany trójsektorowej struktury zatrudnienia w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*, [w:] Manikowski A., Psyk A. (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2004.
903. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014.
904. Zakrzewska-Bielawska A., *Istota procesu zarządzania*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
905. Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2011.
906. Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
907. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
908. Zawadzki K.M., *NewConnect – alternatywny system obrotu na polskim rynku*, „Pieniądze i Wiedza”, vol. 11, no. 1/2008.
909. Zbierowski P., Węclawska D., Tarnawa A., Zadura-Lichota P., Bratnicki M., *Global Entrepreneurship Monitor Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
910. Zelek A., *Jakość zarządzania strategicznego w MSP a odporność firm na kryzys*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7/2012.
911. Zelek A., Maniak G., *Polskie MSP wobec dekoniunktury gospodarczej 2007-2010 – studium przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzys*, Difin, Warszawa 2011.
912. Zhang C., Goldberg I., Kaplan D., Kuriakose S., *Policy Options for Greater Technology Absorption*, [w:] *Fostering Technology Absorption in Southern African Enterprises*, World Bank Publications, Washington 2011.
913. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975.
914. Żebrowski M., Waćkowski K., *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Difin, Warszawa 2011.
915. Żelazny R., *Nowa gospodarka: mity i rzeczywistość. Od fascynacji do naukowego poznania*, [w:] Bernat T. (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
916. Żoźniński A., *Innowacyjność polskich mikro przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
917. Żuber R., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

1. *2011 Annual Activity Report*, Directorate General Regional Policy, European Commission, Ref. Ares(2012)369294, Brussels 2012, http://ec.europa.eu/dgs/regional_policy/document/aar2011_en.pdf
2. *2014 GEDI Results*, The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington 2014, <http://www.thegedi.org/research/gedi-index/>
3. Center for Entrepreneurship and Public Policy, www.cepp.gmu.edu
4. *Działanie: 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia*, Portal Funduszy Europejskich, www.funduszeuropejskie.gov.pl/poradnikbeneficjenta/pokl/strony/6.2-wsparcie-oraz-promocja-przedsiębiorczości-i-s.aspx
5. *Enterprises – Level of Internet Access*, Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_in_en2&lang=en
6. Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
7. *GEM 2009 NES Global National Level Data*, Global Entrepreneurship Research Association, <http://www.gemconsortium.org/docs/2644/gem-2009-nes-global-national-level-data>
8. Hsu Ch-Ch., Sandford B.A., *The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus*, "Practical Assessment Research & Evaluation", vol. 12, no. 10/2007, www.pareonline.net/getvn.asp?v=12&n=10
9. *Human Development Statistical Tables*, United Nations Development Programme, <http://hdr.undp.org/en/data>
10. *IMF Data and Statistics*, The International Monetary Fund, <http://www.imf.org/external/data.htm#data>
11. *Indicators*, The World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator>
12. *Innovation Network Corporation of Japan – Presentation – July 2009*, <http://www.incj.co.jp/PDF/091001.pdf>
13. Interactive Map of Europe, <http://philarcher.org/diary/2013/euromap/>
14. *MSME Country Indicators Data*, International Finance Corporation, www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Industries/Financial+Markets/msme+finance/sme+banking/msme-countryindicators
15. Nauka Polska, www.nauka-polska.pl/dhtml/raportyWyszukiwanie/wyszukiwanieLudzieNauki.fs?lang=pl/
16. *Nowa definicja MSP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, Wspólnoty Europejskie, 2006, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_pl.htm
17. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, www.opi.org.pl
18. *Outline of Major SME Policies*, Small and Medium Enterprise Agency, www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/04/01.html
19. *PKB według parytetu siły nabywczej walut*, Portal Edukacji Ekonomicznej NBP, www.nbpportal.pl/pl/commonPages/EconomicsEntryDetails?entryId=44&pageId=608
20. Publish or Perish, www.harzing.com/pop.htm
21. QuestionPro Online Survey Software, www.questionpro.com
22. *Small and medium-sized enterprises*, Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises
23. *Sprawozdanie Zarządu z działalności MakoLab S.A. w okresie 01.01.2013-31.12.2013*, www.bankier.pl/static/att/ebi/2014-05/20140514_183748_0000063904_0000054900.pdf
24. The Global Entrepreneurship and Development Institute, www.thegedi.org
25. The Global Entrepreneurship Monitor, www.gemconsortium.org
26. *The SME Performance Review*, European Commission 2013, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/>

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Ważniejsze determinanty zarządzania rozwojem MSP	44
Rysunek 2. Miejsce i rola absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP	83
Rysunek 3. Ogólna postać conceptualnego modelu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP	139
Rysunek 4. Zasięg geograficzny prowadzonych badań ankietowych	183
Rysunek 5. Podział krajów w których przeprowadzono badania z punktu widzenia warunków dla rozwoju przedsiębiorczości	213
Rysunek 6. Zakres występowania firm o przewadze cech małego oraz anty-małego biznesu w badanej próbie	226
Rysunek 7. Wpływ strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na trudności badanych firm sektora MSP w trakcie prowadzonej działalności absorpcyjnej	269
Rysunek 8. Wpływ strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na poziom korzyści z działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP	273
Rysunek 9. Wpływ strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia na poziom zagrożeń wynikających z działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw	277
Rysunek 10. Porównanie wybranych charakterystyk działalności rozwojowej badanych firm sektora MSP o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	281
Rysunek 11. Zweryfikowana empirycznie postać conceptualnego modelu strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia dla badanych firm sektora MSP z Polski... Błąd! Nie zdefiniowano zakładek.	

SPIS TABEL

Tabela 1. Ważniejsze jakościowe i ilościowe kryteria specyfiki MSP	19
Tabela 2. Koncepcja małego biznesu oraz jej antyteza – koncepcja anty-małego biznesu.....	25
Tabela 3. Ważniejsze efekty oraz odpowiadające im funkcje społeczne i gospodarcze realizowane przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (kolejność alfabetyczna).....	45
Tabela 4. Kryteria podziału i rodzaje wsparcia firm sektora MSP.....	53
Tabela 5. Przykłady finansowego i pozafinansowego wsparcia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej.....	63
Tabela 6. Ważniejsze elementy ogólnej i instytucjonalnej sfery wspierania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.....	66
Tabela 7. Charakterystyka elementów składowych definicji absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP przyjętej w niniejszej pracy.....	80
Tabela 8. Charakterystyka procesu absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP	81
Tabela 9. Statyczne i dynamiczne fazy w autorskim modelu cyklu życia MSP.....	98
Tabela 10. Przebieg badania z wykorzystaniem metody delfickiej.....	144
Tabela 11. Poziom zgodności ocen ekspertów w 2. rundzie badania delfickiego	149
Tabela 12. Poziom zgodności ocen ekspertów w 3. rundzie badania delfickiego	151
Tabela 13. Wykaz zmiennych złożonych wyznaczanych na podstawie ocen respondentów lub danych wtórnych.....	174
Tabela 14. Wskaźniki związane z działalnością absorpcyjną oraz z ogólną działalnością firmy w ramach poszczególnych determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia ...	177
Tabela 15. Europejskie kryteria wyodrębnienia firm sektora MSP wykorzystane w badaniach ankietowych	178
Tabela 16. Wykaz zmiennych złożonych wyznaczanych na podstawie ocen respondentów z uwzględnieniem zasad formalnych oraz teoretycznych.....	179
Tabela 17. Wykaz zmiennych prostych wykorzystanych w badaniach ilościowych.....	179
Tabela 18. Zasady wykorzystania kombinacji pytań sprawdzających w badaniach ankietowych	189
Tabela 19. Wskaźniki zwrotności uzyskane w przeprowadzonych badaniach ankietowych	197
Tabela 20. Opisowa interpretacja wartości zmiennych przedziałowych przyjęta w pracy.....	198
Tabela 21. Opisowa interpretacja siły współzależności zjawisk przyjęta w pracy.....	199
Tabela 22. Podstawowe elementy charakterystyki wzorcowych przedsiębiorstw badanych w formie studiów przypadku	204
Tabela 23. Podstawowe elementy charakterystyki antywzorcowych przedsiębiorstw badanych w formie studiów przypadku.....	205
Tabela 24. Charakterystyka głównych respondentów biorących udział w badaniach monograficznych.....	207
Tabela 25. Struktura przedsiębiorstw wg wielkości w krajach Unii Europejskiej.....	210
Tabela 26. Struktura firm sektora MSP w podziale na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w krajach Unii Europejskiej.....	210
Tabela 27. Szczegółowy wykaz wskaźników sGEM oraz GEDI 2014 dla krajów UE, w których prowadzono badania ankietowe	212
Tabela 28. Ogólna charakterystyka warunków społeczno-gospodarczych w grupach krajów, w których prowadzono badania ankietowe.....	216
Tabela 29. Relacje zachodzące między miernikami społeczno-gospodarczymi na obszarze geograficznym objętym badaniami ankietowymi	219
Tabela 30. Ogólna liczba firm biorących udział w badaniach ankietowych w poszczególnych grupach krajów.....	220

Tabela 31. Ogólna prezentacja podstawowych elementów charakteryzujących badane przedsiębiorstwa	221
Tabela 32. Porównanie podstawowych elementów charakteryzujących badane firmy z Polski na tle badanych firm z pozostałych grup krajów	223
Tabela 33. Ogólna prezentacja cech rozwojowych badanych przedsiębiorstw	224
Tabela 34. Porównanie cech rozwojowych badanych firm z Polski na tle analizowanych firm z pozostałych grup krajów	225
Tabela 35. Porównanie cech jakościowych badanych firm z Polski na tle analizowanych firm z pozostałych grup krajów	228
Tabela 36. Ogólne zestawienie wyników rynkowych deklarowanych przez badane przedsiębiorstwa	229
Tabela 37. Ogólne wyniki subiektywnej oceny segmentu wsparcia dokonanej przez respondentów	230
Tabela 38. Porównanie ocen wskaźników składających się na subiektywną ocenę segmentu wsparcia przez firmy z Polski w porównaniu z firmami z pozostałych grup krajów	231
Tabela 39. Relacje pomiędzy zobiektywizowaną i subiektywną oceną segmentu wsparcia oraz oceną warunków dla rozwoju przedsiębiorczości	232
Tabela 40. Subiektywna ocena wybranych uwarunkowań otoczenia badanych firm	232
Tabela 41. Porównanie subiektywnej oceny otoczenia rynkowego dokonanej przez firmy z Polski oraz podmioty z pozostałych grup krajów	233
Tabela 42. Stanowisko respondentów w zależności od wielkości reprezentowanej firmy	234
Tabela 43. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach ankietowych	235
Tabela 44. Statystyki opisujące orientację rozwojową badanych przedsiębiorstw	236
Tabela 45. Kategorie celów rozwojowych wyznaczanych przez badane przedsiębiorstwa w okresie ostatnich 2 lat.....	238
Tabela 46. Porównanie struktury celów rozwojowych wyznaczanych w okresie ostatnich 2 lat przez firmy z Polski oraz przez podmioty z pozostałych grup krajów	239
Tabela 47. Tendencja wzrostowa badanych firm sektora MSP	240
Tabela 48. Statystyki opisujące skuteczność realizacji celów rozwojowych badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich 2 lat	241
Tabela 49. Dotychczasowa i planowana absorpcja wsparcia w próbie badanych firm sektora MSP.....	242
Tabela 50. Statystyki opisujące zakres działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich oraz kolejnych 2 lat	243
Tabela 51. Trudności w procesie absorpcji wsparcia w opinii badanych przedsiębiorców	244
Tabela 52. Porównanie trudności w procesie absorpcji w ocenie badanych firm z Polski oraz badanych firm z innych krajów UE.....	245
Tabela 53. Profil proabsorpcyjny właścicieli/kierownictwa badanych firm sektora MSP	246
Tabela 54. Poziom nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP	247
Tabela 55. Czynniki determinujące nastawienie absorpcyjne badanych firm sektora MSP	248
Tabela 56. Poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w grupie badanych firm sektora MSP.....	253
Tabela 57. Relacje pomiędzy nastawieniem absorpcyjnym a strategicznym podejściem do absorpcji wsparcia badanych firm sektora MSP	254
Tabela 58. Poziom i komponenty wiedzy proabsorpcyjnej badanych firm sektora MSP	255
Tabela 59. Poziom i komponenty elastyczności proabsorpcyjnej badanych firm sektora MSP.....	256
Tabela 60. Poziom i komponenty relacji proabsorpcyjnych badanych firm sektora MSP	257
Tabela 61. Poziom i komponenty wprowadzania zmian proabsorpcyjnych badanych firm sektora MSP.....	258
Tabela 62. Porównanie poziomu determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w ocenie badanych firm z Polski oraz firm z innych krajów UE	259
Tabela 63. Determinanty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w podziale na obszar związany z działalnością absorpcyjną oraz z ogólną działalnością firmy	259
Tabela 64. Korelacje pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a jego podstawowymi determinantami	260

Tabela 65. Ocena dodatkowych czynników kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia badanych firm sektora MSP	261
Tabela 66. Porównanie poziomu dodatkowych determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w ocenie badanych z Polski oraz z innych krajów UE	262
Tabela 67. Czynniki determinujące strategiczne podejście do działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP	263
Tabela 68. Relacje pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a trudnościami w działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP	268
Tabela 69. Poziom korzyści z działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP	270
Tabela 70. Relacje pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a korzyściami z działalności absorpcyjnej prowadzonej przez badane firmy sektora MSP	272
Tabela 71. Zagrożenia z działalności absorpcyjnej w ocenie badanych firm sektora MSP	274
Tabela 72. Porównanie poziomu zagrożeń wynikających z absorpcji wsparcia w ocenie badanych firm z Polski oraz badanych podmiotów z innych krajów UE	275
Tabela 73. Relacje pomiędzy poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a zagrożeniami z działalności absorpcyjnej prowadzonej przez badane firmy sektora MSP	276
Tabela 74. Relacje między poziomem strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia a wybranymi aspektami procesów rozwojowych badanych firm sektora MSP	278
Tabela 75. Porównanie profili badanych firm sektora MSP o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	280
Tabela 76. Przykłady działań realizowanych w procesie absorpcji wsparcia w firmie Kompasja	285
Tabela 77. Wartość projektów realizowanych w Centrum Badań DNA dofinansowanych ze środków publicznych (w tys. PLN)	295
Tabela 78. Przykłady działań realizowanych w procesie absorpcji wsparcia w firmie Centrum Badań DNA	296
Tabela 79. Przykładowe działania realizowane w procesie absorpcji wsparcia w firmie MakoLab S.A.	308
Tabela 80. Porównanie cech jakościowych firm badanych w formie studiów przypadku z dominującymi cechami przedsiębiorstw z Polski biorącymi udział w badaniach ankietowych	329
Tabela 81. Porównanie cech otoczenia rynkowego firm badanych w formie studiów przypadku ze średnimi wskazaniami ankietowanych przedsiębiorstw z Polski	330
Tabela 82. Porównanie deklarowanego poziomu nastawienia na rozwój oraz tendencji wzrostowej firm badanych w formie studiów przypadku z przedsiębiorstwami z Polski biorącymi udział w badaniach ankietowych	331
Tabela 83. Porównanie deklarowanego poziomu wyników działalności prowadzonej przez firmy analizowane w formie studiów przypadku z przeciętnymi wynikami ankietowanych firm sektora MSP z Polski	331
Tabela 84. Porównanie poziomu nastawienia absorpcyjnego i jego kluczowych determinant w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi przedsiębiorstwami z Polski	332
Tabela 85. Porównanie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski	335
Tabela 86. Porównanie poziomu rozwoju kluczowych determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski	338
Tabela 87. Porównanie poziomu trudności w działalności absorpcyjnej firm badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski	339
Tabela 88. Porównanie poziomu korzyści z działalności absorpcyjnej w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski	341
Tabela 89. Porównanie poziomu zagrożeń z działalności absorpcyjnej w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski	342
Tabela 90. Hipotezy badawcze wyznaczone w pracy i efekty ich weryfikacji empirycznej	348

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik nr 1. Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych metodą delficką – runda 1

Załącznik nr 2. Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych metodą delficką – runda 2 (ocena czynników)

Załącznik nr 3. Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych metodą delficką – runda 3 (akceptacja rozwiązania)

Załącznik nr 4. Elektroniczny kwestionariusz ankiety

Załącznik nr 5. Certyfikat potwierdzający udział w badaniach ankietowych

Załącznik nr 6. Dyspozycje do wywiadu

Załącznik nr 7. Kwestionariusz wywiadu do badań metodą studium przypadku

Załącznik nr 8. Szczegółowe wyniki badań

Załącznik nr 1. Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych metodą delficką – runda 1

Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych metodą delficką w ramach projektu badawczego pt.

„Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne”

Ekspert:
Tytuł, Imię i Nazwisko Eksperta

Afiliacja Eksperta

Runda badania: 1

Wykonawca projektu:
dr Marek Matejun

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka
ul. Piotrkowska 266, 90-924 Łódź
tel. 609 886 711
marek.matejun@tlen.pl | www.matejun.pl



Projekt badawczy finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05894

Łódź 2014

Szanowna Pani Profesor / Szanowny Panie Profesorze,

zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w badaniach eksperckich realizowanych z wykorzystaniem metody delfickiej w ramach projektu badawczego „Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne”.

Celem badań jest opracowanie modelu absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw na poziomie strategicznym oraz jego weryfikacja empiryczna na podstawie badań ilościowych oraz pogłębionych analiz jakościowych przeprowadzonych w firmach sektora MSP.

Zgodnie z procedurą badawczą metody delfickiej planowane jest przeprowadzenie 3 lub 4 rund badania w celu uzyskania wysokiej zbieżności opinii Ekspertów oraz sformułowania rozwiązania akceptowanego przez wszystkich uczestników.

W pierwszej rundzie badania uprzejmie proszę o wypowiedzi na przedstawione poniżej pytania otwarte.

Na podstawie udzielonych odpowiedzi zostanie następnie przeprowadzone kodowanie w celu wyodrębnienia określonych kategorii poznawczych lub czynników istotnych dla danych obszarów.

W drugiej rundzie badania otrzymacie Państwo kwestionariusz z pełną listą wyodrębnionych kategorii (czynników) z prośbą o ocenę ich znaczenia dla realizowanego tematu badawczego.

Na podstawie ocen określona zostanie lista ok. pięciu najważniejszych kategorii (czynników).

W rundzie trzeciej otrzymacie Państwo kolejny kwestionariusz, tym razem zawierający tylko listę najważniejszych kategorii (czynników) sklasyfikowanych według przydzielonych wcześniej ocen. Poproszę Państwa o akceptację uzyskanego w ten sposób rozwiązania. Będzie tu również możliwe przedstawienie swoich komentarzy lub uwag do uzyskanych wyników. W przypadku braku akceptacji rozwiązania ze strony Ekspertów, na podstawie zgłoszonych propozycji przygotowany zostanie kolejny kwestionariusz, który będzie wykorzystany w następnej rundzie, aż do uzyskania rozwiązania akceptowanego przez wszystkich uczestników.

Informacja o ostatecznej akceptacji rozwiązania zostanie przesłana do wszystkich Ekspertów biorących udział w badaniu.

Kwestionariusz wykorzystany w 1. rundzie badania składa się z krótkiego wprowadzenia teoretycznego związanego z realizowanym tematem oraz 10 pytań otwartych.

Zwracam się z uprzejmą prośbą o udzielenie odpowiedzi – najlepiej w formie elektronicznej – **w terminie do 15.04.2014** i przekazanie rozwiązania na adres mailowy: marek.matejun@tlen.pl

Z góry bardzo dziękuję za Pani/Pana zaangażowanie. W razie jakichkolwiek pytań lub wątpliwości proszę o kontakt mailowy lub telefoniczny.

Z wyrazami szacunku

Marek Matejun
marek.matejun@tlen.pl | tel. 609 886 711

WPROWADZENIE TEORETYCZNE

Małe i średnie przedsiębiorstwa (włączając firmy mikrowielkości) stanowią dominującą ilościowo zbiorowość instytucjonalnych podmiotów we współczesnej gospodarce rynkowej. Ich rozwój wiąże się z występowaniem wielu pozytywnych efektów społeczno-gospodarczych docenianych niemal na całym świecie⁸⁶⁵. Jest on jednocześnie determinowany dualną naturą tych podmiotów, wyznaczaną przez ich⁸⁶⁶:

- **specyfikę**, koncentrującą się na poszukiwaniu szczególnego charakteru MSP. W ramach tego trendu firmy te traktowane są jako koherentny sektor stanowiący opozycję wobec innych organizacji (szczególnie wobec dużych przedsiębiorstw⁸⁶⁷) w oparciu o określone kryteria jakościowe i ilościowe⁸⁶⁸,
- **zróżnicowanie**, które akcentuje wysoce heterogeniczną strukturę MSP⁸⁶⁹ i koncentruje się na wewnętrznych podziałach w ramach ich zbiorowości. Przykładem mogą być klasyfikacje akcentujące zróżnicowaną orientację rozwojową i wzrostową małych i średnich przedsiębiorstw⁸⁷⁰.

W projekcie przyjęto, iż **rozwój** jest holistycznym, długotrwałym procesem o charakterze strategicznym, zaliczanym do najwyższego poziomu aspiracji organizacji⁸⁷¹. Jego podstawę stanowią zmiany⁸⁷², których charakter jest różnie interpretowany w naukach o zarządzaniu. Część z badaczy utożsamia to pojęcie wyłącznie ze zmianami jakościowymi⁸⁷³, inni podkreślają natomiast komplementarność przekształceń ilościowych i jakościowych w procesach rozwojowych⁸⁷⁴. Ponieważ rozwój nie jest procesem prostoliniowym, **zarządzanie rozwojem** polega na przedłużaniu zmian pozytywnych i pożądaných, przy jednoczesnym skracaniu lub eliminowaniu negatywnych.

Rozwój i zarządzanie rozwojem MSP uwarunkowane jest wieloma czynnikami⁸⁷⁵, jak również szeroko opisane w literaturze za pomocą modeli teoretycznych⁸⁷⁶. Charakteryzuje się przy tym określoną specyfiką na którą składa się: przebieg w warunkach niedoborów zasobowych (szczególnie materialnych)⁸⁷⁷ i znacznej niepewności strategicznej⁸⁷⁸, co wiąże się z rosnącym znaczeniem przedsiębiorczości i nastawienia na wykorzystywanie szans⁸⁷⁹, koncentracja decyzji rozwojowych w osobie właściciela⁸⁸⁰, a także dominacja perspektywy średnio- i krótkoterminowej oraz mało sformalizowanych procedur działania⁸⁸¹.

Specyfika ta sprawia, iż w zarządzaniu rozwojem MSP istotnego znaczenia nabiera **wykorzystanie wsparcia**, rozumianego w niniejszym projekcie jako strumienie wartości o charakterze zasobowym pochodzące z otoczenia, pozyskiwane przez małe i średnie firmy w procesach nie związanych bezpośrednio z podstawową działalnością i wykorzystywane do wdrażania zmian ilościowych i/lub jakościowych prowadzących do rozwoju firmy z uwzględnieniem szerszego oddziaływania na otoczenie społeczno-gospodarcze.

⁸⁶⁵ A. Bielawska, *Znaczenie małych firm dla rozwoju gospodarczego*, „Ekonomista”, nr 3/1992, ss. 463-468; E. Lukács, *The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially in Europe*, „European Integration Studies”, vol. 4, no. 1/2005, ss. 3-12.

⁸⁶⁶ O. Torrés, *Thirty Years of Research into SMEs: A Field of Trends and Counter-trends*, „Cahiers de Recherche”, EM Lyon, nr 6/2003, ss. 5-38.

⁸⁶⁷ C.E. Bannier, S. Zahn, *Are SMEs Large Firms in Miniature? Evidence from the Growth of German SMEs*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, vol. 17, no. 2/2012, ss. 220-248.

⁸⁶⁸ K. Safin, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, mała firma – zagadnienia podstawowe*, [w:] Safin K. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 32-42.

⁸⁶⁹ P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005, s. 21.

⁸⁷⁰ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal”, vol. 10, no. 1/1989, ss. 75-87.

⁸⁷¹ A. Szplit, J. Fudałński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Antykwa, Kraków 2002, s. 12.

⁸⁷² J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 14.

⁸⁷³ przeciwstawiając lub uzupełniając je dodatkowo o oddzielną kategorię wzrostu, reprezentującą zmiany o charakterze ilościowym, zob. np.: E. Maslyk-Musiak, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996, s. 36, A. Stabryla, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, s. 9.

⁸⁷⁴ W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1992, s. 23; S. Lachiewicz, *Cykl życia małej firmy*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 94.

⁸⁷⁵ B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?* Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2004, ss. 26-82; F. Bławat (red.), *Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, ss. 23-103; R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunku działania*, Difin, Warszawa 2008, ss. 13-115.

⁸⁷⁶ Mimo akcentowania wzrostu ilościowego, w wielu modelach zwraca się również uwagę na jakościowe przekształcenia MSP, zob. szerzej: J.E. Wasilczuk, *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo PG, Gdańsk 2005, ss. 12-51.

⁸⁷⁷ J.A. Welsh, J.F. White, *A Small Business Is Not a Little Big Business*, „Harvard Business Review”, vol. 59, no. 4/1981, ss. 18-32; E.R. Winston, D.G. Dologite, *Achieving IT Infusion: A Conceptual Model for Small Businesses*, „Information Resources Management Journal”, vol. 12, no. 1/1999, ss. 26-38.

⁸⁷⁸ J.A. Parnell, *Uncertainty, Generic Strategy, Strategic Clarity, and Performance of Retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States*, „Journal of Small Business Management”, vol. 51, no. 2/2013, ss. 215-234.

⁸⁷⁹ M. Bratnicki, P. Zabierowski, R. Kozłowski, *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań Global Entrepreneurship Monitor*, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, FPIAKE, Warszawa 2007, ss. 267-276; Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość jako wykorzystywanie szans*, [w:] Głód G., Kraśnicka T., *Przedsiębiorca i jego firma. Od pomysłu do wejścia na rynek*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2012, ss. 13-27.

⁸⁸⁰ D. Tomczyk, J. Lee, E. Winslow, *Entrepreneurs' Personal Values, Compensation, and High Growth Firm Performance*, „Journal of Small Business Management”, vol. 51, no. 1/2013, ss. 66-82.

⁸⁸¹ R. Barrett, S. Mayson, *Human Resource Management in Growing Small Firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 14, no. 2/2007, ss. 307-319.

Źródłem tych wartości jest otoczenie, w ramach którego można wyróżnić „segment wsparcia”⁸⁸² skonkretyzowany w postaci określonych form lub instrumentów, do których można zaliczyć np.:

- wsparcie finansowe bezzwrotne, obejmujące zewnętrzne źródła finansowania zasilające kapitał wewnętrzny, własny, np. granty, czy dotacje pochodzące ze środków publicznych UE i budżetów krajowych⁸⁸³,
- wsparcie finansowe obce, które obejmuje różnorodne źródła finansowania o charakterze obcym, takie jak np.: kredyty, pożyczki, leasing, faktoring, poręczenia, czy gwarancje⁸⁸⁴,
- wsparcie kapitałowe obejmujące finansowanie zewnętrzne, własne, poprzez np. zaangażowanie funduszy *venture capital*, aniołów biznesu lub innych kategorii inwestorów⁸⁸⁵,
- wsparcie administracyjno-prawne, obejmujące rozwiązania systemowe i prawne stymulujące rozwój MSP, np. zwolnienia lub ulgi inwestycyjne⁸⁸⁶,
- wsparcie doradcze/szkoleniowe/informacyjne, którego celem jest wzrost wiedzy, umiejętności i kompetencji kadr lub dostęp do informacji wartościowych z punktu widzenia procesów rozwojowych⁸⁸⁷,
- wsparcie technologiczne i proinnowacyjne, związane z ułatwianiem dostępu MSP do nowych rozwiązań technologicznych np. poprzez audyt technologiczny lub transfer technologii⁸⁸⁸,
- wsparcie organizacyjne lub ogólnobiznesowe, obejmujące usługi związane z dostępem do infrastruktury wykorzystywanej w rozwoju działalności gospodarczej⁸⁸⁹.

Segment ten charakteryzuje się potencjałem, który może zostać wykorzystany w procesach rozwojowych MSP. Wymaga to jednak podjęcia przez małe i średnie przedsiębiorstwa określonej aktywności menedżerskiej wyrażającej się szeregiem działań zmierzających do (1) pozyskania i (2) wykorzystania wsparcia. W niniejszym projekcie aktywność ta została określona mianem **absorpcji wsparcia** i zdefiniowana (w oparciu o koncepcję zdolności absorpcyjnej organizacji⁸⁹⁰) jako zestaw (proces) działań obejmujących:

- identyfikację, w ramach której następuje lokalizacja, ocena i selekcja wsparcia,
- adaptację, mającą na celu spełnienie przez firmę wymaganych kryteriów pozyskania wsparcia,
- asymilację, w ramach której następuje wprowadzenie wsparcia do systemu organizacyjnego firmy,
- eksploatację, związaną z wykorzystaniem wsparcia nakierowanym na osiągnięcie celów rozwojowych,
- akumulację, obejmującą ocenę efektów wsparcia, a także zachowanie wiedzy i doświadczenia wynikających z jego wykorzystania,

realizowanych przez kierownictwo firmy, przy wykorzystaniu zasobów i umiejętności organizacji, w celu pozyskania i wykorzystania wsparcia w procesie rozwoju małego lub średniego przedsiębiorstwa w sposób sprawny i uwzględniający cele interesariuszy organizacji, w tym przede wszystkim donatorów wsparcia.

Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem MSP może być rozpatrywana na trzech poziomach: operacyjnym, taktycznym oraz strategicznym, wyrażających menedżerskie podejścia do tego procesu. **Podejście operacyjne** dotyczy podejmowania bieżących działań w poszczególnych fazach procesu absorpcji. Czynności te są odmienne dla różnych instrumentów wsparcia i zapewniają zgodność przebiegu absorpcji z planami firmy i wymaganiami donatorów. **Podejście taktyczne** obejmuje całość działań związanych z pozyskaniem i wykorzystaniem określonego instrumentu wsparcia.

Podejście strategiczne zakłada natomiast przyjęcie przez firmę określonych właściwości i zasad działania wynikających z dorobku teorii zarządzania strategicznego, przy jednoczesnym uwzględnieniu specyfiki MSP⁸⁹¹, nakierowanych na zapewnienie długoterminowej (względnie trwałej) zdolności firmy do absorpcji różnych form i instrumentów wsparcia w celu optymalnej (w ujęciu prakseologicznym – sprawnej) realizacji procesów rozwojowych. Działania podejmowane na tym poziomie zapewniają ciągłą łączność firmy z segmentem „wsparcia” oraz bezpośrednio wiążą absorpcję wsparcia z realizacją celów rozwojowych podmiotu poprzez dokonywanie na jej podstawie istotnych zmian jakościowych i ilościowych w procesie zarządzania rozwojem MSP.

⁸⁸² Określenie takie przyjęto w nawiązaniu do modelu K. Bolesta-Kukulki, w którym wyróżniono cztery segmenty otoczenia firmy: „natura”, „władza”, „gra” oraz „walka”. Zob. szerzej: K. Bolesta-Kukulka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, ss. 171-174.

⁸⁸³ Np. A. Alińska, J. Grzywacz, E. Latoszek, M. Proczek, I. Zawislińska, *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

⁸⁸⁴ Np. T. Luczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa-Poznań 2001; A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa: źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

⁸⁸⁵ Np. 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.

⁸⁸⁶ Np. P. Przepióra, *Income Taxes and their Influence on the Finance of Small and Medium-Sized Enterprises in Poland*, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań 2010.

⁸⁸⁷ Np. R.J. Bennett, P.J.A. Robson, *Changing Use of External Business Advice and Government Supports by SMEs in the 1990s*, „Regional Studies”, vol. 37, no. 8/2003, ss. 795-811.

⁸⁸⁸ Np. L. Kwieciński, *Parki technologiczne jako element polityki badawczo-rozwojowej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005; A. Pueyo, M. Mendiluce, M. Sanchez Naranjo, J. Lumbreras, *How to Increase Technology Transfers to Developing Countries: a Synthesis of the Evidence*, „Climate Policy”, no. 12/2012, ss. 320-340.

⁸⁸⁹ Np. P. Edwards, S. Sengupta, Ch. Tsai, *The Context-Dependent Nature of small firms' Relations with Support Agencies: A Three-Sector Study in the UK*, „International Small Business Journal”, vol. 28, no. 6/2010, ss. 543-565.

⁸⁹⁰ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, „The Economic Journal”, vol. 99, no. 397/1989, ss. 569-570.

⁸⁹¹ F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej firmy*, [w:] Matejusz M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, ss. 50-59.

Działania operacyjne i taktyczne są silnie uzależnione od specyfiki konkretnych form i instrumentów pomocowych. Szczegółowe zasady ich przebiegu są bardzo dobrze opisane w literaturze, zarówno w odniesieniu do wsparcia finansowego⁸⁹², jak również pozafinansowego⁸⁹³. **Strategiczne podejście** do absorpcji koncentruje się natomiast na zasobowym charakterze wsparcia i jego wpływie na procesy rozwojowe podmiotu. Kluczowego znaczenia nabierają tutaj takie czynniki (zasoby i umiejętności), które determinują absorpcję wsparcia niezależnie od operacyjnej i taktycznej specyfiki konkretnych form i instrumentów pomocowych, a jednocześnie zapewniają firmie zdolność do pozyskiwania i wykorzystywania różnych form pomocowych w dłuższym okresie.

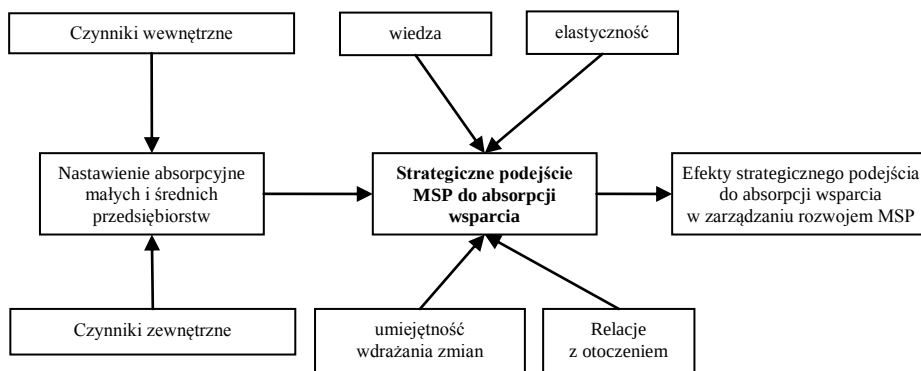
W projekcie przyjęto, iż strategiczne podejście do absorpcji wsparcia jest szczególnie ważne dla firm o odpowiednim (silnym) poziomie tzw. **nastawienia absorpcyjnego**, co wpisuje się w nurt zróżnicowania MSP i wyraża odmienne postawy przedsiębiorstw w zakresie skłonności (chęci) do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w realizacji procesów rozwojowych. Można przy tym wyróżnić:

1. Silne nastawienie absorpcyjne, które oznacza, iż podmiot dąży do wielokrotnej absorpcji różnorodnych instrumentów wsparcia w celu stymulowania procesów rozwojowych, a także – co stanowi rozwinięcie tego poziomu – w celu pozytywnego oddziaływania rozwoju firmy na otoczenie społeczno-gospodarcze.
2. Średnie (selektywne) nastawienie absorpcyjne związane z preferowaniem pozyskiwania i wykorzystywania jedynie wybranych form i instrumentów wsparcia.
3. Słabe nastawienie absorpcyjne, które oznacza, że firma bardzo rzadko stara się absorbować wsparcie lub nie jest ono nastawione na stymulowanie procesów rozwojowych. Radykalną odmianą słabego nastawienia absorpcyjnego jest awersja do absorpcji wsparcia, która oznacza całkowitą niechęć do pozyskiwania i wykorzystywania zewnętrznej pomocy w funkcjonowaniu firmy.

Analizując proces absorpcji wsparcia podjęto również próbę identyfikacji czynników (zasobów i umiejętności) determinujących strategiczne podejście do tej aktywności. Zaliczono do nich⁸⁹⁴:

- **zasoby wiedzy** na temat dostępności, zasad pozyskiwania, korzyści i ewentualnych zagrożeń wykorzystania wsparcia, które nabierają szczególnego znaczenia na etapie identyfikacji, a następnie są zachowywane i rozwijane na etapie akumulacji,
- **umiejętność elastycznego działania** nastawioną na wykorzystywanie okazji oraz na dostosowanie się do wymagań stawianych przez donatorów, co nabiera szczególnego znaczenia na etapie adaptacji,
- **relacje z otoczeniem**, w tym szczególnie z instytucjami pomocowymi, co m.in. warunkuje wprowadzenie wsparcia do systemu organizacyjnego firmy na etapie asymilacji,
- **umiejętność wdrażania zmian** rozwojowych, których stymulatorem jest wykorzystanie wsparcia i które są kluczowe na etapie eksploatacji. Zmiany te dotyczą nie tylko samej firmy, ale również otoczenia MSP, co jest związane z realizacją szerszych celów o charakterze społeczno-gospodarczym.

Na tej podstawie zaproponowano model konceptualny przedstawiony na poniższym rysunku:



⁸⁹² Np. J. Bilski, E. Stawasz (red.), *Bariery w korzystaniu z usług bankowych w finansowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006; P. Pietras, P. Glodek, *Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP*, PARP, Łódź 2011; J.W. Tkaczyński, M. Świsłak, E. Sztorc, *Projekty europejskie. Praktyczne aspekty pozyskiwania i rozliczania dotacji unijnych*, C.H. Beck, Warszawa 2011.

⁸⁹³ Np. O. Ilashchuk, *Public Support for Start-Ups of Small and Medium Enterprises*, VDM Verlag Publishing, Saarbrücken 2011; J. Koszałka, R.H.J. Sluismans, *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, PARP, Gdańsk/Blizen 2011; J. Osiadacz, *Proces audytu technologicznego w przedsiębiorstwach*, PARP, Wrocław 2011.

⁸⁹⁴ M. Matejun, *Wykorzystanie instrumentów wspierania rozwoju MSP na poziomie strategicznym – założenia do modelu*, "Management", vol. 16, no. 1/2012, ss. 356-358; M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Strategic Determinants of the Use of Development-Support Instruments in the Management of SMEs*, "Mediterranean Journal of Social Sciences", vol. 4, no. 3/2013, s. 481.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania zwracam się z uprzejmą prośbą do Pani Profesor/Pana Profesora o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Za pomocą jakich właściwości (cech, atrybutów) należy mierzyć poziom (siłę) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw?
2. Jakie czynniki wewnętrzne determinują siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw?
3. Jakie czynniki zewnętrzne determinują siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw?
4. Jakimi właściwościami (cechami, atrybutami, działaniami) powinno charakteryzować (przejawiać) się strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia?
5. W jaki sposób (jakimi metodami i w jakich obszarach) MSP powinny zapewnić odpowiednią wiedzę warunkującą strategiczne podejście do absorpcji wsparcia?
6. W jaki sposób (jakimi metodami i w jakich obszarach) MSP powinny zapewnić odpowiednią elastyczność warunkującą strategiczne podejście do absorpcji wsparcia?
7. W jaki sposób (jakimi metodami i w jakich obszarach) MSP powinny rozwijać relacje z otoczeniem warunkujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia?
8. W jaki sposób (jakimi metodami i w jakich obszarach) MSP powinny wprowadzać zmiany warunkujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia?
9. Jakie czynniki (oprócz wymienionych w modelu) determinują strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia?
10. Jakie efekty, istotne dla zarządzania rozwojem firmy, mogą pojawić się dzięki strategicznemu podejściu małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia?
11. Ewentualne uwagi do realizowanego tematu badawczego.

Załącznik nr 2. Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych metodą delficką – runda 2 (ocena czynników)

Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych
metodą delficką w ramach projektu badawczego pt.

„Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne”

Ekspert:
Tytuł, Imię i Nazwisko Eksperta

Afiliacja Eksperta

Runda badania: 2 (ocena czynników)

Wykonawca projektu:
dr Marek Matejun

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka
ul. Piotrkowska 266, 90-924 Łódź
tel. 609 886 711
marek.matejun@tlen.pl | www.matejun.pl



Projekt badawczy finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05894

Łódź 2014

Szanowna Pani Profesor / Szanowny Panie Profesorze,

Bardzo dziękuję za odpowiedzi eksperckie udzielone w 1. rundzie badania. Na ich podstawie wyodrębniono określone kategorie poznawcze lub czynniki istotne dla każdego z badanych obszarów i przedstawiono je w niniejszym kwestionariuszu.

Wyodrębniając niżej przedstawione kategorie/czynniki starano się w jak największym stopniu zachować oryginalny kształt wypowiedzi Ekspertów, zmieniając jednak osobowe formy wypowiedzi na bezosobowe oraz dostosowując odpowiednio przypadki i formę stylistyczną. Czasami skracano lub rozszerzano nieco wypowiedzi, aby dostosować je do formy kafeteryjnej. Wiele odpowiedzi Ekspertów obejmowało te same, lub pokrewne obszary merytoryczne. Agregowano je wówczas w jedną pozycję, starając się jednak uwzględnić elementy (fragmenty) opisu stosowane przez różnych Ekspertów.

Układ przedstawionych niżej tabel zawierających poszczególne kategorie/czynniki odpowiada kolejności pytań zadanych w pierwszej rundzie badania. Jedynie w przypadku pytania nr 10 (o efekty istotne dla zarządzania rozwojem firmy, wynikające ze strategicznego podejścia MSP do absorpcji wsparcia) wyodrębniono w jednej tabeli (nr 10a) efekty pozytywne, a w kolejnej (nr 10b) efekty negatywne.

W drugiej rundzie badań zwracam się z uprzejmą prośbą do Pani Profesor/Pana Profesora o ocenę znaczenia tych kategorii/czynników dla poszczególnych obszarów realizowanego tematu badawczego w skali od 1 (bardzo niewielkie znaczenie) do 7 (kluczowe znaczenie). Ocenę proszę dokonywać znakiem X w odpowiednich kratkach tabel umieszczonych przy każdym pytaniu.

Aby zwiększyć obiektywizm oceny kolejność kategorii/czynników w każdej tabeli została ustalona w sposób losowy (wykorzystano algorytm liczb losowych dostępny w programie Microsoft Excel).

Zwracam się z uprzejmą prośbą o udzielenie odpowiedzi – najlepiej w formie elektronicznej – **w terminie do 15.05.2014** i przekazanie rozwiązania na adres mailowy: marek.matejun@tlen.pl

Z góry bardzo dziękuję za Pani/Pana zaangażowanie. W razie jakichkolwiek pytań lub wątpliwości proszę o kontakt mailowy lub telefoniczny.

Z wyrazami szacunku

Marek Matejun
marek.matejun@tlen.pl | tel. 609 886 711

1. Proszę ocenić znakiem **X** przydatność podanych właściwości (cech, atrybutów) do pomiaru poziomu (siły) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw w skali od 1 (niska przydatność) do 7 (bardzo wysoka przydatność)

Lp.	Właściwości służące do pomiaru nastawienia absorpcyjnego	1	2	3	4	5	6	7
1.	Liczba podejmowanych przez firmę prób pozyskania wsparcia w danym okresie							
2.	Wartościowanie informacji dostępnej w przedsiębiorstwie							
3.	Poziom przywództwa w firmie nastawionej na zaangażowanie i wyzwalanie inicjatyw wśród pracowników, również w obszarze działań związanych z absorpcją wsparcia							
4.	Monitorowanie otoczenia oraz posiadanie systemu informacyjnego o możliwościach pozyskiwania różnych form wsparcia i skłonność do jego doskonalenia							
5.	Posiadanie w strukturze organizacyjnej wyodrębnionych jednostek (działów lub stanowisk pracy) zajmujących się pozyskiwaniem wsparcia (lub ew. działalnością badawczo-rozwojową)							
6.	Czas (mierzony np. liczbą roboczogodzin) poświęcony w firmie na prace związane z absorpcją wsparcia (np. na przygotowanie projektów realizacyjnych)							
7.	Charakter kultury organizacyjnej (rozpatrywany przede wszystkim z punktu widzenia elastyczności i nastawienia na zmiany)							
8.	Liczba obszarów, w których aplikowano o wsparcie (finansowy, administracyjno-prawny, informacyjno-szkoleniowy itd.)							
9.	Efekty finansowe i pozafinansowe (np. organizacyjne, kadrowe) wdrożonych innowacji lub usprawnień w przedsiębiorstwie							
10.	Poziom nastawienia na współpracę w ramach absorpcji wsparcia, szczególnie z instytucjami otoczenia biznesu, a także zakres i charakter działań podejmowanych w celu wejścia do sieci przedsiębiorstw, klastrów czy innych form współpracy z otoczeniem biznesowym (wielkość, charakter i poziom zmian kapitału relacyjnego)							
11.	Zakres i dynamika działań przedsiębiorczych w procesie absorpcji wsparcia, w tym nastawienie na poszukiwanie okazji, racjonalne i efektywne działanie, nowe i kreatywne inicjatywy oraz dynamizm i aktywność w działaniu							
12.	Udział przedsiębiorcy/kierownictwa w konferencjach i szkoleniach o tematyce mającej wpływ na rozwój MSP (mierzony liczbą działań np. w ciągu roku)							
13.	Istnienie strategii w formie pisemnej oraz zakres zaznajomienia i identyfikacji pracowników z jej założeniami							
14.	Poziom elastyczności firmy, rozumiany jako zdolność do reagowania na przewidywalne i nieprzewidywalne zmiany, ich kreowania i antycypacji, a także zakres działań podejmowanych w celu rozwoju tej elastyczności							
15.	Poziom nakładów dodatkowych na obsługę procesu wsparcia, obejmujących np. rozliczenie, czy sprawozdawczość							
16.	Opinie zarządzających, którzy nie skorzystali jeszcze ze wsparcia, na temat jakości wsparcia							
17.	Liczba i różnorodność (w ujęciu rodzajowym) absorbowanych przez firmę form i instrumentów wsparcia							
18.	Zakres zmian organizacyjnych wynikających z absorpcji wsparcia, a także oporu wobec tych zmian i sposobów ich przezwycięzania							
19.	Poziom wydatków firmy na działalność badawczo-rozwojową							
20.	Wytrwałość firmy w podejmowanych próbach pozyskania wsparcia (tzn. jeśli próba pozyskania wsparcia nie powiodła się, to firma powinna próbować dalej, aż zakończy się sukcesem)							
21.	Wartość pozyskanego wsparcia (w tym kapitału) w relacji do wielkości przedsiębiorstwa, opisanej np. parametrami znanymi z definicji sektora MSP							
22.	Skala działań promocyjnych, tworzących pozytywny wizerunek firmy w otoczeniu, zwłaszcza w organizacjach odpowiedzialnych za systemy wsparcia sektora MSP i poziom nakładów na te działania							
23.	Obserwowanie i analizowanie rynku odbiorców (w tym m.in. ich oczekiwań)							
24.	Orientacja rozwojowa firmy, nastawienie na permanentny rozwój i wzrost							
25.	Udział produktów wysoko technologicznych (high-tech) w łącznej liczbie i wartości produktów wykonywanych w firmie							
26.	Udział w eksporcie (jako eksporter lub jako podwykonawca eksportera)							
27.	Poziom (nowoczesność) stosowanego/rekonfigurowanego modelu biznesu firmy i takich jego składników, jak: segmenty obsługiwanych klientów, propozycje przekazywanej klientowi wartości, kanały dostarczania wartości, relacje z klientami, strumień dochodów, kluczowe zasoby, kluczowe aktywności, kluczowi partnerzy, struktura kosztów.							

28.	Poziom zadowolenia właścicieli/kierownictwa z efektów wsparcia, z którego już skorzystali (mierzony np. subiektywną oceną efektów, wskaźnikami finansowymi, czy wynikami audytów)									
29.	Częstotliwość i systematyczność działań podejmowanych przez firmę w zakresie absorpcji wsparcia									
30.	Skłonność do podejmowania ryzyka w prowadzonej działalności									
31.	Skłonność właściciela/kierownictwa firmy do sięgania po zewnętrzne instrumenty wsparcia (wyrażona na skali subiektywnego odczucia)									
32.	Zakres, charakter i koszty szkoleń pracowników firmy w dziedzinie korzystania z różnych form wsparcia									
33.	Monitoring i zbieranie informacji dotyczących najnowszych trendów rozwoju technologicznego									
34.	Plany dotyczące zmiany tradycyjnej (schyłkowej) działalności na bardziej nowatorską dzięki wykorzystaniu wsparcia									
35.	Opracowanie własnych innowacji, np. produktowych, czy procesowych									
36.	Otwartość firmy na zmiany i zdolność dostosowania jej do wymogów występujących w procesie absorpcji wsparcia									
37.	Zdolność firmy do spełnienia kryteriów pozyskania wsparcia, ew. przyczyny niespełnienia tych kryteriów									

2. Proszę ocenić znakiem **X** wpływ poszczególnych czynników wewnętrznych na siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw w skali od 1 (bardzo słaby wpływ) do 7 (bardzo silny wpływ)

Lp.	Czynniki wewnętrzne	1	2	3	4	5	6	7
1.	Poziom zaangażowania właścicieli w działalność operacyjną przedsiębiorstwa (im wyższy poziom tym trudniej przedsiębiorcom znaleźć czas na zajęcie się identyfikacją i adaptacją w procesie absorpcji wsparcia)							
2.	Sposób komunikowania wewnątrzorganizacyjnego							
3.	Poziom innowacyjności przedsiębiorstwa (im wyższa innowacyjność tym bardziej proabsorpcyjne nastawienie)							
4.	Zdolność do identyfikacji i wykorzystywania okazji, które dotyczą z jednej strony okazji związanych z potencjalnym wsparciem, a z drugiej strony stymulujących bądź przyspieszających rozwój firmy, a w związku z tym i potrzeby wsparcia, aby ten rozwój mógł nastąpić							
5.	Kompetencje kadry zatrudnionej w firmie (umiejętności, przedsiębiorczość, stan wiedzy, doświadczenia we wdrażaniu innowacji, postawy i zachowania kreatywne itp.)							
6.	Cele firmy/właściciela i oczekiwania dotyczące przyszłości							
7.	Posiadane zasoby (w tym zasoby techniczno-technologiczne) i ich niedobór, a także umiejętność ich racjonalnej oceny, określenia poziomu niedoboru oraz dostępu do potrzebnych zasobów (ich lokalizacji, selekcji)							
8.	Delegowanie przez właściciela pracowników do udziału w szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje							
9.	Stan rodzinny i posiadanie sukcesora							
10.	Faza rozwoju (cyklu życia) przedsiębiorstwa, wraz z którą zmieniają się potrzeby ukierunkowane na wykorzystanie różnorodnych rodzajów zewnętrznego wsparcia, jak i oczekiwania co do efektów, które dzięki nim można uzyskać (np. faza przedsiębiorczości sprzyjać będzie chęci szukania nowych źródeł rozwoju, ale brak profesjonalizmu może utrudniać skuteczność)							
11.	Dostosowanie zachowań firmy do standardów w sektorze (jako pochodnej branży) i ich faktyczna realizacja, np.: przedsiębiorca wie, że bez absorpcji nowych metod i technik nie będzie miał możliwości rozwoju firmy (wynik analiz benchmarkingowych)							
12.	Umiejętność właściciela w zakresie dzielenia się władzą w przedsiębiorstwie, w tym delegowanie niektórych uprawnień na pracowników							
13.	Akceptacja przez właściciela ograniczenia niezależności wynikającego z wykorzystania wsparcia							
14.	Nowoczesność programu działania							
15.	Sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy (poziom kapitału zakładowego, wysokość przychodów ze sprzedaży i zysku, zadłużenie przedsiębiorstwa, płynność finansowa itp.)							
16.	Dotychczasowe doświadczenie, umiejętności i kompetencje zawodowe właściciela, w tym jego specjalistyczna wiedza i doświadczenie w wykonywaniu określonych funkcji zarządczych							

17.	Sporządzanie uproszczonych sprawozdań finansowych przez firmy, które nie są zobowiązane do sporządzania takich sprawozdań na podstawie ustawy o rachunkowości, a mimo to je przygotowują, co umożliwia dokumentowanie ich sytuacji finansowej								
18.	Otwartość na wpływy otoczenia; orientacja na budowanie i podtrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem, w tym przede wszystkim chęć i umiejętność współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi i wyższymi uczelniami								
19.	Otwartość na zmiany w firmie, tworzenie atmosfery kreatywności i dyskusowania o innowacjach (przy zachowaniu równego statusu partnerów wewnętrznych)								
20.	Orientacja na rozwój i sukces zakładająca jednocześnie wykorzystanie zewnętrznego wsparcia, przy jednoczesnej umiejętności identyfikacji i selekcji instrumentów wsparcia zapewniających dostosowanie ich do orientacji rozwojowej firmy								
21.	Pracownicy i sposób zarządzania (wydaje się, że struktury scentralizowane i autorytaryzm właścicieli nie będzie tu czynnikiem sprzyjającym)								
22.	Zasoby firmy konieczne do zaangażowania w celu uzyskania wsparcia								
23.	Misja oraz wizja organizacji								
24.	Zdolność do oszacowania i uzyskania (wykorzystania) możliwości i korzyści (zamierzonych i niezamierzonych) wynikających z absorpcji wsparcia, w tym przede wszystkim powiązanie efektów wykorzystania wsparcia z procesami rozwojowymi firmy								
25.	Dostęp do informacji i wiedza (rzeczywista lub zasłyszana) na temat możliwości i form wsparcia rozwoju firmy, w tym przede wszystkim ich korzyści i zagrożeń								
26.	Elastyczność i różnorodność kompetencji firmy, w tym np. w prowadzeniu negocjacji biznesowych oraz współpracy z uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi								
27.	Zdolność firmy do asymilacji, tj. przystosowanie systemu organizacyjnego do przyjęcia wsparcia								
28.	Wiek i wykształcenie właściciela, w tym udział w kursach i w szkoleniach								
29.	Opracowanie strategii rozwoju firmy, nastawionej na okazje, uwzględniającej absorpcję wsparcia i znajomość tej strategii wśród pracowników								
30.	Cechy osobowe właściciela obejmujące: przedsiębiorczość, motywację, wytrwałość w dążeniu do osiągnięcia celów, innowacyjność, potrzebę osiągnięcia sukcesów, a także zdolność formułowania nowych koncepcji biznesowych i ich wdrażania w życie								
31.	Zdolność firmy do adaptacji, tj. szybkiego dostosowania warunków, by wsparcie mogło być pozyskane								
32.	Wspólne wartości/kultura organizacyjna nastawiona na wsparcie, sprzyjająca innowacyjności i przedsiębiorczości organizacji (dynamizm organizacyjny)								
33.	Lider/przywództwo w firmie								
34.	Poziom rozwoju organizacyjnego (w tym rozwój struktury organizacyjnej) i rozwiązań organizacyjnych (podział zadań i odpowiedzialności, spiętrzenie kierowania i charakter relacji służbowych, decentralizacja i zakres samodzielności personelu)								
35.	Sklonność właścicieli i kadry menedżerskiej do podejmowania ryzyka (w tym wiedza o metodach zarządzania ryzykiem) oraz do posiadania niezależnych opinii od innych osób czy instytucji								
36.	Cechy przedsiębiorstwa, takie jak: okres funkcjonowania na rynku, wielkość, zasięg działania, forma prawna, realizowana strategia								
37.	Kompetencje praktyczne, pozytywne doświadczenia oraz wcześniejsze efekty w pozyskaniu i wykorzystaniu wsparcia w procesach rozwojowych firmy								

3. Proszę ocenić znakiem **X** wpływ poszczególnych czynników zewnętrznych na siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw w skali od 1 (bardzo słaby wpływ) do 7 (bardzo silny wpływ)

Lp.	Czynniki zewnętrzne	1	2	3	4	5	6	7
1.	Liczba i wartość pozyskanych oraz wykorzystanych środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej i krajowych oraz z innych źródeł na rzecz wspierania rozwoju małych i średnich firm w danym powiecie, gminie czy mieście (np. w ostatnich 5 latach)							
2.	Bezwrotność wsparcia							
3.	Funkcjonowanie w danym regionie sieci małych i średnich firm, w tym zwłaszcza klastrów zajmujących się tworzeniem warunków do wsparcia MSP							

4.	Poziom rozwoju gospodarczego danego kraju/regionu, koniunktura gospodarcza, regulacje administracyjno-prawne, regulacje podatkowe oraz polityka państwa/władz regionalnych w zakresie wspierania przedsiębiorczości, a także innowacyjności przedsiębiorstw									
5.	Nowoczesność (unikalność) stosowanych technologii									
6.	Poziom i siła działań oraz nastawień kooperacyjnych									
7.	Postęp techniczno-technologiczny, zwłaszcza w obszarze ICT, który wymaga zmian dostosowawczych w MSP, pozyskania nowej wiedzy czy umiejętności, a zatem często wsparcia doradczo-szkoleniowo-informacyjnego									
8.	Moda na szukanie wiedzy (wzrost świadomości ze strony przedsiębiorców) wynikająca z propagowania idei wykorzystania nowoczesnych form wsparcia, między innymi w zakresie kompetencji firmy/przedsiębiorcy									
9.	Rozwój infrastruktury technicznej w otoczeniu firmy, w tym zwłaszcza stan dróg i połączeń komunikacyjnych innego typu, dostęp do materiałów i surowców itd.									
10.	Jakość i poziom dopasowania oferty instytucji wsparcia do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw (zapewnienie, że wsparcie dotyczy tych obszarów i problemów, które rzeczywiście dotyczą przedsiębiorców i nie są wymysłem urzędników)									
11.	Zaufanie społeczne i poczucie partnerstwa wobec instytucji otoczenia małego biznesu									
12.	Różnorodność i liczebność instytucji otoczenia małego biznesu oraz oferowanych przez nie form i instrumentów wsparcia MSP									
13.	Koniunktura w branży (w okresie dekonunktury MSP prawdopodobnie oczekują większego wsparcia)									
14.	Potencjał (perspektywy) rozwoju i wzrostu firmy (przedsiębiorstwa stojące przed szansą rozwoju z pewnością będą potrzebowały wsparcia)									
15.	Szybkość efektów uzyskanych dzięki wsparciu									
16.	Rozwój zaplecza naukowo-badawczego (sfery B+R), w tym zwłaszcza uczelni współpracujących z sektorem MSP, laboratoriów i ośrodków badawczo-rozwojowych o charakterze branżowym itp.									
17.	Presja klientów i zmieniających się trendów rynkowych w zakresie oczekiwanej wartości, gustów, czy preferencji nabywców									
18.	Poziom nowoczesności, zaawansowania technologicznego i perspektyw/dynamiki rozwoju branży i sektora, w których działa firma									
19.	Przykłady korzystnego wykorzystania wsparcia									
20.	Poziom działań informacyjno-promocyjnych realizowanych przez instytucje otoczenia biznesu (w tym dostępność informacji, obecność jednostek organizacyjnych oferujących informacje, skala i częstotliwość szkoleń oraz akcji informacyjnych itd.)									
21.	Intensywność konkurencji w sektorze i w branży (ze strony dużych firm oraz przedsiębiorstw z sektora MSP; poziom konkurencji krajowej i zagranicznej)									
22.	Poziom rozwoju otoczenia innowacyjnego oraz klimat społeczny w regionie, w tym lokalne tradycje w zakresie przedsiębiorczości i rozwoju sektora MSP, presja na innowacyjność, czy działania wspomagające rozwój infrastruktury badawczo-rozwojowej.									
23.	Globalizacja gospodarki, chęć poszerzania granic działania firmy, w tym wejście na rynki międzynarodowe, bądź działanie w sieciach międzynarodowych, co świadczy o rozwoju przedsiębiorstwa i wymaga często wsparcia									
24.	Warunki dostępu MSP do oferowanego wsparcia (w tym zasady i procedury administracyjno-biurokratyczne, ograniczenia formalne stawiane przedsiębiorcom, wymagany poziom wkładu własnego, koszty dostępu do pomocy, szybkość działania instytucji pomocowych itd.)									
25.	Realna dostępność do usług związanych z obsługą działalności biznesowej (np. doradztwo podatkowe, prawne, usługi szkoleniowe, usługi finansowe, transfer innowacji itp.) wynikająca z lokalizacji konkretnych instytucji otoczenia biznesu np. w różnych regionach Polski									
26.	Stabilność i długoterminowe nastawienie systemu wspierania MSP									

4. Proszę ocenić znakiem X poszczególne właściwości (cechy, atrybuty, działania) strategicznego podejścia małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia w skali od 1 (najmniej istotne właściwości) do 7 (kluczowe właściwości)

Lp.	Właściwości strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	1	2	3	4	5	6	7
1.	Mobilizacja zasobów oraz środowiska menedżerskiego i pracowniczego wokół absorpcji wsparcia m.in. poprzez stworzenie systemu zachęt do monitorowania działalności i oferty tworzonej przez instytucje otoczenia biznesu oraz uświadomienie konieczności współpracy z segmentem wsparcia i korzyści strategicznych z niej płynących							
2.	Podzielanie wspólnych wartości/kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie							
3.	Elastyczne reagowanie i dostosowywanie się do zmieniających się warunków pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia							
4.	Ciągłe doskonalenie pracowników pozwalające na ich dużą samodzielność (wiedza nie nastawiona na doraźne wykorzystanie)							
5.	Stymulacja firmy do stawiania nowych i modyfikowania obecnych celów rozwojowych na podstawie wsparcia oferowanego przez otoczenie							
6.	Umiejętność dostrzegania konsekwencji bieżących decyzji z perspektywy jutra (np. jak dzisiejsza decyzja np. o ubieganiu się o projekt finansowania eksportu wpłynie na sytuację przedsiębiorstwa w przyszłości)							
7.	Umiejętność diagnozowania potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa (jak również luki strategicznej) i opracowywania alternatywnych koncepcji rozwoju							
8.	Posiadanie odpowiednich umiejętności i kompetencji (zarówno przez właściciela/zarządzającego, jak i przez pracowników) w celu ograniczenia oporu wobec zmian, a nawet ich akceptacji							
9.	Wyznaczanie celów rozwojowych firmy (ewentualnie w formie misji, wizji, strategii, przy założeniu, że są one identyfikowane jedynie u części MSP) w oparciu o zasoby wewnętrzne, jak i zewnętrzne (wsparcie)							
10.	Wydodrębnienie w ramach działań strategicznych firmy (opracowanej strategii) obszaru pozyskiwania oraz wykorzystywania różnych form wsparcia							
11.	Elastyczność w reagowaniu na zmiany na rynku zarówno w zakresie techniki wytwarzania, jak i popytu							
12.	Umiejętność odrzucania pozornie interesujących przedsięwzięć ze względu na brak możliwości realizacyjnych lub potencjalnych trudności w przyszłości							
13.	Zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji, w celu utrzymania stałej i wyróżniającej pozycji na rynku (sustainability)							
14.	Znajomość warunków pozyskania wsparcia i spodziewanych korzystnych efektów wykorzystania tego wsparcia							
15.	Ukierunkowanie na rozwój i szkolenie kadry pracowniczey, w tym na rozwój kompetencji w zakresie pozyskiwania i wdrażania różnych form wsparcia							
16.	Przywództwo							
17.	Nowoczesność programu działania							
18.	Sklonność do sięgania po instrumenty zewnętrznego wsparcia							
19.	Myślenie o przyszłości firmy (tworzenie jej realistycznej wizji) w dłuższej perspektywie czasowej (minimum 1 rok)							
20.	Umiejętność łączenia różnych rodzajów i form wsparcia dla realizacji celów rozwojowych firmy, jak i zgłaszanie zapotrzebowania na nowe instrumenty wsparcia do instytucji otoczenia biznesu							
21.	Budowanie pozytywnych i długotrwałych relacji z otoczeniem (w tym również takich, które nie są związane z żadnym doraźnym celem)							
22.	Nastawienie na wybór tych form i rodzajów wsparcia, które firma jest w stanie pozyskać ze względu na posiadane zasoby i aktualne uwarunkowania							
23.	Budowanie nawyków pracowników na wypadek zaistnienia okoliczności nieprzewidzianych oraz kształtowanie ich umiejętności pozwalających na zachowanie się w sytuacji nietypowej							
24.	Kompleksowe uwzględnienie wszystkich czynników oddziałujących na proces absorpcji wsparcia							
25.	Wprowadzenie rozwiązań organizacyjnych, w tym ustanowienie osoby odpowiedzialnej w przedsiębiorstwie za proces absorpcji wsparcia							
26.	Nastawienie na budowanie potencjału wzrostu i wdrażanie innowacji (głównie produktowych i procesowych)							
27.	Zapewnienie spójności oferowanego wsparcia z innymi elementami organizacji							
28.	Nastawienie (motywacja) na rozwój poprzez poszukiwanie i wykorzystywanie szans/opokazji przedsiębiorczych							

29.	Umiejętność pozyskania i wykorzystania wsparcia przed konkurentami, co może zapewnić (względnie trwałą) przewagę konkurencyjną								
30.	Elastyczne dostosowanie wsparcia do tempa i sposobu rozwoju przedsiębiorstwa								
31.	Odpowiedzialność za pracowników								
32.	Umiejętność ciągłego i dynamicznego łączenia absorpcji wsparcia z celami rozwojowymi firmy								
33.	Długofalowe myślenie o absorpcji wsparcia								
34.	Ciągłe monitorowanie (skanowanie), analiza otoczenia pod kątem dostępności i selekcji wsparcia oraz gromadzenie wiedzy na ten temat za pomocą różnych metod, technik i narzędzi, w tym np. baz wiedzy								
35.	Obiektywna kalkulacja i ocena korzyści oraz kosztów związanych z zaangażowaniem się niezbędnym do skorzystania z określonych form i instrumentów wsparcia								
36.	Plany strategiczne firmy w zakresie współpracy międzynarodowej (eksport i import, wspólne przedsięwzięcia itp.) lub współpraca z korporacjami międzynarodowymi funkcjonującymi w Polsce								

5. Proszę ocenić znakiem X sposoby/obszary zapewnienia/rozwoju odpowiedniej wiedzy warunkującej strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia w skali od 1 (bardzo nieprzydatny sposób) do 7 (bardzo przydatny sposób)

Lp.	Sposoby/obszary zapewnienia/rozwoju wiedzy	1	2	3	4	5	6	7
1.	Zapewnienie i rozwój wiedzy dotyczącej umiejętności zarządzania ludźmi i stosowania takich narzędzi, które pozwolą na ich inicjatywę i samodzielność kadry przy zachowaniu lojalności wobec firmy							
2.	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat prowadzenia efektywnej polityki finansowej, w tym w zakresie rachunkowości zarządczej i systemów podatkowych							
3.	Udział kadry przedsiębiorstwa w projektach realizowanych w ramach sieci, klastrow czy współpracy z jednostkami B+R							
4.	Uczulanie kadry na reagowanie na słabe sygnały pochodzące z otoczenia (w tym od dostawców, klientów)							
5.	Budowanie systemu motywacyjnego zawierającego w sobie system identyfikacji i oceny potencjału do absorpcji oraz wsparcia pracowników, budowa kapitału społecznego							
6.	Monitoring otoczenia nastawiony na śledzenie zmian, przede wszystkim w zakresie programów, form i instrumentów wsparcia, ale także w sferze przepisów prawnych, rynku, konkurencji itd. (np. czytanie prasy i publikacji fachowych, śledzenie stron internetowych)							
7.	Dodatkowe zapytania do instytucji udzielających dany rodzaj wsparcia (z perspektywy potrzeb i możliwości danego przedsiębiorstwa)							
8.	Obserwacje działań innych sektorów oraz podmiotów krajowych i zagranicznych (w tym konkurencji) i poprzez metody benchmarkingu i/lub outsourcingu przenoszenie oraz wdrażanie najlepszych zaobserwowanych praktyk z zakresu zarządzania wiedzą							
9.	Zapewnienie transferu wiedzy pomiędzy oddziałami lub filiami przedsiębiorstwa							
10.	Zarządzanie wiedzą i gromadzenie wiedzy o otoczeniu konkurencyjnym, technologicznym, o potrzebach rynkowych, instytucjach i instrumentach wsparcia, a także udostępnianie jej wszystkim pracownikom firmy							
11.	Zapewnienie, rozwój i próby stosowania wiedzy naukowej, w tym wyników badań związanych z działalnością firmy (np. poprzez prenumeratę wiodących czasopism)							
12.	Zapewnienie bieżącej aktualizacji baz wiedzy, nadanie im rangi sformalizowanych zasobów wiedzy							
13.	Formalne i nieformalne kontakty z innymi podmiotami, które uzyskały dany rodzaj wsparcia, którym jest zainteresowana firma							
14.	Zapewnienie i rozwój wiedzy pozwalającej identyfikować kadrze firmy własne braki i konieczność ich uzupełnienia							
15.	Zapewnienie i rozwój wiedzy dotyczącej innowacji pojawiających się na rynku (lub dopiero w laboratoriach) w celu oceny dystansu od liderów							
16.	Umiejętność radzenia sobie z kwestiami biurokratycznymi							
17.	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat procesów, metod i technologii warunkujących nowoczesność przedsiębiorstwa							

18.	Udział kadry przedsiębiorstwa w różnego rodzaju szkoleniach, kursach, seminariach, studiach podyplomowych, szczególnie tych, na których omawiane są poszczególne rodzaje wsparcia oferowane MSP								
19.	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat rozwiązań organizacyjnych determinujących rozwój przedsiębiorstwa								
20.	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat nowoczesnych i konkurencyjnych wyrobów oraz usług								
21.	Zapewnienie ciągłości pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy								
22.	Zakup patentów, wzorów użytkowych oraz licencji								
23.	Zapewnienie i rozwój wiedzy dotyczącej umiejętności całościowego spojrzenia na przedsiębiorstwo (zwłaszcza małe i mikro), jego filozofię działania, procedury, silne strony i słabości								
24.	Zbieranie i udostępnianie informacji o możliwych do uzyskania szeroko rozumianych efektach ekonomicznych wykorzystanego wsparcia								
25.	Budowanie sieci współpracy z innymi firmami, instytucjami wsparcia i instytucjami publicznymi (kooperacja jako źródło informacji i szans przedsiębiorczych, przy jednoczesnej roli właściciela/zarządzającego jako omnibusa starającego się sprostać wymaganiom otoczenia)								
26.	Stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej „otwartej na absorpcję” oraz warunków (w tym motywacyjnych) nastawionych na pozyskiwanie, dzielenie się wiedzą oraz transfer wiedzy niejawną w wiedzę jawną przez właścicieli, kierowników i pracowników firmy								
27.	Topografia wiedzy wśród pracowników firmy oraz jej rozwijanie na zasadzie mentoringu i coachingu (identyfikacja organizacyjnych ekspertów i ich wykorzystanie)								
28.	Uczenie się na podstawie własnych doświadczeń zdobywanych podczas prób pozyskania wsparcia (udanych i nieudanych) oraz podczas wykorzystywania wsparcia, jeśli udało się je pozyskać.								
29.	Wykorzystywanie audytów i innych form oceny działalności przedsiębiorstwa								
30.	Dokładne studiowanie warunków przyznania poszczególnych form wsparcia (np. jaka firma i na jakich warunkach może się o nie ubiegać)								
31.	Zapewnienie warunków do zachowywania pozyskanej wiedzy (kodyfikacja), aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłości								
32.	Stosowanie różnych form wywiadu gospodarczego								
33.	Formalne i nieformalne kontakty z organizacjami pośredniczącymi, np. zajmującymi się profesjonalnie przygotowywaniem wniosków o wsparcie, brokerami innowacji								
34.	Formalne i nieformalne kontakty oraz współpraca z innymi firmami, w ramach której, realizując wspólny cel bądź przedsięwzięcie, można przy okazji (nie jako działanie zamierzone) pozyskać informacje o możliwościach wsparcia								
35.	Zapewnienie wysokiej wiarygodności wiedzy o możliwościach wsparcia								
36.	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat działań marketingowych podnoszących konkurencyjność rynkową przedsiębiorstwa								
37.	Tworzenie lub ew. zakup baz danych pozwalających na gromadzenie wiedzy o programach, instytucjach, formach i instrumentach wspierania MSP, a także o zasadach pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia								
38.	Zapewnienie i rozwój wiedzy dotyczącej możliwości pozyskiwania kapitału oraz innych zasobów strategicznych w otoczeniu przedsiębiorstwa								

6. Proszę ocenić znakiem X sposoby/obszary zapewnienia/rozwój odpowiedniej elastyczności warunkującej strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia w skali od 1 (bardzo nieprzydatny sposób) do 7 (bardzo przydatny sposób)

Lp.	Sposoby/obszary zapewnienia/rozwój elastyczności	1	2	3	4	5	6	7
1.	Świadomość znaczenia elastycznego podejścia u właściciela, a w przypadku większych firm, kierowanych przez menedżerów zapewnienie antycypowanej elastyczności/otwartości i kształtowanie świadomości dostosowania się do niej wszystkich szczebli zarządzania							
2.	Deformalizacja i brak sztywności struktur organizacyjnych firmy, w tym szerokie stosowanie podejścia procesowego, projektowego, fraktalnego i sieciowego do zarządzania							
3.	Kompleksowy charakter strategii, uwzględniający – w miarę możliwości – jak najszerzej oczekiwania otoczenia względem oferty firmy i potencjał							

30.	Znajomość sektora, śledzenie zmian w otoczeniu z wykorzystaniem różnych dostępnych źródeł wiedzy, badań rynkowych itp.								
31.	Odpowiednia analiza firmy i właściwe sporządzenie planu (planów, biznesplanów), pozwalające na określenie własnych możliwości i potencjału do absorpcji wsparcia, przy czym istotny jest zarówno sam proces budowania planu (sprowadzający się do dokładnego przemyślenia sytuacji firmy) jak i zawartość planu (m.in. alternatywne rozwiązania)								
32.	Elastyczność dostosowania relacji w układzie strategii absorpcji – organizacja działalności firmy – zasoby wspierania dostępne w otoczeniu								
33.	Umiejętność elastycznego kształtowania rozwiązań organizacyjnych i kadrowych w dostosowaniu do warunków pozyskiwania i wykorzystania różnych form wsparcia								
34.	Mobilność, rozumiana jako wprowadzenie zasad organizacji w ruchu								
35.	Odpowiednie komunikowanie działań dostosowawczych kadrze firmy, tak by mogła się z nimi oswoić								
36.	Zapewnienie elastyczności planowania i otwartości na zmiany wynikające ze zmiennego otoczenia								
37.	Umiejętność identyfikowania okazji, przy czym potrzebne jest tu działanie związane z opracowaniem tzw. filtru okazji, czyli pewnego systemu (najczęściej kilku prostych reguł), które pozwolą odróżnić, co okazją dla firmy jest, a co nią nie jest								

7. Proszę ocenić znakiem X sposoby/obszary rozwijania relacji z otoczeniem warunkujące strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia w skali od 1 (bardzo nieprzydatny sposób) do 7 (bardzo przydatny sposób)

Lp.	Sposoby/obszary rozwoju relacji z otoczeniem	1	2	3	4	5	6	7
1.	Udział w inicjatywach integrujących przedsiębiorców, np. w stowarzyszeniach (izby gospodarcze itp.), klastrach, parkach technologicznych, itp.							
2.	Lobbying organizacji branżowych, szczególnie przydatny w przypadku wsparcia administracyjno-prawnego							
3.	Ograniczanie barier relacji dotyczących niechęci małych firm do udziału w spotkaniach organizowanych przez administrację samorządową i rządową (traktowanych często jako spotkania polityczne)							
4.	Tworzenie kapitału relacyjnego nastawionego na tworzenie szybkich układów współdziałania							
5.	Kontakty bezpośrednie i pośrednie z instytucjami wspierającymi/pomocowymi (wykorzystywanie ich stron internetowych, szkoleń/seminariów, innych materiałów informacyjno-promocyjnych)							
6.	Analiza dostępnych informacji (bazy danych, strony internetowe, materiały ogólnodostępne, raporty) i wyszukiwanie informacji o możliwości wsparcia z różnych źródeł i instytucji							
7.	Rozwój i utrzymywanie relacji z dostawcami wiedzy dotyczącej wsparcia i jego obsługi, w tym z firmami, instytucjami otoczenia biznesu oraz administracją publiczną							
8.	Wykorzystywanie różnych metod kształtowania relacji o charakterze niesformalizowanym, w tym różnych technik negocjacyjnych, technik budowania więzi między partnerami, kontaktów bezpośrednich, wymiany informacji o możliwych formach wspierania rozwoju itd.							
9.	Budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem							
10.	Rozwój relacji opartych na podejściu sieciowym (sieci współpracy, klastry, stowarzyszenia, itp.), zwłaszcza w obszarze tych elementów, które wspierają w modelu biznesu proces dostarczania wartości klientowi							
11.	Ograniczanie barier relacji dotyczących niechęci małych firm do współdziałania i realizacji wspólnych przedsięwzięć (np. z powodu podejrzliwości o intencje)							
12.	Ograniczanie barier relacji dotyczących niechęci małych firm do zrzeszania się i udziału w spotkaniach grup interesów (spowodowaną brakiem wiary w skuteczność)							
13.	Rozwój współpracy z instytucjami tworzącymi system wsparcia poprzez ukierunkowanie na wykorzystanie pojawiających się okazji w tym systemie							
14.	Rozwój relacji wertykalnych czyli kontaktów z instytucjami administracji publicznej i samorządowej, z organizacjami decydującymi o przyznawaniu określonej formy wsparcia, z instytucjami reprezentującym małe i średnie firmy w danej branży czy regionie np. izby gospodarcze (handlowe), organizacje pracodawców, izby rzemieślnicze, kluby biznesu							

15.	Aktywność na poziomie udziału w spotkaniach (z przedstawicielami władz i przedsiębiorców), co może być początkiem budowy dobrych relacji								
16.	Zapewnienie sprawnej i skutecznej komunikacji (w tym marketingowej) pomiędzy firmą i jej otoczeniem								
17.	Rozwój relacji horyzontalnych czyli związków partnerskich z innymi przedsiębiorstwami z sektora, kontaktów z dostawcami zasobów (producenci urządzeń, zaopatrzenie w surowce, dostawcy kapitału), z klientami i z konkurentami, a także z firmami, z którymi prowadzona jest współpraca w ramach różnorodnych form sieci, klastrów czy parków technologicznych lub inkubatorów przedsiębiorczości								
18.	Ograniczanie barier relacji dotyczących niechęci współpracy z sektorem naukowym i badawczym (spowodowanych np. brakiem wiary w praktyczną przydatność oferowanych rozwiązań)								
19.	Rozwijanie skłonności do współpracy, swoistego instynktu kooperacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw								
20.	Wykorzystywanie różnych metod komunikacji o sformalizowanym charakterze (np. wymiana pism, dokumentów, wizyty przedstawicieli firmy, udział w przetargach, w zebraniach i posiedzeniach, w prezentacjach i konferencjach oraz szkoleniach)								
21.	Korzystanie z newsletterów, aktywny udział w forach dla przedsiębiorców – sieciowanie w sensie socjalnym								
22.	Budowanie kapitału relacji na poziomie lokalnego oraz regionalnego działania małych i średnich przedsiębiorstw, pozwalające na poszukiwanie zarówno partnerów wzmacniających firmę, jak i instytucji wsparcia								
23.	Rozwijanie świadomości wśród pracowników na temat możliwości, jakie występują w systemie wsparcia								
24.	Utrzymywanie relacji z instytucjami systemu wsparcia w dłuższym okresie, w tym przede wszystkim z kluczowymi przedstawicielami tych instytucji								
25.	Udział w konferencjach branżowych								
26.	Uczciwość w relacjach z instytucjami wsparcia, budowanie zaufania, wiarygodności, wywiązywanie z się z warunków determinujących wsparcie								
27.	Dążenie do precyzyjnego „poznania” preferencji i zwyczajów swoich nabywców								
28.	Rozwój więzi partnerskich wyrażających się m.in. jawnością podejmowanych decyzji w sprawach wspólnych, neutralizacją decyzji konfliktowych, czy wcześniejszą wymianą kluczowych informacji w ważnych kwestiach								
29.	Dokonywanie oceny i selekcji najważniejszych donatorów z punktu widzenia rozwoju firmy, a następnie nawiązywanie kontaktu i/lub współpracy z poszczególnymi podmiotami								

8. Proszę ocenić znakiem X sposoby/obszary wprowadzania zmian warunkujące strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia w skali od 1 (bardzo nieprzydatny sposób) do 7 (bardzo przydatny sposób)

Lp.	Sposoby/obszary wprowadzania zmian	1	2	3	4	5	6	7
1.	Zapewnienie przywództwa w procesie zmian							
2.	Wykorzystanie form i instrumentów wsparcia wynikających z misji, wizji i aktualnie realizowanego programu działania przez konkretną małą lub średnią firmę							
3.	Kształtowanie struktur organizacyjnych podatnych na zmiany							
4.	Wprowadzenie zmian w obszarze zarządzania wiedzą nastawionych na gromadzenie doświadczeń i wiedzy na temat absorpcji wsparcia, otoczenia konkurencyjnego firmy, technologii, potrzeb rynkowych, a także zapewniających przepływ wiedzy i dzielenie się wiedzą wewnątrz firmy							
5.	Uświadamianie potrzeb dokonania zmiany (z zastosowaniem metod dopasowanych do etapu zmiany)							
6.	Zapewnienie skuteczności zmian poprzez zastosowanie strategicznego procesu zarządzania zmianą, obejmującego (1) poznanie i zdefiniowanie okoliczności zmiany, (2) zdefiniowanie celu i ram przekształceń, (3) zaplanowanie procesu, w tym precyzyjne wskazanie uczestników zmian i obszaru działań z uwzględnieniem czynników warunkujących skuteczność zmiany, (4) wdrożenie zmian, (5) zadbanie o trwałość efektów zmiany							
7.	Monitoring procesu wprowadzania zmian i osiągniętych dzięki nim efektów							
8.	Dopasowanie w ujęciu strategicznym zmian zachodzących wewnątrz organizacji do zmian występujących w otoczeniu (segmentcie) wsparcia danej firmy							

9.	Wyodrębnienie określonej komórki organizacyjnej, bądź osoby, która byłaby odpowiedzialna za ciągłe monitorowanie ofert instytucji otoczenia biznesu oraz poszukiwanie nowych możliwości do wykorzystania w przedsiębiorstwie								
10.	Budowanie świadomości konieczności osiągania celów strategicznych w obszarze absorpcji wsparcia								
11.	Wprowadzenie zmian w systemie oceny, kontroli i motywowania pracowników przedsiębiorstwa w kierunku preferowania osób pozyskujących różne formy wsparcia oraz potrafiących umiejętnie je wykorzystywać w przedsiębiorstwie								
12.	Likwidacja barier związanych z brakiem wiedzy i umiejętności wykorzystania instrumentów zewnętrznego wsparcia, poprzez zapewnienie szkoleń, czy warsztatów na ten temat realizowanych wśród kadry firmy								
13.	Przełożenie przyjętego podejścia strategicznego wobec absorpcji wsparcia na konkretne zadania ilościowe i finansowe w ramach poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa i opracowanie oraz zastosowanie określonych polityk funkcjonalnych (np. produkcyjnej, handlowej, finansowej, czy kadrowej)								
14.	Zwiększenie stopnia planowania działalności (niekoniecznie w sposób sformalizowany), wyznaczania celów (z wykorzystaniem zasad SMART) w perspektywie długookresowej i wpisania w strategię rozwoju firmy większego zorientowania na szukanie i wykorzystywanie okazji na rynku								
15.	Zatrudnienie personelu o wysokich kwalifikacjach (lub jego szkolenie), zaangażowaniu, otwartego na zmiany i uczenie się								
16.	Kształtowanie kultury organizacyjnej otwartej na zmiany i dopasowanej do założeń strategii absorpcji wsparcia, w tym zwłaszcza idące w kierunku zwiększenia roli zachowań, postaw i wartości nastawionych na kreatywność, promowanie zmian i eliminację różnych form oporu wobec zmian								
17.	Wykorzystanie dobrych praktyk w prowadzeniu biznesu – wzorowanie się na innych podmiotach, które z sukcesem wykorzystwały i wykorzystują instrumenty zewnętrznego wsparcia swojej działalności i rozwoju (benchmarking)								
18.	Zapewnienie odpowiednich zmian zarządzania w wyniku zmiany strategii (dobrze widoczne np. w wyniku sukcesji w firmie rodzinnej)								
19.	Planowe poszukiwanie możliwości wsparcia dopasowane do obranej strategii (jeżeli taka jest) lub kierunku rozwoju firmy, obejmujące: analizę, planowanie a następnie poszukiwanie wsparcia								
20.	Uwzględnienie oczekiwań oraz zaangażowania różnych grup interesów (właścicieli, menedżerów, pracowników, interesariuszy zewnętrznych itd.)								
21.	Nacisk na możliwości nawiązywania współpracy przez przedsiębiorstwo z innymi firmami i instytucjami otoczenia biznesu (głównie w formie organizacji sieciowych)								
22.	Budowanie strategii automatycznych reakcji (umiejętności zachowania się w określonych sytuacjach bez dłuższego namysłu/uzgodnień)								
23.	Umiejętność postrzegania elementów przedsiębiorstwa w ich wzajemnym związku								
24.	Zapewnienie akceptacji kadry dla zmian poprzez wyjaśnienie mechanizmu absorpcji wsparcia (również przez szkolenia), wynikających z tego nieuchronnie zmian i przedstawienie działań jakie zamierza podjąć właściciel/zarząd, aby wykorzystanie wsparcia nie wpłynęło negatywnie na bezpieczeństwo pracowników różnych szczebli								
25.	Dostosowanie firmy do wynegocjowanych warunków (szczególnie istotne w przypadku wsparcia kapitałowego)								
26.	Doskonalenie/rozwój kompetencji i wiedzy właścicieli/menedżerów (decydujących o absorpcji)								
27.	Identyfikacja przyczyn i zdolność do przełamywania oporów wobec zmian, szczególnie wśród pracowników, np. poprzez aktywne zaangażowanie ich w proces zmian (z wykorzystaniem metod adekwatnych do etapu zmiany)								
28.	Tworzenie baz wiedzy w przedsiębiorstwie, dotyczących instytucji i instrumentów systemu zewnętrznego wsparcia								
29.	Dostosowanie absorbowanego wsparcia do konkretnej sytuacji danej firmy, determinowanej dotychczasowym poziomem wsparcia oraz wcześniejszymi doświadczeniami w zakresie jego wykorzystania								

9. Proszę ocenić znakiem X wpływ innych czynników (oprócz wymienionych w modelu) na strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia w skali od 1 (bardzo słaby wpływ) do 7 (bardzo silny wpływ)

Lp.	Inne czynniki (oprócz wymienionych w modelu)	1	2	3	4	5	6	7
1.	Poziom dostępu do innych (nie uwzględnionych w modelu) zasobów (właśnie niedobór zasobów decyduje często o chęci pozyskania wsparcia i strategicznym podejściu do tego procesu)							
2.	Umiejętność prowadzenia negocjacji z organizacjami decydującymi o przyznaniu środków wsparcia w tym zwłaszcza dobre przygotowanie do negocjacji (materiały, informacje) oraz właściwa strategia działania podczas takich negocjacji (sztuka argumentacji i dokonywania ustępstw)							
3.	Kontrola skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia							
4.	Respektowanie norm etycznych w procesie absorpcji wsparcia							
5.	Zarządzanie projektami i struktura projektowa firmy							
6.	Kultura organizacyjna (kultura zmiany)							
7.	Czytelne, stabilne, transparentne i sprawiedliwe zasady na jakich opiera się system wsparcia, szczególnie zaś przekonanie, że „zawsze” istnieje jakiś instrument pozwalający na wspieranie przedsiębiorstw np. w regionach o strukturalnym bezrobociu, wsparcie na innowacyjne przedsięwzięcia, czy system ubezpieczeń eksportowych							
8.	Opinie o firmie w różnych środowiskach opiniotwórczych (banki, klienci, urzędy), w tym zwłaszcza na temat posiadanych zasobów, wywiązywania się z różnorodnych zobowiązań finansowych i kontraktowych, a także opinie na temat rzetelności jej właścicieli i menadżerów oraz sposobu wykorzystania wcześniejszych form wsparcia							
9.	Konsekwencja właścicieli i kadry kierowniczej w sferze działań na rzecz pozyskania wsparcia z zewnątrz, w tym niezrażanie się początkowymi niepowodzeniami w działalności absorpcyjnej							
10.	Relacje pomiędzy poziomem zarządzania (operacyjny-strategiczny) a absorpcją wsparcia							
11.	Umiejętność kompetentnego przygotowania wniosków i dokumentacji uzupełniającej							
12.	Działalność firmy na rzecz społeczności lokalnych i inne przedsięwzięcia w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym strategiczne podejście do tych kwestii a nie jednorazowy udział w tego typu przedsięwzięciach							
13.	Fazy procesu (np. innowacyjnego): eksploracja- eksploatacja							
14.	Sektor/branża funkcjonowania (tradycyjne, relatywnie stabilne wobec dynamicznie się rozwijających o dużym zaawansowaniu technologicznym)							
15.	Cechy, kompetencje oraz doświadczenie przedsiębiorców/ kadry menedżerskiej i pracowników firmy (a także szerzej: kapitał społeczny organizacji)							
16.	Wielkość przedsiębiorstwa							

- 10a. Proszę ocenić znakiem X znaczenie poszczególnych **pozytywnych efektów** strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia dla rozwoju firm sektora MSP w skali od 1 (bardzo małe, pozytywne znaczenie) do 7 (kluczowe, pozytywne znaczenie)

Lp.	Efekty pozytywne	1	2	3	4	5	6	7
1.	Wydłużenie horyzontu planowania dające możliwość realizacji większych projektów, o większym potencjale nowości							
2.	Zdobycie nowych i/lub rozwój rynków zbytu							
3.	Doskonalenie zdolności pozyskiwania i wykorzystywania różnych form wsparcia							
4.	Wywołanie efektu mnożnikowego wyrażającego się w tym, że silne firmy tworzą warunki dla powstawania kolejnych przedsiębiorstw współpracujących z nimi w łańcuchu dostaw							
5.	Przeanalizowanie możliwości firmy (w tym jej atutów i słabości) oraz otoczenia i przełożenie ich na długookresowe plany rozwoju firmy							
6.	Wzrost przychodów firmy w długim okresie							
7.	Doskonalenie umiejętności wdrażania zmian w przedsiębiorstwie							
8.	Ograniczenie barier wewnętrznych wzrostu i rozwoju firmy							

9.	Poprawa jakości kapitału ludzkiego, w tym podwyższenie poziomu kreatywności potencjału kadrowego firmy							
10.	Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa							
11.	Zwiększenie wydajności pracowników							
12.	Podniesienie poziomu organizacyjnego firmy, w związku z wymaganiami stawianymi przez donatorów wsparcia							
13.	Poprawa wizerunku firmy							
14.	Wzrost wartości (w tym wartości aktywów) przedsiębiorstwa							
15.	Wzrost elastyczności funkcjonowania firmy							
16.	Intensyfikacja rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wzmocnienie jego potencjału rozwojowego							
17.	Poprawa jakości produktów i procesów							
18.	Rozszerzenie skali działania i oferty rynkowej firmy							
19.	Pozytywne zmiany w sferze kultury organizacyjnej, motywacji pracowniczej oraz nastawienie na rozwój i doskonalenie się							
20.	Dostęp do narzędzia filtrującego pozwalającego dokonywać realnych wyborów strategicznych							
21.	Możliwość wejścia w fazę wzrostową lub restrukturyzacyjną cyklu życia dla firm o długim okresie niskiej aktywności, stabilnego funkcjonowania lub kryzysu							
22.	Większa odporność firmy na niekorzystne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (w tym zjawiska kryzysowe)							
23.	Zwiększenie udziału w rynku							
24.	Pozytywny wpływ na rynek pracy poprzez wzrost liczby stanowisk pracy w sektorze MSP							
25.	Osiągnięcie korzyści podatkowych przez przedsiębiorstwo							
26.	Wyższy poziom innowacyjności oraz dalszy rozwój firmy w oparciu o innowacyjne rozwiązania							
27.	Rozwój relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem							
28.	Osiągnięcie wyższej oczekiwanej stopy zwrotu przez właścicieli (i szerzej interesariuszy) firmy							
29.	Zwiększenie nakładów na działalność B+R							
30.	Optymalizacja kosztów funkcjonowania firmy							
31.	Dostęp do zasobów zewnętrznych niezbędnych do realizacji celów rozwojowych, w tym do kapitału i aktywów							
32.	Wzrost racjonalności działalności inwestycyjnej							
33.	Budowa firmy dobrze osadzonej w otoczeniu, radzącej sobie z jego przeciwnościami i wykorzystującej pojawiające się szanse/okazje rynkowe							
34.	Wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa							
35.	Rozwój wiedzy na temat dostępnych instrumentów wsparcia							

10b. Proszę ocenić znakiem X znaczenie poszczególnych **negatywnych efektów** strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia dla rozwoju firm sektora MSP w skali od 1 (bardzo małe zagrożenie) do 7 (bardzo wysokie zagrożenie)

Lp.	Efekty negatywne	1	2	3	4	5	6	7
1.	„Uzależnienie firmy” od wsparcia – utrata zdolności funkcjonowania gdy strumień wsparcia jest odłączony lub występują w nim jakieś opóźnienia							
2.	Uzależnienie decyzji o zaangażowaniu się w nowe projekty od skali (potencjalnego) wsparcia							
3.	Ograniczone zainteresowanie rozwijaniem przedsięwzięć wewnątrz-organizacyjnych i liczenie głównie na rozwój oparty o zasilenia zewnętrzne							

11. Ewentualne uwagi

Załącznik nr 3. Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych metodą delficką – runda 3 (akceptacja rozwiązania)

Kwestionariusz do badań eksperckich realizowanych
metodą delficką w ramach projektu badawczego pt.

„Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne”

Ekspert:
Tytuł, Imię i Nazwisko Eksperta

Afiliacja Eksperta

Runda badania: 3 (akceptacja rozwiązania)

Wykonawca projektu:
dr Marek Matejun

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka
ul. Piotrkowska 266, 90-924 Łódź
tel. 609 886 711
marek.matejun@tlen.pl | www.matejun.pl



Projekt badawczy finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05894

Łódź 2014

Szanowna Pani Profesor / Szanowny Panie Profesorze,

Bardzo dziękuję za dokonanie ocen poszczególnych czynników w rundzie 2. Na ich podstawie sformułowano rozwiązania w postaci odpowiedzi na pytania zadane na początku badania i przedstawiono je w formie wykresów oraz opisów. Kolejność poszczególnych czynników przedstawiono według siły znaczenia dla danego zagadnienia. Czynniki te mają często zróżnicowany charakter i wymagać mogą dodatkowego grupowania w określone kategorie, co zostanie wykonane w ostatecznej wersji przygotowywanej rozprawy.

W rundzie 3. zwracam się z uprzejmą prośbą o wyrażenie akceptacji zaproponowanych rozwiązań w każdym z obszarów merytorycznych. Akceptację proszę wyrazić **znakiem X w tabeli pod opisem rozwiązania** wybierając jedną z opcji:

- „zgadzam się z rozwiązaniem”, jeśli generalnie zgadza się Pani/Pan z przedstawionym rozwiązaniem,
- „zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....”, jeśli Pani/Pana zdaniem należy uwzględnić inne, istotne warunki w rozwiązaniu. W tym przypadku bardzo proszę o przedstawienie swoich zastrzeżeń,
- „nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....”, jeśli Pani/Pana zdaniem rozwiązanie nie może być zaakceptowane. W tym przypadku bardzo proszę o przedstawienie krótkiego uzasadnienia dlaczego rozwiązanie nie może zostać zaakceptowane.

Formułując przedstawione poniżej rozwiązania, uwzględniono jedynie najważniejsze czynniki, których średnia ocena dokonana przez Ekspertów w rundzie 2. była większa niż 5⁸⁹⁵, co ma na celu zapewnienie stopniowego (iteracyjnego) zbliżania się do konsensusu. Uwzględniono przy tym uwagi 5 (50%) Ekspertów dotyczące zbyt dużej liczby i/lub pokrewieństwa merytorycznego poszczególnych czynników⁸⁹⁶, co utrudnia dokonywanie ocen oraz może ograniczać poprawność metodyczną badań, a także czytelność i jednoznaczność wyników. W rundzie 3. ograniczono zatem liczbę czynników w poszczególnych obszarach (pytaniach) poprzez dokonanie rewizji zapewniającej ich większą transparentność i jednoznaczność merytoryczną. Rewizja została przeprowadzona w oparciu o kryteria merytorycznego pokrewieństwa poszczególnych czynników oraz zapewnienia ich zbieżności z treścią poszczególnych pytań i obejmowała dwa rodzaje czynności:

1. Połączenie dwóch lub więcej czynników o pokrewnej treści merytorycznej występujących w jednym obszarze (pytaniu) w jeden wspólny czynnik. W tym przypadku ocenę wspólnego czynnika wyznaczono na podstawie średnich ocen przyznanych poszczególnym czynnikiem składowym.
2. Wycofanie czynnika z danego obszaru (pytania) z powodu merytorycznego podobieństwa do konkretnego czynnika istotnego dla innego obszaru. Zabieg ten był spowodowany koniecznością zachowania jednoznaczności poszczególnych zmiennych wykorzystanych w modelu. W tym przypadku oceny czynnika wycofanego nie uwzględniono w ocenie istotnego czynnika występującego w innym obszarze merytorycznym.

W końcowej części niniejszego kwestionariusza przedstawiono szczegółowe wyniki rundy 2. z uwzględnieniem ocen indywidualnych, wystawionych przez Panią Profesor/Pana Profesora⁸⁹⁷ oraz średnich ocen wszystkich Ekspertów. W tabeli tej znajdują się też informacje na temat rewizji poszczególnych czynników.

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wyrażenie akceptacji dla poszczególnych rozwiązań – najlepiej w formie elektronicznej – w **terminie do 02.06.2014** i przekazanie rozwiązania na adres mailowy: marek.matejun@tlen.pl

Z góry bardzo dziękuję za zaangażowanie Pani Profesor/Pana Profesora. W razie jakichkolwiek pytań lub wątpliwości proszę o kontakt mailowy lub telefoniczny.

Z wyrazami szacunku

Marek Matejun
marek.matejun@tlen.pl | tel. 609 886 711

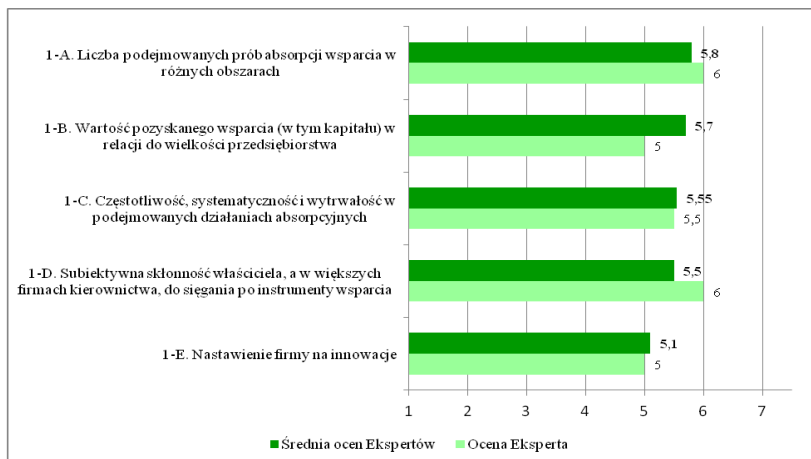
⁸⁹⁵ Wartość tę wyznaczono poprzez podzielenie skali ocen na 3 równe części odpowiadające wartościom: 1-3: czynniki mało istotne; pow. 3-5: czynniki średnio istotne; pow. 5-7: czynniki najbardziej istotne.

⁸⁹⁶ Duża liczba, różnorodność i częściowa porównywalność czynników była spowodowana bogactwem wypowiedzi Ekspertów. Starano się przy tym zachować indywidualny oraz oryginalny charakter poszczególnych propozycji, aby ocena w rundzie 2. mogła zostać dokonana w oparciu o obiektywne kryteria merytoryczne, co jest jednym z warunków wykorzystania metody delfickiej: G. Rowe, G. Wright, *The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis*, "International Journal of Forecasting", vol. 15, no. 4/1999, s. 354.

⁸⁹⁷ Aby zachować pełną anonimowość wykresy przedstawione w niniejszym załączniku mają charakter losowy i reprezentują stanowiska różnych Ekspertów.

1. Za pomocą jakich właściwości (cech, atrybutów) należy mierzyć poziom (siłę) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw?

Istotne właściwości (cechy, atrybuty) mogące służyć do pomiaru poziomu (siły) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów przedstawiono na rysunku 1.



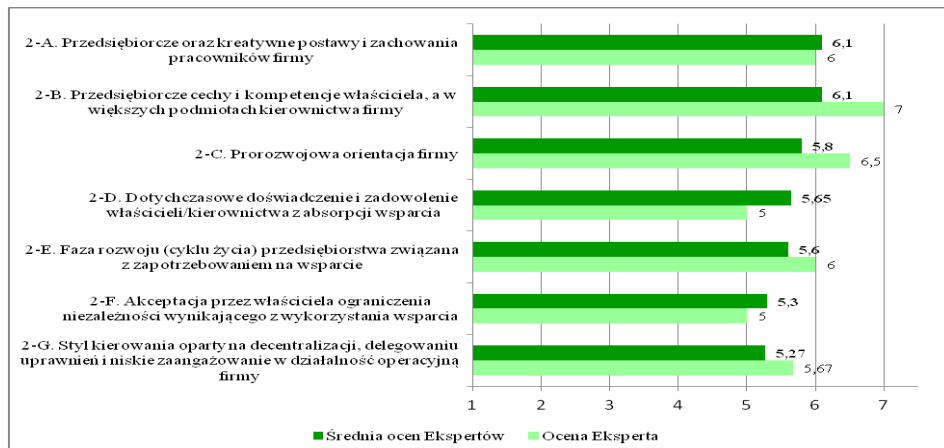
Rys. 1. Istotne właściwości (cechy, atrybuty) mogące służyć do pomiaru poziomu (siły) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

W opinii Ekspertów wysoką przydatność do pomiaru poziomu nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw mają: aktywność firmy, wyrażająca się liczbą podejmowanych prób absorpcji wsparcia w różnych obszarach (np. finansowym, administracyjno-prawnym, informacyjno-szkoleniowym) oraz wartość pozyskanego wsparcia (w tym kapitału) w relacji do wielkości przedsiębiorstwa, opisanej np. parametrami znanymi z definicji MSP. Jako właściwości o umiarkowanie wysokim stopniu przydatności zidentyfikowano natomiast częstotliwość, systematyczność i wytrwałość prowadzonej aktywności absorpcyjnej, subiektywną skłonność właściciela (a w większych firmach kierownictwa) do sięgania po instrumenty wsparcia, a także nastawienie firmy na działalność innowacyjną, wyrażające się m.in. opracowywaniem własnych innowacji, np. produktowych czy procesowych.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

2. Jakie czynniki wewnętrzne determinują siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw?

Istotne czynniki wewnętrzne determinujące siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Istotne czynniki wewnętrzne determinujące siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich firm, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

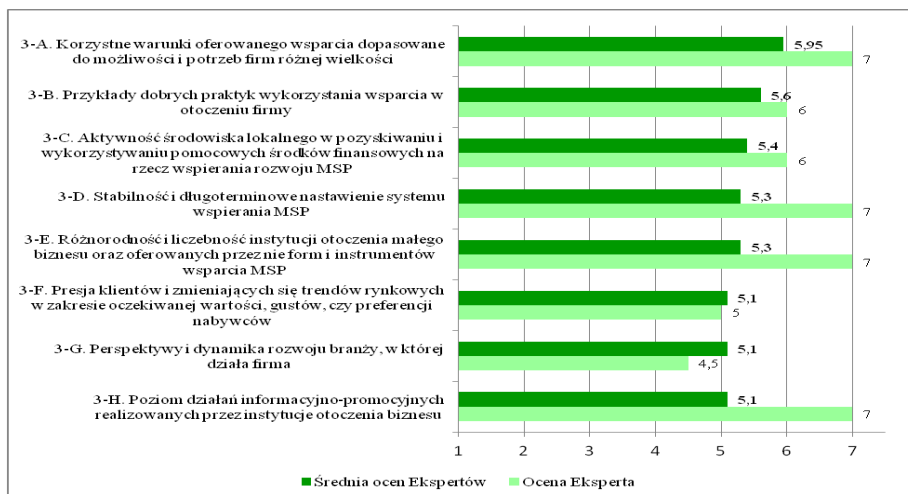
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

W opinii Ekspertów podstawowymi czynnikami wewnętrznymi determinującymi siłę nastawienia absorpcyjnego firm sektora MSP są: przedsiębiorcze cechy i kompetencje właściciela, a w większych podmiotach kierownictwa, związane z wysokim poziomem proaktywności, poszukiwania okazji, innowacyjności i kreatywności, jak również przedsiębiorcze i kreatywne postawy oraz zachowania pracowników firmy. Na poziom nastawienia absorpcyjnego silny wpływ mają również: prorozwojowa orientacja firmy wyrażająca się nastawieniem na rozwój i wzrost, innowacyjne rozwiązania, a także poszukiwanie i wykorzystywanie okazji w celu utrzymania stałej i wyróżniającej pozycji na rynku, dotychczasowe, pozytywne doświadczenia i zadowolenie właścicieli/kierownictwa z absorpcji wsparcia, a także faza cyklu życia przedsiębiorstwa związana z zapotrzebowaniem na wsparcie (np. faza przedsiębiorczości sprzyjać będzie chęci szukania nowych źródeł rozwoju, ale brak profesjonalizmu może utrudniać skuteczność). Jako czynniki o umiarkowanie silnym wpływie na poziom nastawienia absorpcyjnego firmy zidentyfikowano natomiast akceptację właściciela dla ograniczenia niezależności wynikającego z wykorzystania wsparcia oraz styl kierowania realizowany w firmie, oparty na decentralizacji i delegowaniu uprawnień na pracowników, związany z niskim zaangażowaniem właścicieli/kierownictwa w działalność operacyjną firmy.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

3. Jakie czynniki zewnętrzne determinują siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw?

Istotne czynniki zewnętrzne determinujące siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Istotne czynniki zewnętrzne determinujące siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich firm, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

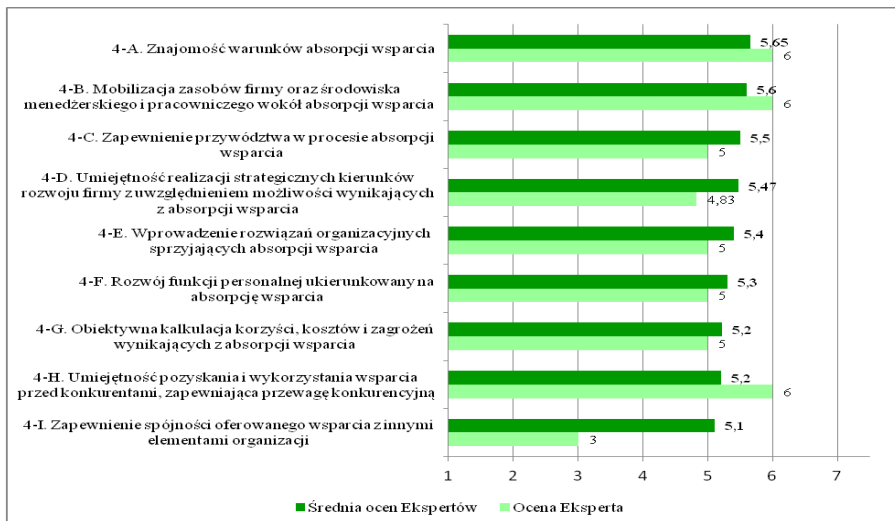
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

W opinii Ekspertów czynnikami zewnętrznymi, silnie determinującymi poziom nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw, są korzystne warunki oferowanego wsparcia (obejmujące m.in. zrozumiałe zasady, procedury i niskie ograniczenia formalne, a także dostęp do bezzwrotnego wsparcia), dopasowane do możliwości i potrzeb firm różnej wielkości, a także przykłady dobrych praktyk wykorzystania wsparcia w otoczeniu firmy. W umiarkowanie silnym stopniu na zmienną tę wpływa aktywność środowiska lokalnego na poziomie powiatu, gminy czy miasta w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu pomocowych środków finansowych na rzecz wspierania rozwoju MSP (np. w ostatnich 5 latach). Podobnie ważna jest stabilność i długoterminowe nastawienie systemu wspierania MSP, a także różnorodność i liczebność instytucji otoczenia małego biznesu oraz oferowanych przez nie form i instrumentów pomocowych. Jako czynniki o nieco słabszym poziomie oddziaływania można wskazać presję ze strony klientów i zmieniających się trendów rynkowych, perspektywy i dynamikę rozwoju branży, w której działa firma, a także poziom działań informacyjno-promocyjnych realizowanych przez instytucje otoczenia małego biznesu (w tym dostępność informacji, obecność jednostek organizacyjnych oferujących informacje, skala i częstotliwość szkoleń oraz akcji informacyjnych itd.).

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

4. Jakimi właściwościami (cechami, atrybutami, działaniami) powinno charakteryzować (przejawiać) się strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia?

Istotne właściwości charakteryzujące strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Istotne właściwości charakteryzujące strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

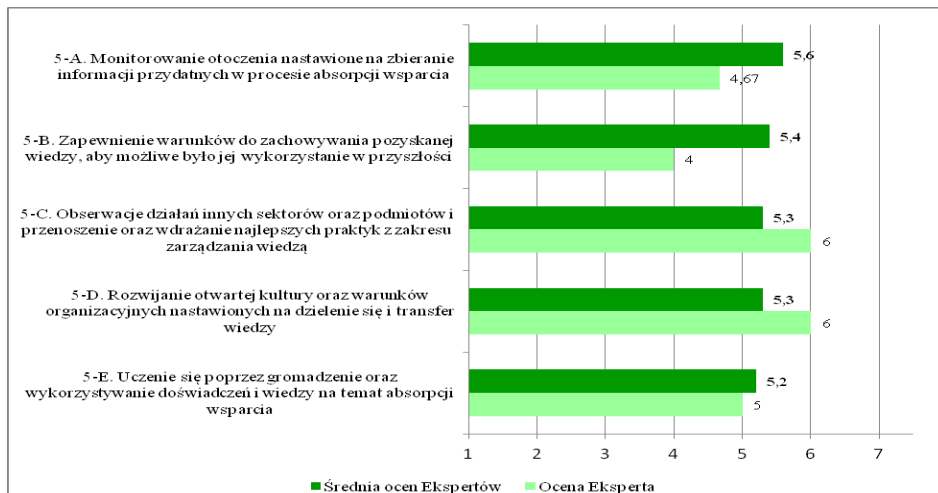
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

W opinii Ekspertów do istotnych właściwości charakteryzujących strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia należy zaliczyć: znajomość warunków absorpcji wsparcia nastawioną na wybór tych, które firma jest w stanie pozyskać ze względu na aktualne uwarunkowania, a także zdolność do mobilizacji zasobów firmy oraz środowiska menedżerskiego i pracowniczego wokół działań absorpcyjnych. W trakcie badań zidentyfikowano także szereg umiarkowanie istotnych czynników charakteryzujących opisywane podejście. Zdaniem Ekspertów należy do nich zaliczyć zapewnienie przywództwa stymulującego zaangażowanie i wyzwalanie inicjatyw kadry w procesie absorpcji oraz nastawienie na realizację strategicznych kierunków rozwoju firmy z uwzględnieniem możliwości wynikających z wykorzystania wsparcia. Ekspersi zwrócili także uwagę na wprowadzenie określonych rozwiązań organizacyjnych sprzyjających tej aktywności (np. wyodrębnienie jednostki odpowiedzialnej za absorpcję) oraz rozwój funkcji personalnej ukierunkowanej na absorpcję wsparcia (m.in. w obszarze motywowania, rozwoju kompetencji kadr czy systemu ocen i kontroli). Na podobnym, choć nieco niższym, poziomie istotności wymieniono obiektywną kalkulację korzyści, kosztów i zagrożeń wynikających z absorpcji wsparcia, umiejętność pozyskania i wykorzystania wsparcia przed konkurentami, nastawioną na uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz zapewnienie spójności oferowanego wsparcia z innymi elementami organizacji, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji danej firmy.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

5. W jaki sposób (jakimi metodami i w jakich obszarach) MSP powinny zapewnić odpowiednią wiedzę warunkującą strategiczne podejście do absorpcji wsparcia?

Istotne sposoby zapewnienia odpowiedniej wiedzy warunkującej strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Istotne sposoby zapewnienia odpowiedniej wiedzy warunkującej strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

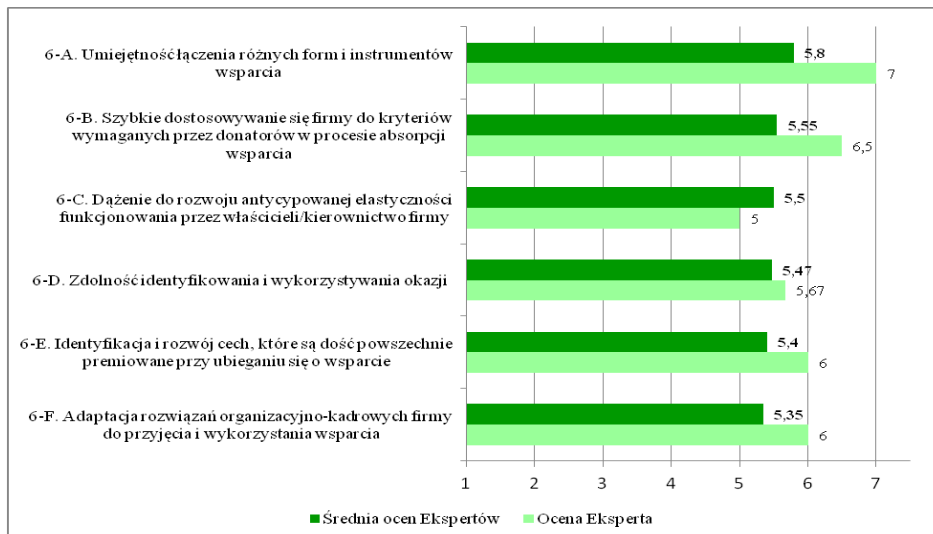
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

W opinii Ekspertów ważnym sposobem zapewnienia odpowiedniej wiedzy warunkującej strategiczne podejście MSP do absorpcji jest stały monitoring otoczenia nastawiony na zbieranie informacji przydatnych w procesie absorpcji wsparcia, śledzenie zmian w zakresie programów, form i instrumentów wsparcia, jak również przepisów prawnych, rynku i konkurencji. Jako sposoby o umiarkowanie wysokim znaczeniu dla zapewnienia wiedzy wymieniono konieczność stworzenia warunków do zachowywania pozyskanej wiedzy, aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłości, a także wykorzystywanie benchmarkingu i outsourcingu do przenoszenia oraz wdrażania najlepszych zaobserwowanych praktyk z zakresu zarządzania wiedzą. Ważne jest również rozwijanie otwartej, elastycznej kultury organizacyjnej promującej współpracę i charakteryzującej się wielostronnymi kanałami otwartej, często nieformalnej komunikacji oraz warunków organizacyjnych (w tym motywacyjnych) nastawionych na pozyskiwanie, dzielenie się wiedzą i transfer wiedzy niejawną w wiedzę jawną. Jako czynnik o podobnym, choć nieco niższym poziomie istotności Ekspersi wymienili ciągłe uczenie się poprzez gromadzenie oraz wykorzystywanie doświadczeń i wiedzy na temat absorpcji wsparcia.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

6. W jaki sposób (jakimi metodami i w jakich obszarach) MSP powinny zapewnić odpowiednią elastyczność warunkującą strategiczne podejście do absorpcji wsparcia?

Istotne sposoby zapewnienia odpowiedniej elastyczności warunkującej strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 6.



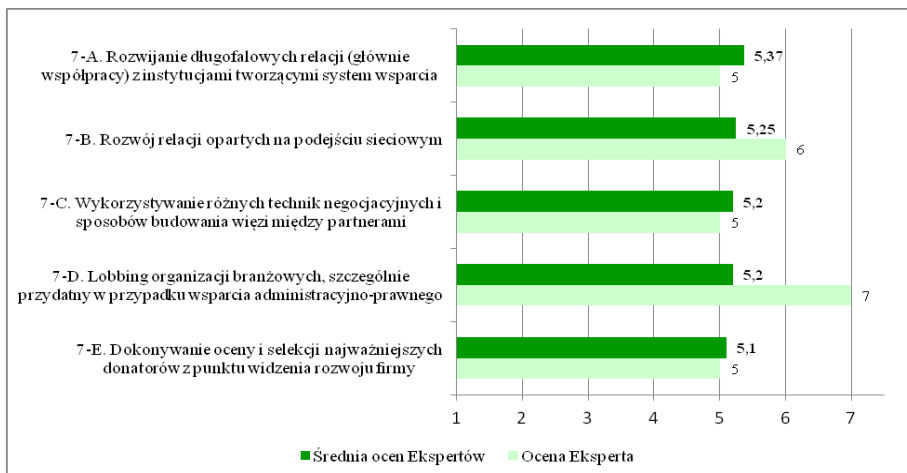
Rys. 6. Istotne sposoby zapewnienia odpowiedniej elastyczności warunkującej strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

W opinii Ekspertów podstawowym sposobem, w istotny sposób pozwalającym na zapewnienie odpowiedniej elastyczności warunkującej strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia jest umiejętność łączenia różnych form i instrumentów pomocowych, co wiąże się np. z pozyskaniem i wykorzystaniem jednego z nich, by spełnić kryteria wymagane przy ubieganiu się o inny rodzaj wsparcia. Wśród pozostałych sposobów, w umiarkowanie istotny sposób warunkujących zapewnienie odpowiedniej elastyczności, wymieniono zdolność do szybkiego dostosowywania się firmy do kryteriów wymaganych przez donatorów, a także świadomość właściciela dotyczącą znaczenia elastycznego podejścia do sukcesu firmy, a w przypadku większych podmiotów nakierowanie na zapewnienie antycypowanej elastyczności/otwartości firmy przez kierownictwo. Ekspersi zwrócili również uwagę na konieczność rozwoju zdolności do identyfikowania i wykorzystywania okazji, co wiąże się z zapewnieniem wysokiej elastyczności strategii poprzez jej opis w języku zasobów. Na podobnym, choć nieco niższym poziomie istotności można natomiast wymienić dążenie do rozwoju cech firmy, które są dość powszechnie premiowane przy ubieganiu się o wsparcie (np. szybki rozwój, innowacyjność, wzrost zatrudnienia, internacjonalizacja, specyficzna lokalizacja prowadzonej działalności), a także adaptację rozwiązań organizacyjno-kadrowych firmy do absorpcji wsparcia.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

7. W jaki sposób (jakimi metodami i w jakich obszarach) MSP powinny rozwijać relacje z otoczeniem warunkujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia?

Istotne sposoby rozwoju relacji z otoczeniem warunkujące strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 7.



Rys. 7. Istotne sposoby rozwoju relacji z otoczeniem warunkujące strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

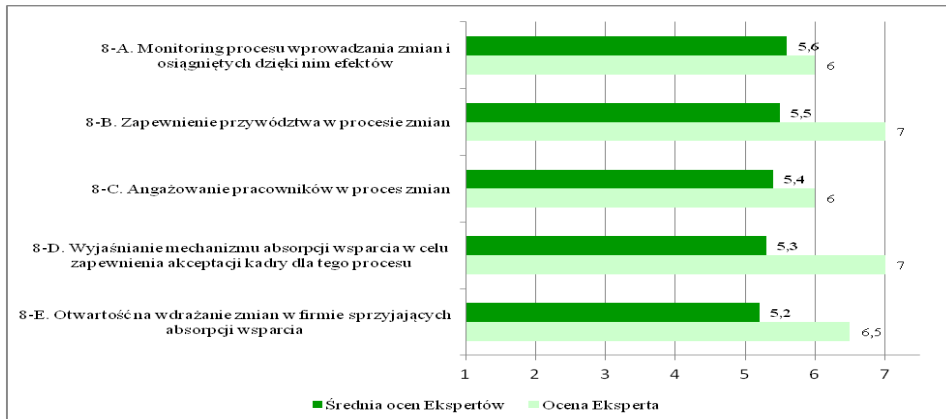
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

Do umiarkowanie przydatnych sposobów rozwoju relacji z otoczeniem warunkujących strategiczne podejście MSP do absorpcji wsparcia Eksperci zaliczyli długofalowe relacje (głównie współpracy) z instytucjami tworzącymi system wsparcia, udział w relacjach opartych na podejściu sieciowym (np. sieci współpracy, klastry, stowarzyszenia, inicjatywy integrujące przedsiębiorców itp.), a także wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami. Jako metody o podobnym, choć nieco niższym poziomie przydatności w rozwoju relacji zidentyfikowano natomiast lobbing organizacji branżowych, szczególnie przydatny w przypadku wsparcia administracyjno-prawnego, a także dokonywanie oceny i selekcji najważniejszych donatorów z punktu widzenia potrzeb firmy, a następnie nawiązywanie kontaktu i/lub współpracy z kluczowymi podmiotami.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

8. W jaki sposób (jakimi metodami i w jakich obszarach) MSP powinny wprowadzać zmiany warunkujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia?

Istotne sposoby wprowadzania zmian warunkujące strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 8.



Rys. 8. Istotne sposoby wprowadzania zmian warunkujące strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

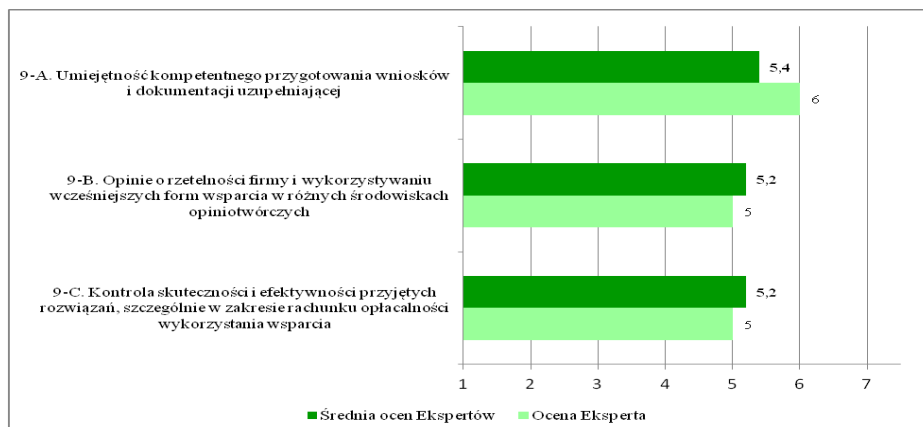
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

W opinii Ekspertów podstawowym sposobem wprowadzania zmian warunkujących strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia powinien być monitoring procesu zmian i osiągniętych dzięki nim efektów. Jako metody o umiarkowanie wysokiej przydatności wskazano zapewnienie przywództwa w procesie zmian oraz angażowanie pracowników w ten proces, co przede wszystkim wiąże się z ograniczaniem oporu i niechęci wobec zmieniających się warunków. Jako sposoby o podobnym, choć nieco niższym znaczeniu należy natomiast wymienić konieczność wyjaśnienia mechanizmu absorpcji wsparcia w celu zapewnienia akceptacji kadry dla tego procesu, a także ogólną otwartość na wdrażanie zmian w różnych obszarach przedsiębiorstwa sprzyjających absorpcji wsparcia.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

9. Jakie czynniki (oprócz wymienionych w modelu) determinują strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia?

Inne istotne czynniki (poza wymienionymi w modelu) determinujące strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 9.



Rys. 9. Inne istotne czynniki (poza wymienionymi w modelu) determinujące strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

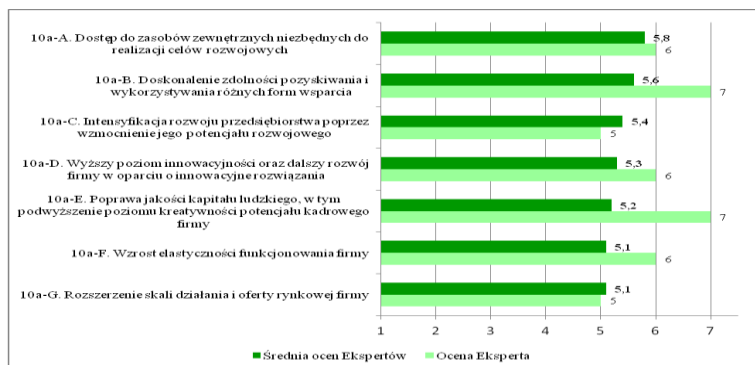
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

W opinii Ekspertów do czynników o umiarkowanie silnym wpływie na strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia należą: umiejętności kompetentnego przygotowania wniosków i dokumentacji uzupełniającej, opinie o rzetelności firmy i wykorzystywaniu wcześniejszych form wsparcia w różnych środowiskach opiniotwórczych (np. w bankach, u klientów czy w urzędach), a także kontrola skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

10. Jakie efekty, istotne dla zarządzania rozwojem firmy, mogą pojawić się dzięki strategicznemu podejściu małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia?

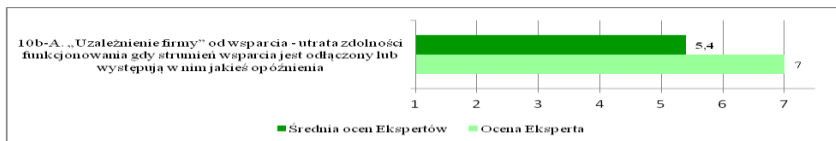
Istotne pozytywne efekty dla zarządzania rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw wynikające ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 10a.



Rys. 10a. Istotne pozytywne efekty dla zarządzania rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw wynikające ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

Istotne negatywne efekty dla zarządzania rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw wynikające ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów, przedstawiono na rysunku 10b.



Rys. 10b. Istotne negatywne efekty dla zarządzania rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw wynikające ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia, wyznaczone na podstawie opinii i ocen Ekspertów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania metodą delficką.

Ekspersi zidentyfikowali zarówno pozytywne, jak również negatywne efekty dla zarządzania rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw wynikające ze strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia. Wśród korzyści wysokie znaczenie ma zapewnienie dostępu do zasobów zewnętrznych niezbędnych do realizacji celów rozwojowych, w tym głównie do kapitału i niezbędnych aktywów, a także postępujące doskonalenie zdolności pozyskiwania i wykorzystywania różnych form wsparcia. Do umiarkowanie istotnych korzyści Ekspersi zaliczyli natomiast intensyfikację rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wzmocnienie jego potencjału rozwojowego, wzrost poziomu innowacyjności firmy, a także poprawę jakości kapitału ludzkiego w firmie, w tym podwyższenie poziomu kreatywności kadry. Jako efekty o podobnym, choć nieco niższym znaczeniu można natomiast wymienić wzrost elastyczności funkcjonowania firmy oraz rozszerzenie skali działania i oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Efektem negatywnym jest natomiast „uzależnienie firmy” od wsparcia przejawiające się utratą zdolności funkcjonowania, gdy strumień wsparcia jest odłączony lub występują w nim opóźnienia. Zagrożenie to uzyskało umiarkowanie wysoką ocenę w opinii Ekspertów.

X	Poziom akceptacji rozwiązania
	Zgadzam się z rozwiązaniem
	Zgadzam się z rozwiązaniem, z zastrzeżeniem....
	Nie zgadzam się z rozwiązaniem, ponieważ....

11. Ewentualne uwagi

Szczegółowe wyniki 2. rundy badania

Lp.	1. Ocena właściwości służących do pomiaru nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw	Ocena Eksperta ⁸⁹⁸	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
1-1	Liczba podejmowanych przez firmę prób pozyskania wsparcia w danym okresie		6,1	połączono czynniki 1-1 i 1-10 w czynnik 1-A
1-2	Monitorowanie otoczenia oraz posiadanie systemu informacyjnego o możliwościach pozyskiwania różnych form wsparcia i skłonność do jego doskonalenia		6,1	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 5-A
1-3	Otwartość firmy na zmiany i zdolność dostosowania jej do wymogów występujących w procesie absorpcji wsparcia		6,1	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 6-B
1-4	Liczba i różnorodność (w ujęciu rodzajowym) absorbowanych przez firmę form i instrumentów wsparcia		5,9	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 2-D
1-5	Zdolność firmy do spełnienia kryteriów pozyskania wsparcia, ew. przyczyny niespełnienia tych kryteriów		5,9	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 6-F
1-6	Posiadanie w strukturze organizacyjnej wyodrębnionych jednostek (działów lub stanowisk pracy) zajmujących się pozyskiwaniem wsparcia (lub ew. działalnością badawczo-rozwojową)		5,7	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-E
1-7	Wartość pozyskanego wsparcia (w tym kapitału) w relacji do wielkości przedsiębiorstwa, opisanej np. parametrami znanymi z definicji sektora MSP		5,7	
1-8	Częstotliwość i systematyczność działań podejmowanych przez firmę w zakresie absorpcji wsparcia		5,7	połączono czynniki 1-8 i 1-13 w czynnik 1-C
1-9	Orientacja rozwojowa firmy, nastawienie na permanentny rozwój i wzrost		5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 2-C
1-10	Liczba obszarów, w których aplikowano o wsparcie (finansowy, administracyjno-prawny, informacyjno-szkoleniowy itd.)		5,5	połączono czynniki 1-1 i 1-10 w czynnik 1-A
1-11	Poziom zadowolenia właścicieli/kierownictwa z efektów wsparcia, z którego już skorzystali (mierzony np. subiektywną oceną efektów, wskaźnikami finansowymi czy wynikami audytów)		5,5	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 2-D
1-12	Skłonność właściciela/kierownictwa firmy do sięgania po zewnętrzne instrumenty wsparcia (wyrażona na skali subiektywnego odczucia)		5,5	
1-13	Wytrwałość firmy w podejmowanych próbach pozyskania wsparcia (tzn. jeśli próba pozyskania wsparcia nie powiodła się, to firma powinna próbować dalej, aż zakończy się sukcesem)		5,4	połączono czynniki 1-8 i 1-13 w czynnik 1-C
1-14	Poziom przywództwa w firmie nastawionej na zaangażowanie i wyzwalanie inicjatyw wśród pracowników, również w obszarze działań związanych z absorpcją wsparcia		5,3	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-C
1-15	Zakres i dynamika działań przedsiębiorczych w procesie absorpcji wsparcia, w tym nastawienie na poszukiwanie okazji, racjonalne i efektywne działanie, nowe i kreatywne inicjatywy oraz dynamizm i aktywność w działaniu		5,3	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 2-B
1-16	Opracowanie własnych innowacji, np. produktowych, czy procesowych		5,1	
1-17	Czas (mierzony np. liczbą roboczogodzin) poświęcony w firmie na prace związane z absorpcją wsparcia (np. na przygotowanie projektów realizacyjnych)		5,0	
1-18	Poziom nakładów dodatkowych na obsługę procesu wsparcia, obejmujących np. rozliczenie, czy sprawozdawczość		5,0	
1-19	Zakres zmian organizacyjnych wynikających z absorpcji wsparcia, a także oporu wobec tych zmian i sposobów ich przezwycięzania		5,0	
1-20	Efekty finansowe i pozafinansowe (np. organizacyjne, kadrowe) wdrożonych innowacji lub usprawnień w przedsiębiorstwie		4,9	
1-21	Charakter kultury organizacyjnej (rozpatrywany przede wszystkim z punktu widzenia elastyczności i nastawienia na zmiany)		4,8	
1-22	Poziom nastawienia na współpracę w ramach absorpcji wsparcia, szczególnie z instytucjami otoczenia biznesu, a także zakres i charakter działań podejmowanych w celu wejścia do sieci przedsiębiorstw, klastrów czy innych form współpracy z otoczeniem biznesowym (wielkość, charakter i poziom zmian kapitału relacyjnego)		4,8	
1-23	Udział produktów wysoko technologicznych (high-tech) w łącznej liczbie i wartości produktów wykonywanych w firmie		4,8	
1-24	Zakres, charakter i koszty szkoleń pracowników firmy w dziedzinie korzystania z różnych form wsparcia		4,8	
1-25	Monitoring i zbieranie informacji dotyczących najnowszych trendów rozwoju technologicznego		4,8	
1-26	Plany dotyczące zmiany tradycyjnej (schyłkowej) działalności na bardziej nowatorską dzięki wykorzystaniu wsparcia		4,8	
1-27	Poziom wydatków firmy na działalność badawczo-rozwojową		4,6	
1-28	Udział przedsiębiorcy/kierownictwa w konferencjach i szkoleniach o tematyce mającej wpływ na rozwój MSP (mierzony liczbą działań np. w ciągu roku)		4,5	

⁸⁹⁸ W kolumnie tej została podana indywidualna ocena Eksperta przypisana do danego czynnika.

1-29	Poziom elastyczności firmy, rozumiany jako zdolność do reagowania na przewidywalne i nieprzewidywalne zmiany, ich kreowania i antycypacji, a także zakres działań podejmowanych w celu rozwoju tej elastyczności		4,4	
1-30	Poziom (nowoczesność) stosowanego/rekonfigurowanego modelu biznesu firmy i takich jego składników, jak: segmenty obsługiwanych klientów, propozycje przekazywanej klientowi wartości, kanały dostarczania wartości, relacje z klientami, strumienie dochodów, kluczowe zasoby, kluczowe aktywności, kluczowi partnerzy, struktura kosztów.		4,4	
1-31	Sklonność do podejmowania ryzyka w prowadzonej działalności		4,3	
1-32	Skala działań promocyjnych, tworzących pozytywny wizerunek firmy w otoczeniu, zwłaszcza w organizacjach odpowiedzialnych za systemy wsparcia sektora MSP i poziom nakładów na te działania		4,2	
1-33	Udział w eksporcie (jako eksporter lub jako podwykonawca eksportera)		4,2	
1-34	Istnienie strategii w formie pisemnej oraz zakres zaznajomienia i identyfikacji pracowników z jej założeniami		3,8	
1-35	Obserwowanie i analizowanie rynku odbiorców (w tym m.in. ich oczekiwania)		3,8	
1-36	Wartościowanie informacji dostępnej w przedsiębiorstwie		3,6	
1-37	Opinie zarządzających, którzy nie skorzystali jeszcze ze wsparcia, na temat jakości wsparcia		3,4	
Lp.	2. Ocena wpływu czynników wewnętrznych na siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
2-1	Cechy osobowe właściciela obejmujące: przedsiębiorczość, motywację, wytrwałość w dążeniu do osiągania celów, innowacyjność, potrzebę osiągania sukcesów, a także zdolność formułowania nowych koncepcji biznesowych i ich wdrażania w życie		6,2	połączono czynniki 2-1 i 2-4 w czynnik 2-B
2-2	Kompetencje kadry zatrudnionej w firmie (umiejętności, przedsiębiorczość, stan wiedzy, doświadczenia we wdrażaniu innowacji, postawy i zachowania kreatywne itp.)		6,1	
2-3	Poziom innowacyjności przedsiębiorstwa (im wyższa innowacyjność tym bardziej proabsorpcyjne nastawienie)		6,0	połączono czynniki 2-3 i 2-16 w czynnik 2-C
2-4	Cele firmy/właściciela i oczekiwania dotyczące przyszłości		6,0	połączono czynniki 2-1 i 2-4 w czynnik 2-B
2-5	Posiadane zasoby (w tym zasoby techniczno-technologiczne) i ich niedobór, a także umiejętność ich racjonalnej oceny, określenia poziomu niedoboru oraz dostępu do potrzebnych zasobów (ich lokalizacji, selekcji)		6,0	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-B
2-6	Wspólne wartości/kultura organizacyjna nastawiona na wsparcie, sprzyjająca innowacyjności i przedsiębiorczości organizacji (dynamizm organizacyjny)		5,8	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 5-D
2-7	Lider/przywództwo w firmie		5,8	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-C
2-8	Kompetencje praktyczne, pozytywne doświadczenia oraz wcześniejsze efekty w pozyskaniu i wykorzystaniu wsparcia w procesach rozwojowych firmy		5,8	połączono czynniki 2-8 i 2-21 w czynnik 2-D
2-9	Zdolność do identyfikacji i wykorzystywania okazji, które dotyczą z jednej strony okazji związanych z potencjalnym wsparciem, a z drugiej strony stymulujących bądź przyspieszających rozwój firmy, a w związku z tym i potrzeby wsparcia, aby ten rozwój mógł nastąpić		5,7	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 6-D
2-10	Otwartość na zmiany w firmie, tworzenie atmosfery kreatywności i dyskusowania o innowacjach (przy zachowaniu równego statusu partnerów wewnętrznych)		5,7	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 8-E
2-11	Elastyczność i różnorodność kompetencji firmy, w tym np. w prowadzeniu negocjacji biznesowych oraz współpracy z uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi		5,7	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 7-C
2-12	Zdolność firmy do adaptacji, tj. szybkiego dostosowania warunków, by wsparcie mogło być pozyskane		5,7	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 6-B
2-13	Poziom zaangażowania właścicieli w działalność operacyjną przedsiębiorstwa (im wyższy poziom, tym trudniej przedsiębiorcom znaleźć czas na zajęcie się identyfikacją i adaptacją w procesie absorpcji wsparcia)		5,6	połączono czynniki 2-13, 2-24 i 2-25 w czynnik 2-G
2-14	Faza rozwoju (cyklu życia) przedsiębiorstwa, wraz z którą zmieniają się potrzeby ukierunkowane na wykorzystanie różnorodnych rodzajów zewnętrznego wsparcia, jak i oczekiwania co do efektów, które dzięki nim można uzyskać (np. faza przedsiębiorczości sprzyjać będzie chęci szukania nowych źródeł rozwoju, ale brak profesjonalizmu może utrudniać skuteczność)		5,6	
2-15	Otwartość na wpływy otoczenia; orientacja na budowanie i podtrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem, w tym przede wszystkim chęć i umiejętność współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi i wyższymi uczelniami		5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 7-A
2-16	Orientacja na rozwój i sukces zakładająca jednocześnie wykorzystanie zewnętrznego wsparcia, przy jednoczesnej umiejętności identyfikacji i selekcji instrumentów wsparcia zapewniających dostosowanie ich do orientacji rozwojowej firmy		5,6	połączono czynniki 2-3 i 2-16 w czynnik 2-C
2-17	Zasoby firmy konieczne do zaangażowania w celu uzyskania wsparcia		5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-B
2-18	Zdolność do oszacowania i uzyskania (wykorzystania) możliwości i korzyści (zamierzonych i niezamierzonych) wynikających z absorpcji wsparcia, w tym przede wszystkim powiązanie efektów wykorzystania wsparcia z procesami rozwojowymi firmy		5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-A
2-19	Dostęp do informacji i wiedza (rzeczywista lub zastrzyżana) na temat możliwości i form wsparcia rozwoju firmy, w tym przede wszystkim ich korzyści i zagrożeń		5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-G

2-20	Zdolność firmy do asymilacji, tj. przystosowanie systemu organizacyjnego do przyjęcia wsparcia		5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 6-F
2-21	Dotychczasowe doświadczenie, umiejętności i kompetencje zawodowe właściciela, w tym jego specjalistyczna wiedza i doświadczenie w wykonywaniu określonych funkcji zarządczych		5,5	połączono czynniki 2-8 i 2-21 w czynnik 2-D
2-22	Dostosowanie zachowań firmy do standardów w sektorze (jako pochodnej branży) i ich faktyczna realizacja, np.: przedsiębiorca wie, że bez absorpcji nowych metod i technik nie będzie miał możliwości rozwoju firmy (wynik analiz benchmarkingowych)		5,4	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 6-C
2-23	Akceptacja przez właściciela ograniczenia niezależności wynikającego z wykorzystania wsparcia		5,3	
2-24	Umiejętność właściciela w zakresie dzielenia się władzą w przedsiębiorstwie, w tym delegowanie niektórych uprawnień na pracowników		5,1	połączono czynniki 2-13, 2-24 i 2-25 w czynnik 2-G
2-25	Pracownicy i sposób zarządzania (wydaje się, że struktury scentralizowane i autorytaryzm właścicieli nie będzie tu czynnikiem sprzyjającym)		5,1	połączono czynniki 2-13, 2-24 i 2-25 w czynnik 2-G
2-26	Opracowanie strategii rozwoju firmy, nastawionej na okazje, uwzględniającej absorpcję wsparcia i znajomość tej strategii wśród pracowników		5,1	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-D
2-27	Sklonność właścicieli i kadry menedżerskiej do podejmowania ryzyka (w tym wiedza o metodach zarządzania ryzykiem) oraz do posiadania niezależnych opinii od innych osób czy instytucji		4,9	
2-28	Stan rodzinny i posiadanie sukcesora		4,8	
2-29	Sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy (poziom kapitału zakładowego, wysokość przychodów ze sprzedaży i zysku, zadłużenie przedsiębiorstwa, płynność finansowa itp.)		4,8	
2-30	Wiek i wykształcenie właściciela, w tym udział w kursach i w szkoleniach		4,8	
2-31	Poziom rozwoju organizacyjnego (w tym rozwój struktury organizacyjnej) i rozwiązań organizacyjnych (podział zadań i odpowiedzialności, spiętrzenie kierowania i charakter relacji służbowych, decentralizacja i zakres samodzielności personelu)		4,6	
2-32	Cechy przedsiębiorstwa, takie jak: okres funkcjonowania na rynku, wielkość, zasięg działania, forma prawna, realizowana strategia		4,5	
2-33	Delegowanie przez właściciela pracowników do udziału w szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje		4,4	
2-34	Misja oraz wizja organizacji		4,3	
2-35	Sposób komunikowania wewnątrzorganizacyjnego		4,2	
2-36	Nowoczesność programu działania		4,1	
2-37	Sporządzanie uproszczonych sprawozdań finansowych przez firmy, które nie są zobowiązane do sporządzania takich sprawozdań na podstawie ustawy o rachunkowości, a mimo to je przygotowują, co umożliwia dokumentowanie ich sytuacji finansowej		3,5	
Lp.	3. Ocena wpływu czynników zewnętrznych na siłę (poziom) nastawienia absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
3-1	Warunki dostępu MSP do oferowanego wsparcia (w tym zasady i procedury administracyjno-biurokratyczne, ograniczenia formalne stawiane przedsiębiorcom, wymagany poziom wkładu własnego, koszty dostępu do pomocy, szybkość działania instytucji pomocowych itd.)		6,3	połączono czynniki 3-1, 3-2, 3-3 i 3-7 w czynnik 3-A
3-2	Bezwrotność wsparcia		6,2	połączono czynniki 3-1, 3-2, 3-3 i 3-7 w czynnik 3-A
3-3	Jakość i poziom dopasowania oferty instytucji wsparcia do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw (zapewnienie, że wsparcie dotyczy tych obszarów i problemów, które rzeczywiście dotyczą przedsiębiorców i nie są wymysłem urzędników)		5,9	połączono czynniki 3-1, 3-2, 3-3 i 3-7 w czynnik 3-A
3-4	Szybkość efektów uzyskanych dzięki wsparciu		5,8	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 10a-C
3-5	Przykłady korzystnego wykorzystania wsparcia		5,6	
3-6	Liczba i wartość pozyskanych oraz wykorzystanych środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej i krajowych oraz z innych źródeł na rzecz wspierania rozwoju małych i średnich firm w danym powiecie, gminie czy mieście (np. w ostatnich 5 latach)		5,4	
3-7	Realna dostępność do usług związanych z obsługą działalności biznesowej (np. doradztwo podatkowe, prawne, usługi szkoleniowe, usługi finansowe, transfer innowacji itp.) wynikająca z lokalizacji konkretnych instytucji otoczenia biznesu np. w różnych regionach Polski		5,4	połączono czynniki 3-1, 3-2, 3-3 i 3-7 w czynnik 3-A
3-8	Różnorodność i liczebność instytucji otoczenia małego biznesu oraz oferowanych przez nie form i instrumentów wsparcia MSP		5,3	
3-9	Stabilność i długoterminowe nastawienie systemu wspierania MSP		5,3	
3-10	Potencjał (perspektywy) rozwoju i wzrostu firmy (przedsiębiorstwa stojące przed szansą rozwoju z pewnością będą potrzebowały wsparcia)		5,1	połączono czynniki 3-10 i 3-12 w czynnik 3-G
3-11	Presja klientów i zmieniających się trendów rynkowych w zakresie oczekiwanej wartości, gustów czy preferencji nabywców		5,1	
3-12	Poziom nowoczesności, zaawansowania technologicznego i perspektyw/dynamiki rozwoju branży i sektora, w których działa firma		5,1	połączono czynniki 3-10 i 3-12 w czynnik 3-G
3-13	Poziom działań informacyjno-promocyjnych realizowanych przez instytucje otoczenia biznesu (w tym dostępność informacji, obecność jednostek organizacyjnych oferujących informacje, skala i częstotliwość szkoleń oraz akcji informacyjnych itd.)		5,1	
3-14	Koniunktura w branży (w okresie dekonunktury MSP prawdopodobnie oczekują większego wsparcia)		5,0	
3-15	Poziom rozwoju gospodarczego danego kraju/regionu, koniunktura gospodarcza, regulacje administracyjno-prawne, regulacje podatkowe oraz polityka państwa/władz regionalnych w zakresie wspierania przedsiębiorczości, a także innowacyjności przedsiębiorstw		4,9	

3-16	Postęp techniczno-technologiczny, zwłaszcza w obszarze ICT, który wymaga zmian dostosowawczych w MSP, pozyskania nowej wiedzy czy umiejętności, a zatem często wsparcia doradczo-szkoleniowo-informacyjnego	4,8	
3-17	Rozwój zaplecza naukowo-badawczego (sfery B+R), w tym zwłaszcza uczelni współpracujących z sektorem MSP, laboratoriów i ośrodków badawczo-rozwojowych o charakterze branżowym itp.	4,8	
3-18	Moda na szukanie wiedzy (wzrost świadomości ze strony przedsiębiorców) wynikająca z propagowania idei wykorzystania nowoczesnych form wsparcia, między innymi w zakresie kompetencji firmy/przedsiębiorcy	4,7	
3-19	Intensywność konkurencji w sektorze i w branży (ze strony dużych firm oraz przedsiębiorstw z sektora MSP; poziom konkurencji krajowej i zagranicznej)	4,7	
3-20	Globalizacja gospodarki, chęć poszerzania granic działania firmy, w tym wejście na rynki międzynarodowe bądź działanie w sieciach międzynarodowych, co świadczy o rozwoju przedsiębiorstwa i wymaga często wsparcia	4,7	
3-21	Funkcjonowanie w danym regionie sieci małych i średnich firm, w tym zwłaszcza klastrow zajmujących się tworzeniem warunków do wsparcia MSP	4,6	
3-22	Zaufanie społeczne i poczucie partnerstwa wobec instytucji otoczenia małego biznesu	4,6	
3-23	Poziom i siła działań oraz nastawień kooperacyjnych	4,5	
3-24	Poziom rozwoju otoczenia innowacyjnego oraz klimat społeczny w regionie, w tym lokalne tradycje w zakresie przedsiębiorczości i rozwoju sektora MSP, presja na innowacyjność czy działania wspomagające rozwój infrastruktury badawczo-rozwojowej.	4,5	
3-25	Nowoczesność (unikalność) stosowanych technologii	4,1	
3-26	Rozwój infrastruktury technicznej w otoczeniu firmy, w tym zwłaszcza stan dróg i połączeń komunikacyjnych innego typu, dostęp do materiałów i surowców itd.	4,0	
Lp.	4. Ocena właściwości charakteryzujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów
4-1	Zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji w celu utrzymania stałej i wyróżniającej pozycji na rynku (sustainability)	5,7	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 2-C
4-2	Znajomość warunków pozyskania wsparcia i spodziewanych korzystnych efektów wykorzystania tego wsparcia	5,7	połączono czynniki 4-2 i 4-7 w czynnik 4-A
4-3	Umiejętność ciągłego i dynamicznego łączenia absorpcji wsparcia z celami rozwojowymi firmy	5,7	połączono czynniki 4-3, 4-6, 4-9, 4-11, 4-14 i 4-15 w czynnik 4-G
4-4	Mobilizacja zasobów oraz środowiska menedżerskiego i pracowniczego wokół absorpcji wsparcia m.in. poprzez stworzenie systemu zachęt do monitorowania działalności i oferty tworzonej przez instytucje otoczenia biznesu oraz uświadomienie konieczności współpracy z segmentem wsparcia i korzyści strategicznych z niej płynących	5,6	
4-5	Sklonność do sięgania po instrumenty zewnętrznego wsparcia	5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 1-D
4-6	Umiejętność łączenia różnych rodzajów i form wsparcia dla realizacji celów rozwojowych firmy, jak i zgłaszanie zapotrzebowania na nowe instrumenty wsparcia do instytucji otoczenia biznesu	5,6	połączono czynniki 4-3, 4-6, 4-9, 4-11, 4-14 i 4-15 w czynnik 4-G
4-7	Nastawienie na wybór tych form i rodzajów wsparcia, które firma jest w stanie pozyskać ze względu na posiadane zasoby i aktualne uwarunkowania	5,6	połączono czynniki 4-2 i 4-7 w czynnik 4-A
4-8	Przywództwo	5,5	
4-9	Długofalowe myślenie o absorpcji wsparcia	5,5	połączono czynniki 4-3, 4-6, 4-9, 4-11, 4-14 i 4-15 w czynnik 4-G
4-10	Elastyczne reagowanie i dostosowywanie się do zmieniających się warunków pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia	5,4	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 6-B
4-11	Myślenie o przyszłości firmy (tworzenie jej realistycznej wizji) w dłuższej perspektywie czasowej (minimum 1 rok)	5,4	połączono czynniki 4-3, 4-6, 4-9, 4-11, 4-14 i 4-15 w czynnik 4-G
4-12	Wprowadzenie rozwiązań organizacyjnych, w tym ustanowienie osoby odpowiedzialnej w przedsiębiorstwie za proces absorpcji wsparcia	5,4	
4-13	Nastawienie (motywacja) na rozwój poprzez poszukiwanie i wykorzystywanie szans/okazji przedsiębiorczych	5,4	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 2-C
4-14	Umiejętność diagnozowania potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa (jak również luki strategicznej) i opracowywania alternatywnych koncepcji rozwoju	5,3	połączono czynniki 4-3, 4-6, 4-9, 4-11, 4-14 i 4-15 w czynnik 4-G
4-15	Wyodrębnienie w ramach działań strategicznych firmy (opracowanej strategii) obszaru pozyskiwania oraz wykorzystywania różnych form wsparcia	5,3	połączono czynniki 4-3, 4-6, 4-9, 4-11, 4-14 i 4-15 w czynnik 4-G
4-16	Ukierunkowanie na rozwój i szkolenie kadry pracowniczey, w tym na rozwój kompetencji w zakresie pozyskiwania i wdrażania różnych form wsparcia	5,3	
4-17	Ciągle monitorowanie (skanowanie), analiza otoczenia pod kątem dostępności i selekcji wsparcia oraz gromadzenie wiedzy na ten temat za pomocą różnych metod, technik i narzędzi, w tym np. baz wiedzy	5,3	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 5-A
4-18	Obiektywna kalkulacja i ocena korzyści oraz kosztów związanych z zaangażowaniem się niezbędnym do skorzystania z określonych form i instrumentów wsparcia	5,2	
4-19	Elastyczność w reagowaniu na zmiany na rynku zarówno w zakresie techniki wytwarzania, jak i popytu	5,2	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 6-C
4-20	Umiejętność pozyskania i wykorzystania wsparcia przed konkurentami, co może zapewnić (względnie trwałą) przewagę konkurencyjną	5,2	

4-21	Posiadanie odpowiednich umiejętności i kompetencji (zarówno przez właściciela/zarządzającego, jak i przez pracowników) w celu ograniczenia oporu wobec zmian, a nawet ich akceptacji	5,1	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 8-D	
4-22	Zapewnienie spójności oferowanego wsparcia z innymi elementami organizacji	5,1		
4-23	Wyznaczanie celów rozwojowych firmy (ewentualnie w formie misji, wizji, strategii, przy założeniu, że są one identyfikowane jedynie u części MSP) w oparciu o zasoby wewnętrzne, jak i zewnętrzne (wsparcie)	5,0		
4-24	Kompleksowe uwzględnienie wszystkich czynników oddziałujących na proces absorpcji wsparcia	5,0		
4-25	Nastawienie na budowanie potencjału wzrostu i wdrażanie innowacji (głównie produktowych i procesowych)	5,0		
4-26	Elastyczne dostosowanie wsparcia do tempa i sposobu rozwoju przedsiębiorstwa	5,0		
4-27	Ciągłe doskonalenie pracowników pozwalające na ich dużą samodzielność (wiedza nienastawiona na doraźne wykorzystanie)	4,9		
4-28	Umiejętność odrzucania pozornie interesujących przedsięwzięć ze względu na brak możliwości realizacyjnych lub potencjalnych trudności w przyszłości	4,9		
4-29	Umiejętność dostrzegania konsekwencji bieżących decyzji z perspektywy jutra (np. jak dzisiejsza decyzja np. o ubieganiu się o projekt finansowania eksportu wpłynie na sytuację przedsiębiorstwa w przyszłości)	4,8		
4-30	Budowanie pozytywnych i długotrwałych relacji z otoczeniem (w tym również takich, które nie są związane z żadnym doraźnym celem)	4,7		
4-31	Stymulacja firmy do stawiania nowych i modyfikowania obecnych celów rozwojowych na podstawie wsparcia oferowanego przez otoczenie	4,5		
4-32	Plany strategiczne firmy w zakresie współpracy międzynarodowej (eksport i import, wspólne przedsięwzięcia itp.) lub współpraca z korporacjami międzynarodowymi funkcjonującymi w Polsce	4,5		
4-33	Podzielanie wspólnych wartości/kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie	4,4		
4-34	Budowanie nawyków pracowników na wypadek zaistnienia okoliczności nieprzewidywanych oraz kształtowanie ich umiejętności pozwalających na zachowanie się w sytuacji nietypowej	4,4		
4-35	Nowoczesność programu działania	4,2		
4-36	Odpowiedzialność za pracowników	3,8		
Lp.	5. Ocena sposobów/obszarów zapewnienia/rozwoju wiedzy warunkujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia MSP	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
5-1	Monitoring otoczenia nastawiony na śledzenie zmian, przede wszystkim w zakresie programów, form i instrumentów wsparcia, ale także w sferze przepisów prawnych, rynku, konkurencji itd. (np. czytanie prasy i publikacji fachowych, śledzenie stron internetowych)	6,3		połączono czynniki 5-1, 5-4 i 5-13 w czynnik 5-A
5-2	Budowanie sieci współpracy z innymi firmami, instytucjami wsparcia i instytucjami publicznymi (kooperacja jako źródło informacji i szans przedsiębiorczych, przy jednoczesnej roli właściciela/zarządzającego jako omnibusa starającego się sprostać wymaganiom otoczenia)	5,7		wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 7-B
5-3	Formalne i nieformalne kontakty z innymi podmiotami, które uzyskały dany rodzaj wsparcia, którym jest zainteresowana firma	5,6		wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 7-A
5-4	Zbieranie i udostępnianie informacji o możliwych do uzyskania szeroko rozumianych efektach ekonomicznych wykorzystanego wsparcia	5,4		połączono czynniki 5-1, 5-4 i 5-13 w czynnik 5-A
5-5	Zapewnienie warunków do zachowywania pozyskanej wiedzy (kodyfikacja), aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłości	5,4		
5-6	Obserwacje działań innych sektorów oraz podmiotów krajowych i zagranicznych (w tym konkurencji) i poprzez metody benchmarkingu i/lub outsourcingu przenoszenie oraz wdrażanie najlepszych zaobserwowanych praktyk z zakresu zarządzania wiedzą	5,3		
5-7	Stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej „otwartej na absorpcję” oraz warunków (w tym motywacyjnych) nastawionych na pozyskiwanie, dzielenie się wiedzą oraz transfer wiedzy niejawną w wiedzę jawną przez właścicieli, kierowników i pracowników firmy	5,3		
5-8	Formalne i nieformalne kontakty z organizacjami pośredniczącymi, np. zajmującymi się profesjonalnie przygotowywaniem wniosków o wsparcie, brokerami innowacji	5,3		wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 7-A
5-9	Tworzenie lub ew. zakup baz danych pozwalających na gromadzenie wiedzy o programach, instytucjach, formach i instrumentach wspierania MSP, a także o zasadach pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia	5,3		połączono czynniki 5-9, 5-10 i 5-14 w czynnik 5-E
5-10	Uczenie się na podstawie własnych doświadczeń zdobywanych podczas prób pozyskania wsparcia (udanych i nieudanych) oraz podczas wykorzystywania wsparcia, jeśli udało się je pozyskać	5,2		połączono czynniki 5-9, 5-10 i 5-14 w czynnik 5-E
5-11	Dokładne studiowanie warunków przyznania poszczególnych form wsparcia (np. jaka firma i na jakich warunkach może się o nie ubiegać)	5,2		wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-A
5-12	Udział kadry przedsiębiorstwa w projektach realizowanych w ramach sieci, klastrów czy współpracy z jednostkami B+R	5,1		wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 7-B
5-13	Dodatkowe zapytania do instytucji udzielających dany rodzaj wsparcia (z perspektywy potrzeb i możliwości danego przedsiębiorstwa)	5,1		połączono czynniki 5-1, 5-4 i 5-13 w czynnik 5-A
5-14	Zarządzanie wiedzą i gromadzenie wiedzy o otoczeniu konkurencyjnym, technologicznym, o potrzebach rynkowych, instytucjach i instrumentach wsparcia, a także udostępnianie jej wszystkim pracownikom firmy	5,1		połączono czynniki 5-9, 5-10 i 5-14 w czynnik 5-E
5-15	Zapewnienie bieżącej aktualizacji baz wiedzy, nadanie im rangi sformalizowanych zasobów wiedzy	5,0		
5-16	Formalne i nieformalne kontakty oraz współpraca z innymi firmami, w ramach której, realizując wspólny cel bądź przedsięwzięcie, można przy okazji (nie jako działanie zamierzone) pozyskać informacje o możliwościach wsparcia	5,0		
5-17	Budowanie systemu motywacyjnego zawierającego w sobie system identyfikacji i oceny potencjału do absorpcji oraz wsparcia pracowników, budowa kapitału społecznego	4,9		

5-18	Zapewnienie wysokiej wiarygodności wiedzy o możliwościach wsparcia		4,9	
5-19	Umiejętność radzenia sobie z kwestiami biurokratycznymi		4,8	
5-20	Zapewnienie ciągłości pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy		4,8	
5-21	Zapewnienie i rozwój wiedzy dotyczącej możliwości pozyskiwania kapitału oraz innych zasobów strategicznych w otoczeniu przedsiębiorstwa		4,8	
5-22	Udział kadry przedsiębiorstwa w różnego rodzaju szkoleniach, kursach, seminariach, studiach podyplomowych, szczególnie tych, na których są omawiane poszczególne rodzaje wsparcia oferowane MSP		4,7	
5-23	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat nowoczesnych i konkurencyjnych wyrobów oraz usług		4,7	
5-24	Stosowanie różnych form wywiadu gospodarczego		4,7	
5-25	Zakup patentów, wzorów użytkowych oraz licencji		4,7	
5-26	Zapewnienie, rozwój i próby stosowania wiedzy naukowej, w tym wyników badań związanych z działalnością firmy (np. poprzez prenumeratę wiodących czasopism)		4,4	
5-27	Zapewnienie i rozwój wiedzy dotyczącej innowacji pojawiających się na rynku (lub dopiero w laboratoriach) w celu oceny dystansu od liderów		4,4	
5-28	Zapewnienie i rozwój wiedzy dotyczącej umiejętności zarządzania ludźmi i stosowania takich narzędzi, które pozwolą na ich inicjatywę i samodzielność kadry przy zachowaniu lojalności wobec firmy		4,3	
5-29	Uczulanie kadry na reagowanie na słabe sygnały pochodzące z otoczenia (w tym od dostawców, klientów)		4,3	
5-30	Zapewnienie i rozwój wiedzy pozwalającej identyfikować kadry firmy własne braki i konieczność ich uzupełnienia		4,3	
5-31	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat procesów, metod i technologii warunkujących nowoczesność przedsiębiorstwa		4,3	
5-32	Zapewnienie transferu wiedzy pomiędzy oddziałami lub filiami przedsiębiorstwa		4,2	
5-33	Topografia wiedzy wśród pracowników firmy oraz jej rozwijanie na zasadzie mentoringu i coachingu (identyfikacja organizacyjnych ekspertów i ich wykorzystanie)		4,2	
5-34	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat rozwiązań organizacyjnych determinujących rozwój przedsiębiorstwa		4,1	
5-35	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat działań marketingowych podnoszących konkurencyjność rynkową przedsiębiorstwa		4,1	
5-36	Wykorzystywanie audytów i innych form oceny działalności przedsiębiorstwa		4,0	
5-37	Zapewnienie i rozwój wiedzy na temat prowadzenia efektywnej polityki finansowej, w tym w zakresie rachunkowości zarządczej i systemów podatkowych		3,9	
5-38	Zapewnienie i rozwój wiedzy dotyczącej umiejętności całościowego spojrzenia na przedsiębiorstwo (zwłaszcza małe i mikro), jego filozofię działania, procedury, silne strony i słabości		3,9	
Lp.	6. Ocena sposobów/obszarów zapewnienia/rozwój elastyczności warunkującej strategiczne podejście do absorpcji wsparcia MSP	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
6-1	Zdolność do identyfikowania oraz do wykorzystania okazji w różnych obszarach wsparcia przedsiębiorstwa		5,9	połączono czynniki 6-1, 6-14 i 6.15 w czynnik 6-D
6-2	Umiejętność szybkiego dostosowywania się firmy do kryteriów wymaganych przez donatorów w procesie absorpcji danego rodzaju wsparcia (zarówno szybkie dostosowanie rozwiązań, jak i zasobów)		5,9	połączono czynniki 6-2 i 6-17 w czynnik 6-B
6-3	Umiejętność łączenia różnych form i instrumentów wsparcia, np. pozyskania i wykorzystania jednego, by spełnić kryteria wymagane przez inny rodzaj wsparcia		5,8	
6-4	Zapewnienie aktywnego przywództwa, stymulującego zaangażowanie pracowników i gotowość do zmian		5,8	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-C
6-5	Orientacja prorozwojowa firmy		5,8	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 2-C
6-6	Orientacja przedsiębiorcza osób zarządzających (przedsiębiorcy/właściciela) wyrażająca się wysokim poziomem proaktywności, innowacyjności i umiejętnością podejmowania decyzji w warunkach niepewności i ryzyka, rozpatrywana przez pryzmat rynku i ogólnej sytuacji ekonomicznej		5,7	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 2-B
6-7	Zdolność do pozyskiwania oraz generowania w firmie innowacji wspierających rozwój przedsiębiorstwa		5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 1-E
6-8	Współpraca z innymi podmiotami, w tym budowanie aliansów (zarówno z firmami z branży, jak i spoza branży), ukierunkowanych na absorpcję wsparcia (np. instytucja Partnera Strategicznego w przypadku wybranych rodzajów wsparcia finansowanych z Funduszy unijnych)		5,6	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 7-A
6-9	Świadomość znaczenia elastycznego podejścia u właściciela, a w przypadku większych firm, kierowanych przez menedżerów zapewnienie antycypowanej elastyczności/otwartości i kształtowanie świadomości dostosowania się do niej wszystkich szczebli zarządzania		5,5	
6-10	Elastyczność dostosowania relacji w układzie strategii absorpcji – organizacja działalności firmy - zasoby wspierania dostępne w otoczeniu		5,5	połączono czynniki 6-10 i 6-18 w czynnik 6-F
6-11	Rozwijanie otwartej, elastycznej kultury organizacyjnej (wielostronne kanały otwartej komunikacji, również o nieformalnym charakterze, nastawienie na współpracę, dzielnie się wiedzą, uczenie się, otwartość na zmiany itp.)		5,4	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 5-D
6-12	Umiejętność wykorzystywania, tworzonych w przedsiębiorstwie, baz wiedzy o formach i instrumentach wsparcia		5,4	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 5-E
6-13	Identyfikacja i rozwój cech, które są dość powszechnie premiowane przy ubieganiu się o wsparcie (np. szybki rozwój, innowacyjność, wzrost zatrudnienia, internacjonalizacja, lokalizacja prowadzonej działalności)		5,4	
6-14	Umiejętność identyfikowania okazji, przy czym potrzebne jest tu działanie związane z opracowaniem tzw. filtru okazji, czyli pewnego systemu (najczęściej kilku prostych reguł), które pozwolą odróżnić co okazją dla firmy jest, a co nią nie jest		5,3	połączono czynniki 6-1, 6-14 i 6.15 w czynnik 6-D

6-15	Wysoka elastyczność strategii (bez zbędnych ograniczeń), tj. strategia w języku zasobów i okazji	5,2	połączono czynniki 6-1, 6-14 i 6.15 w czynnik 6-D	
6-16	Wdrożenie ukierunkowanego na zewnątrz systemu monitorowania działalności i oferty instytucji otoczenia biznesu (rozumianego nie tylko jako rejestracja przeszłości i teraźniejszości, ale także jako identyfikacja zdarzeń przyszłych)	5,2	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 5-A	
6-17	Posiadanie przez firmę „historii” wykorzystania wsparcia, określonego potencjału, dobrego wizerunku itp., ułatwiających sprostanie wymaganiom donatorów	5,2	połączono czynniki 6-2 i 6-17 w czynnik 6-B	
6-18	Umiejętność elastycznego kształtowania rozwiązań organizacyjnych i kadrowych w dostosowaniu do warunków pozyskiwania i wykorzystania różnych form wsparcia	5,2	połączono czynniki 6-10 i 6-18 w czynnik 6-F	
6-19	Możliwie szybkie zdobycie wiedzy na temat wymagań stawianych przez donatorów i przyszłych zmian tych wymogów	5,1	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 5-A	
6-20	Redundancja zasobów (przede wszystkim informacyjnych i relacyjnych, co jednak może być trudne do spełnienia w małej firmie) w celu wykorzystania okazji	5,0		
6-21	Zdolność do sprawnej alokacji posiadanych zasobów oraz do pozyskiwania zasobów w otoczeniu przedsiębiorstwa	5,0		
6-22	Wprowadzenie określonych rozwiązań organizacyjnych, np. powołanie zespołu ds. koordynacji absorpcji wsparcia	5,0		
6-23	Zapewnienie elastyczności planowania i otwartości na zmiany wynikające ze zmiennego otoczenia	4,9		
6-24	Kompleksowy charakter strategii, uwzględniający – w miarę możliwości – jak najszersze oczekiwania otoczenia względem oferty firmy i potencjał produkcyjny przedsiębiorstwa, z wykorzystaniem takich źródeł informacji, jak: wspólne przedsięwzięcia, publikacje w czasopiśmie, raporty ze stron www, NBP czy Eurostatu	4,8		
6-25	Umiejętności właścicieli oraz kadry w zakresie diagnozowania potrzeb rozwojowych firmy, a także pojawiających się problemów w tym zakresie	4,7		
6-26	Odpowiednia analiza firmy i właściwe sporządzenie planu (planów, biznes-planów), pozwalające na określenie własnych możliwości i potencjału do absorpcji wsparcia, przy czym istotny jest zarówno sam proces budowania planu (sprawdzający się do dokładnego przemyślenia sytuacji firmy), jak i zawartość planu (m.in. alternatywne rozwiązania)	4,7		
6-27	Mobilność, rozumiana jako wprowadzenie zasad organizacji w ruchu	4,7		
6-28	Zdolność do identyfikacji luk wiedzy w przedsiębiorstwie oraz elastycznej ich eliminacji	4,6		
6-29	Właściwie przygotowane i prowadzone procesy decyzyjne (czas podejmowania decyzji, baza, na której się je podejmuje, uprawnienia decyzyjne kadry)	4,5		
6-30	Deformalizacja i brak sztywności struktur organizacyjnych firmy, w tym szerokie stosowanie podejścia procesowego, projektowego, fraktalnego i sieciowego do zarządzania	4,4		
6-31	Szkolenie i coaching w zakresie absorpcji wiedzy	4,4		
6-32	Znajomość sektora, śledzenie zmian w otoczeniu z wykorzystaniem różnych dostępnych źródeł wiedzy, badań rynkowych itp.	4,4		
6-33	Zwiększanie kompetencji pracowników poprzez trening, szkolenia, uczenie się oraz zarządzanie wiedzą	4,3		
6-34	Dywersyfikacja działalności i zasobów firmy	4,2		
6-35	Świadome wpisanie (uwzględnienie) w strategię rozwoju firmy, wykorzystywanie możliwości oferowanych przez otoczenie i jego instytucje	4,2		
6-36	Odpowiednie komunikowanie działań dostosowawczych kadry firmy, tak by mogła się z nimi oswoić	4,2		
6-37	Położenie nacisku na opis (ale dość szeroki, żeby nie krępować indywidualnych inicjatyw i zachowań) pożądaných u pracowników cech eksponujących zdolność do pracy zespołowej i samodzielnego podejmowania decyzji umożliwiających identyfikację pojawiających się okazji/szans i ich przejmowania	4,0		
Lp.	7. Ocena sposobów/obszarów rozwoju relacji z otoczeniem warunkujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia MSP	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
7-1	Rozwój i utrzymywanie relacji z dostawcami wiedzy dotyczącej wsparcia i jego obsługi, w tym z firmami, instytucjami otoczenia biznesu oraz administracją publiczną		5,7	połączono czynniki 7-1, 7-2, 7-4, 7-6, 7-10 i 7-11 w czynnik 7-A
7-2	Kontakty bezpośrednie i pośrednie z instytucjami wspierającymi/pomocowymi (wykorzystywanie ich stron internetowych, szkoleń/seminariów, innych materiałów informacyjno-promocyjnych)		5,5	połączono czynniki 7-1, 7-2, 7-4, 7-6, 7-10 i 7-11 w czynnik 7-A
7-3	Analiza dostępnych informacji (bazy danych, strony internetowe, materiały ogólnodostępne, raporty) i wyszukiwanie informacji o możliwości wsparcia z różnych źródeł i instytucji		5,4	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 5-A
7-4	Utrzymywanie relacji z instytucjami systemu wsparcia w dłuższym okresie, w tym przede wszystkim z kluczowymi przedstawicielami tych instytucji		5,4	połączono czynniki 7-1, 7-2, 7-4, 7-6, 7-10 i 7-11 w czynnik 7-A
7-5	Udział w inicjatywach integrujących przedsiębiorców, np. w stowarzyszeniach (izby gospodarcze itp.), klastrach, parkach technologicznych, itp.		5,3	połączono czynniki 7-5 i 7-9 w czynnik 7-B
7-6	Rozwój relacji wertykalnych czyli kontaktów z instytucjami administracji publicznej i samorządowej, z organizacjami decydującymi o przyznawaniu określonej formy wsparcia, z instytucjami reprezentującym małe i średnie firmy w danej branży czy regionie np. izby gospodarcze (handlowe), organizacje pracodawców, izby rzemieślnicze, kluby biznesu		5,3	połączono czynniki 7-1, 7-2, 7-4, 7-6, 7-10 i 7-11 w czynnik 7-A
7-7	Lobbying organizacji branżowych, szczególnie przydatny w przypadku wsparcia administracyjno-prawnego		5,2	
7-8	Wykorzystywanie różnych metod kształtowania relacji o charakterze niesformalizowanym, w tym różnych technik negocjacyjnych, technik budowania więzi między partnerami, kontaktów bezpośrednich, wymiany informacji o możliwych formach wspierania rozwoju itd.		5,2	

7-9	Rozwój relacji opartych na podejściu sieciowym (sieci współpracy, klustry, stowarzyszenia, itp.), zwłaszcza w obszarze tych elementów, które wspierają w modelu biznesu proces dostarczania wartości klientowi	5,2	połączono czynniki 7-5 i 7-9 w czynnik 7-B	
7-10	Rozwój współpracy z instytucjami tworzącymi system wsparcia poprzez ukierunkowanie na wykorzystanie pojawiających się okazji w tym systemie	5,2	połączono czynniki 7-1, 7-2, 7-4, 7-6, 7-10 i 7-11 w czynnik 7-A	
7-11	Rozwijanie skłonności do współpracy, swoistego instynktu kooperacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw	5,1	połączono czynniki 7-1, 7-2, 7-4, 7-6, 7-10 i 7-11 w czynnik 7-A	
7-12	Dokonywanie oceny i selekcji najważniejszych donatorów z punktu widzenia rozwoju firmy, a następnie nawiązywanie kontaktu i/lub współpracy z poszczególnymi podmiotami	5,1		
7-13	Uczciwość w relacjach z instytucjami wsparcia, budowanie zaufania, wiarygodności, wywiązywanie z się z warunków determinujących wsparcie	5,0		
7-14	Tworzenie kapitału relacyjnego nastawionego na tworzenie szybkich układów współdziałania	4,9		
7-15	Rozwój relacji horyzontalnych, czyli związków partnerskich z innymi przedsiębiorstwami z sektora, kontaktów z dostawcami zasobów (producenci urządzeń, zaopatrzenie w surowce, dostawcy kapitału), z klientami i z konkurentami, a także z firmami, z którymi prowadzona jest współpraca w ramach różnorodnych form sieci, klastrów czy parków technologicznych lub inkubatorów przedsiębiorczości	4,9		
7-16	Budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem	4,8		
7-17	Ograniczanie barier relacji dotyczących niechęci współpracy z sektorem naukowym i badawczym (spowodowanych np. brakiem wiary w praktyczną przydatność oferowanych rozwiązań)	4,8		
7-18	Budowanie kapitału relacji na poziomie lokalnego oraz regionalnego działania małych i średnich przedsiębiorstw, pozwalające na poszukiwanie zarówno partnerów wzmacniających firmę, jak i instytucji wsparcia	4,8		
7-19	Rozwój więzi partnerskich wyrażających się m.in. jawnością podejmowanych decyzji w sprawach wspólnych, neutralizacją decyzji konfliktowych czy wcześniejszą wymianą kluczowych informacji w ważnych kwestiach	4,7		
7-20	Ograniczanie barier relacji dotyczących niechęci małych firm do współdziałania i realizacji wspólnych przedsięwzięć (np. z powodu podejrzliwości o intencje)	4,6		
7-21	Ograniczanie barier relacji dotyczących niechęci małych firm do zrzeszania się i udziału w spotkaniach grup interesów (spowodowaną brakiem wiary w skuteczność)	4,6		
7-22	Rozwijanie świadomości wśród pracowników na temat możliwości, jakie występują w systemie wsparcia	4,5		
7-23	Udział w konferencjach branżowych	4,5		
7-24	Dążenie do precyzyjnego „poznania” preferencji i zwyczajów swoich nabywców	4,4		
7-25	Korzystanie z newsletterów, aktywny udział w forach dla przedsiębiorców – sieciowanie w sensie socjalnym	4,3		
7-26	Aktywność na poziomie udziału w spotkaniach (z przedstawicielami władz i przedsiębiorców), co może być początkiem budowy dobrych relacji	4,2		
7-27	Wykorzystywanie różnych metod komunikacji o sformalizowanym charakterze (np. wymiana pism, dokumentów, wizyty przedstawicieli firmy, udział w przetargach, w zebraniach i posiedzeniach, w prezentacjach i konferencjach oraz szkoleniach)	4,2		
7-28	Zapewnienie sprawnej i skutecznej komunikacji (w tym marketingowej) pomiędzy firmą i jej otoczeniem	4,0		
7-29	Ograniczanie barier relacji dotyczących niechęci małych firm do udziału w spotkaniach organizowanych przez administrację samorządową i rządową (traktowanych często jako spotkania polityczne)	3,9		
Lp.	8. Ocena sposobów/obszarów wprowadzania zmian warunkujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia MSP	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
8-1	Wykorzystanie dobrych praktyk w prowadzeniu biznesu – wzorowanie się na innych podmiotach, które z sukcesem wykorzystwały i wykorzystują instrumenty zewnętrznego wsparcia swojej działalności i rozwoju (benchmarking)	5,7	5,7	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 3-B
8-2	Monitoring procesu wprowadzania zmian i osiągniętych dzięki nim efektów	5,6	5,6	
8-3	Zapewnienie przywództwa w procesie zmian	5,5	5,5	
8-4	Doskonalenie/rozwój kompetencji i wiedzy właścicieli/menedżerów (decydujących o absorpcji)	5,5	5,5	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-F
8-5	Identyfikacja przyczyn i zdolność do przełamywania oporów wobec zmian, szczególnie wśród pracowników, np. poprzez aktywne zaangażowanie ich w proces zmian (z wykorzystaniem metod adekwatnych do etapu zmiany)	5,4	5,4	
8-6	Budowanie świadomości konieczności osiągania celów strategicznych w obszarze absorpcji wsparcia	5,3	5,3	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-D
8-7	Wprowadzenie zmian w systemie oceny, kontroli i motywowania pracowników przedsiębiorstwa w kierunku preferowania osób pozyskujących różne formy wsparcia oraz potrafiących umiejętnie je wykorzystywać w przedsiębiorstwie	5,3	5,3	połączono czynniki 8-7 i 8-9 w czynnik 8-E
8-8	Zapewnienie akceptacji kadry dla zmian poprzez wyjaśnienie mechanizmu absorpcji wsparcia (również przez szkolenia), wynikających z tego nieuchronnie zmian i przedstawienie działań jakie zamierza podjąć właściciel/zarząd, aby wykorzystanie wsparcia nie wpłynęło negatywnie na bezpieczeństwo pracowników różnych szczebli	5,3	5,3	
8-9	Wprowadzenie zmian w obszarze zarządzania wiedzą nastawionych na gromadzenie doświadczeń i wiedzy na temat absorpcji wsparcia, otoczenia konkurencyjnego firmy, technologii, potrzeb rynkowych, a także zapewniających przepływ wiedzy i dzielenie się wiedzą wewnątrz firmy	5,1	5,1	połączono czynniki 8-7 i 8-9 w czynnik 8-E

8-10	Dostosowanie absorbowanego wsparcia do konkretnej sytuacji danej firmy, determinowanej dotychczasowym poziomem wsparcia oraz wcześniejszymi doświadczeniami w zakresie jego wykorzystania	5,1	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 4-I	
8-11	Kształtowanie struktur organizacyjnych podatnych na zmiany	5,0		
8-12	Dopasowanie w ujęciu strategicznym zmian zachodzących wewnątrz organizacji do zmian występujących w otoczeniu (segmentcie) wsparcia danej firmy	5,0		
8-13	Planowe poszukiwanie możliwości wsparcia dopasowane do obranej strategii (jeżeli taka jest) lub kierunku rozwoju firmy, obejmujące: analizę, planowanie, a następnie poszukiwanie wsparcia	5,0		
8-14	Tworzenie baz wiedzy w przedsiębiorstwie, dotyczących instytucji i instrumentów systemu zewnętrznego wsparcia	5,0		
8-15	Uświadamianie potrzeb dokonania zmiany (z zastosowaniem metod dopasowanych do etapu zmiany)	4,9		
8-16	Wyodrębnienie określonej komórki organizacyjnej, bądź osoby, która byłaby odpowiedzialna za ciągłe monitorowanie ofert instytucji otoczenia biznesu oraz poszukiwanie nowych możliwości do wykorzystania w przedsiębiorstwie	4,9		
8-17	Kształtowanie kultury organizacyjnej otwartej na zmiany i dopasowanej do założeń strategii absorpcji wsparcia, w tym zwłaszcza idące w kierunku zwiększenia roli zachowań, postaw i wartości nastawionych na kreatywność, promowanie zmian i eliminację różnych form oporu wobec zmian	4,9		
8-18	Zapewnienie skuteczności zmian poprzez zastosowanie strategicznego procesu zarządzania zmianą, obejmującego: (1) poznanie i zdefiniowanie okoliczności zmiany, (2) zdefiniowanie celu i ram przekształceń, (3) zaplanowanie procesu, w tym precyzyjne wskazanie uczestników zmian i obszaru działań z uwzględnieniem czynników warunkujących skuteczność zmiany, (4) wdrożenie zmian, (5) zadbanie o trwałość efektów zmiany	4,8		
8-19	Likwidacja barier związanych z brakiem wiedzy i umiejętności wykorzystania instrumentów zewnętrznego wsparcia, poprzez zapewnienie szkoleń, czy warsztatów na ten temat realizowanych wśród kadry firmy	4,7		
8-20	Przełożenie przyjętego podejścia strategicznego wobec absorpcji wsparcia na konkretne zadania ilościowe i finansowe w ramach poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa i opracowanie oraz zastosowanie określonych polityk funkcjonalnych (np. produkcyjnej, handlowej, finansowej czy kadrowej)	4,7		
8-21	Nacisk na możliwości nawiązywania współpracy przez przedsiębiorstwo z innymi firmami i instytucjami otoczenia biznesu (głównie w formie organizacji sieciowych)	4,7		
8-22	Zatrudnienie personelu o wysokich kwalifikacjach (lub jego szkolenie), zaangażowaniu, otwartego na zmiany i uczenie się	4,6		
8-23	Zapewnienie odpowiednich zmian zarządzania w wyniku zmiany strategii (dobrze widoczne np. w wyniku sukcesji w firmie rodzinnej)	4,6		
8-24	Zwiększenie stopnia planowania działalności (niekoniecznie w sposób sformalizowany), wyznaczania celów (z wykorzystaniem zasad SMART) w perspektywie długookresowej i wpisania w strategię rozwoju firmy większego zorientowania na szukanie i wykorzystywanie okazji na rynku	4,5		
8-25	Budowanie strategii automatycznych reakcji (umiejętności zachowania się w określonych sytuacjach bez dłuższego namysłu/uzgodnień)	4,5		
8-26	Dostosowanie firmy do wynegocjowanych warunków (szczególnie istotne w przypadku wsparcia kapitałowego)	4,5		
8-27	Wykorzystanie form i instrumentów wsparcia wynikających z misji, wizji i aktualnie realizowanego programu działania przez konkretną małą lub średnią firmę	4,4		
8-28	Umiejętność postrzegania elementów przedsiębiorstwa w ich wzajemnym związku	4,4		
8-29	Uwzględnienie oczekiwań oraz zaangażowania różnych grup interesów (właścicieli, menedżerów, pracowników, interesariuszy zewnętrznych itd.)	4,3		
Lp.	9. Ocena wpływu innych czynników (oprócz wymienionych w modelu) na strategiczne podejście małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji wsparcia	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
9-1	Cechy, kompetencje oraz doświadczenie przedsiębiorców/ kadry menedżerskiej i pracowników firmy (a także szerzej: kapitał społeczny organizacji)		5,5	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynników 2-A i 2-B
9-2	Umiejętność kompetentnego przygotowania wniosków i dokumentacji uzupełniającej		5,4	
9-3	Konsekwencja właścicieli i kadry kierowniczej w sferze działań na rzecz pozyskania wsparcia z zewnątrz, w tym niezrażanie się początkowymi niepowodzeniami w działalności absorpcyjnej		5,3	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 1-C
9-4	Kontrola skuteczności i efektywności przyjętych rozwiązań, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia		5,2	
9-5	Opinie o firmie w różnych środowiskach opiniotwórczych (banki, klienci, urzędy), w tym zwłaszcza na temat posiadanych zasobów, wywiązywania się z różnorodnych zobowiązań finansowych i kontraktowych, a także opinie na temat rzetelności jej właścicieli i menadżerów oraz sposobu wykorzystania wcześniejszych form wsparcia		5,2	
9-6	Umiejętność prowadzenia negocjacji z organizacjami decydującymi o przyznaniu środków wsparcia, w tym zwłaszcza dobre przygotowanie do negocjacji (materiały, informacje) oraz właściwa strategia działania podczas takich negocjacji (sztuka argumentacji i dokonywania ustępstw)		5,1	wycofano z powodu merytorycznego podobieństwa do czynnika 7-C
9-7	Kultura organizacyjna (kultura zmiany)		5,0	
9-8	Respektowanie norm etycznych w procesie absorpcji wsparcia		4,9	
9-9	Czytelne, stabilne, transparentne i sprawiedliwe zasady na jakich opiera się system wsparcia, szczególnie zaś przekonanie, że „zawsze” istnieje jakiś instrument pozwalający na wspieranie przedsiębiorstw eksportowych, np. w regionach o strukturalnym bezrobociu, wsparcie na innowacyjne przedsięwzięcia czy system ubezpieczeń		4,9	

9-10	Poziom dostępu do innych (nie uwzględnionych w modelu) zasobów (właśnie niedobór zasobów decyduje często o chęci pozyskania wsparcia i strategicznym podejściu do tego procesu)		4,8	
9-11	Sektor/branża funkcjonowania (tradycyjne, relatywnie stabilne wobec dynamicznie się rozwijających o dużym zaawansowaniu technologicznym)		4,3	
9-12	Zarządzanie projektami i struktura projektowa firmy		4,2	
9-13	Wielkość przedsiębiorstwa		4,2	
9-14	Relacje pomiędzy poziomem zarządzania (operacyjny-strategiczny) a absorpcją wsparcia		4,0	
9-15	Działalność firmy na rzecz społeczności lokalnych i inne przedsięwzięcia w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym strategiczne podejście do tych kwestii a nie jednorazowy udział w tego typu przedsięwzięciach		3,8	
9-16	Fazy procesu (np. innowacyjnego): eksploracja- eksploatacja		3,8	
Lp.	10a. Ocena znaczenia pozytywnych efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia dla rozwoju firm sektora MSP	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
10a-1	Dostęp do zasobów zewnętrznych niezbędnych do realizacji celów rozwojowych, w tym do kapitału i aktywów		5,8	
10a-2	Doskonalenie zdolności pozyskiwania i wykorzystywania różnych form wsparcia		5,6	
10a-3	Intensyfikacja rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wzmocnienie jego potencjału rozwojowego		5,4	
10a-4	Wyższy poziom innowacyjności oraz dalszy rozwój firmy w oparciu o innowacyjne rozwiązania		5,3	
10a-5	Poprawa jakości kapitału ludzkiego, w tym podwyższenie poziomu kreatywności potencjału kadrowego firmy		5,2	
10a-6	Wzrost elastyczności funkcjonowania firmy		5,1	
10a-7	Rozszerzenie skali działania i oferty rynkowej firmy		5,1	
10a-8	Wydłużenie horyzontu planowania dające możliwość realizacji większych projektów, o większym potencjale nowości		5,0	
10a-9	Zdobycie nowych i/lub rozwój rynków zbytu		5,0	
10a-10	Wywołanie efektu mnożnikowego wyrażającego się w tym, że silne firmy tworzą warunki dla powstawania kolejnych przedsiębiorstw współpracujących z nimi w łańcuchu dostaw		5,0	
10a-11	Wzrost przychodów firmy w długim okresie		5,0	
10a-12	Podniesienie poziomu organizacyjnego firmy w związku z wymaganiami stawianymi przez donatorów wsparcia		5,0	
10a-13	Zwiększenie nakładów na działalność B+R		5,0	
10a-14	Rozwój relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem		4,9	
10a-15	Budowa przedsiębiorstwa dobrze osadzonego w otoczeniu, radzącego sobie z jego przeciwnościami i wykorzystującego pojawiające się szanse/okazje rynkowe		4,9	
10a-16	Rozwój wiedzy na temat dostępnych instrumentów wsparcia		4,9	
10a-17	Doskonalenie umiejętności wdrażania zmian w przedsiębiorstwie		4,8	
10a-18	Poprawa wizerunku firmy		4,8	
10a-19	Pozytywne zmiany w sferze kultury organizacyjnej, motywacji pracowniczej oraz nastawienie na rozwój i doskonalenie się		4,8	
10a-20	Wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa		4,8	
10a-21	Ograniczenie barier wewnętrznych wzrostu i rozwoju firmy		4,7	
10a-22	Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa		4,7	
10a-23	Poprawa jakości produktów i procesów		4,7	
10a-24	Zwiększenie udziału w rynku		4,7	
10a-25	Przeanalizowanie możliwości firmy (w tym jej atutów i słabości) oraz otoczenia i przełożenie ich na długookresowe plany rozwoju firmy		4,6	
10a-26	Wzrost wartości (w tym wartości aktywów) przedsiębiorstwa		4,6	
10a-27	Osiągnięcie wyższej oczekiwanej stopy zwrotu przez właścicieli (i szerzej interesariuszy) firmy		4,4	
10a-28	Możliwość wejścia w fazę wzrostową lub restrukturyzacyjną cyklu życia dla firm o długim okresie niskiej aktywności, stabilnego funkcjonowania lub kryzysu		4,4	
10a-29	Większa odporność firmy na niekorzystne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (w tym zjawiska kryzysowe)		4,4	
10a-30	Dostęp do narzędzia filtrującego, pozwalającego dokonywać realnych wyborów strategicznych		4,3	
10a-31	Optymalizacja kosztów funkcjonowania firmy		4,2	
10a-32	Wzrost racjonalności działalności inwestycyjnej		4,2	
10a-33	Zwiększenie wydajności pracowników		3,9	
10a-34	Pozytywny wpływ na rynek pracy poprzez wzrost liczby stanowisk pracy w sektorze MSP		3,8	
10a-35	Osiągnięcie korzyści podatkowych przez przedsiębiorstwo		3,7	
Lp.	10b. Ocena znaczenia negatywnych efektów strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia dla rozwoju firm sektora MSP	Ocena Eksperta	Średnia ocen Ekspertów	Rewizja czynników
10b-1	„Uzależnienie firmy” od wsparcia - utrata zdolności funkcjonowania, gdy strumień wsparcia jest odłączony lub występują w nim jakieś opóźnienia		5,4	
10b-2	Uzależnienie decyzji o zaangażowaniu się w nowe projekty od skali (potencjalnego) wsparcia		5,0	
10b-3	Ograniczone zainteresowanie rozwijaniem przedsięwzięć wewnątrzorganizacyjnych i liczenie głównie na rozwój oparty o zasilenia zewnętrzne		4,8	

Załącznik nr 4. Elektroniczny kwestionariusz ankiety⁸⁹⁹

Kwestionariusz ankiety pt. „Wykorzystanie wsparcia w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa”

Szanowni Państwo,

zwracamy się z prośbą o udział w międzynarodowych badaniach naukowych prowadzonych przez Politechnikę Łódzką. Projekt badawczy ma charakter wyłącznie naukowy (niekomercyjny), obejmuje 22 kraje UE i dotyczy wykorzystania wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wyniki tych badań będą miały bardzo duże znaczenie dla nauki polskiej i zostaną wykorzystane wyłącznie w zbiorczym opracowaniu naukowym.

Udział w projekcie nie wiąże się z żadnymi kosztami, jest całkowicie anonimowy i polega na udzieleniu odpowiedzi na 10 zagadnień zawartych w niniejszym kwestionariuszu. Badanie rozpoczyna się od pytań wstępnych dotyczących Państwa firmy/organizacji.

PYTANIA WSTĘPNE – charakterystyka twojej firmy/organizacji

Rodzaj twojej firmy/organizacji

1. Przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą
2. Organizacja non-profit
3. Instytucja publiczna

Liczba lat funkcjonowania firmy

1. do 5 lat
2. powyżej 5 lat do 10 lat
3. powyżej 10 lat do 15 lat
4. powyżej 15 lat do 20 lat
5. powyżej 20 lat

Średni poziom zatrudnienia w ostatnim roku w twojej firmie (w przeliczeniu na pełne etaty)

1. 0-9 osób
2. 10-49 osób
3. 50-249 osób
4. powyżej 249 osób

Wysokość obrotów (przychodów) twojej firmy w ostatnim roku

1. do 2 mln Euro
2. powyżej 2 mln Euro do 10 mln Euro
3. powyżej 10 mln Euro do 50 mln Euro
4. powyżej 50 mln Euro

Wartość aktywów (majątku) twojej firmy w ostatnim roku

1. do 2 mln Euro
2. powyżej 2 mln Euro do 10 mln Euro
3. powyżej 10 mln Euro do 43 mln Euro
4. powyżej 43 mln Euro

Określ powiązania kapitałowe (właścicielskie) twojej firmy z innymi podmiotami

1. Nasza firma jest niezależna kapitałowo (właścicielsko) od innych podmiotów
2. Nasza firma jest powiązana kapitałowo (właścicielsko) z innymi podmiotami poniżej 25%
3. Nasza firma jest powiązana kapitałowo (właścicielsko) z innymi podmiotami od 25% do 50%
4. Powiązania kapitałowe (właścicielskie) naszej firmy z innymi podmiotami wynoszą powyżej 50%

⁸⁹⁹ Kwestionariusz został przygotowany w systemie www.questionpro.com. W załączniku odwzorowano treść pytań, jednak wygląd (układ) kwestionariusza różni się nieco od pierwowzoru z powodów technicznych.

Forma prawna twojej firmy

1. Firma jednoosobowa – osoby prywatnej
2. Spółka osobowa (np. spółka cywilna, jawna)
3. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
4. Spółka akcyjna
5. Spółdzielnia
6. Fundacja/stowarzyszenie
7. Instytucja publiczna
8. Inna

Proszę ocenić w jakiej fazie cyklu życia znajduje się twoja firma? Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź, najlepiej odpowiadającą sytuacji twojej firmy

1. **Faza pojawienia się** – jest to pierwsza faza po rozpoczęciu działalności, w której dokonywane są pierwsze działania rynkowe
2. **Faza przeżycia** – okres nastawiony na zapewnienie wymaganego poziomu rentowności i płynności finansowej, niezbędnych do dalszego funkcjonowania
3. **Faza dynamicznego wzrostu** – faza charakteryzująca się powiększaniem sprzedaży, wzrostem wyników ekonomiczno-finansowych i dalszymi perspektywami rozwoju
4. **Faza oderwania się i ekspansji** – faza, w której nie wystarcza już kreatywności i zdolności właściciela do samodzielnego zarządzania. Zarządzanie jest przekazywane w ręce najemnych (zawodowych) menedżerów
5. **Faza stabilizacji** – okres ograniczonej dynamiki działalności przedsiębiorstwa i ustabilizowania wyników ekonomiczno-finansowych
6. **Faza rewitalizacji** – faza dynamicznego podejścia do dalszego rozwoju firmy oparta na wprowadzaniu istotnych/głębokich zmian, np. w sferze struktury organizacyjnej, sferze produktów i usług, zakresie i kierunkach prowadzonej działalności
7. **Faza schyłkowa** – okres obniżonej sprawności działania, występowania niekorzystnych wyników ekonomiczno-finansowych i ograniczonych perspektyw rozwojowych

Czy twoja firma posiada strategię rozwoju (biznes plan)?

1. Nie posiada i nie planuje się opracowania takiej strategii
2. Nie, ale planuje się opracowanie takiej strategii w okresie 2 lat
3. Tak, ale strategia jest nieformalna (np. w głowie właściciela)
4. Tak, w formie zbioru wielu dokumentów i zapisów
5. Tak, w formie oficjalnego dokumentu

Dominujący (pod względem obrotów) sektor działania firmy

1. Usługi
2. Handel
3. Produkcja

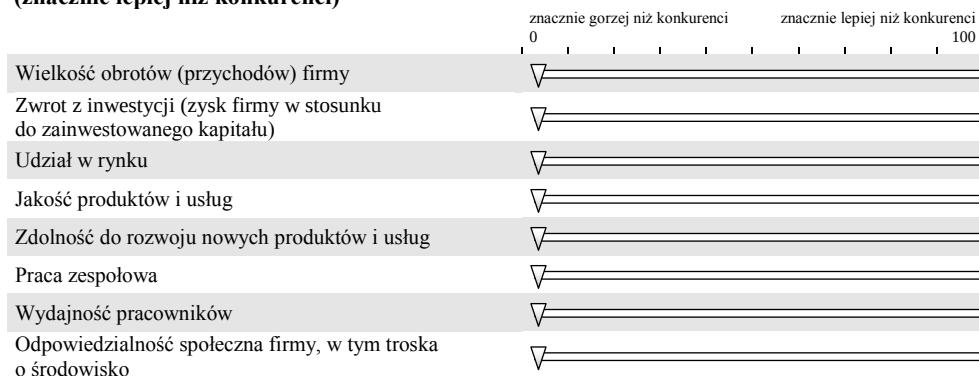
Twoja firma prowadzi działalność raczej:

1. W branżach tradycyjnych technologicznie
2. W branżach zaawansowanych technologii (np. informatyka, telekomunikacja, działalność badawczo-rozwojowa, przemysł farmaceutyczny, produkcja sprzętu elektronicznego, instrumentów medycznych i precyzyjnych)

Zasięg działania rynkowego twojej firmy

1. Lokalny (np. obszar miejscowości)
2. Regionalny (np. obszar województwa/regionu)
3. Krajowy
4. Międzynarodowy (kilka wybranych krajów)
5. Globalny (wiele krajów na całym świecie)

Proszę ocenić wydajność (wyniki) twojej firmy w stosunku do konkurentów w okresie ostatnich 2 lat w każdym z obszarów w skali od 0 (znacznie gorzej niż konkurencji) do 100 (znacznie lepiej niż konkurencji)



Proszę ocenić dynamikę zatrudnienia, zysku i obrotów (przychodów) twojej firmy w okresie ostatnich 2 lat:

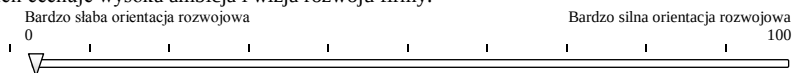
	Wzrost	Brak istotnych zmian	Spadek
Wielkość zatrudnienia	☐	☐	☐
Obroty (przychody)	☐	☐	☐
Zysk	☐	☐	☐

Pytanie 1/10. Orientacja rozwojowa i cele rozwoju twojej firmy

Określ siłę nastawienia na rozwój twojej firmy w skali od 0 (bardzo słaba orientacja rozwojowa) do 100 (bardzo silna orientacja rozwojowa)

Firmy o słabej orientacji rozwojowej są raczej nastawione na teraźniejszość i działania krótkoterminowe. Koncentrują swoją działalność na szybkich efektach i zysku, możliwym do konsumpcji przez właścicieli i ich rodziny. Ich właściciele mają raczej niskie ambicje rozwojowe firmy.

Firmy o silnej orientacji rozwojowej są nastawione na przyszłość i działania wyprzedzające trendy rynkowe. Koncentrują się na wyznaczonych celach i ciągłym zwiększaniu zakresu działania. Są nastawione na wykorzystywanie szans pojawiających się w otoczeniu i ciągle doskonalenie swojej pozycji rynkowej. Ich właściciele cechuje wysoka ambicja i wizja rozwoju firmy.

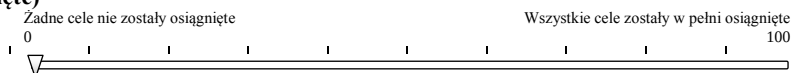


Proszę zaznaczyć maksymalnie 3 najważniejsze cele/kierunki rozwoju twojej firmy: 1) w okresie ostatnich 2 lat oraz 2) w perspektywie najbliższych 2 lat

	Cele w okresie ostatnich 2 lat	Cele w perspektywie najbliższych 2 lat
Zwiększenie wydajności/zdolności produkcyjnych/świadczenia usług	☐	☐
Istotna poprawa jakości oferowanych produktów/usług	☐	☐
Wzrost nakładów inwestycyjnych, w tym na badania i rozwój i/lub transfer technologii	☐	☐
Wzrost zatrudnienia w firmie	☐	☐
Wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów/usług na dotychczas obsługiwanym rynku	☐	☐
Wprowadzenie dotychczasowych produktów/usług na nowe rynki	☐	☐
Wprowadzenie nowych produktów/usług na dotychczas obsługiwany rynek	☐	☐
Wprowadzenie nowych produktów/usług na nowe rynki	☐	☐

Wprowadzenie nowych metod zarządzania i/lub zmian w strukturze organizacyjnej firmy	☐	☐
Intensyfikacja relacji firmy z otoczeniem (np. działania marketingowe i/lub public relations)	☐	☐
Pozyskanie nowych inwestorów (w tym wprowadzenie firmy na giełdę kapitałową)	☐	☐
Całkowita zmiana profilu firmy z jednoczesną likwidacją dotychczasowej działalności	☐	☐

Proszę ocenić skuteczność realizacji celów/kierunków rozwoju twojej firmy z ostatnich 2 lat w skali od 0 (żadne cele nie zostały osiągnięte) do 100 (wszystkie cele zostały w pełni osiągnięte)



Pytanie 2/10. Zaznacz jakie cechy przeważają w zarządzaniu twoją firmą

Prosimy o zaznaczenie tej opcji, która lepiej odpowiada sytuacji twojej firmy

Zarządzanie w twojej firmie jest raczej	Scentralizowane ☐	Zdecentralizowane ☐
	Szeroki, obowiązki zróżnicowane	Wąski, obowiązki wyspecjalizowane
Zakres obowiązków pracowników w twojej firmie jest raczej	☐	☐
	Intuicyjne i krótkoterminowe	Sformalizowane i długoterminowe
Podejście do zarządzania rozwojem w twojej firmie jest raczej	☐	☐
	Prosty i nieformalny	Kompleksowy i formalny
System informacyjny w twojej firmie jest raczej	☐	☐
	Lokalnym/regionalnym	Międzynarodowym/globalnym
Twoja firma działa raczej na rynku:	☐	☐
	Wysoki poziom niezależności/autonomii działania od innych podmiotów	Ograniczony poziom niezależności/autonomii działania od innych podmiotów
W procesie rozwoju firma nastawiona jest raczej na	☐	☐
	Źródeł własnych, wewnętrznych	Źródeł obcych, zewnętrznych
Finansowanie firmy opiera się przede wszystkim na:	☐	☐
	W niszy rynkowej	Na szerokiej arenie konkurencji
Firma prowadzi działalność raczej	☐	☐
	Właściciele	Najemni (zawodowi) menedżerowie
Firmą zarządzają przede wszystkim	☐	☐
	Uproszczona i słabo sformalizowana	Skomplikowana i silnie sformalizowana
Struktura organizacyjna twojej firmy jest raczej	☐	☐
	Duże możliwości wykorzystania efektu skali (obniżania kosztów wraz ze wzrostem skali funkcjonowania)	Niewielkie możliwości wykorzystania efektu skali
W procesie produkcji/świadczenia usług firma ma raczej	☐	☐

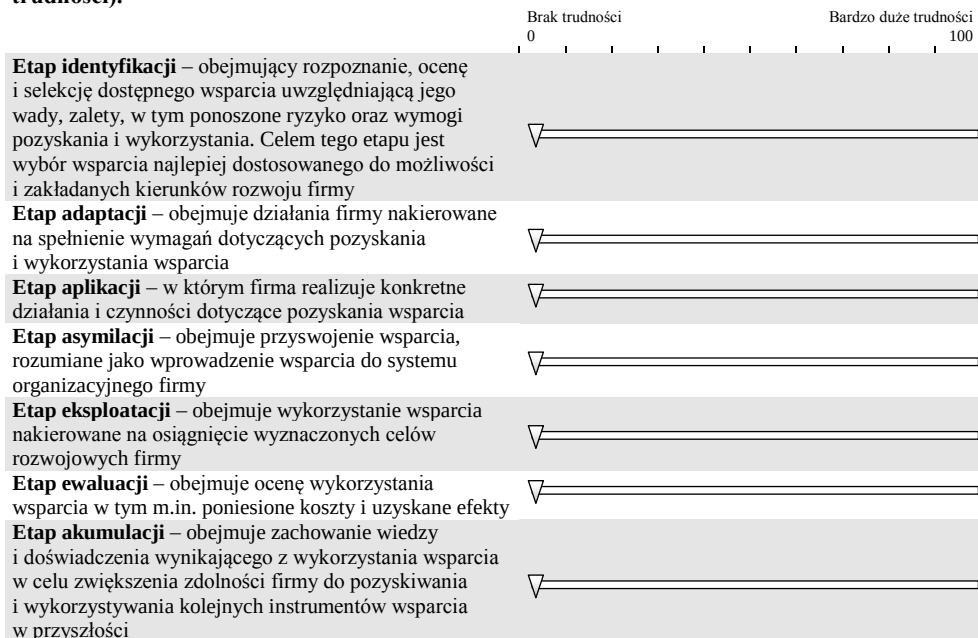
Pytanie 3/10. Zakres wykorzystania wsparcia w realizacji celów rozwojowych twojej firmy

Wsparcie traktujemy jako wszelkie zasoby pochodzące z otoczenia i pozyskiwane przez firmę, niezwiązane bezpośrednio z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, wykorzystywane w procesach rozwojowych firmy. Może ono mieć zarówno charakter komercyjny, jak i niekomercyjny, a jego źródłem są różne instytucje otoczenia biznesu, np. instytucje finansowe, szkoleniowe czy doradcze.

Proszę ocenić zakres dotychczasowego i planowanego wykorzystania poszczególnych instrumentów wsparcia w twojej firmie w stosunku do potrzeb

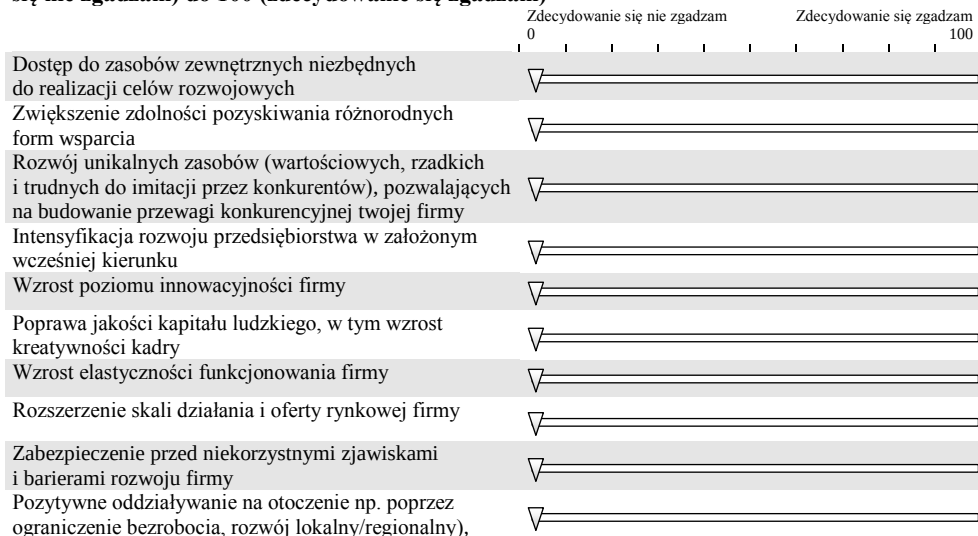
	Wykorzystanie wsparcia w okresie ostatnich 2 lat i/lub obecnie				Planowane wykorzystanie wsparcia w perspektywie 2 kolejnych lat			
	W niewielkim zakresie	W średnim zakresie	W bardzo dużym zakresie	Nie dotyczy	W niewielkim zakresie	W średnim zakresie	W bardzo dużym zakresie	Nie dotyczy
	1	2	3		1	2	3	
Wsparcie finansowe bezzwrotne , obejmujące takie źródła finansowania, jak np. granty, różnego rodzaju dofinansowania, czy dotacje pochodzące ze środków publicznych UE i budżetów krajowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wsparcie finansowe obce , które obejmuje takie źródła finansowania, jak np.: kredyty, pożyczki, leasing, faktoring, poręczenia czy gwarancje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wsparcie kapitałowe obejmujące zaangażowanie inwestorów kapitałowych, np. funduszy venture capital, czy aniołów biznesu	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wsparcie administracyjno-prawne , obejmujące rozwiązania systemowe i prawne stymulujące rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, np. zwolnienia lub ulgi inwestycyjne, preferencje podatkowe itp.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wsparcie doradcze/szkoleniowe/informacyjne , realizowane np. poprzez szkolenia, kursy, usługi informacyjne, doradztwo specjalistyczne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wsparcie technologiczne i proinnowacyjne , związane z ułatwianiem dostępu do nowych rozwiązań technologicznych, np. poprzez audyt technologiczny lub transfer technologii	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wsparcie organizacyjne lub ogólnobiznesowe , obejmujące usługi związane z dostępem do infrastruktury wykorzystywanej w rozwoju działalności gospodarczej, np. działalność inkubatorów przedsiębiorczości	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Który etap pozyskiwania i wykorzystania wsparcia powoduje najwięcej trudności dla twojej firmy? Proszę ocenić poziom trudności w skali o 0 (brak trudności) do 100 (bardzo duże trudności).

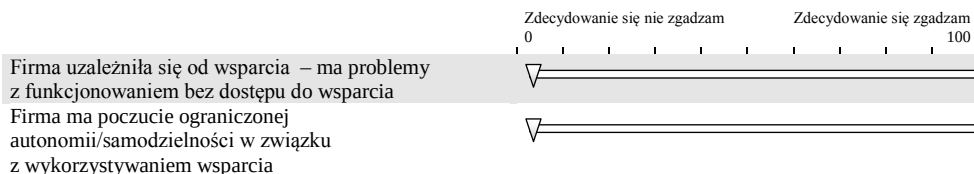


Pytanie 4/10. Korzyści i zagrożenia związane z pozyskiwaniem i wykorzystaniem wsparcia przez twoją firmę

Proszę ocenić korzyści z wykorzystania wsparcia w twojej firmie w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)

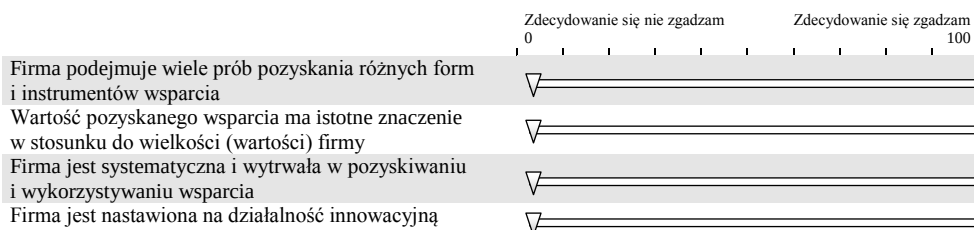


Proszę ocenić zagrożenia wykorzystania wsparcia w twojej firmie w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)

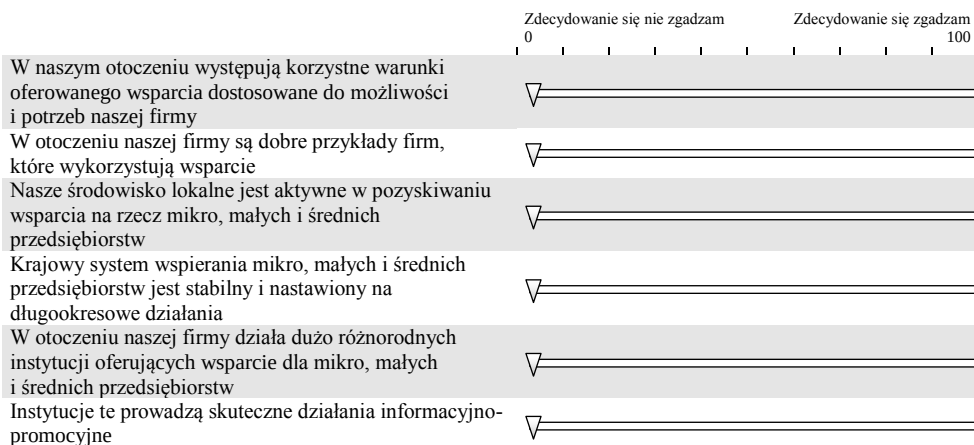


Pytanie 5/10. Nastawienie na pozyskiwanie i wykorzystanie wsparcia przez twoją firmę

Proszę ocenić poszczególne cechy budujące nastawienie na pozyskiwanie i wykorzystanie wsparcia przez twoją firmę w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)

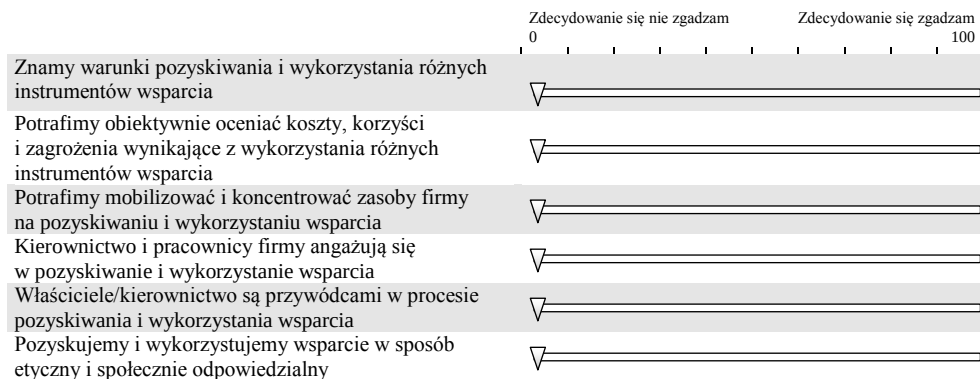


Proszę ocenić zewnętrzne warunki pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)

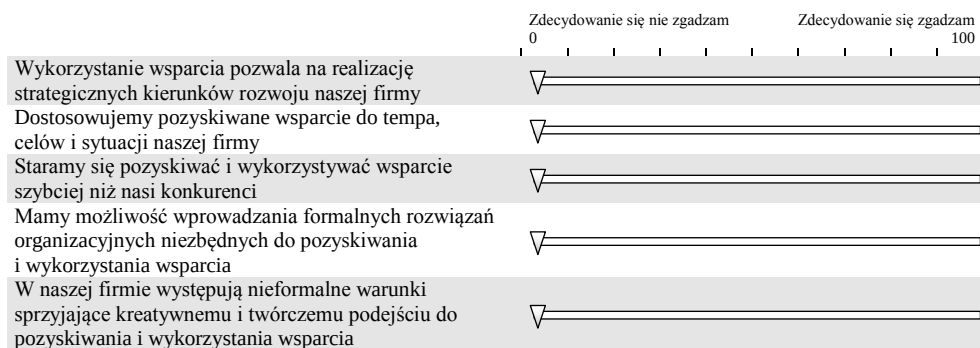


Pytanie 6/10. Ocena działalności twojej firmy w zakresie pozyskiwania i wykorzystania wsparcia

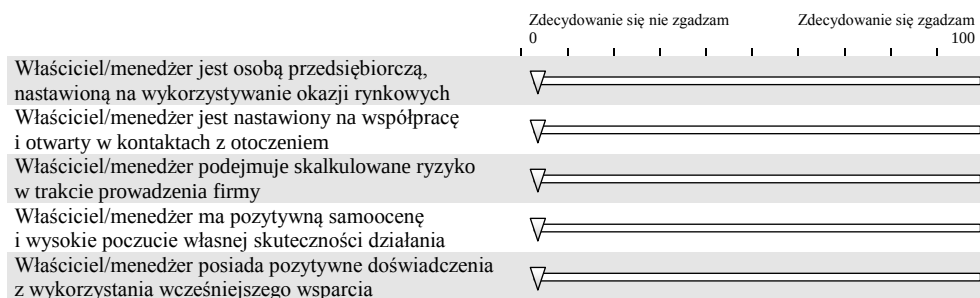
Proszę ocenić znajomość warunków i zaangażowanie kadry w pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)



Proszę ocenić jakie działania podejmuje twoja firma, aby pozyskiwać i wykorzystywać wsparcie w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)



Proszę ocenić cechy właściciela/głównego menedżera związane z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wsparcia w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)



Proszę ocenić działania firmy w zakresie rozwoju wiedzy dotyczącej pozyskiwania i wykorzystania wsparcia w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)

Pytanie zgadzany	Zdecydowanie się nie zgadzam					Zdecydowanie się zgadzam				
	0								100	
Firma prowadzi monitoring otoczenia nastawiony na zbieranie informacji niezbędnych do pozyskania i wykorzystania wsparcia										
Firma prowadzi obserwacje innych podmiotów i wykorzystuje ich doświadczenia z zakresu pozyskiwania i wykorzystania wsparcia										
Firma uczy się poprzez własne doświadczenia w zakresie pozyskiwania i wykorzystania wsparcia										
Firma posiada warunki do zachowania wiedzy, aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłym czasie										
W firmie występują dobre warunki do dzielenia się wiedzą										

Proszę ocenić działania firmy w zakresie rozwoju relacji dotyczących pozyskiwania i wykorzystania wsparcia w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)

Pytanie	Zdecydowanie się nie zgadzam										Zdecydowanie się zgadzam									
	0																			100
Firma rozwija długoterminowe relacje z instytucjami tworzącymi system wsparcia																				
Firma potrafi dokonywać oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia rozwoju firmy																				
Firma rozwija relacje sieciowe z innymi podmiotami, ułatwiające pozyskiwanie i wykorzystywanie wsparcia																				
Firma angażuje się i/lub popiera lobbing organizacji branżowych																				
Firma wykorzystuje różne techniki negocjacyjne i sposoby budowania więzi między partnerami																				

Proszę ocenić działania firmy w zakresie rozwoju elastyczności dotyczącej pozyskiwania i wykorzystania wsparcia w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)

Pytanie	Zdecydowanie się nie zgadzam					Zdecydowanie się zgadzam				
	0									100
Firma jest zdolna do łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych										
Firma szybko dostosowuje się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia										
Firma dąży do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie (np. szybki rozwój, innowacyjność, wzrost zatrudnienia, działalność międzynarodowa, specyficzna lokalizacja prowadzonej działalności)										
Firma jest zdolna do modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z przyjęciem i wykorzystaniem wsparcia										

Firma posiada rezerwy (np. ludzkie, finansowe), które może przeznaczyć na pozyskanie wsparcia	
Firma jest zdolna do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe	
Firma jest nastawiona na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych	

Proszę ocenić działania firmy w zakresie wprowadzania zmian dotyczących pozyskiwania i wykorzystania wsparcia w skali od 0 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 100 (zdecydowanie się zgadzam)

	Zdecydowanie się nie zgadzam 0	Zdecydowanie się zgadzam 100
Firma obserwuje proces wdrażania zmian i osiągniętych dzięki nim efektów		
W firmie zapewnione jest przywództwo w procesie wprowadzania zmian		
Pracownicy firmy są angażowani przez kierownictwo w proces wprowadzania zmian		
Działania związane z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wsparcia są wyjaśniane pracownikom i kadrze menedżerskiej		
Firma jest otwarta na zmiany sprzyjające pozyskiwaniu i wykorzystywaniu wsparcia		

Pytanie 9/10. Wewnętrzne aspekty funkcjonowania twojej firmy

Proszę ocenić umiejętność przygotowywania wniosków i dokumentacji niezbędnej do pozyskania wsparcia w skali od 0 (bardzo niska) do 100 (bardzo wysoka)

	Bardzo niska 0	Bardzo wysoka 100
Umiejętność przygotowywania wniosków i dokumentacji niezbędnej do pozyskania wsparcia		

Proszę ocenić opinie o rzetelności twojej firmy w zakresie wykorzystania wcześniejszych form wsparcia np. w bankach, urzędach, czy instytucjach pomocowych w skali od 0 (bardzo złe opinie) do 100 (bardzo dobre opinie)

	Bardzo złe opinie 0	Bardzo dobre opinie 100
Opinie o firmie w zakresie wykorzystania wcześniejszych form wsparcia		

Proszę ocenić poziom prowadzonej kontroli skuteczności i opłacalności wsparcia oraz działań podejmowanych w firmie w skali o 0 (bardzo niski poziom) do 100 (bardzo wysoki poziom)

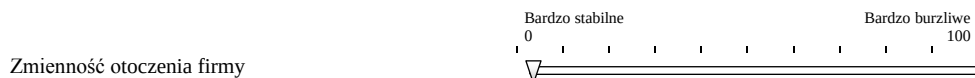
	Bardzo niski poziom 0	Bardzo wysoki poziom 100
Poziom prowadzonej kontroli skuteczności i opłacalności wsparcia oraz działań podejmowanych w firmie		

Proszę ocenić poziom przedsiębiorczych oraz kreatywnych postaw i zachowań pracowników twojej firmy w skali 0 (bardzo niski) do 100 (bardzo wysoki)

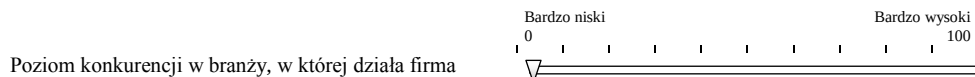
	Bardzo niski 0	Bardzo wysoki 100
Poziom przedsiębiorczych oraz kreatywnych postaw i zachowań pracowników firmy		

Pytanie 10/10. Proszę ocenić warunki rynkowe funkcjonowania twojej firmy

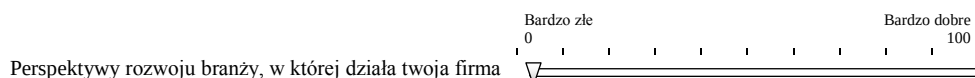
Proszę ocenić zmienność otoczenia twojej firmy w skali od 0 (otoczenie bardzo stabilne) do 100 (otoczenie bardzo burzliwe, dynamiczne, zmienne)



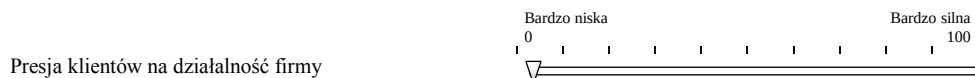
Proszę ocenić poziom (natężenie) konkurencji w branży, w której działa twoja firma w skali od 0 (bardzo niski) do 100 (bardzo wysoki)



Proszę ocenić perspektywy rozwoju branży, w której działa firma w okresie najbliższych 2 lat w skali od 0 (bardzo złe) do 100 (bardzo dobre)



Proszę ocenić presję klientów na działalność twojej firmy w skali od 0 (bardzo niska) do 100 (bardzo silna)



PYTANIA KOŃCOWE – informacje o respondencie

Stanowisko respondenta

1. Właściciel firmy
2. Menedżer
3. Pracownik uprawniony przez kierownictwo firmy

Płeć

1. Kobieta
2. Mężczyzna

Wiek

1. Do 30 lat
2. 31-40 lat
3. 41-50 lat
4. Powyżej 50 lat

Wykształcenie

1. Wyższe
2. Średnie
3. Zasadnicze zawodowe
4. Inne _____

Kierunek wykształcenia

1. Humanistyczne
2. Społeczne, np. psychologiczne, socjologiczne, politologiczne
3. Ekonomiczne
4. Prawne
5. Ścisłe, np. matematyczne, fizyczne, chemiczne
6. Przyrodnicze
7. Techniczne
8. Rolnicze/leśne
9. Medyczne
10. Artystyczne
11. Inny _____

Bardzo dziękujemy za poświęcony czas i za udział w naszych badaniach!

W zamian za udział w badaniu oferujemy Państwu następujące korzyści. Prosimy o zaznaczenie odpowiednich pozycji:

1. Certyfikat Firma Przyjazna Nauce
2. Umieszczenie informacji o Państwa firmie na stronie internetowej projektu
3. Przekazanie raportu z badań (po ich zakończeniu)

W przypadku wyboru korzyści na następnej stronie proszę podać niezbędne informacje do ich realizacji.

Nazwa firmy do umieszczenia na certyfikacie:

Adres firmy do umieszczenia na certyfikacie:

Adres e-mail do przesłania certyfikatu:

Nazwa firmy i krótka charakterystyka działalności do umieszczenia na stronie internetowej projektu www.projektmsp.matejun.pl

Link do strony internetowej Państwa firmy:

Adres e-mail do przesłania raportu z badań:

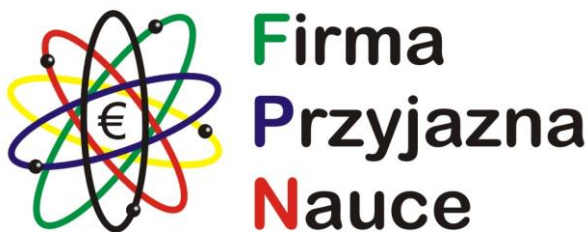
Dziękujemy! Naciśnij przycisk aby zakończyć ankietę

Załącznik nr 5. Certyfikat potwierdzający udział w badaniach ankietowych



Politechnika Łódzka
Katedra Zarządzania

CERTYFIKAT



dla

Nazwa Firmy

Adres Firmy

**za współpracę z Politechniką Łódzką przy realizacji
międzynarodowego projektu badawczego nt. zarządzania
rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw**

dr inż. Marek Matejun

Kierownik projektu badawczego
DEC-2011/01/D/HS4/05894

Łódź, dnia 11.08.2014



Politechnika Łódzka, Katedra Zarządzania
90-924 Łódź, ul. Piotrkowska 266

Tel. 42 631 37 62, fax 42 636 28 24, e-mail: k91@info.p.lodz.pl | www.kz.woiz.pl | www.p.lodz.pl
Projekt realizowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji
DEC-2011/01/D/HS4/05894

Załącznik nr 6. Dyspozycje do wywiadu

1. Kiedy i w jakich okolicznościach firma została założona?
2. Proszę krótko przedstawić historię firmy. Jakie można wyróżnić główne etapy rozwoju przedsiębiorstwa?
3. Jaki jest zakres oferty firmy i do kogo jest skierowana?
4. Na jakim rynku firma funkcjonuje i na czym buduje swoją przewagę konkurencyjną?
5. Jaki jest poziom zatrudnienia i jak wygląda struktura organizacyjna firmy?

Załącznik nr 7. Kwestionariusz wywiadu do badań metodą studium przypadku

Kwestionariusz wywiadu do badań prowadzonych w formie studium przypadku w ramach tematu badawczego pt. „Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne”

Szanowni Państwo,

Bardzo dziękujemy za wzięcie udziału w naszych badaniach ankietowych.

Prosimy teraz o udzielenie bardziej szczegółowych (pogłębionych) odpowiedzi na kolejne zagadnienia badawcze, uwzględniających w szczególności rozwiązania stosowane w Państwa firmie w poszczególnych obszarach.

[1] Proszę przedstawić, z jakich (przykładowych) instrumentów wsparcia (z każdej kategorii) korzystaliście Państwo (szczególnie w okresie ostatnich 2 lat)? Jak wyglądają plany wykorzystania wsparcia w kolejnych latach?

Na jakim poziomie były udzielane te instrumenty (ponadnarodowym, krajowym, regionalnym, lokalnym)?

Kto był donatorem wsparcia (UE, państwo, jednostki samorządu terytorialnego, samorządu gospodarczego, instytucji niekomercyjnej/komercyjnej)?

Czy były to instrumenty (1) wsparcia bieżącej działalności/rozwoju, (2) bezpośrednie/ pośrednie, (3) powszechne/selektywne, (4) komercyjne / niekomercyjne (preferencyjne), (5) proste/złożone, (6) jednorazowe/cykliczne?

Wsparcie finansowe bezzwrotne , obejmujące takie źródła finansowania, jak np. granty, różnego rodzaju dofinansowania czy dotacje pochodzące ze środków publicznych UE i budżetów krajowych
Wsparcie finansowe zwrotne (obce) , które obejmuje takie źródła finansowania, jak np. kredyty, pożyczki, leasing, faktoring, poręczenia czy gwarancje
Wsparcie kapitałowe obejmujące zaangażowanie inwestorów kapitałowych, np. funduszy venture capital czy aniołów biznesu
Wsparcie administracyjno-prawne , obejmujące rozwiązania systemowe i prawne stymulujące rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, np. zwolnienia lub ulgi inwestycyjne, preferencje podatkowe itp.
Wsparcie doradcze/szkoleniowe/informacyjne , realizowane np. poprzez szkolenia, kursy, usługi informacyjne, doradztwo specjalistyczne
Wsparcie technologiczne i proinnowacyjne , związane z ułatwianiem dostępu do nowych rozwiązań technologicznych, np. poprzez audyt technologiczny lub transfer technologii
Wsparcie organizacyjne lub ogólnobiznesowe , obejmujące usługi związane z dostępem do infrastruktury wykorzystywanej w rozwoju działalności gospodarczej, np. działalność inkubatorów przedsiębiorczości
Inne formy i instrumenty wsparcia....

[2] Proszę opisać przykłady działań (rozwiązań), jakie podejmujecie Państwo w swojej firmie na każdym etapie procesu absorpcji wsparcia

Etap identyfikacji – obejmujący rozpoznanie, ocenę i selekcję dostępnego wsparcia uwzględniającą jego wady, zalety, w tym ponoszone ryzyko oraz wymogi pozyskania i wykorzystania. Celem tego etapu jest wybór wsparcia najlepiej dostosowanego do możliwości i zakładanych kierunków rozwoju firmy
Etap adaptacji – obejmuje działania firmy nakierowane na spełnienie wymagań dotyczących pozyskania i wykorzystania wsparcia
Etap asymilacji – obejmuje przyswojenie wsparcia, rozumiane jako wprowadzenie wsparcia do systemu organizacyjnego firmy
Etap eksploatacji – obejmuje wykorzystanie wsparcia nakierowane na osiągnięcie wyznaczonych celów rozwojowych firmy
Etap ewaluacji – obejmuje ocenę wykorzystania wsparcia, w tym m.in. poniesione koszty i uzyskane efekty
Etap akumulacji – obejmuje zachowanie wiedzy i doświadczenia wynikającego z wykorzystania wsparcia w celu zwiększenia zdolności firmy do pozyskiwania i wykorzystywania kolejnych instrumentów wsparcia w przyszłości

[3] Jakie najważniejsze korzyści i zagrożenia występują w zarządzaniu rozwojem Państwa firmy w związku z wykorzystaniem wsparcia?

Korzyści: Zagrożenia:
--

[4] Proszę przedstawić przykłady podejmowanych działań i/lub warunków występujących w firmie, związanych z działalnością absorpcyjną w każdym z poniższych obszarów:

Otoczenia firmy – rozpoznania i oceny otoczenia pod kątem występowania wsparcia
Zasobów firmy – mobilizacji i koncentracji zasobów (finansowych, rzeczowych, ludzkich, informacyjnych) na absorpcji wsparcia
Obszaru społecznego przedsiębiorstwa – przywództwa i etycznego zachowania w procesie absorpcji wsparcia
Obszaru systemu zarządzania – dostosowania absorpcji wsparcia do tempa, celów i sytuacji (możliwości) firmy
Obszaru organizacyjnego – wprowadzania formalnych i nieformalnych warunków/rozwiązań organizacyjnych sprzyjających absorpcji wsparcia

[5] Proszę przedstawić przykłady podejmowanych działań (rozwiązań) i/lub warunków występujących w firmie związanych z rozwojem wiedzy przydatnej w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w każdym z poniższych obszarów:

W zakresie monitorowania otoczenia nastawionego na zbieranie informacji przydatnych do pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia
W zakresie obserwacji innych podmiotów i wykorzystywania ich doświadczeń w procesie absorpcji wsparcia
W zakresie uczenia się na własnych doświadczeniach wynikających z absorpcji wsparcia
W zakresie warunków do zachowywania wiedzy w firmie, aby możliwe było jej wykorzystanie w przyszłym czasie
W zakresie warunków do dzielenia się wiedzą w firmie

[6] Proszę przedstawić przykłady podejmowanych działań i/lub warunków występujących w firmie związanych z rozwojem relacji przydatnych w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w każdym z poniższych obszarów:

W zakresie relacji z instytucjami tworzącymi system (segment) wsparcia
W zakresie oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia rozwoju firmy
W zakresie rozwoju relacji (szczególnie sieciowych) z innymi podmiotami (w tym komercyjnymi), ułatwiających absorpcję wsparcia
W zakresie zaangażowania firmy w lobbing organizacji branżowych
W zakresie rozwoju i wykorzystania różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami

[7] Proszę przedstawić przykłady podejmowanych działań (rozwiązań) i/lub warunków występujących w firmie związanych z rozwojem elastyczności przydatnej w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w każdym z poniższych obszarów:

W zakresie umiejętności łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych firmy
W zakresie zdolności i szybkości dostosowania się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia
W zakresie dążenia do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie (np. szybki rozwój, innowacyjność, wzrost zatrudnienia, działalność międzynarodowa, specyficzna lokalizacja prowadzonej działalności)
W zakresie zdolności do modyfikacji swojej struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z przyjęciem i wykorzystaniem wsparcia
W zakresie posiadania rezerw (np. ludzkich, finansowych), które można przeznaczyć na pozyskanie wsparcia
W zakresie zdolności firmy do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe
W zakresie nastawienia firmy na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych

[8] Proszę przedstawić przykłady podejmowanych działań (rozwiązań) i/lub warunków występujących w firmie związanych z wprowadzaniem zmian dotyczących pozyskiwania i wykorzystywania wsparcia w każdym z poniższych obszarów:

W zakresie obserwacji procesu wdrażania zmian w firmie i osiągniętych dzięki nim efektów
W zakresie zapewnienia przywództwa w procesie wprowadzania zmian
W zakresie angażowania pracowników firmy w procesy wprowadzania zmian
W zakresie wyjaśniania (prezentacji) pracownikom i kadrze menedżerskiej działań związanych z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wsparcia
W zakresie otwartości (gotowości) firmy na wprowadzanie zmian sprzyjających pozyskiwaniu i wykorzystywaniu wsparcia

[9] Jakie błędy widzi Pan w prowadzeniu działalności związanej z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wsparcia w swojej firmie? W jakich obszarach i za pomocą jakich działań należałoby wprowadzić zmiany?

--

[10] Na co jeszcze powinni zwrócić uwagę przedsiębiorcy planujący zwiększenie zakresu wykorzystania wsparcia w realizacji celów rozwojowych ich przedsiębiorstw? Jakich błędów powinni się wystrzegać w tym zakresie?

--

[11] W jakim kierunku powinny być wprowadzane zmiany w otoczeniu (przez władze Unii Europejskiej, państwowe i samorządowe, a także przez instytucje otoczenia małego biznesu), by otoczenie zewnętrzne sprzyjało zwiększeniu wykorzystania wsparcia w procesach rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw?

--

Metryczka – informacje o respondentzie

Stanowisko:

	Właściciel firmy
	Menedżer, jakiego szczebla?

Płeć:

	Kobieta
	Mężczyzna

Wiek:

	do 30 lat
	31-40 lat
	41-50 lat
	powyżej 50 lat

Wykształcenie, w tym kierunek wykształcenia:

--

Załącznik nr 8. Szczegółowe wyniki badań

Tabela Z-1. Szczegółowa struktura przedsiębiorstw wg wielkości w poszczególnych krajach Unii Europejskiej

Kraj	Razem firm:	w tym DP	w tym MSP	% DP w UE	% MSP w UE	% DP w kraju	% MSP w kraju
	N	N	N	%	%	%	%
Kraje, w których prowadzono badania ankietowe							
Austria	304 242	1 025	303 217	2,36%	1,42%	0,34%	99,66%
Belgia	550 785	886	549 899	2,04%	2,57%	0,16%	99,84%
Bułgaria	309 953	684	309 269	1,57%	1,44%	0,22%	99,78%
Chorwacja	153 687	425	153 262	0,98%	0,72%	0,28%	99,72%
Czechy	1 004 565	1 412	1 003 153	3,24%	4,69%	0,14%	99,86%
Dania	213 398	636	212 762	1,46%	0,99%	0,30%	99,70%
Finlandia	225 913	609	225 304	1,40%	1,05%	0,27%	99,73%
Francja	2 567 437	4 430	2 563 007	10,18%	11,97%	0,17%	99,83%
Grecja	531 437	378	531 059	0,87%	2,48%	0,07%	99,93%
Hiszpania	2 087 371	2 719	2 084 652	6,25%	9,74%	0,13%	99,87%
Holandia	803 873	1 496	802 377	3,44%	3,75%	0,19%	99,81%
Litwa	127 517	290	127 227	0,67%	0,59%	0,23%	99,77%
Niemcy	2 158 095	10 541	2 147 554	24,22%	10,03%	0,49%	99,51%
Polska	1 523 418	3 014	1 520 404	6,93%	7,10%	0,20%	99,80%
Portugalia	831 655	801	830 854	1,84%	3,88%	0,10%	99,90%
Rumunia	408 951	1 541	407 410	3,54%	1,90%	0,38%	99,62%
Słowacja	414 905	520	414 385	1,19%	1,94%	0,13%	99,87%
Słowenia	117 481	225	117 256	0,52%	0,55%	0,19%	99,81%
Szwecja	651 418	994	650 424	2,28%	3,04%	0,15%	99,85%
Węgry	550 259	796	549 463	1,83%	2,57%	0,14%	99,86%
Wielka Brytania	1 696 589	5 858	1 690 731	13,46%	7,90%	0,35%	99,65%
Włochy	3 843 455	3 181	3 840 274	7,31%	17,94%	0,08%	99,92%
Łącznie w krajach, w których prowadzono badania	21 076 404	42 461	21 033 943	97,57%	98,25%	0,20%	99,80%
Kraje, w których nie prowadzono badań ankietowych							
Cypr	46 568	85	46 483	0,20%	0,22%	0,18%	99,82%
Estonia	54 933	146	54 787	0,34%	0,26%	0,27%	99,73%
Irlandia	139 818	447	139 371	1,03%	0,65%	0,32%	99,68%
Luksemburg	29 165	142	29 023	0,33%	0,14%	0,49%	99,51%
Łotwa	79 243	192	79 051	0,44%	0,37%	0,24%	99,76%
Malta	26 391	45	26 346	0,10%	0,12%	0,17%	99,83%
Łącznie w krajach, w których nie prowadzono badań	376 118	1 057	375 061	2,43%	1,75%	0,28%	99,72%
RAZEM UE	21 452 522	43 518	21 409 004	100,00%	100,00%	0,20%	99,80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystyki publicznej Eurostat

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [dostęp: 02.02.2014]; Dla większości krajów liczbę przedsiębiorstw zaprezentowano w oparciu o dane statystyki publicznej udostępnione przez Eurostat za rok 2011. Dla Cypru, Grecji, Irlandii oraz Malty dane te nie były dostępne, wobec czego wykorzystano tu szacowania w ramach przeglądu "The SME Performance Review". Cypr: 2013 SBA Fact Sheet Cyprus; Grecja: 2013 SBA Fact Sheet Greece; Irlandia: 2013 SBA Fact Sheet Ireland; Malta: 2013 SBA Fact Sheet Malta, The SME Performance Review, European Commission 2013, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/> [dostęp: 02.02.2014].

Tabela Z-2. Szczegółowa struktura firm sektora MSP w podziale na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w poszczególnych krajach Unii Europejskiej

Kraj	Razem MSP	W tym firmy wielkości					
		mikro		małej		średniej	
		N	%	N	%	N	%
Kraje, w których prowadzono badania ankietowe							
Austria	303 217	265 584	87,59%	32 621	10,76%	5 012	1,65%
Belgia	549 899	517 769	94,16%	27 894	5,07%	4 236	0,77%
Bułgaria	309 269	281 793	91,12%	23 191	7,50%	4 285	1,39%
Chorwacja	153 262	140 928	91,95%	10 419	6,80%	1 915	1,25%
Czechy	1 003 153	963 753	96,07%	32 767	3,27%	6 633	0,66%
Dania	212 762	190 703	89,63%	18 688	8,78%	3 371	1,58%
Finlandia	225 304	207 362	92,04%	15 422	6,84%	2 520	1,12%
Francja	2 563 007	2 417 698	94,33%	124 858	4,87%	20 451	0,80%
Grecja	531 059	513 780	96,75%	14 978	2,82%	2 301	0,43%
Hiszpania	2 084 652	1 963 596	94,19%	106 820	5,12%	14 236	0,68%
Holandia	802 377	751 875	93,71%	42 092	5,25%	8 410	1,05%
Litwa	127 227	114 721	90,17%	10 387	8,16%	2 119	1,67%
Niemcy	2 147 554	1 764 993	82,19%	327 392	15,24%	55 169	2,57%
Polska	1 520 404	1 452 022	95,50%	53 104	3,49%	15 278	1,00%
Portugalia	830 854	789 947	95,08%	35 681	4,29%	5 226	0,63%
Rumunia	407 410	356 008	87,38%	43 241	10,61%	8 161	2,00%
Słowacja	414 385	398 309	96,12%	13 775	3,32%	2 301	0,56%
Słowenia	117 256	110 343	94,10%	5 739	4,89%	1 174	1,00%
Szwecja	650 424	616 132	94,73%	29 265	4,50%	5 027	0,77%
Węgry	549 463	521 381	94,89%	24 002	4,37%	4 080	0,74%
Wielka Brytania	1 690 731	1 518 212	89,80%	147 023	8,70%	25 496	1,51%
Włochy	3 840 274	3 641 988	94,84%	178 756	4,65%	19 530	0,51%
Łącznie kraje, w których prowadzono badania	21 033 943	19 498 897	92,70%	1 318 115	6,27%	216 931	1,03%
Kraje, w których nie prowadzono badań ankietowych							
Cypr	46 483	43 156	92,84%	2 815	6,06%	512	1,10%
Estonia	54 787	49 075	89,57%	4 716	8,61%	996	1,82%
Irlandia	139 371	122 643	88,00%	14 249	10,22%	2479	1,78%
Luksemburg	29 023	25 382	87,45%	3 047	10,50%	594	2,05%
Łotwa	79 051	70 399	89,06%	7 284	9,21%	1 368	1,73%
Malta	26 346	24 837	94,27%	1 244	4,72%	265	1,01%
Łącznie kraje, w których nie prowadzono badań	375 061	335 492	89,45%	33 355	8,89%	6 214	1,66 %
RAZEM UE	21 409 004	19 834 389	92,65%	1 351 470	6,31%	223 145	1,04%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystyki publicznej Eurostat

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu> [dostęp: 02.02.2014]; Dla większości krajów liczbę przedsiębiorstw zaprezentowano w oparciu o dane statystyki publicznej udostępnione przez Eurostat za rok 2011. Dla Cypru, Grecji, Irlandii oraz Malty dane te nie były dostępne, wobec czego wykorzystano tu szacowania w ramach przeglądu "The SME Performance Review". Cypr: 2013 SBA Fact Sheet Cyprus; Grecja: 2013 SBA Fact Sheet Greece; Irlandia: 2013 SBA Fact Sheet Ireland; Malta: 2013 SBA Fact Sheet Malta, The SME Performance Review, European Commission 2013, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/> [dostęp: 02.02.2014].

Tabela Z-3. Szczegółowa charakterystyka warunków społeczno-gospodarczych w poszczególnych krajach i grupach krajów, w których prowadzono badania ankietowe

Kraj / Grupa krajów	Warunki społeczne		Warunki gospodarcze					
	Populacja 2013	HDI 2014	PKB <i>per capita</i>		Liczba MSP na 1000 os.	Nakłady na B+R 2012	GCI 2014	Etap rozwoju gospodarki wg GCR 2014-2015
			PPP 2013	nominal 2013 / 2012				
Polska	38 530 725	0,834	21214	13 432	39	0,90%	4,48	transformacja 2-3
Kraje postsocjalistyczne								
Bułgaria	7 265 115	0,777	14499	7 296	43	0,64%	4,37	efektywność
Chorwacja	4 252 700	0,812	18191	13 530	36	0,75%	4,13	transformacja 2-3
Czechy	10 521 468	0,861	27200	18 861	95	1,88%	4,53	innowacje
Litwa	2 956 121	0,834	22747	14 172	43	0,90%	4,51	transformacja 2-3
Rumunia	19 963 581	0,785	13396	9 499	20	0,49%	4,30	efektywność
Słowacja	5 414 095	0,830	24605	16 893	77	0,82%	4,15	innowacje
Słowenia	2 060 484	0,874	27900	22 059	57	2,80%	4,22	innowacje
Węgry	9 897 247	0,818	20065	12 560	56	1,30%	4,28	transformacja 2-3
Średnia dla krajów postsoc.	7 791 351	0,824	21 075	14 359	53	1,20%	4,31	2 dominanty: transformacja 2-3 oraz innowacje
Kraje PIGS								
Grecja	11 032 328	0,853	24012	21 910	48	0,69%	4,04	innowacje
Hiszpania	46 647 421	0,869	29851	29 118	45	1,30%	4,55	innowacje
Portugalia	10 459 806	0,822	23068	21 029	79	1,50%	4,54	innowacje
Włochy	59 831 093	0,872	30289	34 619	64	1,27%	4,42	innowacje
Średnia dla krajów PIGS	31 992 662	0,854	26 805	26 669	59	1,19%	4,39	dominanta: innowacje
Kraje wiodące								
Austria	8 473 786	0,881	42597	49 074	36	2,84%	5,16	innowacje
Belgia	11 195 138	0,881	37881	45 387	49	2,24%	5,18	innowacje
Dania	5 613 706	0,900	37900	58 930	38	2,98%	5,29	innowacje
Finlandia	5 439 407	0,879	35617	47 219	41	3,55%	5,50	innowacje
Francja	66 028 467	0,884	35784	41 421	39	2,26%	5,08	innowacje
Holandia	16 804 224	0,915	41711	47 617	48	2,16%	5,45	innowacje
Niemcy	80 621 788	0,911	40007	45 085	27	2,92%	5,49	innowacje
Szwecja	9 592 552	0,898	41188	58 164	68	3,41%	5,41	innowacje
Wielka Brytania	64 097 085	0,892	37307	39 351	26	1,72%	5,41	innowacje
Średnia dla krajów wiodących	29 762 906	0,893	38 888	48 028	41	2,68%	5,33	dominanta: innowacje
Średnia dla krajów, w których prowadzono badania	22 577 197	0,858	29 410	30 328	49	1,79%	4,75	dominanta: innowacje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Schwab (red.), *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, World Economic Forum, Geneva 2014, ss. 9-11; *Indicators*, The World Bank, <http://data.worldbank.org/indicator> [dostęp: 09.09.2014]; *Human Development Statistical Tables*, United Nations Development Programme, <http://hdr.undp.org/en/data> [dostęp: 09.09.2014]; *IMF Data and Statistics*, The International Monetary Fund, <http://www.imf.org/external/data.htm#data> [dostęp: 09.09.2014].

Tabela Z-4. Szczegółowa liczba firm biorących udział w badaniach ankietowych w poszczególnych krajach i grupach krajów

Kraj/ Grupa krajów	Liczba zbadanych firm	% firm w próbie	w tym firmy według wielkości					
			Mikro	% w kraju	Małe	% w kraju	Średnie	% w kraju
			N	%	N	%	N	%
Polska	1 217	69,9%	868	71,3%	241	19,8%	108	8,9%
Kraje postsocjalistyczne								
Bulgaria	10	0,6%	5	50,0%	3	30,0%	2	20,0%
Chorwacja	13	0,7%	11	84,6%	2	15,4%	-	0,0%
Czechy	91	5,2%	37	40,7%	38	41,8%	16	17,5%
Litwa	15	0,9%	10	66,7%	3	20,0%	2	13,3%
Rumunia	6	0,3%	1	16,7%	5	83,3%	-	0,0%
Słowacja	12	0,7%	3	25,0%	4	33,3%	5	41,7%
Słowenia	10	0,6%	8	80,0%	1	10,0%	1	10,0%
Węgry	12	0,7%	6	50,0%	5	41,7%	1	8,3%
RAZEM kraje postsoc.	169	9,7%	81	47,9%	61	36,1%	27	16,0%
Kraje PIGS								
Grecja	12	0,7%	3	25,0%	8	66,7%	1	8,3%
Hiszpania	65	3,7%	34	52,3%	24	36,9%	7	10,8%
Portugalia	40	2,3%	32	80,0%	5	12,5%	3	7,5%
Włochy	85	4,9%	61	71,8%	20	23,5%	4	4,7%
RAZEM kraje PIGS	202	11,6%	130	64,4%	57	28,2%	15	7,4%
Kraje wiodące								
Austria	3	0,2%	2	66,7%	1	33,3%	-	0,0%
Belgia	8	0,5%	7	87,5%	-	0,0%	1	12,5%
Dania	7	0,4%	4	57,1%	3	42,9%	-	0,0%
Finlandia	6	0,3%	6	100,0%	-	0,0%	-	0,0%
Francja	7	0,4%	5	71,4%	2	28,6%	-	0,0%
Holandia	11	0,6%	10	90,9%	1	9,1%	-	0,0%
Niemcy	48	2,8%	23	47,9%	19	39,6%	6	12,5%
Szwecja	13	0,7%	9	69,2%	4	30,8%	-	0,0%
Wielka Brytania	50	2,9%	38	76,0%	10	20,0%	2	4,0%
RAZEM kraje wiodące	153	8,8%	104	68,0%	40	26,1%	9	5,9%
RAZEM cała próba	1 741	100%	1 183	68,0%	399	22,9%	159	9,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-5. Szczegółowa prezentacja podstawowych elementów charakteryzujących badane firmy w podziale na poszczególne grupy krajów

Element charakterystyki		Firmy z Polski						Firmy z krajów postępiastycznych						Firmy z krajów PIGS						Firmy z krajów wschodnich						
		Razem		Mikro		Małe		Średnie		Razem		Mikro		Małe		Średnie		Razem		Mikro		Małe		Średnie		
		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		N		
Forma organizacyjno-prawna firmy	Os. fizyczna	714	616	85	13	15	9	5	1	17	13	3	1	29	19	26	2	0	0	29	19	26	2	0	0	
	Sp. osobowa	198	129	50	19	4	3	1	0	11	7	4	0	19	16	2	1	0	0	19	16	2	1	0	0	
	Sp. z o.o.	262	116	91	55	128	62	47	19	137	94	37	6	87	48	33	6	0	0	87	48	33	6	0	0	
	Sp. akcyjna	25	2	8	15	20	6	7	7	7	33	14	11	8	18	11	5	2	0	0	18	11	5	2	0	0
	Spółdzielnia	9	1	5	3	2	1	1	0	4	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Fundacja/ów.	7	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Inna	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Wiek firmy	do 5 lat	151	136	14	1	13	10	2	1	11	10	1	0	23	22	1	0	0	0	23	22	1	0	0	0	
	pow. 5 do 10 lat	299	255	38	6	26	18	6	2	17	14	2	1	26	23	2	1	0	0	26	23	2	1	0	0	
	pow. 10 do 15 lat	216	152	50	14	33	15	15	3	29	21	5	3	27	17	10	0	0	27	17	10	0	0	0		
	pow. 15 do 20 lat	171	115	40	16	35	18	13	4	18	13	5	0	16	7	8	1	0	0	16	7	8	1	0	0	
	pow. 20 lat	380	210	99	71	62	20	25	17	127	72	44	11	61	35	19	7	0	0	61	35	19	7	0	0	
	Usługi	781	622	120	39	80	45	26	9	79	60	13	6	103	80	20	3	0	0	103	80	20	3	0	0	
	Handel	225	159	49	17	43	23	17	3	39	34	5	0	28	19	7	2	0	0	28	19	7	2	0	0	
Zasięg działania firmy	Produkcyj.	211	87	72	52	46	13	18	15	84	36	39	9	22	5	13	4	0	0	22	5	13	4	0	0	
	Lokalny	98	81	12	5	5	5	0	0	5	5	0	0	8	7	1	0	0	0	8	7	1	0	0	0	
	Regionalny	274	209	52	13	19	13	3	3	30	23	5	2	24	16	5	3	0	0	24	16	5	3	0	0	
	Krajowy	517	405	86	26	58	32	23	3	61	42	15	4	40	32	8	0	0	40	32	8	0	0	0	0	
	Miejszynarodowy	270	151	77	42	69	22	32	15	84	50	29	5	56	36	18	2	0	0	56	36	18	2	0	0	
	Główny	58	22	14	22	18	9	3	6	22	10	8	4	25	13	8	4	0	0	25	13	8	4	0	0	
Forma organizacyjno-prawna firmy	Element charakterystyki	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
	Os. fizyczna	58,7%	71,0%	35,3%	12,0%	8,9%	11,1%	8,2%	3,7%	8,4%	10,0%	5,3%	6,7%	19,0%	27,9%	0,0%	0,0%	0,0%	19,0%	27,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Sp. osobowa	16,3%	14,9%	20,7%	17,6%	2,4%	3,7%	1,6%	0,0%	5,5%	5,4%	7,0%	0,0%	12,4%	15,4%	5,0%	11,1%	0,0%	12,4%	15,4%	5,0%	11,1%	0,0%	0,0%		
	Sp. z o.o.	21,5%	13,4%	37,8%	50,9%	75,7%	76,6%	77,1%	70,4%	67,8%	72,3%	64,9%	40,0%	56,8%	46,1%	82,5%	66,7%	0,0%	56,8%	46,1%	82,5%	66,7%	0,0%	0,0%		
	Sp. akcyjna	2,1%	0,2%	3,3%	13,9%	11,8%	7,4%	11,5%	25,9%	16,3%	10,8%	19,3%	53,3%	11,8%	10,6%	12,5%	22,2%	0,0%	11,8%	10,6%	12,5%	22,2%	0,0%	0,0%		
	Spółdzielnia	0,7%	0,1%	2,1%	2,8%	1,2%	1,2%	1,6%	0,0%	2,0%	2,0%	3,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
	Fundacja/ów.	0,6%	0,4%	0,8%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
Wiek firmy	Inna	0,1%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
	do 5 lat	12,4%	15,7%	5,8%	0,9%	7,7%	12,4%	3,3%	3,7%	5,4%	7,7%	1,7%	0,0%	15,0%	21,2%	2,3%	0,0%	0,0%	15,0%	21,2%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%		
	pow. 5 do 10 lat	24,6%	29,4%	15,8%	5,6%	15,4%	22,2%	9,8%	7,4%	8,4%	10,8%	3,5%	6,7%	17,0%	22,1%	5,0%	11,1%	0,0%	17,0%	22,1%	5,0%	11,1%	0,0%	0,0%		
	pow. 10 do 15 lat	17,7%	17,5%	20,7%	13,0%	19,5%	18,3%	24,6%	11,1%	14,4%	16,2%	8,8%	20,0%	17,6%	16,3%	25,0%	0,0%	0,0%	17,6%	16,3%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
	pow. 15 do 20 lat	14,1%	13,2%	16,6%	14,8%	20,7%	22,2%	21,3%	14,8%	8,9%	10,0%	8,8%	0,0%	10,5%	6,7%	20,0%	11,1%	0,0%	10,5%	6,7%	20,0%	11,1%	0,0%	0,0%		
	pow. 20 lat	31,2%	24,2%	41,1%	65,7%	56,7%	54,7%	41,0%	63,0%	63,9%	55,3%	77,2%	73,3%	39,9%	33,3%	47,5%	77,8%	0,0%	39,9%	33,3%	47,5%	77,8%	0,0%	0,0%		
	Usługi	64,2%	71,7%	49,8%	36,1%	47,3%	55,6%	42,6%	33,3%	39,1%	46,2%	22,8%	40,0%	67,3%	76,9%	50,0%	33,3%	0,0%	67,3%	76,9%	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%		
Sektor działania firmy	Handel	18,5%	18,3%	20,3%	15,8%	25,5%	28,4%	27,9%	11,1%	19,3%	26,1%	8,8%	0,0%	18,3%	18,3%	17,5%	22,2%	0,0%	18,3%	18,3%	17,5%	22,2%	0,0%	0,0%		
	Produkcyj.	17,3%	10,0%	29,9%	48,1%	27,2%	16,0%	25,5%	55,0%	41,6%	27,7%	68,4%	60,0%	14,4%	4,8%	32,5%	44,5%	0,0%	14,4%	4,8%	32,5%	44,5%	0,0%	0,0%		
	Lokalny	8,1%	9,3%	5,0%	4,6%	3,0%	6,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	3,8%	0,0%	5,2%	6,7%	2,9%	0,0%	0,0%	5,2%	6,7%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%		
	Regionalny	22,5%	24,1%	21,6%	12,0%	11,2%	16,0%	4,9%	11,1%	14,8%	17,7%	8,8%	13,3%	15,7%	15,4%	12,5%	33,3%	0,0%	15,7%	15,4%	12,5%	33,3%	0,0%	0,0%		
	Krajowy	42,5%	46,7%	35,7%	24,1%	34,3%	39,3%	37,7%	11,1%	30,2%	32,3%	26,3%	26,7%	26,2%	30,8%	20,0%	0,0%	0,0%	26,2%	30,8%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
	Miejszynarodowy	22,2%	17,4%	31,9%	38,9%	40,8%	27,2%	52,5%	55,0%	41,6%	38,5%	50,9%	33,3%	36,6%	34,6%	45,0%	22,2%	0,0%	36,6%	34,6%	45,0%	22,2%	0,0%	0,0%		
	Główny	4,7%	2,5%	5,8%	20,4%	10,7%	11,1%	4,9%	22,2%	10,9%	7,7%	14,0%	26,7%	16,3%	12,5%	20,0%	44,5%	0,0%	16,3%	12,5%	20,0%	44,5%	0,0%	0,0%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-6. Tablica krzyżowa zależności między wielkością a formą organizacyjno-prawną badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie		Forma organizacyjno-prawna					Razem
		Osoba fizyczna	Spółka osobowa	Spółka z o.o.	Spółka akcyjna	Inna forma	
Wielkość firmy	Mikro	667	155	320	33	8	1183
	Mała	93	57	208	31	10	399
	Średnia	15	20	86	32	6	159
Razem		775	232	614	96	24	1741

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-7. Tablica krzyżowa zależności między wielkością a sektorem działania badanych firm

Wyszczególnienie		Sektor prowadzonej działalności			Razem
		Usługi	Handel	Produkcja	
Wielkość firmy	Mikro	807	235	141	1183
	Mała	179	78	142	399
	Średnia	57	22	80	159
Razem		1043	335	363	1741

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-8. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania podstawowych elementów charakteryzujących badane firmy z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Cecha firmy	Grupa krajów	Średnia ranga	Grupa krajów	Średnia ranga	Grupa krajów	Średnia ranga
Mikro	Forma prawna firmy	Polska	445,64	Polska	451,55	Polska	460,34
		Kraje postsoc.	789,58	Kraje PIGS	819,69	Kraje wiodące	704,87
	Zasięg działania firmy	Polska	465,92	Polska	481,26	Polska	471,81
Mała	Forma prawna firmy	Polska	572,33	Kraje PIGS	621,26	Kraje wiodące	609,14
		Kraje postsoc.	137,80	Polska	135,47	Polska	130,60
	Zasięg działania firmy	Polska	205,63	Kraje PIGS	208,81	Kraje wiodące	203,66
Średnia	Forma prawna firmy	Polska	143,37	Polska	140,10	Polska	134,79
		Kraje postsoc.	183,61	Kraje PIGS	189,24	Kraje wiodące	178,43
	Zasięg działania firmy	Polska	64,85	Polska	59,13	Polska	58,24
Średnia	Forma prawna firmy	Polska	80,61	Kraje PIGS	82,63	Kraje wiodące	68,17
		Kraje postsoc.	65,90	Polska	61,54	Polska	58,38
	Zasięg działania firmy	Polska	76,39	Kraje PIGS	65,33	Kraje wiodące	66,39

Wielkość	Wyniki	Forma prawna firmy	Zasięg działania firmy
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocjalistycznych – Statystyki testu			
Mikro	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	9673,000 / -12,863 / 0,000	27270,000 / -3,557 / 0,000
Mała	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	4048,500 / -5,800 / 0,000	5392,000 / -3,389 / 0,001
Średnia	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	1117,500 / -2,060 / 0,039	1231,500 / -1,310 / 0,190
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grupy PIGS – Statystyki testu			
Mikro	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	14795,500 / -15,811 / 0,000	40591,000 / -5,478 / 0,000
Mała	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	3488,000 / -6,129 / 0,000	4603,500 / -4,062 / 0,000
Średnia	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	500,500 / -2,570 / 0,010	760,000 / -0,403 / 0,687
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu			
Mikro	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	22426,000 / -10,035 / 0,000	32381,500 / -5,001 / 0,000
Mała	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	2313,500 / -5,614 / 0,000	3323,000 / -3,288 / 0,001
Średnia	U Manna-Whitneya / Z / Istotność	403,500 / -0,916 / 0,360	419,500 / -0,708 / 0,479

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-9. Szczegółowa prezentacja cech rozwojowych charakteryzujących badane firmy w podziale na poszczególne grupy krajów

Element charakterystyki		Firmy z Polski						Firmy z krajów postacjonalistycznych						Firmy z krajów PIKS						Firmy z krajów wiolących					
		Razem		Męskie		Srednie		Razem		Męskie		Srednie		Razem		Męskie		Srednie		Razem		Męskie		Srednie	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Faza cyklu życia	Pojawienia się	20	19	1	0	0	0	2	2	2	0	0	0	4	4	0	0	0	0	6	5	1	0	0	0
	Przeżyca	235	203	26	6	24	17	6	1	26	20	6	0	20	19	1	0	0	0	20	19	1	0	0	0
	Dynamicznego wzrostu	306	203	68	35	48	21	18	9	44	29	10	5	49	25	18	6	0	0	49	25	18	6	0	0
	Oderwania się i ekspansji	35	12	10	13	5	0	4	1	8	5	2	1	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
	Stabilizacji	351	244	82	25	49	15	21	13	54	30	21	3	45	31	12	2	0	0	45	31	12	2	0	0
	Rewitalizacji	184	115	42	27	30	18	9	3	54	32	16	6	20	13	6	1	0	0	20	13	6	1	0	0
Dynamika fazy cyklu życia	Schyłkowa	86	72	12	2	11	8	3	0	12	10	2	0	11	11	0	0	0	0	11	11	0	0	0	0
	Stacyczna	672	519	120	33	84	40	30	14	92	60	29	3	76	61	13	2	0	0	76	61	13	2	0	0
	Dynamiczna	545	349	121	75	85	41	31	13	110	70	28	12	77	43	27	7	0	0	77	43	27	7	0	0
	Brak strategii i jej planów	188	158	21	9	17	14	1	2	21	15	5	1	17	15	2	0	0	0	17	15	2	0	0	0
	Brak strategii, ale w planach	104	83	19	2	10	6	4	0	6	4	0	0	6	4	1	1	0	0	6	4	1	1	0	0
	Strategia nieformalna w firmie	705	517	146	42	93	48	33	12	97	66	27	4	64	49	11	4	0	0	64	49	11	4	0	0
Poziom zaawansowania technologicznego	Zbiór dokumentów	139	72	32	35	30	7	14	9	43	22	15	6	41	17	21	3	0	0	41	17	21	3	0	0
	Oficjalny dokument	81	38	23	20	19	6	9	4	20	10	6	4	25	19	5	1	0	0	25	19	5	1	0	0
	Tradycyjne technologie	806	554	176	76	114	55	41	18	140	89	44	7	105	80	18	7	0	0	105	80	18	7	0	0
	Zaawansowane technologie	411	314	65	32	55	26	20	9	62	41	13	8	48	24	22	2	0	0	48	24	22	2	0	0
	Element charakterystyki	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	Faza cyklu życia	1,7%	2,2%	10,8%	5,6%	14,2%	21,0%	9,8%	3,7%	12,9%	15,4%	10,5%	0,0%	3,9%	4,8%	2,5%	0,0%	0,0%	3,9%	4,8%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dynamika fazy cyklu życia	Przeżyca	25,1%	23,4%	28,2%	32,4%	28,4%	25,9%	29,5%	33,4%	21,8%	22,3%	17,6%	33,3%	32,0%	24,0%	45,0%	66,7%	0,0%	0,0%	32,0%	24,0%	45,0%	66,7%	0,0%	0,0%
	Dynamicznego wzrostu	2,9%	1,4%	4,1%	12,0%	2,9%	0,0%	6,6%	3,7%	4,0%	3,8%	3,5%	6,7%	1,3%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Oderwania się i ekspansji	28,8%	28,1%	34,0%	23,1%	29,0%	18,5%	34,4%	48,1%	26,7%	23,1%	36,8%	20,0%	29,4%	29,8%	30,0%	22,2%	0,0%	29,4%	29,8%	30,0%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%
	Stabilizacji	15,1%	13,2%	17,5%	25,0%	17,8%	22,2%	14,8%	11,1%	26,7%	24,6%	28,1%	40,0%	13,1%	12,5%	15,0%	11,1%	0,0%	13,1%	12,5%	15,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
	Rewitalizacji	7,1%	8,3%	5,0%	1,9%	6,9%	9,9%	4,9%	0,0%	5,9%	7,7%	3,5%	0,0%	7,2%	10,6%	0,0%	0,0%	0,0%	7,2%	10,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Schyłkowa	55,2%	59,8%	49,8%	30,6%	49,7%	49,4%	49,2%	51,9%	45,3%	46,2%	50,9%	20,0%	49,7%	58,7%	32,5%	22,2%	0,0%	49,7%	58,7%	32,5%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Dynamika fazy cyklu życia	Dynamiczna	44,8%	40,2%	50,2%	69,4%	50,3%	50,6%	50,8%	7,4%	54,3%	53,8%	49,1%	80,0%	50,3%	41,3%	67,5%	77,8%	0,0%	50,3%	41,3%	67,5%	77,8%	0,0%	0,0%	0,0%
	Brak strategii i jej planów	15,5%	18,2%	8,7%	8,3%	10,1%	17,3%	1,8%	7,4%	10,4%	11,5%	8,8%	6,6%	11,1%	14,4%	5,0%	11,1%	0,0%	11,1%	14,4%	5,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
	Brak strategii, ale w planach	8,5%	9,5%	7,9%	1,9%	5,9%	7,4%	6,6%	0,0%	10,4%	13,1%	7,0%	0,0%	3,9%	3,8%	2,5%	11,1%	0,0%	3,9%	3,8%	2,5%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
	Strategia nieformalna w firmie	57,9%	59,6%	60,6%	38,9%	55,0%	59,3%	54,1%	44,5%	48,0%	50,8%	47,4%	26,7%	41,8%	47,1%	27,5%	44,3%	0,0%	41,8%	47,1%	27,5%	44,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	Zbiór dokumentów	11,4%	8,3%	13,3%	32,4%	17,8%	8,6%	23,0%	33,3%	21,3%	16,9%	26,3%	40,0%	26,8%	16,4%	32,5%	33,3%	0,0%	26,8%	16,4%	32,5%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	Oficjalny dokument	6,7%	4,4%	9,5%	18,5%	11,2%	7,4%	14,7%	14,8%	9,9%	7,7%	10,5%	26,7%	16,4%	18,3%	12,5%	11,1%	0,0%	16,4%	18,3%	12,5%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Poziom zaawansowania technologicznego	Tradycyjne tech.	66,2%	63,8%	73,0%	70,4%	67,5%	67,9%	67,2%	66,7%	69,3%	68,5%	71,2%	46,7%	68,6%	76,9%	45,0%	77,8%	0,0%	68,6%	76,9%	45,0%	77,8%	0,0%	0,0%	0,0%
	Zaawansowane tech.	33,8%	36,2%	27,0%	29,6%	32,5%	32,1%	32,8%	33,3%	30,7%	31,5%	22,8%	53,3%	31,4%	23,1%	55,0%	22,2%	0,0%	31,4%	23,1%	55,0%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-10. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania cech rozwojowych charakteryzujących badane firmy z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Cecha firmy	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang
Mikro	Faza cyklu życia	Polska	472,65	Polska	492,26	Polska	484,92
		Kraje postsoc.	500,20	Kraje PIGS	547,86	Kraje wiodące	499,67
	Dynamika fazy cyklu życia	Polska	470,78	Polska	490,63	Polska	485,91
		Kraje postsoc.	520,18	Kraje PIGS	558,69	Kraje wiodące	491,44
	Poziom zarządzania strateg.	Polska	472,95	Polska	491,34	Polska	473,88
		Kraje postsoc.	496,94	Kraje PIGS	553,97	Kraje wiodące	591,80
Mała	Faza cyklu życia	Polska	476,65	Polska	502,51	Polska	493,31
		Kraje postsoc.	457,31	Kraje PIGS	479,38	Kraje wiodące	429,65
	Dynamika fazy cyklu życia	Polska	152,02	Polska	145,81	Polska	143,11
		Kraje postsoc.	149,44	Kraje PIGS	165,11	Kraje wiodące	128,31
	Poziom zarządzania strateg.	Polska	151,31	Polska	149,81	Polska	137,54
		Kraje postsoc.	152,24	Kraje PIGS	148,19	Kraje wiodące	161,84
Średnia	Faza cyklu życia	Polska	145,67	Polska	146,33	Polska	133,27
		Kraje postsoc.	174,52	Kraje PIGS	162,90	Kraje wiodące	187,60
	Dynamika fazy cyklu życia	Polska	149,73	Polska	150,69	Polska	135,39
		Kraje postsoc.	158,51	Kraje PIGS	144,48	Kraje wiodące	174,78
	Poziom zarządzania strateg.	Polska	68,50	Polska	60,99	Polska	60,11
		Kraje postsoc.	66,00	Kraje PIGS	69,30	Kraje wiodące	45,72
Średnia	Faza cyklu życia	Polska	70,88	Polska	61,21	Polska	58,63
		Kraje postsoc.	56,50	Kraje PIGS	67,70	Kraje wiodące	63,50
	Dynamika fazy cyklu życia	Polska	68,36	Polska	60,73	Polska	59,36
		Kraje postsoc.	66,57	Kraje PIGS	71,17	Kraje wiodące	54,72
	Poziom zarządzania strateg.	Polska	67,50	Polska	60,22	Polska	59,33
		Kraje postsoc.	70,00	Kraje PIGS	74,80	Kraje wiodące	55,00

Wielkość	Wyniki	Faza cyklu życia	Dynamika fazy cyklu życia	Poziom zarządzania strateg.	Poziom zaawans. technol.
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocjalistycznych – Statystyki testu					
Mikro	U Manna-Whitneya	33113,000	31494,500	33377,000	33721,000
	Z	-0,887	-1,820	-0,852	-0,731
	Istotność	0,375	0,069	0,394	0,465
Mała	U Manna-Whitneya	7225,000	7305,500	5946,000	6923,000
	Z	-0,213	-0,085	-2,600	-0,901
	Istotność	0,831	0,932	0,009	0,368
Średnia	U Manna-Whitneya	1404,000	1147,500	1419,500	1404,000
	Z	-0,308	-2,070	-0,224	-0,373
	Istotność	0,758	0,038	0,823	0,709
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grupy PIGS – Statystyki testu					
Mikro	U Manna-Whitneya	50133,500	48725,000	49338,500	53804,000
	Z	-2,102	-2,937	-2,594	-1,029
	Istotność	0,036	0,003	0,009	0,303
Mała	U Manna-Whitneya	5979,000	6794,000	6104,500	6582,500
	Z	-1,575	-0,147	-1,461	-0,642
	Istotność	0,115	0,883	0,144	0,521
Średnia	U Manna-Whitneya	700,500	724,500	672,500	618,000
	Z	-0,876	-0,839	-1,119	-1,829
	Istotność	0,381	0,402	0,263	0,067
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu					
Mikro	U Manna-Whitneya	43766,000	44622,000	34184,500	39224,000
	Z	-0,520	-0,224	-4,539	-2,649
	Istotność	0,603	0,823	0,000	0,008
Mała	U Manna-Whitneya	4312,500	3986,500	2956,000	3469,000
	Z	-1,107	-2,025	-4,333	-3,545
	Istotność	0,268	0,043	0,000	0,000
Średnia	U Manna-Whitneya	366,500	445,500	447,500	450,000
	Z	-1,268	-0,522	-0,415	-0,468
	Istotność	0,205	0,601	0,678	0,640

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-11. Szczegółowy zakres występowania właściwości specyficznych dla małego biznesu oraz dla anty-małego biznesu w badanej próbie

Cech małego i anty-małego biznesu	Łącznie w próbie		W tym firmy o wielkości						Zależność od wielkości firmy r_s
			mikro		małe		średnie		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Poziom centralizacji zarządzania w firmie									
centralizacja	1525	88%	1068	90%	330	83%	127	80%	0,12**
decentralizacja	216	12%	115	10%	69	17%	32	20%	
Zakres obowiązków kadry									
szeroki i zróżnicowany	1206	69%	830	70%	274	69%	102	64%	0,03
wąski i wyspecjalizowany	535	31%	353	30%	125	31%	57	36%	
Podejście do zarządzania rozwojem firmy									
intuicyjne i krótkoterminowe	1008	58%	729	62%	216	54%	63	40%	0,12**
Sformalizowane i długoterminowe	733	42%	454	38%	183	46%	96	60%	
System informacyjny w firmie									
prosty i nieformalny	1319	76%	964	81%	267	67%	88	55%	0,20**
kompleksowy i formalny	422	24%	219	19%	132	33%	71	45%	
Przeważający zasięg działania									
lokalny/regionalny	1254	72%	930	79%	254	64%	70	44%	0,23**
międzynarodowy/globalny	487	28%	253	21%	145	36%	89	56%	
Nastawienie na autonomię w procesie rozwoju firmy									
nastawienie na wysoki poziom autonomii	1433	82%	987	83%	320	80%	126	79%	0,04
akceptacja ograniczonego poziomu autonomii	308	18%	196	17%	79	20%	33	21%	
Główne źródła finansowania									
własne, wewnętrzne	1555	89%	1086	92%	341	85%	128	81%	0,12**
obce, zewnętrzne	186	11%	97	8%	58	15%	31	19%	
Arena konkurencji									
nisza rynkowa	686	39%	494	42%	145	36%	47	30%	0,08**
szeroka arena konkurencji	1055	61%	689	58%	254	64%	112	70%	
Relacje własności i zarządzania									
jedność własności i zarządzania	1666	96%	1158	98%	372	93%	136	86%	0,17**
rozdział własności i zarządzania	75	4%	25	2%	27	7%	23	14%	
Struktura organizacyjna firmy									
uproszczona i słabo sformalizowana	1646	95%	1160	98%	363	91%	123	77%	0,25**
skomplikowana i silnie sformalizowana	95	5%	23	2%	36	9%	36	23%	
Dostęp do efektów skali									
niewielki	858	49%	611	52%	192	48%	55	35%	0,08**
znaczący	883	51%	572	48%	207	52%	104	65%	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Test istotności współczynnika korelacji rang r_s Spearmana (zbiór krytyczny obustronny).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-12. Szczegółowy zakres występowania własności małego biznesu w podziale na grupy krajów

Kryterium jakościowe	Cech małego i anty-małego biznesu			Firmy z Polski						Firmy z krajów post-socjalistycznych						Firmy z krajów PIGS						Firmy z krajów wschodnich								
	Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie		
	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male	N	Mikro	Male
Poziom centralizacji zarządzania w firmie	1065	781	199	85	140	69	51	20	130	120	47	13	140	98	33	9														
decentralizacja	152	87	42	23	29	12	10	7	22	10	10	2	13	6	7	0														
Zakres obowiązków kadry	843	606	167	70	117	65	36	16	138	88	40	10	108	71	31	6														
względnie i różnicowy	374	262	74	38	52	16	25	11	64	42	17	5	45	33	9	3														
Podjęcie do sformalizowanego i długoterminowego systemu informacyjnego	723	542	134	47	87	51	29	7	118	77	36	5	80	59	17	4														
prosty i nieformalny w firmie	494	326	107	61	82	30	32	20	84	53	21	10	73	45	23	5														
kompleksowy i formalny	935	712	167	56	117	68	34	15	133	89	35	9	134	95	31	8														
lokalny/regionalny	282	156	74	52	52	13	27	12	69	41	22	6	19	9	1	1														
Przeważający zasięg działalności	942	724	168	50	103	54	39	10	124	91	27	6	85	61	20	4														
międzynarodowy/globalny	275	144	73	58	66	27	22	17	78	39	30	9	68	43	20	5														
Nastawienie na autonomię	1037	738	208	91	128	66	44	18	153	101	40	12	115	82	28	5														
akceptacja ograniczonej autonomii	180	130	33	17	41	15	17	9	49	29	17	3	38	22	12	4														
Główne źródła finansowania	1095	802	204	89	154	75	56	23	160	107	44	9	146	102	37	7														
obce, zewnętrzne	122	66	37	19	15	6	5	4	42	23	13	6	7	2	3	2														
Arena konkurencji	446	331	81	34	64	43	16	5	73	49	21	3	103	71	27	5														
szeroka arena konkurencji	771	537	160	74	105	38	45	22	129	81	36	12	50	33	13	4														
Relacje własności i zarządzania	1173	858	224	91	156	76	55	25	187	121	55	11	150	103	38	9														
Szkielet organizacyjny firmy	44	10	17	17	13	5	6	2	15	9	2	4	3	1	2	0														
uproszczona i albo sformalizowana	1174	861	229	84	147	76	51	20	181	120	51	10	144	103	32	9														
skomplikowana i silnie sformalizowana	43	7	12	24	22	5	10	7	21	10	6	5	9	1	8	0														
Dostęp do efektów skali	595	445	112	38	76	38	27	11	105	68	34	3	82	60	19	3														
znaczący	622	423	129	70	93	43	34	16	97	62	23	12	71	44	21	6														
Kryterium jakości.	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Cech małego i anty-małego biznesu																														
centralizacja	88%	90%	83%	79%	83%	83%	84%	74%	89%	92%	82%	87%	92%	94%	83%	100%														
decentralizacja	12%	10%	17%	21%	17%	15%	16%	26%	11%	8%	18%	13%	8%	6%	18%	0%														
Zakres obowiązków kadry	69%	70%	69%	65%	69%	80%	59%	59%	68%	68%	70%	67%	71%	68%	76%	67%														
względnie i różnicowy	31%	30%	31%	35%	31%	20%	41%	41%	32%	32%	30%	33%	29%	32%	23%	33%														
Podjęcie do sformalizowanego i długoterminowego systemu informacyjnego	59%	62%	56%	44%	51%	63%	48%	26%	58%	59%	63%	33%	52%	57%	43%	44%														
prosty i nieformalny w firmie	41%	38%	44%	56%	49%	37%	52%	74%	42%	41%	37%	67%	48%	43%	58%	56%														
kompleksowy i formalny	77%	82%	69%	52%	69%	84%	56%	56%	66%	68%	61%	60%	83%	91%	78%	83%														
lokalny/regionalny	23%	18%	31%	48%	31%	16%	44%	34%	32%	39%	42%	32%	40%	39%	23%	11%														
Przeważający zasięg działalności	77%	83%	70%	46%	61%	67%	64%	37%	61%	70%	47%	40%	56%	59%	50%	44%														
międzynarodowy/globalny	23%	17%	30%	54%	39%	33%	36%	63%	39%	30%	53%	60%	44%	41%	50%	56%														
Nastawienie na autonomię	85%	85%	86%	84%	76%	81%	72%	67%	76%	78%	70%	80%	75%	79%	70%	56%														
akceptacja ograniczonej autonomii	15%	15%	14%	16%	24%	19%	28%	33%	24%	22%	30%	20%	25%	21%	30%	44%														
Główne źródła finansowania	90%	92%	85%	82%	91%	93%	92%	85%	79%	83%	77%	60%	95%	98%	93%	78%														
obce, zewnętrzne	10%	8%	15%	18%	9%	7%	8%	15%	21%	18%	23%	40%	5%	2%	8%	22%														
Arena konkurencji	37%	38%	34%	31%	38%	53%	26%	19%	36%	38%	37%	20%	67%	68%	56%	56%														
szeroka arena konkurencji	63%	62%	66%	69%	62%	47%	74%	81%	64%	62%	63%	80%	33%	32%	44%	44%														
Relacje własności i zarządzania	96%	99%	93%	84%	92%	94%	90%	93%	93%	93%	96%	73%	98%	99%	95%	100%														
Nastawienie na autonomię	4%	1%	7%	16%	8%	6%	10%	7%	7%	7%	4%	27%	2%	1%	5%	0%														
akceptacja ograniczonej autonomii	96%	99%	95%	72%	87%	94%	84%	74%	90%	92%	89%	67%	94%	99%	80%	100%														
uproszczona i albo sformalizowana	4%	1%	5%	25%	13%	6%	16%	26%	10%	8%	11%	33%	6%	1%	20%	0%														
skomplikowana i silnie sformalizowana	49%	51%	46%	35%	45%	47%	44%	41%	52%	52%	60%	20%	54%	58%	48%	33%														
niemaliki	51%	49%	54%	65%	55%	53%	56%	59%	48%	46%	40%	80%	46%	42%	53%	67%														
znaczący																														

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-13. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania cech jakościowych charakteryzujących firmy z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Kryterium porównania	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang
Mikro	System informacyjny w firmie	Polska	475,78	Polska	490,68	Polska	491,35
		Kraje postsoc.	466,65	Kraje PIGS	558,38	Kraje wiodące	446,06
	Przeważający zasięg działania	Polska	468,22	Polska	490,78	Polska	473,63
		Kraje postsoc.	547,67	Kraje PIGS	557,70	Kraje wiodące	593,94
	Nastawienie na autonomię	Polska	473,57	Polska	494,74	Polska	483,29
		Kraje postsoc.	490,37	Kraje PIGS	531,32	Kraje wiodące	513,31
	Główne źródła finansowania	Polska	475,08	Polska	492,94	Polska	489,45
		Kraje postsoc.	474,15	Kraje PIGS	543,28	Kraje wiodące	461,85
	Arena konkurencji	Polska	481,06	Polska	499,21	Polska	502,17
		Kraje postsoc.	410,10	Kraje PIGS	501,42	Kraje wiodące	355,71
Mała	Relacje własności i zarządzania	Polska	472,97	Polska	495,75	Polska	486,60
		Kraje postsoc.	496,79	Kraje PIGS	524,55	Kraje wiodące	485,67
	Struktura organizacyjna firmy	Polska	472,83	Polska	495,02	Polska	486,42
		Kraje postsoc.	498,29	Kraje PIGS	529,38	Kraje wiodące	487,17
	System informacyjny w firmie	Polska	147,37	Polska	147,25	Polska	142,64
		Kraje postsoc.	167,84	Kraje PIGS	159,01	Kraje wiodące	131,11
	Przeważający zasięg działania	Polska	149,74	Polska	143,13	Polska	137,06
		Kraje postsoc.	158,46	Kraje PIGS	176,42	Kraje wiodące	164,75
	Nastawienie na autonomię	Polska	147,18	Polska	144,90	Polska	137,74
		Kraje postsoc.	168,58	Kraje PIGS	168,94	Kraje wiodące	160,65
Średnia	Główne źródła finansowania	Polska	153,68	Polska	147,38	Polska	142,57
		Kraje postsoc.	142,88	Kraje PIGS	158,48	Kraje wiodące	131,54
	Arena konkurencji	Polska	149,25	Polska	150,42	Polska	147,78
		Kraje postsoc.	160,39	Kraje PIGS	145,61	Kraje wiodące	100,16
	Relacje własności i zarządzania	Polska	150,65	Polska	150,51	Polska	141,41
		Kraje postsoc.	154,85	Kraje PIGS	145,23	Kraje wiodące	138,53
	Struktura organizacyjna firmy	Polska	148,02	Polska	147,92	Polska	138,00
		Kraje postsoc.	165,25	Kraje PIGS	156,18	Kraje wiodące	159,10
	System informacyjny w firmie	Polska	68,50	Polska	62,61	Polska	60,67
		Kraje postsoc.	66,00	Kraje PIGS	57,60	Kraje wiodące	39,00
Średnia	Przeważający zasięg działania	Polska	66,75	Polska	61,53	Polska	58,92
		Kraje postsoc.	73,00	Kraje PIGS	65,40	Kraje wiodące	60,00
	Nastawienie na autonomię	Polska	65,63	Polska	61,68	Polska	57,71
		Kraje postsoc.	77,50	Kraje PIGS	64,30	Kraje wiodące	74,50
	Główne źródła finansowania	Polska	68,38	Polska	60,32	Polska	58,79
		Kraje postsoc.	66,50	Kraje PIGS	74,10	Kraje wiodące	61,50
	Arena konkurencji	Polska	66,25	Polska	61,14	Polska	60,08
		Kraje postsoc.	75,00	Kraje PIGS	68,20	Kraje wiodące	46,00
	Relacje własności i zarządzania	Polska	69,13	Polska	61,18	Polska	59,71
		Kraje postsoc.	63,50	Kraje PIGS	67,90	Kraje wiodące	50,50
Średnia	Struktura organizacyjna firmy	Polska	67,50	Polska	61,17	Polska	60,00
		Kraje postsoc.	70,00	Kraje PIGS	68,00	Kraje wiodące	47,00

Wielkość	Wyniki	System inform.	Zasięg działania	Autonomia	Finansowanie	Arena konkur.	Własność i zarząd.	Struktura org.
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocialistycznych – Statystyki testu								
Mikro	U Manna-Whitneya	34478,000	29268,000	33909,000	35085,000	29897,500	33389,000	33267,500
	Z	-0,432	-3,748	-0,847	-0,064	-2,632	-3,463	-4,132
	Istotność	0,665	0,000	0,397	0,949	0,008	0,001	0,000
Mała	U Manna-Whitneya	6354,000	6926,000	6308,500	6824,500	6808,000	7146,000	6511,500
	Z	-2,002	-0,866	-2,657	-1,441	-1,101	-0,731	-3,059
	Istotność	0,045	0,386	0,008	0,150	0,271	0,465	0,002
Średnia	U Manna-Whitneya	1404,000	1323,000	1201,500	1417,500	1269,000	1336,500	1404,000
	Z	-0,343	-0,863	-2,066	-0,342	-1,324	-1,110	-0,408
	Istotność	0,731	0,388	0,039	0,732	0,185	0,267	0,683
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grup PIGS – Statystyki testu								
Mikro	U Manna-Whitneya	48766,000	48854,000	52284,000	50728,000	56171,000	53164,000	52535,000
	Z	-3,622	-3,683	-2,129	-3,762	-0,097	-4,488	-5,656
	Istotność	0,000	0,000	0,033	0,000	0,923	0,000	0,000
Mała	U Manna-Whitneya	6326,500	5334,000	5760,500	6356,500	6646,500	6625,000	6487,500
	Z	-1,145	-3,184	-2,926	-1,352	-0,462	-0,984	-1,578
	Istotność	0,252	0,001	0,003	0,176	0,644	0,325	0,115
Średnia	U Manna-Whitneya	744,000	759,000	775,500	628,500	717,000	721,500	720,000
	Z	-0,590	-0,457	-0,417	-2,013	-0,905	-1,050	-0,946
	Istotność	0,555	0,648	0,677	0,044	0,366	0,294	0,344
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu								
Mikro	U Manna-Whitneya	40930,000	33962,000	42348,000	42572,000	31534,000	45050,000	45066,000
	Z	-2,391	-6,049	-1,638	-2,145	-5,894	-0,174	-0,165
	Istotność	0,017	0,000	0,101	0,032	0,000	0,862	0,869
Mała	U Manna-Whitneya	4424,500	3870,000	4034,000	4441,500	3186,500	4721,000	4096,000
	Z	-1,052	-2,449	-2,600	-1,314	-4,073	-0,478	-3,416
	Istotność	0,293	0,014	0,009	0,189	0,000	0,632	0,001
Średnia	U Manna-Whitneya	306,000	477,000	346,500	463,500	369,000	409,500	378,000
	Z	-2,135	-0,107	-2,147	-0,346	-1,466	-1,282	-1,579
	Istotność	0,033	0,915	0,032	0,729	0,143	0,200	0,114

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-14. Szczegółowe zestawienie wyników rynkowych deklarowanych przez badane przedsiębiorstwa w podziale na grupy krajów

Wyniki przedsiębiorstw	Firmy z Polski				Firmy z krajów postsojalistycznych				Firmy z krajów PGIS				Firmy z krajów wiodących			
	Razem		Średnie		Razem		Średnie		Razem		Średnie		Razem		Średnie	
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Wyniki firmy	0,61	0,60	0,64	0,67	0,60	0,57	0,63	0,63	0,62	0,62	0,62	0,69	0,61	0,60	0,64	0,64
w tym:																
Wyniki ilościowe	0,49	0,47	0,52	0,58	0,49	0,43	0,53	0,58	0,52	0,51	0,55	0,60	0,49	0,47	0,52	0,54
– Wielkość obrotów firmy	0,53	0,51	0,56	0,63	0,54	0,50	0,57	0,62	0,56	0,55	0,57	0,66	0,55	0,53	0,58	0,63
– Zwrot z inwestycji	0,55	0,55	0,55	0,57	0,54	0,50	0,56	0,59	0,51	0,49	0,55	0,55	0,54	0,53	0,57	0,58
– Udział w rynku	0,39	0,35	0,43	0,54	0,38	0,29	0,44	0,53	0,50	0,48	0,52	0,58	0,36	0,36	0,41	0,41
Wyniki jakościowe	0,69	0,68	0,71	0,72	0,67	0,66	0,69	0,67	0,68	0,68	0,66	0,75	0,69	0,68	0,71	0,69
– Jakość produktów i usług	0,78	0,78	0,77	0,78	0,75	0,73	0,79	0,72	0,75	0,74	0,74	0,85	0,76	0,77	0,77	0,69
– Zdolność do rozwoju produktów i usług	0,67	0,66	0,69	0,70	0,63	0,63	0,65	0,63	0,65	0,64	0,64	0,76	0,64	0,62	0,69	0,71
– Praca zespołowa	0,63	0,60	0,70	0,70	0,67	0,65	0,71	0,65	0,65	0,64	0,63	0,73	0,63	0,60	0,70	0,69
– Wydajność pracowników	0,66	0,65	0,68	0,69	0,67	0,67	0,67	0,64	0,69	0,70	0,66	0,73	0,71	0,72	0,70	0,72
– Społeczna odpowiedzialność firmy	0,70	0,69	0,70	0,72	0,65	0,62	0,66	0,69	0,68	0,69	0,65	0,71	0,67	0,67	0,69	0,66
Wyniki przedsiębiorstw	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Wyniki firmy	0,15	0,15	0,15	0,16	0,18	0,20	0,15	0,17	0,15	0,15	0,14	0,10	0,15	0,15	0,16	0,06
w tym:																
Wyniki ilościowe	0,19	0,18	0,19	0,18	0,20	0,20	0,18	0,19	0,18	0,18	0,16	0,15	0,20	0,21	0,17	0,12
– Wielkość obrotów firmy	0,21	0,20	0,20	0,22	0,23	0,24	0,20	0,20	0,18	0,19	0,17	0,20	0,22	0,25	0,17	0,13
– Zwrot z inwestycji	0,25	0,25	0,24	0,21	0,24	0,25	0,24	0,19	0,23	0,24	0,20	0,18	0,24	0,25	0,22	0,14
– Udział w rynku	0,26	0,25	0,26	0,24	0,26	0,24	0,23	0,25	0,23	0,23	0,22	0,21	0,26	0,26	0,27	0,19
Wyniki jakościowe	0,18	0,18	0,16	0,18	0,20	0,23	0,16	0,19	0,17	0,17	0,17	0,10	0,17	0,17	0,18	0,11
– Jakość produktów i usług	0,19	0,18	0,19	0,22	0,23	0,26	0,18	0,22	0,19	0,19	0,20	0,16	0,19	0,20	0,18	0,15
– Zdolność do rozwoju produktów i usług	0,25	0,25	0,24	0,24	0,27	0,29	0,26	0,19	0,25	0,25	0,25	0,22	0,25	0,24	0,26	0,16
– Praca zespołowa	0,28	0,29	0,22	0,22	0,25	0,28	0,21	0,26	0,21	0,22	0,20	0,18	0,28	0,29	0,24	0,20
– Wydajność pracowników	0,25	0,26	0,21	0,22	0,23	0,26	0,19	0,21	0,21	0,21	0,22	0,18	0,21	0,22	0,21	0,21
– Społeczna odpowiedzialność firmy	0,26	0,27	0,23	0,23	0,27	0,30	0,24	0,23	0,24	0,23	0,26	0,16	0,24	0,25	0,22	0,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-15. Szczegółowe wyniki subiektywnej oceny segmentu wsparcia w podziale na grupy krajów

Zmienna / wskaźniki	Firmy z Polski					Firmy z krajów postsojalistycznych					Firmy z krajów PIKS					Firmy z krajów wiodących							
	Razem		Mikro		Srednie	Razem		Mikro		Srednie	Razem		Mikro		Srednie	Razem		Mikro		Srednie			
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M			
Subiektywna ocena segmentu wsparcia	0,27	0,25	0,28	0,28	0,38	0,29	0,29	0,26	0,31	0,32	0,28	0,29	0,26	0,33	0,30	0,28	0,29	0,26	0,33	0,30	0,28	0,36	0,21
w tym:																							
Warunki oferowanego wsparcia w otoczeniu, dostosowane do możliwości i potrzeb MSP	0,25	0,23	0,28	0,28	0,37	0,32	0,30	0,34	0,35	0,34	0,35	0,34	0,35	0,30	0,29	0,31	0,29	0,40	0,24	0,24	0,29	0,40	0,24
Przykłady firm w otoczeniu, które wykorzystują wsparcie	0,38	0,37	0,38	0,38	0,48	0,36	0,33	0,40	0,37	0,35	0,35	0,35	0,33	0,45	0,32	0,30	0,37	0,23	0,23	0,32	0,30	0,37	0,23
Aktywność środowiska lokalnego w pozyskiwaniu wsparcia na rzecz MSP	0,28	0,26	0,28	0,28	0,40	0,29	0,25	0,32	0,35	0,29	0,30	0,26	0,26	0,33	0,31	0,30	0,35	0,22	0,22	0,31	0,30	0,35	0,22
Stabilność i nastawienie krajowego systemu wspierania MSP na długookresowe działania	0,22	0,20	0,25	0,25	0,35	0,25	0,21	0,28	0,30	0,24	0,24	0,24	0,23	0,28	0,30	0,26	0,40	0,25	0,25	0,30	0,26	0,40	0,25
Funkcjonowanie wielu różnych instytucji oferujących wsparcie w otoczeniu firmy	0,27	0,25	0,28	0,28	0,40	0,27	0,25	0,27	0,32	0,24	0,25	0,21	0,25	0,32	0,28	0,26	0,36	0,16	0,16	0,28	0,26	0,36	0,16
Działania informacyjno-promocyjne instytucji pomocowych	0,20	0,18	0,22	0,22	0,31	0,23	0,21	0,25	0,24	0,23	0,25	0,20	0,20	0,22	0,26	0,25	0,30	0,15	0,15	0,26	0,25	0,30	0,15
Zmiana wskaźniki	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Subiektywna ocena segmentu wsparcia	0,21	0,20	0,21	0,21	0,22	0,22	0,22	0,23	0,20	0,20	0,21	0,21	0,19	0,21	0,23	0,23	0,23	0,23	0,21	0,23	0,23	0,23	0,21
w tym:																							
Warunki oferowanego wsparcia w otoczeniu, dostosowane do możliwości i potrzeb MSP	0,27	0,26	0,26	0,28	0,28	0,29	0,31	0,28	0,26	0,27	0,27	0,26	0,26	0,27	0,30	0,31	0,29	0,26	0,26	0,30	0,31	0,29	0,26
Przykłady firm w otoczeniu, które wykorzystują wsparcie	0,31	0,32	0,31	0,29	0,29	0,30	0,32	0,29	0,25	0,28	0,28	0,28	0,28	0,29	0,30	0,30	0,32	0,22	0,22	0,30	0,30	0,32	0,22
Aktywność środowiska lokalnego w pozyskiwaniu wsparcia na rzecz MSP	0,28	0,27	0,27	0,31	0,31	0,27	0,27	0,27	0,25	0,26	0,26	0,25	0,25	0,27	0,29	0,30	0,29	0,26	0,26	0,29	0,30	0,29	0,26
Stabilność i nastawienie krajowego systemu wspierania MSP na długookresowe działania	0,24	0,23	0,24	0,26	0,26	0,26	0,25	0,28	0,22	0,24	0,23	0,25	0,25	0,26	0,28	0,26	0,32	0,30	0,30	0,28	0,26	0,32	0,30
Funkcjonowanie wielu różnych instytucji oferujących wsparcie w otoczeniu firmy	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,28	0,29	0,27	0,26	0,23	0,24	0,22	0,22	0,27	0,29	0,28	0,30	0,19	0,19	0,29	0,28	0,30	0,19
Działania informacyjno-promocyjne instytucji pomocowych	0,23	0,23	0,24	0,25	0,25	0,26	0,25	0,28	0,24	0,24	0,26	0,21	0,21	0,23	0,27	0,28	0,28	0,18	0,18	0,27	0,28	0,28	0,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-16. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania ocen wskaźników subiektywnej oceny segmentu wsparcia przez badane firmy z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Wskaźnik	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang
Mikro	Warunki ofer. wsparcia	Polska	470,65	Polska	482,74	Polska	483,83
		Kraje postsoc.	521,63	Kraje PIGS	611,42	Kraje wiodące	508,81
	Przykłady firm w otoczeniu	Polska	477,81	Polska	500,15	Polska	493,87
		Kraje postsoc.	444,91	Kraje PIGS	495,19	Kraje wiodące	425,02
	Aktywn. środ. lokalnego	Polska	476,18	Polska	492,99	Polska	483,64
		Kraje postsoc.	462,33	Kraje PIGS	543,00	Kraje wiodące	510,38
	Stabilność systemu krajowego	Polska	474,80	Polska	490,90	Polska	479,77
		Kraje postsoc.	477,14	Kraje PIGS	556,91	Kraje wiodące	542,63
	Różnorodność instytucji	Polska	475,58	Polska	496,93	Polska	485,90
		Kraje postsoc.	468,81	Kraje PIGS	516,68	Kraje wiodące	491,48
Mała	Działania inform.-promoc.	Polska	472,04	Polska	488,26	Polska	479,59
		Kraje postsoc.	506,76	Kraje PIGS	574,58	Kraje wiodące	544,14
	Warunki ofer. wsparcia	Polska	147,78	Polska	146,99	Polska	135,78
		Kraje postsoc.	166,19	Kraje PIGS	160,12	Kraje wiodące	172,45
	Przykłady firm w otoczeniu	Polska	150,58	Polska	152,22	Polska	141,93
		Kraje postsoc.	155,14	Kraje PIGS	137,99	Kraje wiodące	135,39
	Aktywn. środ. lokalnego	Polska	148,65	Polska	150,45	Polska	138,27
		Kraje postsoc.	162,76	Kraje PIGS	145,49	Kraje wiodące	157,43
	Stabilność systemu krajowego	Polska	149,76	Polska	151,20	Polska	135,28
		Kraje postsoc.	158,39	Kraje PIGS	142,33	Kraje wiodące	175,49
Średnia	Różnorodność instytucji	Polska	151,79	Polska	153,39	Polska	137,40
		Kraje postsoc.	150,35	Kraje PIGS	133,05	Kraje wiodące	162,69
	Działania inform.-promoc.	Polska	151,05	Polska	151,04	Polska	137,55
		Kraje postsoc.	153,26	Kraje PIGS	142,99	Kraje wiodące	161,76
	Warunki ofer. wsparcia	Polska	68,36	Polska	61,90	Polska	60,26
		Kraje postsoc.	66,56	Kraje PIGS	62,73	Kraje wiodące	43,89
	Przykłady firm w otoczeniu	Polska	70,88	Polska	62,32	Polska	61,14
		Kraje postsoc.	56,50	Kraje PIGS	59,70	Kraje wiodące	33,33
	Aktywn. środ. lokalnego	Polska	69,11	Polska	62,72	Polska	60,64
		Kraje postsoc.	63,56	Kraje PIGS	56,83	Kraje wiodące	39,33

Wielkość	Wyniki	Warunki ofer. wsparcia	Przykłady firm w otoczeniu	Aktywn. środ. lokalnego	Stabilność systemu krajowego	Różnorod. instytucji	Działania inform.-promoc.
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocjalistycznych – Statystyki testu							
Mikro	U Manna-Whitneya	31377,000	32717,000	34128,000	34980,500	34652,500	32581,500
	Z	-1,605	-1,034	-0,436	-0,074	-0,213	-1,095
	Istotność	0,108	0,301	0,663	0,941	0,831	0,273
Mała	U Manna-Whitneya	6454,500	7128,500	6663,500	6930,500	7280,500	7243,000
	Z	-1,473	-0,365	-1,129	-0,690	-0,115	-0,177
	Istotność	0,141	0,715	0,259	0,490	0,908	0,860
Średnia	U Manna-Whitneya	1419,000	1147,500	1338,000	1345,000	1257,500	1235,500
	Z	-0,215	-1,709	-0,660	-0,622	-1,104	-1,225
	Istotność	0,830	0,087	0,509	0,534	0,270	0,221
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grupy PIGS – Statystyki testu							
Mikro	U Manna-Whitneya	41870,000	55860,000	50765,500	48956,500	54187,000	46659,500
	Z	-4,759	-0,183	-1,848	-2,442	-0,730	-3,197
	Istotność	0,000	0,855	0,065	0,015	0,465	0,001
Mała	U Manna-Whitneya	6263,000	6212,500	6640,000	6460,000	5931,000	6497,500
	Z	-1,036	-1,122	-0,391	-0,699	-1,605	-0,635
	Istotność	0,300	0,262	0,696	0,484	0,109	0,525
Średnia	U Manna-Whitneya	799,000	775,500	732,500	714,500	672,500	644,000
	Z	-0,085	-0,267	-0,599	-0,739	-1,063	-1,284
	Istotność	0,932	0,790	0,549	0,460	0,288	0,199
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu							
Mikro	U Manna-Whitneya	42815,500	38742,000	42653,000	39298,000	44618,500	39141,000
	Z	-0,860	-2,366	-0,919	-2,165	-0,192	-2,225
	Istotność	0,390	0,019	0,358	0,030	0,848	0,026
Mała	U Manna-Whitneya	3562,000	4595,500	4163,000	3440,500	3952,500	3989,500
	Z	-2,647	-0,472	-1,382	-2,902	-1,824	-1,747
	Istotność	0,008	0,637	0,167	0,004	0,068	0,081
Średnia	U Manna-Whitneya	350,000	255,000	309,000	359,500	239,500	308,000
	Z	-1,392	-2,364	-1,812	-1,296	-2,524	-1,823
	Istotność	0,164	0,017	0,070	0,195	0,012	0,068

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-17. Szczegółowe zestawienie wyników rynkowych deklarowanych przez badane przedsiębiorstwa w podziale na grupy krajów

Cecha otoczenia rynkowego	Firmy z Polski				Firmy z krajów postsojalskich				Firmy z krajów PIGS				Firmy z krajów wiodących			
	Razem	Mikro	Małe	Srednie	Razem	Mikro	Małe	Srednie	Razem	Mikro	Małe	Srednie	Razem	Mikro	Małe	Srednie
Zmienność otoczenia firmy	0,53	0,54	0,50	0,56	0,50	0,48	0,52	0,55	0,49	0,50	0,48	0,41	0,44	0,43	0,50	0,35
Poziomi konkurencji w branży	0,75	0,76	0,73	0,77	0,73	0,67	0,78	0,76	0,72	0,73	0,70	0,68	0,65	0,63	0,70	0,69
Perspektywy rozwoju branży	0,62	0,62	0,64	0,66	0,63	0,58	0,67	0,69	0,59	0,58	0,60	0,63	0,65	0,61	0,74	0,65
Presja klientów na działalność firmy	0,66	0,65	0,67	0,75	0,71	0,65	0,75	0,77	0,60	0,61	0,60	0,58	0,65	0,61	0,70	0,81
Cecha otoczenia rynkowego	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Zmienność otoczenia firmy	0,27	0,28	0,26	0,26	0,27	0,29	0,25	0,23	0,28	0,28	0,27	0,26	0,29	0,29	0,29	0,28
Poziomi konkurencji w branży	0,24	0,24	0,23	0,22	0,26	0,30	0,22	0,18	0,24	0,22	0,26	0,30	0,27	0,27	0,25	0,25
Perspektywy rozwoju branży	0,25	0,25	0,25	0,23	0,24	0,28	0,20	0,19	0,22	0,23	0,21	0,19	0,27	0,27	0,23	0,30
Presja klientów na działalność firmy	0,26	0,27	0,24	0,20	0,24	0,27	0,21	0,17	0,28	0,25	0,22	0,31	0,27	0,28	0,27	0,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-18. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania ocen otoczenia rynkowego badanych firmy z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Cecha	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang
Mikro	Zmienność otoczenia firmy	Polska	479,93	Polska	504,67	Polska	497,62
		Kraje postsoc.	422,15	Kraje PIGS	464,99	Kraje wiodące	393,71
	Poziom konkurencji w branży	Polska	481,13	Polska	505,62	Polska	501,50
		Kraje postsoc.	409,28	Kraje PIGS	458,64	Kraje wiodące	361,33
	Perspektywy rozwoju branży	Polska	477,80	Polska	505,95	Polska	486,40
		Kraje postsoc.	445,01	Kraje PIGS	456,42	Kraje wiodące	487,29
Mała	Presja klientów na działalność firmy	Polska	474,29	Polska	506,16	Polska	490,03
		Kraje postsoc.	482,58	Kraje PIGS	455,01	Kraje wiodące	457,04
	Zmienność otoczenia firmy	Polska	150,46	Polska	150,99	Polska	140,79
		Kraje postsoc.	155,61	Kraje PIGS	143,21	Kraje wiodące	142,29
	Poziom konkurencji w branży	Polska	146,95	Polska	150,47	Polska	142,41
		Kraje postsoc.	169,49	Kraje PIGS	145,39	Kraje wiodące	132,50
Średnia	Perspektywy rozwoju branży	Polska	150,61	Polska	153,36	Polska	135,81
		Kraje postsoc.	155,00	Kraje PIGS	133,19	Kraje wiodące	172,29
	Presja klientów na działalność firmy	Polska	145,90	Polska	152,10	Polska	139,04
		Kraje postsoc.	173,64	Kraje PIGS	138,51	Kraje wiodące	152,80
	Zmienność otoczenia firmy	Polska	68,38	Polska	64,15	Polska	61,13
		Kraje postsoc.	66,50	Kraje PIGS	46,53	Kraje wiodące	33,44
	Poziom konkurencji w branży	Polska	69,14	Polska	63,18	Polska	60,03
		Kraje postsoc.	63,44	Kraje PIGS	53,53	Kraje wiodące	46,67
	Perspektywy rozwoju branży	Polska	67,23	Polska	62,67	Polska	58,93
		Kraje postsoc.	71,09	Kraje PIGS	57,20	Kraje wiodące	59,89
	Presja klientów na działalność firmy	Polska	67,38	Polska	64,28	Polska	58,25
		Kraje postsoc.	70,46	Kraje PIGS	45,60	Kraje wiodące	68,06

Wielkość	Wyniki	Zmienność otoczenia firmy	Poziom konkurencji w branży	Perspektywy rozwoju branży	Presja klientów na działalność firmy
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocjalistycznych – Statystyki testu					
Mikro	U Manna-Whitneya	30873,000	29831,000	32724,500	34540,000
	Z	-1,815	-2,265	-1,030	-0,260
	Istotność	0,069	0,024	0,303	0,794
Mała	U Manna-Whitneya	7100,000	6253,000	7137,000	6000,000
	Z	-0,411	-1,803	-0,351	-2,219
	Istotność	0,681	0,071	0,726	0,027
Średnia	U Manna-Whitneya	1417,500	1335,000	1374,500	1391,500
	Z	-0,223	-0,678	-0,460	-0,366
	Istotność	0,824	0,498	0,646	0,714
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grupy PIGS – Statystyki testu					
Mikro	U Manna-Whitneya	51933,500	51108,500	50819,000	50636,500
	Z	-1,464	-1,739	-1,828	-1,888
	Istotność	0,143	0,082	0,068	0,059
Mała	U Manna-Whitneya	6510,000	6634,000	5939,000	6242,000
	Z	-0,613	-0,401	-1,589	-1,072
	Istotność	0,540	0,688	0,112	0,284
Średnia	U Manna-Whitneya	578,000	683,000	738,000	564,000
	Z	-1,794	-0,985	-0,557	-1,903
	Istotność	0,073	0,325	0,577	0,057
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu					
Mikro	U Manna-Whitneya	35485,500	32118,000	45053,500	42072,000
	Z	-3,568	-4,828	-0,031	-1,133
	Istotność	0,000	0,000	0,976	0,257
Mała	U Manna-Whitneya	4768,500	4480,000	3568,500	4348,000
	Z	-0,108	-0,715	-2,631	-0,993
	Istotność	0,914	0,474	0,009	0,321
Średnia	U Manna-Whitneya	256,000	375,000	478,000	404,500
	Z	-2,354	-1,139	-0,082	-0,834
	Istotność	0,016	0,255	0,935	0,404

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-19. Statystyki opisujące orientację rozwojową badanych przedsiębiorstw w podziale na grupy krajów

Orientacja rozwojowa badanych firm z Polski											
Razem				W tym firmy według wielkości							
				Mikro				Male			
N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD
1217	0,62	0,63	0,27	868	0,60	0,61	0,27	241	0,66	0,71	0,25
								108	0,71	0,76	0,24

Orientacja rozwojowa badanych firm z krajów postsocjalistycznych											
Razem				W tym firmy według wielkości							
				Mikro				Male			
N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD
169	0,65	0,67	0,24	81	0,60	0,60	0,27	61	0,68	0,68	0,22
								27	0,76	0,81	0,17

Orientacja rozwojowa badanych firm z krajów grupy PIGS											
Razem				W tym firmy według wielkości							
				Mikro				Male			
N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD
202	0,63	0,62	0,21	130	0,61	0,62	0,21	57	0,64	0,66	0,21
								15	0,75	0,78	0,14

Orientacja rozwojowa badanych firm z krajów wiodących											
Razem				W tym firmy według wielkości							
				Mikro				Male			
N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD
153	0,64	0,67	0,22	104	0,60	0,62	0,24	40	0,71	0,75	0,17
								9	0,73	0,76	0,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-20. Szczegółowe wyniki kategorii celów rozwojowych wynznaczanych przez badane przedsiębiorstwa w okresie ostatnich 2 lat w podziale na grupy krajów

Kategorie celów	Firmy z Polski						Firmy z krajów postojakich						Firmy z krajów PIKS						Firmy z krajów widowych					
	Rozm.			Średnie			Rozm.			Średnie			Rozm.			Średnie			Rozm.			Średnie		
	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Cele według rodzajów																								
Zwiększenie wydajności/żelności produkcyjnych/świadczenia usług	512	345	123	44	90	37	35	18	101	64	28	9	69	48	17	4								
Intensyfikacja jakości oferowanych produktów/usług	252	181	54	17	68	27	26	15	83	51	25	7	58	41	12	5								
Wzrost nakładów inwestycyjnych	227	144	55	28	25	9	12	4	23	14	6	3	26	16	7	3								
Wzrost zatrudnienia w firmie	246	198	34	14	25	10	12	3	24	16	5	3	31	19	10	2								
Wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów/usług na dotychczasowym rynku	516	378	98	40	77	38	23	16	73	47	19	7	63	45	14	4								
Wprowadzenie dotychczasowych produktów/usług na nowe rynki	359	250	76	33	38	18	14	6	49	34	12	3	34	22	10	2								
Wprowadzenie nowych produktów/usług na dotychczasowy rynek	396	293	75	28	42	24	15	3	50	33	12	5	34	22	10	2								
Wprowadzenie nowych produktów/usług na dotychczasowy rynek	331	230	69	32	21	9	7	5	28	15	13	0	20	12	7	1								
Wprowadzenie nowych metod zarządzania/lub zmian w strukturze organizacyjnej	234	142	57	25	28	14	8	6	37	22	12	3	30	19	9	2								
Intensyfikacja relacji firmy z otoczeniem	275	200	48	21	21	13	5	3	43	30	13	2	10	13	3	0								
Pozyskanie nowych inwestorów	62	36	12	6	4	1	10	7	2	1	3	2	1	3	2	1								
Całkowita zmiana profilu z jednoznacznej likwidacją dotychczasowej działalności	32	26	5	1	6	2	1	3	6	3	3	0	5	4	0	1								
Cele rynkowe/zasobowe																								
Przewaga celów rynkowych	648	473	121	54	60	31	19	10	75	47	23	5	53	36	15	2								
Równowaga celów rynkowych i zasobowych	121	98	15	8	24	18	4	2	28	19	8	1	15	10	4	1								
Przewaga celów zasobowych	448	297	105	46	85	32	38	15	99	64	26	9	85	58	21	6								
Cele ilościowe/jakościowe																								
Przewaga celów ilościowych	998	713	199	86	127	54	53	20	136	87	37	12	109	73	29	7								
Równowaga celów ilościowych i jakościowych	94	73	14	7	17	13	3	1	23	15	7	1	17	12	4	1								
Przewaga celów jakościowych	125	82	28	15	25	14	5	6	43	28	13	2	27	19	7	1								
Cele według rodzajów																								
Zwiększenie wydajności/żelności produkcyjnych/świadczenia usług	42%	40%	51%	41%	53%	46%	57%	67%	50%	40%	49%	60%	45%	46%	43%	44%								
Intensyfikacja jakości oferowanych produktów/usług	21%	21%	22%	16%	40%	33%	43%	56%	41%	35%	44%	47%	36%	39%	36%	36%								
Wzrost nakładów inwestycyjnych	19%	17%	25%	26%	15%	11%	20%	15%	11%	11%	11%	20%	17%	15%	15%	15%								
Wzrost zatrudnienia w firmie	20%	23%	14%	13%	15%	12%	20%	11%	12%	11%	12%	20%	18%	20%	18%	22%								
Wzrost sprzedaży dotychczasowych produktów/usług na dotychczasowym rynku	42%	44%	41%	37%	46%	47%	38%	59%	36%	36%	33%	47%	41%	43%	35%	44%								
Wprowadzenie dotychczasowych produktów/usług na nowe rynki	29%	29%	32%	31%	22%	22%	23%	23%	24%	26%	21%	20%	22%	21%	22%	22%								
Wprowadzenie nowych produktów/usług na dotychczasowy rynek	33%	34%	31%	26%	25%	30%	25%	11%	25%	25%	21%	33%	22%	21%	22%	22%								
Wprowadzenie nowych produktów/usług na nowe rynki	27%	26%	29%	30%	12%	11%	11%	19%	14%	12%	23%	0%	13%	12%	18%	11%								
Wprowadzenie nowych metod zarządzania/lub zmian w strukturze organizacyjnej	18%	16%	24%	23%	17%	17%	13%	22%	18%	17%	21%	20%	18%	18%	22%	22%								
Intensyfikacja relacji firmy z otoczeniem	23%	24%	20%	19%	12%	16%	8%	11%	22%	23%	23%	13%	10%	13%	8%	0%								
Pozyskanie nowych inwestorów	5%	4%	5%	13%	4%	5%	2%	4%	5%	5%	4%	7%	2%	2%	3%	0%								
Całkowita zmiana profilu z jednoznacznej likwidacją dotychczasowej działalności	3%	3%	2%	1%	4%	2%	2%	11%	3%	2%	5%	0%	3%	4%	0%	11%								
Cele rynkowe/zasobowe																								
Przewaga celów rynkowych	53%	55%	50%	50%	36%	38%	31%	37%	37%	36%	40%	33%	35%	39%	37%	22%								
Równowaga celów rynkowych i zasobowych	10%	11%	0%	7%	14%	22%	7%	14%	15%	14%	15%	14%	10%	9%	10%	11%								
Przewaga celów zasobowych	37%	34%	44%	43%	50%	40%	62%	56%	49%	49%	46%	60%	55%	56%	53%	67%								
Cele ilościowe/jakościowe																								
Przewaga celów ilościowych	82%	82%	82%	80%	75%	67%	87%	74%	67%	67%	65%	80%	71%	70%	73%	78%								
Równowaga celów ilościowych i jakościowych	8%	8%	6%	6%	10%	16%	5%	4%	12%	11%	12%	7%	11%	12%	10%	11%								
Przewaga celów jakościowych	10%	10%	12%	14%	15%	17%	8%	22%	21%	22%	23%	13%	18%	18%	17%	11%								

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-21. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania celów rozwojowych wyznaczanych w okresie ostatnich 3 lat przez badane firmy z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Cele	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang
Mikro	Poprawa jakości	Polska	469,95	Polska	487,55	Polska	476,84
	Kraje postsoc.		529,17	Kraje PIGS	579,26	Kraje wiodące	567,10
	Wzrost zatrudnienia	Polska	479,24	Polska	506,33	Polska	488,86
	Kraje postsoc.		429,58	Kraje PIGS	453,92	Kraje wiodące	466,79
	Nowe produkty na obecny rynek	Polska	476,67	Polska	504,94	Polska	493,05
	Kraje postsoc.		457,09	Kraje PIGS	463,17	Kraje wiodące	431,81
	Nowe produkty na nowe rynki	Polska	481,23	Polska	509,22	Polska	494,28
	Kraje postsoc.		408,22	Kraje PIGS	434,58	Kraje wiodące	421,58
	Relacje z otocz.	Polska	478,11	Polska	499,93	Polska	492,34
Mała	Kraje postsoc.		441,65	Kraje PIGS	496,65	Kraje wiodące	437,75
	Całkowita zmiana profilu	Polska	475,21	Polska	499,95	Polska	486,06
	Kraje postsoc.		472,72	Kraje PIGS	496,52	Kraje wiodące	490,19
	Cele rynkowe /zasobowe	Polska	469,70	Polska	487,22	Polska	474,60
	Kraje postsoc.		531,76	Kraje PIGS	581,51	Kraje wiodące	585,82
	Cele ilościowe /jakościowe	Polska	468,76	Polska	489,14	Polska	480,05
	Kraje postsoc.		541,90	Kraje PIGS	568,68	Kraje wiodące	540,30
	Poprawa jakości	Polska	145,33	Polska	143,39	Polska	139,48
	Kraje postsoc.		175,86	Kraje PIGS	175,35	Kraje wiodące	150,15
Średnia	Wzrost zatrudnienia	Polska	149,80	Polska	151,02	Polska	138,82
	Kraje postsoc.		158,20	Kraje PIGS	143,07	Kraje wiodące	154,13
	Nowe produkty na obecny rynek	Polska	153,49	Polska	152,37	Polska	142,22
	Kraje postsoc.		143,63	Kraje PIGS	137,37	Kraje wiodące	133,63
	Nowe produkty na nowe rynki	Polska	156,73	Polska	151,16	Polska	143,23
	Kraje postsoc.		130,83	Kraje PIGS	142,48	Kraje wiodące	127,59
	Relacje z otocz.	Polska	161,07	Polska	148,68	Polska	143,48
	Kraje postsoc.		135,38	Kraje PIGS	152,98	Kraje wiodące	126,04
	Całkowita zmiana profilu	Polska	151,63	Polska	148,59	Polska	141,41
	Kraje postsoc.		150,98	Kraje PIGS	153,34	Kraje wiodące	138,50
	Cele rynkowe /zasobowe	Polska	145,38	Polska	147,62	Polska	138,68
	Kraje postsoc.		175,70	Kraje PIGS	157,43	Kraje wiodące	155,00
	Cele ilościowe /jakościowe	Polska	152,84	Polska	144,50	Polska	139,01
	Kraje postsoc.		146,19	Kraje PIGS	170,66	Kraje wiodące	152,96
	Poprawa jakości	Polska	62,63	Polska	59,68	Polska	57,21
	Kraje postsoc.		89,50	Kraje PIGS	78,70	Kraje wiodące	80,50
	Wzrost zatrudnienia	Polska	68,25	Polska	61,47	Polska	58,58
	Kraje postsoc.		67,00	Kraje PIGS	65,80	Kraje wiodące	64,00
	Nowe produkty na obecny rynek	Polska	70,00	Polska	61,44	Polska	59,17
	Kraje postsoc.		60,00	Kraje PIGS	66,00	Kraje wiodące	57,00
	Nowe produkty na nowe rynki	Polska	69,50	Polska	64,22	Polska	59,83
	Kraje postsoc.		62,00	Kraje PIGS	46,00	Kraje wiodące	49,00
	Relacje z otocz.	Polska	69,13	Polska	62,46	Polska	59,88
	Kraje postsoc.		63,50	Kraje PIGS	58,70	Kraje wiodące	48,50
	Całkowita zmiana profilu	Polska	66,63	Polska	62,07	Polska	58,54
	Kraje postsoc.		73,50	Kraje PIGS	61,50	Kraje wiodące	64,50
	Cele rynkowe /zasobowe	Polska	66,12	Polska	60,63	Polska	57,74
	Kraje postsoc.		75,52	Kraje PIGS	71,87	Kraje wiodące	74,11
	Cele ilościowe /jakościowe	Polska	67,13	Polska	62,03	Polska	58,95
	Kraje postsoc.		71,50	Kraje PIGS	61,77	Kraje wiodące	59,56

Wielkość	Wyniki	Poprawa jakości	Wzrost zatrudn.	Nowe prod. na obecny rynek	Nowe prod. na nowe rynki	Relacje z otocz.	Całkowita zmiana profilu	Cele rynkowe /zasobowe	Cele ilościowe /jakościowe
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocjalistycznych – Statystyki testu									
Mikro	U Manna-Whitneya	30766,500	31475,000	33703,500	29745,000	32453,000	34969,000	30556,500	29735,500
	Z	-2,595	-2,176	-0,753	-3,049	-1,569	-0,268	-2,170	-3,349
	Istotność	0,009	0,030	0,452	0,002	0,117	0,789	0,030	0,001
Mała	U Manna-Whitneya	5864,500	6941,500	6870,500	6089,500	6389,000	7318,500	5874,500	7026,500
	Z	-3,191	-1,079	-0,994	-2,754	-2,186	-0,217	-2,719	-0,823
	Istotność	0,001	0,281	0,320	0,006	0,016	0,828	0,007	0,411
Średnia	U Manna-Whitneya	877,500	1431,000	1242,000	1296,000	1336,500	1309,500	1255,000	1363,500
	Z	-4,335	-0,258	-1,631	-1,153	-1,009	-2,781	-1,248	-0,726
	Istotność	0,000	0,796	0,103	0,249	0,313	0,005	0,212	0,468
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grupy PIGS – Statystyki testu									
Mikro	U Manna-Whitneya	46051,000	50494,000	51697,000	47980,000	56050,000	56032,000	45758,500	47426,000
	Z	-4,624	-2,720	-1,897	-3,694	-0,164	-0,435	-3,866	-4,223
	Istotność	0,000	0,007	0,058	0,000	0,870	0,663	0,000	0,000
Mała	U Manna-Whitneya	5395,000	6502,000	6177,000	6468,500	6670,000	6649,500	6416,500	5662,500
	Z	-3,294	-1,072	-1,501	-0,884	-0,485	-1,337	-0,863	-2,914
	Istotność	0,001	0,284	0,133	0,377	0,627	0,181	0,388	0,004
Średnia	U Manna-Whitneya	559,500	753,000	750,000	570,000	760,500	802,500	662,000	806,500
	Z	-2,821	-0,737	-0,604	-2,441	-0,566	-0,373	-1,279	-0,039
	Istotność	0,005	0,461	0,546	0,015	0,571	0,709	0,201	0,969
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu									
Mikro	U Manna-Whitneya	36754,000	43086,000	39448,000	38384,000	40066,000	44752,000	34807,000	39540,500
	Z	-4,261	-1,051	-2,593	-3,332	-2,590	-0,474	-4,252	-3,019
	Istotność	0,000	0,293	0,010	0,001	0,010	0,636	0,000	0,003
Mała	U Manna-Whitneya	4454,000	4295,000	4525,000	4283,500	4221,500	4720,000	4260,000	4341,500
	Z	-1,047	-1,752	-0,779	-1,465	-1,884	-0,918	-1,319	-1,476
	Istotność	0,295	0,080	0,436	0,143	0,060	0,359	0,187	0,140
Średnia	U Manna-Whitneya	292,500	441,000	468,000	396,000	391,500	436,500	350,000	481,000
	Z	-2,924	-0,773	-0,243	-1,181	-1,454	-2,255	-1,553	-0,073
	Istotność	0,003	0,439	0,808	0,238	0,146	0,024	0,120	0,942

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-22. Wskaźniki tendencji wzrostowej badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich 2 lat w podziale na grupy krajów

Wskaźnik	Firmy z Polski						Firmy z krajów postsojalistycznych						Firmy z krajów PFGS						Firmy z krajów wiodących					
	Razem		Mikro		Małe		Średnie		Razem		Mikro		Małe		Średnie		Razem		Mikro		Małe		Średnie	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tendencja wzrostowa																								
wzrost	699		458		162		79		90		43		33		14		89		54		26		85	
brak wzrostu	518		410		79		29		79		38		28		13		113		76		31		68	
Zatrudnienie																								
wzrost	410		237		118		55		62		24		25		13		49		24		16		51	
bez zmian	664		518		103		43		94		47		34		13		116		80		32		91	
spadek	143		113		20		10		13		10		2		1		37		26		9		11	
Obroty firmy																								
wzrost	605		403		130		72		74		37		24		13		75		45		22		8	
bez zmian	420		304		88		28		65		27		28		10		78		51		25		59	
spadek	192		161		23		8		30		17		9		4		49		34		10		19	
Zysk firmy																								
wzrost	527		359		115		53		68		33		24		11		56		37		16		69	
bez zmian	469		333		94		42		72		32		26		14		91		54		29		65	
spadek	221		176		32		13		29		16		11		2		55		39		12		19	
Wskaźnik	%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%	
Tendencja wzrostowa																								
wzrost	57%		53%		67%		73%		53%		53%		54%		52%		44%		42%		46%		56%	
brak wzrostu	43%		47%		33%		27%		47%		47%		46%		48%		56%		58%		54%		48%	
Zatrudnienie																								
wzrost	34%		27%		49%		51%		37%		30%		41%		48%		24%		18%		28%		34%	
bez zmian	54%		60%		43%		40%		55%		58%		56%		48%		58%		62%		56%		59%	
spadek	12%		13%		8%		9%		8%		12%		3%		4%		18%		20%		16%		7%	
Obroty firmy																								
wzrost	50%		46%		54%		67%		44%		46%		39%		48%		37%		35%		39%		49%	
bez zmian	34%		35%		37%		26%		38%		33%		46%		37%		39%		39%		44%		39%	
spadek	16%		19%		9%		7%		18%		21%		15%		15%		24%		26%		17%		12%	
Zysk firmy																								
wzrost	43%		42%		48%		49%		40%		41%		39%		41%		28%		28%		28%		45%	
bez zmian	39%		38%		39%		39%		43%		39%		43%		52%		45%		42%		51%		42%	
spadek	18%		20%		13%		12%		17%		20%		18%		7%		27%		30%		21%		13%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-23. Statystyki opisujące skuteczność realizacji celów rozwojowych badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich 2 lat w podziale na grupy krajów

Skuteczność realizacji celów rozwojowych badanych przedsiębiorstw z Polski w okresie ostatnich 2-3 lat															
Razem				W tym firmy według wielkości											
				Mikro				Małe				Średnie			
N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD
1217	0,63	0,65	0,24	868	0,61	0,61	0,24	241	0,66	0,71	0,22	108	0,71	0,72	0,21

Skuteczność realizacji celów rozwojowych badanych przedsiębiorstw z krajów postsojalistycznych w okresie ostatnich 2-3 lat															
Razem				W tym firmy według wielkości											
				Mikro				Małe				Średnie			
N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD
169	0,61	0,62	0,23	81	0,58	0,61	0,26	61	0,61	0,64	0,22	27	0,68	0,70	0,17

Skuteczność realizacji celów rozwojowych badanych przedsiębiorstw z krajów grupy PIGS w okresie ostatnich 2-3 lat															
Razem				W tym firmy według wielkości											
				Mikro				Małe				Średnie			
N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD
202	0,59	0,61	0,21	130	0,56	0,57	0,22	57	0,62	0,62	0,18	15	0,67	0,71	0,18

Skuteczność realizacji celów rozwojowych badanych przedsiębiorstw z krajów wiodących w okresie ostatnich 2-3 lat															
Razem				W tym firmy według wielkości											
				Mikro				Małe				Średnie			
N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD
153	0,60	0,61	0,24	104	0,58	0,54	0,25	40	0,65	0,68	0,19	9	0,68	0,66	0,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-24. Dotychczasowa i planowana absorpcja wsparcia w próbie badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Kategoria wsparcia	Firmy z Polski						Firmy z krajów postsoc.						Firmy z krajów PIKS						Firmy z krajów wiodących					
	Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie		
	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Dotychczasowa absorpcja wsparcia	677	434	159	84	93	33	39	21	118	71	35	12	77	45	27	5								
finansowego bezwrotnego	870	569	204	97	109	49	41	19	163	104	45	14	99	62	30	7								
finansowego obcego	163	92	42	29	43	19	15	9	67	41	20	6	45	29	14	2								
kapitałowego	493	338	101	54	72	32	27	13	125	72	41	12	85	58	23	4								
administracyjno-prawnego	894	609	190	95	117	52	44	21	164	104	46	14	106	67	31	8								
doradczego/szkoleniowego/informac.	589	380	136	73	95	42	34	19	140	87	39	14	91	55	30	6								
technicznego lub promowacyjnego	404	271	85	48	59	25	25	9	99	58	30	11	67	43	20	4								
organizacyjnego/ogólniznesowego																								
Dotychczasowa absorpcja wsparcia	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%								
finansowego bezwrotnego	56%	50%	66%	78%	59%	41%	64%	78%	58%	55%	61%	80%	50%	43%	68%	56%								
finansowego obcego	71%	66%	85%	90%	64%	60%	67%	70%	81%	80%	79%	93%	65%	60%	75%	78%								
kapitałowego	13%	11%	17%	27%	25%	23%	25%	33%	33%	32%	35%	40%	29%	28%	35%	22%								
administracyjno-prawnego	41%	39%	42%	50%	43%	40%	44%	48%	62%	55%	72%	80%	56%	56%	58%	44%								
doradczego/szkoleniowego/informac.	73%	70%	79%	88%	69%	64%	72%	78%	81%	80%	81%	93%	69%	64%	78%	89%								
technicznego lub promowacyjnego	48%	44%	56%	68%	56%	52%	56%	70%	69%	67%	68%	93%	59%	53%	75%	67%								
organizacyjnego/ogólniznesowego	33%	31%	35%	44%	35%	31%	41%	33%	49%	45%	53%	73%	44%	41%	50%	44%								
Planowana absorpcja wsparcia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N								
finansowego bezwrotnego	914	627	196	91	114	48	44	22	134	82	40	12	79	46	28	5								
finansowego obcego	910	609	203	98	111	50	42	19	165	105	47	13	95	59	30	6								
kapitałowego	231	133	62	36	60	33	17	10	78	47	24	7	56	38	16	2								
administracyjno-prawnego	593	406	126	61	83	39	28	16	136	80	45	11	85	58	23	4								
doradczego/szkoleniowego/informac.	955	657	202	96	124	58	45	21	159	98	48	13	116	73	34	9								
technicznego lub promowacyjnego	701	462	162	77	109	49	37	23	145	88	43	14	99	61	32	6								
organizacyjnego/ogólniznesowego	482	340	93	49	75	38	26	11	109	64	33	12	72	47	21	4								
Planowana absorpcja wsparcia	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%								
finansowego bezwrotnego	75%	72%	81%	84%	67%	59%	72%	81%	66%	63%	70%	80%	52%	44%	70%	56%								
finansowego obcego	75%	70%	84%	91%	66%	62%	69%	70%	82%	81%	82%	87%	62%	57%	75%	67%								
kapitałowego	19%	15%	26%	33%	36%	41%	28%	37%	39%	36%	42%	47%	37%	37%	40%	22%								
administracyjno-prawnego	49%	47%	52%	56%	49%	48%	46%	59%	67%	62%	79%	73%	56%	56%	58%	44%								
doradczego/szkoleniowego/informac.	78%	76%	84%	89%	73%	72%	74%	78%	79%	75%	84%	87%	76%	70%	85%	100%								
technicznego lub promowacyjnego	58%	53%	67%	71%	64%	60%	61%	85%	72%	68%	75%	93%	65%	59%	80%	67%								
organizacyjnego/ogólniznesowego	40%	39%	39%	45%	44%	47%	43%	41%	54%	49%	58%	80%	47%	45%	53%	44%								

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-25. Zakres działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw w okresie ostatnich oraz kolejnych 3 lat w podziale na grupy krajów

Zakres działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw z Polski w okresie ostatnich 2 lat plany na kolejne 2 lata	Razem				W tym firmy według wielkości															
					Mikro				Małe								Średnie			
	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD				
	1217	0,24	0,24	0,17	868	0,22	0,19	0,16	241	0,28	0,24	0,16	108	0,36	0,33	0,16				
	1217	0,31	0,29	0,19	868	0,29	0,29	0,19	241	0,35	0,33	0,18	108	0,40	0,43	0,17				

Zakres działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw z krajów postsojalistycznych w okresie ostatnich 2 lat plany na kolejne 2 lata	Razem				W tym firmy według wielkości															
					Mikro				Małe								Średnie			
	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD				
	169	0,26	0,24	0,19	81	0,23	0,19	0,19	61	0,28	0,24	0,17	27	0,32	0,29	0,19				
	169	0,32	0,29	0,21	81	0,31	0,29	0,21	61	0,30	0,29	0,20	27	0,38	0,29	0,23				

Zakres działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw z krajów grupy PIGS w okresie ostatnich 2 lat plany na kolejne 2 lata	Razem				W tym firmy według wielkości															
					Mikro				Małe								Średnie			
	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD				
	202	0,32	0,33	0,18	130	0,30	0,33	0,19	57	0,32	0,33	0,17	15	0,41	0,38	0,17				
	202	0,35	0,33	0,20	130	0,33	0,33	0,20	57	0,37	0,38	0,20	15	0,48	0,48	0,20				

Zakres działalności absorpcyjnej badanych przedsiębiorstw z krajów wiodących w okresie ostatnich 2 lat plany na kolejne 2 lata	Razem				W tym firmy według wielkości															
					Mikro				Małe								Średnie			
	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD	N	M	Me	SD				
	153	0,25	0,24	0,18	104	0,22	0,19	0,17	40	0,32	0,29	0,19	9	0,29	0,29	0,17				
	153	0,27	0,29	0,19	104	0,24	0,24	0,18	40	0,34	0,33	0,18	9	0,32	0,29	0,28				

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-26. Szczegółowe wyniki dotyczące poziomu trudności w procesie absorpcji wsparcia w próbie badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Trudności w procesie absorpcji	Firmy z Polski				Firmy z krajów postsoc.				Firmy z krajów PfGS				Firmy z krajów wiodących			
	Razem N	Mikro N	Małe N	Średnie N	Razem N	Mikro N	Małe N	Średnie N	Razem N	Mikro N	Małe N	Średnie N	Razem N	Mikro N	Małe N	Średnie N
Poziom trudności w procesie absorpcji wsparcia	0,45	0,46	0,46	0,37	0,42	0,44	0,37	0,44	0,48	0,47	0,49	0,58	0,40	0,43	0,34	0,36
W tym:																
Trudności w fazie pozyskiwania wsparcia:	0,51	0,53	0,51	0,42	0,45	0,48	0,41	0,45	0,51	0,49	0,52	0,63	0,43	0,47	0,37	0,37
trudności na etapie identyfikacji	0,54	0,55	0,53	0,43	0,49	0,53	0,47	0,45	0,55	0,52	0,57	0,69	0,46	0,52	0,34	0,30
trudności na etapie adaptacji	0,53	0,55	0,53	0,44	0,46	0,49	0,43	0,43	0,51	0,49	0,51	0,65	0,43	0,46	0,37	0,39
trudności na etapie aplikacji	0,57	0,58	0,56	0,47	0,46	0,50	0,42	0,43	0,50	0,49	0,52	0,59	0,45	0,47	0,39	0,45
trudności na etapie asymilacji	0,41	0,42	0,42	0,33	0,40	0,42	0,33	0,47	0,47	0,46	0,46	0,59	0,39	0,41	0,35	0,34
Trudności w fazie wykorzystania wsparcia:	0,38	0,38	0,38	0,32	0,37	0,39	0,32	0,42	0,45	0,45	0,45	0,51	0,36	0,37	0,32	0,35
trudności na etapie eksploatacji	0,38	0,39	0,38	0,32	0,36	0,40	0,28	0,45	0,46	0,47	0,42	0,54	0,37	0,38	0,33	0,35
trudności na etapie ewaluacji	0,39	0,39	0,40	0,35	0,36	0,37	0,32	0,43	0,46	0,44	0,50	0,48	0,37	0,39	0,31	0,40
trudności na etapie akumulacji	0,36	0,36	0,37	0,29	0,38	0,40	0,36	0,38	0,44	0,44	0,42	0,53	0,34	0,35	0,32	0,31
Trudności w procesie absorpcji	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Poziom trudności w procesie absorpcji wsparcia	0,24	0,25	0,22	0,23	0,24	0,26	0,22	0,19	0,25	0,25	0,24	0,22	0,25	0,27	0,21	0,17
W tym:																
Trudności w fazie pozyskiwania wsparcia:	0,26	0,27	0,23	0,25	0,26	0,28	0,24	0,20	0,26	0,27	0,26	0,21	0,28	0,29	0,24	0,16
trudności na etapie identyfikacji	0,32	0,33	0,30	0,29	0,33	0,33	0,33	0,30	0,30	0,31	0,30	0,27	0,32	0,34	0,24	0,27
trudności na etapie adaptacji	0,30	0,31	0,26	0,28	0,29	0,31	0,30	0,21	0,30	0,30	0,29	0,24	0,30	0,32	0,26	0,18
trudności na etapie aplikacji	0,30	0,31	0,28	0,30	0,29	0,32	0,27	0,25	0,27	0,28	0,28	0,22	0,30	0,31	0,27	0,22
trudności na etapie asymilacji	0,29	0,30	0,27	0,26	0,28	0,31	0,25	0,24	0,28	0,29	0,29	0,25	0,29	0,31	0,26	0,17
Trudności w fazie wykorzystania wsparcia:	0,26	0,27	0,24	0,25	0,25	0,28	0,23	0,23	0,26	0,26	0,25	0,30	0,25	0,27	0,21	0,22
trudności na etapie eksploatacji	0,28	0,29	0,26	0,25	0,28	0,32	0,22	0,26	0,28	0,28	0,28	0,31	0,28	0,30	0,24	0,22
trudności na etapie ewaluacji	0,29	0,29	0,27	0,28	0,28	0,30	0,26	0,28	0,30	0,29	0,29	0,35	0,28	0,31	0,23	0,24
trudności na etapie akumulacji	0,29	0,30	0,27	0,27	0,30	0,32	0,29	0,27	0,29	0,28	0,28	0,32	0,29	0,30	0,26	0,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-27. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania trudności w procesie absorpcji wsparcia w ocenie badanych firm z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Trudności	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang
Mikro	Trudności w procesie absorpcji ogółem	Polska	477,92	Polska	499,73	Polska	491,41
		Kraje postsoc.	443,75	Kraje PIGS	497,98	Kraje wiodące	445,51
	Trudności w fazie pozyskiwania	Polska	479,09	Polska	505,43	Polska	493,50
		Kraje postsoc.	431,18	Kraje PIGS	459,89	Kraje wiodące	428,06
	Trudności w fazie wykorzystania	Polska	475,01	Polska	489,48	Polska	487,04
		Kraje postsoc.	474,89	Kraje PIGS	566,40	Kraje wiodące	481,98
Mała	Trudności w procesie absorpcji ogółem	Polska	157,95	Polska	147,07	Polska	146,70
		Kraje postsoc.	126,00	Kraje PIGS	159,77	Kraje wiodące	106,65
	Trudności w fazie pozyskiwania	Polska	159,02	Polska	149,40	Polska	148,16
		Kraje postsoc.	121,78	Kraje PIGS	149,90	Kraje wiodące	97,88
	Trudności w fazie wykorzystania	Polska	155,66	Polska	144,76	Polska	143,85
		Kraje postsoc.	135,07	Kraje PIGS	169,54	Kraje wiodące	123,80
Średnia	Trudności w procesie absorpcji ogółem	Polska	65,04	Polska	58,16	Polska	58,69
		Kraje postsoc.	79,85	Kraje PIGS	89,63	Kraje wiodące	62,72
	Trudności w fazie pozyskiwania	Polska	66,16	Polska	58,26	Polska	59,22
		Kraje postsoc.	75,35	Kraje PIGS	88,90	Kraje wiodące	56,33
	Trudności w fazie wykorzystania	Polska	64,30	Polska	59,06	Polska	58,47
		Kraje postsoc.	82,81	Kraje PIGS	83,20	Kraje wiodące	65,33

Wielkość	Wyniki	Trudności w procesie absorpcji ogółem	Trudności w fazie pozyskiwania	Trudności w fazie wykorzystania
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocjalistycznych – Statystyki testu				
Mikro	U Manna-Whitneya	32623,000	31604,500	35145,000
	Z	-1,073	-1,505	-0,004
	Istotność	0,283	0,132	0,997
Mała	U Manna-Whitneya	5795,000	5537,500	6348,500
	Z	-2,554	-2,976	-1,645
	Istotność	0,011	0,003	0,100
Średnia	U Manna-Whitneya	1138,000	1259,500	1058,000
	Z	-1,761	-1,092	-2,201
	Istotność	0,078	0,275	0,028
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grupy PIGS – Statystyki testu				
Mikro	U Manna-Whitneya	56222,000	51270,500	47722,500
	Z	-0,065	-1,680	-2,838
	Istotność	0,948	0,093	0,005
Mała	U Manna-Whitneya	6283,000	6845,500	5726,000
	Z	-1,001	-0,039	-1,953
	Istotność	0,317	0,969	0,051
Średnia	U Manna-Whitneya	395,500	406,500	492,000
	Z	-3,204	-3,119	-2,459
	Istotność	0,001	0,002	0,014
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu				
Mikro	U Manna-Whitneya	40873,500	39058,000	44665,500
	Z	-1,576	-2,247	-0,174
	Istotność	0,115	0,025	0,862
Mała	U Manna-Whitneya	3446,000	3095,000	4132,000
	Z	-2,887	-3,625	-1,446
	Istotność	0,004	0,000	0,148
Średnia	U Manna-Whitneya	452,500	462,000	429,000
	Z	-0,343	-0,246	-0,583
	Istotność	0,732	0,806	0,560

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-28. Szczegółowe wyniki dotyczące profilu proabsorpcyjnego właścicieli/kierownictwa badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Profil proabsorpcyjny właścicieli / kierownictwa firmy	Firmy z Polski				Firmy z krajów postsoc.				Firmy z krajów PIKS				Firmy z krajów wiodących			
	Razem M	Mikro M	Małe M	Średnie M	Razem M	Mikro M	Małe M	Średnie M	Razem M	Mikro M	Małe M	Średnie M	Razem M	Mikro M	Małe M	Średnie M
Profil proabsorpcyjny właścicieli / kierownictwa firmy	0,66	0,64	0,68	0,77	0,70	0,65	0,72	0,77	0,67	0,65	0,67	0,75	0,67	0,66	0,70	0,67
W tym:																
Przedsiębiorczość i nastawienie na okazy	0,68	0,66	0,73	0,80	0,76	0,72	0,78	0,85	0,69	0,68	0,68	0,82	0,73	0,73	0,68	0,84
Nastawienie na współpracę i otwarcie firmy na kontakty z otoczeniem	0,75	0,74	0,76	0,80	0,76	0,72	0,78	0,84	0,68	0,67	0,69	0,76	0,72	0,72	0,73	0,73
Podjęcie skalkulowanego ryzyka w trakcie prowadzenia firmy	0,70	0,68	0,71	0,76	0,74	0,68	0,78	0,80	0,72	0,72	0,71	0,77	0,69	0,68	0,72	0,70
Pozytywna samoocena i wysokie poczucie własnej skuteczności	0,71	0,69	0,74	0,80	0,73	0,73	0,73	0,74	0,70	0,69	0,74	0,70	0,75	0,74	0,78	0,77
Pozytywne doświadczenia z wcześniejszych absorpcji wsparcia	0,47	0,45	0,48	0,69	0,48	0,40	0,54	0,62	0,52	0,50	0,52	0,68	0,45	0,42	0,58	0,31
Profil proabsorpcyjny właścicieli/kierownictwa firmy	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Profil proabsorpcyjny właścicieli/kierownictwa firmy	0,24	0,24	0,23	0,23	0,22	0,25	0,19	0,17	0,21	0,22	0,20	0,19	0,22	0,22	0,23	0,15
W tym:																
Przedsiębiorczość i nastawienie na okazy	0,30	0,31	0,28	0,27	0,28	0,31	0,27	0,17	0,26	0,27	0,26	0,18	0,29	0,28	0,32	0,18
Nastawienie na współpracę i otwarcie firmy na kontakty z otoczeniem	0,29	0,29	0,28	0,29	0,26	0,31	0,23	0,18	0,27	0,28	0,26	0,26	0,27	0,28	0,26	0,23
Podjęcie skalkulowanego ryzyka w trakcie prowadzenia firmy	0,29	0,30	0,28	0,25	0,27	0,32	0,22	0,18	0,25	0,25	0,27	0,21	0,29	0,30	0,28	0,24
Pozytywna samoocena i wysokie poczucie własnej skuteczności	0,27	0,27	0,25	0,25	0,25	0,28	0,24	0,23	0,24	0,25	0,21	0,27	0,25	0,27	0,23	0,22
Pozytywne doświadczenia z wcześniejszych absorpcji wsparcia	0,37	0,37	0,37	0,33	0,37	0,37	0,36	0,35	0,32	0,31	0,32	0,31	0,36	0,35	0,38	0,26

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-29. Szczegółowe wyniki dotyczące poziomu nastawienia absorpcyjnego badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Nastawienie absorpcyjne	Firmy z Polski						Firmy z krajów post.soc.						Firmy z krajów PGS						Firmy z krajów wiódących					
	Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie		
	M	Mikro	Małe	M	Mikro	Małe	M	Mikro	Małe	M	Mikro	Małe	M	Mikro	Małe	M	Mikro	Małe	M	Mikro	Małe	M	Mikro	Małe
Nastawienie absorpcyjne	0,40	0,39	0,41	0,54	0,45	0,41	0,48	0,50	0,40	0,41	0,40	0,40	0,58	0,37	0,34	0,45	0,25							
W tym:																								
Podjęcie wielu prób absorpcyjnych	0,36	0,33	0,38	0,53	0,40	0,35	0,46	0,44	0,38	0,35	0,39	0,65	0,30	0,28	0,36	0,20								
Wartość absorbowanego wsparcia w relacji do wielkości (wartości) firmy	0,37	0,36	0,36	0,45	0,43	0,38	0,48	0,44	0,39	0,36	0,40	0,52	0,33	0,31	0,41	0,20								
Systematyczność i wytrwałość w działalności absorpcyjnej	0,33	0,30	0,34	0,53	0,40	0,38	0,39	0,51	0,33	0,33	0,31	0,46	0,29	0,27	0,36	0,18								
Nastawienie na działalność innowacyjną	0,56	0,55	0,55	0,65	0,56	0,53	0,57	0,61	0,54	0,53	0,50	0,69	0,54	0,51	0,65	0,43								
Nastawienie absorpcyjne	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD								
Nastawienie absorpcyjne	0,25	0,24	0,25	0,26	0,29	0,29	0,27	0,33	0,24	0,23	0,25	0,22	0,25	0,24	0,26	0,25								
W tym:																								
Podjęcie wielu prób absorpcyjnych	0,32	0,31	0,32	0,33	0,34	0,32	0,34	0,36	0,30	0,30	0,28	0,31	0,30	0,29	0,34	0,29								
Wartość absorbowanego wsparcia w relacji do wielkości (wartości) firmy	0,33	0,34	0,32	0,31	0,35	0,35	0,35	0,35	0,30	0,29	0,32	0,31	0,33	0,31	0,36	0,32								
Systematyczność i wytrwałość w działalności absorpcyjnej	0,31	0,30	0,31	0,32	0,35	0,35	0,33	0,37	0,28	0,29	0,27	0,28	0,31	0,30	0,33	0,23								
Nastawienie na działalność innowacyjną	0,34	0,35	0,33	0,31	0,35	0,36	0,34	0,34	0,31	0,30	0,34	0,32	0,34	0,34	0,34	0,34								

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-30. Poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w badanej próbie w podziale na grupy krajów

Poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	Firmy z Polski			Firmy z krajów postoc.			Firmy z krajów PIKS			Firmy z krajów wiodących		
	Razem		Średnie	Razem		Średnie	Razem		Średnie	Razem		Średnie
	M	M		M	M		M	M		M	M	
Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	0,48	0,46	0,49	0,58	0,52	0,47	0,56	0,55	0,47	0,48	0,46	0,51
W tym:												
Obszar otoczenia	0,50	0,48	0,51	0,57	0,51	0,46	0,57	0,51	0,47	0,47	0,48	0,39
znajomość warunków absorpcji	0,45	0,44	0,47	0,54	0,47	0,43	0,52	0,47	0,43	0,44	0,44	0,31
ocena korzyści i zagrożeń absorpcyjnych	0,54	0,53	0,56	0,61	0,55	0,49	0,62	0,55	0,50	0,51	0,51	0,46
Obszar zasobów	0,42	0,40	0,42	0,56	0,49	0,44	0,55	0,54	0,44	0,43	0,45	0,47
mobilizacja i koncentracja zasobów	0,43	0,41	0,45	0,56	0,52	0,45	0,60	0,53	0,43	0,43	0,43	0,46
zaangażowanie kierownictwa	0,40	0,38	0,40	0,56	0,47	0,42	0,50	0,53	0,43	0,41	0,47	0,47
Obszar społeczny	0,63	0,61	0,67	0,70	0,64	0,58	0,70	0,66	0,57	0,57	0,57	0,61
przywódtwo w procesie absorpcji	0,58	0,56	0,59	0,65	0,59	0,54	0,64	0,63	0,50	0,50	0,49	0,61
etyczna i społecznie odpowiedzialna absorpcja	0,69	0,66	0,76	0,75	0,68	0,63	0,75	0,69	0,64	0,65	0,65	0,61
Obszar systemu zarządzania	0,43	0,41	0,45	0,57	0,47	0,42	0,51	0,53	0,46	0,46	0,43	0,56
nakierowanie wsparcia na cele rozwojowe	0,45	0,43	0,46	0,58	0,48	0,43	0,52	0,55	0,46	0,45	0,46	0,55
dostosowanie wsparcia do sytuacji firmy	0,49	0,47	0,52	0,62	0,50	0,44	0,54	0,57	0,50	0,51	0,46	0,55
szybkość działań absorpcyjnych	0,37	0,34	0,38	0,53	0,44	0,40	0,46	0,48	0,42	0,42	0,38	0,59
Obszar organizacyjny	0,42	0,41	0,42	0,50	0,50	0,49	0,50	0,51	0,42	0,43	0,39	0,51
formalne organizacyjne rozwiązania proabsorpcyjne	0,46	nd.	0,42	0,54	0,49	nd.	0,47	0,53	0,44	nd.	0,41	0,55
nieformalne warunki proabsorpcyjne	0,42	0,41	0,42	0,46	0,50	0,49	0,53	0,49	0,41	0,43	0,37	0,46
Poziom strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	0,27	0,27	0,26	0,26	0,25	0,27	0,22	0,24	0,23	0,24	0,24	0,16
W tym:												
Obszar otoczenia	0,30	0,30	0,28	0,28	0,30	0,33	0,28	0,25	0,27	0,27	0,29	0,20
znajomość warunków absorpcji	0,32	0,32	0,31	0,30	0,33	0,35	0,33	0,28	0,29	0,30	0,29	0,19
ocena korzyści i zagrożeń absorpcyjnych	0,32	0,33	0,29	0,29	0,32	0,35	0,29	0,29	0,30	0,29	0,32	0,26
Obszar zasobów	0,30	0,30	0,30	0,30	0,27	0,29	0,27	0,22	0,28	0,27	0,29	0,22
mobilizacja i koncentracja zasobów	0,32	0,32	0,31	0,30	0,31	0,31	0,31	0,25	0,29	0,29	0,30	0,26
zaangażowanie kierownictwa	0,33	0,33	0,32	0,32	0,32	0,33	0,32	0,26	0,31	0,30	0,33	0,28
Obszar społeczny	0,34	0,35	0,31	0,31	0,31	0,33	0,28	0,28	0,30	0,30	0,31	0,23
przywódtwo w procesie absorpcji	0,37	0,38	0,35	0,34	0,34	0,36	0,33	0,30	0,34	0,34	0,34	0,31
etyczna i społecznie odpowiedzialna absorpcja	0,38	0,39	0,34	0,33	0,36	0,39	0,33	0,32	0,35	0,35	0,29	0,37
Obszar systemu zarządzania	0,31	0,31	0,33	0,31	0,31	0,32	0,30	0,29	0,27	0,28	0,27	0,22
nakierowanie wsparcia na cele rozwojowe	0,36	0,36	0,37	0,36	0,35	0,34	0,36	0,32	0,32	0,33	0,32	0,25
dostosowanie wsparcia do sytuacji firmy	0,37	0,37	0,37	0,32	0,34	0,35	0,33	0,33	0,32	0,33	0,32	0,27
szybkość działań absorpcyjnych	0,33	0,32	0,34	0,34	0,35	0,37	0,33	0,30	0,32	0,32	0,30	0,29
Obszar organizacyjny	0,35	0,36	0,32	0,30	0,32	0,36	0,28	0,28	0,31	0,31	0,28	0,20
formalne organizacyjne rozwiązania proabsorpcyjne	0,34	nd.	0,35	0,31	0,33	nd.	0,34	0,30	0,31	nd.	0,31	0,28
nieformalne warunki proabsorpcyjne	0,35	0,36	0,35	0,33	0,34	0,36	0,32	0,33	0,33	0,33	0,34	0,26

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-31. Szczegółowe wyniki poziomu wiedzy proabsorpcyjnej badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Poziom i komponenty wiedzy proabsorpcyjnej badanych przedsiębiorstw	Firmy z Polski				Firmy z krajów postsoc.				Firmy z krajów PIGS				Firmy z krajów wiodących			
	Razem		Średnie		Razem		Średnie		Razem		Średnie		Razem		Średnie	
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Poziom wiedzy proabsorpcyjnej	0,51	0,50	0,51	0,62	0,57	0,54	0,60	0,58	0,52	0,51	0,53	0,55	0,53	0,52	0,57	0,56
W tym:																
Monitoring otoczenia nastawiony na zbieranie informacji przydatnych w procesie absorpcji wsparcia	0,36	0,35	0,35	0,50	0,49	0,45	0,52	0,54	0,42	0,40	0,45	0,46	0,39	0,38	0,40	0,46
Observacje innych podmiotów i wykorzystywanie ich doświadczeń związanych z absorpcją wsparcia	0,39	0,38	0,37	0,49	0,47	0,43	0,51	0,52	0,43	0,42	0,44	0,52	0,41	0,41	0,39	0,48
Wykorzystywanie własnych doświadczeń wynikających z wcześniejszych działań absorpcyjnych	0,53	0,51	0,53	0,68	0,56	0,52	0,62	0,58	0,54	0,53	0,57	0,50	0,54	0,51	0,58	0,60
Warunki do zachowywania wiedzy w firmie	0,62	0,62	0,62	0,70	0,66	0,63	0,71	0,63	0,60	0,58	0,62	0,62	0,67	0,66	0,73	0,64
Warunki do dzielenia się wiedzą w firmie	0,67	0,68	0,65	0,71	0,65	0,65	0,65	0,64	0,61	0,63	0,56	0,66	0,66	0,63	0,75	0,61
Poziom i komponenty wiedzy proabsorpcyjnej badanych przedsiębiorstw	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Poziom wiedzy proabsorpcyjnej	0,26	0,26	0,24	0,25	0,25	0,28	0,22	0,25	0,24	0,24	0,25	0,20	0,25	0,27	0,21	0,22
W tym:																
Monitoring otoczenia nastawiony na zbieranie informacji przydatnych w procesie absorpcji wsparcia	0,33	0,33	0,31	0,33	0,33	0,35	0,29	0,34	0,30	0,30	0,31	0,25	0,32	0,33	0,32	0,27
Observacje innych podmiotów i wykorzystywanie ich doświadczeń związanych z absorpcją wsparcia	0,31	0,32	0,29	0,30	0,32	0,35	0,30	0,29	0,29	0,29	0,30	0,27	0,32	0,33	0,33	0,23
Wykorzystywanie własnych doświadczeń wynikających z wcześniejszych działań absorpcyjnych	0,36	0,36	0,34	0,31	0,33	0,36	0,30	0,30	0,30	0,30	0,28	0,30	0,33	0,34	0,33	0,18
Warunki do zachowywania wiedzy w firmie	0,33	0,33	0,32	0,29	0,30	0,32	0,27	0,27	0,30	0,30	0,30	0,28	0,30	0,31	0,28	0,29
Warunki do dzielenia się wiedzą w firmie	0,31	0,32	0,31	0,26	0,31	0,34	0,29	0,28	0,30	0,30	0,32	0,25	0,31	0,33	0,25	0,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-32. Szczegółowe wyniki poziomu elastyczności proabsorpcyjnej badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Poziom i komponenty elastyczności proabsorpcyjnej badanych przedsiębiorstw	Firmy z Polski						Firmy z krajów postoc.						Firmy z krajów PIGS						Firmy z krajów wiodących					
	Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie		
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Poziom elastyczności proabsorpcyjnej	0,50	0,48	0,54	0,62	0,54	0,53	0,56	0,56	0,51	0,50	0,51	0,57	0,47	0,46	0,52	0,46	0,46	0,46	0,50	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46
W tym:																								
Zdolność do łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych	0,48	0,47	0,49	0,61	0,54	0,51	0,54	0,61	0,48	0,48	0,48	0,51	0,47	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46	0,50	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46
Zdolność do szybkiego dostosowywania się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia	0,50	0,47	0,53	0,62	0,56	0,53	0,58	0,57	0,49	0,48	0,51	0,57	0,52	0,52	0,52	0,46	0,46	0,46	0,50	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46
Dążenie do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie	0,48	0,45	0,51	0,64	0,52	0,50	0,53	0,54	0,49	0,49	0,49	0,52	0,41	0,39	0,45	0,43	0,43	0,43	0,50	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46
Zdolność do modyfikacji struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z absorpcją wsparcia	0,59	nd.	0,58	0,63	0,56	nd.	0,57	0,54	0,48	nd.	0,44	0,63	0,50	nd.	0,51	0,44	0,44	0,44	0,50	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46
Posiadanie rezerw zasobowych, które można wykorzystać w działaniach absorpcyjnych	0,41	0,38	0,49	0,56	0,47	0,43	0,51	0,48	0,46	0,43	0,52	0,52	0,37	0,34	0,44	0,39	0,39	0,39	0,50	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46
Zdolność do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe	0,55	0,53	0,58	0,64	0,56	0,56	0,57	0,57	0,56	0,54	0,57	0,64	0,52	0,50	0,57	0,61	0,61	0,61	0,50	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46
Nastawienie na identyfikację i wykorzystywanie okazji rynkowych	0,58	0,56	0,61	0,67	0,62	0,63	0,62	0,62	0,58	0,58	0,59	0,57	0,55	0,52	0,64	0,58	0,58	0,58	0,50	0,48	0,49	0,36	0,46	0,46
Poziom i komponenty elastyczności proabsorpcyjnej badanych przedsiębiorstw	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Poziom elastyczności proabsorpcyjnej	0,26	0,27	0,24	0,25	0,24	0,26	0,22	0,24	0,21	0,20	0,24	0,18	0,26	0,26	0,28	0,17	0,17	0,17	0,26	0,26	0,28	0,17	0,17	0,17
W tym:																								
Zdolność do łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych	0,33	0,33	0,32	0,31	0,31	0,34	0,30	0,25	0,28	0,28	0,29	0,31	0,32	0,33	0,32	0,22	0,22	0,22	0,32	0,33	0,32	0,22	0,22	0,22
Zdolność do szybkiego dostosowywania się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia	0,33	0,33	0,31	0,29	0,31	0,33	0,31	0,30	0,29	0,29	0,28	0,32	0,33	0,33	0,35	0,30	0,30	0,30	0,32	0,33	0,33	0,30	0,30	0,30
Dążenie do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie	0,34	0,34	0,33	0,32	0,32	0,34	0,30	0,30	0,30	0,30	0,32	0,32	0,33	0,33	0,35	0,31	0,31	0,31	0,33	0,33	0,33	0,30	0,30	0,30
Zdolność do modyfikacji struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z absorpcją wsparcia	0,32	nd.	0,32	0,31	0,31	nd.	0,32	0,31	0,30	nd.	0,31	0,25	0,34	nd.	0,36	0,30	0,30	0,30	0,34	0,33	0,33	0,30	0,30	0,30
Posiadanie rezerw zasobowych, które można wykorzystać w działaniach absorpcyjnych	0,33	0,33	0,32	0,31	0,32	0,34	0,30	0,31	0,28	0,27	0,31	0,22	0,35	0,35	0,36	0,31	0,31	0,31	0,35	0,35	0,36	0,31	0,31	0,31
Zdolność do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe	0,33	0,33	0,31	0,27	0,29	0,30	0,28	0,27	0,24	0,23	0,26	0,22	0,32	0,33	0,33	0,18	0,18	0,18	0,32	0,33	0,33	0,18	0,18	0,18
Nastawienie na identyfikację i wykorzystywanie okazji rynkowych	0,32	0,33	0,30	0,27	0,29	0,30	0,28	0,27	0,25	0,24	0,26	0,22	0,33	0,34	0,31	0,22	0,22	0,22	0,33	0,33	0,34	0,22	0,22	0,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-33. Szczegółowe wyniki poziomu relacji proabsorpcyjnych badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Poziom i komponenty relacji proabsorpcyjnych badanych firm	Firmy z Polski						Firmy z krajów podsoc.						Firmy z krajów PGS						Firmy z krajów wiódących					
	Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie			Razem			Średnie		
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Poziom relacji proabsorpcyjnych	0,38	0,35	0,40	0,51	0,42	0,39	0,42	0,49	0,42	0,42	0,39	0,51	0,46	0,44	0,49	0,52								
W tym:																								
Rozwój długoterminowych relacji z instytucjami tworzącymi system wsparcia MSP	0,32	0,28	0,36	0,51	0,40	0,36	0,40	0,53	0,43	0,43	0,40	0,49	0,45	0,44	0,47	0,58								
Zdolność oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia potrzeb rozwojowych firmy	0,47	0,45	0,49	0,62	0,51	0,47	0,54	0,55	0,46	0,45	0,44	0,54	0,53	0,50	0,60	0,55								
Rozwój relacji sieciowych ułatwiający absorpcję wsparcia	0,31	0,29	0,32	0,43	0,35	0,34	0,32	0,48	0,41	0,41	0,40	0,47	0,47	0,45	0,50	0,54								
Zaangażowanie lub poparcie dla lobbingu organizacji branżowych	0,28	0,26	0,28	0,38	0,29	0,27	0,31	0,33	0,35	0,34	0,31	0,59	0,35	0,33	0,38	0,52								
Wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami	0,51	0,49	0,53	0,61	0,52	0,51	0,52	0,58	0,44	0,45	0,42	0,45	0,48	0,48	0,50	0,42								
Poziom i komponenty relacji proabsorpcyjnych badanych firm	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD								
Poziom relacji proabsorpcyjnych	0,25	0,25	0,24	0,26	0,26	0,27	0,24	0,24	0,26	0,26	0,25	0,24	0,27	0,29	0,24	0,24								
W tym:																								
Rozwój długoterminowych relacji z instytucjami tworzącymi system wsparcia MSP	0,33	0,31	0,34	0,35	0,35	0,36	0,34	0,33	0,32	0,33	0,31	0,33	0,36	0,37	0,35	0,32								
Zdolność oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia potrzeb rozwojowych firmy	0,34	0,34	0,33	0,32	0,33	0,34	0,33	0,30	0,32	0,32	0,32	0,31	0,35	0,36	0,32	0,33								
Rozwój relacji sieciowych ułatwiający absorpcję wsparcia	0,31	0,31	0,31	0,34	0,33	0,35	0,31	0,30	0,32	0,33	0,32	0,26	0,37	0,38	0,36	0,39								
Zaangażowanie lub poparcie dla lobbingu organizacji branżowych	0,31	0,31	0,31	0,32	0,32	0,32	0,35	0,26	0,32	0,31	0,32	0,31	0,34	0,34	0,35	0,38								
Wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami	0,35	0,35	0,33	0,31	0,33	0,35	0,34	0,26	0,31	0,32	0,31	0,30	0,35	0,37	0,32	0,25								

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

abela Z-34. Szczegółowe wyniki poziomu wprowadzania zmian proabsorpcyjnych w badanych firmach sektora MSP w podziale na grupy krajów

Poziom i komponenty wprowadzania zmian proabsorpcyjnych badanych przedsiębiorstw	Firmy z Polski			Firmy z krajów postoc.			Firmy z krajów PIGS			Firmy z krajów wiodących		
	Razem M	Mikro M	Małe M	Srednie M	Mikro M	Małe M	Srednie M	Razem M	Mikro M	Małe M	Razem M	Srednie M
Poziom wprowadzania zmian proabsorpcyjnych	0,54	0,52	0,56	0,65	0,58	0,55	0,62	0,54	0,52	0,57	0,55	0,58
W tym:												
Obsługi procesów zmian w firmie i osiągniętych dzięki nim efektów	0,48	0,46	0,48	0,62	0,57	0,52	0,60	0,51	0,49	0,53	0,53	0,56
Zapewnienie przywództwa w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie	0,56	0,55	0,58	0,65	0,54	0,50	0,57	0,61	0,54	0,57	0,53	0,54
Angażowanie pracowników w proces wprowadzania zmian	0,54	0,52	0,57	0,65	0,60	0,60	0,59	0,64	0,54	0,57	0,59	0,61
Wyjaśnianie pracownikom i kadrze menedżerskiej działań związanych z absorpcją wsparcia	0,52	0,49	0,55	0,65	0,55	0,52	0,56	0,58	0,50	0,48	0,52	0,51
Otwartość firmy na zmiany sprzyjające działalności absorpcyjnej	0,61	0,60	0,60	0,70	0,63	0,63	0,64	0,63	0,61	0,59	0,57	0,56
Poziom i komponenty wprowadzania zmian proabsorpcyjnych badanych przedsiębiorstw	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
Poziom wprowadzania zmian proabsorpcyjnych	0,30	0,31	0,27	0,27	0,25	0,25	0,24	0,25	0,24	0,24	0,27	0,28
W tym:												
Obsługi procesów zmian w firmie i osiągniętych dzięki nim efektów	0,34	0,34	0,32	0,30	0,29	0,30	0,28	0,28	0,28	0,27	0,32	0,32
Zapewnienie przywództwa w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie	0,35	0,36	0,31	0,31	0,29	0,30	0,29	0,28	0,28	0,27	0,34	0,34
Angażowanie pracowników w proces wprowadzania zmian	0,35	0,36	0,31	0,30	0,29	0,30	0,28	0,26	0,28	0,28	0,34	0,33
Wyjaśnianie pracownikom i kadrze menedżerskiej działań związanych z absorpcją wsparcia	0,36	0,37	0,32	0,31	0,32	0,34	0,29	0,31	0,31	0,32	0,36	0,36
Otwartość firmy na zmiany sprzyjające działalności absorpcyjnej	0,34	0,35	0,32	0,29	0,30	0,33	0,27	0,27	0,30	0,29	0,34	0,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-35. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania poziomu determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w ocenie firm z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Determinanta	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang
Mikro	Wiedza proabsorpcyjna	Polska	472,54	Polska	497,99	Polska	485,21
		Kraje postsoc.	501,31	Kraje PIGS	509,61	Kraje wiodące	497,24
	Relacje proabsorpcyjne	Polska	472,41	Polska	490,57	Polska	478,02
		Kraje postsoc.	502,75	Kraje PIGS	559,13	Kraje wiodące	557,28
Mała	Wiedza proabsorpcyjna	Polska	473,04	Polska	500,89	Polska	484,33
		Kraje postsoc.	496,04	Kraje PIGS	490,22	Kraje wiodące	504,65
	Relacje proabsorpcyjne	Polska	143,85	Polska	148,12	Polska	137,74
		Kraje postsoc.	181,72	Kraje PIGS	155,34	Kraje wiodące	160,66
Średnia	Wiedza proabsorpcyjna	Polska	149,91	Polska	150,07	Polska	136,47
		Kraje postsoc.	157,79	Kraje PIGS	147,08	Kraje wiodące	168,28
	Relacje proabsorpcyjne	Polska	149,72	Polska	149,56	Polska	140,14
		Kraje postsoc.	158,52	Kraje PIGS	149,25	Kraje wiodące	146,16
Średnia	Wiedza proabsorpcyjna	Polska	68,97	Polska	63,31	Polska	59,93
		Kraje postsoc.	64,13	Kraje PIGS	52,57	Kraje wiodące	47,83
	Relacje proabsorpcyjne	Polska	68,44	Polska	61,93	Polska	58,90
		Kraje postsoc.	66,22	Kraje PIGS	62,50	Kraje wiodące	60,17
Średnia	Wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych	Polska	69,53	Polska	63,50	Polska	61,50
		Kraje postsoc.	61,87	Kraje PIGS	51,17	Kraje wiodące	28,94

Wielkość	Wyniki	Wiedza proabsorpcyjna	Relacje proabsorpcyjne	Wprowadzanie zmian proabsorpcyjnych
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocjalistycznych – Statystyki testu				
Mikro	U Manna-Whitneya	33022,500	32906,500	33449,500
	Z	-0,904	-0,953	-0,723
	Istotność	0,366	0,341	0,470
Mała	U Manna-Whitneya	5507,000	6967,000	6922,500
	Z	-3,026	-0,630	-0,703
	Istotność	0,002	0,529	0,482
Średnia	U Manna-Whitneya	1353,500	1410,000	1292,500
	Z	-0,575	-0,264	-0,911
	Istotność	0,565	0,792	0,362
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grupy PIGS – Statystyki testu				
Mikro	U Manna-Whitneya	55106,000	48668,000	55213,000
	Z	-0,429	-2,530	-0,394
	Istotność	0,668	0,011	0,694
Mała	U Manna-Whitneya	6535,500	6730,500	6854,500
	Z	-0,569	-0,236	-0,024
	Istotność	0,569	0,814	0,981
Średnia	U Manna-Whitneya	668,500	802,500	647,500
	Z	-1,094	-0,058	-1,256
	Istotność	0,274	0,954	0,209
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu				
Mikro	U Manna-Whitneya	44019,500	37774,500	43248,500
	Z	-0,413	-2,722	-0,698
	Istotność	0,680	0,006	0,485
Mała	U Manna-Whitneya	4033,500	3729,000	4613,500
	Z	-1,653	-2,293	-0,434
	Istotność	0,098	0,022	0,664
Średnia	U Manna-Whitneya	385,500	475,500	215,500
	Z	-1,028	-0,107	-2,768
	Istotność	0,304	0,914	0,006

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dodatkowe czynniki kształtujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	Firmy z Polski				Firmy z krajów postoc.				Firmy z krajów PI GS				Firmy z krajów wiodących							
	Razem		Male		Srednie		Mikro		Male		Srednie		Razem		Male		Mikro		Srednie	
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Umiejętność przygotowywania wniosków i dokumentacji wymaganej do absorpcji wsparcia	0,48	0,46	0,50	0,62	0,58	0,51	0,65	0,64	0,56	0,55	0,57	0,60	0,58	0,58	0,57	0,58	0,57	0,58	0,82	
Opinie o rzetelności firmy w zakresie wykorzystania wcześniejszych firm wsparcia	0,72	0,70	0,74	0,80	0,62	0,59	0,65	0,66	0,59	0,57	0,62	0,60	0,58	0,58	0,62	0,55	0,58	0,55	0,64	
Poziom kontroli skuteczności i efektywności rozwiązań przyjętych w firmie, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia	0,62	0,61	0,64	0,73	0,66	0,62	0,70	0,69	0,59	0,58	0,62	0,62	0,61	0,60	0,65	0,59	0,60	0,65	0,59	
Dodatkowe czynniki kształtujące strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	
Umiejętność przygotowywania wniosków i dokumentacji wymaganej do absorpcji wsparcia	0,30	0,30	0,30	0,27	0,33	0,35	0,29	0,29	0,30	0,30	0,29	0,31	0,33	0,33	0,34	0,26				
Opinie o rzetelności firmy w zakresie wykorzystania wcześniejszych firm wsparcia	0,31	0,32	0,30	0,26	0,32	0,32	0,34	0,30	0,28	0,28	0,28	0,27	0,31	0,30	0,34	0,26				
Poziom kontroli skuteczności i efektywności rozwiązań przyjętych w firmie, szczególnie w zakresie rachunku opłacalności wykorzystania wsparcia	0,30	0,31	0,27	0,25	0,26	0,29	0,23	0,19	0,24	0,23	0,24	0,26	0,30	0,30	0,28	0,29				

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-37. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania ocen dodatkowych (wyznaczonych przez ekspertów) czynników kształtujących strategiczne podejście do absorpcji wsparcia przez badane firmy z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Zmienna	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang	Grupa krajów	Średnia rang
Mikro	Przygotowywanie wniosków i dokumentacji	Polska	471,64	Polska	487,50	Polska	476,15
		Kraje postsoc.	511,06	Kraje PIGS	579,60	Kraje wiodące	572,86
		Polska	483,36	Polska	518,84	Polska	499,68
	Opinie o firmie	Kraje postsoc.	385,37	Kraje PIGS	370,40	Kraje wiodące	376,47
		Polska	142,71	Polska	145,80	Polska	138,08
		Kraje postsoc.	186,23	Kraje PIGS	165,14	Kraje wiodące	158,60
Mała	Przygotowywanie wniosków i dokumentacji	Polska	156,44	Polska	157,35	Polska	147,91
		Kraje postsoc.	132,00	Kraje PIGS	116,30	Kraje wiodące	99,36
		Polska	67,04	Polska	62,17	Polska	62,75
	Opinie o firmie	Kraje postsoc.	71,83	Kraje PIGS	60,80	Kraje wiodące	79,94
		Polska	72,55	Polska	65,86	Polska	60,81
		Kraje postsoc.	49,80	Kraje PIGS	34,23	Kraje wiodące	47,33

Wielkość	Wyniki	Przygotowywanie wniosków i dokumentacji	Opinie o firmie
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów postsocjalistycznych – Statystyki testu			
Mikro	U Manna-Whitneya	32233,500	27894,000
	Z	-1,238	-3,110
	Istotność	0,216	0,002
Mała	U Manna-Whitneya	5232,000	6161,000
	Z	-3,478	-1,966
	Istotność	0,001	0,049
Średnia	U Manna-Whitneya	1354,500	966,500
	Z	-0,570	-2,737
	Istotność	0,569	0,006
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów grupy PIGS – Statystyki testu			
Mikro	U Manna-Whitneya	46007,000	39636,500
	Z	-3,399	-5,524
	Istotność	0,001	0,000
Mała	U Manna-Whitneya	5977,000	4976,000
	Z	-1,524	-3,252
	Istotność	0,127	0,001
Średnia	U Manna-Whitneya	792,000	393,500
	Z	-0,139	-3,261
	Istotność	0,889	0,001
Porównanie firm z Polski z firmami z krajów wiodących – Statystyki testu			
Mikro	U Manna-Whitneya	36155,000	33692,500
	Z	-3,321	-4,270
	Istotność	0,001	0,000
Mała	U Manna-Whitneya	4116,000	3154,500
	Z	-1,480	-3,520
	Istotność	0,139	0,000
Średnia	U Manna-Whitneya	258,500	291,000
	Z	-2,581	-2,027
	Istotność	0,019	0,043

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-38. Szczegółowe wyniki poziomu korzyści wynikających z działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Podom korzyści rozwojowych z absorpcji wsparcia	Firmy z Polski						Firmy z krajów postoc.						Firmy z krajów PIGS						Firmy z krajów wiodących											
	Razem		Mikro		Małe		Średnie		Mikro		Małe		Średnie		Razem		Mikro		Małe		Średnie		Razem		Mikro		Małe		Średnie	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Podom korzyści ogółem, w tym: Korzyści zasobowe	0,51	0,50	0,54	0,59	0,52	0,47	0,55	0,55	0,47	0,52	0,55	0,55	0,55	0,54	0,58	0,46	0,43	0,54	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,46	0,43	0,54	0,53	0,53	0,53	
	0,49	0,47	0,52	0,58	0,48	0,42	0,54	0,52	0,42	0,54	0,52	0,52	0,52	0,51	0,60	0,46	0,43	0,51	0,51	0,60	0,46	0,46	0,43	0,51	0,51	0,53	0,53	0,53	0,53	
– dostęp do zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych	0,49	0,48	0,50	0,59	0,47	0,42	0,55	0,45	0,42	0,55	0,45	0,45	0,52	0,59	0,49	0,46	0,55	0,56	0,54	0,52	0,59	0,49	0,46	0,55	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	
– zwiększenie zdolności absorpcji innych form i instrumentów wsparcia	0,48	0,45	0,51	0,59	0,46	0,40	0,52	0,53	0,40	0,52	0,53	0,53	0,60	0,55	0,54	0,42	0,38	0,48	0,53	0,53	0,53	0,53	0,42	0,38	0,48	0,53	0,53	0,53	0,53	
– rozwój unikalnych zasobów kreujących przewagę konkurencyjną	0,51	0,50	0,53	0,56	0,51	0,45	0,57	0,58	0,45	0,57	0,58	0,55	0,54	0,55	0,64	0,47	0,46	0,50	0,50	0,55	0,64	0,47	0,46	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
Korzyści zakresu działania	0,53	0,51	0,55	0,60	0,53	0,50	0,56	0,59	0,50	0,56	0,59	0,57	0,57	0,56	0,57	0,47	0,43	0,56	0,57	0,57	0,57	0,47	0,43	0,56	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	
	0,54	0,52	0,57	0,61	0,57	0,53	0,61	0,59	0,55	0,61	0,59	0,55	0,55	0,52	0,60	0,48	0,44	0,55	0,60	0,52	0,60	0,48	0,44	0,55	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	
– wzrost innowacyjności	0,54	0,52	0,57	0,65	0,55	0,48	0,59	0,64	0,59	0,64	0,61	0,62	0,62	0,59	0,62	0,48	0,45	0,56	0,62	0,59	0,62	0,48	0,45	0,56	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	
– rozwój kapitału ludzkiego	0,50	0,48	0,54	0,61	0,57	0,52	0,63	0,62	0,52	0,63	0,62	0,62	0,63	0,61	0,63	0,53	0,50	0,61	0,63	0,63	0,64	0,53	0,50	0,61	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	
– wzrost elastyczności funkcjonowania	0,52	0,52	0,52	0,54	0,54	0,49	0,58	0,62	0,57	0,58	0,62	0,57	0,59	0,54	0,56	0,45	0,44	0,49	0,54	0,56	0,54	0,45	0,44	0,49	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	
– rozszerzenie skali działania	0,58	0,57	0,61	0,63	0,54	0,53	0,63	0,60	0,55	0,63	0,60	0,55	0,56	0,54	0,56	0,46	0,42	0,58	0,47	0,56	0,54	0,46	0,42	0,58	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	
– zabezpieczenie przed barierami rozwoju	0,47	0,46	0,49	0,53	0,43	0,43	0,41	0,44	0,51	0,51	0,55	0,44	0,43	0,43	0,57	0,58	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	
Korzyści ogólnogospodarcze – pozytywne oddziaływanie firmy na otoczenie	0,48	0,47	0,51	0,53	0,50	0,49	0,53	0,47	0,50	0,49	0,53	0,47	0,52	0,52	0,55	0,43	0,39	0,49	0,57	0,57	0,55	0,43	0,39	0,49	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	
Podom korzyści z absorpcji wsparcia	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
	0,26	0,26	0,24	0,23	0,26	0,28	0,22	0,25	0,26	0,25	0,28	0,28	0,28	0,25	0,28	0,25	0,24	0,25	0,28	0,28	0,28	0,25	0,25	0,24	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	
Podom korzyści ogółem, w tym: Korzyści zasobowe	0,28	0,29	0,27	0,24	0,28	0,30	0,25	0,27	0,28	0,27	0,29	0,28	0,27	0,29	0,30	0,28	0,27	0,30	0,30	0,29	0,30	0,28	0,28	0,27	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
– dostęp do zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych	0,32	0,33	0,31	0,27	0,34	0,36	0,32	0,29	0,31	0,32	0,29	0,31	0,32	0,31	0,31	0,33	0,33	0,32	0,31	0,32	0,31	0,33	0,33	0,32	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
– zwiększenie zdolności absorpcji innych form i instrumentów wsparcia	0,31	0,31	0,31	0,28	0,33	0,33	0,32	0,31	0,31	0,32	0,31	0,31	0,30	0,32	0,34	0,31	0,30	0,32	0,34	0,34	0,32	0,31	0,30	0,32	0,31	0,30	0,32	0,31	0,31	0,31
– rozwój unikalnych zasobów kreujących przewagę konkurencyjną	0,34	0,34	0,33	0,33	0,35	0,36	0,33	0,32	0,33	0,33	0,32	0,33	0,33	0,33	0,33	0,34	0,34	0,33	0,33	0,33	0,33	0,34	0,34	0,33	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
Korzyści zakresu działania	0,27	0,27	0,26	0,24	0,26	0,29	0,23	0,25	0,26	0,25	0,28	0,28	0,28	0,25	0,28	0,27	0,26	0,27	0,28	0,28	0,28	0,27	0,26	0,27	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
	0,31	0,32	0,31	0,29	0,31	0,34	0,29	0,28	0,31	0,34	0,29	0,28	0,31	0,30	0,34	0,32	0,33	0,32	0,33	0,32	0,33	0,32	0,33	0,32	0,33	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
– intensyfikacja rozwoju w wyznaczonym kierunku	0,33	0,33	0,33	0,30	0,33	0,35	0,31	0,30	0,32	0,33	0,30	0,32	0,32	0,33	0,33	0,35	0,34	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,34	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
– wzrost innowacyjności	0,33	0,33	0,33	0,31	0,29	0,33	0,36	0,30	0,30	0,33	0,30	0,32	0,32	0,32	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34
– rozwój kapitału ludzkiego	0,32	0,32	0,31	0,29	0,32	0,34	0,30	0,28	0,31	0,32	0,30	0,28	0,32	0,31	0,32	0,33	0,34	0,34	0,33	0,33	0,33	0,34	0,34	0,33	0,33	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
– wzrost elastyczności funkcjonowania	0,33	0,33	0,32	0,29	0,33	0,34	0,31	0,31	0,32	0,33	0,34	0,31	0,32	0,31	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,33	0,33	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
– rozszerzenie skali działania	0,33	0,33	0,33	0,32	0,29	0,33	0,34	0,31	0,31	0,32	0,34	0,31	0,31	0,32	0,31	0,32	0,31	0,32	0,31	0,32	0,31	0,32	0,34	0,33	0,33	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
– zabezpieczenie przed barierami rozwoju	0,32	0,33	0,30	0,31	0,32	0,35	0,30	0,27	0,30	0,32	0,35	0,30	0,27	0,30	0,29	0,30	0,29	0,30	0,29	0,30	0,29	0,31	0,30	0,30	0,30	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37
Korzyści ogólnogospodarcze – pozytywne oddziaływanie firmy na otoczenie	0,33	0,34	0,30	0,31	0,33	0,36	0,32	0,27	0,32	0,32	0,27	0,32	0,32	0,32	0,33	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,33	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-39. Szczegółowe wyniki poziomu zagrożeń wynikających z działalności absorpcyjnej badanych firm sektora MSP w podziale na grupy krajów

Poziom zagrożeń z absorpcji wsparcia		Firmy z Polski						Firmy z krajów postoc.						Firmy z krajów PTGS						Firmy z krajów wiódących					
		Razem			Mikro			M			M			M			M			Razem			Mikro		
		M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Poziom zagrożeń ogólnem, w tym:	– uzależnienie firmy od absorpcji wsparcia	0,23	0,24	0,21	0,23	0,30	0,31	0,28	0,28	0,23	0,23	0,24	0,23	0,23	0,39	0,39	0,39	0,56	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,15
	– ograniczenie autonomii podmiotu	0,21	0,22	0,18	0,21	0,23	0,24	0,23	0,23	0,23	0,23	0,24	0,23	0,23	0,39	0,38	0,38	0,56	0,12	0,14	0,14	0,14	0,10	0,10	0,03
	– ograniczenie autonomii podmiotu	0,25	0,25	0,24	0,24	0,35	0,37	0,33	0,33	0,33	0,33	0,37	0,33	0,33	0,41	0,39	0,40	0,56	0,22	0,20	0,24	0,24	0,26	0,26	0,26
Poziom zagrożeń z absorpcji wsparcia		SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
	Poziom zagrożeń ogólnem, w tym:	0,28	0,29	0,25	0,27	0,27	0,27	0,26	0,30	0,27	0,27	0,27	0,28	0,29	0,28	0,28	0,29	0,27	0,20	0,21	0,18	0,18	0,18	0,19	0,19
	– uzależnienie firmy od absorpcji wsparcia	0,30	0,31	0,26	0,28	0,29	0,28	0,31	0,29	0,34	0,33	0,34	0,33	0,36	0,31	0,20	0,22	0,18	0,20	0,22	0,18	0,20	0,22	0,18	0,03
	– ograniczenie autonomii podmiotu	0,32	0,32	0,30	0,29	0,34	0,34	0,33	0,34	0,31	0,31	0,34	0,31	0,31	0,31	0,30	0,29	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,38

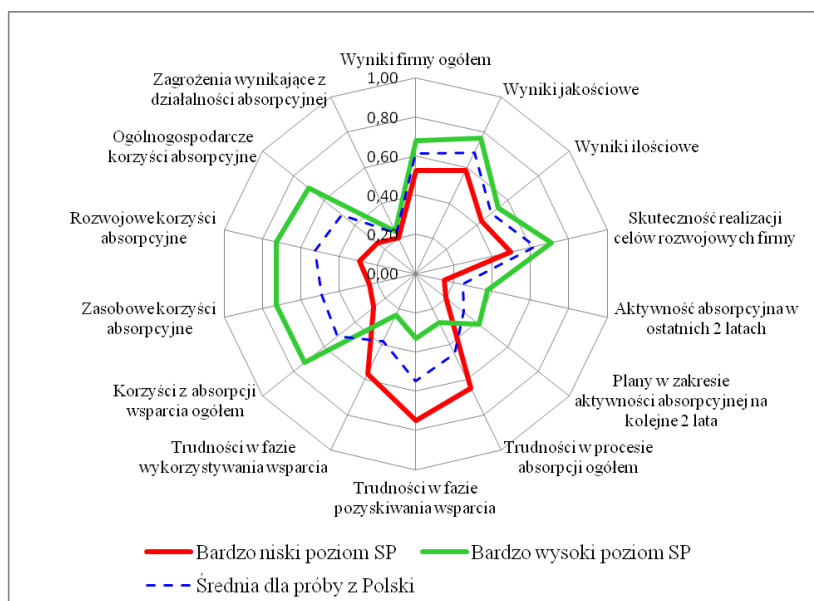
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-40. Wyniki testu U Manna-Whitneya dotyczące porównania zagrożeń z absorpcji wsparcia w badanych firmach z Polski oraz z pozostałych grup krajów

Wielkość	Zagrożenia	Grupa krajów	Srednia rang	Grupa krajów	Srednia rang	Grupa krajów	Srednia rang
Mikro	Poziom zagrożeń ogólnem	Polska / Kraje postoc.	467,21 / 558,52	Polska / Kraje PTGS	478,26 / 641,57	Polska / Kraje wiódące	490,32 / 454,63
	Uzależnienie od absorpcji wsparcia	Polska / Kraje postoc.	469,20 / 537,12	Polska / Kraje PTGS	477,62 / 645,57	Polska / Kraje wiódące	490,97 / 449,22
	Ograniczenie autonomii podmiotu	Polska / Kraje postoc.	466,39 / 567,26	Polska / Kraje PTGS	480,60 / 625,68	Polska / Kraje wiódące	488,45 / 469,90
Mała	Poziom zagrożeń ogólnem	Polska / Kraje postoc.	146,36 / 171,82	Polska / Kraje PTGS	139,28 / 192,72	Polska / Kraje wiódące	141,36 / 138,83
	Uzależnienie od absorpcji wsparcia	Polska / Kraje postoc.	149,52 / 159,33	Polska / Kraje PTGS	140,17 / 188,95	Polska / Kraje wiódące	144,23 / 121,56
	Ograniczenie autonomii podmiotu	Polska / Kraje postoc.	146,75 / 170,28	Polska / Kraje PTGS	140,38 / 188,04	Polska / Kraje wiódące	139,99 / 147,11
Średnia	Poziom zagrożeń ogólnem	Polska / Kraje postoc.	66,35 / 74,61	Polska / Kraje PTGS	57,12 / 97,17	Polska / Kraje wiódące	59,81 / 49,22
	Uzależnienie od absorpcji wsparcia	Polska / Kraje postoc.	66,96 / 72,17	Polska / Kraje PTGS	57,14 / 96,97	Polska / Kraje wiódące	60,89 / 36,28
	Ograniczenie autonomii podmiotu	Polska / Kraje postoc.	65,80 / 76,81	Polska / Kraje PTGS	57,88 / 91,70	Polska / Kraje wiódące	59,24 / 56,11

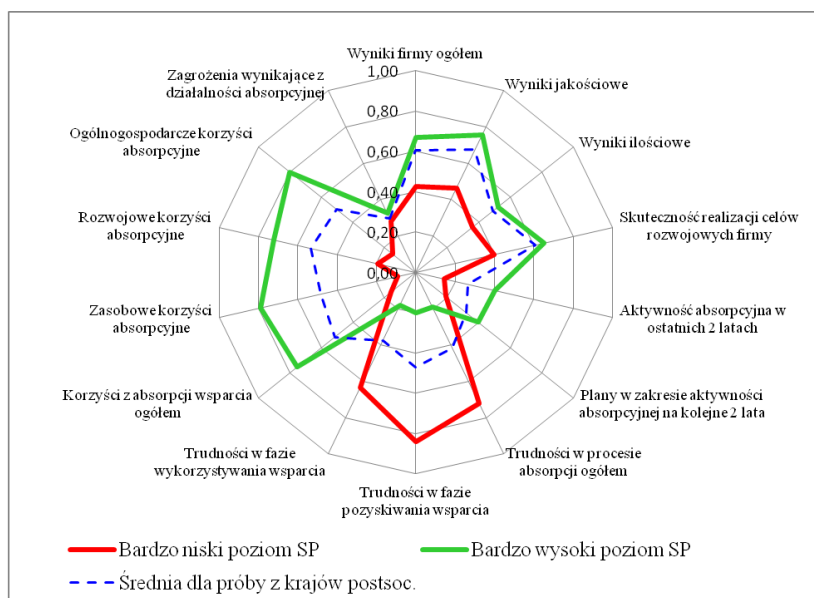
Wielkość	Wyniki	Porównanie badanych przedsiębiorstw z Polski z firmami					
		z krajów grupy postocjalicznych – Statystyki testu			z krajów wiódących – Statystyki testu		
		Zagrożenia ogólnem	Uzależnienie od wsparcia	Ograniczenie autonomii	Zagrożenia ogólnem	Uzależnienie od wsparcia	Ograniczenie autonomii
Mikro	U Manna-Whitneya	29388,500	30122,500	27681,000	37988,000	37431,500	40016,000
	Z	-2,884	-2,158	-3,199	-6,044	-6,260	-5,398
	Isobrość	0,004	0,031	0,001	0,000	0,000	0,218
Mała	U Manna-Whitneya	6111,000	6873,000	6205,000	4405,000	4620,000	4671,500
	Z	-2,045	-0,793	-1,895	-4,231	-3,882	-3,781
	Isobrość	0,041	0,428	0,058	0,000	0,000	0,085
Średnia	U Manna-Whitneya	1279,500	1345,500	1220,000	282,500	285,500	364,500
	Z	-0,985	-0,623	-1,315	-4,087	-4,076	-3,458

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



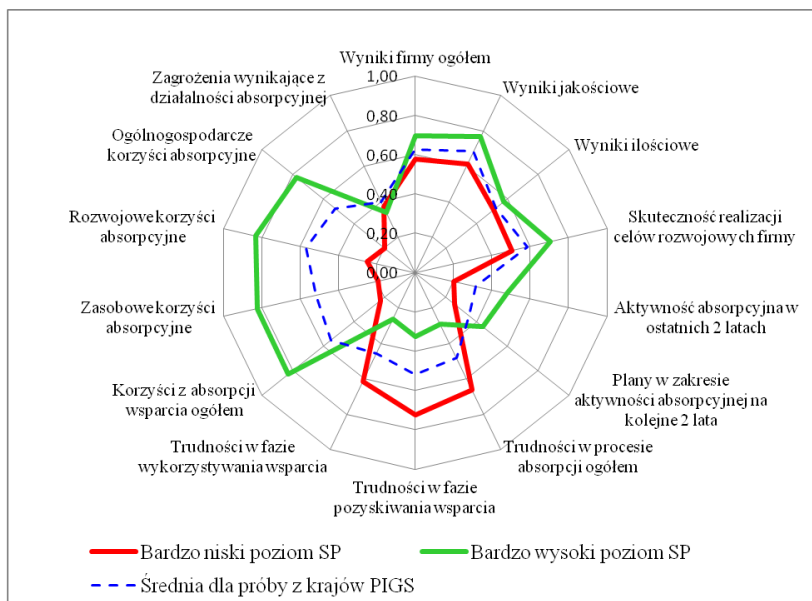
Rysunek Z-1. Porównanie wybranych charakterystyk działalności rozwojowej badanych firm sektora MSP z Polski o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

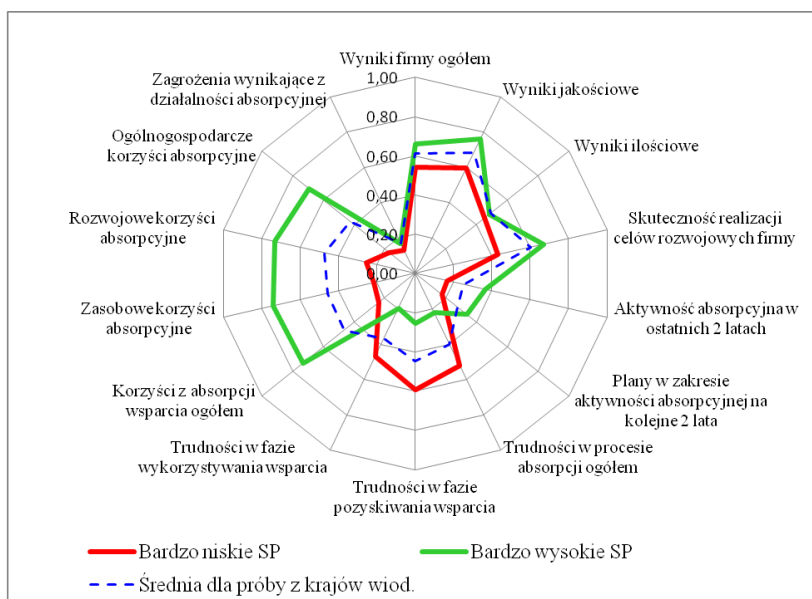


Rysunek Z-2. Porównanie wybranych charakterystyk działalności rozwojowej badanych firm sektora MSP z krajów postsocjalistycznych o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



Rysunek Z-3. Porównanie wybranych charakterystyk działalności rozwojowej badanych firm sektora MSP z krajów grupy PIGS o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



Rysunek Z-4. Porównanie wybranych charakterystyk działalności rozwojowej badanych firm sektora MSP z krajów wiodących o bardzo niskim i bardzo wysokim poziomie rozwoju strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela Z-41. Porównanie szczegółowych wartości wskaźników deklarowanego poziomu wyników działalności prowadzonej przez firmy analizowane w formie studiów przypadku z przeciętnymi wynikami ankietowanych firm sektora MSP z Polski

Wyniki badanych przedsiębiorstw	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Wyniki firmy ogółem	wysokie (0,74)	średnie (0,56)	wysokie (0,60)	wysokie (0,70)	średnie (0,50)	wysokie (0,64)	wysokie (0,78)	wysokie (0,68)	wysokie (0,67)
W tym:									
Wyniki ilościowe	wysokie (0,60)	niskie (0,30)	średnie (0,47)	średnie (0,57)	średnie (0,43)	średnie (0,52)	wysokie (0,63)	średnie (0,57)	średnie (0,58)
Wielkość obrotów firmy	0,60	0,40	0,51	0,70	0,40	0,56	0,70	0,65	0,63
Zwrot z inwestycji	0,80	0,20	0,55	0,50	0,40	0,55	0,60	0,50	0,57
Udział w rynku	0,40	0,30	0,35	0,50	0,50	0,43	0,60	0,55	0,54
Wyniki jakościowe	bardzo wysokie (0,82)	wysokie (0,71)	wysokie (0,68)	wysokie (0,78)	średnie (0,54)	wysokie (0,71)	bardzo wysokie (0,86)	wysokie (0,74)	wysokie (0,72)
Jakość produktów i usług	0,90	0,80	0,78	0,80	0,80	0,77	0,90	0,80	0,78
Zdolność do rozwoju produktów i usług	0,75	0,60	0,66	1,00	0,30	0,69	1,00	0,71	0,70
Praca zespołowa	0,90	0,70	0,60	0,70	0,50	0,70	0,80	0,73	0,70
Wydajność pracowników	0,85	0,65	0,65	0,70	0,60	0,68	0,80	0,67	0,69
Spółeczna odpowiedzialność firmy	0,70	0,80	0,69	0,70	0,50	0,70	0,80	0,81	0,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Tabela Z-42. Porównanie szczegółowych wskaźników poziomu nastawienia absorpcyjnego i subiektywnej oceny segmentu wsparcia w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi przedsiębiorstwami z Polski

Poziom nastawienia absorpcyjnego i jego kluczowych determinant	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Nastawienie absorpcyjne	bardzo wysokie (0,89)	wysokie (0,64)	niskie (0,39)	bardzo wysokie (0,93)	wysokie (0,63)	średnie (0,41)	bardzo wysokie (0,88)	wysokie (0,78)	średnie (0,54)
W tym:									
Podejmowanie wielu prób absorpcyjnych	1,00	0,60	0,33	1,00	0,60	0,38	1,00	0,75	0,53
Wartość absorbowanego wsparcia w relacji do wielkości firmy	0,80	0,70	0,36	1,00	0,40	0,36	0,60	0,65	0,45
Systematyczność i wytrwałość w działalności absorpcyjnej	1,00	0,40	0,30	0,70	0,50	0,34	0,90	0,75	0,53
Nastawienie na działalność innowacyjną	0,75	0,85	0,55	1,00	1,00	0,55	1,00	0,97	0,65
Subiektywna ocena segmentu wsparcia	wysoka (0,64)	niska (0,33)	niska (0,25)	wysoka (0,65)	średnia (0,44)	niska (0,28)	wysoka (0,62)	niska (0,30)	niska (0,38)
W tym:									
Warunki wsparcia w otoczeniu, dostosowane do możliwości i potrzeb MSP	0,65	0,50	0,23	0,70	0,30	0,28	0,70	0,20	0,37
Przykłady firm w otoczeniu, które wykorzystują wsparcie	0,80	0,50	0,37	1,00	0,63	0,38	0,80	0,30	0,48
Aktywność środowiska lokalnego w pozyskiwaniu wsparcia na rzecz MSP	0,65	0,30	0,26	0,70	0,50	0,28	0,60	0,55	0,40
Stabilność i długoterminowe nastawienie krajowego systemu wspierania MSP	0,60	0,15	0,20	0,50	0,40	0,25	0,60	0,30	0,35
Funkcjonowanie wielu różnych instytucji oferujących wsparcie w otoczeniu firmy	0,60	0,30	0,25	0,50	0,60	0,28	0,60	0,20	0,40
Działania informacyjno-promocyjne instytucji pomocowych	0,55	0,20	0,18	0,50	0,20	0,22	0,40	0,22	0,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Tabela Z-43. Porównanie szczegółowych wskaźników strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski

Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia i jego obszary	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Strategiczne podejście do absorpcji wsparcia	bardzo wysokie (0,86)	niskie (0,39)	średnie (0,46)	bardzo wysokie (0,92)	średnie (0,49)	średnie (0,49)	bardzo wysokie (0,93)	średnie (0,49)	średnie (0,58)
W tym:									
Obszar otoczenia	0,88	0,20	0,48	0,80	0,75	0,51	0,90	0,49	0,57
Znajomość warunków absorpcji	0,90	0,20	0,44	0,80	0,70	0,47	0,90	0,52	0,54
Ocena korzyści i zagrożeń absorpcyjnych	0,85	0,20	0,53	0,80	0,80	0,56	0,90	0,45	0,61
Obszar zasobów	0,95	0,43	0,40	1,00	0,81	0,42	0,95	0,25	0,56
Mobilizacja i koncentracja zasobów	0,90	0,40	0,41	1,00	0,80	0,45	1,00	0,40	0,56
Zaangażowanie kierownictwa i pracowników	1,00	0,45	0,38	1,00	0,82	0,40	0,90	0,10	0,56
Obszar społeczny	1,00	0,80	0,61	1,00	0,20	0,67	1,00	0,56	0,70
Przywództwo w procesie absorpcji	1,00	0,70	0,56	1,00	0,10	0,59	1,00	0,12	0,65
Etyczna i społecznie odpowiedzialna absorpcja wsparcia	1,00	0,90	0,66	1,00	0,30	0,76	1,00	1,00	0,75
Obszar zarządzania	0,73	0,30	0,41	0,93	0,55	0,45	0,90	0,75	0,57
Nakierowanie wsparcia na cele rozwojowe firmy	0,80	0,50	0,43	1,00	0,80	0,46	1,00	0,84	0,58
Dostosowanie wsparcia do sytuacji firmy	0,75	0,10	0,47	0,80	0,50	0,52	0,90	0,90	0,62
Szybkość działań absorpcyjnych	0,65	0,30	0,34	1,00	0,35	0,38	0,80	0,50	0,53
Obszar organizacyjny	0,70	0,10	0,41	0,80	0,12	0,42	0,87	0,29	0,50
Formalne rozwiązania organizacyjne sprzyjające absorpcji	nd	nd	nd	1,00	0,15	0,42	1,00	0,27	0,54
Nieformalne warunki proabsorpcyjne	0,70	0,10	0,41	0,70	0,10	0,42	0,80	0,30	0,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Tabela Z-44. Porównanie szczegółowych wskaźników kluczowych determinant strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski

Determinanty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Poziom wiedzy proabsorpcyjnej	bardzo wysoki (0,82)	niski (0,35)	średni (0,50)	bardzo wysoki (0,82)	wysoki (0,77)	średni (0,51)	bardzo wysoki (0,94)	niski (0,34)	wysoki (0,62)
W tym:									
Monitoring otoczenia nastawiony na zbieranie informacji przydatnych w procesie absorpcji wsparcia	0,75	0,20	0,35	1,00	0,60	0,35	0,90	0,10	0,50
Obserwacje innych podmiotów i wykorzystywanie ich doświadczeń związanych z absorpcją wsparcia	0,90	0,10	0,38	0,50	0,85	0,37	0,90	0,10	0,49
Wykorzystywanie własnych doświadczeń wynikających z wcześniejszych działań absorpcyjnych	1,00	0,50	0,51	1,00	0,80	0,53	1,00	0,27	0,68
Warunki do zachowywania wiedzy w firmie	0,75	0,55	0,62	0,80	0,80	0,62	1,00	0,60	0,70
Warunki do dzielenia się wiedzą w firmie	0,70	0,40	0,68	0,80	0,80	0,65	0,90	0,63	0,71
Poziom elastyczności proabsorpcyjnej	bardzo wysoki (0,83)	średni (0,46)	średni (0,48)	bardzo wysoki (0,86)	niski (0,39)	średni (0,54)	bardzo wysoki (0,90)	wysoki (0,71)	wysoki (0,62)
W tym:									
Zdolność do łączenia różnych form i instrumentów wsparcia w realizacji celów rozwojowych	1,00	0,60	0,47	0,80	0,15	0,49	1,00	0,88	0,61
Zdolność do szybkiego dostosowywania się do wymagań stawianych przez dawców wsparcia	0,90	0,30	0,47	0,80	0,40	0,53	0,60	0,75	0,62
Dążenie do rozwoju cech powszechnie premiowanych przy ubieganiu się o wsparcie	0,85	0,50	0,45	1,00	0,50	0,51	1,00	0,75	0,64
Zdolność do modyfikacji struktury organizacyjnej i zatrudnienia w związku z absorpcją wsparcia	nd	nd	nd	1,00	0,05	0,58	1,00	0,34	0,63
Posiadanie rezerw zasobowych, które można wykorzystać w działaniach absorpcyjnych	0,60	0,10	0,38	0,60	0,40	0,49	1,00	0,90	0,56
Zdolność do podejmowania działań wyprzedzających trendy rynkowe	0,70	0,50	0,53	0,80	0,60	0,58	0,90	0,65	0,64
Nastawienie na identyfikację i wykorzystywanie okazji rynkowych	0,95	0,75	0,56	1,00	0,60	0,61	0,80	0,71	0,67

Tabela 2-44 (cd.)

Determinanty strategicznego podejścia do absorpcji wsparcia	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Poziom relacji proabsorpcyjnych	wysoki (0,68)	niski (0,24)	niski (0,35)	bardzo wysoki (0,84)	wysoki (0,65)	niski (0,40)	bardzo wysoki (0,86)	wysoki (0,61)	średni (0,51)
W tym:									
Rozwój długoterminowych relacji z instytucjami tworzącymi system wsparcia MSP	0,70	0,10	0,28	1,00	0,70	0,36	0,80	0,20	0,51
Zdolność oceny i selekcji najważniejszych dawców wsparcia z punktu widzenia potrzeb rozwojowych firmy	0,85	0,30	0,45	1,00	0,80	0,49	1,00	0,67	0,62
Rozwój relacji sieciowych ułatwiający absorpcję wsparcia	0,70	0,20	0,29	0,70	0,50	0,32	1,00	1,00	0,43
Zaangażowanie lub poparcie dla lobbingu organizacji branżowych	0,30	0,10	0,26	1,00	0,34	0,28	0,60	0,35	0,38
Wykorzystywanie różnych technik negocjacyjnych i sposobów budowania więzi między partnerami	0,85	0,50	0,49	0,50	0,90	0,53	0,90	0,82	0,61
Poziom wprowadzania zmian proabsorpcyjnych	wysoki (0,79)	wysoki (0,68)	średni (0,52)	bardzo wysoki (0,80)	niski (0,29)	średni (0,56)	bardzo wysoki (0,92)	niski (0,38)	wysoki (0,65)
W tym:									
Obserwacje procesów zmian w firmie i osiągniętych dzięki nim efektów	0,70	0,80	0,46	0,60	0,75	0,48	0,90	0,60	0,62
Zapewnienie przywództwa w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie	0,90	0,90	0,55	0,80	0,30	0,58	1,00	0,65	0,65
Angażowanie pracowników w proces wprowadzania zmian	0,65	0,80	0,52	0,80	0,25	0,57	0,80	0,34	0,65
Wyjaśnianie pracownikom i kadrze menedżerskiej działań związanych z absorpcją wsparcia	0,80	0,50	0,49	0,80	0,05	0,55	0,90	0,10	0,65
Otwartość firmy na zmiany sprzyjające działalności absorpcyjnej	0,90	0,40	0,60	1,00	0,12	0,60	1,00	0,21	0,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Tabela Z-45. Porównanie szczegółowych wskaźników trudności w działalności absorpcyjnej firm badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski

	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Poziom trudności w procesie absorpcji wsparcia	niski (0,26)	średni (0,55)	średni (0,46)	niski (0,36)	średni (0,5)	średni (0,46)	niski (0,24)	średni (0,55)	niski (0,37)
W tym:									
Trudności w fazie pozyskiwania wsparcia:	niskie (0,30)	średnie (0,57)	średnie (0,53)	niskie (0,30)	niskie (0,38)	średnie (0,51)	niskie (0,37)	wysokie (0,67)	średnie (0,42)
Trudności na etapie identyfikacji	0,25	0,50	0,55	0,20	0,35	0,53	0,20	0,71	0,43
Trudności na etapie adaptacji	0,35	0,40	0,55	0,20	0,35	0,53	0,60	0,50	0,44
Trudności na etapie aplikacji	0,30	0,80	0,58	0,50	0,43	0,56	0,30	0,80	0,47
Trudności na etapie asymilacji	0,10	0,40	0,42	0,70	0,10	0,42	0,10	0,40	0,33
Trudności w fazie wykorzystania wsparcia:	niskie (0,24)	średnie (0,54)	niskie (0,38)	średnie (0,40)	wysokie (0,60)	niskie (0,38)	bardzo niskie (0,15)	średnie (0,46)	niskie (0,32)
Trudności na etapie eksploatacji	0,30	0,60	0,39	0,50	0,80	0,38	0,20	0,45	0,32
Trudności na etapie ewaluacji	0,30	0,65	0,39	0,20	1,00	0,40	0,20	0,50	0,35
Trudności na etapie akumulacji	0,25	0,50	0,36	0,20	0,50	0,37	0,10	0,47	0,29

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

Tabela Z-46. Porównanie szczegółowych wskaźników korzyści z działalności absorpcyjnej w firmach badanych w formie studiów przypadku z ankietowanymi podmiotami z Polski

Korzyści rozwojowe z działalności absorpcyjnej	Kompasja	Firma X	Przeciętnie dla ankietowanych firm mikro z Polski	Centrum Badań DNA	Firma Y	Przeciętnie dla ankietowanych firm małych z Polski	MakoLab	Firma Z	Przeciętnie dla ankietowanych firm średnich z Polski
Poziom korzyści ogółem	wysoki (0,78)	średni (0,49)	średni (0,50)	bardzo wysoki (0,81)	niski (0,35)	średni (0,54)	bardzo wysoki (0,81)	średni (0,49)	średni (0,59)
W tym:									
Korzyści zasobowe	bardzo wysokie (0,85)	średnie (0,50)	średnie (0,47)	bardzo wysokie (0,90)	niskie (0,35)	średnie (0,52)	bardzo wysokie (0,87)	niskie (0,31)	średnie (0,58)
Dostęp do zasobów niezbędnych do realizacji celów rozwojowych	1,00	0,60	0,48	1,00	0,53	0,50	0,70	0,60	0,59
Zwiększenie zdolności absorpcji innych form i instrumentów wsparcia	0,90	0,50	0,45	1,00	0,20	0,51	0,90	0,10	0,59
Rozwój unikalnych zasobów kreujących przewagę konkurencyjną	0,65	0,40	0,50	0,70	0,32	0,53	1,00	0,24	0,56
Korzyści zakresu działania	wysokie (0,79)	średnie (0,53)	średnie (0,51)	wysokie (0,78)	niskie (0,36)	średnie (0,55)	wysokie (0,78)	średnie (0,56)	średnie (0,60)
Intensyfikacja rozwoju firmy w wyznaczonym kierunku	1,00	0,65	0,52	0,70	0,56	0,57	0,70	0,70	0,61
Wzrost innowacyjności	1,00	0,50	0,52	1,00	0,22	0,57	0,90	0,73	0,65
Rozwój kapitału ludzkiego	0,55	0,40	0,48	0,50	0,50	0,54	1,00	0,30	0,61
Wzrost elastyczności funkcjonowania	0,70	0,60	0,52	1,00	0,10	0,52	0,80	0,50	0,54
Rozszerzenie skali działania	1,00	0,70	0,57	1,00	0,45	0,61	0,80	0,80	0,63
Zabezpieczenie przed barierami rozwoju	0,50	0,30	0,46	0,50	0,34	0,49	0,50	0,32	0,53
Pozytywne oddziaływanie firmy na otoczenie	średnie (0,50)	niskie (0,20)	średnie (0,47)	wysokie (0,70)	niskie (0,30)	średnie (0,51)	bardzo wysokie (0,80)	wysokie (0,60)	średnie (0,53)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych oraz odpowiedzi respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w formie studium przypadku.

SUMMARY

The main scientific objective of the study was determined as development of a conceptual model of the basic rules, determinants and effects of the strategic approach to support absorption in managing the development of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs). The following were devoted to implementation of the objective of the study:

1. **Expert studies** performed using 3-round Delphi method whose aim was operationalization of the variables of the conceptual model and its preliminary verification based on expert knowledge and intuition.
2. **A survey** on a sample of 1,741 micro, small and medium-sized enterprises, including the 1217 Polish entities and 524 companies from 21 other selected countries in the European Union. The primary objective of this part of the study was quantitative empirical verification of the proposed conceptual model.
3. **Research in the form of a case study** in 6 deliberately selected SME sector companies operating in Poland. The goal was qualitative (descriptive) presentation and comparison of the standard and anti-standard solutions used within the conceptual model developed.

The paper is divided into five main parts. The first one was devoted to the possibilities and directions of application of the potential of the environment in managing the development of SMEs. The second part of the paper focuses on theoretical grounds for support absorption in the development processes of the smallest operators. The third section presents the research methods used and defines the scope of empirical work carried out. The next part of the paper presents the results of a survey conducted on a sample of the SME sector companies in the European Union, and the last part presents the report on the empirical studies carried out in the form of a case study.

The issues undertaken in the paper are significant for those entrepreneurs who implement development plans through acquisition and exploitation (absorption) of the external support. Studies have shown that the SME sector companies pursue absorption activity with varying intensity. For companies with a strong commitment to this type of activity, it is recommended to adopt the proposed strategic approach to the absorption of support (along with the development of specific resources and skills shaping its level). According to the model, the orientation allows for significant intensification of the benefits which can be used in the processes of managing the development of the SME sector companies. The facilitation also includes the course of absorption activity without the necessity of a significant increase in its scope.

The appointment of rules and factors influencing the strategic approach to support absorption should be considered to be a particularly important result of the project **for the development of management sciences**, together with an indication and empirical verification of the effects of this approach for the development processes of the SMEs. The proposed approach is embedded in the framework of quantitative and qualitative specificity of SMEs and associated with the evolution of strategic thinking in the direction of a dynamic and proactive approach based on occasions and contextual analysis of the internal and external conditions of functioning of these entities. This is a contribution to the development of the concepts and models of management of development of micro, small and medium enterprises, which emphasize the importance of the interaction between the organization and its environment.

The analyses allowed for verification of 7 research hypotheses, thus significantly contributing to implementation of the objectives of the paper and to the answers to the research questions. The detailed findings and weaknesses (limitations) of research carried out and directions for further research are presented in the conclusion of the dissertation.



CHARAKTERYSTYKA ZAWODOWA AUTORA

Doktor inżynier Marek Matejun ukończył studia magisterskie na kierunku Zarządzanie i Marketing na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2001 roku, otrzymując dyplom z wyróżnieniem za pracę napisaną pod kierunkiem prof. dr. hab. Stefana Lachiewicza pt. „Analiza systemu wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej”. Rozprawa ta uzyskała w 2002 roku nagrodę Marszałka Województwa Łódzkiego za najlepszą pracę magisterską tematycznie związaną z województwem łódzkim.

Po roku doświadczeń w praktyce gospodarczej podjął pracę na stanowisku asystenta w Instytucie Zarządzania PŁ. Od początku jego zainteresowania naukowe koncentrowały się wokół przedsiębiorczości oraz problematyki zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Początkowo prace badawcze dotyczyły przede wszystkim wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w firmach sektora MSP oraz systemowych rozwiązań programowych i instytucjonalnych wspierających rozwój tej kategorii podmiotów gospodarczych. Efektem badań była rozprawa doktorska pt. „Rola outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw” napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. Stefana Lachiewicza i obroniona z wyróżnieniem na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2006 roku. Od grudnia tego roku dr M. Matejun pracuje na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania PŁ.

Główny nurt zainteresowań naukowych autora obejmuje zagadnienia związane z przedsiębiorczością i zarządzaniem rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, z uwzględnieniem specyfiki i różnorodności tej zbiorowości podmiotów gospodarczych. Dodatkowe obszary prowadzonych prac badawczych dotyczą wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania, zarządzania organizacjami publicznymi oraz metodologii nauk o zarządzaniu.

W ramach aktywności naukowej po uzyskaniu stopnia doktora M. Matejun w latach 2007-2015 był wykonawcą w 2 projektach naukowo-badawczych finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Narodowe Centrum Nauki oraz w 6 tematach badawczych realizowanych w ramach działalności podmiotowej Katedry Zarządzania PŁ. W latach 2011-2014 kierował projektem naukowo-badawczym na temat absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem firm sektora MSP finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki. Był także kierownikiem 2 projektów finansowanych ze środków Rektora oraz Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ. W latach 2010-2012 zrealizował własny projekt naukowy na temat wykorzystania studium przypadku w pracach badawczych z zakresu nauk o zarządzaniu, a w 2013 roku koordynował przebieg międzynarodowego projektu badawczego GUESSS na Politechnice Łódzkiej, prowadzonego we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego w Poznaniu oraz Center For Family Business Uniwersytetu w St. Gallen w Szwajcarii. Pełnił ponadto funkcje eksperckie w 3 zewnętrznych projektach finansowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki lub Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Autor rozwijał swoje zainteresowania badawcze w trakcie trzech staży naukowych, z których pierwszy odbył w 2012 roku w Pracowni Integracji Europejskiej i Prawa Gospodarczego na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Dwa kolejne staże odbyły się w 2013 roku w Katedrze Ekonomii Menedżerskiej, Strategii i Innowacji na Wydziale Ekonomii i Biznesu Katolickiego Uniwersytetu w Leuven (Belgia) oraz w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości w Ostrawie (Czechy). Obecnie zdobywa doświadczenia naukowo-badawcze w roli promotora pomocniczego w przewodzie doktorskim mgr inż. Karoliny Kapuścińskiej, która przygotowuje rozprawę pod kierunkiem prof. dr. hab. Stefana Lachiewicza na temat zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych.

Efektom prowadzonych prac badawczych jest 116 publikacji naukowych przygotowanych po uzyskaniu stopnia doktora, w tym autorstwo dwóch monografii, a także redakcja lub współredakcja 19 monografii. Wiele z opracowań zostało opublikowanych w ogólnopolskich czasopismach naukowych, takich jak: „Przegląd Organizacji”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, „Management”, „Marketing i Rynek”, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, a także w czasopismach zagranicznych. Jeden z artykułów został przyjęty do druku i obecnie oczekuje na publikację w czasopiśmie „E+M Management”, które znajduje się w bazie Web of Science i jest indeksowane na liście Journal Citations Report (JCR). Indeks H-Hircha cytowań publikacji autora zgodnie z danymi zawartymi w bazie Google Scholar i udostępnionymi w ramach programu Publish or Perish wynosi 3 (bez autocytowań). Doktor M. Matejun na podstawie systematycznego przeglądu literatury tworzy także własną bazę cytowań. Zindeksowano w niej ponad 60 publikacji, które łącznie były cytowane ponad 170 razy. Indeks H-Hircha obliczony w oparciu o te dane wynosi 6.

Do aktywności naukowej autora należy również zaliczyć udział w 45 konferencjach naukowych, w tym w czterech konferencjach międzynarodowych: w Indonezji (2011), we Włoszech (2013), w Argentynie (2013) oraz w Czechach (2014). Wygłosił na nich 14 referatów w języku polskim oraz 4 w języku angielskim. Pełnił również 5-krotnie funkcję przewodniczącego lub współprzewodniczącego sesji, w tym na konferencji międzynarodowej w Rzymie.

Doktor M. Matejun jest autorem 29 recenzji artykułów naukowych oraz 18 opinii o rozdziałach w monografiach. Na zaproszenie redakcji zagranicznych wykonywał recenzje dla czasopism znajdujących się w bazie Web of Science i indeksowanych na liście JCR, takich jak „International Small Business Journal” oraz „Journal of Small Business Management”. Opiniował też artykuły na konferencje organizowane przez Academy of Management w Johannesburgu w Republice Południowej Afryki w 2013 roku oraz w Filadelfii w Stanach Zjednoczonych w 2014 roku. W Polsce recenzował artykuły naukowe dla takich czasopismach, jak: „Nauki o Zarządzaniu”, „Journal of Operation Research and Decision”, „Marketing i Rynek” oraz „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”.

Doktor M. Matejun aktywnie działa w środowisku nauk o zarządzaniu. Jest członkiem międzynarodowych organizacji naukowych: Academy of Management (od 2011 roku) oraz European Council for Small Business and Entrepreneurship (od 2012 roku). Od 2007 roku jest członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Oddziale w Łodzi. Obecnie pełni tam funkcję sekretarza zarządu i redaktora naczelnego czasopisma „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, które znajduje się na liście B wykazu MNiSW. Jest również członkiem międzynarodowej sieci badawczej Social Science Research Network (SSRN).

W ramach aktywności w środowisku nauk o zarządzaniu autor był także członkiem 11 rad naukowych/programowych oraz 11 komitetów organizacyjnych konferencji naukowych. Przewodniczył pracom komitetu organizacyjnego IV Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu „Zarządzanie Rozwojem Organizacji” pod tytułem „Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw” zorganizowanej przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej w maju 2011 roku. Z jego inicjatywy, podczas tej konferencji została przygotowana wystawa plakatów na temat zarządzania rozwojem firm sektora MSP, na której zaprezentowano 18 prac przygotowanych przez pracowników naukowych z polskich ośrodków akademickich. Pełnił tu także funkcję współprzewodniczącego panelu praktyków na temat współpracy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu. Łącząc aktywność w środowisku nauk o zarządzaniu z osobistymi zainteresowaniami, dr M. Matejun opracował 17 projektów okładek monografii naukowych.

Autor aktywnie rozwija działania przedsiębiorcze i popularyzuje dorobek nauk o zarządzaniu wśród ludzi młodych. Od 2004 roku pełni funkcję opiekuna Studenckiego Koła Naukowego LBT „Ludzie-Biznes-Technologie” działającego przy Katedrze Zarządzania na Politechnice Łódzkiej. W ramach tej działalności zachęca studentów do prowadzenia prac badawczych oraz do aktywności publikacyjnej. Sprawował opiekę nad przygotowaniem 29 publikacji naukowych opracowanych przez członków Koła „LBT”, z których 6 zostało uhonorowanych nagrodami i wyróżnieniami na krajowych konferencjach naukowych.

Wyrazem współpracy z ruchem studenckim jest zapoczątkowanie w 2007 roku cyklu konferencji naukowych „Forum Młodych Menedżerów” skierowanych do studentów, doktorantów i pracowników z ośrodków akademickich całej Polski. Do tej pory odbyło się 5 konferencji z tego cyklu poświęconych m.in. współczesnym metodom i koncepcjom zarządzania, przedsiębiorczości, czy zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W ramach tych inicjatyw dr M. Matejun organizuje konkursy naukowe na najlepsze opracowania zgłoszone na konferencje oraz na najlepsze prezentacje referatów podczas obrad. W latach 2012-2013 oraz 2015 roku autor był ponadto członkiem Kapituły VII, VIII i X Edycji Ogólnopolskiego Konkursu pt. „Najlepsze Zajęcia z Przedsiębiorczości” organizowanego przez Fundację Studenckie Forum Business Centre Club dla uczniów szkół średnich.

Doktor M. Matejun prowadzi również działalność popularizatorską w internecie. W 2002 roku uruchomił stronę w języku polskim pod adresem www.matejun.pl, na której upowszechnia własne publikacje, autorskie koncepcje teoretyczne wypracowane w trakcie pracy naukowej, a także udostępnia studentom materiały w wersji elektronicznej do prowadzonych zajęć dydaktycznych. Od 2010 roku prowadzi stronę internetową w języku angielskim pod adresem www.matejun.com, dzięki której upowszechnia prowadzone prace badawcze na arenie międzynarodowej. Autor jest również zarejestrowanym wydawcą programu Google Books, w ramach którego udostępnia czytelnikom z całego świata 15 pełnych wersji monografii w języku polskim lub angielskim, wydanych w Katedrze Zarządzania PŁ.

Aktywność naukowa doktora M. Matejuna pozostaje w ścisłym związku z **działalnością na rzecz praktyki gospodarczej**. W latach 2002-2009 prowadził on własną działalność gospodarczą w zakresie usług rachunkowo-księgowych i konsultingu dla mikro oraz małych przedsiębiorstw przygotowując szereg ekspertyz i innych opracowań na zamówienie przedsiębiorców. W ramach prac naukowo-badawczych współpracował z takimi firmami sektora MSP, jak: MakoLab S.A., Centrum Badań DNA sp. z o.o.,

LTC sp. z o.o., czy „Kompasja”, jak również z instytucjami otoczenia małego biznesu, m.in. z Izbą Skarbową w Łodzi, Fundacją Rozwoju Przedsiębiorczości, Fundacją Inkubator, czy Łódzką Agencją Rozwoju Regionalnego. Jest twórcą i propagatorem inicjatyw „Firma Przyjazna Nauce”⁹⁰⁰ oraz „Lider Kapitału Ludzkiego”⁹⁰¹, w ramach których prowadzi badania naukowe oraz popularyzuje dorobek nauk o zarządzaniu wśród przedsiębiorców, a także menedżerów polskich i zagranicznych organizacji. W latach 2008-2014 autor brał udział w realizacji 3 projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Był m.in. ekspertem i doradcą w projekcie „Inkubator przedsiębiorczości młodych” realizowanym w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Był także członkiem zespołu opracowującego wnioski o dofinansowanie oraz studia wykonalności do przedsięwzięć inwestycyjnych w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko oraz Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Jego aktywność naukowa **wiąże się również ściśle z dydaktyką akademicką**. Autor prowadzi wykłady i ćwiczenia m.in. z takich przedmiotów, jak: podstawy zarządzania, koncepcje zarządzania, podejmowanie działalności gospodarczej, zarządzanie rozwojem małej firmy, finansowanie i wspomaganie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, czy rachunkowość i systemy podatkowe w firmach sektora MSP. Za swoje główne osiągnięcie dydaktyczne uznaje przygotowanie autorskiego programu zajęć kształtujących kompetencje w zakresie prowadzenia małej firmy. Jest redaktorem wydanego w 2012 roku podręcznika akademickiego poświęconego zarządzaniu firmami sektora MSP oraz autorem lub współautorem 8 rozdziałów w trzech innych podręcznikach z zakresu zarządzania. Jest promotorem 53 prac magisterskich, inżynierskich i licencjackich oraz recenzentem 45 prac dyplomowych studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ.

W ramach aktywności organizacyjnej M. Matejun pełni na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej funkcje Pełnomocnika Dziekana ds. Praktyk studenckich oraz członka Komisji Przetargowej, a w latach 2010-2012 był członkiem Rady Katedry Zarządzania PŁ.

Doktor M. Matejun w latach 2007-2014 został uhonorowany 6 nagrodami indywidualnymi II stopnia JM Rektora Politechniki Łódzkiej za osiągnięcia w działalności naukowej. Otrzymał również nagrodę międzynarodową za artykuł pt. „Use of Outsourcing in Creating the Intellectual Capital of Small and Medium-Sized Enterprises” przyznaną na konferencji Asia Pacific Business Innovation and Technology Management (APBITM) Conference, zorganizowanej przez APBITM Society na Bali w Indonezji w 2011 roku.

W 2013 roku otrzymał nagrodę zespołową I stopnia JM Rektora Politechniki Łódzkiej za osiągnięcia dydaktyczne, w tym szczególnie za współautorstwo podręcznika akademickiego „Podstawy zarządzania”. W 2007 roku został uhonorowany wyróżnieniem dla uśmiechniętego wykładowcy na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, natomiast w 2013 roku otrzymał wyróżnienie w plebiscycie „Najlepszy Nauczyciel Roku Akademickiego 2012/2013” na Wydziale Organizacji i Zarządzania PŁ. W 2013 roku otrzymał brązowy medal za długoletnią służbę przyznany przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

⁹⁰⁰ www.firmaprzyjaznanauce.pl (w jęz. polskim) oraz www.sciencefriendlycompany.org (w jęz. angielskim).

⁹⁰¹ www.liderkapitaluludzkiego.pl

