

R A P O R T Y      C A S E  
C A S E      R E P O R T S

*Centrum Analiz  
Społeczno-Ekonomicznych*



*Center for Social  
and Economic Research*

**Praca zbiorowa pod redakcją  
Richarda Woodwarda**

**Otoczenie instytucjonalne  
małych i średnich  
przedsiębiorstw**

*Warszawa, 1999*

*nr 25*

Prezentowane w serii "Raporty CASE" stanowiska merytoryczne wyrażają poglądy Autorów i niekoniecznie są zbieżne z oficjalnym stanowiskiem CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych.

Publikacja została przygotowana w ramach projektu "Sustaining Growth through Reform Consolidation" nr 181-A-00-97-00322 finansowanego przez Amerykańską Agencję do Spraw Rozwoju Międzynarodowego (USAID) i Fundację CASE.

DTP: CeDeWu – Centrum Doradztwa i Wydawnictw  
"Multi-Press" Sp. z o.o.

Projekt okładki – Agnieszka Natalia Bury

© CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych,  
Warszawa 1999

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu i postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

ISSN 1506-1647 ISBN 83-7178-174-1

Wydawca:

CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych

00-944 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12

tel.: (48 22) 622 66 27, 828 61 33

fax (48 22) 828 60 69

e-mail: case@case.com.pl

**Richard Woodward** urodzony w 1967 r., uzyskał stopień magistra z ekonomii na Pennsylvania State University w Stanach Zjednoczonych w 1992 r. Współpracuje z Fundacją Naukową CASE od 1994 r. Do głównych zainteresowań naukowych należą tematy prywatyzacji i własności pracowniczej w krajach postkomunistycznych oraz rozwoju samorządu i gospodarki na szczeblu lokalnym.

**Tomasz Klimczak** uzyskał stopień magistra inżyniera na Politechnice Warszawskiej w specjalności metrologia i automatyka. Pracował w Instytucie Podstawowych Problemów Techniki Polskiej Akademii Nauk w latach 1979–1994. Tytuł doktora nauk technicznych w specjalności metrologia uzyskał w 1990 r. W roku 1994 rozpoczął pracę w Funduszu Współpracy, zajmując się głównie problemami innowacji i transferu technologii do małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Od 1996 roku pracuje w Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Obecnie jest kierownikiem Jednostki Zarządzającej Programem finansowanym ze środków Phare - Rozwój Przedsiębiorczości w Polsce (STEP – Support To Entrepreneurship in Poland).

**Andrzej Dziurdzik** Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych. Studiował w szkole Nauk Politycznych i Administracji Publicznej, Victoria University, Wellington, Nowa Zelandia. Stypendysta Fulbrighta, Columbia University, Nowy Jork. W latach 1985 -1992 pracownik naukowy PAN, 1994–1995 zastępca kierownika programów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Funduszu Współpracy. Od 1996 roku Członek Zarządu, Zastępca Dyrektora Generalnego Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

**Jacek Klich**, doktor nauk ekonomicznych oraz doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Instytucie Zarządzania, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński. Prowadzi badania z zakresu dynamiki małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz systemów wsparcia dla tych firm w krajach zachodnich. Obszar zainteresowań badawczych obejmuje również instytucje sektora publicznego, w tym głównie zakładów opieki zdrowotnej.

**Tomasz Kiliański** ur. 1970 r. - absolwent Szkoły Głównej Handlowej, pracownik Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Specjalizuje się w problemach zarządzania finansowego przedsiębiorstw oraz rozwoju infrastruktury finansowania podmiotów gospodarczych. Autor lub współautor następujących publikacji i wydawnictw: "Fundusze poręczeń kredytowych dla małych i średnich przedsiębiorstw", "Fundusze gwarancji wzajemnych w Europie" oraz "Regionalne fundusze inwestycyjne".

**Krystyna Poznańska** otrzymała tytuł doktora ekonomii ze Szkoły Głównej Planowania i Statystyki w 1986 r. Jest obecnie pracownikiem naukowym Szkoły Głównej Handlowej. Jej głównymi zainteresowaniami naukowymi są przekształcenia gospodarcze w Polsce i innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, procesy innowacji w przedsiębiorstwie oraz problematyka małych i średnich przedsiębiorstw.

# Spis treści

**Richard Woodward**

**Rozdział 1.**

**Otoczenie instytucjonalne małych i średnich przedsiębiorstw: analiza i rekomendacje . . . 8**

**1. Wstęp . . . . . 8**

**2. Natura specyficznych problemów MŚP . . . . . 9**

**3. Sytuacja w Polsce: krótki przegląd . . . . . 11**

**4. Projekt badawczy . . . . . 14**

**5. Wnioski z projektu badawczego . . . . . 15**

5.1. Fundusze poręczeń wzajemnych w Biłgoraju i Dzierzgoniu . . . . . 15

5.2. Fundacja Inkubator w Łodzi . . . . . 15

5.3. Instytucje wspierające biznes w regionie krakowskim . . . . . 16

**6. Końcowe uwagi . . . . . 17**

**Bibliografia . . . . . 18**

**Tomasz Kiliański**

**Rozdział 2.**

**Fundusze poręczeń wzajemnych w Biłgoraju i Dzierzgoniu. Studium przypadku. . . . . 20**

**Wprowadzenie . . . . . 20**

**1. Fundusze poręczeń w gospodarce rynkowej . . . . . 21**

1.1. Warunki oraz charakter funkcjonowania funduszy poręczeń kredytowych . . . . . 21

1.2. Typologia funduszy poręczeniowych . . . . . 22

1.3. Fundusze poręczeń wzajemnych w Europie . . . . . 24

1.4. Fundusze poręczeń wzajemnych w Polsce . . . . . 25

**2. Fundusze poręczeń wzajemnych w Polsce – zarys oraz koncepcja uruchomienia . . . . . 26**

2.1. Instytucjonalne aspekty utworzenia FPW . . . . . 26

2.2. Dokumenty organizacyjne FPW . . . . . 29

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. Fundusze poręczeń wzajemnych w Polsce – rezultaty działalności oraz doświadczenia</b> | <b>30</b> |
| 3.1. Udzielone poręczenia   | 30        |
| 3.2. Marketing i rozwój FPW   | 31        |
| 3.3. Wpływ na gospodarkę lokalną  | 33        |
| <b>4. Podsumowanie</b>  | <b>34</b> |

**Andrzej Dziurdzik, Tomasz Klimczak**

**Rozdział 3.**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Fundacja Inkubator w Łodzi. Studium przypadku</b> | <b>36</b> |
|--|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. Wstęp</b>                              | <b>36</b> |
| 1.1. Cel studium przypadku                   | 36        |
| 1.2. Założenia, metodologia i zakres studium | 36        |
| 1.3. Kierunki oceny “na wejściu”             | 37        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2. Otoczenie na rzecz innowacyjności i transferu technologii</b> | <b>38</b> |
| 2.1. Strategie rozwoju a promocja innowacji i transferu technologii | 38        |
| 2.2. Najważniejsze modelowe instrumenty i ich insytucjonalizacja    | 39        |
| 2.3. Praktyka w Polsce – kompromis strategii i modeli?              | 39        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3. Łódzki inkubator przedsiębiorczości – opis</b>                       | <b>42</b> |
| 3.1. Ogólne informacje o łódzkim inkubatorze przedsiębiorczości            | 42        |
| 3.1.1. Historia inkubatora   | 42        |
| 3.1.2. Firmy w inkubatorze i usługi oferowane przez Inkubator              | 45        |
| 3.2. Opis działalności   | 45        |
| 3.2.1. Inkubator jako przedsiębiorstwo                                     | 46        |
| 3.2.2. Inkubator jako oferta dla firm                                      | 48        |
| 3.2.3. Inkubator jako narzędzie polityki gospodarczej regionu              | 50        |
| 3.3. Wspieranie transferu technologii do małych i średnich przedsiębiorstw | 51        |
| 3.3.1. Historia Centrum Transferu Technologii                              | 51        |
| 3.3.2. Podstawowa działalność Centrum Transferu Technologii                | 52        |
| 3.3.3. CTT jako organizator środowiska innowacyjnego w regionie łódzkim    | 52        |
| 3.3.4. Opracowywanie projektów innowacyjnych przez CTT                     | 53        |
| 3.3.5. Nowe tendencje w działalności CTT                                   | 53        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4. Ocena działalności Fundacji Inkubator</b>             | <b>53</b> |
| 4.1. Ocena organizacji – parametry układu instytucjonalnego | 53        |
| 4.1.1. Historia instytucji                                  | 53        |
| 4.1.2. Zarządzanie instytucją                               | 54        |
| 4.1.3. Warunki lokalowe, techniczne i biurowe               | 54        |
| 4.1.4. Współpraca z innymi organizacjami                    | 54        |
| 4.1.5. Związki z instytucjami naukowymi                     | 54        |
| 4.1.6. Procedury doboru beneficjentów                       | 54        |
| 4.1.7. Dostęp do finansowania dla MŚP                       | 55        |
| 4.2. Ocena wartości dodanej dla firm                        | 55        |
| 4.3. Ocena wartości dodanej dla regionu                     | 55        |

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| <b>Załączniki</b> | <b>57</b> |
|-------------------|-----------|

Jacek Klich, Krystyna Poznańska

Rozdział 4.

**Ośrodki wspierania biznesu w regionie krakowskim. Studium przypadku. . . . . 61**

**I. Wstęp . . . . . 61**

**2. Opis projektu . . . . . 64**

2.1. Cel projektu . . . . . 64

2.2. Badana próba . . . . . 66

2.3. Metoda . . . . . 66

**3. Podstawowe spostrzeżenia i wnioski . . . . . 67**

3.1. Ogólne informacje o OWB . . . . . 67

3.2. Geneza OWB . . . . . 68

3.3. Współpraca z innymi organizacjami . . . . . 69

3.4. Opis działalności/aktywności . . . . . 69

3.5. Ocena działalności . . . . . 75

**Richard Woodward**

## **Rozdział I.**

# **Otoczenie instytucjonalne małych i średnich przedsiębiorstw: analiza i rekomendacje**

### **I. Wstęp**

Dominacja najbardziej rozwiniętych gospodarek świata przez oligopole olbrzymich koncernów od lat 70. w coraz większym stopniu podważana jest przez mniejsze przedsiębiorstwa, uzyskujące coraz większy udział w rynkach coraz większej liczby krajów. Dzieje się tak dzięki wykorzystywaniu komparatywnej przewagi polegającej na większej elastyczności i braku biurokratyzacji w celu szybszego i bardziej dynamicznego reagowania na coraz szybciej zmieniające się warunki panujące na współczesnych rynkach globalnych [1]. Równocześnie politycy coraz większą wagę przywiązują do rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Polska nie stanowi tu wyjątku: w ciągu pierwszego dziesięciolecia polskiej transformacji postkomunistycznej powstało już sporo programów publicznych na rzecz rozwoju MŚP.

W gruncie rzeczy podejście neoliberalne leżące u podstaw dużej części polskiej polityki gospodarczej ostatniego dziesięciolecia (tak samo jak w trzech innych wiodących krajach transformacyjnych: Czech, Węgier i Estonii) traktuje rozwój gospodarczy w kategoriach bardzo indywidualistycznych. Zgodnie z takim rozumieniem rynku, każda osoba biorąca udział w grze gospodarczej gra – i optymalizuje wyniki gospodarcze – samotnie. Taki sposób traktowania funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw spowodował, iż w polityce akcentowano deregulację oraz programy mające na celu zwiększenie konkurencji i ułatwienie wejścia na rynek nowych, małych przedsiębiorstw (np. poprzez stworzenie inkubatorów przedsiębiorstw, funduszy gwarancyjnych oraz funduszy mikropożyczkowych, które mają ułatwić MŚP dostęp do zewnętrznych źródeł środków finansowych). Mało uwagi natomiast poświęcono różnego rodzaju podejściom zbiorowym bazującym na rozwijaniu stowarzyszeń i form współpracy, które nie ograniczają, a

nawet sprzyjają, konkurencyjności gospodarki. Nawet w przypadkach, gdy opracowanie programu wspierania MŚP motywowane było innego rodzaju myśleniem, w efekcie końcowym realizacja takiego programu odbywała się raczej zgodnie z panującym paradygmatem niż szła w nowym kierunku.

Chociaż owo liberalne podejście odniosło spore sukcesy w otwieraniu gospodarek krajów wyszehradzkich na inicjatywę indywidualną dzięki znacznej deregulacji i makroekonomicznej stabilizacji, to jednak zostawiło spore luki na "poziomie mezo" między "makroinstytucjami" państwa a "mikroaktorami" w postaci osób indywidualnych i pojedynczych firm. Pragnę w niniejszym tekście dowieść, że w polskich programach na rzecz rozwoju MŚP w zbyt małym stopniu były promowane i wspierane próby zmierzające do przewyciężenia dobrze znanych powszechnych tendencji polskich przedsiębiorców do nadmiernego indywidualizmu i braku zaufania poprzez uczenie się sposobów współpracy. Problem rozwoju MŚP powinien być traktowany jako aspekt rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Brak takiego podejścia prowadzi to do dwojakiego niebezpieczeństwa. Po pierwsze, można przez to zmarnować ważną okazję do stworzenia zasobu służącego szybszemu wzrostowi gospodarczemu. Po drugie, utrwalenie niedorozwiniętego stanu społeczeństwa obywatelskiego, odziedziczonego po socjalizmie, spowoduje dalsze podważenie legitymacji administracji publicznej, coraz bardziej bezsilnej wobec nacisków na rzecz niezdrowego ograniczania konkurencji uderzającego w interes konsumenta, oraz nasilanie tendencji do ograniczenia roli instytucji publicznych do areny gier o renty polityczne (*rent-seeking* [2]).

W niniejszym tekście, zacznę w pierwszym podrozdziale od krótkiego teoretycznego przedstawienia powodów świadczących o potrzebie polityki dotyczącej MŚP oraz doświadczeń krajów o rozwiniętych gospodarkach rynkowych w tej dziedzinie. W trzecim podrozdziale skró-

---

[1] Zob. statystykę w: Dallago (1996).

[2] Może najlepszym tłumaczeniem na polski określenia *rent-seeking* będzie modny ostatnio termin "polityczny kapitalizm"?

towo omawiam sytuację polskiego sektora MŚP. Projekt badawczy przedstawiony jest w podrozdziale 4, wyniki zaś w podrozdziale 5. Wreszcie końcowe uwagi umieszczone są w podrozdziale 6.

## 2. Natura specyficznych problemów MŚP

Na początek trzeba odpowiedzieć na kilka pytań. Po pierwsze, dlaczego małe i średnie przedsiębiorstwa zasługują na specjalną uwagę polityków? Po drugie, jeśli wprowadzenie nowej polityki dotyczącej rozwoju MŚP jest równoznaczne z jeszcze jedną kosztowną polityką przemysłową kierującą dalsze środki publiczne do wyszczególnionej grupy przedsiębiorstw, przy napięciach fiskalnych oraz silnych naciskach partykularnych grup interesu obecnie doświadczanych przez rząd polski, to trzeba postawić pytanie, czy Polska rzeczywiście potrzebuje takiej polityki, oraz czy ją na nią stać? I wreszcie, jeżeli efektywna polityka dotycząca sektora MŚP oznacza coś innego, to co?

Problemy MŚP są liczne i różnorodne, ale można je podsumować stwierdzeniem: "Głównym problemem małych firm nie jest bycie małym, lecz bycie samotnym" [3]. Korzyści skali nie są jedyną przewagą dużych przedsiębiorstw (właściwie w coraz większym stopniu wyposażenie służące produkcji masowej przestaje być atutem i staje się obciążeniem, w miarę jak postępująca specjalizacja potrzeb konsumentów oraz skrócenie życia produktów powoduje, że partie produkcyjne skracają się). Przedsiębiorca zarządzający małą firmą pozbawiony jest wielu możliwości, które dla jego odpowiednika działającego w strukturze dużego przedsiębiorstwa są oczywiste. Ten ostatni może często liczyć na to, że departament badań i rozwoju zapewni mu dostęp do innowacji; dla typowego przedsiębiorcy taki luksus może pozostać marzeniem. Podobnie dużej części małych firm nie stać na samodzielne ponoszenie kosztów związanych ze zbieraniem informacji o technologii i rynkach, które to koszty budżet większego koncernu może bez problemów absorbować. Wreszcie na całym świecie małe firmy mają dużo większe problemy w dostępie do kredytu komercyjnego, nawet w przypadkach, gdy oferują identyczną stopę zwrotu. Wynika to z asymetrii informacji, która powoduje, iż mała firma stanowi większe ryzyko dla banku. Duże firmy dzięki swojej renomie są dobrze znane w środowisku finansowym; jeżeli ich akcje znajdują się w publicznym obrocie, to informacje na temat

ich finansów są powszechnie dostępne, a kiedy stanowią własność małego grona osób, to z reguły mają za sobą długoletnią współpracę z bankiem, dzięki której ten ostatni posiada już zasób informacji o firmie wystarczający do minimalizacji ryzyka. Mała firma nie może oferować podobnych warunków, a jak powszechnie wiadomo, koszty oceny przez bank ryzykowności przedsięwzięcia kredytowanego są na ogół mniej więcej takie same, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa ubiegającego się o pożyczkę.

Jednakże poprzez współpracę i wnoszenie swoich indywidualnych zasobów do wspólnej puli w sposób nie stanowiący niebezpieczeństwa dla zdrowej konkurencji, przedsiębiorcy mogą przełamać te bariery nie poświęcając zalet małej wielkości (takich jak elastyczność, innowacyjność, brak biurokracji itp.). Ale do efektywnej współpracy potrzebne jest zaufanie, a zbudowanie zaufania jest niezwykle utrudnione w środowisku małych aktorów często pojawiających się i znikających z dnia na dzień, gdzie niezdrowa konkurencja często zdaje się dominować.

Umożliwienie budowy zaufania w takich warunkach wymaga działań publicznych i zbudowania odpowiednich instytucji. O jaką rolę sektora publicznego chodzi? Instytucje wspierające rozwój MŚP mogą być publiczne, ale nie muszą. Mogą to być partnerstwa publiczno-prywatne, organizacje nie nastawione na zysk itp. Jak pisze Zeitlin, "zamiast same się zaangażować w projektowanie zbiorowych usług, władze publiczne powinny opracować programy, które zachęcają aktorów lokalnych do współpracy w celu definiowania własnych potrzeb" [4]. Ponadto, warto zauważyć, że działanie publiczne w tej dziedzinie najbardziej efektywnie podejmuje nie państwo, lecz władze *lokalne i regionalne*. Wreszcie ekonomiści słoweńscy Petrin i Vahcic (1995) zwracają uwagę na zagrożenie polegające na tym, że polityka wspierająca małe firmy sprzyja tworzeniu raczej lobby poszukującego rent politycznych niż motoru wzrostu. Piszą oni:

"To małe firmy o dużym potencjale wzrostowym – a nie małe firmy jako takie – mają maksymalny wpływ na zatrudnienie i wzrost gospodarczy; dlatego specyficzna polityka, a nie polityka nie dyskryminująca jest najbardziej efektywna pod względem ekonomicznym. ... W Wielkiej Brytanii korzystny system podatkowy nie prowadził do stworzenia nowych miejsc pracy przez MŚP. Był korzystny dla małych firm, ale głównie dla słabych, ponieważ zmniejszył częstotliwość upadłości firm" [5].

Niestety, obdarzenie zaufaniem innych organizacji (nie tylko instytucji publicznych, lecz też różnego rodzaju samorządu gospodarczego) wydaje się być szczególnie

[3] "The main problem for small firms is not being small but being lonely." Pyke, Sengenberger (1992), s. 11.

[4] "Rather than drawing up blueprints for collective services themselves, ... public authorities should devise programmes which encourage local actors to co-operate in defining their own needs." Zeitlin (1992), s. 291.

[5] "Small firms with growth potential, and not small firms per se are those which maximise their impact to employment and economic growth and therefore specific policies and not 'across the board' policies are the most cost effective. ... In the UK the beneficial tax regime did not contribute to the creation of new jobs by SMEs. Yes, it was beneficial to small firms but mainly to the weak ones because it lowered their death rate."



utrudnione dla polskich przedsiębiorców w wyniku negatywnych doświadczeń ze spółdzielniami i zjednoczeniami przedsiębiorstw państwowych w PRL [6]. Niemniej jednak, wartość instrumentów wspierania rozwoju przedsiębiorczości bazujących na współpracy i wzajemnej pomocy udowadnia doświadczenie regionu północnowłoskiego Emilii-Romagna, który charakteryzowały podobne do polskich warunki startu do rozwoju. Jasne jest więc, że Polski nie stać na ignorowanie lekcji płynących z tych modeli.

Na początku dwudziestego wieku Emilia-Romagna była zacofanym regionem rolniczym. Po drugiej wojnie światowej przemysłowanie odbywające się przede wszystkim dzięki **małym** zakładom produkcyjnym przekształciło ten region w jeden z najbogatszych we Włoszech. Autorzy różnych analiz tego "cudu gospodarczego" zgodnie identyfikują powstanie "okręgów przemysłowych" lub "sieci" jako najważniejszy czynnik rozwojowy regionu. Oprócz stosowania bardziej standardowych środków pomocowych, władze regionalne i lokalne, poprzez stworzenie różnego rodzaju organizacji, które obsługują jednocześnie różne MŚP, wspomagały prywatnych przedsiębiorców w organizowaniu współpracy umożliwiającej im osiągnięcie korzyści skali, zwykle dostępnych tylko dla dużych koncernów, przy zachowaniu zalet małej wielkości. Wspólnym mianownikiem takich organizacji jest to, że wsparcie publiczne jest traktowane nie jako zastępcze, lecz jako komplementarne w stosunku do wzajemnej pomocy. Kluczowa jest zasada pomocy do samopomocy. Na przykład, kiedy Regionalna Rada Rozwoju Gospodarczego w Emilii-Romagna finansuje uruchomienie sektorowych ośrodków rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, robi to przy założeniu, że te ośrodki osiągną samodzielność finansową po okresie pięciu lat [7].

Do instytucji, często nazywanych ośrodkami wspierania biznesu (OWB), kształtujących kooperatywną infrastrukturę wspierania MŚP w rozwiniętych gospodarkach rynkowych takich, jak Włoch północnych, można zaliczyć m.in.:

**Fundusze wzajemnych poręczeń.** Małe firmy posiadają mniejszy majątek, którym mogą zabezpieczyć kredyty, niż duże firmy. Ryzyko w przypadku niewypłacalności jest więc większe dla kredytodawcy w przypadku MŚP, co stanowi jedną z przyczyn, dla których małe firmy mają utrudniony dostęp do kredytu nawet w najbardziej rozwiniętych gospodarkach świata. Wzajemne fundusze poręczeń pomagają przełamać barierę zabezpieczeniową, przed którą stoją MŚP, poprzez łączenie ich zasobów we wspólnej puli w celu udzielenia gwarancji zabezpieczające kredyty bankowe nawet w przypadku upadku jednego z członków. Ponadto, często świadczą dodatkowe usługi, takie jak np. wspomaganie klientów w przygotowaniu

wniosków kredytowych oraz zorganizowanie szkoleń w zakresie księgowości, a także czasami w innych dziedzinach zarządzania. Wreszcie biorą na siebie część ciężaru kosztów monitoringu, niechętnie ponoszonego przez banki w przypadku MŚP [8]. Takie fundusze działają na szeroką skalę we Włoszech i Republice Federalnej Niemiec od lat 50. i mają spory wkład w rozwój przedsiębiorczości w tych krajach [9]. Warto podkreślić, że sens takich funduszy nie polega na udostępnieniu kredytów subsydiowanych, lecz na zwiększeniu dostępu do kredytu na **zasadach rynkowych**. Potencjał systemów poręczeń wzajemnych dla małych przedsiębiorstw ilustruje przykład Grameen Bank w Bangladeszu, który pożyczka pieniądze bardzo ubogim kobietom bez wymagania zabezpieczeń: spłacalność kredytów tegoż banku sięga ok. 98%. Osiągnięcia Grameen Bank doprowadziły do promocji tego modelu przez Bank Światowy jako wzoru walki z ubóstwem poprzez rozwój przedsiębiorczości. Polskie i międzynarodowe doświadczenia z funduszami poręczeń opisuje bardziej szczegółowo Tomasz Kiliański w opracowaniu na ten temat.

**"Inkubatory bez ścian."** Standardowe inkubatory przedsiębiorstw, takie jak te, które dość obficie powstawały w Polsce w ostatnich latach, wyposażają nowe przedsiębiorstwa w pomieszczenia lokalowe i sprzęt (np. faksy, kserokopiarki) niezbędny do rozpoczęcia działalności. Natomiast niekoniecznie zachęcają lokatorów – inkubowane firmy do zmniejszenia kosztów poprzez łączenie swoich zasobów we wspólnej puli. To ostatnie można uczynić poprzez stworzenie organizacji obsługujących równocześnie wiele MŚP. Takimi organizacjami są przykładowo agencje marketingowe oraz agencje prowadzące księgowość (w tym podatkową), doradztwo (w tym prawne) lub zakup surowców i wyposażenia technicznego. Można także osiągnąć podobne cele poprzez wspólne użytkowanie pewnego fizycznego kapitału związanego z wysokimi kosztami stałymi, np. magazyny, ciężarówka lub drogie maszyny produkcyjne.

**Transfer technologii.** Zarówno ośrodki badawcze zlokalizowane w uniwersytetach i politechnikach, jak i komercyjne instytucje badawcze, rozwijają i transferują technologię do małych firm, których w przeciwieństwie do dużych firm nie stać na własne departamenty badawczo-rozwojowe.

**Ośrodki szkoleniowe** wspomagają wspólnoty lokalne w stworzeniu zasobu wykwalifikowanych sił roboczych, ograniczając w ten sposób bezrobocie i wyposażając małe przedsiębiorstwa w kapitał ludzki potrzebny do wytwarzania wysokiej wartości dodanej.

**"Usługi realne"**. Jest to termin pochodzący z literatury empirycznej na temat północnowłoskich okręgów prze-

[6] Na ten temat zob. np. Maliszewski, Stolińska-Janic (red.) (1995), s. 128, Kondratowicz i in. (1995), s. 72.

[7] Zob. Oughton (1997).

[8] Zob. Levitas (1995).

[9] Zob. Levitas, Gęsicka (red.) (1995).

mysłowych, opisujący pewne usługi natury niefinansowej świadczone przez infrastrukturę otaczającą MŚP w tych okręgach. Do usług realnych zalicza się m.in. udzielanie informacji na temat standardów technicznych na rynkach zagranicznych, opracowanie software'u produkcyjnego dla firm wdrażających systemy produkcyjne sterowane za pomocą komputerów (*computer-aided manufacturing* – CAM), badanie jakości surowców w specjalnych laboratoriach, organizacja targów oraz tłumaczenie ofert ogłoszonych za granicą [10].

### 3. Sytuacja w Polsce: krótki przegląd

Szybki wzrost liczby małych, prywatnych firm w Polsce od roku 1989 należy zapewne do kluczowych sukcesów polskiej transformacji. Po tym niewątpliwym sukcesie, można zapytać o powody, dla których polskie władze publiczne powinny poświęcić więcej uwagi problemowi rozwoju MŚP. W końcu do 1996 r. istniało już w Polsce 2,4 mln MŚP (tzn. firm zatrudniających do 250 osób), w których zatrudniono prawie 60% wszystkich pracujących w kraju (poza rolnictwem, leśnictwem i rybołówstwem) i wytworzono ok. 40% PKB. Firm te stworzyły ponadto 1,5 mln nowych miejsc pracy w latach 1990–1994 [11]. Cytując amerykańskie przysłowie, po co naprawiać to, co nie jest zepsute?

Trzeba odróżnić problematykę wejścia małych firm na rynek od problematyki ich rozwoju. Badania wskazują, że podczas, gdy kraje wyszehradzkie osiągnęły już spore sukcesy w zakresie wejścia, to pozostają w tyle, jeśli chodzi o rozwój. Jak argumentują Petrin i Vahcic (1995), kraje te były świadkami ogromnej fali zakładania nowych małych przedsiębiorstw (często mikroprzedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 5 osób) od 1989 r., co uczyniło sektory MŚP w tych krajach porównywalnymi z odpowiednimi sektorami w rozwiniętych gospodarkach rynkowych (pod względem udziału w zatrudnieniu i liczbie przedsiębiorstw ogółem). Z uwagi na powyższe, autorzy sugerują, że główne problemy polityki wobec MŚP w krajach wyszehradzkich są tożsame (albo przynajmniej podobne) jak w bardziej rozwiniętych gospodarkach, gdzie punkt ciężkości w polityce przechodzi od mikro- do średnich przedsiębiorstw oraz od zakładania nowych firm do wzrostu istniejących firm o dużym potencjale rozwojowym [12].

Uogólnienie to potwierdzają badania sektora MŚP na Węgrzech i w Polsce. Węgierski badacz István Gábor wywnioskował na podstawie analizy węgierskiego sektora MŚP, że w sektorze jest za dużo firm, przeciętnie zbyt małych, które nie rozwijają się w średnie, często działają w szarej strefie i unikają dużych inwestycji i działalności produkcyjnej [13]. Maciej Grabowski (1996) dochodzi do wniosku, że wzrost sektora MŚP w Polsce w latach 1990–1995 był niezrównoważony, ponieważ liczba mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających 1–4 osoby) wzrosła wtedy szybko, podczas gdy liczba średnich przedsiębiorstw właściwie malała. Zwraca również uwagę na to, że przeciętna liczba zatrudnionych na jedną firmę w sektorze MŚP w Unii Europejskiej wyniosła 6,3 osoby, w Polsce zaś 4,4 [14].

Sytuacja ta jest podobna do panującej wśród małych firm włoskich w takich regionach północnośrodkowych jak Toskania i Emilia-Romagna zanim w latach 60. i 70. nastąpiło przejście od tradycyjnych działań w szarej strefie do konkurencyjnej na rynkach światowych produkcji przemysłowej. Sukces tego przejścia wynikał przede wszystkim z innowacji technicznej, a nie z niskich płac i sprzeniewierzenia podatków. Jak zauważa Dallago, przejście to nastąpiło w momencie, kiedy te firmy zaczęły ze sobą współpracować poprzez budowę okręgów przemysłowych, które zostały w literaturze zidentyfikowane jako klucz do sukcesu sektorów MŚP w tych regionach. Chociaż prawdą jest, że niskie tempo rozwoju i wychodzenia z szarej strefy MŚP w gospodarkach postkomunistycznych wynika w dużej mierze z obciążeń podatkowych i opłat socjalnych, to więcej uwagi należałoby poświęcić przełamaniu barier przejścia na innowację i wzajemną pomoc odnotowanego w północnowłoskim sektorze MŚP. Podobna transformacja polskiego sektora MŚP jest potrzebna jeżeli sektor ten ma zachować rolę motoru wzrostu gospodarczego.

Chociaż zwolennicy rozwiązań kooperatywnych w Polsce często spotykają się z argumentem, że trafiają one w Polsce na niepodatny grunt z powodów kulturowych i historycznych, można wskazać na kilka eksperymentów w dziedzinie finansowania małego biznesu udowadniających, że może być inaczej. Należą do nich wzajemne fundusze poręczeń oraz fundusz mikropożyczkowy założony przy pomocy Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, w którym kredytobiorcy wzajemnie gwarantują spłacanie [15]. Co ciekawe, w czasie prezentacji na konfe-

[10] Na temat "usług realnych", zob. Brusco (1992), s. 186–187.

[11] Zob. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1998), s. 25, Flint (1997), Ministerstwo Przemysłu i Handlu (1995).

[12] Według The Economist (1995), Stany Zjednoczone były świadkiem fali konsolidacji małych przedsiębiorstw pierwszej połowie lat 90.: populacja takich firm wtedy zmalała, a fundusze o podwyższonym ryzyku (*venture capita funds*) zaczęły inwestować część środków kierowanych wcześniej wyłącznie na finansowanie uruchomienia firm w finansowaniu konsolidacji i wzrostu istniejących firm.

[13] Zacytowane w: Grabher, Stark (1997).

[14] Zob. Grabowski (1996), s. 67–69.

[15] Fundusz Mikro, który oferuje pożyczki w wysokości od 3.000 do 30.000 złotych firmom zatrudniającym do pięciu osób, miał sieć 29 przedstawicielstw w całej Polsce w kwietniu 1998 r.; zob. Szwajkowski, Moczarska (1998). Fundusz pożyczyl prawie 70 mln złotych mikroprzedsiębiorstwom w 1998 r., co stanowiło 83-procentowy wzrost w stosunku do roku poprzedniego. Na koniec roku 1998 obsługiwał 10.000 klientów. Niespłacone długi stanowiły ok. 3,5% całości. Zob. Parkiet, 30 marca 1999 r., s. 5.

rencji, która odbyła się w kwietniu 1998 r., przedstawiciele Funduszu Mikro mówili o tym, jak niezwykle trudno było przekonać zarówno załogę funduszu, jak i kredytobiorców o tym, że taki system ma szansę powodzenia. Doświadczenie udowodniło, że ich zastrzeżenia były błędne.

Oczywiście, MŚP i ich właściciele nie istnieją w próżni instytucjonalnej w Polsce. Poza Funduszem Mikro i wzajemnymi funduszami poręczeń, istnieje już cały szereg organizacji członkowskich oraz różnego rodzaju instytucji wspierających biznes. Co można powiedzieć o naturze barier, przed którymi stoją obecnie MŚP w Polsce, oraz o tym, w jaki sposób te instytucje i stowarzyszenia pomagają przedsiębiorcom poradzić sobie z tymi barierami (lub co ważniejsze, być może, pomagają sobie wzajemnie w ich przełamaniu)?

W Polsce w grudniu 1997 r. istniały 264 izby gospodarcze (ogólne lub branżowe, działające najczęściej na terenie jednego województwa, a rzadziej w kilku lub lokalnie). Większość zrzeszona była w Krajowej Izbie Gospodarczej. Poza tym istniały 842 organizacje rzemieślnicze (cechy, spółdzielnie oraz izby) [16].

Mimo liczebności tych organizacji, przynależność do organizacji przedsiębiorców jest w Polsce dość niska. Według badań ankietowych przeprowadzonych na przełomie lat 1995–1996 w grupie 850 polskich przedsiębiorców, tylko 20% z nich należy do stowarzyszeń gospodarczych (izb gospodarczych, cechów rzemieślniczych, związków pracodawców itp.). Brak przynależności często wynikał z niewiedzy o istnieniu tego typu organizacji [17].

Do grudnia 1997 r. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw wprowadziła do swojej bazy danych 395 organizacji przedsiębiorstw. PFPRMiŚP miała dane dotyczące źródeł finansowania działalności 188 spośród 395 organizacji. 144 zadeklarowało, że składki członkowskie są takim źródłem. Na drugim miejscu (88 organizacji) były dochody z działalności gospodarczej. Zaledwie kilka wymieniło budżety gmin i państwa, a 26 środki pomocowe [18]. Ewidentne jest więc, że środki pochodzące ze składek członkowskich nie wystarczają na pokrycie kosztów działalności organizacji członkowskich, co najprawdopodobniej wynika z wyżej wymienionej słabości bazy członkowskiej.

Co się tyczy instytucji pozarządowych obsługujących MŚP, to sytuacja w Polsce na koniec roku 1997 przedstawiła się następująco [19]:

- 109 ośrodków wspierania biznesu (lokalnych i regionalnych);
- 69 centrów informacyjnych;
- 55 inkubatorów i ośrodków innowacji i technologii;
- 68 instytucji finansowych (np. fundusze pożyczkowe i gwarancyjne) oraz
- ośrodki szkoleniowe w liczbie, której nie można dokładnie ustalić (wiadomo jednak, że istnieją setki takich ośrodków).

Najczęściej świadczonymi przez te instytucje usługami są szkolenia. Na drugim miejscu plasują się usługi informacyjne i konsultingowe.

Porównanie organizacji pozarządowych z organizacjami przedsiębiorców pokazuje, że pierwsze dostają o wiele więcej wsparcia finansowego ze środków publicznych, które zresztą częściej pochodzą z budżetów komunalnych niż państwowych. Najczęściej wymienionymi źródłami finansowania działalności organizacji pozarządowych były działalność gospodarcza oraz zagraniczne środki pomocowe [20].

Co można powiedzieć o barierach rozwojowych MŚP, w przełamaniu których wyżej wymienione organizacje mają pomagać? Na ile są to rzeczywiście silne bariery dla polskich przedsiębiorstw i w jaki sposób ich dotyczą?

Zacznijmy od barier kredytowych. Na tego typu bariery najczęściej i najgłośniej narzekali badacze i sami przedsiębiorcy w ciągu ostatniego dziesięciolecia. Uważano, że polskie banki zbyt utrudniają dostęp małym firmom do kredytów, stawiając np. zbyt duże wymagania w zakresie zabezpieczenia [21].

Typowa dla pierwszej połowy lat 90. była sytuacja przedstawiona w badaniach pt. "Udrożnienie kanałów kredytowych do małych i średnich przedsiębiorstw," zrealizowanych przez Polsko-Amerykańską Fundację Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw i Gdańską Akademię Bankową w 1994 r. w 55 małych firmach w województwach: gdańskim, elbląskim, bydgoskim i słupskim. Wszystkie starały się o kredyty; 67% albo wcale nie uzyskało kredytu w okresie objętym badaniami, albo uzyskało go dopiero po wielokrotnych staraniach. Ciekawe są przyczyny niepowodzenia podawane przez banki. Aż 21% badanych firmom nie podano żadnej przyczyny. Brak zabezpieczeń był powodem w przypadku 38% firm, negatywna ocena przedsięwzięcia zaś tylko w przypadku 12% badanych firm. Pozwoliło to badaczom stwierdzić, że banki często podchodziły do wniosków kredytowych w sposób formalistyczny, nie

[16] Zob. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1998), s. 133-134.

[17] Zacytowane w: Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1997), s. 96.

[18] Zob. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1998), s. 136.

[19] Zob. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1998), s. 143.

[20] Zob. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1998), s. 142.

[21] Zob. m.in. Flint (1997), Business Central Europe (1995), The Warsaw Voice, 18 maja 1997, Gazeta Bankowa, 23 marca 1997.

wgłębiając się w analizę biznes planu. Gdy proszono respondentów, żeby podali możliwe sposoby zwiększenia podaży kredytowej, 76% odpowiadało, że banki powinny "rozpatrywać bardziej projekt, a mniej zabezpieczenia" (co plasowało się na drugiej pozycji w odpowiedziach, po obniżeniu oprocentowania) [22]. Badania ankietowe przeprowadzone w 1997 r. wśród bankowców wskazały też, że banki w małym stopniu pomagają klientom w przygotowaniu wniosków kredytowych: tylko w bardzo wyjątkowych przypadkach mogą oni otrzymać przykłady biznes planów lub wypełnionych formularzy kredytowych [23].

Wydaje się jednak, że w drugiej połowie lat 90. sytuacja zaczęła się poprawiać. Badania przeprowadzone w 1997 r. pokazują, że w latach 1995–1996 nastąpił silny wzrost kredytowania sektora MŚP, prawdopodobnie spowodowany w dużym stopniu wprowadzeniem obowiązku rozliczania transakcji o wartości powyżej pewnej kwoty w formie bezgotówkowej. Obowiązek ten spowodował, że finanse firm w dużo większym stopniu przechodziły przez banki, które przez to uzyskały lepszy wgląd w sytuację finansową tych firm. W latach 1995–1996, kredyty dla MŚP (łącznie z kredytami dla mikroprzedsiębiorstw) stanowiły już ok. 40% wszystkich kredytów dla przedsiębiorstw. Badacze wyciągają wniosek, że udział firm małych i średnich w akcji kredytowej jest proporcjonalny do ich udziału w tworzeniu PKB [24], uważają jednak, że mikroprzedsiębiorstwa korzystają w zbyt małym i malejącym stopniu z kredytów bankowych. Wydaje się jednak – po pierwsze – że unikanie kredytów komercyjnych przez mikroprzedsiębiorstwa jest ogólnoswiatowym zjawiskiem, a nie polską specyfiką, a – po drugie – że statystyka dotycząca kredytowania mikroprzedsiębiorstw może dać zafałszowany obraz przez to, że w ostatnich latach coraz więcej przedsiębiorców ubiega się o pożyczki konsumenckie przeznaczane w rzeczywistości na cele gospodarcze z uwagi na większą łatwość uzyskania takich kredytów, niż mikropożyczek gospodarczych [25].

Kolejną barierą rozwoju MŚP, na którą przedsiębiorcy rzadziej narzekają, ale która może być istotna, są braki w umiejętnościach zarządczych samych przedsiębiorców.

Badania socjologiczne (Polski Generalny Sondaż Społeczny, 1995) wskazały, że 44% przedsiębiorców

pochodzi z rodzin robotniczych, a 20% z rodzin chłopskich – łącznie 64% polskich przedsiębiorców nie pochodzi z rodzin inteligenckich. Tylko 17% pracowało na stanowisku kierowniczym przed założeniem własnego przedsiębiorstwa [26]. Fakty te nasuwają wniosek, że poziom kwalifikacji zarządczych polskich przedsiębiorców bardzo często hamuje lub wręcz uniemożliwia wykraczanie firm poza dość ograniczoną i wczesną fazę rozwoju (co ciekawe, badania przedsiębiorców w sektorze **produkcyjnym** wskazują, że ich poziom wykształcenia jest przeciętnie wyższy niż w Wielkiej Brytanii [27]. Wydaje się jednak, że fakt ten bardziej odzwierciedla specyficzny charakter oddzielenia małych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych od przedsiębiorstw państwowych w pierwszej połowie lat 90. – oraz być może specyfikę brytyjskich przedsiębiorców w tym sektorze? – niż ogólną charakterystykę polskich przedsiębiorców).

Gdy pyta się polskich przedsiębiorców o bariery rozwoju swoich firm, dość często narzekają na brak wykwalifikowanych sił roboczych, mimo wysokiego bezrobocia. Zjawisko to często przypisywano zachętom stworzonym przez system zasiłków, demotywujący do poszukania pracy, albo do istnienia szarej strefy, która te siły robocze wchłania [28].

Inne badania pozwalają jednak wątpić w słuszność tych tez. Badania przeprowadzone w pierwszej połowie lat 90. w regionie łódzkim wskazały, że zatrudnienie w szarej strefie dotyczy najczęściej osób młodych (od 25 do 34 lat) z wykształceniem podstawowym lub średnim zawodowym. Były to więc przeważnie osoby o niskich kwalifikacjach. Badania też potwierdziły, że pracodawcy najchętniej zatrudniają pracowników niewykwalifikowanych w szarej strefie oraz, że osoby pracujące w szarej strefie pragnęły podnieść swoje kwalifikacje i znaleźć pracę w pełni legalną [29]. Jak zauważa Krystyna Poznańska, na trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników najczęściej wskazują przedsiębiorcy w regionach stosunkowo słabo rozwiniętych, oddalonych od obszarów miejskich i wysoko uprzemysłowionych, gdzie dostęp do edukacji, która spełniłaby oczekiwania pracodawców, jest mocno ograniczony lub wręcz nie istnieje [30].

Wreszcie chciałbym zwrócić uwagę na ważny problem, przed którym stoi ogół polskiego przemysłu. Jest to

[22] Zob. Kulawczuk, Knyba (1997).

[23] Zob. Kulawczuk i inni (1998), s. 174.

[24] Zob. Kulawczuk i inni (1998), s. 8-20.

[25] Zob. Strawhacker, Gajewski (1997), s. 10.

[26] Zob. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1997), s. 22-23.

[27] Zob. Development Alternatives Inc. (1997), s. 38-40.

[28] Zob. Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1997), s. 43, Development Alternatives Inc. (1997), s. 85-88.

[29] Zob. Rogut (1995).

[30] Zob. Poznańska (1997).

ogromne niedoinwestowanie badań i rozwoju. Skalę problemu obrazuje tabela poniżej.

Jak wynika z tabeli, największa część dystansu między Polską a innymi krajami OECD wynika przede wszystkim nie z braku finansowania badań i rozwoju przez państwo,

pracy zwiększających konkurencyjność MŚP.

Inkubatory biznesu w Polsce zwykle dostarczają niewiele więcej niż ściany, skupiając się przede wszystkim na wspieraniu założenia nowych firm poprzez udostępnienie sprzętu i lokali, z dość ograniczoną rolą działalności w zakre-

#### Wydatki na badania i rozwój (% PNB)

|                 | 1965 | 1970 | 1975 | 1980 | 1984 | 1994 lub 1995  | Wydatki z budżetu państwowego |
|-----------------|------|------|------|------|------|----------------|-------------------------------|
| Japonia         | 1,27 | 1,59 | 1,73 | 1,91 | 2,37 | 2,69           | 0,63 (1994)                   |
| USA             | 2,91 | 2,65 | 2,27 | 2,38 | 2,62 | 2,45           | 0,99 (1994)                   |
| Francja         | 2,03 | 1,93 | 1,80 | 1,84 | -    | 2,38 (1995)    | 1,05 (1993)                   |
| Wielka Brytania | 2,35 | 2,10 | 2,02 | 2,19 | -    | 2,19           | 0,71 (1994)                   |
| FRN             | 1,73 | 2,18 | 2,38 | 2,63 | -    | 2,27 (1995)    | 0,84 (1995)                   |
| Polska          | -    | -    | -    | -    | -    | ok. 0,8 (1995) | 0,5                           |

Źródło: Pietruszewski (1997), s. 42-44; Parteka (1997), s. 252

lecz z braku takiego finansowania ze strony przemysłu. Wydatki przemysłu polskiego na BiR są przerażająco niskie (0,3% PKB, wobec średniej w OECD wynoszącej 1,51%) [31]. Czy istnieje możliwość stymulowania innowacyjności MŚP przy istniejących barierach finansowych (niska kapitalizacja przedsiębiorstw przy wysokich stopach procentowych) w Polsce? Wydaje się, że taką możliwość stanowiłby transfer technologii z instytucji naukowych, w tym uczelni, choć doświadczenia krajów zachodnich wskazują na związane z tym trudności. Wynikają one m.in. z tego, że uczelnie są często nieprzygotowane do współpracy z przedsiębiorstwami oraz, że brakuje elastyczności struktur zarządzających uczelniami, profesjonalizmu przy zawieraniu umów oraz wiedzy o zwyczajach biznesowych [32]. W zawartym w niniejszym raporcie opracowaniu Dziurdzika i Klimczaka przedstawione jest doświadczenie związane z takim przedsięwzięciem podejmowanym przez jeden z działających w Polsce inkubatorów przedsiębiorstw.

## 4. Projekt badawczy

Projekt badawczy, którego wyniki są przedstawione w niniejszym raporcie, składał się z ocen trzech typów organizacji wspierania biznesu działających w Polsce:

1. Inkubatory biznesu,
2. Fundusze poręczeń wzajemnych oraz
3. Ośrodki wspierania biznesu.

Organizacje te zostały wytypowane do badania ze względu na fakt, że reprezentują one niektóre z najdalej idących prób polityków i samego środowiska biznesowego stworzenia wyżej omówionych form współ-

nie usług doradczych i transferu technologii (usługi typowe dla "inkubatorów bez ścian"). Szczegółowo omówiony w opracowaniu Andrzeja Dziurdzika i Tomasza Klimczaka inkubator łódzki jest przykładem próby włączenia lokalnego środowiska badawczego do wykorzystania zasobów do odbudowania siły lokalnego przemysłu. Stanowi więc ważne źródło wiedzy o możliwościach i ograniczeniach tego typu kooperatywnego wspierania biznesu w Polsce.

Chociaż istnieją już w Polsce dość liczne fundusze gwarancyjne różnej wielkości, kapitalizowane z budżetu państwowego lub z zagranicznych środków pomocowych, działające obecnie w Polsce trzy wzajemne fundusze poręczeń są jedynymi, w których sami przedsiębiorcy są włączeni zarówno w procesy decyzyjne dotyczące udzielenia poręczeń, jak i w kapitalizację funduszy. Ponieważ przedsiębiorcy lokalni poręczają za siebie wzajemnie, można te fundusze traktować jako eksperyment – podobny w wielu ważnych aspektach do wyżej wymienionego Funduszu Mikro – w rozwoju stosunków współpracy i zaufania między przedsiębiorcami. Opracowanie Tomasza Kiliańskiego szczegółowo przedstawia działalność i funkcjonowanie dwóch z trzech funduszy.

Opracowanie Jacka Klicha i Krystyny Poznańskiej zawiera przegląd kilku najważniejszych ośrodków wspierania biznesu w regionie krakowskim. Badano dwie kategorie instytucji – członkowskie i inne. Ten obraz szerokiej gamy instytucji działających w jednym obszarze miejskim powinien dostarczyć czytelnikom wgląd w naturę i problemy członkowskich organizacji biznesowych w Polsce, a w szczególności w obraz interakcji między organizacjami wspierającymi biznes, a pozostałymi członkami wspólnoty lokalnej na rzecz i w imię swoich klientów (a także w to, jak postrzegają i służą interesom klientów).

[31] Zob. Pietruszewski (1997), s. 59.

[32] Zob. Quevit (1997), s. 265-266.

Autorzy starali się odpowiedzieć m.in. na następujące pytania:

– Jakie są dotychczasowe osiągnięcia polskich programów na rzecz rozwoju różnego rodzaju instytucji wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa, jak daleko zaawansowane są w realizacji swoich celów, przed jakimi wyzwaniem przyszłości stoją?

– W jakim stopniu instytucje te osiągnęły samofinansowanie się i orientację na poszukiwanie członków i obsługiwanie klientów?

## 5. Wnioski z projektu badawczego [33]

### 5.1. Fundusze poręczeń wzajemnych w Biłgoraju i Dzierzgoniu

Niewątpliwie jednym z pozytywnych punktów w działalności tych dwóch funduszy jest fakt, iż dotąd nie pojawiły się problemy z wypłacalnością. Wydaje się to potwierdzać tezę zwolenników tego rodzaju funduszy, według której wzajemność poręczeń daje uczestnikom silne bodźce do wzajemnego monitorowania się (podobnie jest zresztą w przypadku Funduszu Mikro, który, jak wspomniano wyżej, funkcjonuje na podobnych zasadach wzajemnego poręczenia). Wielkim osiągnięciem jest również uzyskanie od lokalnych banków zgody na powiększenie mnożników kapitałowych funduszy oraz na niższe oprocentowanie kredytów poręczonych przez fundusze, często w wyniku długich i trudnych negocjacji. Taka współpraca z bankami jest kluczowa dla sukcesu tego rodzaju funduszy i rokuje nadzieję na to, że banki w wyniku lepszego poznania sektora małych firm zwiększą swoje zaangażowanie w udzielanie kredytów tym firmom.

Można natomiast wskazać na pewne słabości w dotychczasowym funkcjonowaniu funduszy. Jedną z nich jest wysoki stopień uzależnienia kapitałowego od środków pochodzących z zagranicznych programów pomocowych. Drugą jest fakt, że fundusze nadal dalekie są od wyczerpania potencjału finansowego, jaki im daje mnożnik kapitałowy. Jak pisze Kiliański, słaby popyt na poręczenia wynika ze słabości popytu na same kredyty bankowe przy obecnie bardzo wysokich stopach procentowych. Ostatni bardzo dynamiczny rozwój funduszu w Dzierzgoniu zasługuje na uwagę. Jako jeden z nielicznych funduszy poręczeń w Polsce udzielił już poręczenia o łącznej wartości przekraczającej wartość funduszu, czyli zaczął korzystać ze swego mnożnika.

W związku z powyższym można się zastanawiać, czy nie warto poszukiwać możliwości rozwoju instytucji wzajemnościowych udzielających kredytów małym przed-

siębiorstwom. Doświadczenia amerykańskie (unie kredytowe) i zachodnioeuropejskie (Raiffeisenbank, Rabobank) pokazują, że takie instytucje, nie mające obowiązku uzyskania jak największego zysku dla właścicieli zewnętrznych, mogą zapewnić swoim uczestnikom kredyty niżej oprocentowane niż komercyjne. Historia Polski przedwojennej dostarcza też przykłady w postaci kas Stefczyka. Czy odrodzenie tego rodzaju instytucji nie byłoby wskazane w obecnych warunkach?

Wreszcie wydaje się, że fundusze mogłyby powiększyć swoją efektywność poprzez aktywniejszą promocję swoich usług. Obecnie to nie fundusze poszukują przedsiębiorców, którzy mogliby rozwijać swoje przedsiębiorstwa dzięki pożyczkom poręczonym przez fundusze, lecz banki kierują przedsiębiorców do funduszy.

### 5.2. Fundacja Inkubator w Łodzi

Osiągnięciem łódzkiego inkubatora szczególnie zasługującym na uwagę jest, moim zdaniem, nawiązanie współpracy z licznymi instytucjami mającymi wpływ na rozwój lokalny w Łodzi. Do instytucji współpracujących z inkubatorem należą m.in.: Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, Uniwersytet Łódzki, podmioty zagraniczne, a dawniej jednostki Łódzkiej Izby Przemysłowo-Handlowej. Również pozytywnie należy ocenić starania inkubatora o takie dobieranie lokatorów, które daje maksymalne możliwości korzystania z efektów sieciowych, tzn. świadczenia wzajemnej pomocy przez inkubowane firmy. W tym celu inkubowane są np. firma prawnicza, firma ubezpieczeniowa oraz firma usług internetowych, które świadczą usługi na rzecz innych lokatorów. Ponadto, jak autorzy piszą w punkcie 3.2.2.4, inkubator podejmuje różne starania mające na celu umożliwienie przedsiębiorcom-klientom nawiązywanie kontaktów ze sobą w celu wymiany doświadczeń, poszukiwania wspólnych interesów i możliwości rozwoju. Należy podkreślić, że o takie sukcesy niełatwo. Autorzy piszą o problemach w skłonieniu przedsiębiorców do współpracy między sobą oraz z inkubatorem w punkcie 3.2.2.3. Przełamanie barier nieufności wymaga dużo cierpliwości ze strony kadry inkubatora.

Jedną z ważnych miar sukcesu inkubatora jest procent firm inkubowanych opuszczających inkubator. W przypadku łódzkiego inkubatora wynosi on około 25%. Wydaje się więc, że jest jeszcze za wcześnie na ocenę, czy inkubator efektywnie wykonuje swoją misję podstawową, polegającą na wygenerowaniu przedsiębiorstw zdolnych do samodzielnego funkcjonowania. Sam inkubator zresztą nie osiągnął jeszcze skali pozwalającej na samofinansowanie się.

Cechą wyróżniającą inkubator łódzki wśród polskich inkubatorów jest działalność związana z transferem tech-

[33] Trzeba podkreślić, że przedstawione w tym rozdziale wnioski są moje, a autorzy tekstów niekoniecznie muszą się z nimi zgodzić.

nologii. Tu zwraca uwagę wysoki stopień uzależnienia tej działalności od środków państwowego Komitetu Badań Naukowych oraz Programu INCOME Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej. Jak piszą autorzy w punkcie 3.3.4.1, to właśnie ograniczenia w dostępie do środków finansowych powodują, że inkubator nie podejmuje szerokiej promocji w celu identyfikowania projektów. Przeciwnie, stara się ograniczyć takie poszukiwania do wąskiego środowiska naukowców. Dużą, jeśli nie decydującą, rolę odgrywają tutaj osobiste związki prezesa z Uniwersytetem Łódzkim i ze środowiskiem naukowym w Łodzi i w kraju. Toteż, jak piszą autorzy w punkcie 3.3.3, inkubator "dzięki osobistym kontaktom w środowisku naukowo-badawczym skutecznie identyfikuje projekty techniczno-technologiczne, które mają szansę na komercjalizację na rynku".

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na dość poważny problem dotyczący rozwoju i funkcjonowania inkubatora, jakim wydaje się być organizacyjne rozproszenie wynikające z wysokiego stopnia uzależnienia od programów pomocowych o różnych celach. Rodzi to pytanie, czy skupienie sił wokół jednego zadania (np. transfer technologii) i związana z nim maksymalizacja efektywności wykonywania tego zadania są możliwe bez uzyskania finansowej niezależności od różnych donorów/programów międzynarodowych. Wydaje się, że takie uzależnienie stanowi nie tylko ograniczenie finansowe, lecz też – z powodu różnorodności celów stawianych przez różne instytucje i ustalonych przez nie kryteriów uzyskania środków – poważnie limituje rozwój spójności organizacji, rozpraszając jej cele i osłabiając tym samym efektywność działania. Prawdopodobnie rzutuje to w dużym stopniu na sytuację, w której, według autorów (punkt 4.1.6), "inkubacja innowacyjności – a także szerszy transfer technologii – są ciągle raczej wyzwaniem przyszłości, niż realiami dnia dzisiejszego".

Na koniec warto też zwrócić uwagę na czynnik utrudniający pracę w dziedzinie transferu technologii, który, jak wspomniano wyżej, występuje również na Zachodzie. Czynnik ten, to trudności we współpracy z uczelniami: jak piszą autorzy w punkcie 3.3.4.2, zanim projekt zostanie zrealizowany, muszą odbywać się długotrwałe negocjacje z władzami uczelni, w której wynalazca jest zatrudniony, w sprawie odstąpienia uczelni od jej praw majątkowych do wynalazku.

### 5.3. Instytucje wspierające biznes w regionie krakowskim

Na pierwszy rzut oka może wydawać się, że organizacje badane przez Jacka Klicha i Krystynę Poznańską oferują w dużej mierze zbliżoną paletę usług, jak podobne organizacje północnowłoskie. Mają w swojej ofercie np. informacje o przetargach (oraz ich organizowanie), informacje o możliwościach współpracy (w tym z partnerami zagranicznymi), przygotowanie dokumentów (np. wnioski o kredyt, biznes

plany, umowy). Podobnie jak w przypadku północnowłoskich organizacji oferujących usługi okołobiznesowe, można wskazać także na sukcesy w osiągnięciu ważnych celów społecznych (przypadek aktywizacji zawodowej bezrobotnych, zwłaszcza poza miastem Krakowem – w okolicznych wsiach, przez Fundację Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego – FPGRK). Ponadto autorzy zwracają uwagę w punkcie 3.3.2 na współpracę międzyorganizacyjną (np. między Centrum Transferu Technologii Fundacji Progress and Business a Inkubatorem Przedsiębiorczości przy FPGRK oraz Agencją Rozwoju Regionu Krakowskiego – ARRK) i powiązania kapitałowe między ośrodkami (cztery z badanych instytucji są akcjonariuszami piątej – ARRK). Wreszcie z przedstawionego w opracowaniu przeglądu wynika, że rola instytucji wojewódzkich i miejskich w zakładaniu i wspieraniu ośrodków wspierania biznesu w regionie krakowskim jest znamieną. Ciekawy jest przykład specjalnej relacji między inkubatorem FPGRK a Nową Hutą i w szczególności Hutą Sendzimira.

Czy mamy więc do czynienia z galicyjską Emilią-Romagną? Przedstawiony obraz nie pozwala wątpić, że jeszcze dość daleko do tego. Chociaż lokalna sieć instytucji o podobnym profilu jak w przypadku włoskim już istnieje i działa, sieć ta jest za rzadka; więzi między aktorami lokalnymi są mniej liczne i luźniejsze niż we Włoszech. Jak autorzy piszą w punkcie 3.3.2, "podczas przeprowadzania rozmów dawało się niejednokrotnie poznać, że istnieje pewna rezerwa w stosunku do innych ośrodków realizujących podobne funkcje." To samo dotyczy stosunków między ośrodkami a klientami-członkami.

W przypadku organizacji członkowskich, składki członkowskie stanowią ok. 30% budżetów. Pozostałe środki niezbędne do prowadzenia działalności czerpią przede wszystkim z działalności gospodarczej (oraz w przypadku jednej organizacji, z programów pomocowych). Odzwierciedla to sytuację ogólnokrajową, omówioną w podrozdziale 3, w której członkowskie ośrodki wspierania biznesu skazane są na prowadzenie działalności gospodarczej, żeby uzupełnić przychody ze składek członkowskich, nie wystarczających na pokrycie kosztów. Jak autorzy piszą w punkcie 3.4.3, organizacje nie podejmują wyczerpujących starań, żeby się poznać z potrzebami klientów i członków, a członkowie zachowują raczej bierną, roszczeniową postawę wobec organizacji, do których należą:

"Rynek usług dla MŚP nie jest badany w stopniu wystarczającym. Nie są podejmowane zorganizowane, zaplanowane i zapreliminowane działania zmierzające do poznania potrzeb MŚP i przedsiębiorców. ... Ankietowane OWB podkreślają w swoich wypowiedziach, że postawy klientów OWB można określić jako zbliżone do roszczeniowych, a ich oczekiwania dotyczą najczęściej pomocy finansowej. Jest przy tym znamienne, że nie notuje się tu różnicy między organizacjami członkowskimi i nieczłonkowskimi."

Widać, że zaległości w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, które powodują, że Polacy częściej wolą

biernie oczekiwać na pomoc od różnych instytucji – w tym państwowych – niż aktywnie zaangażować się w poprawieniu istniejącej sytuacji, są dokładnie odzwierciedlone w sytuacji organizacji okołobiznesowych.

Wreszcie warto zwrócić uwagę, że tutaj – podobnie jak w przypadku instytucji badanych w dwóch pozostałych opracowaniach – dają o sobie znać przeszkody w działaniu wynikające z uzależnienia od środków zewnętrznych. Jednakże autorzy piszą o tym optymistycznie w punkcie 3.4.3, argumentując, że postępujące uszczuplenie takich środków motywuje ośrodki wspierania biznesu (OWB) do aktywniejszego zapoznania się z potrzebami klientów na rynku usług:

“Oceniając strategię marketingową badanych OWB można przyjąć, że to raczej klienci poszukują OWB, a nie odwrotnie. Sytuacja będzie się jednak zmieniać na rzecz przyjęcia przez OWB bardziej aktywnej postawy w poszukiwaniu klientów. Łączy się to z dającym się uchwycić trendem do stopniowej rezygnacji OWB z działalności statutowej oferowanej gratis. Wskutek wyczerpania się możliwości finansowania działalności podstawowej z grantów i dotacji (głównie z zagranicy), OWB w coraz większym zakresie orientują się na usługi oferowane odpłatnie firmom dużym i średnim (nieruchomości, różne analizy rynku finansowego, inżynieria finansowa, zaawansowane technologie).”

## 6. Końcowe uwagi

Z wyżej przedstawionego podsumowania wyników badań wynika, że wspólnym mianownikiem różnego rodzaju organizacji okołobiznesowych jest brak finansowej samodzielności. Aktorzy w tych organizacjach często uważają, że znajdują się w zakłętym kręgu. Brak niezależności finansowej zmusza ich do poszukiwania różnych źródeł finansowania – w tym pomocy zagranicznej – co z kolei odwraca ich uwagę od pierwotnego celu, jakim jest zapewnienie w możliwie największym stopniu zadowolenia swoich członków i klientów. Przez to podległość finansowa uniemożliwia im bardziej dynamiczne zwiększenie swoich baz członkowskich i klientów, co dopiero dałoby szansę na uzyskanie niezależności finansowej. Warto się jednak zastanowić, czy nie jest możliwe – a właściwie niezbędne – skupienie się na poprawieniu jakości usług dla klientów i członków, zamiast na przystosowaniu profilu tych usług do kryteriów różnych donorów międzynarodowych i polskich agencji państwowych, w celu uzyskania niezależności finansowej, która umożliwiłaby im dalsze rozwijanie orientacji na klientów i członków. W tym kontekście zatrważające mogą być konsekwencje zwiększania środków pomocowych przekazywanych syste-

mowi polskich organizacji okołobiznesowych. Na zakończenie chciałbym podzielić się kilkoma uwagami dotyczącymi dwóch procesów, które stoją przed Polską w perspektywie najbliższych lat: ewolucji samorządowej administracji publicznej oraz uruchomienia Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej.

Nawiązując do wyników badań przedstawionych w literaturze o sieciach małych firm i okręgach przemysłowych, Jonathan Zeitlin twierdzi, że "niezależność finansowa i polityczna władz lokalnych" oraz zwiększenie "autonomii i uprawnień samorządów lokalnych" [34] są kluczowe dla sukcesu polityki publicznej w tej dziedzinie. Z drugiej strony, Carlo Trigilia, pisząc o przypadku Włoch ze szczególnym uwzględnieniem sukcesów modelu sieci przemysłowych w regionach północnych i klęsk tego modelu na południu, ostrzega, że próba wdrożenia takiego modelu w sytuacji niedojrzałego społeczeństwa obywatelskiego i niesprawnych, skorumpowanych władz lokalnych "prawdopodobnie okaże się nieefektywna i będzie raczej stymulować wzrost kapitalizmu politycznego (*political entrepreneurship*) niż rozwój gospodarczy" [35]. Czy sieci wspierania małego biznesu zbudowane za pomocą polskich władz lokalnych i regionalnych nie będą podobne raczej do struktur sycylijskich niż do tych z Emilii-Romagna? Można wysunąć hipotezę, że efektywność zaangażowania władz lokalnych, a zwłaszcza regionalnych, w rozwój ośrodków wspierania biznesu będzie rosła w miarę postępu decentralizacji administracji publicznej w Polsce. Pod tym względem szczególne znaczenie ma rozwój 16 nowych regionów powstałych w dniu 1 stycznia 1999 r., przed którymi stoi możliwość przejęcia inicjatywy w dziedzinie rozwoju infrastruktury wspierającej biznes. Inicjatywa ta dotychczas spoczywała głównie na państwie i jego agencjach. Przejmując ją, regiony mogłyby uwolnić się od klientelizmu i podległości, które do tej pory często charakteryzowały w dużym stopniu polskie programy w tej dziedzinie, nadając impet w kierunku prawdziwego rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Z tego powodu perspektywa Funduszy Strukturalnych stanowi równocześnie szansę i zagrożenie.

Irlandia, która w ostatnich latach miała najwyższą stopę wzrostu gospodarczego w Unii Europejskiej, często uważana jest także za kraj najbardziej efektywnie wykorzystujący europejskie Fundusze Strukturalne w restrukturyzacji gospodarki narodowej. Charles Sabel (1996) przedstawia szereg studiów przypadków zwieńczonych sukcesem inicjatyw rozwoju lokalnego, z których prawie wszystkie sfinansowane zostały ze środków unijnych. Zauważa jednak, że owe sukcesy są kruche i otoczone wieloma niebezpieczeństwami, z których wiele wydaje się wynikać z samej istoty procesu zaprogramowania funduszy EU. Jednym z najważniej-

[34] Zob. Zeitlin (1992), s. 289.

[35] Zob. Trigilia (1992), s. 46-47.



szych problemów jest brak przezroczystości i odpowiedzialności w administracji programów wynikający ze stworzenia instytucji wspieranych przez UE, które często działają równoległe z instytucjami i agencjami państwa irlandzkiego, dzieląc cele tych ostatnich bez ich legitymacji demokratycznej. Na podstawie doświadczeń irlandzkich, można stwierdzić, że dostęp do funduszy unijnych, w połączeniu z *know-how* z Irlandii, Włoch północnych i innych regionów Europy odnoszących sukcesy przy stosowaniu wyżej przedstawionego modelu rozwoju małego biznesu, stanowi wiel-

ką szansę na wdrożenie obiecujących modeli rozwoju lokalnego i regionalnego. Równie jasne jest jednak, że nawet jeżeli Polsce uda się uniknąć problemów Grecji i południowych Włoch i wlewania środków europejskich w subsydiowanie skorumpowanych i klientelistycznych układów, to trzeba będzie stawiać czoło problemom stwarzanym poprzez dalsze uzależnienie od finansowania zewnętrznego, w tym zagrożeniu dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i postępującej delegitymacji administracji publicznej.

## Bibliografia

Brusco, Sebastiano (1992). "Small firms and the provision of real services." [w:] Frank Pyke, Werner Sengenberger (red.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Genewa.

Business Central Europe (1995). "Eyeing up the risk." *Październik* (vol. 3, no. 25).

Dallago, Bruno (1996). "The Development and Internationalization of Italian SMEs and Transition Countries: The Role of Institutions and Policies." Prezentacja na czwartej konferencji European Association for Comparative Economic Studies w Grenoble, Francji, 12–14 września 1996 r.

Development Alternatives Inc. (1997). "Mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w 1995 roku oraz rekomendacje dla polityki". Raport końcowy. Warszawa (maszynopis), styczeń 1997 r.

The Economist (1995). "The puzzling infirmity of America's small firms." 18 lutego.

Flint, Alison (1997). "The Development of the Small- and Medium-Sized Enterprise Sector in Eastern Europe". [w:] *East European Chronicle*, styczeń.

Grabher, Gernot, David Stark (1997). "Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis, and Postsocialist Transformations." [w:] *Restructuring Networks: Legacies, Linkages, and Localities in Post-Socialism*. Cambridge University Press.

Grabowski, Maciej (1996). "Zmiany w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw," [w:] Krystyna Gawlikowska-Hueckel (ed.), "Zmiany strukturalne w polskiej gospodarce w okresie transformacji w latach 1989–1995." Gdańsk – Warszawa.

Kondratowicz, Andrzej, Wojciech Maciejewski, Leszek Morawski (1995). "Polish SMEs: Empirical Research 1993–1994." Warszawa.

Kulawczuk, Przemysław, Remigiusz Knyba (1997). "Bariery finansowe rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw". [w:] Instytut Studiów Strategicznych: *Bariery rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Zeszyty Fundacji "Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji". Zeszyt 22. Kraków.

Kulawczuk, Przemysław, Mieczysław Bąk, Anna Szczepaniak, Remigiusz Knyba, Grażyna Zakrzewska (1998). "Bankowe finansowanie małych i średnich przedsiębiorstw." Warszawa (maszynopis), luty 1998.

Levitas, Anthony (1995). "What Makes Credit Guarantee Programs Work? Growing Trust, Knowledge and Money in an Unstable Environment". [w:] Anthony Levitas, Grażyna Gęsicka (red.) (1995), *Local Guarantee Funds*. Warszawa.

Levitas, Anthony, Grażyna Gęsicka (red.) (1995). "Local Guarantee Funds." Warszawa.

Maliszewski, Andrzej, Janina Stolińska-Janic (red.) (1995). "Przedsiębiorczość w małym mieście." Warszawa.

Ministerstwo Przemysłu i Handlu (1995). "Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce narodowej: Polityka wobec małych i średnich przedsiębiorstw." Warszawa.

Oughton, Christine (1997). "Networking in the Small- and Medium-sized Enterprise Sector: Restructuring in Poland and the UK". [w:] William V. Wallace (red.), "Restructuring Economies: Poland and Scotland." Warsaw.

Parteka, Tomasz (1997). "Japońskie doświadczenia transferu technologii i pobudzania innowacji (lata sześćdziesiąte i osiemdziesiąte)". [w:] "Markowski T., Stawasz E., Zembaczyński R. (red.), *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacji: Wybór ekspertów*." Warszawa.

Petrin, Tea, Ales Vahcic (1995). "Regulatory Aspects of SME Development in Central and Eastern Europe." Prezentacja na konferencji pt. "Workshop on Regulatory and Institutional Reform in the Transitional Economies," zorganizowanej przez CASE i Instytut Rozwoju Gospodarczego Banku Światowego, Warszawa, 7–9 listopada.

Pietraszewski, Michał (1997). "Innowacyjność gospodarki polskiej: Charakterystyka zjawiska". [w:] Markowski T., Stawasz E., Zembaczyński R. (red.), "Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacji: Wybór ekspertyz." Warszawa.

Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1997). "The Small and Medium Enterprise Sector in Poland: A Report for the Years 1995–1996." Warszawa.

Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1998). "Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1996–1997." Warszawa.

Poznańska, Krystyna (1997). "Ekonomiczne bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw". [w:] Instytut Studiów Strategicznych: Bariery rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Zeszyty Fundacji "Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji", Zeszyt 22. Kraków.

Pyke, Frank, Werner Sengenberger (red.) (1992). "Industrial Districts and Local Economic Regeneration." Genewa.

Quevit, Michael, (1997). "Główne instrumenty wspierania innowacji technologicznych w kontekście restrukturyzacji polskiej gospodarki. Priorytety i testy ewaluacyjne istniejących instrumentów". [w:] Markowski T., Stawasz E., Zembaczyński R. (red.), "Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacji: Wybór ekspertyz." Warszawa.

Rogut, Anna (1995). "Unemployment and Regional Black Labour Markets". [w:] Bogdan Piasecki, Daniel S. Fogel (red.), "Regional Determinants of SME Development." Łódź.

Sabel, Charles F. (1996). "Local Development in Ireland: Partnership, Innovation and Social Justice." Organization for Economic Cooperation and Development.

Strawhacker, Kathleen A., Maciej Gajewski (1997). "Options Leading to a National Loan Guarantee System in Poland for Small and Medium Size Enterprises. Development Alternatives". Inc. Warszawa (maszynopis), sierpień 1997.

Szwajkowski, Witold, Elżbieta Moczarska (1998). "Programy mikropożyczkowe – Działalność Funduszu MIKRO. Prezentacja na konferencji zorganizowanej przez USAID GEMINI Small Business Project i Polską Fundację Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw pt. "Dostępność instrumentów zewnętrznego finansowania małych i średnich przedsiębiorstw", Warszawa, 21 kwietnia 1998 r.

Trigilia, Carlo (1992). "Italian industrial districts: Neither myth nor interlude". [w:] Frank Pyke, Werner Sengenberger (red.). "Industrial Districts and Local Economic Regeneration". Genewa.

Zeitlin, Jonathan (1992). "Industrial districts and local economic regeneration: Overview and comment". [w:] Frank Pyke, Werner Sengenberger (red.), "Industrial Districts and Local Economic Regeneration." Genewa.

**Tomasz Kiliański**

## Rozdział 2.

# Fundusze poręczeń wzajemnych w Biłgoraju i Dzierzgoniu Studium przypadku

### Wprowadzenie

Rosnące zapotrzebowanie na zwiększenie efektywności przepływu siły nabywczej doprowadziło do wykształcenia się w ostatnich kilkudziesięciu latach nowych technik finansowania podmiotów gospodarczych w wielu krajach na świecie. Techniki te nazywane są również instrumentami finansowania sektora przedsiębiorstw. Jednym z najbardziej rozpowszechnionych instrumentów wspierania rozwoju przedsiębiorstw, a w szczególności małych i średnich podmiotów gospodarczych, są poręczenia oraz gwarancje kredytowe zabezpieczające zobowiązania kredytowe przedsiębiorstw. Tego typu zabezpieczenia kredytu oferowane są przez wyspecjalizowane instytucje finansowe, zwane funduszami gwarancji (poręczeń kredytowych) [1].

Fundusze poręczeń kredytowych są jednym z podstawowych instrumentów finansowania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Pierwsze fundusze powstały we Francji w latach 1915–1920 i bardzo szybko zyskały poparcie organizacji przedsiębiorców w wielu krajach. Jednak prawdziwy rozwój instytucji poręczycielskich przypada na lata 1950–1970. Powstały wówczas systemy poręczeń we Włoszech, RFN oraz Stanach Zjednoczonych.

Obecnie systemy instytucji poręczeniowych funkcjonują w ponad 60 krajach świata, a ich dzisiejszy charakter określają zmiany, jakie miały miejsce w gospodarce światowej w XX w. Dotyczą one przede wszystkim takich obszarów życia gospodarczego, jak:

- rozwoju organizacji przedsiębiorców,
- wzrostu zainteresowania rozwojem MSP,

- przemian strukturalnych w gospodarce światowej,
- zwiększenia uczestnictwa instytucji bankowych w życiu gospodarczym,
- zmian w polityce gospodarczej (interwencji państwa w kontekście realizacji zadań związanych z polityką regionalną i strukturalną).

Nieustanny rozwój systemów finansowych, a tym samym funduszy poręczeniowych, doprowadził do rozwoju specjalizacji funduszy oraz specyfiki i form ich działania. Szczególnie popularnym modelem funkcjonowania funduszu w gospodarce o silnie rozwiniętej strukturze sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest model funduszu poręczeń wzajemnych. Model takiego funduszu wzajemnego funkcjonuje głównie w krajach Unii Europejskiej, a system instytucji poręczeń wzajemnych jest jednym z rekomendowanych i wspieranych przez Komisję Europejską narzędzi wspierania rozwoju przedsiębiorczości w krajach Unii.

W Polsce pierwsze fundusze poręczeniowe powstały w 1994 r. Już w roku 1996, dzięki inicjatywie Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, uruchomione zostały dwa fundusze poręczeniowe o charakterze wzajemnym.

Przedmiotem niniejszej pracy jest przedstawienie koncepcji uruchomienia oraz funkcjonowania funduszy poręczeń wzajemnych dla MŚP korzystających z kredytów bankowych w gminach: Biłgoraj oraz Dzierzgoń. Praca składa się z trzech podrozdziałów. W pierwszym omówiono zasady funkcjonowania funduszy poręczeń oraz poręczeń wzajemnych, ich wpływ na sektor bankowy, a także rolę oraz zadania w nowoczesnym systemie gospodarki rynkowej.

---

[1] Fundusze udzielają gwarancji stosownie do regulacji określonych kodeksem cywilnym poszczególnych państw. Gwarancja przy tym nie jest abstrakcyjnym zobowiązaniem analogicznym do gwarancji bankowej (letter of guarantee) i nie musi być, w myśl postanowień przyjętych przez Międzynarodową Izbę Handlową w 1970 r. oraz praktyki bankowej, płatna na pierwsze żądanie banku - kredytodawcy. W Polsce, z uwagi na fakt, iż gwarancja jest wyłącznie czynnością bankową, zabezpieczeniem oferowanym przez fundusze jest poręczenie udzielane zgodnie z postanowieniami kodeksu cywilnego. Mając na uwadze przejrzystość dalszych rozważań oraz fakt, że materiał niniejszy dotyczy przede wszystkim doświadczeń polskich, terminem stosowanym przez autora będzie poręczenie (omawiane jako instrument) oraz fundusz poręczeń (omawiany jako instytucja udzielająca poręczeń kredytowych).

W podrozdziale drugim przedstawiono proces tworzenia oraz uruchamiania funduszy wzajemnych w wymienionych powyżej gminach. W sposób szczegółowy omówiono rolę, jaką odegrały w tym procesie samorządy oraz lokalne środowisko przedsiębiorców. Podrozdział podzielono na dwie części: część poświęconą doświadczeniom Dzierzgonia (gdzie fundusz uruchamiany był od podstaw) oraz część opisującą doświadczenia Biłgoraja (tu fundusz wzajemny powstał w wyniku przekształcenia funduszu o charakterze niewzajemnym).

Podrozdział trzeci poświęcono prezentacji rezultatów działalności obydwu funduszy po blisko dwóch latach funkcjonowania. W tej części pracy przedstawiono również dylematy rozwoju funduszy oraz tworzenia nowych instytucji poręczeń wzajemnych w Polsce.

W tym miejscu chciałbym podziękować Centrum Analiz Społeczno Ekonomicznych za możliwość przedstawienia interesujących doświadczeń w budowaniu FPW – elementu infrastruktury finansowania small businessu w Polsce. Wszelkie poglądy oraz ocena zaprezentowane w tej pracy są poglądami autora, za które ponosi on pełną odpowiedzialność, jak również za ewentualne (miejmy nadzieję – nieliczne) błędy.

## I. Fundusze poręczeń w gospodarce rynkowej

Poręczenia kredytowe są bardzo dogodną formą uwiarygodnienia rzetelności kredytobiorcy nie posiadającego własnych zabezpieczeń. Poręczenie nie angażuje środków płynnych funduszu bezpośrednio, ale instytucja poręczająca musi je posiadać w dyspozycji na wypadek konieczności uregulowania swego zobowiązania. Udzielając poręczenia, poręczyciel nie uznaje rachunku wierzyciela. Dzieje się to jedynie w przypadku, gdy dłużnik nie wywiąże się ze zobowiązania.

Wyspecjalizowane instytucje poręczeń kredytowych poprawiają skuteczność działania sił rynkowych w zakresie dostosowania popytu na pieniądź kredytowy oraz zmniejszają koszt jego pozyskania. Dzięki poręczeniom podmioty gospodarcze o niewielkich aktywach oraz bardzo małe firmy, które nie posiadają tzw. historii kredytowej, mogą uzyskać niezbędne zewnętrzne finansowanie bankowe.

### I.1 Warunki oraz charakter funkcjonowania funduszy poręczeń kredytowych

Zasadniczym zadaniem funduszy poręczeniowych jest ułatwianie małym i średnim podmiotom gospodarczym dostępu do kredytów bankowych poprzez podział ryzyka kre-

dytowego pomiędzy instytucję kredytującą i poręczającą. Ponadto, rolą funduszy jest:

- pomoc w tworzeniu historii kredytowej MŚP,
- zmniejszenie ryzyka kredytowania,
- obniżanie kosztów finansowania bankowego,
- promocja finansowania bankowego,
- ułatwianie bankom dostępu do wiedzy o specyfice sektora MŚP.

Podstawą programów poręczeniowych oferowanych przez fundusze jest jasne określenie zakresu przedmiotowego poręczenia oraz zdefiniowanie grup przedsiębiorstw korzystających z programu. Fundusze poręczeniowe działają z sukcesem przede wszystkim w otoczeniu, w którym istnieje sprzężenie zwrotne efektów współpracy stron zaangażowanych w program poręczeń kredytowych: kredytodawcy, kredytobiorcy oraz instytucji poręczeniowej. Poniżej przedstawiono krótko podstawowe uwarunkowania efektywnego funkcjonowania funduszy poręczeń kredytowych.

#### Kredytodawca

Poręczenia udzielane są w celu prawnego zabezpieczenia finansowania dłużnego podmiotów gospodarczych, oferowanego przez instytucje rynku pieniężnego, takie jak: banki, instytucje kredytowe oraz fundusze pożyczkowe. Płynność rynku finansowego, a więc możliwość przepływu nadwyżkowych funduszy od podmiotów niefinansowych poprzez system bankowy do przedsiębiorstw – kredytobiorców jest zasadniczym uwarunkowaniem możliwości rozwoju funduszy poręczeniowych. Oznacza to, że instytucje rynku pieniężnego muszą posiadać wolne środki finansowe, które mogłyby zostać zaangażowane w akcję kredytową dla przedsiębiorstw.

Konkurencja wśród kredytodawców zwiększa atrakcyjność oferty funduszy poręczeniowych. Jest to szczególnie istotne na rynkach lokalnych – tam gdzie działalność prowadzą lokalne fundusze poręczeń kredytowych. Konkurencja pomiędzy instytucjami kredytowymi pozwala funduszom wynegocjować lepsze warunki współpracy z kredytodawcą. Najczęściej oznacza również zwiększenie jakości obsługi kredytobiorcy.

Istotna jest również specjalizacja instytucji rynku kredytowego. Specjalizacja taka pozwala w określonych warunkach zwiększyć atrakcyjność oferty poręczeń kredytowych dla danej branży, czy sektora. Regionalne instytucje kredytowe mogą zwiększyć efektywność swojej działalności oraz obniżyć jej ryzyko dzięki współpracy z lokalnymi i regionalnymi funduszami poręczeń kredytowych.

#### Kredytobiorca

Z punktu oceny efektywności funduszu poręczeniowego istotne jest zdefiniowanie zakresu przedmiotowego oraz podmiotowego beneficjentów funduszu. Zakres podmiotowy poręczenia może dotyczyć:

- przedsiębiorstw określonej wielkości,

– przedsiębiorstw należących do określonego sektora (branży),

– podmiotów gospodarczych prowadzących działalność na określonym obszarze,

– podmiotów o określonej strukturze własnościowej.

Zakres przedmiotowy poręczeń udzielanych przez fundusze dotyczy charakteru zobowiązań kredytowych, jakie mogą być przez fundusz poręczane. Można więc wyodrębnić następujące obszary działalności poręczeniowej oferowanej kredytobiorcom:

- poręczanie kredytów inwestycyjnych,
- poręczanie kredytów obrotowych,
- poręczanie kredytów eksportowych,
- poręczanie specjalnych rodzajów kredytów (np. preferencyjnych),
- inne (np. kredytów kupieckich).

Kredytobiorca tworzy popyt na usługi funduszu poręczeniowego. Kluczowe znaczenie ma więc właściwe zdefiniowanie grupy podmiotów oraz rodzaju zobowiązań, jakie znajdą się w portfelu funduszu poręczeniowego. Określona grupa beneficjentów determinuje możliwy zakres portfela funduszu, jego ryzyko oraz popyt na poręczenia.

### Instytucja poręczeniowa

Jej podstawowym zadaniem jest ułatwianie dostępu do finansowania kredytowego podmiotom gospodarczym nie posiadającym historii kredytowej lub składników aktywów, które mogłyby być zabezpieczeniem kredytu. Instytucja poręczeniowa ma więc charakter pomocowy. Fundusz może również oferować poręczenia kredytowe podmiotom gospodarczym, które nie są skłonne do przedstawiania instytucjom kredytowym posiadanych własnych zabezpieczeń kredytu [2]. Uzupełnieniem działalności funduszu jest poprawa warunków kredytowania przedsięwzięcia zabezpieczonego przez fundusz poprzez:

- obniżenie oprocentowania kredytu dla przedsiębiorstwa,
- skrócenie formalnej procedury postawienia kredytu do dyspozycji klienta,
- występowanie w stosunku do kredytodawcy w roli pełnomocnika kredytobiorcy,
- świadczenie usług doradczych dla kredytobiorcy,
- dostarczanie innych usług oraz świadczenie działań mających na celu ułatwienie dostępu przedsiębiorstwa do kredytu bankowego w chwili aplikowania o finansowanie oraz w przyszłości.

Każdy fundusz poręczeniowy jest wyposażony w kapitał finansowy o różnym stopniu płynności. Ogólna wartość poręczeń, jaka może być wyemitowana przez fundusz, w dużym stopniu zależy od wysokości i rodzaju funduszy własnych, jakimi instytucja poręczeniowa dysponuje. Warunki

organizacyjne i prawne funkcjonowania funduszy poręczeń kredytowych są zwykle określane przez stosowne regulacje prawne. W większości krajów istnieje również odpowiedni system instytucjonalnego nadzoru nad działalnością funduszy. System ten determinuje wiarygodność funduszy poręczeniowych, określając zakres i warunki tworzenia rezerw funduszy oraz wartość ich mnożnika kapitałowego, czyli relacji zobowiązań z tytułu udzielonych poręczeń do wysokości funduszy własnych.

### Korzyści wynikające z poręczeń kredytowych FPW

Korzyści, jakie niesie ze sobą współpraca kredytobiorcy z FPW, jest wiele. Włączenie się wiarygodnej instytucji poręczeniowej do współpracy pomiędzy podmiotem zainteresowanym finansowaniem bankowym oraz instytucją bankową prowadzi do:

- zmniejszenia oprocentowania kredytu bankowego (niższe ryzyko pożyczki lub kredytu – niższy koszt finansowania),
- zmniejszenia kosztów przedstawienia prawnego zabezpieczenia (poręczenie jest tańsze, niż np. zastaw hipoteczny),
- udroźnienia procedur kredytowych oraz skrócenia okresu oczekiwania na postawienie kredytu do dyspozycji klienta (uzyskanie poręczenia trwa krócej, niż np. zastawu lub przewłaszczenia; dodatkowo FPW współpracuje z bankiem w celu skrócenia procedury kredytowej),
- edukacji przedsiębiorcy (poprzez szkolenia i doradztwo),
- zdobywania historii kredytowej (gdy firma ubiega się o kredyt po raz pierwszy),
- wywołania poczucia wpływu przedsiębiorcy na procesy życia gospodarczego w społeczności lokalnej (poprzez udział w procesie zarządzania FPW).

## I.2. Typologia funduszy poręczeniowych

Charakter działających obecnie funduszy poręczeń kredytowych jest determinowany strukturą udziałowców – właścicieli funduszu. Ponad 80-letnie tradycje funkcjonowania instytucji poręczeniowych na świecie wskazują, iż wśród głównych udziałowców funduszy poręczeniowych możemy zidentyfikować:

- przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorców korzystających z poręczeń kredytowych,
- organizacje przedsiębiorców,
- organizacje pracodawców,
- izby przemysłowo-handlowe i branżowe,
- związki zawodowe,
- organizacje kupieckie,

[2] Sytuacja taka może mieć miejsce, gdy np. uzyskanie poręczenia jest tańsze, niż zastaw hipoteczny lub gdy procedura potwierdzenia zastawu w rejestrze zastawów jest zbyt długotrwała.

- banki komercyjne oraz inne instytucje finansowe,
- władze regionalne oraz samorządowe,
- agencje rządowe,
- organizacje pozarządowe.

Fundusze poręczeniowe, ze względu na specyfikę oferowanych produktów i usług oraz relacji z instytucjami kredytowymi, są ważnym elementem systemów finansowych w wielu krajach. Na podstawie analizy systemów poręczeń na świecie można wyróżnić następujące, omówione poniżej, kryteria wyodrębnienia typologii funduszy poręczeniowych.

### Forma organizacyjna instytucji poręczeniowej

Forma organizacyjna funduszu jest jednym z kryteriów oceny wiarygodności instytucji poręczeniowej. Wśród funduszy poręczeń kredytowych można wyróżnić dwa podstawowe typy formy organizacyjnej funduszy:

- niebankowe fundusze poręczeniowe,
- bankowe fundusze poręczeniowe.

Większość funduszy na świecie działa jako niebankowe instytucje finansowe. Tak jest w krajach o najdłuższej tradycji funkcjonowania funduszy poręczycielskich (Francja, Włochy, USA). Różnice w funkcjonowaniu funduszy w poszczególnych krajach dotyczą przede wszystkim formy prawnej oraz instytucjonalnej koncepcji systemu nadzoru.

Fundusze bankowe działają w oparciu o prawo bankowe. Wśród bankowych funduszy poręczycielskich można wyodrębnić: banki poręczeń kredytowych (funkcjonują w Niemczech) oraz fundusze poręczeń zarządzane przez banki (Polska, Czechy). System instytucjonalnego nadzoru nad działalnością bankowych funduszy poręczeniowych jest zwykle sprawowany przez organ nadzoru bankowego w danym kraju.

### Forma udziału beneficjentów w kapitale oraz ryzyku funduszu

Jak już wspomnieliśmy, fundusz poręczeń posiada aktywa o różnym stopniu płynności. Z punktu widzenia strategii zarządzania aktywami funduszu istotne są źródła ich finansowania. Z kolei struktura pasywów funduszu określa zakres przedmiotowy i podmiotowy poręczeń, a także sposób zarządzania ryzykiem funduszu. Ze względu na formę udziału beneficjentów w kapitale funduszu, możemy wyróżnić następujące rodzaje funduszy poręczycielskich:

- fundusze poręczeń kredytowych o charakterze wzajemnym,
- niewzajemne fundusze poręczeń kredytowych.

Kapitał funduszy poręczeń kredytowych o charakterze wzajemnym jest tworzony, między innymi, przez samych beneficjentów poręczeń funduszu. Mogą to być przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy lub organizacje przedsiębiorców. Uczestniczą oni wówczas w bieżącym i strategicznym zarządzaniu funduszem, jak również ponoszą ryzyko kredytowe funduszu. Fundusze o charakterze

wzajemnym funkcjonują przede wszystkim we Włoszech, Francji oraz Niemczech.

Kapitał funduszy o charakterze niewzajemnym jest tworzony przez większość organizacji i instytucji wymienionych powyżej. Podstawową zasadą funkcjonowania funduszy niewzajemnych jest brak uczestniczenia beneficjentów funduszu lub ich reprezentantów w bieżącym oraz strategicznym zarządzaniu instytucją poręczycielską. Fundusze niewzajemne Kredytobiorcy uzyskujący poręczenie funduszu bez obowiązku uczestniczenia w jego kapitale.

### Geograficzny obszar działalności funduszu

Terytorialny zakres działalności funduszu jest definiowany przez właścicieli funduszu lub jego fundatorów. Najczęściej jest on ograniczony do określonego obszaru geograficznego. W rezultacie na świecie funkcjonują fundusze poręczeniowe o zasięgu:

- ogólnokrajowym,
- regionalnym,
- lokalnym.

Zdecydowanie najliczniejszą grupę funduszy poręczeniowych stanowią fundusze regionalne oraz funkcjonujące na szczeblu centralnym (ogólnokrajowe). Fundusze lokalne są najczęściej instytucjami pomocowymi, o niekomercyjnym profilu (Polska). Z kolei fundusze o zasięgu ogólnokrajowym mają charakter instytucji samofinansujących się (Austria, Rumunia).

### Zakres podmiotowy poręczenia

Zakres podmiotowy poręczeń oferowanych przez fundusz jest kolejnym istotnym czynnikiem tworzącym typologię instytucji poręczycielskich. Zakres podmiotowy poręczenia jest, podobnie jak zakres terytorialny, definiowany przez właścicieli lub fundatorów funduszu. Istnieją następujące rodzaje instytucji poręczycielskich:

- fundusze dla grupy podmiotów gospodarczych o określonej wielkości (np. dla małych lub średnich przedsiębiorstw – MŚP),
- fundusze sektorowe,
- fundusze branżowe.

Większość funduszy poręczeniowych jest ukierunkowana wyłącznie na obsługę małych i średnich podmiotów gospodarczych. W sposób naturalny fundusze dla MŚP mogą specjalizować się w obsłudze pewnych sektorów lub branż. Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku funduszy poręczeń wzajemnych tworzonych przez przedsiębiorców działających w tej samej branży (np. mechanika samochodowa – Francja). Fundusze branżowe i sektorowe otrzymują najczęściej finansowe oraz instytucjonalne wsparcie organizacji skupiających podmioty gospodarcze należące do danego sektora lub branży.

### I.3 Fundusze poręczeń wzajemnych w Europie

Pierwsze fundusze poręczeń wzajemnych (FPW) utworzone zostały z inicjatywy organizacji kupieckich, rzemieślniczych oraz rozmaitych organizacji branżowych skupiających małe i średnie podmioty gospodarcze. Konsolidacja środków w funduszach o charakterze wzajemnym była reakcją na trudności małych firm w dostępie do finansowania zewnętrznego, które znacznie pogłębiały się w czasach kryzysów gospodarczych oraz załamaniach koniunktury.

Głównym powodem powołania FPW było ułatwianie dostępu do kredytów bankowych członkom tychże funduszy, wśród których większość stanowiły MŚP. Pierwsze fundusze wzajemne powstały w połowie XIX w. w Belgii, kolejne zaś – we Francji w 1917 r. W drugiej połowie XX w. idea funduszy poręczeń wzajemnych rozwinęła się we Włoszech, Niemczech oraz Hiszpanii. Z czasem fundusze poręczeń wzajemnych rozpoczęły, poza działalnością polegającą na poręczaniu kredytów bankowych, zabezpieczanie inwestycji kapitałowych dokonywanych przez fundusze inwestycyjne. Dopiero w 1995 r. rozpoczęto w Polsce tworzenie pierwszych funduszy poręczeń wzajemnych dla MŚP korzystających z kredytów bankowych oraz pożyczek ze źródeł niebankowych.

FPW, w zależności od kraju, funkcjonują na podstawie odrębnych regulacji prawnych. Zdecydowanie najlepiej zorganizowany jest rynek tych instytucji we Francji, RFN oraz Włoszech. We wszystkich tych krajach fundusze działają w oparciu o odrębne akty prawne wyższego rzędu.

W poszczególnych krajach idea funduszu poręczeń kredytowych o charakterze wzajemnym jest różnie rozumiana. Element wzajemności determinowany poprzez sposób uczestnictwa beneficjenta w: kapitale funduszu, ryzyku zaangażowania funduszu oraz zarządzaniu FPW może mieć charakter pośredni lub bezpośredni (gdy beneficjent jest reprezentowany przez organizację gospodarczą). Najlepiej kwestię wzajemności bezpośredniej rozstrzygnięto w przypadku FPW funkcjonujących w formie spółdzielni (Francja, Włochy). Z kolei wzajemność pośrednia rozwinęła się w sposób znaczący w przypadku banków poręczeń kredytowych (Austria, RFN).

#### Francja

W 1917 r. na mocy specjalnej ustawy niektóre spółdzielnie uzyskały prawo do poręczania kredytów bankowych. Z uwagi na fakt, iż we Francji bardzo rozwinięty był wówczas rynek organizacji branżowych, francuskie FPW szybko nabrały charakteru branżowego i regionalnego. Kapitał FPW pochodził przede wszystkim ze wspomnianych organizacji oraz od samych przedsiębiorców. Z czasem w proces tworzenia oraz rozwoju funduszy włączyły się francuskie banki powszechne. W 1939 r. utworzono pierwsze krajowe zrzeszenie FPW – Caisse Nationale des Marches de l'Etat – CNME.

W 1984 r., na mocy nowego prawa bankowego, FPW powstałe po 1945 r. uznane zostały za instytucje finansowe.

Obowiązują je regulacje podobne do tych, którym muszą sprostać banki (np. współczynnik wypłacalności min. 8%). Francuskie FPW otrzymują wsparcie kapitałowe ze środków publicznych.

#### RFN

W RFN system poręczeń wzajemnych wzorowany był na doświadczeniach francuskich. W tworzenie FPW zaangażowane były Krajowa Federacja Rzemiosła, izby gospodarcze oraz Ministerstwo Gospodarki. W poszczególnych landach powstały towarzystwa poręczeń kredytowych oferujące początkowo poręczenia wyłącznie dla rzemiosła. W drugiej połowie lat pięćdziesiątych, na mocy specjalnej ustawy, towarzystwa przekształcone zostały w banki poręczeń kredytowych w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Obowiązują je regulacje podobne do tych, którym muszą sprostać pozostałe banki posiadające licencję bankową w RFN (m.in. współczynnik wypłacalności utrzymany na poziomie min. 8%). W zjednoczonych Niemczech funkcjonują obecnie 24 banki poręczeń zrzeszone w Związku Banków Gwarancyjnych.

Banki poręczeń w RFN otrzymują pomoc publiczną w formie regwarantowania przez poszczególne landy portfela zobowiązań wynikających z udzielonych poręczeń przez poszczególne banki.

#### Włochy

W 1956 r. wprowadzono we Włoszech regulacje prawne umożliwiające tworzenie konsorcjów finansowych w celu realizacji większych przedsięwzięć gospodarczych. Fakt ten przyczynił się do powstania pierwszych FPW w tej właśnie formie. Konsorcja tworzone są ze środków zarówno publicznych, jak i prywatnych. W kapitale FPW uczestniczy samorząd gospodarczy, zaś nadzór nad działalnością funduszy oraz ich wypłacalnością sprawują władze regionów, określając współczynniki maksymalnego zaangażowania FPW.

Poręczenia udzielane są również przez spółdzielnie tworzone przez przedsiębiorców oraz rzemieślników. Spółdzielnie te mogą uczestniczyć w kapitale konsorcjów, które są bardziej wiarygodnym partnerem dla banków.

Włoskie fundusze poręczeń wzajemnych nie korzystają z regwarranty rządowych. Mogą jednak otrzymywać pomoc publiczną w czasach załamania koniunktury gospodarczej. O rodzaju pomocy oraz jej wysokości decydują władze regionów.

#### Organizacje FPW

Praktycznie w każdym kraju Unii Europejskiej istnieją obecnie instytucje poręczeń wzajemnych. Większość z nich jest zrzeszona w krajowych organizacjach skupiających FPW oraz inne instytucje poręczeniowe. Organizacją promującą oraz reprezentującą interesy FPW z poszczególnych krajów jest AECM – Stowarzyszenie Funduszy Poręczeń Wzajemnych w Europie. AECM powstało w 1992 r. i skupia organi-

zacje FPW z: Belgii, Francji, RFN, Włoch, Hiszpanii, Portugalii, Austrii, Węgier oraz Anglii (od 1998 r.). Kapitał FPW zrzeszonych w AECM wynosi ponad 2 mld ECU.

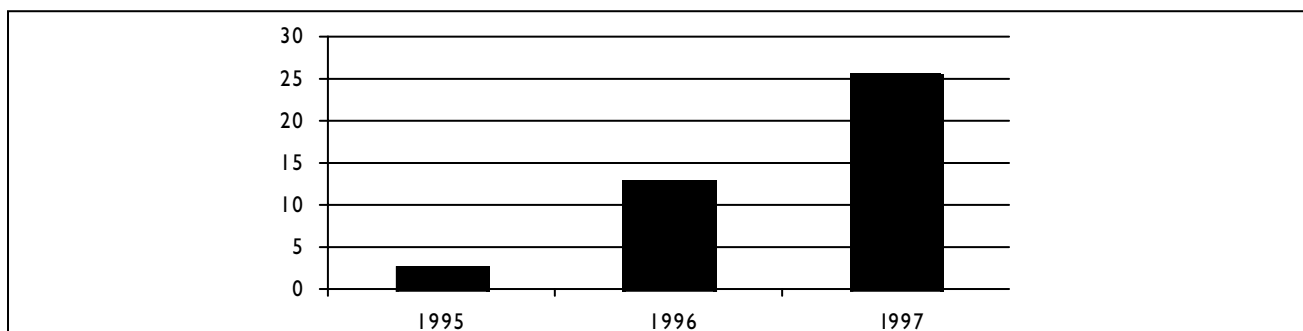
#### 1.4 Fundusze poręczeń kredytowych w Polsce

Sieć instytucji specjalizujących się w udzielaniu poręczeń kredytowych dla małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje w Polsce od 1994 r. Powstało wówczas 8 funduszy poręczeniowych działających na szczeblu lokalnym (utworzonych w ramach Programu Inicjatyw Lokalnych Phare) oraz 2 fundusze obejmujące swoim zasięgiem teren województwa (fundusze utworzone w ramach Polsko – Brytyjskiego Programu Wspierania Przedsiębiorczości). Na przełomie 1994 i 1995 r. swoją działalność rozpoczął Fundusz Poręczeń Kredytowych dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK) [3].

W końcu grudnia 1997 roku istniało w Polsce łącznie 16 funduszy udzielających poręczeń dla sektora MŚP [4]. Największy z nich zasięgiem swojej działalności obejmuje praktycznie cały kraj (BGK), kolejny fundusz (zarządzany przez Polską Agencję Rozwoju Regionalnego – PARR) jest dostępny w 6 województwach: wałbrzyskim, katowickim, rzeszowskim, łódzkim, olsztyńskim i suwalskim. Spośród 16 funduszy poręczeniowych jedynie 3 fundusze są funduszami poręczeń wzajemnych.

W latach 1995–1997 sieć funduszy poręczeń kredytowych w Polsce udzieliła 795 poręczeń o łącznej wartości 41,2 mln zł. Dynamikę wzrostu wartości udzielonych poręczeń ilustruje poniższy wykres [5].

Wykres 1. Dynamika wzrostu wartości udzielonych poręczeń w latach 1995–1997 (w mln złotych)



W analizowanym okresie liczba poręczeń straconych wyniosła 6, zaś ich wartość – około 95 tys. zł. Współczynnik strat jest więc nieznaczny, gdyż nie przekroczył 0,2% zaan-

gazowania kapitałowego wszystkich funduszy.

Blisko ½ podaży kapitałów funduszy poręczeń kredytowych w Polsce pochodzi z zagranicznych programów pomocowych. Pozostałe źródła stanowią: budżet państwa, środki samorządów, przedsiębiorstwa oraz agencje rządowe [6].

#### Zakres podmiotowy i przedmiotowy poręczenia

W zasadzie z poręczeń kredytowych mogą korzystać małe i średnie przedsiębiorstwa (kryterium wyodrębnienia MŚP jest różne dla poszczególnych funduszy). Z poręczeń oferowanych przez BGK mogą również korzystać duże przedsiębiorstwa oraz gminy. Z kolei fundusze poręczeń wzajemnych udzielają poręczeń wyłącznie uczestnikom funduszu.

Poręczenia oferowane przez fundusze poręczeń kredytowych w Polsce mogą być oferowane w celu zabezpieczenia rozmaitych rodzajów kredytów bankowych. W niektórych funduszach dopuszcza się poręczanie pożyczek udzielanych ze środków Funduszu Pracy. W zasadzie poręczane mogą być kredyty inwestycyjne (również preferencyjne), jednak coraz większa liczba funduszy poszerza swoją ofertę o poręczenia dla kredytów obrotowych.

#### Kwota poręczenia

Maksymalna wartość jednostkowego poręczenia jest określona odrębnie dla każdego funduszu poręczeniowego i jest zależna od wysokości kapitału tego funduszu. W przypadku lokalnych funduszy kwota poręczenia wynosi od 20 do około 180 tys. zł, fundusz PARR może poręczać do ponad 1,4 mln zł, zaś maksymalna wartość poręczenia dla BGK wynosi równowartość w polskich złotych 1,5 mln ECU.

Poręczenie obejmuje od 50 do 70% kwoty kredytu. Fundusze utworzone w ramach Programu Inicjatyw Lokalnych poręczają do 60% kwoty kredytu wraz z odsetkami.

[3] Fundusz BGK utracił misję wsparcia finansowania MŚP. W 1997 r. Fundusz Poręczeń Kredytowych dla MŚP został przekształcony w Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych.

[4] W 1997 r. rozpoczęto, a w pierwszej połowie 1998 r. kontynuowano, prace nad uruchomieniem 3 kolejnych funduszy poręczeń kredytowych (niewzajemnych).

[5] Zob. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1996–1997, Warszawa 1998, Polska Fundacja MŚP.

[6] Op. cit.



## Koszty poręczenia

Provizja za poręczenie jest zróżnicowana. Wynosi od 1 do 2% wartości poręczenia. Fundusze lokalne obciążają również kredytobiorcę kosztami administracyjnymi związanymi z rozpatrzeniem wniosku o poręczenie. Koszty te wynoszą średnio około 500 zł.

## 2. Fundusze poręczeń wzajemnych w Polsce – zarys oraz koncepcja uruchomienia

Jak już wspomnieliśmy, historia funduszy poręczeń w Polsce jest bardzo krótka. Jeszcze krótsza jest historia funduszy poręczeń wzajemnych. Z całą pewnością można stwierdzić, że bez obiecujących doświadczeń w tworzeniu pierwszych funduszy niewzajemnych, rezultat projektu mającego na celu utworzenie funduszy poręczeń wzajemnych byłby raczej wątpliwy.

Sukces uruchomienia pierwszych w Polsce funduszy poręczeń kredytowych (o charakterze niewzajemnym) w ramach Programu Inicjatyw Lokalnych (PIL) Funduszu Współpracy był możliwy dzięki bezpośredniemu dużemu zaangażowaniu społeczności lokalnych. Należy podkreślić, iż Program ten miał pilotażowy charakter. Wkrótce powstały kolejne niewzajemne fundusze poręczeń kredytowych.

Należy również wspomnieć, że jednocześnie wiele organizacji oraz instytucji branżowych w Polsce było zainteresowanych utworzeniem własnych funduszy poręczeniowych o charakterze wzajemnym. Brak środków był jednak główną barierą uruchomienia tych funduszy. Tymczasem wiele społeczności lokalnych również podejmowało wysiłki zmierzające do uruchomienia FPW. Część niepowodzeń była spowodowana brakiem dostępu do odpowiedniego know-how oraz możliwości zapoznania się z doświadczeniami innych krajów.

W Polsce funkcjonują obecnie 3 fundusze poręczeń wzajemnych. Ich działalność obejmuje trzy gminy: Biłgoraj, Dzierzgoń oraz Ustrzyki Dolne. FPW w Biłgoraju oraz Dzierzgoniu powstały w ramach pilotażowego projektu finansowanego ze środków Programu Phare administrowanych przez Polską Fundację Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, zaś fundusz w Ustrzykach powstał oddolnie w wyniku przekształcenia funduszu niewzajemnego w fundusz o charakterze wzajemnym. FPW w Biłgoraju oraz Dzierzgoniu zostały uruchomione w 1996 oraz 1997 r., FPW w Ustrzykach – w roku 1997. Model funkcjonowania wszystkich trzech funduszy zasadza się na wieloletnich doświadczeniach wło-skich FPW.

## 2.1 Instytucjonalne aspekty utworzenia FPW

W wyniku ogłoszonego w lutym 1995 r. ogólnopolskiego konkursu na finansowe oraz instytucjonalne wsparcie utworzenia funduszy poręczeń wzajemnych wybrane zostały dwie instytucje: Regionalne Towarzystwo Inwestycyjne SA (RTI) w Dzierzgoniu oraz Biłgorajska Agencja Rozwoju Regionalnego SA (BARR). Projekt zakładał:

1. Utworzenie FPW w Dzierzgoniu przy RTI,
2. Przekształcenie istniejącego funduszu poręczeń kredytowych w FPW przy BARR.

Obydwie instytucje otrzymały wsparcie w postaci pomocy eksperckiej oraz dofinansowania części bieżących kosztów operacyjnych bezpośrednio związanych z uruchomieniem funduszy wzajemnych, RTI – również dotację w celu utworzenia FPW.

### Warunki brzegowe tworzenia FPW

Sukces we wdrażaniu nowych instrumentów finansowania przedsiębiorczości przez instytucje rozwoju regionalnego i lokalnego jest kwestią kompleksowego uwzględnienia całego szeregu zmiennych oraz charakterystycznych cech obszaru, na terenie którego FPW funkcjonuje. Z całą pewnością można stwierdzić, że kolejnym czynnikiem determinującym końcowy rezultat projektu uruchomienia FPW w gminach Dzierzgoń oraz Biłgoraj jest kwestia specyfiki otoczenia instytucji zarządzających środkami funduszy wzajemnych. Zarówno RTI, jak i BARR są instytucjami rozwoju lokalnego, trwale wpisanymi w kształt infrastruktury finansowania rozwoju przedsiębiorczości nie tylko w swoich gminach, lecz również w gminach sąsiadujących. W obydwu przypadkach głównymi akcjonariuszami są aktywne samorządy, gwarantujące swoją reputacją rzetelność i długookresowy charakter funkcjonowania tych instytucji [7]. Wśród mniejszych akcjonariuszy, zarówno RTI jak i BARR, znajdują się banki oraz prywatni przedsiębiorcy. Taki układ daje możliwość doskonałej współpracy oraz łączenia środków publicznych i prywatnych, których celem jest rozwój regionu.

Zarówno RTI, jak i BARR są spółkami akcyjnymi. Ta forma prawna w sposób oczywisty nadaje wiarygodność instytucjom rozwoju lokalnego; jest natomiast, niestety, pewną barierą dla tworzenia mechanizmu równego dostępu do oferty FPW. Omówieniem tego problemu zajmujemy się szerzej w dalszej części tego podrozdziału.

FPW w obu gminach zostały więc utworzone w ramach już istniejących struktur organizacyjnych instytucji rozwoju lokalnego, gdyż koncepcja tworzenia nowych osób prawnych zarządzających wyłącznie FPW, po dokonaniu wielu dokładnych analiz, okazała się nieefektywna. Zastosowane rozwiązanie było ze wszech miar słuszne, gdyż w większym stopniu zapewniało możliwość stabilizacji finansowej fundu-

[7] Właścicielem mniejszościowego pakietu akcji BARR jest od 1996 r. Urząd Wojewódzki w Zamościu.

szy, ich lepszą obsługę operacyjną oraz wiarygodność niezbędną dla dobrej współpracy z instytucjami finansowymi (kredytowymi i pożyczkowymi).

Bardzo dobry i stabilny układ instytucjonalny istniejący w Biłgoraju i Dzierzgoniu został wsparty środkami pochodzącymi z pomocy zagranicznej. Rola środków finansowych pochodzących z Programu Phare Komisji Europejskiej jest nie do przecenienia. Oczywistym jest, że bez pomocy finansowej obydwa fundusze nigdy by nie powstały.

### Rola banków w procesie tworzenia FPW

Rola banków jest bardzo istotną determinantą prawidłowego funkcjonowania FPW. Zarówno w przypadku funduszu w Dzierzgoniu, jak i Biłgoraju, banki dość aktywnie zostały włączone w przygotowania do procesu tworzenia FPW. Do banków tych należały:

- Bank Depozytowo Kredytowy w Lublinie SA,
- Powszechna Kasa Oszczędności Bank Państwowy,
- Bank Spółdzielczy w Dzierzgoniu.

Zaproszenie przedstawicieli wymienionych powyżej banków do uczestniczenia w pracach organizacyjnych FPW miało kluczowe znaczenie: pozwoliło zapoznać się z metodologią działania FPW w krajach wysokorozwiniętych oraz sposobem adaptacji mechanizmu wzajemności na grunt i specyfikę warunków polskich. W rezultacie osoby zaangażowane bezpośrednio w proces organizacji funduszy miały ułatwione zadanie w kwestii negocjowania warunków umowy o współpracy z poszczególnymi bankami kredytującymi przedsięwzięcia poręczane przez FPW. Przedstawiciele banków byli ponadto aktywnie włączeni w proces szkoleń personelu funduszy.

Niestychanie ważną rolę odegrały rekomendacje innych oddziałów banków wymienionych powyżej, współpracujących z lokalnymi funduszami poręczeń kredytowych utworzonymi wcześniej w innych regionach Polski. Okazało się bowiem, że lokalne fundusze poręczeniowe są atrakcyjnym oraz wiarygodnym partnerem zabezpieczającym zobowiązania kredytowe małych podmiotów gospodarczych. Fundusze poręczeń wzajemnych, z uwagi na odmienną strukturę zarządzania ryzykiem, mogą stać się jeszcze lepszym źródłem wspierającym finansowanie bankowe.

Bezpośrednim rezultatem zaangażowania się banków w proces uruchamiania FPW były stosunkowo lepsze (w porównaniu z uzgodnionymi uprzednio przez inne fundusze) warunki poręczania kredytów przez fundusze. Dotyczy to przede wszystkim:

- podwyższenia mnożnika kapitałowego (relacji kapitału FPW do możliwego zaangażowania),
- obniżenia oprocentowania kredytu (lub stosowania niższej prowizji) dla klientów funduszy,
- efektywniejszej współpracy w zakresie lokowania wolnych zasobów pieniędzy funduszy,

- warunków windykacji należności z kapitału funduszu,
- aktywniejszej promocji FPW przez kredytodawcę.

Na zakończenie warto dodać, iż wydaje się, że istotne znaczenie dla szybkiego wdrożenia projektu miała wizyta studialna przedstawicieli banków wytypowanych do współpracy z FPW do Włoch. Polskim bankowcom umożliwiono bezpośredni kontakt oraz sposobność do wymiany doświadczeń z ekspertami włoskich banków współpracujących z FPW od kilku dziesięcioleci. Wizyta studialna była finansowana ze środków Programu Phare.

### Rola organizacji okołobiznesowych

Stopień integracji przedsiębiorców w Biłgoraju jest wyraźnie wyższy niż w Dzierzgoniu. W Biłgoraju istnieje Towarzystwo Gospodarcze w formie stowarzyszenia, ponadto akcjonariuszami BARR jest kilkanaście prywatnych firm oraz przedsiębiorców. W Dzierzgoniu środowisko biznesu reprezentowane jest w zasadzie wyłącznie przez przedsiębiorców będących akcjonariuszami RTI.

Udział organizacji okołobiznesowych w tworzeniu FPW w tych gminach był bardzo niewielki. Rola lokalnego środowiska biznesu w uruchamianiu funduszy była jedynie pośrednia. Przedsiębiorcy uczestniczyli tylko w posiedzeniach rad nadzorczych spółek (RTI i BARR), których rolą było przyjęcie wszelkich dokumentów organizacyjnych funduszy.

Organizacje okołobiznesowe mogą jednak odegrać większą rolę w rozwoju FPW w przyszłości. Zadaniem tych organizacji powinna być aktywna promocja funduszy wzajemnych w środowisku biznesu. Korzystanie z produktu sprawdzonego w danym środowisku jest wciąż jedną z efektywniejszych form promocji w społecznościach lokalnych w Polsce. Dobrym kanałem informacji o możliwości skorzystania z produktu oferowanego przez fundusz poręczeń wzajemnych są również doradcy dla small businessu, instytucje pożyczkowe, w szczególności zaś – banki. Natomiast organizacje okołobiznesowe powinny docelowo uczestniczyć w kapitale funduszu wzajemnego. Wpłyne to na zwiększenie zaufania do funduszy wzajemnych zarówno przez beneficjentów, jak i instytucje współpracujące.

### Organizacja FPW

Zarówno RTI, jak i BARR są niezależnymi, samofinansującymi się podmiotami gospodarczymi. FPW w Dzierzgoniu oraz Biłgoraju zostały uruchomione jako wydzielone struktury organizacyjne instytucji rozwoju lokalnego, funkcjonujących w formie spółek akcyjnych. Jak już wspomnieliśmy, wszystkie organy statutowe obu spółek zgodnie przyjęły szczegółową koncepcję uruchomienia funduszy wzajemnych.

Kluczowym zagadnieniem operacyjnego uruchomienia obu funduszy była kwestia personelu obsługującego FPW [8]. W analizowanym tu projekcie można rozróżnić dwa odmienne podejścia do naboru personelu. W przypadku BARR, którego już istniejący fundusz niewzajemny przekształcono w FPW, personel nie zmienił się. Osoby zaangażowane w obsługę nowego funduszu przeszły natomiast specjalistyczne szkolenie z zakresu nowych procedur oraz metodyki oceny ryzyka kredytowego. Szczególnie istotne znaczenie dla przebiegu procesu szkoleniowego miał fakt, że dyrektor FPW w Biłgoraju pracował w BARR od chwili powstania agencji oraz uczestniczył w pracach związanych z tworzeniem funduszu niewzajemnego. Pozwoliło to w sposób szybki i sprawny na formalne oraz operacyjne uruchomienie FPW.

Zupełnie odmienne podejście do kwestii operacyjnego uruchomienia FPW zastosowano w przypadku Dzierzgonia. Należy pamiętać w tym miejscu, że spółka ta została formalnie zarejestrowana na kilka miesięcy przed przystąpieniem do pracy ekspertów współpracujących przy projekcie z Polską Fundacją Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Wówczas RTI dopiero przygotowywało swoją strategię rozwoju. W celu zatrudnienia pracowników do obsługi FPW powołano specjalny zespół roboczy. Z głosem doradczym w posiedzeniach zespołu udział brali przedstawiciele Polskiej Fundacji MŚP.

Personel delegowany do obsługi FPW przez spółki składa się w zasadzie z dwóch osób: dyrektora FPW oraz asystenta. W przypadku RTI funkcję dyrektora FPW pełni prezes zarządu spółki, w BARR, której zakres przedmiotowy działania jest nieco szerszy, funkcja dyrektora jest rozdzielona względem zarządu. W poniższej tabeli zaprezentowano podstawowe informacje dotyczące specyfiki personelu obydwu FPW.

### Bariery w trakcie realizacji projektu

W trakcie prac związanych z uruchomieniem FPW w gminach Dzierzgoń i Biłgoraj nie napotkano istotniejszych barier utrudniających realizację projektu. Nie oznacza to jednak, że kolejne etapy uruchomienia FPW przebiegały bez zakłóceń. Problemy, jakie pojawiły się w trakcie prac dotyczyły następujących zagadnień:

#### Aspekty formalno – prawne

Powołanie FPW wymagało uchwalenia przez organy statutowe spółek wszystkich dokumentów organizacyjnych funduszy; procedura akceptowania tych dokumentów przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy (WZA) oraz Radę Nadzorczą trwała niekiedy nawet do kilku tygodni, co powodowało pewne opóźnienia w pracach. Udało się jednak przekazać część kompetencji WZA Radzie Nadzorczej, co usprawniło proces decyzyjny w obydwu przypadkach.

#### Współpraca z bankami

Negocjacje dotyczące podpisania umów o współpracy pomiędzy FPW oraz bankami kredytującymi, określających prawa i obowiązki stron przy udzielaniu poręczeń pod kredytowane przedsięwzięcia trwało niezwykle długo (nawet do 3 miesięcy). Najbardziej kontrowersyjne były kwestie dotyczące wielkości akceptowanego przez banki mnożnika kapitałowego, jak również procedury wypłaty poręczenia w przypadku wypowiedzenia przez bank umowy kredytowej. Trudności w tym zakresie próbowano rozwiązywać w drodze bezpośrednich negocjacji z różnymi szczeblami jednostek organizacyjnych banków. Pewnym zaskoczeniem może być fakt, że negocjacje trwały dłużej z BDKL, czyli bankiem, który wcześniej współpracował z BARR prowadzącą fundusz niewzajemny.

Tabela 1. Charakterystyka personelu FPW

| Cecha                                   | Opis   |
|---|--|
| Wykształcenie                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>w przypadku dyrektora FPW: wyższe lub niepełne wyższe /organizacja i zarządzanie lub finanse/</li> <li>asystent: licencjat /finanse, bankowość, marketing/</li> </ul>   |
| Wcześniejsze doświadczenie zawodowe     | <ul style="list-style-type: none"> <li>księgowość</li> <li>promocja</li> <li>marketing</li> <li>nauka</li> </ul>   |
| Związki z organizacjami przedsiębiorców | <ul style="list-style-type: none"> <li>członkostwo oraz zarządzanie organizacją</li> </ul>   |
| Związki ze środowiskiem przedsiębiorców | <ul style="list-style-type: none"> <li>rodzinne</li> </ul>   |
| Relacje z lokalnymi władzami            | <ul style="list-style-type: none"> <li>dobrze od dłuższego czasu</li> </ul>  |
| Potrzeby szkoleniowe                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>szkolenia były bardzo istotnym elementem pomocy eksperckiej dla projektu: procedury oraz aspekty prawne zarządzania funduszem, obsługa oprogramowania do oceny wniosków, analiza finansowa</li> <li>on the job training – również w dłuższym okresie</li> <li>prawo gospodarcze – brak etatowego prawnika w obu instytucjach</li> </ul> |

[8] Polska Fundacja MŚP miała prawo akceptowania kandydatury dyrektora FPW.

**Szkolenie personelu**

Zapewnienie dobrych warunków rozwoju FPW było związane z intensywnym procesem zwiększania zdolności kadry odpowiedzialnej za zarządzanie FPW. Pojawiające się tu trudności dotyczyły przede wszystkim uzgodnienia pełnego harmonogramu i zakresu szkoleń, do których zaproszono, obok przedstawicieli FPW, również ekspertów bankowych oraz przedstawicieli organów statutowych RTI i BARR. Aby przezwyciężyć barierę, o której mowa, zdecydowano o zwiększeniu limitu czasu na specyficzny rodzaj szkolenia, jakim jest "on the job training". Oddzielna sesja szkoleniowa była przeznaczona dla personelu obydwu FPW.

**Dochodowość FPW**

Niska kapitalizacja obydwu FPW oraz nadwyżka kosztów nad przychodami z tytułu prowadzenia FPW nie pozwalała na utworzenie funduszy jako autonomicznych instytucji finansowych (np. w formie spółdzielni). Ze względu na ten fakt zdecydowano, iż FPW będą jednostkami organizacyjnymi istniejących już instytucji: BARR oraz RTI.

**2.2. Dokumenty organizacyjne FPW**

Celem działalności FPW jest udzielanie poręczeń na rzecz uczestników funduszu. Warunkiem ubiegania się o uzyskanie poręczenia jest otrzymanie statusu uczestnika funduszu. Jest to możliwe poprzez udział w kapitale akcyjnym spółki lub po zasileniu kapitału FPW papierami wartościowymi o charakterze wierzycielskim (weksłami). Członkostwo w funduszu nie jest jednak warunkiem wystarczającym do otrzymania poręczenia. Zainteresowany podmiot musi bowiem spełnić dodatkowo kilka warunków koniecznych, które zostaną szerzej omówione w dalszej części niniejszej pracy.

Wszystkie zobowiązania poręczeniobiorców są zatem zobowiązaniami wobec spółki prowadzącej fundusz poręczeń wzajemnych, a nie zobowiązaniami wobec FPW. Warunki regulujące wzajemne zobowiązania spółek prowadzących FPW oraz podmiotów korzystających z poręczeń funduszy są zawarte w dokumentach organizacyjnych tych funduszy. Do dokumentów tych zaliczamy:

- regulamin FPW,
- umowę o współpracy z bankiem,
- umowę uczestnictwa (w funduszu),
- umowę poręczenia.

Podstawowe uwarunkowania udzielania poręczeń przez fundusze poręczeń wzajemnych w Biłgoraju i Dzierzgoniu zawarte w dokumentach organizacyjnych FPW zostały opisane poniżej.

**Kapitał FPW**

Kapitał funduszu składa się ze środków pieniężnych ulokowanych na rachunkach bankowych spółek oraz z weksli uczestnictwa. Oba składniki wyodrębnionego organizacyj-

nie majątku FPW są podstawą do określenia maksymalnego zaangażowania funduszu w poręczenie dla pojedynczego klienta, jak również do określenia górnego limitu wartości poręczeń ogółem, jaka może być udzielona klientom FPW. Limit ten jest iloczynem stanu środków pieniężnych oraz wartości zwanej mnożnikiem kapitałowym lub multiplikatorem. W Biłgoraju wartość multiplikatora wynosi 3, w Dzierzgoniu – 2 (PKO BP) oraz 4 (Bank Spółdzielczy). Zarządzaniem kapitałem FPW oraz lokowaniem środków funduszu zajmuje się dyrektor FPW, który jest jednocześnie członkiem zarządu spółki prowadzącej fundusz. Nadzór nad działalnością funduszy sprawują rady nadzorcze spółek.

Środki pieniężne FPW przy BARR pochodzą z dotacji, jaką agencja uzyskuje z tytułu uczestniczenia w programie PIL. Wartość kapitału wynosi obecnie 1,15 mln zł. Dodatkowo, kapitał funduszu jest zwiększany o weksle uczestnictwa. Multiplikacji podlega jednak jedynie wartość środków pieniężnych.

Kapitał FPW przy RTI pochodzi z dotacji, jaką spółka otrzymała w wyniku uczestnictwa w programie PMC. Wartość kapitału funduszu przekracza obecnie 430 tys. zł. Podobnie jak w Biłgoraju, kapitał FPW jest zwiększany o wartość weksli uczestnictwa. Wartość weksli nie podlega jednak multiplikacji akceptowanej przez banki współpracujące.

**Beneficjenci**

Poręczenia kredytowe mogą być udzielane wyłącznie uczestnikom funduszy. Uczestnikiem może być dowolna osoba fizyczna lub prawna, jednak z poręczenia mogą korzystać wyłącznie podmioty prowadzące zarejestrowaną zgodnie z prawem działalność gospodarczą. Z poręczeń wyłączone są zatem gminy (które są uczestnikami funduszy) oraz gospodarstwa rolne, które nie zarejestrowały działalności we właściwych organach.

Zgodnie z regulaminem FPW z poręczeń mogą korzystać wyłącznie małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniające nie więcej niż 50 osób, o rocznym obrocie nie przekraczającym 1 mln ECU i funduszach własnych lub zainwestowanym kapitale do 500 tys. ECU. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw już istniejących na rynku, jak i firm nowych. Władze obydwu spółek mogą zmienić obowiązujące ograniczenia zakresu podmiotowego poręczenia.

FPW w Biłgoraju i Dzierzgoniu – w odróżnieniu od innych funduszy lokalnych – dopuszczają poręczanie kredytów zarówno inwestycyjnych, jak i obrotowych.

**Koszt poręczenia**

Podmioty ubiegające się o poręczenie ponoszą koszty związane z analizą wniosku o poręczenie. Opłaty są ustalone przez dyrektorów FPW, zwykle nie przekraczają one 500 zł. Opłata jest bezwrotna. Fundusze mogą pobierać od klientów prowizję od wartości udzielonego poręczenia. Wynosi ona do 2% kwoty poręczenia.

### Zabezpieczenie poręczenia

FPW udzielają poręczeń podmiotom nie posiadającym wystarczających własnych zabezpieczeń wymaganych przez instytucje finansowe. Jednak warunkiem udzielenia poręczenia jest złożenie weksla *in blanco*, który stanowi zabezpieczenie ewentualnych roszczeń FPW w przypadku, gdy dłużnik nie spłaci swoich zobowiązań. Weksle przechowywane są przez fundusz do czasu całkowitej spłaty kredytu lub pożyczki.

### Procedura udzielenia poręczenia

Zakres czynności operacyjnych związanych z udzieleniem poręczenia można podzielić na pięć podstawowych etapów:

- uzyskanie statusu uczestnika FPW,
- złożenie wniosku o udzielenie poręczenia,
- analiza ryzyka przedsięwzięcia oraz decyzja Komisji Kwalifikacyjnej,
- podpisanie umowy poręczenia,
- monitoring przedsięwzięcia.

W tym miejscu warto dodać, że analiza ryzyka dokonywana przez FPW jest kolejnym (po bankowym) etapem oceny ryzyka kredytowego. Do funduszu trafiają wnioski dotyczące przedsięwzięć, które uzyskały wstępną aprobatę instytucji finansującej. W ocenie prowadzonej przez fundusz brane są nie tylko kryteria ekonomiczne i finansowe, lecz również socjologiczne i społeczne. Zakres tej analizy jest więc nieco inny, niż charakter oceny prowadzonej przez bank.

### Organy FPW

FPW posiada określone dokumentami organizacyjnymi organy decyzyjne. Podstawowym organem funduszu jest **komórka zarządzania bieżącego**. Do zadań tej komórki należy: utrzymywanie bieżących kontaktów z klientami oraz uczestnikami FPW, przyjmowanie oraz analiza wniosków o poręczenia, sporządzanie sprawozdań, koordynacja prac Komisji Kwalifikacyjnej oraz bieżące zarządzanie FPW poprzez promocję, obsługę finansową oraz monitoring realizacji poręczanych przedsięwzięć gospodarczych.

**Komisja kwalifikacyjna** jest kolejnym organem funduszu wzajemnego. Komisja podejmuje decyzje o udzieleniu poręczenia na specjalnych spotkaniach. W skład komisji, zgodnie z regulaminem FPW, wchodzi: przedstawiciele organów statutowych spółek (w tym prezes zarządu) oraz przedstawiciele przedsiębiorców – uczestników FPW. Poprzez delegowanie uczestników FPW do komisji realizowany jest jeden z aspektów wzajemności funduszu – zarządzanie jego ryzykiem. Prezes zarządu posiada prawo weta w stosunku do decyzji podejmowanych przez komisję.

**Rada nadzorcza** jako organ statutowy spółek jest organem nadrzędnym w stosunku do komórki zarządzania bieżącego oraz komisji kwalifikacyjnej. Rada może dokonywać

zmian w dokumentach organizacyjnych FPW (w tym: w regulaminie funduszu) oraz powołuje komisję kwalifikacyjną.

### Pozostałe aspekty FPW

Udzielanie poręczeń nie jest jedyną formą pomocy świadczonej przez FPW. Personel tych funduszy może świadczyć pomoc w przygotowaniu wniosku o poręczenie. FPW niejednokrotnie pomagają również przedsiębiorcom w przygotowaniu dokumentacji całego projektu będącego przedmiotem finansowania. Pomoc taka jest odpłatna, a jej koszt dofinansowywany ze środków rozmaitych programów pomocowych.

Udzielenie poręczenia przez FPW znacznie zmniejsza ryzyko banku kredytującego. Wpływa to korzystnie na obniżenie oprocentowania kredytu bankowego. W podpisanych z FPW umowach o współpracy banki zadeklarowały lub zobowiązały się do obniżania oprocentowania udzielanych przez nie kredytów. Tak więc np. w przypadku BARR klienci otrzymują kredyt o oprocentowaniu niższym o 2 punkty procentowe od oprocentowania kredytu bez poręczenia agencji. Klienci RTI mogą natomiast otrzymać kredyt inwestycyjny według stopy bazowej oprocentowania danego typu kredytu w banku PKO BP.

## 3. Fundusze poręczeń wzajemnych w Polsce – rezultaty działalności oraz doświadczenia

Fundusze poręczeń wzajemnych w Biłgoraju oraz Dzierzgoniu różnią się od siebie dość znacznie. Obydwa FPW były wprawdzie tworzone w oparciu o analogiczne dokumenty organizacyjne, jednak czynnikiem, jakim jest odmiennosc środowisk lokalnych oraz okres funkcjonowania na rynku ma tu kluczowe znaczenie. BARR została zarejestrowana w 1994 r., zaś RTI ponad rok później. FPW agencji w Biłgoraju jest wyposażony w kapitał o wartości blisko czterokrotnie większej niż kapitał FPW w Dzierzgoniu. W 1996 r. BARR uzyskała wsparcie kapitałowe wojewody zamojskiego, stając się tym samym agencją o zasięgu wojewódzkim. Tymczasem RTI jest wciąż instytucją wspierającą jedynie rozwój lokalny [9].

### 3.1. Udzielone poręczenia

Liczbę oraz wartość poręczeń udzielonych przez fundusze poręczeń wzajemnych Biłgorajskiej Agencji Rozwoju Regionalnego oraz Regionalnego Towarzystwa Inwestycyjnego ilustruje tabela 2.

[9] Pierwsze poręczenie FPW w Biłgoraju zostało udzielone w październiku 1996 r., zaś w Dzierzgoniu - w marcu 1997 r.

Tabela 2. Wyniki FPW w Biłgoraju oraz Dzierzgoniu, dane zagregowane za okres od rozpoczęcia działalności funduszu do końca listopada 1998

| Wskaźnik                                    | BARR SA   | RTI SA                             |
|---|-----------|------------------------------------|
| Liczba uczestników                          | 71        | 57                                 |
| Liczba wniosków                             | 66        | 38                                 |
| Liczba poręczeń                             | 61        | 34                                 |
| Wartość poręczeń (w zł)                     | 1.131.000 | 773.400                            |
| Wartość FPW (w zł)                          | 1.570.000 | 558.940                            |
| Maksymalne możliwe zaangażowanie FPW (w zł) | 4.710.000 | 840.000                            |
| Zaangażowanie funduszu                      | 71%       | 138%                               |
| Liczba nowych firm w gminie                 | 35        | 16                                 |
| Poręczenia dla firm nowych                  | 21        | 10 (z tego 6 dla gmin okolicznych) |
| Wartość weksli uczestnictwa                 | 192.000   | 111.000                            |

Źródło: Ankieta oraz wywiad pogłębiony

Zdecydowanie najwięcej poręczeń udzielono w roku 1997. Spadek aktywności funduszy nastąpił jednak już jesienią 1997 r. w związku ze znacznym wzrostem podstawowych stóp procentowych na rynku. W bezpośrednich wywiadach menedżerowie FPW podkreślali, iż oprocentowanie kredytów i pożyczek jest podstawowym kryterium podejmowania decyzji o zaciąganiu zadłużenia kredytowego przez lokalnych przedsiębiorców. Obserwacja ta dotyczy w większym stopniu rynku w Biłgoraju, gdzie w samym roku 1998 wpłynęło tylko 16 wniosków o poręczenie, co stanowi zaledwie 1/3 wniosków złożonych w 1997 r. W tym samym czasie w FPW w Dzierzgoniu przedsiębiorcy złożyli 31 wniosków o poręczenie do funduszu, czyli o blisko trzykrotnie więcej, niż w całym 1997 r.

Z powyższych danych wynika, że w bardzo szybkim tempie wzrasta zainteresowanie poręczeniami funduszu dzierzgońskiego. Dzieje się tak za sprawą ekspansji RTI na gminy okoliczne. Do końca listopada 1998 r. udzielono łącznie 7 poręczeń podmiotom gospodarczym spoza terenu gminy Dzierzgoń. Tymczasem BARR, która jest agencją obejmującą zasięgiem działalności byłe województwo zamojskie, udzieliła w okresie 1996 – 1998 tylko 5 poręczeń przedsiębiorstwom spoza terenu miasta Biłgoraj.

Średni okres umowy kredytowej będącej przedmiotem poręczenia wynosi zarówno w przypadku BARR, jak i RTI około 3 lat, poręczane są zatem przede wszystkim kredyty i pożyczki inwestycyjne udzielane zarówno przez banki, jak i instytucje niebankowe (fundusze pożyczkowe oraz Fundusz Pracy). Udział wartości tych pożyczek w portfelu FPW systematycznie rósł i wynosił w końcu grudnia 1998 r. około 40%. Nieznacznie dominuje zatem komercyjne finansowanie bankowe. Obserwacja ta świadczy o wysokości oprocentowania, jako podstawowej barierze dostępu do kredytu oraz wzroście zainteresowania możliwością

uruchamiania działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne.

Wśród klientów FPW przeważają MŚP działające na rynku ponad 2 lata. Niektóre podmioty gospodarcze posiadają ponad 5 letnią historię działalności, jednak są i takie, które dopiero rozpoczynają swoją działalność.

Poręczenia udzielone przez FPW w Biłgoraju i Dzierzgoniu zabezpieczają zobowiązania finansowe, które są w pełni realizowane. Warto jednak dodać, że fundusz niewzajemny funkcjonujący przy BARR do 1996 r. odnotował w latach 1995 – 1996 stratę dwóch poręczeń o wartości 26.800 zł. Do końca 1998 r. udało się odzyskać jedynie 5.000 zł z tej kwoty.

Działalność FPW w Biłgoraju i Dzierzgoniu wygląda bardzo interesująco w porównaniu z rezultatami osiąganymi przez inne fundusze poręczeniowe w Polsce (o charakterze niewzajemnym). Na szczególną uwagę zasługują wyniki operacyjne RTI, które notuje jeden z najwyższych bieżących wskaźników wykorzystania kapitału (150%) wobec np. 190% w Działdowie, 88% w Lublinie, czy średnio 30–40% w przypadku funduszy utworzonych w ramach Programu PIL [10]. W FPW w Biłgoraju wspomniany wskaźnik osiągnął wartość niespełna 39%.

### 3.2. Marketing i rozwój FPW

Promocja produktów i usług oferowanych przez fundusze poręczeń wzajemnym jest jednym z podstawowych działań tych instytucji. Charakter oraz zakres promocji jest determinowany specyfiką oferty FPW oraz zakresem terytorialnym ich działania. Informacja o poręczeniach kredytowych oferowanych przez fundusze wzajemne jest przekazywana poprzez:

[10] Bieżący wskaźnik wykorzystania kapitału jest ilorazem poręczonych zobowiązań kredytowych przypadających do spłaty do wartości kapitału funduszu. Dane na koniec grudnia 1998 r. Źródło: baza danych.

- banki współpracujące z FPW,
- spotkania z przedsiębiorcami,
- urzędy gminne,
- przedsiębiorców – klientów funduszu
- organizacje przedsiębiorców,
- instytucje pożyczkowe,
- ośrodki doradcze
- media lokalne.

Zdecydowanie najbardziej efektywnym źródłem informacji o ofercie FPW oraz jej zaletach są pracownicy banków komercyjnych współpracujących z funduszem. Stosunkowo popularna jest również forma bezpośredniej rekomendacji przedsiębiorców, którzy już skorzystali z oferty funduszu. Doświadczenia Biłgoraja oraz Dzierzgonia wskazują, że te dwie formy przekazu informacji prowadzą do wyraźnego zwiększenia liczby uczestników i klientów FPW.

Cykl popularności oferty funduszu jest dość zróżnicowany. Pierwsze 6 miesięcy jest okresem najtrudniejszym w działalności funduszu. Największe zainteresowanie FPW obserwuje się natomiast w kolejnych 18 miesiącach jego rozwoju. Wówczas pojawia się największa liczba wniosków o poręczenie. Aktywność funduszu na szczeblu lokalnym maleje natomiast po dwóch latach działalności operacyjnej.

W przypadku funduszy wzajemnych w Biłgoraju i Dzierzgoniu obserwujemy dwie różne strategie rozwoju FPW, przyjęte przez spółki zarządzające. Podstawowe różnice zamieszczono w poniższej tabeli.

wraz ze wzrostem doświadczenia osób zatrudnionych do obsługi FPW. Zakres odpłatności za tego typu usługi jest uzależniony od realnego wkładu pracy personelu FPW. Możliwość skorzystania z usług okołobiznesowych oferowanych przez FPW jest więc bardzo przydatna, gdyż zwiększa wzajemne zaufanie pomiędzy klientem a funduszem.

Naturalnie, wnioskodawca może przygotować projekt bez udziału FPW, jednak doświadczenie wskazuje, że bardzo niewielkiej części wnioskodawców udaje się opracować i przygotować projekt we własnym zakresie. Korzystają oni wówczas z usług ekspertów lub konsultantów zajmujących się problematyką finansowania przedsiębiorstw.

### Ocena przedsiębiorców

Ocena usług FPW przez przedsiębiorców jest mocno zróżnicowana. Większość przedsiębiorców twierdzi, że oferta poręczeń funduszy jest bardzo potrzebna. Różny jest jednak poziom zrozumienia problematyki i specyfiki funduszu wśród beneficjentów funduszy. Problematyka ta jest zrozumiała dla uczestników będących akcjonariuszami spółek zarządzających FPW. Natomiast uczestnicy nie będący akcjonariuszami (składający weksle uczestnictwa) w większości nie są w sposób szczególnie zainteresowani strategią rozwoju funduszy.

Jeżeli chodzi o wzajemną odpowiedzialność za zobowiązania funduszy, to uczestnicy są zgodni co do tego, że uczestnictwo w funduszu wzajemnym bardziej zobowiązuje do terminowej spłaty swoich zobowiązań. Podobną opinię pre

Tabela 3. Formy strategii rozwoju FPW przez jednostki afiliujące

| BARR SA   | RTI SA   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dalsza koncentracja na obsłudze MŚP z terenu Biłgoraja</li> <li>• współpraca z jednym bankiem</li> <li>• poszukiwanie możliwości współpracy z niebankowymi źródłami zasilania finansowego</li> <li>• brak dynamicznych działań związanych z poszukiwaniem nowych źródeł kapitału</li> <li>• pasywne formy promocji organizowanej we własnym zakresie</li> <li>• rozwój innych form promocji rozwoju lokalnego</li> <li>• stagnacja lub ostrożny rozwój przy dużych możliwościach kapitałowych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• szybkie „wyjście” poza teren Dzierzgonia</li> <li>• współpraca z dwoma bankami</li> <li>• poszukiwanie możliwości współpracy z niebankowymi źródłami zasilania finansowego</li> <li>• działania zmierzające do zwiększenia kapitału przy pomocy AWRSP</li> <li>• aktywne działania zmierzające do pozyskania kapitałów również z gmin sąsiadujących</li> <li>• koncentracja na rozwoju poręczeń kredytowych</li> <li>• zrównoważony rozwój wobec niskich możliwości kapitałowych</li> </ul> |

### Usługi okołobiznesowe

Efektywność udzielania poręczeń przez FPW jest ściśle określona jakością wniosków i projektów przedstawianych do finansowania. W FPW wprowadzono nowoczesne techniki pracy z klientem ubiegającym się o poręczenie funduszu. Personel funduszy jest osobiście zaangażowany w przygotowanie projektów przedstawianych następnie do finansowania, by następnie rekomendować taki projekt komisji kwalifikacyjnej. System ten jest coraz bardziej udoskonalany,

zają również pracownicy banków współpracujących z FPW, przy czym chyba najlepiej ta kwestia jest rozumiana przez pracowników Bank Spółdzielczego w Dzierzgoniu.

Identyfikowanie się uczestników funduszu z instytucją nim zarządzającą jest jednym z podstawowych czynników warunkujących prawidłowy, długookresowy rozwój FPW. Wskaźnikiem określającym poziom identyfikacji z funduszem może być tzw. wskaźnik uczestnictwa:

$$Wu = (Lu - Lw) : Lu$$

gdzie:

Wu – wskaźnik uczestnictwa,

Lu – liczba uczestników,

Lw – liczba złożonych wniosków o poręczenie.

Im wskaźnik ten jest wyższy, tym większa jest liczba uczestników funduszu, którzy jeszcze nie wyrazili zainteresowania skorzystaniem z poręczenia. Może to świadczyć, iż część członków chce aktywnie uczestniczyć w zarządzaniu funduszem, ponosząc przy tym swoje osobiste ryzyko. Wskaźnik uczestnictwa wynosi odpowiednio dla Biłgoraja i Dzierzgonia: 7% oraz 33%. Można przypuszczać, że w Dzierzgoniu wskaźnik ten w dalszym ciągu będzie ulegał zmniejszeniu wraz ze wzrostem liczby uczestników FPW (w lipcu 1998 r. wyniósł 50%). Zainteresowanie funduszem rośnie bowiem w tej gminie bardzo wyraźnie, a skierowanie oferty do podmiotów z gmin ościennych może tylko zwiększyć liczbę składanych wniosków o poręczenie.

### Barier wzrostu akcji poręczycielskiej

– Rynek przedsiębiorstw spełniających kryteria funduszu jest ograniczony terytorialnie. Ponadto informacja o ofercie funduszy jest wciąż słabo rozpowszechniona.

– Wspólną dla obydwu funduszy barierą wzrostu jest stały i niski popyt na finansowanie bankowe. Popyt ograniczony jest wysokim poziomem stóp procentowych. Dodatkowo, w przypadku Dzierzgonia ograniczenie akcji kredytowej wynika z niskiej konkurencji oraz braku ekspansywności lokalnych banków. Barierę tę można stosunkowo łatwo przełamać, upowszechniając ofertę funduszu na terenach okolicznych.

– Brak jest rozwiniętej oferty finansowania instytucji niebankowych, która mogłaby być alternatywą dla finansowania kredytowego.

– Wielkość kapitału ogranicza możliwość planowania akcji poręczycielskiej w średnim i długim okresie. Niska kapitalizacja wyraźnie ogranicza działalność FPW w Dzierzgoniu, zarówno jeżeli chodzi o liczbę podmiotów mogących skorzystać z poręczenia, jak i pojedynczego możliwego zaangażowania funduszu.

– Możliwość samofinansowania się jest mocno ograniczona. Działalność operacyjna FPW jest w zasadzie deficytowa, FPW utrzymują się dzięki istnieniu w strukturach podmiotu gospodarczego prowadzącego dodatkową działalność oraz osiągającego przychody z innych źródeł.

– FPW nie posiadają konsekwentnych i przemyślanych strategii rozwoju. Dotyczy to w większej mierze funduszu w Biłgoraju, który nie poradził sobie z możliwością ekspansji terytorialnej. Podejmowane działania rozwojowe cechowały się bardziej incydentalnością, niż zdecydowaną logiką.

Podsumowując ten aspekt działalności FPW należy pamiętać, że w Polsce udało się z sukcesem rozwijać działalność

ność poręczeniową jedynie tam, gdzie poręczenia były jedynym (Lublin, Białystok) lub dominującym (Działdowo, Dzierzgoń) przedmiotem działalności podmiotu zarządzającego funduszem.

### 3.3. Wpływ na gospodarkę lokalną

Wpływ działalności funduszy na gospodarkę lokalną w gminach Biłgoraj oraz Dzierzgoń należy ocenić bardzo pozytywnie. W październiku 1998 r. minęły cztery lata od chwili udzielenia pierwszego poręczenia przez BARR. Wprowadzie uruchomiony w 1994 r. fundusz uległ przekształceniu w FPW dopiero w dwa lata później, jednak trudno oceniać wpływ działalności poręczeniowej funduszu wzajemnego w tym mieście w oderwaniu od doświadczeń oraz rezultatów funkcjonującego wcześniej funduszu niewzajemnego. W Dzierzgoniu pierwsze poręczenie zostało uruchomione dopiero w marcu 1997 r., dlatego wpływ FPW na gospodarkę w tej gminie jest trudniejszy do oszacowania.

Poniżej przedstawiono ogólną analizę porównawczą podstawowych czynników wpływających na dynamikę rozwoju gospodarek lokalnych w gminach: Biłgoraj oraz Dzierzgoń. W analizie tej uwzględniono również (pośrednio) wpływ innych, niż poręczenia, usług oferowanych przez spółki zarządzające funduszami poręczeń wzajemnych.

#### Działalność kredytowa i pożyczkowa

Fundusz poręczeń kredytowych powstał w Biłgoraju w 1994 r. Rozpoczął współpracę z filią BDKL SA w Biłgoraju. W bardzo krótkim okresie działalność kredytowa tej jednostki banku znacznie wzrosła, tak że bank zdecydował o uruchomieniu regularnego oddziału w tym mieście. Utworzony w 1996 r. FPW kontynuował współpracę z BDKL SA w oparciu o nowe dokumenty organizacyjne. Dotychczas BDKL SA udzielił ponad 90 kredytów z poręczeniem BARR. Kilka firm zaciągnęło w tym banku nowe kredyty, już bez poręczenia agencji. Z perspektywy czterech lat udział funduszu w aktywizacji lokalnego rynku finansowego jest bardzo duży. Dzięki współpracy banku i BARR bardzo wzrosła konkurencja pomiędzy bankami w Biłgoraju. Dodatkowym elementem tej konkurencji były oferty współpracy przedstawiane przez inne biłgorajskie banki.

Dzięki funduszowi poręczeń kredytowych (także funduszowi wzajemnemu) BARR udzielono również kilkunastu pożyczek ze źródeł niebankowych (w tym z Funduszu Pracy). Wszystkie pożyczki zostały przeznaczone na uruchomienie nowych podmiotów gospodarczych. Dotychczas nie było problemów związanych z ich spłatą.

W Dzierzgoniu rynek kredytowy dopiero zaczyna się rozwijać. Podpisane przez RTI umowy z PKO BP oraz Bankiem Spółdzielczym na dobre rozpoczęły konkurencję pomiędzy tymi bankami. Do końca grudnia 1998 r. FPW poręczył 17 kredytów w PKO BP oraz 5 w Banku Spółdzielczym.



W portfelu FPW znajduje się jeszcze 16 pożyczek ze źródeł niebankowych oraz kredyt zaciągnięty w Banku Zachodnim SA.

Podjęciem współpracy z FPW w Dzierzgoniu jest zainteresowany BIG Bank Gdański SA Aktywizacja rynku kredytowego w Dzierzgoniu i okolicach jest uważnie obserwowana również przez inne banki. Zainteresowanie uruchomieniem oddziału w Dzierzgoniu wyraził PBK SA. Jediną barierą mogą być tu ograniczone rozmiary funduszu. Dlatego obiecująco w tym kontekście przedstawiają się próby pozyskania nowych środków od innych gmin oraz rozszerzenie regularnej działalności FPW na okoliczne gminy.

### **Dostępność finansowania**

Dostępność finansowania kredytowego jest większa w Biłgoraju, gdzie liczba oddziałów różnych banków jest trzykrotnie wyższa niż w Dzierzgoniu. Dodatkowo, niskie wykorzystanie kapitału FPW w Biłgoraju zapewnia wysoką płynność funduszu, możliwość pozyskiwania nowych członków oraz uruchamianie nowych kredytów z zabezpieczeniem BARR SA.

Istniejąca oferta preferencyjnych pożyczek udzielanych zarówno w Dzierzgoniu, jak i Biłgoraju stymuluje powstawanie nowych miejsc pracy wśród bezrobotnych oraz zainteresowanych tworzeniem nowych miejsc pracy. Większą możliwością wsparcia tego typu finansowania, w przeciwieństwie do FPW w Dzierzgoniu, posiada FPW w Biłgoraju – ze względu na bardzo wysokie możliwości kapitałowe.

Wśród klientów FPW znajdują się przede wszystkim podmioty, które bez poręczenia funduszy nigdy nie otrzymałyby kredytu lub pożyczki. W wielu przypadkach otrzymanie poręczenia znacznie zmniejszyło koszty finansowania bankowego. Potwierdza to realizację podstawowego celu FPW, jakim jest ułatwianie dostępu do finansowania zewnętrznego małym i średnim podmiotom gospodarczym oraz stymulowanie zmniejszania oprocentowania wraz ze zmniejszeniem ryzyka kredytowego.

### **Poręczane przedsięwzięcia**

Obydwa fundusze poręczają przede wszystkim przedsięwzięcia inwestycyjne. Średni okres zobowiązań zaciąganych przez klientów funduszy wynosi około 3 lat. Oznacza to wzrost inwestycji w tych miastach oraz odzwierciedla pewien optymizm co do dalszych możliwości rozwoju podmiotów gospodarczych w Dzierzgoniu oraz Biłgoraju. Wśród głównych klientów FPW znajdują się przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, których udział w portfelu funduszy przekracza 90%. Do pozostałych klientów FPW należą firmy o profilu handlowo-usługowym.

W związku z planowanym rozszerzeniem zakresu przedmiotowego poręczeń FPW zarządzanego przez RTI przewiduje się dalszy wyraźny wzrost aktywności funduszu. W przypadku powodzenia tego projektu, który mógłby być dofinansowany przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa, FPW w Dzierzgoniu mógłby również wspierać finansowanie przedsięwzięć na terenach wiejskich.

Fundusze udzielają poręczeń o stosunkowo niewielkich rozmiarach. Nie mogą więc wpływać w sposób szczególnie na realizację dużych inwestycji w swoich regionach. Szansą funduszy w tym zakresie może więc być w przyszłości współpraca z Bankiem Gospodarstwa Krajowego.

### **Wzrost zatrudnienia**

Czynnik ten jest w chwili obecnej niezwykle trudny do omówienia, gdyż uzyskanie wiarygodnych danych oraz ich pełna analiza wymagałyby dość kosztownych prac badawczych w terenie. Według informacji, jakie udało się uzyskać od personelu funduszy prowadzącego monitoring poręczanych przedsięwzięć, dzięki poręczeniom funduszu w Biłgoraju stworzono około 270 nowych miejsc pracy, w Dzierzgoniu zaś – blisko 30.

### **Wizerunek gminy**

Zarówno gmina Dzierzgoń, jak i gmina Biłgoraj znajdują się wśród 100 najaktywniejszych gmin w Polsce. Stało się to możliwe dzięki bardzo aktywnej polityce wspierania i rozwoju inicjatyw lokalnych w obydwu środowiskach. Zarówno BARR, jak i RTI są symbolami wspierania inicjatyw gospodarczych przez władze lokalne, uczestniczą w promocji swoich regionów, a także aktywnie poszukują partnerów gospodarczych dla podmiotów gospodarczych z terenu własnej gminy.

Gminy doskonale zdają sobie sprawę, że wspieranie sektora bankowego oraz infrastruktury finansowania small businessu jest bardzo efektywnym sposobem rozwoju lokalnego. Dlatego dalszy rozwój FPW jest jednym z podstawowych celów gospodarczych obecnych władz lokalnych.

## **4. Podsumowanie**

Infrastruktura finansowania small businessu w Polsce jest wciąż bardzo słabo rozwinięta. Podstawową barierą jest brak kapitałów na tworzenie instytucji finansowych przyjaznych MŚP. Zrealizowany w gminach Biłgoraj oraz Dzierzgoń projekt uruchomienia funduszy poręczeń wzajemnych jest interesującym przykładem możliwości stworzenia instytucji bardzo efektywnie wspierającej finansowanie zewnętrzne, przy wykorzystaniu stosunkowo niedużych nakładów kapitałowych. Dzięki pieniężnym i niepieniężnym wkładom władz lokalnych oraz przedsiębiorców udało się stworzyć łatwy i akceptowany przez banki oraz inne instytucje pożyczkowe mechanizm udzielania poręczeń.

FPW w Biłgoraju oraz Dzierzgoniu cieszą się dużym zainteresowaniem. W 1997 r. istniejący w Ustrzykach Dolnych niewzajemny fundusz poręczeń kredytowych został przekształcony w fundusz o charakterze wzajemnym. Prace zmierzające do tego przekształcenia przebiegały w sposób analogiczny do prac, które były prowadzone w Biłgoraju w

1996 r. Udało się w ten sposób zwiększyć kapitał funduszu, a także zaufanie banku współpracującego.

Przekształcenie niewzajemnego funduszu w Ustrzykach Dolnych w FPW jest dobrym przykładem możliwości replikacji rozwiązań sprawdzonych w projekcie pilotażowym. Jednak wciąż podstawową barierą dla wielu instytucji pragnących utworzyć FPW jest brak kapitału.

Praktyczne rozwiązania zastosowane w omówionym w niniejszym materiale projekcie pilotażowym niekoniecznie muszą sprawdzić się w warunkach odmiennych, a więc w przypadku funduszy nowych. Możliwość wprowadzania zmian w modelu przyjętym w gminach Biłgoraj oraz Dzierzgoń jest oczywista, przede wszystkim w obszarze identyfi-

kacji pojęcia wzajemności funduszu oraz źródeł finansowania kapitału FPW.

W chwili obecnej w Ministerstwie Gospodarki trwają prace nad koncepcją wsparcia dla polityki rządu polskiego wobec małych i średnich przedsiębiorstw. Powstają również założenia polityki regionalnej. Jednym z głównych obszarów pomocy publicznej będzie tworzenie funduszy poręczeń kredytowych. Już dziś można przypuszczać, iż udział środków publicznych w tych działaniach będzie uzasadniony jedynie w przypadku udziału środków lokalnych oraz prywatnych. Koncepcja funduszu poręczeń wzajemnych będzie więc doskonałą formułą, aby połączyć wymienione powyżej źródła finansowania.

**Andrzej Dziurdzik, Tomasz Klimczak**

## **Rozdział 3.**

### **Fundacja Inkubator w Łodzi**

#### **Studium przypadku**

##### **I. Wstęp**

###### **I.1. Cel studium przypadku**

Studium przypadku Fundacji Inkubator w Łodzi powstało w ramach projektu "Instytucjonalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw: analiza i rekomendacje", realizowanego przez Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE na zlecenie Amerykańskiej Agencji ds. Rozwoju Międzynarodowego USAID. Celem opracowania jest włączenie się do dyskusji na temat kierunków i praktyki rozwoju przedsiębiorczości, innowacyjności i transferu technologii w Polsce, poprzez przedstawienie przypadku Fundacji Inkubator. W studium zwróciliśmy szczególną uwagę na analizę związków pomiędzy: kształtem instytucjonalnym przedsięwzięcia i stosowanymi procesami pracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP); charakterem i sytuacją MŚP objętych pomocą oraz lokalną, regionalną i krajową "polityką" (*policy*) rozwoju przedsiębiorczości. Przedstawione zostały także wnioski i rekomendacje wynikające ze studium na temat postulowanych przyszłych rozwiązań w badanym zakresie.

###### **I.2. Założenia, metodologia i zakres studium**

Otoczenie instytucjonalne i programowe transferu technologii i pobudzania innowacyjności największe przeobrażenia przechodziło w momencie rozpoczęcia procesu przemian ustrojowych w Polsce na początku lat 90. Istniejący system badań i rozwoju oraz polityka naukowo-gospodarcza, ukierunkowane lepiej lub gorzej na potrzeby przemysłu rozwijanego w ramach kryzysowej gospodarki sterowanej lat 80., ukazały dużą bezradność wobec wyzwań stawianych przez gwałtownie prywatyzującą się (głównie za sprawą spontanicznie rozwijającego się sektora MŚP) gospodarkę. W rezultacie – obok istniejących tradycyjnych centrów myśli innowacyjnej, a więc ośrodków badawczo-rozwojowych i uczelni – nastąpił także dosyć spontaniczny i

często oddolny rozwój różnych inicjatyw starających się wejść w powstałą lukę rynkową. Dopiero z czasem zaczęto procesy te obejmować bardziej systematyczną pomocą ze strony państwa, chociaż i tutaj, na ogół deklaratywną i organizującą, a nie finansową. W efekcie funkcjonują w Polsce (lub – jak twierdzą pesymiści – nie funkcjonują) przynajmniej dwa krajowe "podsystemy" proinnowacyjne (obok samych przedsiębiorstw):

- system tradycyjny, w większości państwowy, obejmujący głównie przeżywające problemy uczelnie i państwowe (branżowe) jednostki badawczo-rozwojowe oraz pozostałą z dawnego systemu koncentrację zainteresowań państwa na poziomie indywidualnych dużych przedsiębiorstw państwowych i ich potrzeb rozwojowych – napędzany głównie w zakresie polityki naukowej i polityki przemysłowej państwa;

- oraz "system" wspierania przedsiębiorczości, innowacyjności i rozwoju lokalnego/regionalnego, o charakterze indywidualnych jednostek lub sieci nie nastawionych na zysk instytucji i organizacji, w dużym stopniu nieskoordynowany, napędzany głównie inicjatywami oddolnymi (poszczególnych grup nacisku i stowarzyszeń przedsiębiorców, władz lokalnych, indywidualnych zapaleńców), priorytetami pomocy poszczególnych międzynarodowych donorów oraz publicznymi interwencjami programów pilotowych w ramach innej niż proinnowacyjna polityki (np. zatrudnienia, rozwoju regionalnego itp.).

Przystępując do opracowywania studium uważaliśmy, że najbardziej ciekawych z punktu widzenia pracy zjawisk należy szukać na styku tych dwóch systemów, zwłaszcza wprowadzających elementy charakterystyczne dla rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw. Uważamy, że promocja innowacyjności i transfer technologii są trzonem działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i budowy konkurencyjności gospodarki. Innowacyjność postrzegamy w kategoriach umiejętności dostrzegania wartości dodanej tam, gdzie inni tego jeszcze nie dostrzegali. Transfer technologii to proces w którym udane produkty końcowe innowacyjności, dające przewagę technologiczną, są wymieniane na inne korzyści czy zasoby poszukiwane na konkurencyjnych rynkach. Oba pojęcia zatem winny być

postrzegane w ścisłym związku z pojęciem trzecim – przedsiębiorczością – jako cechą nadającą gospodarczy sens tym procesom. Omawiając rozwiązania systemowe stosowaliśmy więc możliwie szeroką definicję instrumentów proinnowacyjnych i transferu technologii w ich związkach zwłaszcza z procesami i narzędziami rozwoju przedsiębiorczości.

Szczególną uwagę należy także zwracać na sposoby, jakimi w praktyce uwidacznia się proces regionalizacji polityki technologicznej i gospodarczej, przy równoczesnym nasilaniu się zjawisk o charakterze ponadnarodowym (związanym z integracją europejską, globalizacją rynków, internacjonalizacją działalności gospodarczej).

Inkubatory i centra technologiczne zajmują specyficzne miejsce w stosowanym instrumentarium tak na świecie, jak i w Polsce. Pod koniec lat 90. zidentyfikowano w Polsce 55 istotnych inicjatyw powołujących do życia instytucje inkubujące małe i średnie przedsiębiorstwa. W opinii ekspertów 49 z tych ośrodków to typowe inkubatory przedsiębiorczości, pozostałe to centra technologiczne, z których jeden stanowi załączek parku technologicznego. Wyniki badań przedstawione w raporcie Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce za 1998 rok ukazują, że przy powstawaniu tych ośrodków średnio 35% kosztów pokrywanych było ze źródeł lokalnych (w tym dwa ośrodki powstały wyłącznie przy finansowaniu lokalnym), natomiast 65% finansowania pochodziło ze źródeł zewnętrznych (Krajowego Urzędu Pracy, Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej, Komitetu Badań Naukowych, zagranicznych programów bilateralnych i międzynarodowych – Phare, Banku Światowego).

Taka bardzo ogólna charakterystyka wskazuje także na problemy metodologiczne jakie występują przy próbach uogólnień doświadczeń zebranych w ramach tych działań na poziomie poszczególnych przedsięwzięć, instrumentów czy projektów. Dokonywane ewaluacje w niewielkim stopniu bowiem wychodzą poza opis samych przedsięwzięć, poza podstawowe dane finansowe i parametry progowe projektów, często bez przeprowadzania głębszej analizy stosowanych procesów oddziaływania i ich rzeczywistego (długoterminowego) wpływu na przedsiębiorstwa korzystające z pomocy. Dodatkowo należy brać pod uwagę fakt, że stosowane w tych różnych programach i przedsięwzięciach instrumenty modelowane były zgodnie ze zróżnicowanymi celami programowymi, a zatem istniejące ewaluacje są tylko w niewielkim stopniu porównywalne, gdyż odnoszą się do stopnia osiągnięcia różnych celów – np. liczby wdrożonych przedsięwzięć innowacyjnych, liczby nowych miejsc pracy, czy podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. Efektem może być "porównywanie jabłek i pomarańczy", chociaż z pozoru stosowane instrumentarium może wydawać się klasyfikowalne w ramach jednej kategorii.

W niniejszym opracowaniu Fundacja Inkubator umiejscowiona zostaje w kontekście międzynarodowej typologii instrumentów proinnowacyjnych i transferu technologii, z

punktu widzenia instytucjonalnego i celowościowego (tak z punktu widzenia potrzeb MŚP, jak i charakteru jej odpowiedzi na zapotrzebowania rozwojowe regionu). Opisowi i analizie poddana zostaje cała struktura Fundacji, jednak ze szczególnym uwzględnieniem inkubatora firm innowacyjnych i Centrum Transferu Technologii. Opis Fundacji obejmuje próbę porównania stanu z dnia dzisiejszego do pierwotnych założeń twórców i fundatorów ośrodka, ponieważ szczególnie ważne wydaje się identyfikowanie udanych rozwiązań celowych, powtarzalnych i nadających się do ogólnego zastosowania w tego typu instytucjach, w odróżnieniu od interwencyjnych, niejako przypadkowych, typowo lokalnych działań i rezultatów wynikających z lokalnej specyfiki i konkretnego "procesu historycznego". Ze względu na stosunkowo krótki okres funkcjonowania najbardziej interesujących nas zakładów Fundacji (inkubatora innowacyjnych MŚP i Centrum Transferu Technologii) wiele z opisywanych zjawisk i wniosków powinno być traktowanych jako uwagi wstępne.

W pracach nad studium oparliśmy się głównie na:

- dokumentach Fundacji Inkubator;
- rozmowach z zarządem i pracownikami Fundacji Inkubator, przedstawicielami innych instytucji regionalnych i centralnych, a także bezpośrednich wizytach w inkubatorach i innych jednostkach Fundacji;
- dokumentach rządowych, regionalnych i programowych wyrażających politykę wobec sektora, konkretne strategie rozwoju i założenia poszczególnych programów;
- wybranych istniejących opracowaniach i artykułach przedstawiających stan wiedzy i przemysłów teoretycznych na temat stymulowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności poprzez inkubatory i inne instrumenty;
- opracowaniach naukowych i programowych przedstawiających stan faktyczny istniejących programów, rozwiązań instytucjonalnych i stosowanych instrumentów.

### 1.3. Kierunki oceny "na wejściu"

Przystępując do analizy Fundacji Inkubator przyjęliśmy następujące elementy działalności instytucji podlegające analizie:

#### **Parametry układu instytucjonalnego:**

- historia instytucji,
- zarządzanie instytucją,
- warunki lokalowe, techniczne i biurowe,
- współpraca z innymi organizacjami,
- związki z instytucjami naukowymi,
- procedury doboru beneficjentów,
- dostęp do finansowania dla MŚP.

#### **Instytucjonalne odzwierciedlenie procesu rozwoju przedsiębiorstw:**

- oferowane doradztwo i szkolenia,

– odniesienia do wyników uzyskiwanych przez firmy-beneficjentów.

**Wartość dodana dla firm.**

**Wartość dodana dla regionu.**

## 2. Otoczenie na rzecz innowacyjności i transferu technologii

### 2.1. Strategie rozwoju a promocja innowacji i transferu technologii

Doświadczenia międzynarodowe w obszarze wspierania transferu technologii i rozwoju przedsiębiorczości wykazują, jak ścisły bywa związek pomiędzy stosowanymi instrumentami i ich instytucjonalizacją, a obowiązującymi trendami w zakresie zmieniających się koncepcji co do zakresów interwencjonizmu państwowego w gospodarce, szkołami myśli o rozwoju gospodarczo-społecznym czy wreszcie przyjmowanych na poziomie państwa czy międzynarodowych instytucji strategii rozwoju i wynikających z nich priorytetowych celów. W pewnym uproszczeniu przyjąć można istnienie przynajmniej czterech podstawowych podejść do racjonalizacji tego typu interwencji sektora publicznego w funkcjonowanie rynku. Podejścia te, chociaż nigdzie nie wydają się istnieć w postaci czystej, lecz raczej współlistnieją obok siebie – a także same w sobie grupują często wzajemnie sprzeczne nurty lub szkoły – to jednak pomagają usystematyzować pole na podstawie najważniejszego kryterium – odpowiedzi na pytanie – dlaczego oraz jakim ogólnym celem społeczno-gospodarczym służy interwencja.

Podejście "rozwoju nauki i transferu technologii" wychodzi z założenia, że celem jest zasilanie rynku technologiami, a zatem wsparciu podlega proces rynkowej sprzedaży i kupna technologii i wiedzy (technicznej i organizacyjnej) pomiędzy przedsiębiorstwami, sektorem nauki i badań a przedsiębiorstwami, indywidualnymi wynalazcami i przedsiębiorstwami. Procesy te wymagają wsparcia sektora publicznego – państwa oraz w coraz bardziej istotnym stopniu władz regionalnych i lokalnych – jako elementu podejmowanych wysiłków na rzecz utrzymywania warunków (bazy naukowo-gospodarczej) dla podtrzymania ogólnych procesów rozwoju cywilizacyjnego oraz walki o międzynarodową pozycję konkurencyjną gospodarki (krajowej, regionalnej, lokalnej). Stosowane instrumenty kładą największy nacisk na generowanie innowacyjności i napędzanie postępu w identyfikowanych sektorach (np. tzw. wysokiej szansy), z uzupełniającymi elementami wsparcia typowo biznesowego (rynkowego). W efekcie nacisk położony zostaje na jakość samych rozwiązań proponowanych przez naukę i jakość technologii, raczej niż na konkurencyjność przedsięwzięcia gospodarczego, które

pozostaje niejako domeną sektora prywatnego. Instytucje często są organizowane wokół logiki specyficznej technologii, raczej niż kategorii przedsiębiorstw.

Podejście "Rozwoju MŚP" w różnych częściach świata powstawało w trochę odmiennych warunkach. Podstawową jego cechą jest to, że ze wszystkich podejść najbliższe jest traktowania sektora MŚP jako celu samego w sobie. MŚP traktowane są jako "tkanka" całej gospodarki – tworzą one najwięcej miejsc pracy, elastycznie reagują na zmiany i kryzysy (tezy o buforowej roli sektora), stanowią otoczenie podwykonawcze dla "prawdziwego" przemysłu (Japonia, Tajwan), podnoszą poziom konkurencji na rynkach (podnoszą jakość, obniżają ceny), są elementem w polityce restrukturyzacji przemysłu oraz pełnią inne ważne funkcje. Tak naprawdę jednak interwencja (pomoc) państwa nie jest warunkowana tą użytecznością, lecz argumentacją o "wyrównywaniu pola" (tzn. rynku) na którym działają. W myśl tej argumentacji instrumenty wspierania MŚP powstają po to, by punkt startu do konkurencji na rynku był równy (w zakresie dostępu do wiedzy, finansowania, technologii) dla firm dużych, generujących samoistnie te wymienione zasoby i firm małych, z gruntu stojących u samego startu do konkurencji (lub w przypadku niektórych krajów azjatyckich – do podwykonawstwa) w niekorzystnej sytuacji. W rezultacie – chociaż i tutaj pojawia się dyskusja pomiędzy zwolennikami maksymalnego "trzymania za rękę" wspieranych firm z proponentami tzw. "minimalizmu finansowego" (gdzie wsparcie ogranicza się do dostępu do finansowania) – stosowane strategie kładą duży nacisk na rozwiązania systemowe (prawo, warunki progowe zakładania nowych firm, podatki itp.) oraz na instrumenty bezpośredniego, często głębokiego zaangażowania w podnoszenie konkurencyjności indywidualnych przedsiębiorstw (np. zintegrowane programy doradczo-szkoleniowe i finansowe, czy bezpośredni udział kapitałowy).

Podejścia "Rozwoju rynku pracy" i "Rozwoju regionalnego i lokalnego" traktują przedsiębiorczość, innowacyjność, postęp technologiczny instrumentalnie, widząc w nich środki do osiągnięcia bardziej ogólnych celów społeczno-gospodarczych – walki z bezrobociem, restrukturyzacji gospodarek regionalnych (rekonwersji regionów) czy przemysłów, podnoszenia dobrobytu społeczności lokalnych, wyrównywania szans regionów, formowania społeczeństwa obywatelskiego. Chociaż strategie tego typu często stosują instrumentarium analogiczne do dwóch wcześniej wymienionych podejść, to w praktyce będą raczej opierały się na programach umożliwiających przedsiębiorstwom korzystanie z różnego typu wsparć i udogodnień, lecz nie wnikających głęboko w sam proces korzystania z tych instrumentów przez firmy.

Wymienione podejścia realizowane są w ramach poszczególnych polityk sektorowych: polityki przemysłowej i technologicznej, MŚP, pracy, rozwoju regionalnego (na poziomach polityki państwa wobec regionów oraz regionalnym). W ramach wszystkich tych podejść powstają pro-

gramy, instrumenty i instytucje transferu technologii, innowacyjności, inkubowania przedsiębiorczości. Rozróżnienie podejść jest ważne zwłaszcza z punktu widzenia prób oceny skuteczności stosowanych instrumentów i rozwiązań instytucjonalnych, gdyż różne rezultaty podobnych z nazwy instytucji powinny być interpretowane w zgodzie z celami danego podejścia. W praktyce okazuje się, że instrumenty i instytucje o takiej samej lub podobnej nazwie, lecz powstałe w ramach programów realizowanych zgodnie z różnymi podejściami charakteryzują się zasadniczymi różnicami potencjału, stosowanych metod i celów – a zatem i rezultatów.

## 2.2. Najważniejsze modelowe instrumenty i ich instytucjonalizacja

Jak już zostało zaznaczone powyżej interesująca nas sfera udziału sektora publicznego w procesach wspierania przedsiębiorczości, transferu technologii i innowacyjności obejmuje bardzo zróżnicowane instrumenty i instytucje o specyfice typowej dla poszczególnych państw i prowadzonych sektorowych polityk ("podejść"). Równocześnie możliwe jest także przedstawienie typologii instrumentów i instytucji, wyrażających pewną wspólną praktykę charakterystyczną dla rozwiniętych gospodarek rynkowych oraz – w jakimś stopniu – ich "eksportowy model" rozwiązań promowanych w ramach krajowych i międzynarodowych programów pomocy krajom przechodzącym transformację systemową oraz państwom trzeciego i czwartego świata (Tabela 1). W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności co do szczegółów klasyfikacji, jednak systematyzacja najważniejszych instrumentów i instytucji transferujących wiedzę, technologię i innowacyjne rozwiązania może odzwierciedlać niektóre ze zidentyfikowanych kluczowych potrzeb (i często barier) rozwoju przedsiębiorstw.

Za najbardziej rozwiniętą formę instytucji praktycznego transferu technologii i innowacji można uznać ośrodki najlepiej integrujące dostęp do infrastruktury, technologii, know-how naukowo-technicznego oraz doradztwa biznesowego, a mianowicie:

- inkubatory,
- centra innowacji,
- parki technologiczne i naukowe.

W zakresie stosowanych metodologii pracy wśród wiodących rozwiązań wyróżnić należy także:

- instrumenty konsultingowe w swojej metodologii wychodzące od potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw i traktujące nowe technologie nie jako cel sam w sobie, lecz jako potencjalne źródło rozwiązań potrzeb konkretnych firm (np. metodologia BUNT – Business Development Using New Technologies, rozwijana w Polsce w wersji POL-BUNT przez Polską Sieć Doradców SA);

- zintegrowane programy doradczo-szkoleniowe z elementami finansowego wsparcia (dotacji) na rzecz inwestycji

proinnowacyjnych i wprowadzających nowe technologie (tzw. programy rozwoju firmy).

Za mniej interwencyjne, a równocześnie skuteczne i zorientowane na rynek formy i narzędzia stosowane w partnerstwach publiczno-prywatnych, przyjmuje się zwłaszcza:

- fundusze inwestycyjne typu venture capital (w obszarze stymulowania innowacyjności i przekształcania osiągnięć technologicznych i naukowych w skuteczne przedsięwzięcia gospodarcze);
- fundusze poręczeniowe (w obszarze dostępu do kredytowania bankowego i stymulowania procesów zmian na poziomie gospodarek lokalnych).

W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabrały te instrumenty, które pomagają generować nowe technologie będące podstawą produktów i usług dla konkurencyjnych przedsięwzięć gospodarczych, w tym poprzez powstawanie nowych, bazujących na skomercjalizowanych technologiach małych przedsiębiorstw. Równocześnie zaobserwowano daleko idący podział zadań pomiędzy strukturami ponadnarodowymi, państwowymi i regionalnymi/lokalnymi, zwłaszcza silnie akcentowane w ramach procesów europejskiej integracji przy funkcjonowaniu zasady subsydiarności.

## 2.3. Praktyka w Polsce – kompromis strategii i modeli?

Historia rozwoju ośrodków innowacji i instytucji transferu technologii w Polsce od 1989 roku odzwierciedla równoległe dwa procesy:

- instytucjonalizacji powstających krajowych strategii rozwoju (strategii sektorowych, często będących strategiami "domyślnymi" tzn. stanowiącymi sumę działań i praktyki oraz różnych dokumentów rządowych, raczej niż konkretnymi strategiami w ścisłym znaczeniu) – nauki i technologii, przemysłu i MŚP, rynku pracy, rozwoju regionalnego i lokalnego (podejście odgórne);

- powstawania modelowych (często pilotowych) form instytucjonalnych jako wyrazu lokalnych i regionalnych priorytetów i strategii rozwoju (podejście oddolne).

W obu przypadkach bardzo ważną rolę odgrywał (i odgrywa) transfer najlepszej (lub preferowanej) praktyki z innych państw (na ogół państw będących darczyńcami finansującymi dany eksperyment).

Najważniejsze działania w zakresie bezpośredniego tworzenia narzędzi i instytucji oraz systemowych rozwiązań proinnowacyjnych i transferu technologii zastosowane w latach 1989–1998 oraz przekształcenia zachodzące w istniejących instytucjach doprowadziły do powstania w Polsce i aktywnej działalności (większość danych do 1997 roku):

- w ramach realizacji "strategii nauki i technologii":

- systemu dotacji Komitetu Badań Naukowych na badania i rozwój,

- modelu inkubatorów wysokiej technologii,
  - systemu pilotowych projektów nastawionych na stworzenie systemu komercjalizacji osiągnięć naukowych, głównie poprzez tworzenie sieci Centrów Transferu Technologii i brokerów technologii oraz wprowadzenie instrumentu dotacji dofinansowujących komercjalizację projektów zaawansowanych technologii (KBN – Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej w ramach programów Phare – SCITECH I i II, INCOME),
  - systemu dofinansowania projektów nastawionych na tworzenie związków pomiędzy nauką polską i europejską (program Phare),
  - ok. 400 specjalistycznych laboratoriów branżowych akredytowanych przy Polskim Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC) – na ogół laboratoriów przy placówkach naukowo-badawczych,
  - systemowych uregulowań i dostosowania do standardów europejskich problematyki praw własności i praw autorskich oraz wśród nowych narzędzi:
  - projektu rozwoju sieci ośrodków przekazu innowacji FEMIRC w ramach programu Inco-Copernicus – poprzez które udostępniane będą informacje i kontakty, pomoc przy aplikowaniu do programów, prowadzone będą szkolenia i badania potrzeb,
  - projektu USAID pomocy technicznej dla ośrodków innowacji i technologii "Fabrykat 2000" (projekt pomocy technicznej dla pięciu wybranych ośrodków transferu technologii w Polsce);
- w ramach strategii "rozwoju MŚP (i przemysłu)":
- stref ekonomicznych,
  - Agencji Rozwoju Przemysłu jako swoistego "koła ratunkowego" wykorzystywanego przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu (a obecnie Ministerstwo Gospodarki) w stosunku do przedsiębiorstw państwowych objętych procesami restrukturyzacji – w tym jako stymulatora przenoszenia dobrych praktyk zarządzania i organizacji oraz udziałowca finansowego w ratowanych przedsiębiorstwach, ale także jako uczestnika procesu tworzenia sieci Agencji Rozwoju Regionalnego,
  - modelu ukierunkowanych na podnoszenie konkurencyjności MŚP Ośrodków Wspierania Biznesu (OWB – w tym: Centra Wspierania Biznesu, Ośrodki Doradczo-Szkoleniowe, Centra Informacji) oraz systemu dotacji na współfinansowanie kosztów projektów doradczych, szkoleniowych i informacyjnych dla MŚP (Phare SIP/MŚP, PSD, STEP I i II, projektu pomocy technicznej dla doradców small biznesu z OWB – Firma 2000 USAID),
  - sieci OWB – Krajowego Systemu Usług (130 ośrodków na terenie kraju),
  - modelu funduszy poręczeń wzajemnych,
  - powołanych w ramach systemu centralnych agencji: Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz Agencji Techniki i Technologii,
  - włączenia Polski do uczestnictwa w europejskich sie-

ciach innowacyjności, transferu technologii i bezpośredniej współpracy MŚP;

– w ramach strategii "rynku pracy":

- sieci instytucji (Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych, Agencje Inicjatyw Lokalnych) łączących idee rozwoju gospodarczego z filozofią dialogu społecznego i zwalczania negatywnych skutków nierównomiernego wzrostu gospodarczego,
- modelu ukierunkowanych na tworzenie miejsc pracy Ośrodków Wspierania Przedsiębiorczości (OWP), Funduszy Rozwoju Przedsiębiorczości i Inkubatorów Przedsiębiorczości – Projekt rozwoju małej przedsiębiorczości – TOR #10, Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej (pożyczka Banku Światowego),

– modelu wspierania rozwoju lokalnego z zastosowaniem instrumentów rozwoju gospodarczego (lokalne fundusze poręczeniowe, ośrodki wspierania biznesu, inkubatory i inne) – Program Inicjatyw Lokalnych, Fundusz Współpracy i MPiPS (Phare Local Initiatives Unit),

– systemu preferencyjnych rozwiązań systemowych (dotacji, ulg itp.) stosowanych wobec bezrobotnych oraz wobec inwestorów na terenach zagrożonych strukturalnym bezrobociem;

– w ramach strategii "rozwoju regionalnego":

– pilotowych projektów współfinansowania regionalnych inicjatyw w zakresie budowy infrastruktury dla biznesu, transferu know-how do MŚP oraz dotacji inwestycyjnych dla MŚP w pięciu regionach kraju (Agencje Rozwoju Regionalnego, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego – Phare STRUDER oraz na terenach wiejskich Fundacja Programów Pomocowych dla Rolnictwa, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa),

– programu dotacji na rzecz realizacji projektów dotyczących infrastruktury rozwoju gospodarczego oraz finansowania MŚP w ramach regionalnych programów restrukturyzacji,

– projektów rozwoju przedsiębiorczości poprzez tworzenie regionalnych sieci ośrodków wspierania biznesu, funduszy poręczeniowych i kapitałowych, realizowanych w ramach Polsko-Brytyjskiego Programu Przedsiębiorczości (British Know-How Fund) w województwach tzw. ściany wschodniej;

– w sumie powstało i aktywnie działa ok. 370 organizacji pozarządowych działających na rzecz przedsiębiorczości, w tym 49 inkubatorów przedsiębiorczości oraz 6 centrów/parków technologicznych, 109 ośrodków wspierania biznesu, 69 ośrodków informacji oraz 95 niebankowych instytucji finansowych (19 venture capital, 60 funduszy pożyczkowych, 16 funduszy poręczeniowych).

Dodatkowo warto wymienić także przedsięwzięcia ukierunkowane na upodmiotowienie sektora prywatnego, przy równoczesnym rozwijaniu funkcji usługowych – dostępu do wiedzy, informacji i technologii wśród członków (głównie MŚP), w tym:

– pilotowy projekt wsparcia dla Krajowej Izby Gospodarczej oraz Regionalnych Izb Przemysłowo-Handlowych w pełnieniu roli regionalnych centrów rozwoju gospodarczego,  
 – pilotowe projekty tworzenia sieci Polsko-Amerykańskich Klubów Przedsiębiorczości.

Wśród inicjatyw oddolnych oraz integrujących przedsięwzięcia w skali krajowej wymienić należy:

- Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości,
- Krajowe Stowarzyszenie Agencji i Fundacji Rozwoju Regionalnego,
- Stowarzyszenie "Wolna Przedsiębiorczość",
- Krajowy System Usług dla MŚP.

W rezultacie zachodzących procesów powstający "system" wspierania innowacji i transferu technologii charakteryzuje się:

**(1)** Słabym udziałem finansowych instrumentów komercjalizacji technologii i wspierania innowacyjności gospodarki (przedsiębiorstw, gospodarek lokalnych, regionów).

Głównym źródłem finansowania funduszy venture capital w Polsce pozostawały w latach 1995–1996 zagraniczne agencje rządowe lub rządy oraz organizacje międzynarodowe, przy udziale polskich źródeł finansowania podaży venture capital na marginalnym (mniej niż 1%) poziomie.

Jako jeden z podstawowych instrumentów pobudzania finansowania zewnętrznego dla sektora MŚP przyjęte zostały fundusze poręczeniowe. W chwili obecnej stosowanie tego instrumentu nie wyszło poza skalę typowo pilotową. Powstałe fundusze (krajowy Banku Gospodarstwa Krajowego oraz rozproszone fundusze lokalne) mogłyby posłużyć jako podstawa do stworzenia systemu krajowego, obejmującego sieć regionalnych i lokalnych (poziom powiatów) funduszy, współpracujących z centralnym funduszem regwarancyjnym. Biorąc pod uwagę praktyczne zaawansowanie prac nad tym modelem, system taki w skali kraju mógłby stanowić jeden z podstawowych elementów finansowego stymulowania działań proinnowacyjnych gospodarek lokalnych, poprzez udrożnienie dostępu MŚP do kredytowania rozwoju i inwestycji o podwyższonym ryzyku.

Systemy udzielania dotacji inwestycyjnych, najszerzej stosowane w ramach programu Phare Struder, w przypadku produkcyjnych MŚP mają w zasadzie na celu modernizację parku maszynowego i hasłowo preferują inwestycje innowacyjne i tworzące nowe miejsca pracy. Wobec braku integracji tej pomocy z najwyższej jakości pomocą doradczą o charakterze branżowym nie wykorzystują szansy na połączenie dopływu nowszych (niekoniecznie najnowszych) maszyn i urządzeń z najnowszymi rozwiązaniami w zakresie produkcji, marketingu, organizacji, zarządzania, jakości itp.

**(2)** Zdominowaniem praktyki stosowania inkubacji przedsiębiorstw (przedsiębiorczości) "filozofią" i formami aktywnej walki z bezrobociem.

W rezultacie powstania dużej części inkubatorów (ocenia się, że ponad połowa istniejących w Polsce inkubatorów

była wspierana przez Projekt TOR 10), Ośrodków Wspierania Przedsiębiorczości i funduszy pożyczkowych w ramach programów sterowanych podejściem "walki z bezrobociem" zastosowane rozwiązania charakteryzują się stosunkowo niską specjalizacją branżową i małym nasyceniem problematyką innowacyjności i technologiami. Powstałe w tych programach inkubatory to tradycyjne inkubatory wraz z podstawowymi formami szkoleniowo-doradczymi w samych inkubatorach lub we współpracujących OWP. Dostępne usługi dla MŚP świadczone są na poziomie podstawowych informacji, bez metodyki wchodzenia w głębszą pracę konsultingową z firmami na poziomie ich cech indywidualnych i ścisłej wiedzy branżowej.

**(3)** Dużym naciskiem na rozwój instytucji ukierunkowanych na "miękkie" wspieranie procesów innowacji i transferu technologii (w niekomercyjnych instytucjach wspierających rozwój przedsiębiorczości, w formach doradztwa, szkoleń, seminariów).

Wiąże się to prawdopodobnie głównie z wysokimi kosztami – niedostępnymi w przypadku lokalnych i regionalnych inicjatyw oraz problematycznymi z punktu widzenia państwa ciągle ponoszącego największe koszty w swojej polityce interwencyjnej wobec gospodarki nie w tworzeniu warunków rozwoju instytucjonalnego, lecz w pokrywaniu strat nierentownych przedsiębiorstw i branż oraz specyfiką rozwoju tego typu instytucji jako procesu rozpoczynającego się od form prostszych, które wraz z doświadczeniem i odnoszonymi sukcesami pozwalają rozwinąć bardziej wyspecjalizowane instytucje i narzędzia.

**(4)** Brakiem szerszej integracji usług doradczych (wypracowanych głównie w podejściu rozwoju MŚP) z dostępem do infrastruktury (realizowanym głównie w ramach podejścia "rynku pracy") oraz innymi resortowymi priorytetami.

System dofinansowania wysokiej jakości usług doradczych dla MŚP poprzez niekomercyjnych usługodawców posiadających wystarczające umiejętności, wiedzę, narzędzia konsultingu i doświadczenie, by świadczyć usługi o specyfice branżowej, został stworzony na bazie bardzo intensywnego programu budowy instytucji i rozwoju zasobów ludzkich poprzez doradztwo i szkolenia. Podstawowe programy z elementami rozwoju infrastruktury kładły natomiast główny nacisk na stworzenie podstaw materialnych do dalszych działań. Charakterystyka jest dobrze obrazowana strukturą wydatków w programie Phare SIP/MŚP, który przy budowie sieci CWB w dużej mierze kładł nacisk na jakość zasobów ludzkich i proponował bardzo intensywne i różnorodne formy szkoleń i doradztwa, w tym o specyfice branżowej; podczas gdy inne programy (TOR#10, niektóre amerykańskie projekty dla rozwoju przedsiębiorczości na terenach wiejskich) intensywniej zaangażowane były w tworzenie materialnych podstaw dla działalności. W niewielkim natomiast zakresie te stworzone podsystemy zdążyły do tej pory wzajemnie przeniknąć, chociaż istnieją pozytywne przypadki wzajem-



nego uzupełniania się instytucji na poziomie regionalnym.

Analogicznie wygląda sytuacja w przypadku braku integracji instrumentów i instytucji rozwijanych w ramach pro-naukowego podejścia KBN z podejściem proefektywnym gospodarczo i regionalnym, gdzie można dostrzec wyraźny rozdział (pokoleniowy, stosowanych metod pracy, źródeł finansowania itp.) pomiędzy "nowymi" instytucjami rozwoju gospodarczego a "starymi" instytucjami naukowo-badawczymi i branżowymi.

System cechują także:

– Słaby przepływ najlepszych doświadczeń i praktyki oraz rozdział pomiędzy instrumentarium proponowanym w:

- rządowych programach,
- programach darczyńców,
- lokalnych inicjatywach.

– Systemowe trudności w tworzeniu montażu finansowych środków z budżetu centralnego, resortów, regionów oraz programów pomocowych, co stanowi problem zwłaszcza w kontekście procesu wchodzenia do UE.

### 3. Łódzki inkubator przedsiębiorczości – opis

Analizując łódzką Fundację Inkubator w kontekście transferu technologii do MŚP nie sposób skupić się tylko na jednostce organizacyjnej wyodrębnionej specjalnie do pełnienia tej roli – Centrum Transferu Technologii. Fundacja od początku swojego istnienia umiejętnie skupiała inicjatywy i oddziaływała na otoczenie biznesu i to jest postrzegane jako największa wartość dodana jej działania. Dzięki zachowaniu zasady elastyczności i dynamizmowi działania, Fundacja potrafiła skutecznie rozwijać instrumenty wsparcia biznesu; od prostej inkubacji i tworzenia miejsc pracy, poprzez wprowadzanie mechanizmów pomocy dla firm innowacyjnych i komercjalizacji nauki, aż do włączenia się w system transferu technologii i międzynarodowej wymiany najlepszej praktyki. Dlatego przedstawiony poniżej opis dotyczy wszystkich obszarów działalności Fundacji, na tle których przedstawione zostało bardziej szczegółowo Centrum Transferu Technologii.

#### 3.1. Ogólne informacje o łódzkim inkubatorze przedsiębiorczości

##### 3.1.1. Historia inkubatora

Łódź traktowana była zawsze jako miasto przemysłu tekstylnego. Załamanie się produkcji włókienniczej pod koniec lat 80. stało się przyczyną gwałtownego wzrostu bezrobocia w regionie. Jednocześnie władze i środowisko związane z polityką gospodarczą regionu dostrzegły, że rozwój małych i średnich przed-

Tabela 1. Typologia instrumentów i instytucji

| Potrzeby/bariery | Cele   | Instrumenty/działania   | Instytucje   |
|------------------|--|---|--|
| Wiedza           | Podnoszenie konkurencyjności indywidualnych przedsiębiorstw poprzez podnoszenie jakości ich produktów i usług, wprowadzanie nowych technologii, innowacyjnych rozwiązań, metod zarządzania i organizacji | doradztwo (w tym technologiczne)<br>analiza potrzeb i rynków<br>inicjowanie transferu<br>konferencje, seminaria<br>proces dydaktyczny<br>publikacje naukowe, popularno-naukowe<br>nieformalne i formalne promowanie najlepszej praktyki zarządczej i organizacyjnej | ośrodki wspierania biznesu<br>ośrodki doradczo-szkoleniowe<br>centra transferu technologii<br>sieci konsultantów<br><br>uczelnie |
| Informacja       | Podnoszenie poziomu i jakości podejmowanych decyzji gospodarczych poprzez udostępnianie źródeł i zasobów informacyjnych  | informacja o nowych technologiach<br>informacja o dostępie do nowych technologii  | centra informacji<br>krajowe i międzynarodowe sieci ośrodków informacji  |
| Skala            | Podnoszenie zdolności do konkurencyjności grup firm poprzez grupowanie i współpracę  | brokerowanie sieci  | sieci współpracy przedsiębiorstw (tzw. clusters)<br>brokerzy sieci technopolie   |

| Skala                   | Podnoszenie konkurencyjności branż poprzez   |  |   |
|-------------------------|--|--|---|
| Skala                   | Podnoszenie konkurencyjności branż poprzez grupowanie, współpracę i konkurencję<br><br>Podnoszenie konkurencyjności wobec branży poprzez koncentrację i dekoncentrację (firma-firma)   | inwestycje bezpośrednie<br>fuzje firm<br>joint-ventures<br>spin-offs<br>wymiana pracowników  |   |
| Infrastruktura          | Obniżanie kosztów „wejścia” dla nowotworzonych firm w celu zwiększenia ich szans przeżycia.<br><br>Tworzenie miejsc pracy w regionach oraz przyciąganie/lokalizowanie przedsiębiorstw i inwestorów o określonych profilach usługowych i produkcyjnych w celu obniżenia kosztów infrastrukturalnych | inkubacja firm, w tym:<br>· powierzchnia użytkowa<br>· usługi biurowe<br>· doradztwo i szkolenia<br>· kontakty i informacja  | inkubatory „bez ścian”<br>inkubatory pracy nakładczej<br>inkubatory przedsiębiorczości<br><br>parki przemysłowe<br>ośrodki rzemiosła<br>strefy ekonomiczne<br>centra biznesu  |
| Finansowanie            | Tworzenie warunków do wzrostu firm poprzez dostęp do zewnętrznego finansowania (zwłaszcza długoterminowego) o niższym koszcie<br><br>Stymulowanie inwestycji w wybranych kierunkach, m.in. projektów wysokich technologii, unowocześniania parku maszynowego, działań proeksportowych              | poręczenia<br><br>kredyty i pożyczki<br><br>leasing<br><br>udział kapitałowy<br>inwestycje<br><br>dotacje celowe (inwestycyjne)<br>dotacje do kosztów usług, działań w ramach planów rozwoju | fundusze poręczeń kredytów bankowych<br>fundusze wzajemnych poręczeń kredytów banków<br><br>fundusze pożyczkowe<br>fundusze mikro-pożyczkowe<br><br>fundusze inwestycyjne<br>fundusze kapitałowe o podwyższonym ryzyku<br><br>fundusze dotacji<br>subwencje i dopłaty<br>zamówienia publiczne |
| Technologie             | Zasilanie rynku technologiami, wiedzą techniczną i organizacyjną w celu uczynienia gospodarki bardziej wydajną a społeczeństwo - sprawniejsze  | zamówienia na realizację projektów badawczo-rozwojowych<br>obrót know-how (licencjami, patentami, certyfikacją) na rynku technologii<br><br>kontakty formalne i nieformalne                  | centra i ośrodki badawcze i badawczo-rozwojowe<br>brokerzy technologii<br>inkubatory przedsiębiorstw innowacyjnych<br>centra innowacji<br>parki technologiczne i naukowe  |
| Maszyny i urządzenia    | Unowocześnienie parku maszynowego w celu podnoszenia efektywności firm i jakości produktów   | przenoszenie techniki wraz z zakupem maszyn i urządzeń<br>naśladownictwo<br>racjonalizacja i udoskonalanie   | targi i wystawy   |
| Rzecznictwo i otoczenie | Tworzenie sprzyjającego otoczenia dla rozwoju gospodarczego poprzez rzecznictwo interesów sektora prywatnego   | lobbying<br>działania w otoczeniu biznesu<br>programy rozwoju i promocji przedsiębiorczości  | izby przemysłowo-handlowe<br>izby rzemieślnicze<br>stowarzyszenia biznesu<br>agencje rozwoju regionalnego<br>agencje rozwoju lokalnego<br>wyspecjalizowane jednostki administracji lokalnej   |

siębiorstw przeciwstawia się skutecznie bezrobociu. Na początku lat 90. zrodził się w Łodzi pomysł utworzenia inkubatora przedsiębiorczości, który miał stanowić narzędzie pobudzające rozwój przedsiębiorczości. W 1992 grupa pracowników Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego przy współpracy Gminy Łódź podjęła intensywne prace nad stworzeniem inkubatora. Podstawowym problemem było znalezienie odpowiedniego lokalu. Przez kilka miesięcy trwały intensywne poszukiwania i jednocześnie przygotowywano przedsięwzięcie od strony prawnej. Na tym etapie do grupy dołączył Jan Mertl, obecny Prezes Fundacji, który poszukiwał inkubatora dla własnej firmy, nota bene była to firma bazująca na zaawansowanej technologii. Firma nie znalazła się nigdy w inkubatorze, natomiast grupa w poszerzonym składzie wkrótce doprowadziła do powstania inkubatora.

Fundacja Inkubator została zarejestrowana 14 października 1992 r. Fundatorami były: Gmina Miejska Łódź i Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego (ŁARR). Kapitał założycielski Fundacji wyniósł 5500 PLN (5000 PLN ŁARR i 500 PLN Gmina Miasta Łódź). Uzyskano też dotacje od innych donatorów, takich jak np. uniwersytet w Lyonie, firmy prywatne.

W grudniu 1992 r. utworzono pierwszy Zakład Fundacji – Inkubator Przedsiębiorczości – w budynku przy ul. Komuny Paryskiej 6 (niemal równolegle powstał inkubator w Ozorkowie, który wkrótce się usamodzielił i wyodrębnił z Fundacji Inkubator). Budynek został pozyskany na rzecz inkubatora dzięki przychylności władz miasta, które były żywotnie zainteresowane powstaniem inkubatora. Ten dobry klimat współpracy pozwolił także zakupić w 1994 kolejny budynek, przy ul. Piotrkowskiej, który stał się wkrótce siedzibą Centrum Kooperacji MŚP. Oba budynki były zdewastowane i wymagały gruntownego remontu. Przejęcie ich przez Fundację Inkubator przyczyniło się do zrewaloryzowania tych obiektów należących do tzw. mienia niechcianego.

Budynek przy ul. Komuny Paryskiej po dokonaniu niezbędnych prac remontowo-adaptacyjnych stał się siedzibą Inkubatora przedsiębiorczości, do którego wprowadziło się niemalże natychmiast kilkanaście małych firm produkcyjnych i usługowych. Dysponująca budynkiem – zadłużona firma państwowa – nie była w stanie płacić podatku od nieruchomości, nie wspominając już o jakichkolwiek opłatach eksploatacyjnych, bądź pokryciu kosztów koniecznych remontów. Firma ta zgodziła się wnieść do Fundacji ten właśnie budynek jako swój wkład. Zakład nie miał uregulowanych właściwie spraw związanych z własnością budynku i wyjaśnienie strony prawnej własności trwało 7 lat. W międzyczasie zakład przekształcił się w spółkę akcyjną Skarbu Państwa i zapominając o poprzednich deklaracjach zgłosił roszczenia wobec Fundacji Inkubator. Trwają obecnie rozmowy mające na celu znalezienie kompromisowego rozwiązania zaistniałej sytuacji. Trudności te wpisują się w ogólnie gorszy, w ocenie władz Fundacji, kli-

mat dla działań promujących przedsiębiorczość, panujący w chwili obecnej w Łodzi.

Fundacja jest organizacją "non-profit", a cały ewentualny zysk z działalności gospodarczej – prowadzenia inkubatorów przedsiębiorczości, wynajmowania powierzchni podmiotom gospodarczym i świadczenie im usług biurowych i doradczych przeznaczony jest na realizację celów statutowych.

Misją Fundacji Inkubator jest "wspieranie przedsiębiorczości mieszkańców miasta Łodzi i regionu łódzkiego, poprzez pomoc w zakładaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw i tworzenie tą drogą nowych miejsc pracy".

Personel Fundacji w początkowym okresie, liczył trzy osoby: Prezes Fundacji, którym od początku jest Jan Mertl i dwie osoby, które uprzednio pracowały w Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego i były zaangażowane w proces tworzenia inkubatora. W późniejszym okresie, w miarę rozwoju instytucji, przyjmowano kolejnych pracowników; zwykle były to osoby z instytucji okołobiznesowych, które stykały się z Fundacją wcześniej w ramach wspólnie podejmowanych działań. W chwili obecnej Fundacja zatrudnia 21 osób.

W miarę rozwoju, Fundacja Inkubator rozszerzała stopniowo swoją działalność na inne dziedziny przewidziane w statucie:

- finansowanie i wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w regionie,
- promowanie MŚP,
- finansowanie kursów, szkoleń i stypendiów dla przedsiębiorców,
- wspieranie wszelkich przedsięwzięć pozwalających na łagodzenie i usuwanie negatywnych skutków bezrobocia,
- działalność naukowa, naukowo-techniczna i oświatowa oraz wspieranie wszelkich inicjatyw społecznych na rzecz dobroczynności, rehabilitacji społecznej i zawodowej,
- działalność na rzecz wzrostu aktywności zawodowej niepełnosprawnych,
- wspieranie wszelkich przedsięwzięć pozwalających na odnowę środowiska przyrodniczego aglomeracji łódzkiej i regionu łódzkiego, zapobieganie jego degradacji oraz prowadzenie wszelkiej działalności w zakresie ochrony środowiska przyrodniczego i oszczędności energii.

Od samego początku Fundacja starała się współpracować z innymi organizacjami w regionie zaangażowanymi we wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. Przykładami tego może być pozyskanie do Rady Fundacji przedstawiciela Fundacji Na Rzecz Restrukturyzacji Regionu Łódzkiego oraz współpraca merytoryczna (m.in. ocena wniosków firm chcących znaleźć się w Inkubatorze) z Centrum Wspierania Biznesu i Centrum Informacji Gospodarczej przy Łódzkiej Izbie Przemysłowo-Handlowej.

W 1994 roku Fundacja Inkubator zakupiła od gminy Łódź zdewastowany budynek przy ul. Piotrkowskiej 143. Budynek został wyremontowany z pomocą środków programu Phare Struder i od jesieni 1997 służy jako siedziba

Centrum Kooperacji MŚP w skład którego wchodzi obecnie: Centrum Transferu Technologii, Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, Fundusz Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rynku Pracy oraz Inkubator Ekologiczny i Nowoczesnych Technologii.

Centrum Transferu Technologii (CTT) jest zakładem Fundacji Inkubator zajmującym się wspieraniem innowacyjnych projektów powstających w uczelniach lub przedsiębiorstwach regionu łódzkiego. Zakład przekształcił się z powstałego w 1995 roku Akademickiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii w CTT, które w 1996 roku przystąpiło do konkursu organizowanego przez Fundację Nauki Polskiej (FNP). CTT uzyskało akredytację Programu INCOME FNP (Program INCOME – fundusz venture capital pochodzący ze środków FNP na komercjalizację wyników badań naukowych) i dzięki temu identyfikowane przez Centrum na łódzkich uczelniach innowacyjne technologie mogą uzyskać środki finansowe z programu INCOME na ich komercyjne wdrożenie.

Od 1997 roku w strukturze Fundacji działa Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, który zajmuje się doradztwem i szkoleniami adresowanymi przede wszystkim do osób rozpoczynających działalność gospodarczą, głównie bezrobotnych, pomagając im w zaprojektowaniu działalności na własny rachunek, przygotowując do funkcji menedżera, pracodawcy i podatnika. Zakład został utworzony w ramach programu TOR#10 Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej oraz Banku Światowego.

W 1997 roku program TOR#10 powierzył Fundacji Inkubator fundusz pożyczkowy do obsługi którego powołano kolejny zakład Fundacji – Fundusz Rozwoju Przedsiębiorczości.

W tym samym roku Fundacja Inkubator powołała Agencję Rynku Pracy – zakład wyspecjalizowany w analizach rynku pracy regionu łódzkiego dla potrzeb projektowania programów szkoleniowych dla osób zmieniających zawód lub podnoszących swoje kwalifikacje. Ośrodek działa w ścisłej współpracy z Wojewódzkim i Rejonowymi Urzędami Pracy, a także Zakładem Doskonalenia Zawodowego i Izbą Rzemieślniczą w Łodzi.

Większa część powierzchni użytkowej budynku przy ulicy Piotrkowskiej 143 zajmowana jest przez Inkubator Ekologiczny i Nowoczesnych Technologii. Głównym celem tego Inkubatora, który rozpoczął działalność w 1996 r., jest pomoc przy powstawaniu i rozwoju innowacyjnych firm technologicznych, w szczególności zajmujących się technologiami proekologicznymi.

Inkubator Międzynarodowy nie jest samodzielnym zakładem Fundacji, lecz stanowi część Centrum Kooperacji Międzynarodowej MŚP. Znalazły w nim siedzibę firmy z kapitałem zagranicznym i organizacje międzynarodowe takie jak Społeczno-Kulturalne Stowarzyszenie "Współpraca Flamandzko-Polska" oraz Przedstawicielstwo Ośrodka Szkolenia Zawodowego dla MŚP z Belgii – CMO Wassland.

W drugim półroczu 1997 r. Fundacja Inkubator wynajęła od gminy Łódź budynek przy ulicy Wólczańskiej 125 z zamiarem umieszczenia w nim po remoncie Inkubatora Firm Rodzinnych. Na uruchomienie tego inkubatora Fundacja Inkubator uzyskała dotację z Programu TOR#10 Banku Światowego.

Fundacja Inkubator otrzymuje roczne dotacje z budżetu Gminy Łódź na działalność statutową na sfinansowanie działań przewidzianych w planach przedstawianych władzom Gminy corocznie do akceptacji. W pierwszym roku działalności dotacja ta wynosiła 20 000 PLN i jest zwiększana w każdym kolejnym roku (350 000 PLN w 1998 r.). Oprócz tego Fundacja Inkubator finansuje swoje działania z różnych źródeł: własnej działalności gospodarczej, programów Unii Europejskiej (Phare Partnership, Phare-Struder, Phare-Sci-Tech, Phare STEP), programów bilateralnych (pomoc Rządu Flamandzkiego), funduszy krajowych publicznych (granty z KBN) i niepublicznych (program INCOME Fundacji Nauki Polskiej). Fundacja corocznie zwiększa swe aktywa, które osiągnęły w 1998 r. wartość prawie 4 500 000 PLN.

### 3.1.2. Firmy w inkubatorze i usługi oferowane przez Inkubator

Aktualnie w pomieszczeniach Inkubatora przy ul. Komuny Paryskiej działa 30 firm, w tym 15 usługowych, 6 produkcyjnych, 6 handlowo-usługowych i 3 prowadzące działalność o innym charakterze. Stan zatrudnienia w tych firmach (na 31.12.1998 r.) wynosił 85 osób. W Inkubatorze przy ul. Piotrkowskiej 143 – 25 firm, w tym 16 usługowych, 1 produkcyjna, 3 handlowo-usługowe, 2 innowacyjne i 3 prowadzące działalność o innym charakterze. Lista firm znajduje się w Załączniku I.

Inkubatory udostępniają firmom powierzchnię do działalności, wyposażoną w telefon, sieć elektryczną, oświetlenie, ogrzewanie w budynku strzeżonym całodobowo. Opłaty czynszowe są preferencyjne. Firmy w inkubatorach otrzymują także dostęp do usług biurowych – sekretariatu, faxu, kserografu, urządzeń do oprawiania dokumentów itp. Mają też dostęp do doradztwa i szkoleń z dziedziny prawa, zarządzania, marketingu, norm, prawa własności i patentowego, technologii, nauki i badań, pomiarów i badań. Mają także dostęp do usług w zakresie publikowania materiałów informacyjnych, reklamowych i książek.

### 3.2. Opis działalności

Inkubator Przedsiębiorczości jest jednym z instrumentów polityki rozwoju gospodarczego regionu, który łączy wysiłek inwestycyjny sektora publicznego i sektora prywatnego. Jego celem jest przede wszystkim udzielanie pomocy w przezwyciężeniu trudności jakie napotykają nowopowstałe firmy w pierwszym okresie działalności i doprowadzenie ich do osiągnięcia dojrzałości i zdolności do samodzielnego przetrwania na rynku.

Miarą więc sukcesu inkubatora przedsiębiorczości będzie zapewnienie korzyści z jego istnienia w tych dwóch podstawowych obszarach:

- dla inkubowanych przedsiębiorstw,
- dla rozwoju gospodarczego regionu w którym działa.

Jednocześnie inkubator sam jest przedsięwzięciem gospodarczym poddanym prawom rynku i musi być prowadzony w sposób typowy dla przedsiębiorstwa. Opis działalności Fundacji Inkubator zaczniemy od spojrzenia na jej działanie z tego punktu widzenia.

### 3.2.1. Inkubator jako przedsiębiorstwo

#### 3.2.1.1. Struktura organizacyjna Fundacji Inkubator

Struktura organizacyjna Fundacji Inkubator pokazana została na rys. 1. Struktura organizacyjna Fundacji została zaprojektowana w sposób zapewniający prostotę procedur decyzyjnych, efektywność i maksymalne wykorzystanie zasobów ludzkich. Fundacja jest kierowana przez jednoosobowy Zarząd Fundacji, którego pracę nadzoruje Rada Fundacji. W skład Rady Fundacji wchodzi trzy osoby: po jednym przedstawicielu fundatorów – Gminy Łódź i Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego oraz przedstawiciel Fundacji na Rzecz Restrukturyzacji Regionu Łódzkiego. Prezesowi Zarządu podlegają bezpośrednio dyrektorzy: Inkubatora Firm Rodzinnych (1 etat), Inkubatora Przedsiębiorczości (1 etat) i Centrum Kooperacji Międzynarodowej MŚP (w sumie 7 i 1/2 etatu). Dyrektor Centrum Kooperacji pełni jednocześnie funkcję kierownika Inkubatora Ekologicznego i Nowoczesnych Technologii oraz Centrum Transferu Technologii. Podlegają mu także kierownicy pozostałych zakładów wchodzących w skład Centrum Kooperacji: dyrektor Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości (2 etaty), kierownik Agencji Rynku Pracy (1 etat) oraz dyrektor Funduszu Rozwoju Przedsiębiorczości (1/2 etatu). Oprócz wymienionych zakładów struktura organizacyjna Fundacji przewiduje działania następujących komórek: Zespołu Radców Prawnych (1 etat plus eksperci zatrudnieni na umowy zlecenia), Dział Księgowości i Organizacji (2 etaty plus osoby na umowy zlecenia), Zakład Remontowo-Budowlany (3 etaty plus osoby na umowy zlecenia), Dział Techniczny, Utrzymania Ruchu i BHP (2 etaty plus 1 osoba na umowę zlecenie). Oprócz tego w strukturze Centrum Kooperacji Międzynarodowej MŚP znajduje się Samodzielny Specjalista ds. Administracji (1 etat).

#### 3.2.1.2. Personel Fundacji Inkubator

Kadra menedżerska Fundacji Inkubator legitymuje się wykształceniem wyższym. Prezes Fundacji ma stopień doktorski, a dyrektor Centrum Międzynarodowej Kooperacji MŚP ma nieukończony przewód doktorski. Wszyscy pracownicy merytoryczni deklarują znajomość języków obcych. Prezes Fundacji ma bogaty dorobek naukowy, jest autorem kilkunastu patentów, z których część została wdrożona. Podobnym dorobkiem w dziedzinie wdrożeń

patentowych legitymuje się dyrektor Centrum Kooperacji Międzynarodowej MŚP. Kluczowa kadra menedżerska posiada długi staż zawodowy. Są też mocno związani ze środowiskiem akademickim w Łodzi (m.in. Prezes Fundacji jest wykładowcą na Uniwersytecie Łódzkim).

#### 3.2.1.3. Zarządzanie Fundacją Inkubator

W Fundacji Inkubator nie wprowadzono specjalnych regulaminów lub procedur regulujących sprawy związane z zarządzaniem. Zarząd Fundacji jest jednoosobowy. Decyzje strategiczne konsultowane są na zwoływanych ad hoc zebraniach, w który uczestniczą zainteresowane osoby i podejmowane przez Prezesa Fundacji. Decyzje dotyczące działalności poszczególnych zakładów Fundacji leżą w gestii ich dyrektorów. Dyrektor Centrum Kooperacji Międzynarodowej MŚP pełni funkcję zastępcy merytorycznego Prezesa.

#### 3.2.1.4. Marketing usług

Fundacja prowadzi bardzo skuteczną działalność lobbującą w środowisku władz lokalnych i instytucji wspierających rozwój regionu. Dzięki temu Fundacja Inkubator jest instytucją znaną w Łodzi, o utrwalonej, dobrej marce. Mimo braku podejmowania specjalnych akcji marketingowych Fundacja Inkubator otrzymuje około 6 wniosków na kwartał od firm, które chcą się ubiegać o przyjęcie do inkubatora. Firmy te najczęściej dowiadują się o inkubatorze od innych firm, które wcześniej zetknęły się z inkubatorem.

#### 3.2.1.5. Jakie firmy otrzymują pomoc

Podczas kwalifikowania firm do Inkubatorów priorytetowo traktowane są firmy spełniające następujące kryteria:

- firmy tworzone przez bezrobotnych, szczególnie specjalistów z wyższym bądź średnim wykształceniem,
- rokujące szansę zatrudnienia większej liczby pracowników,
- perspektywicznie związanych z regionem łódzkim pod względem zakresu działalności.

Preferowane kierunki działalności firm to:

- ochrona środowiska,
- informatyka,
- technologie energooszczędne,
- przetwórstwo spożywcze, szczególnie owoców i warzyw oraz produkcja zdrowej żywności,
- biotechnologie.

Dziedziny te zostały wytypowane ponieważ są dziedzinami, które są zgodne lub związane z preferowanymi kierunkami rozwoju Łodzi i regionu, w dziedzinach tych istnieje aktywne środowisko akademickie zainteresowane komercjalizacją własnych osiągnięć naukowych i wreszcie są to dziedziny preferowane przez członków Zarządu inkubatora ze względu na posiadane wykształcenie i posiadane doświadczenie.

Niezależnie od tych preferencji dobór kandydatów odbywa się zawsze na zasadzie konkursu wniosków, pod-

czas którego weryfikowane są biznes plany zgłaszanych przedsięwzięć. Podstawowe kryteria oceny obejmują: poziom merytoryczny projektu oraz stopień zaawansowania organizacyjnego i doświadczenie przedsiębiorcy. Wniosek oceniany jest wstępnie przez niezależnych ekspertów z uczelni i z instytucji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości. Opinie końcową przygotowuje poszerzona komisja ekspertów w skład której wchodzi dodatkowo przedstawiciele Urzędu Miasta, Urzędu Wojewódzkiego i Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA. Opinia ekspertów służy Zarządowi Fundacji do podjęcia decyzji o przyjęciu firmy do Inkubatora.

### 3.2.1.6. Polityka czynszowa

Fundacja Inkubator poprzez swoją politykę czynszową chce przede wszystkim zapewnić firmom stabilne i bezpieczne warunki działania w pierwszym okresie ich rozwoju. Wyrazem tej polityki jest oferowanie firmom-lokatorom powierzchni użytkowej po cenach niższych od cen rynkowych, stosowanie zasady stopniowania stawek czynszowych i indywidualnych negocjacji ich wysokości i czasu dochodzenia do pełnej stawki, a także, w przypadku powstania zaległości w płaceniu czynszu, Fundacja umożliwi firmie pozostanie w Inkubatorze i zwrócenie zaległości po odzyskaniu dobrej kondycji finansowej przez firmę.

Przyjęto także zasadę, że partery budynków przy ul. Komuny Paryskiej i Piotrkowskiej, jako najbardziej atrakcyjne na prowadzenie działalności usługowej, są oferowane najemcom na zasadach komercyjnych. Wynajmujący te pomieszczenia, właściciele dwóch restauracji, pubu, agencji turystycznej i firmy prawniczej płać czynsz wyższy od pozostałych lokatorów i pełnią rolę płatnika strategicznego, który zapewnia płynność finansową inkubatorów. Oprócz tych firm w inkubatorach mają siedzibę "partnerzy strategiczni" Fundacji Inkubator, tacy jak stowarzyszenie Polski Komitet Obrony Bezrobotnych, oraz organizacje międzynarodowe, jak np. przedstawicielstwo Ośrodka Szkolenia Zawodowego – CMO-Wassland z St. Niklas we Flandrii, wspólnie z którym Fundacja będzie wdrażać cykl szkoleń zawodowych prowadzonych wg standardów Unii Europejskiej. Partnerzy strategiczni płać czynsze według tych samych zasad co inne firmy-lokatorzy inkubatora.

### 3.2.1.7. Plany rozwoju Fundacji Inkubator

W planach na najbliższą przyszłość na pierwszy plan wybija się rozwój Fundacji jako ośrodka realizującego swoje podstawowe zadania statutowe, tj. dostarczając młodym firmom powierzchni użytkowej, gdzie w sprzyjających warunkach mogą rozpoczynać i prowadzić działalność gospodarczą. Fundacja Inkubator nadal zamierza prowadzić działalność inwestycyjną dążąc do powiększania powierzchni oferowanej inkubowanym firmom. Jak wskazują doświadczenia krajów rozwiniętych, warunkiem samofinansowania się inkubatora tzn. uniezależnienia się od dotacji zewnętrznych, jest dysponowanie powierzchnią przekra-

czającą 10 000 m<sup>2</sup> (obecnie oba inkubatory dysponują łącznie powierzchnią 5 500 m<sup>2</sup>). Fundacja Inkubator będzie dążyć do powiększania swojej powierzchni ponieważ popyt na oferowane usługi jest ciągle wysoki. Poza tym, duża powierzchnia inkubatora zapewnia łatwiejsze warunki inkubowania młodych firm zapewniając im łagodniejsze warunki startu do całkowitej samodzielności.

Fundacja Inkubator kładzie też nacisk w swoich planach rozwojowych na przyjęcie roli propagatora ustawicznego szkolenia się w nowych umiejętnościach zawodowych, jako najbardziej efektywnego sposobu zdobywania nowych możliwości zawodowych, czy to w działalności na własny rachunek, czy w pracy na rzecz innych.

Fundacja będzie rozwijała i tworzyła programy szkoleniowe; Ośrodek Badania Regionalnego Rynku Pracy będzie tworzył na początku 1999 r. programy szkoleniowe w poszukiwanych specjalnościach dla osób chętnych do podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej lub przedsiębiorców regionu łódzkiego. Program powstanie na podstawie wniosków z badań ankietowych przeprowadzanych przez Ośrodek w 1998 roku. Centrum Kooperacji Międzynarodowej będzie działało na rzecz udziału Fundacji w partnerskich programach pomocowych z Unii Europejskiej. Centrum kooperacji będzie uczestniczyć w programie "Leonardo da Vinci" oraz w dwóch programach "Phare-Lien" wspierających utworzenie w regionie łódzkim systemu kształcenia ustawicznego oraz programów szkoleniowych skierowanych do osób niepełnosprawnych i kobiet. Będą też rozwijane programy szkoleniowe oparte o kontakty z organizacjami międzynarodowymi z Unii Europejskiej. Działania te mają między innymi prowadzić do zdobywania doświadczeń, które zostaną wykorzystane przy aplikowaniu Fundacji do programów europejskich, w tym udział w Funduszach Przedstrukturalnych, przeznaczonych dla organizacji i związków regionalnych małych firm innowacyjnych.

Fundacja zamierza także kontynuować działania integrujące łódzkie środowisko osób instytucji zaangażowanych w rozwój regionu i jednocześnie działania promujące region na zewnątrz. Realizować będzie ten cel poprzez organizowanie lub uczestniczenie w organizacji targów, konferencji i seminariów. W roku 1999 planuje się współorganizację targów INTER TECHNOLOGY, konferencji w ramach programu: Przemysł – Nauka – Ekologia oraz szeregu seminariów i warsztatów na tematy dotyczące rozwoju regionu łódzkiego.

W dziedzinie transferu technologii do MŚP Fundacja Inkubator będzie dążyła do stopniowej zmiany profilu CTT, który będzie w charakterze swojej działalności dążył do modelu brokera technologii. Poszerzeniu też powinien ulec dostęp do środków na finansowanie inwestycji innowacyjnych. Fundacja duże nadzieje w tym zakresie wiąże z programem USAID "Fabrykat 2000", którego jest uczestnikiem.

### 3.2.2. Inkubator jako oferta dla firm

Istnieją cztery główne obszary działań, poprzez które inkubatory dostarczają firmom inkubowanym wartości dodanej:

- oferowanie finansowo dostępnej powierzchni użytkowej,
- oferowanie wspólnej usługi biurowej,
- dostęp do fachowej pomocy doradczej i szkoleń,
- pomoc przedsiębiorstwom w nawiązywaniu kontaktów.

#### 3.2.2.1. Oferowanie finansowo dostępnej powierzchni użytkowej

Fundacja Inkubator stosuje zasadę oferowania powierzchni użytkowej lokatorom inkubatorów poniżej cen obowiązujących na rynku. Stawki czynszu miesięcznego za wynajem powierzchni stanowią przeciętnie 25% stawek rynkowych w przypadku Inkubatora Przedsiębiorczości i 50% stawek rynkowych w przypadku Inkubatora Ekologicznego i Nowoczesnych Technologii. Różnica w cenie powierzchni użytkowej wynika głównie z różnicy standardu budynków, w których mieszczą się inkubatory.

Stosuje się generalnie zasadę stopniowania stawek czynszowych; przez 1 miesiąc po wprowadzeniu firma nie płaci czynszu, a następnie przez kolejne cztery miesiące czynsz rośnie o 25% miesięcznie, aż osiągnie pełną wartość. W praktyce stawki są negocjowane indywidualnie z lokatorami i w zależności od potrzeb okres dochodzenia do 100% stawki czynszowej może być przedłużany.

Polityka kierownictwa Fundacji w tej dziedzinie kładzie nacisk nie na oferowanie powierzchni użytkowej firmom po cenach niższych niż rynkowe, lecz na stworzenie stabilnych i bezpiecznych warunków działania firmy w pierwszym okresie jej rozwoju, przez oferowanie jej pomieszczeń, na wynajem których może sobie pozwolić, co umożliwi jej wykorzystanie zaoszczędzonych środków na cele rozwojowe. Wyrazem tej polityki jest fakt, że firmy, które mają trudności z opłaceniem czynszu, niejednokrotnie przez kilka miesięcy, mogą pozostać w inkubatorze, przetrwać zły okres i zwrócić zaległości po odzyskaniu dobrej kondycji. Takie przypadki nie są rzadkością; zdarzają się okresy, że nawet 50% inkubowanych firm nie płaci czynszu w danym miesiącu. W czasie pięcioletniej działalności Fundacji nie zdarzył się przypadek usunięcia firmy z inkubatora z powodu niepłacenia czynszu.

Taka sytuacja stwarza oczywiście określone trudności z płynnością finansową Fundacji, dla której wpływ z czynszów są istotną kategorią wpływów. Przyjęto więc zasadę, że partery obu budynków, w których mieszczą się inkubatory są wynajmowane firmom na zasadach komercyjnych. Pomieszczenia na parterze i w piwnicy budynku przy pl. Komuny Paryskiej zajmowane są przez restaurację i pub. Pomieszczenia parterowe w budynku przy ul. Piotrkowskiej zajmowane są przez restaurację, biuro podróży i kancelarię prawniczą. Regularne i wysokie wpływy od najemców lokali

na parterach obu budynków zmniejszają ryzyko utracenia płynności finansowej przez Fundację. Wyrazem tej samej polityki jest wprowadzenie opłat za parking przy budynku na ul. Piotrkowskiej.

#### 3.2.2.2. Oferowanie wspólnej usługi biurowej

Inkubatory działające w ramach Fundacji wyposażone są w różne elementy infrastruktury techniczno-serwisowej, takie jak instalacje przemysłowe (sieć energetyczna, wodociągowa itp.), okablowanie do sieci komputerowej (Inkubator na Piotrkowskiej). Oferowane są także usługi związane z utrzymaniem budynków (ubezpieczenie budynku, ogrzewanie, recepcja podczas godzin urzędowania, wywóz śmieci, utrzymanie części wspólnej budynku, ochrona budynku itp.). Inkubatory oferują także sale konferencyjne i sale spotkań, a także urządzenia biurowe, takie jak centrala telefoniczna, fax, kopiarka, komputery, urządzenia do szybkiej oprawy dokumentów itp.

Podstawowym celem tych usług jest obniżenie kosztów ogólnych działania przedsiębiorstw, których nie byłoby stać w przeciwnym przypadku na zakup tego rodzaju usług i urządzeń na wolnym rynku. Dzięki ofercie inkubatora firmy obniżają koszty stałe funkcjonowania, oszczędzają czas, przyswajają właściwe wzorce w kontaktach z otoczeniem (klientami), prezentują lepszy wizerunek firmy na zewnątrz i mają poczucie działania w profesjonalnym otoczeniu.

Usługi biurowe oferowane są przez Inkubatory odpłatnie; firmy korzystające z urządzeń biurowych rozliczają się stosownie do stopnia ich wykorzystania na koniec każdego miesiąca.

#### 3.2.2.3. Dostęp do fachowej pomocy doradczej i szkoleń

Fundacja Inkubator podejmuje wiele działań mających na celu dostarczenie firmom w inkubatorach pomocy i porady w zarządzaniu w celu zwiększenia ich konkurencyjności i szans przetrwania na rynku. Przede wszystkim już na etapie przyjmowania wniosków od kandydatów na przedsiębiorców działających w Inkubatorze, kadra Fundacji udziela pomocy przy opracowywaniu biznes planów przedsięwzięć. Dobór kandydatów odbywa się na zasadzie konkursu wniosków, podczas którego weryfikowane są biznes plany zgłaszanych przedsięwzięć. W efekcie przedsiębiorca rozpoczyna działalność w Inkubatorze w oparciu o zweryfikowany przez specjalistów biznes plan. Dodatkowo jest on zobowiązany do okresowej weryfikacji biznes planu, co jest jednym ze sposobów monitorowania kondycji firmy. Z ustnych komentarzy kadry menedżerskiej Fundacji wynika jednak, że w praktyce zasada weryfikacji biznes planów stosowana jest tylko w przypadkach, gdy firma popada w kłopoty finansowe i przestaje płacić czynsz.

Kadra menedżerska Fundacji jest również zaangażowana w działalność doradczą i informacyjną. Są to działania oparte na codziennych kontaktach z inkubowanymi firmami i poradach związanych z codziennymi problemami firm. Kadra Fundacji podkreśla, że tego typu kontakty są niezwykle

le cenne, ale jednocześnie trudne, gdyż większość właścicieli małych przedsiębiorstw ulokowanych w Inkubatorze, jest bardzo nieufna i niechętnie dzieli się swoimi problemami i doświadczeniami. Dlatego też proces zdobywania zaufania jest długotrwały i wymaga cierpliwości i taktu ze strony kadry menedżerskiej Fundacji.

Fundacja zapewnia swoim lokatorom bezpłatne porady prawne udzielane przez radcę prawnego zatrudnionego w Zespole Radców Prawnych, który ma dyżury w Inkubatorze raz w tygodniu. Podobnie lokatorzy Inkubatorów mają dostęp do porad finansowo-księgowych i dotyczących problematyki BHP oferowanych bezpłatnie przez odpowiednie służby Fundacji Inkubator.

Firmy inkubowane w Inkubatorach mają ponadto dostęp do usług konsultantów niekomercyjnych oferowanych po cenach ulgowych np. przez Centrum Wspierania Biznesu i Centrum Informacji Gospodarczej przy Łódzkiej Izbie Przemysłowo-Handlowej. Ośrodki te przestały działać w 1998 r. wskutek wewnętrznych konfliktów w Izbie, które pogłębiły przy okazji jej złą sytuację kadrową i finansową. Rolę tę przejęli konsultanci z Uniwersytetu Łódzkiego, a także specjaliści z Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości (OWP) przy Fundacji Inkubator, który powstał w ramach programu TOR#10. Usługi świadczone przez ośrodki niekomercyjne są dofinansowywane z funduszy programów pomocowych działających w regionie.

Lokatorzy Inkubatorów w szczególności Inkubatora Nowoczesnych Technologii i Ekologicznego wymagają usług specjalistycznych, których dostarcza zarówno kadra Fundacji (w szczególności pracownicy CTT), mająca dużą wiedzę i praktykę w dziedzinie prawa własności i prawa patentowego, jak i eksperci zewnętrzni. Fundacja Inkubator podpisała umowy o współpracy z Politechniką Łódzką i Uniwersytetem Łódzkim, w ramach których te uczelnie zapewniają kadre o specjalistycznej wiedzy na potrzeby szkoleń lub ekspertyz zamawianych przez Fundację. Poza tym w ramach umowy akredytacyjnej z Fundacją Nauki Polskiej, CTT może się zwracać o bezpłatną pomoc ekspercką w zakresie przedsięwzięć realizowanych przez CTT. Fundacja deklaruje również pomoc w dostępie do laboratoriów, aparatury badawczej i pomiarowej i innych usług z dziedziny technologii, nauki i badań.

Firmy inkubowane zapraszane są również na szkolenia otwarte organizowane przez Fundację Inkubator. W latach 1995, 1996 odbyły się szkolenia dla przedsiębiorców na tematy związane z prowadzeniem małej firmy. Tematyka kursów dotyczyła: procesów przedsiębiorczości i zarządzania małymi firmami, marketingu dla małych firm, rachunkowości i podatków, zarządzania finansami i personelem. Wiodącą rolę w działaniach szkoleniowych odgrywa działający w strukturach Fundacji od 1997 r. Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości. W 1997 r. OWP przeprowadził osiem szkoleń z tematyki:

- Jak rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej,
- *Performance benchmarking*,

– Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw Regionu Łódzkiego,

- Prawo wekslowe,
- Kursy komputerowe.

OWP nawiązał współpracę z ośrodkiem szkoleniowym AMU-Center w Danii i Fundacją na Rzecz Restrukturyzacji Regionu Łódzkiego w celu realizacji szkoleń zawodowych w zakresie m.in. świadomości jakości, ekologii, komputerów, budowania zespołów pracowniczych itp. Podobna umowa została podpisana z CMO-Wassland w Belgii.

Również CTT organizuje spotkania, seminaria i szkolenia z zakresu transferu technologii, na które zapraszani są właściciele firm inkubowanych

Fundacja Inkubator stara się także dobierać lokatorów inkubatorów w taki sposób, aby powstawały warunki i możliwości do wzajemnego świadczenia usług. Przykładem mogą być: firma prawnicza Sługocka-Wojnar, Grupa Brokerów Ubezpieczeniowych "Global", czy firma usług internetowych "AMG:net", które świadczą usługi na rzecz innych lokatorów Inkubatorów.

#### 3.2.2.4. Pomoc przedsiębiorstwom w nawiązywaniu kontaktów

W Inkubatorach podejmowanych jest szereg działań, mających tworzyć klimat wspólnoty interesów między firmami. Rozwijane są możliwości częstych spotkań przedsiębiorców, dyskusji, wymiany doświadczeń, wspólnych imprez itp. Fundacja udostępnia w tym celu posiadane pomieszczenia np. salę konferencyjną. Tradycją stały się spotkania gromadzące wszystkich lokatorów inkubatora, które odbywają się regularnie dwa razy do roku. Efektem tego typu działań jest m.in. wzajemne poznanie oferty usługowej i oferowanie sobie nawzajem usług, tak jak to zostało opisane w punkcie poprzednim.

Powstają też wspólne przedsięwzięcia gospodarcze; przykładem tego jest firma "RAFOT", która specjalizuje się w produktach z dziedziny oprogramowania komputerowego. Firma "RAFOT" powstała w wyniku fuzji z drugą firmą z Inkubatora "OLMAR".

Fundacja Inkubator umożliwia firmom kontakty z zagranicznymi partnerami. Jest to jedno z zadań Inkubatora Międzynarodowego działającego w ramach Centrum Kooperacji Międzynarodowej MŚP. Znalazło w nim siedzibę osiem firm założonych we współpracy z partnerami zagranicznymi lub firm zagranicznych. Swoją siedzibę mają w nim także organizacje międzynarodowe, takie jak: Społeczno-Kulturalne Stowarzyszenie "Współpraca Flamandzko-Polska" oraz Przedstawicielstwo Ośrodka Szkolenia Zawodowego dla MŚP z Belgii (CMO-Wassland).

Fundacja organizując i biorąc udział w licznych imprezach i targach promuje produkty i firmy mające siedzibę w Inkubatorach. Przykładem są dwie firmy z Inkubatora: przedsiębiorstwo produkujące geo-włókniny – "Ekotekstil" i firma informatyczna – "GIS", które otrzymały nagrody miasta Łodzi "Łódź Proponuje" w 1994 i 1995 roku.

Firmy korzystają również z referencji Fundacji w stara-



niach o kredyty bankowe lub dofinansowanie z projektów inwestycyjnych z programów pomocowych. Fundacja posiada ugruntowaną i dobrą markę w środowisku związanym z biznesem w Łodzi. Dlatego referencje Fundacji Inkubator stanowią jeden z ważnych elementów, które są brane pod uwagę przez banki przy podejmowaniu decyzji o udzieleniu kredytu.

### 3.2.3. Inkubator jako narzędzie polityki gospodarczej regionu

Gospodarczy wpływ inkubatora na region jest zawsze pośredni i długoterminowy, wyłącznie poprzez firmy, którym pomaga. Podobnie jest też w przypadku Fundacji Inkubator, z tą jednak różnicą, że mamy tu do czynienia ze znacznie bardziej złożoną strukturą, w skład której wchodzi inkubatory o różnym profilu, które są wspierane i uzupełniane przez inne jednostki organizacyjne. Formuła ta jest bardzo elastyczna i pozwala reagować natychmiast na pojawiające się nisze rynkowe, tworzy się efekt synergii pomiędzy elementami tej struktury, który pozwala Fundacji dynamicznie się rozwijać i szybko reagować na pojawiające się zapotrzebowania.

#### 3.2.3.1. Tworzenie nowych miejsc pracy i klimatu przedsiębiorczości

W okresie kiedy Fundacja Inkubator rozpoczynała swoją działalność podstawowymi problemami rozwoju gospodarczego regionu łódzkiego było wysokie bezrobocie (ok. 22%), wysoki wskaźnik niepowodzenia nowych przedsiębiorstw, brak pozytywnych wzorów zachowań przedsiębiorców, brak innych modeli zatrudnienia jak tylko w dużych zakładach przemysłowych, monokulturowa gospodarka jedno gałęziowa (przemysł tekstylny).

W pierwszym okresie podstawową troską fundatorów było zmniejszenie bezrobocia, co znalazło swój wyraz między innymi w przyjętej misji Fundacji. W ciągu pięciu lat działalności Fundacja ma wymierne osiągnięcia na polu tworzenia nowych miejsc pracy. Fundacja udzieliła pomocy w powstaniu lub rozwoju ponad 85 małych i średnich firm, w których na miejscu w Inkubatorach stworzono ponad 380 nowych miejsc pracy. Ponad 20 firm opuściło Inkubator przenosząc się do większych pomieszczeń poza Inkubatorem, często zakupionych, własnych obiektów. Biorąc pod uwagę dalszy rozwój tych firm po opuszczeniu Inkubatora, liczbę nowych miejsc pracy, które w nich powstały, oszacować można na ponad 1500.

Inkubatory nie są jednak jedyną formą aktywnego przeciwdziałania bezrobociu jakie realizuje Fundacja Inkubator. W strukturach Fundacji znajduje się Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, który został utworzony w ramach programu TOR#10 Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej oraz Banku Światowego. Ośrodek zajmuje się wspieraniem powstawania firm, tworzonych przez bezrobotnych, świadcząc im usługi doradcze, szkoleniowe oraz pomagając w staraniach o kredyt bankowy lub kredyty udzielane przez Urzędy

Pracy. Te działania z kolei są uzupełniane przez dostęp do preferencyjnych kredytów dla osób bezrobotnych, które są udzielane przez powierzony Fundacji fundusz pożyczkowy – Fundusz Rozwoju Przedsiębiorczości. Fundusz rozpoczął działanie w 1997 r. i do chwili obecnej udzielił ponad 20 pożyczek. Trzecim ogniwem w łańcuchu pomocy dla osób bezrobotnych pragnących rozpocząć działalność gospodarczą jest Inkubator Firm Rodzinnych, który powstaje w budynku przy ul. Wólczańskiej 125. Środki na część robót adaptacyjnych, roczne pokrycie kosztów operacyjnych oraz zakup wyposażenia Fundacja Inkubator otrzymała z Programu TOR#10.

#### 3.2.3.2. Wkład w różnicowanie gospodarki regionu

Drugim podstawowym efektem działania Fundacji Inkubator jest wnoszenie wkładu w różnicowanie gospodarki regionu. Podstawową przesłanką działań podjętych w tym kierunku było przeświadczenie, że Produkcja włókiennicza, która załamała się na przełomie lat 80. i 90., nie ma w Łodzi dużych perspektyw, gdyż produkcja ta zostanie zapewne zlokalizowana w krajach dysponujących surowcami naturalnymi, przede wszystkim bawełną.

W różnicowaniu każdej gospodarki lokalnej ważną rolę odgrywają małe i średnie przedsiębiorstwa, a w szczególności przedsiębiorstwa innowacyjne, nastawione na wykorzystanie najnowszych technologii. Stało się to impulsem do podjęcia współpracy ze środowiskiem uczelni łódzkich w celu generowania transferu technologii do przedsiębiorstw w regionie. Powstało początkowo Akademickie Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii, które po uruchomieniu przez Fundację Nauki Polskiej (FNP) programu finansowania innowacji technologicznych (program INCOME) przekształciło się w – akredytowane przy FNP – Centrum Transferu Technologii (CTT). Podstawowymi celami działalności CTT jest wspieranie tworzenia firm innowacyjnych oraz spin-off (tzw. firm odpryskowych) oraz komercjalizacja rozwiązań naukowo technicznych. Podstawowymi narzędziami do realizacji tych celów są: Inkubator Nowoczesnych Technologii i Ekologiczny, gdzie firmy innowacyjne mogą rozpocząć działalność oraz możliwość finansowania komercjalizowanych rozwiązań naukowo-technicznych w ramach programu INCOME. Coraz częściej także pojawia się zapotrzebowanie na usługi brokerskie w dziedzinie technologii, związane z poszukiwaniem możliwości rozwoju przez prywatyzowane i restrukturyzowane przedsiębiorstwa państwowe. To jest kolejny obszar działania, do którego Fundacja Inkubator się przygotowuje w ramach programu "Fabrykat 2000" finansowanego przez USAID.

CTT jest szeroko zaangażowane w budowanie proinnowacyjnego środowiska wśród przedsiębiorców sektora MŚP oraz twórców innowacyjnych rozwiązań naukowo-technicznych ze środowiska wyższych uczelni. Najważniejsze działania w tym kierunku to organizowane przez Fundację Inkubator spotkania przedsiębiorców

spotkania z naukowcami, seminaria tematyczne, międzynarodowe konferencje i targi innowacji. Ważnym wydarzeniem były pierwsze w Polsce Międzynarodowe Targi Nowoczesnych Technologii, Wzornictwa Przemysłowego, Innowacji Technicznych i Wynalazków INTER TECHNOLOGY, które odbyły się w czerwcu 1998 r., na których Fundacja mocno zaakcentowała swoją obecność.

Fundacja utrzymuje ścisłe związki z uczelniami wyższymi w regionie łódzkim. Na podstawie specjalnych porozumień o współpracy współdziała z Politechniką Łódzką i Uniwersytetem Łódzkim w dziedzinie wykorzystania potencjału naukowego uczelni przez małe innowacyjne firmy skupione wokół Fundacji oraz komercjalizacji nowych rozwiązań technologicznych opracowywanych na tych uczelniach.

Równoległe do tych działań Fundacja uczestniczy też aktywnie w organizowaniu kursów zawodowych dla osób pragnących się przekwalifikować i zdobyć nowy zawód pozwalający na znalezienie swojego miejsca na rynku pracy lub założenie własnej firmy. Działania te realizowane są wspólnie z Fundacją na Rzecz Restrukturyzacji Regionu Łódzkiego (której przedstawiciel zasiada w Radzie Fundacji) oraz z partnerami zagranicznymi: Ośrodkiem Szkolenia Zawodowego Dorosłych "AMU-Center" z Danii oraz "CMO Wasland" z Belgii. Działania te wspomagane są przez analizy potrzeb szkoleniowych w regionie, które prowadzi Ośrodek Badania Regionalnego Rynku Pracy. Ośrodek zakończył właśnie duże badania ankietowe, które objęły 1500 przedsiębiorstw regionu łódzkiego.

Fundacja Inkubator od początku swej działalności uznała kontakty międzynarodowe za ważny element strategii podnoszenia konkurencyjności regionu poprzez przeniesienie dobrych wzorców i know-how od firm zagranicznych inwestujących na tym terenie lub wchodzących w związki kapitałowe z polskimi partnerami, a także od międzynarodowych organizacji związanych działalnością z sektorem MŚP. Wyrazem tej polityki jest udostępnienie powierzchni firmom zagranicznym oraz organizacjom międzynarodowym w Inkubatorze Międzynarodowym, będącym częścią Centrum Kooperacji Międzynarodowej MŚP. Wśród organizacji międzynarodowych, które znalazły swą siedzibę w Inkubatorze są: Stowarzyszenie Flandria-Polska, Przedstawicielstwo Polsko-Flamandzkiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Gandawie oraz Przedstawicielstwo CMO-Waasland z Belgii. Organizacje te uczestniczą m.in. we wspólnych przedsięwzięciach szkoleniowych, a także ułatwiają dostęp do programów finansowanych przez rządy krajów, z których pochodzą. Wspomniane wyżej programy szkoleń zawodowych i badania rynku pracy regionu łódzkiego są częściowo finansowane przez odpowiednie programy zagraniczne.

### 3.3. Wspieranie transferu technologii do małych i średnich przedsiębiorstw

#### 3.3.1. Historia Centrum Transferu Technologii

Powstanie i rozwój Centrum Transferu Technologii działającego przy Fundacji było konsekwencją obranych przed laty założeń wzrostu tej instytucji, które zakładały przekształcenie tradycyjnego inkubatora świadczącego podstawowe usługi biznesowe w centrum wspierania innowacji transferu technologii. Na wybór tego właśnie rozwiązania złożyło się zapewne wiele czynników obiektywnych i subiektywnych. Do tych pierwszych należy zaliczyć fakt, że w regionie łódzkim, przy dominacji jednej gałęzi przemysłu, małe firmy innowacyjne są szansą na zróżnicowanie lokalnej gospodarki i podniesienie jej konkurencyjność. Do tych drugich należy zaliczyć fakt osobistych kontaktów ze środowiskiem wyższych uczelni łódzkich i zaangażowania kadry menedżerskiej Fundacji w działalność patentową i wdrożenia nowych technologii jeszcze z okresu przed uruchomieniem Inkubatora. Także pierwsze doświadczenia z inkubowanymi firmami pozwoliły wyodrębnić grupę przedsiębiorców, byłych pracowników wyższych uczelni, lub ośrodków badawczo-rozwojowych, którzy zgłaszali zapotrzebowanie na zupełnie nowy rodzaj usług – usług związanych z wprowadzaniem nowych zaawansowanych technologii. Kiedy na początku 1994 roku zakupiono nowy budynek przy ul. Piotrkowskiej i pojawiły się nowe możliwości i szersze perspektywy rozwoju Fundacji, w celu realizacji pomocy młodym firmom w zakresie szeroko pojętej innowacyjności oraz transferu i komercjalizacji technologii, podjęto dwa kierunki działań zmierzających do przyswajania i upowszechniania w Łodzi doświadczeń krajowych i zagranicznych w zakresie rozwijania przedsiębiorczości innowacyjnej, oraz gromadzenia oceny rynkowej i upowszechniania rezultatów prac badawczych realizowanych w łódzkich wyższych uczelniach i innych regionalnych jednostkach badawczo-rozwojowych w celu ich komercjalizacji.

Rezultatem tych założeń było opracowanie w styczniu 1995 r. planu strategicznego rozwoju specjalizacji Fundacji w postaci "Studium możliwości organizacji transferu technologii z łódzkich szkół wyższych do małych i średnich przedsiębiorstw" oraz utworzenie Akademickiego Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii.

Uruchomienie w 1996 r. przez Fundację Nauki Polskiej pierwszego programu finansowania innowacji technologicznych przyczyniło się do przekształcenia Akademickiego Centrum w Centrum Transferu Technologii, które uzyskało akredytację przy programie FNP o nazwie INCOME. Akredytacja została przyznana ponownie w latach 1997 i 1998.

### 3.3.2. Podstawowa działalność Centrum Transferu Technologii

CTT zatrudnia łącznie 3 osoby na etatach pełnych i dwie osoby-ekspertów z dziedziny ekonomii innowacji na prace zlecone. Celem działań CTT jest wyszukiwanie projektów, wyników badań naukowych, prac konstrukcyjnych o charakterze innowacyjnym i przygotowanie ich do komercjalizacji. Jedynym dostępnym obecnie sposobem finansowania komercjalizacji jest uzyskanie środków z Programu INCOME FNP. Finansowanie działalności CTT opiera się na środkach własnych Fundacji Inkubator i środkach pochodzących z refundacji kosztów związanych z wyszukiwaniem i opracowaniem projektów innowacyjnych do INCOME, w ramach umowy akredytacyjnej. Dotyczy to tylko tych projektów, które uzyskują pozytywną opinię i finansowanie z programu INCOME. CTT wspierane jest też ze środków Komitetu Badań Naukowych przeznaczonych na upowszechnienie badań naukowych.

Realizacja programu INCOME spowodowała napływ wielu projektów technologicznych do CTT, których autorami są naukowcy, inżynierowie, indywidualni wynalazcy i przedsiębiorcy. CTT dysponuje obecnie dużym dorobkiem i osiągnięciami w zakresie przygotowywania i asystowania przy procesie komercjalizacji kompletnych rozwiązań naukowych. Stworzono specjalną bazę danych o innowacyjnych firmach oraz zespołach badawczych, które są aktywne w regionie łódzkim w dziedzinie transferu technologii. Centrum podjęło także współpracę z wieloma ośrodkami w kraju i zagranicą, co ułatwia zdobywanie informacji oraz korzystanie z doświadczeń partnerów.

Obecnie CTT opracowuje 9 projektów wybranych ze zgłoszonych 17, jako te które roszą największe nadzieje na aplikację w małych i średnich przedsiębiorstwach. Lista projektów z krótkim ich opisem znajduje się w Załączniku 3. Dominują projekty z dziedziny ekologii, technologii spożywczych, elektroniki, elektrotechniki i medycyny. Wśród najbardziej aktywnych uczelni współpracujących z Fundacją wymienić należy Instytut Biotechnologii i Biochemii PAN, Wojskowa Akademię Medyczną, Akademię Medyczną i Politechnikę Łódzką.

### 3.3.3. CTT jako organizator środowiska innowacyjnego w regionie łódzkim

Szerszą misją CTT jest rozwój środowiska innowacyjnego (*milieu*) w regionie łódzkim. Cele towarzyszące tej misji to:

- wspieranie transferu technologii oraz wdrożeń w gospodarce regionu,
- wspieranie tworzenia firm innowacyjnych oraz spin-off,
- promocja oraz regionalizacja regionalnych rozwiązań naukowo-technicznych,
- inspirowanie współpracy między środowiskami naukowo-badawczymi i przemysłowymi,
- promocja w środowisku naukowo-badawczym

komercjalizacji projektów techniczno-technologicznych.

CTT jest szeroko zaangażowane w budowanie proinnowacyjnego środowiska wśród przedsiębiorców sektora MŚP oraz tych pracowników nauki, którzy są twórcami innowacyjnych rozwiązań naukowo-technicznych. Do najważniejszych działań zmierzających w tym kierunku zaliczyć można organizowane lub współorganizowane przez Fundację Inkubator targi, konferencje, seminaria, warsztaty i spotkania adresowane zarówno do środowiska naukowego, jak i do przedsiębiorców. Przykładem tego typu działań było współuczestnictwo w organizacji pierwszych Międzynarodowych Targów Nowoczesnych Technologii, Wzornictwa Przemysłowego, Innowacji Technicznych i Wynalazków INTER TECHNOLOGY w 1998 r. Działania te służą także propagowaniu idei komercjalizacji osiągnięć nauki i techniki. CTT dzięki osobistym kontaktom w środowisku naukowo-badawczym skutecznie identyfikuje projekty techniczno-technologiczne, które mają szansę na komercjalizację na rynku, a następnie w oparciu o fundusze programu INCOME pomaga w ich wdrażaniu.

Realizacja tak nakreślonych celów wymaga wielopłaszczyznowego rozwoju CTT, w szczególności rozwoju kadrowego i wzbogacenia kwalifikacji personelu, poszerzenie możliwości technicznych, a przede wszystkim finansowych. W chwili obecnej CTT jest w stanie prowadzić nie więcej niż 2–3 projekty rocznie. Podstawowym źródłem finansów, zarówno kapitału na komercjalizację projektów, jak i wynagrodzenia za pracę ekspertów CTT nad projektami stanowi program INCOME. CTT zamierza ewoluować w kierunku jednostki brokerskiej, która pośredniczy przy kojarzeniu partnerów zainteresowanych wdrożeniem innowacyjnych produktów – pomysłodawcy-właściciela i inwestora. Uznaje także za strategiczny cel pozyskanie jednego lub kilku funduszy Venture Capital, które pozwolą w szerszym zakresie finansować innowacyjne technologie. Dostęp do finansowania z programu INCOME jest ograniczony z dwóch powodów: szczupłości środków, którymi dysponuje ten program oraz rodzaju projektów, które mogą być z niego finansowane (komercjalizacja badań naukowych – program nie angażuje się w rozwiązania innowacyjne, które mają "mniejszy ciężar gatunkowy" i nie pochodzą ze środowisk akademickich). CTT wiąże nadzieje z pomocą merytoryczną jaką otrzyma w ramach programu USAID "Fabrykat 2000", do którego zastała zakwalifikowana. CTT liczy na nawiązanie kontaktów z ośrodkami amerykańskimi (Centrami Transferu Technologii, Funduszami Venture Capital oraz Parkami Technologicznym) i korzystanie z ich doświadczeń, pomocy przy tworzeniu regionalnego funduszu zamkniętego typu seed-capital służącego komercjalizacji nowoczesnych technologii w środowisku MŚP.

### 3.3.4. Opracowywanie projektów innowacyjnych przez CTT

#### 3.3.4.1. Identyfikacja projektów

CTT opiera swoją działalność na znajomości łódzkiego środowiska naukowego i sieci osobistych kontaktów. Jest to podstawowe źródło nowych projektów opracowywanych przez CTT. CTT uważa, że biorąc pod uwagę ograniczenia w dostępie do kapitału na finansowanie przedsięwzięć dużego ryzyka i zasoby ludzkie CTT, ta skala działalności, którą prowadzą (2–3 projekty rocznie) nie wymaga żadnych specjalnych działań promocyjnych. Przeciwnie, akcje promocyjne skierowane do szerszego audytorium (np. w mediach) mogłyby spowodować napływ mało wartościowych pomysłów od "nawiedzonych" wynalazców, na bardzo wczesnym etapie opracowania, bez praktycznej możliwości weryfikacji ich wartości i wiarygodności autorów. Ograniczenie się do środowiska naukowego gwarantuje wiarygodność pomysłodawców i przede wszystkim pozwala weryfikować przedstawione rozwiązania. Przekonanie to zresztą znalazło swoje potwierdzenie w efektach akcji promocyjnej, którą przeprowadziła FNP w regionie łódzkim. CTT natomiast stara się organizować lub współuczestniczyć w organizacji różnego typu targów (INTER TECHNOLOGY), seminariów, warsztatów i spotkań, które grupują przedstawicieli środowisk naukowych i przemysłowych.

#### 3.3.4.2. Przygotowanie projektów do wdrożenia

Rozwiązanie, które rokuje nadzieje na komercjalizację jest przedmiotem wszechstronnej analizy zespołu CTT i zaproszonych ekspertów. Na początku odbywają się spotkania z autorem wynalazku, uzyskuje się szczegółowe informacje na temat istoty wynalazku, gromadzi się dokumentację w postaci odpowiedniej literatury i publikacji, weryfikuje się autorstwo zgłaszającego na podstawie publikacji, patentów lub wywiadu środowiskowego. Podpisywana jest deklaracja współpracy pomiędzy CTT i autorem wynalazku. Ważnym etapem działań jest ustalenie praw majątkowych do wynalazku. Oznacza to zwykle długotrwałe negocjacje z władzami uczelni, która w zamian za odstąpienie od swoich praw majątkowych zwykle żąda zadośćuczynienia np. ufundowania stypendium naukowego dla studenta przez firmę, która powstanie w wyniku komercjalizacji wynalazku. Kolejnym krokiem jest uzyskanie opinii niezależnego eksperta na temat innowacyjności proponowanego rozwiązania. Jeśli opinia ta jest pozytywna eksperci CTT przystępują do analizy ekonomicznej przedsięwzięcia. Ostatecznie po przejściu wszystkich tych etapów przygotowany jest wniosek o sfinansowanie całości lub części kosztów związanych z wdrożeniem wynalazku.

#### 3.3.4.3. Finansowanie wdrożenia

CTT w imieniu autora projektu składa wnioski do programu INCOME. Jeśli jest on rozpatrzony pozytywnie FNP

podpisuje umowę z autorem projektu. W tym też momencie CTT otrzymuje refinansowanie kosztów poniesionych w związku z przygotowaniem projektu.

CTT może też ubiegać się o udziały w spodziewanych zyskach z przedsięwzięcia.

CTT poszukuje alternatywnych źródeł finansowania innowacyjnych technologii. Nawiązane zostały kontakty z funduszami Venture Capital, próbowano także nakłonić do za-inwestowania w przedsięwzięcie innowacyjne jedną z największych gmin w Polsce, położoną w Zagłębiu Miedziowym, jak dotąd jednak wysiłki te okazały się bezowocne.

CTT wiąże duże nadzieje z uczestnictwem w programie "Fabrykat 2000" i pomocą doradczą w zakresie utworzenia w regionie łódzkim funduszu typu seed-capital.

### 3.3.5. Nowe tendencje w działalności CTT

W ostatnim czasie pojawił się w CTT nowy typ klienta. Nie jest to wynalazca, który oczekuje wsparcia dla komercjalizacji projektu, lecz producent składający zapotrzebowanie na nowoczesną technologię. Pozwala to kojarzyć dostawców technologii z producentami gotowymi je wdrażać w swoich firmach. Ta nowa potrzeba rynku wywołała z pewnością nowe sposoby działania.

## 4. Ocena działalności Fundacji Inkubator

### 4.1. Ocena organizacji – parametry układu instytucjonalnego

#### 4.1.1. Historia instytucji

Fundacja Inkubator (a zwłaszcza niektóre z jej zakładów, w tym Centrum Transferu Technologii) jest instytucją jeszcze młodą, chociaż już o znacznym dorobku. Wizytując Fundację i rozmawiając z personelem można zauważyć wiele cech charakterystycznych dla firm w fazie wzrostu – dynamizm i entuzjazm; silne poczucie bycia częścią (młodego) zespołu, wykonywania wartościowej misji, zaangażowania, możliwości (osobistego) wpływania na "rzeczywistość" i na kształt instytucji i zadań, którymi się instytucja zajmuje. Zespół Fundacji jest proaktywny, powstawały w nim "grupy interesu" wokół różnych koncepcji rozwoju, które następnie miały szansę w strukturze Fundacji zostać przekształcone w realizowane programy. Równocześnie w zespole istnieje dobre zrozumienie i świadomość tego "po co, jak i dlaczego" organizacja istnieje i działa, jakie są jej silne i słabe strony w dotychczasowej działalności. Wiele wskazuje na to, że przy utrzymaniu kierunków rozwoju przez dłuższy okres, pozwalający na skorzystanie ze zbieranego doświadczenia, dostępu do firm i środowisk, istnieje rzeczywista szansa na rozwój spójnego systemu inkubowania i wspierania innowacyjności na bazie powstałych zakładów i instrumentów zgrupowanych wokół Fundacji.

#### 4.1.2. Zarządzanie instytucją

Przy pozornej przypadkowości niektórych inicjatyw, na pierwszy rzut oka "napędzanych" dostępem do nowych źródeł finansowania, a nie jakąś koherentną strategią rozwoju, po bliższym przyjrzeniu się różnorodnej działalności Fundacji okazuje się, że niewiele jest tutaj przypadkowości, że odbywa się sterowany proces tworzenia centrum, które już teraz posiada daleko idący potencjał do bycia czymś więcej niż sumą istniejących części. Z drugiej strony, niepokojący jest fakt konieczności tworzenia wydzielonych (i niewielkich) jednostek powiązanych, jak się wydaje, głównie z logiką aplikacji projektowych i źródeł finansowania. Nasuwa się wniosek, że darczyńcy opracowując warunki projektowe wokół własnych priorytetów utrudniają merytoryczną integrację przedsięwzięć u beneficjentów oraz korelowanie na lokalnym poziomie finansowania z różnych źródeł.

Przy silnie zaangażowanym i świadomym zespole, niektóre zauważone przez nas cechy zarządzania instytucją zdają się wskazywać na bardzo dużą rolę inicjującą i decyzyjną jednoosobowego kierownictwa. Wydawało nam się także, że zidentyfikowaliśmy pewien brak przepływu informacji i wiedzy pomiędzy zakładami, co przy skali przedsięwzięcia i jego bazowaniu na różnorodności instrumentów może łatwo doprowadzać do straconych szans na uzyskanie dodatkowych efektów synergii oraz do ograniczania efektów nauki w organizacji do członków mniejszych zespołów.

W obszarze potencjalnego samofinansowania wybranych jednostek Fundacji dostrzega się problem trudności z osiągnięciem "masy krytycznej" klientów. W przypadku CTT planuje się skorzystanie z pomocy zewnętrznej (projektu USAID "Fabrykat 2000") przy szukaniu odpowiedzi na te pytania.

#### 4.1.3. Warunki lokalowe, techniczne i biurowe

Warunki lokalowe w tradycyjnym inkubatorze są gorsze niż w inkubatorze innowacyjności, co jest związane z niewyjaśnionym statusem prawnym pierwszego z tych budynków i w związku z tym jedynie ograniczoną adaptacją dawnych pomieszczeń fabrycznych do spełniania nowej roli. W obu przypadkach zapewniony jest dostęp do standardowego zaplecza biurowego; jest to infrastruktura najlepiej nadająca się na prowadzenie biur, w mniejszym stopniu do bezpośredniego wykorzystania jako pomieszczenia handlowe (sklepy) czy usługowe; nie posiada żadnych urządzeń czy infrastruktury specjalistycznej (badawczej itp.). Lokalizacja jest związana bardziej z rolą inkubowania przedsiębiorczości (centrum, okolice ul. Piotrkowskiej) niż innowacyjności czy produkcji.

#### 4.1.4. Współpraca z innymi organizacjami

Institutionalne otoczenie biznesu w Łodzi należy do stosunkowo dobrze rozwiniętych – region łódzki wygenerował wiele inicjatyw w tym zakresie, otrzymywał także znaczące

wsparcie ze środków publicznych (krajowych i pomocowych), zwłaszcza na początku lat dziewięćdziesiątych, w obliczu konieczności podjęcia zasadniczych zmian restrukturyzacyjnych. W chwili obecnej niektóre z tych organizacji przeżywają pewien kryzys i zachodzą w nich duże zmiany (zwłaszcza personalne). Fundacja Inkubator w Łodzi umiejętnie korzysta ze związków, jakie łączą tę instytucję z Łódzką Agencją Rozwoju Regionalnego; korzysta także ze współpracy z organizacjami, dzięki którym uzyskuje dostęp do nowych zasobów (ludzkich, finansowych, kontaktów). Przykładem tutaj może być sposób, w jaki firmy w inkubatorze mogły korzystać ze wsparcia doradczego ekspertów Centrum Wspierania Biznesu i Centrum Informacji, gdy te funkcjonowały przy Łódzkiej Izbie Przemysłowo-Handlowej. Fundacja (i indywidualni pracownicy) jest także otwarta na uczestnictwo w inicjatywach ogólnokrajowych, np. aktywnie uczestnicząc w pracach Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce czy Krajowego Systemu Usług dla MŚP oraz – a może zwłaszcza – inicjatywach międzynarodowych, stymulowanych m.in. poprzez specjalne relacje z wybranymi organizacjami uczestniczącymi w tzw. inkubatorze międzynarodowym. W środowisku organizacji okołobiznesowych, często nastawionych konkurencyjnie wobec siebie, Fundacja wydaje się być bardzo dobrym przykładem na sposób osiągania korzyści ze współpracy instytucjonalnej.

#### 4.1.5. Związki z instytucjami naukowymi

Fundacja nie jest obecna fizycznie na terenie uczelni, co z punktu widzenia roli przy komercjalizacji nauki i transferu technologii jest czynnikiem ograniczającym. Ważne jest jednak, że kadra z uczelni łódzkich jest obecna na terenie Fundacji. Jest to dosyć charakterystyczne – współpraca z kadrami naukowymi jest jednak rozdzielna od współpracy z uczelniami. W tym drugim przypadku współpraca istnieje, podpisane są odpowiednie umowy, podejmowane były działania. Z rozmów wynika jednak, że Fundacja i uczelnie są tutaj ciągle na etapie raczej wypracowywania formuły, każdorazowego twardego negocjowania, kto i jak będzie korzystał z dorobku wypracowanego w ramach projektu. Pracownicy Fundacji stali na stanowisku, iż najlepszym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie zasady tzw. *open university*, według której uczelni z gruntu zrzekają się swoich praw własności w stosunku do dokonań osiągniętych na ich terenie, w zamian za np. ufundowanie stypendium lub inne tego typu działania na rzecz uczelni.

#### 4.1.6. Procedury doboru beneficjentów

Procedury doboru beneficjentów są przejrzyste i jasne. Wątpliwości budzi, czy rzeczywiście osiągnięta jest optymalizacja doboru firm beneficjentów, w momencie gdy Fundacja funkcjonuje niejako "na rozdrożu" pomiędzy logiką "tworzenia miejsc pracy" a "komercjalizacją nauki i innowacyjności". Inkubacja innowacyjności – a także szerszy transfer technologii – są ciągle raczej wyzwaniem przyszłości, niż

realiami dnia dzisiejszego (w którym mają ciągle charakter pilotowy i przypadki sfinalizowanych przedsięwzięć są nadal nieliczne).

#### 4.1.7. Dostęp do finansowania dla MŚP

Fundacja zapewnia dostęp do finansowania dla MŚP poprzez prowadzenia "okienek" w ramach dwóch systemów: pożyczkowego dla osób bezrobotnych rozpoczynających działalność gospodarczą (TOR# 10) oraz dotacji na rzecz komercjalizacji technologii (FNP – Income). Są to jednak bardzo szczególne instrumenty, niedostępne dla większości firm. Wydaje się, że obszar usług świadczonych przez Fundację mógłby zostać poszerzony o usługi polegające na wyszukiwaniu i świadczeniu ukierunkowanej pomocy technicznej firmom przy korzystaniu ze źródeł finansowania zewnętrznego.

#### 4.2. Ocena wartości dodanej dla firm

Fundacja Inkubator poprzez stosowane instrumenty oddziałuje na firmy w zakresie długoterminowym (głównie poprzez inkubację) i krótkoterminowym (przygotowywanie i weryfikacja biznes planów, analiza projektów do programu dotacji FNP Income, pożyczki, szkolenia, doradztwo, udział w seminariach i targach, pomoc przy nawiązywaniu kontaktów, promocja firm). Firmy uzyskują zatem – lub potencjalnie mają dostęp – do pakietu zintegrowanych usług, dostosowanych do różnych potrzeb osób i firm. Wydaje się to kluczowym momentem przy ocenie wartości dodanej dla firm – poprzez Fundację stworzony został wartościowy instrument integrujący różne mechanizmy w spójnym i elastycznym lokalnym systemie, mającym coś do zaoferowania w odpowiedzi na potrzeby spektrum firm: od prostych projektów osób starających się rozpocząć własną działalność gospodarczą jako rozwiązanie problemu utraty pracy, do innowacyjnych projektów dotyczących gospodarczego wdrożenia wyższych technologii.

W pracy CTT bazuje się na indywidualnych kontaktach w środowisku naukowym i ogólnym rozeznanii wśród firm, potencjalnych partnerów do przedsięwzięć. Takie bezpośrednie podejście do identyfikacji klientów jest bardzo obiecujące, o ile zostanie w krótkim czasie uzupełnione systematycznymi działaniami na rzecz identyfikacji szerszego grona potencjalnych zainteresowanych, zwłaszcza firm; a to oznacza raczej nie ogłoszenia w prasie (metoda ta przyniosła bardzo słabe praktyczne efekty), lecz bezpośrednie wizyty w firmach i aktywny marketing. Firmom aplikującym do CTT dodatkowo pomaga się sprostać wymaganiom FNP poprzez angażowanie ekspertów sektorowych, których zadaniem jest potwierdzenie innowacyjności projektu (lecz nie jego szans jako komercyjnego przedsięwzięcia) oraz ekspertów wewnętrznych, którzy analizują sytuację finansową projektu.

Tak w przypadku CTT, jak i inkubatorów, odniesienia do wyników uzyskiwanych przez firmy-beneficjentów mogą wydać się słabe. W praktyce nie są stosowane zaawansowane podejścia do określania pozycji konkurencyjnej poszczególnych przedsięwzięć jako przedsięwzięć gospodarczych; w pewnym sensie przedsiębiorca (bezrobotny, który stanie się przedsiębiorcą; naukowiec, który stanie się przedsiębiorcą) zostaje pozostawiony samemu sobie od momentu powołania firmy do momentu pojawienia się problemu. Wtedy natomiast może liczyć na daleko idącą elastyczność jeżeli chodzi o długość okresu otrzymywania pomocy, ale w raczej wąskim zakresie – głównie odroczeń w płatności czynszu, pomocy przy rozmowach z urzędem skarbowym itp. Firmy postrzegane są jako nieufne, nie otwarte na pomoc doradcą czy szkolenia; nie wydaje się jednak, by zastosowano metodyczne podejście do przełamywania tych barier i proponowania przedsiębiorcom bardziej zaangażowanych i zindywidualizowanych form pomocy – zanim pojawi się problem.

W jakimś stopniu udaje się także stymulować współpracę pomiędzy inkubowanymi firmami – od pełnej współpracy przy produkcji nowego wyrobu, do wzajemnego korzystania ze standardowych usług jako normalni klienci (kancelaria prawna, firma szkoleniowa, biuro podróży, fryzjer, restauracja, pub). Stworzono w tym celu dobre warunki instytucjonalne i organizacyjne. Podkreślana jest jednak także jakby "niereformowalność" przedsiębiorców, którzy – w pewnym uproszczeniu – nie traktują siebie nawzajem ani jako bezpośrednich konkurentów, ani jako partnerów. Zajęci własnymi sprawami i problemami często bowiem nie postrzegają tej kwestii jako tak istotnej, jak zwykli uważać ją konsultanci.

#### 4.3. Ocena wartości dodanej dla regionu

Analizując Fundację Inkubator w Łodzi dostrzega się, że najciekawsze rezultaty i największa wartość dodana przedsięwzięcia z punktu widzenia regionu wynikają z faktu, iż nie mamy tutaj do czynienia z organizacją która jest "po prostu" inkubatorem. Najważniejszą rolą jaką Fundacja odegrała było umiejętne skupianie inicjatyw i oddziaływanie na otoczenie biznesu, przy zachowaniu zasad elastyczności oraz wzrostu i rozwoju – od prostej inkubacji i tworzenia miejsc pracy, poprzez wprowadzenie mechanizmów szczególnej pomocy dla firm innowacyjnych i nawiązania współpracy z nauką, do włączenia się do systemu transferu technologii i międzynarodowej wymiany najlepszej praktyki. Pozwoliło to Fundacji w dużym stopniu przełamywać wiele z ograniczeń charakterystycznych dla instytucji tego sektora w Polsce, o których wspominaliśmy wcześniej.

Do najważniejszych dokonań w tym zakresie należą:

- integracja różnych usług budowanych na bazie programów "resortowych",
- montaż finansowe,

– dobre zaczepienie instytucjonalne w regionie – Fundacja jest ujęta w strategii rozwoju regionu jako jedna z kluczowych instytucji w obszarze rozwoju zdolności innowacyjnych i technologicznych przedsiębiorstw lokalnych i udziału w regionalnym systemie innowacji i transferu technologii,

– różnicowanie gospodarki w regionie poprzez tworzenie środowiska proinnowacyjnego, a zwłaszcza udostępnianie naukowcom realnych możliwości przedsiębiorczości, zaś przedsiębiorcom udostępnianie myśli, pomysłów i wiedzy.

Fundacja Inkubator – co w pierwszej chwili może wydać się paradoksalne – wydaje się odgrywać większą rolę w regionie (nawet w skali kraju, gdy weźmie się pod uwagę zaangażowanie w wymianę doświadczeń w ramach różnych krajowych sieci) niż lokalnie – przy ważnym zastrzeżeniu, że uwagi te nie są oparte na "twardych" danych o wpływie wspieranych przedsiębiorstw na gospodarkę lokalną czy regionalną, gdyż takie nie są mierzone, lecz na naszej czysto subiektywnej ocenie. Usytuowanie w okolicach ul. Piotrkowskiej w pierwszej chwili bowiem narzuca spostrzeżenie, że społeczność aktywna w tej części Łodzi, jej zasoby i przedsiębiorczość, wystarczyłyby dzisiaj na zagospodarowanie bez zewnętrznej pomocy wielu takich budynków, jakie zajmują inkubatory, na stworzenie podobnych miejsc pracy, przy analogicznym podziale branż itp. Przy pobieżnym spojrzeniu na działalność Fundacji w skali samej ul. Piotrkowskiej wysiłek Fundacji nie jest łatwo dostrzegalny, w odróżnieniu od np. inkubatora w okolicznej miejscowości, który po osiągnięciu samodzielności stał się prawdziwym centrum gospodarczym dla lokalnej społeczności.

Bardziej wnikliwa analiza zwraca jednak uwagę na czynniki, które przesądzają o wysokiej ocenie przedsięwzięcia. Po pierwsze, początki działalności dotyczyły zupełnie innych czasów dla Łodzi, kiedy potrzebna była każda inicjatywa wpływająca na szansę udanej restrukturyzacji miasta i regionu. Trwałe wpisanie się w instytucjonalny krajobraz miasta po tym "pionierskim" okresie, podczas kiedy w tym

samym czasie wiele innych inicjatyw uległo większej lub mniejszej destabilizacji, jest ogromnym sukcesem. Po drugie, inkubator zapewnia dostęp do udziału w grze rynkowej ludziom, którzy nie startują z równego poziomu w stosunku do innych, lecz którym w jakiś sposób tę równość szans na starcie trzeba dopiero zapewnić; bądź promują tak korzystne dla ogólnego rozwoju kraju, lecz ryzykowne z punktu widzenia biznesu przedsięwzięcia, że pomoc wydaje się uzasadniona interesem społecznym. Po trzecie, takie centrum łączące nie tylko praktyczne instrumenty, ale i zasoby ludzkie tworzące innowacyjne koncepcje i rozwiązania, integrujące różne środowiska i zasoby, odgrywa większą rolę jako stymulator (broker) zmian na poziomie regionu, niż poprzez typowo fizyczne (infrastrukturalne i finansowe) wsparcie odczuwalne lokalnie.

Strategia rozwoju regionalnego podkreśla cele, wokół których powinny koncentrować się wysiłki jako:

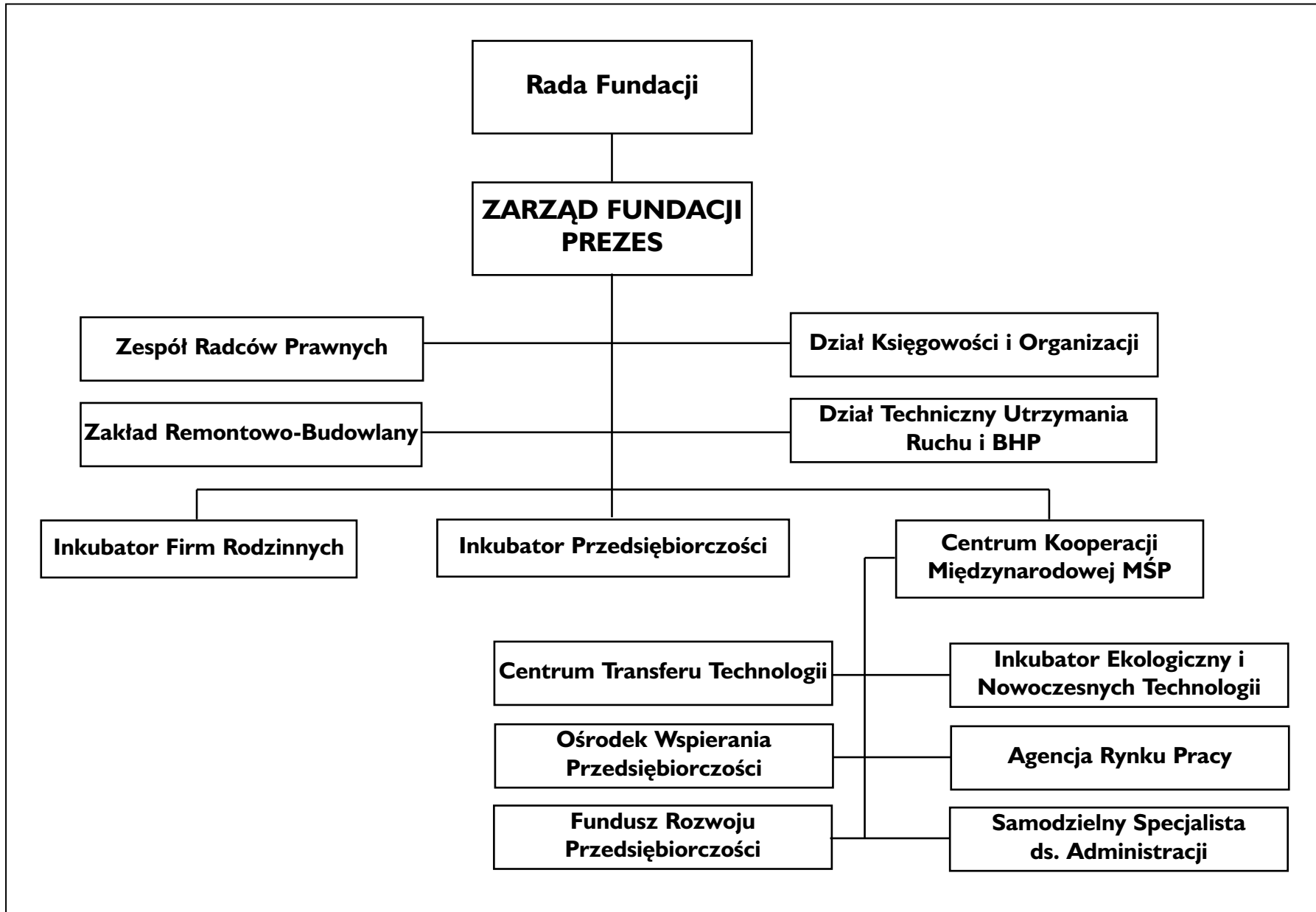
– zdynamizowanie rozwoju lokalnego systemu produkcyjnego poprzez wsparcie i pomoc dla powstawania i rozwoju firm lokalnych,

– rozwój zdolności innowacyjnych i technologicznych przedsiębiorstw (w tym poprzez stworzenie regionalnego systemu innowacji i transferu technologii),

– poprawę dostępu MŚP do kapitału.

Fundacja Inkubator w chwili obecnej niejako pełni już koncepcyjnie i organizacyjnie rolę centrum, wokół którego działania te mogą się koncentrować. Z drugiej strony jednak stosowane narzędzia były tworzone wokół innych priorytetów, więc – dla przykładu – Fundacja w chwili obecnej tylko słabo "dynamizuje rozwój lokalnego systemu produkcyjnego", gdyż dobór firm nigdy nie wyrażał takiego priorytetu. Wydaje się zatem, że głębsze wchodzenie Fundacji w obszar współtworzenia regionalnego systemu innowacji i transferu technologii – co wydaje się nam być naturalnym i rozwojowym kierunkiem dalszych zmian – będzie wymagało, obok stosowanej już retoryki, promocji i działań koncepcyjnych, znacznego przemodelowania stosowanych instrumentów i dostosowania organizacyjnego.

Załącznik 1. Schemat organizacyjny Fundacji Inkubator





## Załącznik 2. Inkubator przedsiębiorczości, Łódź, Komuny Paryskiej 6 (stan na dzień 31. 12. 1997 r.)

| <b>Firma</b>                                 | <b>Właściciel</b>           | <b>Rodzaj działalności</b>                                |
|--|-----------------------------|---|
| PHU WARIWAT s.c.                             | Wiesław Walak               | Projekty – gospodarka elektroenergetyczna                 |
| KURTIER                                      | Grażyna Mazur               | Biuro pośrednictwa ubezpieczeniowego                      |
| Agencja Usług Gospodarczych i Ochrony Mienia | Wiesław Szymkiewicz         | Prowadzenie recepcji i dozór budynku i posesji Inkubatora |
| PAJGAMED                                     | Antoni i Daniela Nowakowscy | Wytwarzanie aparatury medycznej i jubilerskiej            |
| RAFOT Sp z o.o.                              | Jacek Twardowski            | System teletransmisji kodowanych danych                   |
| YAPPA S. c.                                  | Jan Stępień                 | Produkcja wstążki pasmanteryjnej                          |
| WART-SERWIS Sp z o.o.                        | Jerzy Jakubowski            | Agencja ochrony mienia i dedektywistyczna                 |
| PSP „PASSA”                                  | Barbara Wojtyra             | Studio plastyczne   |
| Bogdan Pietrzak                              |                             | Usługi elektryczne i instalatorskie                       |
| JMB S. c.                                    | Bartłomiej Walas            | Pub (piwnica)   |
| CA-DO-RA Associate                           | Tomasz Czolnowski           | Pizzeria (parter)   |
| Rapsodia S. c.                               | Marcin Kobyliński           | Handel sztucznymi skórami                                 |
| Agencja Gemini                               | Andrzej Pelisiak            | Agencja pośrednictwa i informacji                         |
| ATWOR  | Marek Skotarski             | Kosmetyki homeopatyczne – punkt konsultacyjno-handlowy    |
| Polski Komitet Obrony Bezrobotnych           | Andrzej Terlecki            | Biuro stowarzyszenia                                      |
| Fundacja Rozwoju Ochrony Przeciwożarowej     | Krzysztof Andrzejewski      | Systemy łączności radiowej                                |
| SUS S. c.                                    | Paweł Jaranowski            | Kolportaż bezpośredni                                     |
| PHU PRO-COM                                  | Artur Reszpondek            | Usługi komputerowe  |
| ARKA   | Iwona Siuchnińska           | Biuro obrotu nieruchomościami i obsługi ubezpieczeniowej  |
| Agencja Biuro-Meble                          | Tomasz Józwiak              | Projektowanie wnętrz i sprzedaż mebli                     |
| REM  | Marek Karwat                | Studio graficzne  |
| FOTO-FAST S. c.                              | Janusz Napieralski          | Pracownia biżuterii srebrnej                              |
| Zygmunt Hochaus                              |                             | Biuro pośrednictwa handlowego                             |
| Andrzej Sobczuk                              |                             | Autorska pracownia projektowa                             |
| ArtDruk                                      | Zbigniew Januszek           | Agencja reklamowo-poligraficzna                           |
| Fundacja Polska Dzieciom                     |                             | Rehabilitacja dzieci niepełnosprawnych                    |
| ART-WAMI Sp. z o. o.                         |                             | Pracownia wyrobów artystycznych ze skóry                  |
| Teresa Tomaszewska                           |                             | Obrót nieruchomościami                                    |
| Waldemar Ekiert                              |                             | Ośrodek badań społeczno - marketingowych                  |
| MCL  | Andrzej Pomirski            | Produkcja lin żeglarskich                                 |

## Załącznik 2. Inkubator przedsiębiorczości, Łódź, ul. Piotrkowska 143 (stan na 31. 12. 1997 r.)

| <b>Firma</b>               | <b>Właściciel</b>     | <b>Rodzaj działalności</b>          |
|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Sługocka-Wojnar            |                       | Usługi prawnicze                    |
| LAZUR                      | Anna Motyl            | Biuro podróży                       |
| RUSTAVI sp z o.o.          | Malkhar Bolvadze      | Restauracja                         |
| EKO-PETERS Sp. z o.o.      | Piotr Czapla          | Ekologiczne materiały budowlane     |
| APIR-TEKST                 | Dariusz Szymański     | Informacja gospodarcza, tłumaczenia |
| GLOBAL                     | Danuta Kozłowska      | Brokerzy ubezpieczeniowi            |
| VERUS LEX sp. z o.o.       | Włodzimierz Jankowski | Kancelaria adwokacko-radcowska      |
| GRAVET S. c.               | Grzegorz Janicki      | Doradztwo (zarządzanie, szkolenia)  |
| DIAGMOL S. c.              | Henryk Witas          | Diagnostyka lekarska                |
| SOL-LAR                    | Mirosława Kicka       | Usługi kosmetyczne                  |
| LOOP Sp. Z o.o.            | Dariusz Doliwa        | Systemy informatyczne               |
| Kancelaria Usług Biurowych | Elzbieta Macuga       | Usługi sekretarsko-biurowe          |
| Kancelaria Notarialna      | Wacław Mróz           | Usługi prawnicze                    |
| PRO-ACTIV S. c.            | Jarosław Niemiera     | Dystrybucja upominków reklamowych   |
| TRANS-EKO Sp. z o.o.       | Andrzej Kubis         | Działalność szkoleniowo-turystyczna |
| GSI S. c.                  | Zbigniew Grodzki      | Działalność szkoleniowo-doradcza    |
| Kancelaria Prawnicza       | Barbara Gorszwa       | Usługi prawnicze                    |
| CMO Waasland               | Peters Deckers        | Flamandzko-Polska Izba Handlowa     |
| FOTO-AURA                  | Jolanta Krawczyk      | Promocja i reklama                  |
| AMG:net                    | Krzysztof Kujawa      | Usługi informatyczne                |
| INDUSTRIA                  | Teresa Kaczmarek      | Obsługa inwestorów                  |
| EXCELLENCE                 | Jerzy Kozłowski       | Przedstawicielstwo firm francuskich |
| International Building     | Pierdomenica Mazza    | Architektura garaży podziemnych     |

Załącznik 3. Wykaz ważniejszych projektów opracowywanych przez Centrum Transferu Technologii Fundacji Inkubator

| <b>Tytuł projektu</b>   | <b>Istota wynalazku</b>  | <b>Zastosowanie</b>   |
|---|--|---|
| Bakteryjna szczepionka do pieczywa  | Bakteryjna szczepionka startowa do pieczywa  | Piekarnictwo  |
| Bakterie - metale ciężkie   | Wykorzystanie kultur bakteryjnych stosowanych w przemyśle farmaceutycznym do wiązania metali ciężkich                  | Oczyszczalnie ścieków, procesy ekologiczne  |
| Termowizja - interface  | Skojarzenie kamery termowizyjnej z telewizyjną dla poprawienia jakości analizowanego obrazu                            | Diagnostyka termowizyjna w medycynie, energetyce, ekologii                                      |
| Doskonalenie stopnia sprżarkowego   | Podwyższenie sprawności sprężarki o 20%  | Chemia przemysłowa  |
| Osadzak samorepetujący  | Pistolet prochowy do prac remontowo - budowlanych  | Budownictwo   |
| Oczyszczalnie przydomowe  | Małe oczyszczalnie biologiczne   | Gospodarstwa wiejskie, domki letniskowe   |
| Substytut kolagenowy opony twardej mózgu i rdzenia kręgowego                  | Technologia otrzymywania materiału zastępczego na oponę twardą mózgu   | Protezy opony twardej mózgu   |
| Centrum Laseroterapii   | Metody diagnostyki i terapii laserowej   | Terapia laserowa  |
| Warstwy nanokrystalicznego diamentu   | Opracowanie metody i urządzenia do wytwarzania na powierzchniach metali bardzo cienkiej warstwy diamentu               | Ulepszenia protez ortopedycznych  |
| Instalacja membranowa zagęszczania plazmy krwi                                | Metoda ultrafiltracji krwi w ubojniach zwierząt pozwalająca na wykorzystanie rozdzielonych jej składników (np. białka) | Zagospodarowanie krwi w ubojniach, która w chwili obecnej stanowi uciążliwy odpad produkcyjny   |
| Utylizacja i zagospodarowanie uciążliwych poprodukcyjnych odpadów pralniczych | Przywracanie właściwości czyszczących czterochloroetylenowi - środkowi stosowanemu w automatach pralniczych            | Zagospodarowanie trującego środka czyszczącego, który do tej pory był odpadem w procesie prania |
| Przedkliniczne badania nowych leków   | Nowe substancje biologicznie czynne do testowania preparatów mogących stać się lekami lub kosmetykami                  | Przedkliniczne badania nowosyntezowanych preparatów   |

Jacek Klich, Krystyna Poznańska

## Rozdział 4.

# Ośrodki wspierania biznesu w regionie krakowskim

## Studium przypadku

### I. Wstęp

W nowoczesnych gospodarkach rynkowych sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) stanowi ważny element struktury. Istotna rola małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu miejsc pracy oraz stymulowaniu postępu technicznego jest już dobrze udokumentowana w literaturze [1]. Biorąc pod uwagę wkład MŚP w dynamizowanie gospodarki, rozwój firm tego sektora pozostaje w polu zainteresowań teoretyków i praktyków gospodarczych, jak również przedstawicieli życia politycznego.

W Polsce sektor MŚP (definiowanych jako jednostki zatrudniające do 250 osób) liczył w 1996 roku 2.373.484 podmiotów gospodarczych (bez uwzględnienia gospodarstw rolnych, leśnych i rybackich) [2], czyli 99,7% wszystkich podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON. Sektor ten zatrudniał blisko 60% wszystkich pracujących poza rolnictwem, leśnictwem i rybołówstwem i posiadał 40% udział w tworzeniu PKB [3].

W większości państw rozwiniętych wykorzystywane są różne formy i sposoby stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Powstają lub tworzone są instytucje, które w swoich celach statutowych i przyjętych misjach mają zapisane udzielanie finansowej i pozafinansowej pomocy MŚP. Tak instytucjonalne, jak i funkcjonalne formy wspierania MŚP i przedsiębiorczości przyjmują różną postać. Jedną z form pomocy udzielanej MŚP są Ośrodki Wspierania Biznesu.

W celu ilustracji zróżnicowania form pomocy MŚP, poniżej przedstawione zostaną przykładowe rozwiązania spotykane we Francji, Niemczech oraz Wielkiej Brytanii.

### Francja

W większości państw wysoko uprzemysłowionych odpowiedzialność za rozwój sektora MŚP ponoszą instytucje centralne. I tak, we Francji w 1993 roku utworzono Ministerstwo ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw, które koordynuje i odpowiada za promocję przedsiębiorstw sektora usług, handlu i turystyki. Natomiast sektor przemysłowy małych i średnich przedsiębiorstw podlega Ministerstwu Przemysłu. Dużą rolę w promocji sektora MŚP odgrywają też dwie agencje centralne, tj. Krajowa Agencja ds. Tworzenia Nowych Przedsiębiorstw (ANCE – Agence Nationale pour la Creation d'Enterprises) oraz Agencja Promocji Przemysłu (APRODI – Association pour la Promotion et Developpement Industriel). Wsparcie udzielane przez pierwszą z wymienionych agencji ma charakter pozafinansowy i obejmuje bezpłatne doradztwo oraz system informacyjny. Agencja APRODI została utworzona natomiast przez ministerstwo przemysłu i handlu w celu szkolenia doradców oraz pracowników izb przemysłowo-handlowych i małych i średnich przedsiębiorstw. Działa ona na zasadach komercyjnych i utrzymuje się wyłącznie ze zleceń. Istnieją ponadto instytucje i organizacje oferujące porady, informacje, szkolenia, usługi infrastrukturalne dla MŚP. Poniżej omówiono najważniejsze instytucje zajmujące się świadczeniem podstawowych usług dla sektora MŚP.

### Doradztwo i system informacyjny

– *Informacje, porady prawne i administracyjne dotyczące tworzenia nowych przedsiębiorstw*

We Francji porady takie udzielane są przez izby przemysłowo-handlowych. Oprócz doradztwa indywidualnego, izby organizują seminaria poświęcone tematyce tworzenia nowych przedsiębiorstw, zasad zatrudniania pracowników, księgowości i innym aspektom funkcjonowania przed-

[1] Por. np. bibliografię zawartą w: G.C. Reid: *Small Business Enterprise. An Economic Analysis*, Routledge, London and New York, 1993.

[2] Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, USAID GEMINI Small Business Project: Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1996–1997, Warszawa 1998, s. 25.

[3] *Ibidem*.

sieźbiorstw. Innymi instytucjami specjalizującymi się w podobnych usługach są biura Points chance (utworzone w 1985 roku przez Ministerstwo Przemysłu), rozmieszczone równomiernie na terenie całego kraju. Świadczą one głównie usługi doradcze, prawne i administracyjne. Oprócz doradztwa świadczonego przez zatrudnionych pracowników w tych biurach, doradztwa udzielają emerytowani przedsiębiorcy oraz byli kierownicy przedsiębiorstw.

– *Doradztwo innowacyjne (w zakresie nowych technologii i nowych produktów).*

Doradztwem i usługami informacyjnymi zajmują się głównie centra innowacji i transferu technologicznego wspólnie z izbami handlowymi. Centra innowacji i transferu technologicznego pełnią funkcje pośrednika między przedsiębiorstwami jako potencjalnymi odbiorcami wyników prac naukowo-badawczych a laboratoriami i badaczami oferującymi na sprzedaż wyniki prac naukowo-badawczych. Poza programami wspierania oferowanymi przez instytucje centralne we Francji istnieje rozwinięta sieć centrów innowacji i transferu technologicznego, jak też wiele jednostek regionalnych i lokalnych oferujących różne programy wspierania badań i innowacji.

– *Szkolenia*

Programy szkoleniowe dla MŚP oferowane są zarówno przez Izby Przemysłowo-Handlowe, jak i związki branżowe przedsiębiorców. Państwo natomiast stymuluje proces podnoszenia kwalifikacji pracowników sektora MŚP poprzez stosowanie specjalnych środków fiskalnych. Można do nich m.in. zaliczyć:

- ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw, które zwiększą ponad wymagany poziom szkolenia zawodowe pracowników,
- zwroty kosztów szkoleń dla pracowników,
- ulgi i przywileje podatkowe przy zatrudnianiu młodych pracowników.

– *Przedsięwzięcia infrastrukturalne* (udostępnianie założycielom przedsiębiorstw pomieszczeń biurowych, produkcyjnych oraz świadczenie usług ogólnych).

Tego rodzaju usługi świadczone są przez takie instytucje, jak inkubatory przedsiębiorczości, parki przemysłowe i technologiczne.

## Niemcy

W Niemczech odpowiedzialność za rozwój sektora MŚP odpowiedzialność ponosi Ministerstwo Gospodarki. Istotną rolę odgrywa też Ministerstwo Badań i Technologii oraz Ministerstwo Edukacji oraz szereg agencji, w szczególności na szczeblu poszczególnych landów.

– *Doradztwo i system informacyjny*

Zarówno rząd, jak i poszczególne kraje związkowe oferują własne programy doradztwa. Należą do nich systemy doradztwa rzemiosła, urzędy doradcze Kuratorium Racjonalizacji Gospodarki Niemieckiej i tzw. doradcy indywidualni. Ponadto Izby Przemysłowo-Handlowe utworzyły we wszystkich większych miastach stanowiska doradztwa. Prowadzą one doradztwo dotyczące aktualnych problemów tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw (prawne, administracyjne, ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwami).

Doradztwo uważane jest za ważny instrument poprawy konkurencyjności i efektywności małych i średnich przedsiębiorstw. Wspierane jest doradztwo w zakresie tworzenia nowych przedsiębiorstw, a także funkcjonowania już istniejących przedsiębiorstw działających w rzemiośle, handlu, przemyśle, transporcie, gastronomii i hotelarstwie oraz w innych dziedzinach MŚP. Objęte są nim także wolne zawody, o ile nie działają w doradztwie gospodarczym. Wspieranie doradztwa polega na zwrocie 60% kosztów doradztwa, nie więcej niż 3000 DEM przy tworzeniu przedsiębiorstwa oraz 4000 DEM dla już istniejących przedsiębiorstw. W innych przypadkach przysługuje zwrot 50% kosztów doradztwa (według rachunku). Zakładający nowe przedsiębiorstwo mogą maksymalnie uzyskać w ciągu 5 lat środki na doradztwo w następującej wysokości:

- przy tworzeniu przedsiębiorstwa 3 tys. DEM,
- w trakcie działalności gospodarczej do 12 tys. DEM,
- przy doradztwie w zakresie ochrony środowiska oraz oszczędzania energii do 12 tys. DEM.

– *Doradztwo i system informacyjny w zakresie innowacji*

Doradztwo w tym zakresie posiada w Niemczech szczególne znaczenie. Wiąże się to z realizowaniem celu, jakim jest wzrost innowacyjności. Prowadzone jest przez izby przemysłowo-handlowe, które utworzyły stanowiska ds. transferu technologicznego. Informują przedsiębiorstwa o aktualnych kierunkach postępu technicznego. Organizują spotkania informacyjne na temat nowych technologii, ułatwiają kontakty z instytucjami badawczymi i prowadzą doradztwo w zakresie finansowania prac naukowo-badawczych. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają możliwość uzyskania dotacji na pokrycie kosztów doradztwa do wysokości 3 tys. DEM.

– *System informacyjny*

W Niemczech system informacyjny jest szczególnie rozbudowany. Informowaniem zajmują się izby przemysłowo-handlowe, związki rzemieślnicze, Kuratorium Racjonalizacji Gospodarki Niemieckiej, jak też centra informacyjne finansowane przez Ministerstwo ds. Badań i Technologii. Tworzone są najczęściej przy instytutach naukowo-badawczych, a ich celem jest prezentacja nowych technologii poprzez prowadzenie kursów, seminariów i doradztwa. Szczególnym powodzeniem cieszą się centra mikroelektroniki, mikrokomputerów, nowych metod wytwarzania energii.

By ułatwić dostęp do informacji małym i średnim przedsiębiorstwom tworzone są dwa rodzaje **banków danych**:

- specjalistyczne banki i centra fachowej informacji, gromadzące informacje o rezultatach prac badawczo-rozwojowych, patentach i licencjach, przepisach technicznych, chemicznych i fizycznych, fakty i dane liczbowe z dziedziny gospodarki i ochrony środowiska;

- specjalistyczne banki danych z zakresu badań i rozwoju oraz innowacji. Dotyczą one zazwyczaj dużych przedsiębiorstw mających wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe.

Ponadto Niemiecki Urząd Patentowy i jego regionalne oddziały gromadzą informacje o zgłoszonych patentach i przepisach z zakresu prawa patentowego, wzory użytkowe i inną dokumentację patentową zarówno z terenu Niemiec, jak i innych krajów europejskich.

#### – Szkolenia

Federalne Ministerstwo Gospodarki wspiera także przedsięwzięcia z zakresu szkolenia oraz przekazywania informacji dla przedsiębiorców reprezentujących małe i średnie przedsiębiorstwa. Wspieranie szkoleń i informacji polega na dotowaniu seminariów i konferencji w wysokości od 720 DEM do 2880 DEM. Wspierane są imprezy trwające od jednego do czterech dni, przy czym musi w nich brać udział co najmniej 10 osób, a najwyżej 25 osób. O powyższe dotacje mogą ubiegać się organizacje gospodarcze, które szkolą kadry tej grupy przedsiębiorców, bądź im doradzają. O dotacje tego typu nie mogą ubiegać się szkoły wyższe, instytuty i inne organizacje statutowo zajmujące się kształceniem.

Podkreślić tu należy, iż "szkolenie" rozumiane jest szeroko. Chodzi tu zarówno o podnoszenie poziomu kwalifikacji zawodowych, jak też doskonalenie w zakresie nowych urządzeń i poziomu kwalifikacji zawodowych, jak też doskonalenie w zakresie nowych urządzeń i technologii, doszkolenie w zakresie zarządzania oraz tworzenie nowych miejsc pracy.

- *Przedsięwzięcia infrastrukturalne* obejmują tworzenie parków przemysłowych, inkubatorów, parków technologicznych, centrów innowacji i przedsiębiorczości.

## Wielka Brytania

W Wielkiej Brytanii za rozwój MŚP odpowiedzialne jest Ministerstwo Przemysłu i Handlu. Odpowiada ono za koordynację działań w rządzie, stwarzających warunki rozwoju dla SME. Polityka wspierania przedsiębiorczości prowadzona jest też w poszczególnych regionach. Należy jednakże podkreślić, iż programy wspierania przedsiębiorczości nakierowane są obecnie prawie wyłącznie na wspieranie powstawania i rozwoju małych innowacyjnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa takie przyczyniają się do poprawy konkurencyjności gospodarki brytyjskiej i

tworzenia nowych miejsc pracy. Tworzone są one zazwyczaj w pobliżu instytutów badawczych i uniwersytetów. Do uprzywilejowanych miejscowości zalicza się Cambridge.

Do najważniejszych instrumentów stymulujących rozwój tego typu przedsiębiorstw można zaliczyć:

- doradztwo,
- system informacyjny,
- wspieranie transferu osobowego i technologicznego.

#### – Doradztwo w zakresie tworzenia nowych przedsiębiorstw

W ramach programu Local Enterprise Agencies utworzono ośrodki świadczące bezpłatną pomoc konsultingową w zakresie tworzenia przedsiębiorstw, przygotowania jej do prowadzenia, ocenie finansowej projektu, przygotowania wniosków kredytowych, itp.

#### – Doradztwo innowacyjne

W Anglii system doradztwa obejmuje doradztwo w zakresie rozwoju nowych produktów i technologii, w zakresie planowania i wdrażania nowych wyrobów oraz doradztwo techniczne. Małe przedsiębiorstwa mogą otrzymać dotacje w wysokości 75% kosztów doradztwa. Można otrzymać wsparcie finansowane na 15 osobo-dni, jeżeli doradztwo służy podniesieniu jakości, organizacji produkcji, polepszeniu techniki produkcji, albo celem jego jest rozwiązanie problemów technicznych. Firmy o zatrudnieniu poniżej 500 osób, które planują wprowadzenie nowych procesów produkcyjnych, mogą ubiegać się o wsparcie finansowe w wysokości 50% kosztów doradztwa, maksymalnie do wysokości 50 tys. funtów. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą zwracać się do parków technologicznych z ważnym problemem technicznym. W tym przypadku otrzymują one dotację w ramach programu Technical Action Line.

#### – Ośrodki informacyjne dla małych przedsiębiorstw

W zakresie informowania duże znaczenie mają ośrodki świadczące bezpłatne usługi umożliwiające się skontaktowanie małych przedsiębiorstw z odpowiednimi osobami, firmami, urzędami, aby pomóc im w rozwiązywaniu ich problemów technicznych i innych.

W Wielkiej Brytanii wykształciły się zróżnicowane formy transferu osobowego i technologicznego, takie jak np.:

- przemysłowe biura łącznikowe w ośrodkach akademickich,
- konsorcja personelu akademickiego,
- grupy nauczania, w których absolwenci pracują nad konkretnymi projektami badawczymi,
- parki naukowe i technologiczne,
- regionalne centra technologiczne, itp.

Jak zatem widać, w państwach wysoko uprzemysłowionych rozwijana jest cała sieć instytucji, których celem jest wspieranie tworzenia MŚP. Działające tam organizacje realizując swoje cele statutowe prowadzą do obniżania barier, na jakie napotykają MŚP na różnych etapach swojego rozwoju.

Wśród najczęściej wymienianych barier rozwoju MŚP wymienia się:

- bariery kapitałowe,
- bariery związane z doświadczeniem i umiejętnościami menedżerskimi,
- bariery administracyjne,
- bariery związane z zatrudnieniem.

W warunkach polskich, w oparciu o badania ankietowe przeprowadzone przez Zakład Przedsiębiorczości Uniwersytetu Łódzkiego zidentyfikowano następujące bariery rozwoju MŚP:

- rynkowe (75% firm wskazało na słaby popyt krajowy i silną konkurencję na rynku),
- finansowe (60% firm wskazało na brak dostępu do kapitału zewnętrznego i problemy związane z egzekwowaniem należności od klientów),
- związane z polityką rządu (56% firm wskazywało na poziom opodatkowania lub negatywny wpływ przepisów rządowych) [4].

W dalszej kolejności respondenci wskazywali bariery związane z produkcją, siłą roboczą, pomieszczeniami, infrastrukturą oraz zarządzaniem.

Elementy tworzące bariery rynkowe związane są bezpośrednio z otoczeniem przedsiębiorstwa. Są one głównie wynikiem zachowań odbiorców towarów i produktów (ograniczony rynek) oraz silnej konkurencji.

Bariery finansowe dotyczą braku środków na funkcjonowanie i rozwój firmy (brak środków na inwestycje, ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł zasilania kapitałowego) oraz niedostateczna płynność finansowa.

Duży wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw ma polityka rządu oraz sytuacja gospodarcza kraju (zły stan finansów publicznych i słaba pozycja jednostek budżetowych, poziom decentralizacji decyzji ciągle jeszcze poniżej oczekiwań, nadmierny fiskalizm, nadmierne obciążenia w ramach stosunku pracy, słabo jeszcze rozwinięta infrastruktura organizacji wspierających MŚP).

Innymi istotnymi problemami dla małych i średnich przedsiębiorstw wynikającymi z działań rządu są: zbyt wysoka stopa oprocentowania kredytów (co wiąże się z omówionymi wcześniej barierami finansowymi), wysoka inflacja oraz "niezyciowość", niestabilność i zawilgość niektórych przepisów prawnych (np. dotyczących stosunków pracodawca – pracownik).

Znaczącą barierę w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, głównie produkcyjnych, stanowi brak odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw wymagających pracowników o specyficznych kwalifikacjach i umiejętnościach. Trudności te pojawiają się zwykle regionalne, głównie na terenach od-

dalonych od większych ośrodków przemysłowych i naukowych.

Działalność ośrodków wspierania biznesu ma prowadzić do osłabienia niektórych z przedstawionych powyżej barier.

## 2. Opis projektu

### 2.1. Cel projektu

Celem projektu był opis funkcjonowania (studium przypadku) ośrodków wspierania biznesu (OWB) obejmujących swoim działaniem teren obecnego Województwa Małopolskiego.

Region krakowski odznaczający się ogromnym potencjałem umysłowym, głównie ze względu na liczne ośrodki akademickie, był zawsze w historii miejscem twórczych inspiracji, które w obecnym czasie mają swoje przełożenie w postaci licznych, dobrze prosperujących jednostek gospodarczych.

Przyczyniły się do tego również uwarunkowania historyczne. W regionie kultywowano tradycje narodowe, niepodległościowe, które w okresie PRL-u odznaczały się istnieniem silnych ruchów i organizacji niezależnych. Dzięki liczным kontaktom prywatnym oraz kontaktom z instytucjami wspierającymi opozycję, mieszczącymi się poza granicami kraju, następowała wymiana informacji, która przyczyniała się do ciągłego napływu "twórczych myśli". Fakt ten, oraz dziedziczone przez pokolenia "idee" własnej przedsiębiorczości przyczynił się znacząco do rozwoju regionu, czego dowodem po 1989 roku jest rozkwit prywatnej przedsiębiorczości i wysoka atrakcyjność inwestycyjna regionu [5].

W dawnym województwie krakowskim pod koniec 1995 roku zarejestrowanych było ogółem 82.646 podmiotów gospodarczych (około 3,9% wszystkich podmiotów gospodarczych zarejestrowanych wówczas w Polsce). Na sektor MŚP przypadały 82.352 firmy, co stanowiło około 99,6% wszystkich jednostek. Ukazany w tabeli I podział na sektory obrazuje ogromną przewagę ilościową jednostek należących do sektora prywatnego nad sektorem publicznym (w 1995 roku do sektora prywatnego należało 80.767 jednostek, a do publicznego 1.879 jednostek) [6].

Największy skok w przyroście nowopowstałych przedsiębiorstw nastąpił w 1993 roku (tabela 2). Ogółem powstało wówczas 46885 przedsiębiorstw z czego 113 należących do sektora publicznego, a 46772 do sektora prywatnego – co stanowi około 99,7% nowopowstałych firm. Od 1993 roku można zaobserwować tendencję do zmniejszania się liczby nowopowstałych firm zatrudniających powyżej 51 pracowników.

[4] B. Piasecki, A. Rogut: Mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w 1995 roku oraz rekomendacje do polityki, Raport Końcowy, Warszawa, 1997.

[5] Wg rankingu Instytutu Badań Rynkowych dawne województwo krakowskie należało do kategorii A – najwyższa atrakcyjność inwestycyjna.

[6] Wszystkie jednostki gospodarcze ogółem.

Tabela 1. Liczba jednostek gospodarczych w województwie krakowskim wg wielkości i sektorów w latach 1991–1995

| Wyszczególnienie                | 1991   | 1992   | 1993             |                 | 1994             |                 | 1995             |                 |
|---------------------------------|--------|--------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                                 | ogółem | ogółem | ogółem           |                 | ogółem           |                 | ogółem           |                 |
|                                 |        |        | sektor publiczny | sektor prywatny | sektor publiczny | sektor prywatny | sektor publiczny | Sektor Prywatny |
| Ogółem                          | 14.612 | 32.700 | 74.066           |                 | 80.088           |                 | 82.646           |                 |
|                                 |        |        | 1.899            | 72.167          | 1.893            | 78.195          | 1.879            | 80.767          |
| Wg liczby pracujących od 0-50   | 13.491 | 31.529 | 72.915           |                 | 78.912           |                 | 81.463           |                 |
|                                 |        |        | 1.162            | 71.753          | 1.160            | 77.752          | 1.178            | 80.285          |
| Wg liczby pracujących od 51-250 | 833    | 864    | 844              |                 | 874              |                 | 889              |                 |
|                                 |        |        | 513              | 331             | 520              | 354             | 498              | 391             |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Tabela 2. Liczba jednostek nowopowstałych wg wielkości i sektorów w latach 1991–1995

| Wyszczególnienie                | 1991   | 1992   | 1993             |                 | 1994             |                 | 1995             |                 |
|---------------------------------|--------|--------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                                 | ogółem | ogółem | ogółem           |                 | ogółem           |                 | ogółem           |                 |
|                                 |        |        | sektor publiczny | sektor prywatny | sektor publiczny | sektor prywatny | sektor publiczny | sektor prywatny |
| Ogółem                          | 6.806  | 18.810 | 46.885           |                 | 10.547           |                 | 13.533           |                 |
|                                 |        |        | 113              | 46.772          | 85               | 10.462          | 57               | 13.476          |
| Wg liczby pracujących od 0-50   | 6.641  | 18.649 | 46.785           |                 | 10.486           |                 | 13.489           |                 |
|                                 |        |        | 70               | 46.715          | 48               | 10.438          | 39               | 13.450          |
| Wg liczby pracujących od 51-250 | 102    | 119    | 67               |                 | 40               |                 | 29               |                 |
|                                 |        |        | 27               | 40              | 21               | 19              | 8                | 21              |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Tabela 3. Liczba jednostek zlikwidowanych wg wielkości i sektorów w latach 1991–1995

| Wyszczególnienie                | 1991   | 1992   | 1993             |                 | 1994             |                 | 1995             |                 |
|---------------------------------|--------|--------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                                 | ogółem | ogółem | ogółem           |                 | ogółem           |                 | ogółem           |                 |
|                                 |        |        | sektor publiczny | sektor prywatny | sektor publiczny | sektor prywatny | sektor publiczny | sektor prywatny |
| Ogółem                          | 549    | 723    | 5.211            |                 | 4.524            |                 | 10.990           |                 |
|                                 |        |        | 64               | 5.147           | 86               | 4.438           | 53               | 10.937          |
| Wg liczby pracujących od 0-50   | 517    | 636    | 5.167            |                 | 4.481            |                 | 10.959           |                 |
|                                 |        |        | 31               | 5.136           | 45               | 4.436           | 30               | 10.929          |
| Wg liczby pracujących od 51-250 | 16     | 56     | 26               |                 | 21               |                 | 18               |                 |
|                                 |        |        | 17               | 9               | 19               | 2               | 11               | 7               |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS



Jedne przedsiębiorstwa powstawały, inne upadały lub zawieszały działalność. Liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych w latach 1991 – 1995 prezentowana jest w tabeli 3. Wynika z niej, że największy wzrost likwidowanych przedsiębiorstw w stosunku do roku poprzedniego miał miejsce w 1993 roku. Porównanie wskazuje na tendencję do zmniejszania się różnicy między liczbą przedsiębiorstw nowopowstałych, a liczbą przedsiębiorstw likwidowanych, co świadczy o spowolnieniu tempa wzrostu liczby małych i średnich przedsiębiorstw.

Badanie zarysowanych powyżej trendów w latach następnych jest utrudnione m.in. z powodu zmian w podziale administracyjnym Polski. Nowe Województwo Małopolskie zajmuje obszar 15.144 km kwadratowych i zamieszkałe jest przez 3.207 tys. osób [7]. Pod koniec 1997 roku zarejestrowanych w nim było 203.286 przedsiębiorstw zatrudniających łącznie 1.026.961 pracowników [8]. Oznacza to, że w badanym okresie w granicach obecnego Województwa Małopolskiego zlokalizowanych było 8,19% wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w tym czasie w Polsce, które to przedsiębiorstwa dawały pracę 7,24% ogółu zatrudnionych w gospodarce. Z ogólnej liczby przedsiębiorstw istniejących w granicach nowego województwa, sektor publiczny reprezentowało 5027 podmiotów, zaś sektor prywatny 198.259. Zatrudnienie w tych sektorach wynosiło odpowiednio: 416.684 i 610.277 osób. Oznacza to, iż pod względem liczby podmiotów w nowym województwie dominuje sektor prywatny, a przeciętna wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie sektora prywatnego wynosiła pod koniec 1997 roku niewiele ponad trzy osoby. To daje podstawy do twierdzenia, że w strukturze Województwa Małopolskiego (mierzonej liczbą podmiotów) wciąż dominują małe i średnie prywatne przedsiębiorstwa. Twierdzenie to może być wzmocnione dodatkowo przez badanie struktury przedsiębiorstw według klasyfikacji EKD (Europejska Klasyfikacja Działalności). Najwięcej podmiotów zarejestrowanych było w sekcjach: handel hurtowy i detaliczny (73.085), działalność produkcyjna (29.477), budownictwo (22.332), obsługa nieruchomości oraz działalność związana z prowadzeniem firm, (21.876) [9]. Trzy z podanych powyżej czterech sekcji (handel hurtowy i detaliczny, budownictwo, obsługa nieruchomości oraz działalność związana z prowadzeniem firm) uznane są powszechnie za zdominowane przez przedsiębiorstwa małe i średnie [10].

## 2.2. Badana próba

Badaniem objęto siedem ośrodków wspierania biznesu działających w regionie krakowskim:

- Fundacja Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego – Centrum Przedsiębiorczości (FPGRK – CP),
- Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego SA – Centrum Wspierania Biznesu (ARRK SA – CWB),
- Fundacja "Progress and Business" (FPB),
- Izba Przemysłowo-Handlowa (IPH),
- Krakowska Kongregacja Kupiecka (KKK),
- Izba Rzemieśnicza (IR),
- Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe (KTP).

Forma organizacyjno-prawna niektórych z powyższych instytucji (spółka akcyjna), charakter organizacji (grupuje środowisko przedsiębiorców), czy realizowane przez daną organizację inne działania (różnorodne akcje na rzecz rozwoju regionalnego) nie konwenują z klasyczną definicją OWB podaną przez Polską Fundację Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw [11]. Wszystkie jednak realizują substancjalne (w ujęciu FPRMŚP) funkcje: doradztwa, informacji i szkoleniową, jak również funkcje dodatkowe: kampanie promocyjne regionu, ośrodków innowacji i transferu technologii, punktów informacyjnych o możliwościach inwestowania, kupna-sprzedaży, dostępnych usługach komercyjnych i programach wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw [12].

W przypadku FPGRK oraz ARRK SA przedmiotem badania były wyspecjalizowane wewnętrzne jednostki organizacyjne tych podmiotów, odpowiednio: Centrum Przedsiębiorczości i Centrum Wspierania Biznesu. W dalszej części tekstu będą one jednak występowały pod nazwami swych macierzystych struktur: FPGRK i ARRK SA. Zabieg powyższy w przypadku ARRK SA jest tym bardziej uzasadniony, że w związku z reorganizacją zadania CWS przejmują sukcesywnie Departament Doradztwa i Współpracy Zagranicznej.

## 2.3. Metoda

Badania jednostek przeprowadzone były z wykorzystaniem techniki kwestionariusza wywiadu budowanego z pytań otwartych ujętych w następujące grupy:

- ogólne informacje o ośrodku,
- geneza ośrodka,

[7] Rzeczpospolita prezentuje: "ABC województw Polski: Małopolskie", Rzeczpospolita, 23 września 1998.

[8] Ibidem.

[9] Również pod tym względem nie notuje się różnic między dawnym Województwem Krakowskim, a dzisiejszym Województwem Małopolskim.

[10] Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, USAID GEMINI Small Business Project: Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1996–1997, op. cit., s.24.

[11] B. Kaśnikowska, A. Dziurdzik, R. Masiak: Ośrodek wspierania biznesu, Warszawa 1998, s.11.

[12] G. Gęsička: Wprowadzenie, [w:] B. Kaśnikowska, A. Dziurdzik, R. Masiak, op.cit., s.7.

- współpraca z innymi organizacjami,
- opis działalności/aktywności,
- ocena działalności.

Podstawą do formułowania ocen działalności poszczególnych ośrodków oprócz wywiadów przeprowadzanych z pracownikami badanych ośrodków, badania dokumentacji (raportów) były również rozmowy z wybranymi klientami tych ośrodków.

### 3. Podstawowe spostrzeżenia i wnioski

#### 3.1. Ogólne informacje o OWB

**3.1.1.** Badane ośrodki można podzielić na dwie kategorie:

- organizacje tworzone dla wspierania przedsiębiorczości (FPGRK, ARRK SA, FPB, KTP),
- organizacje zawodowe, tzn. reprezentujące interesy swoich członków, które w katalogu swoich zadań statutowych mają między innymi działania na rzecz wspierania przedsiębiorczości (IPH, KKK, IR).

Pierwsza kategoria organizacji powstawała albo tuż przed (KTP – założone w 1985 roku, a zarejestrowane w 1987 roku), lub po rozpoczęciu transformacji gospodarczej, czyli po 1989 roku (FPB – 1991, FPGRK – 1992, ARRK SA – 1993).

Druga kategoria organizacji posiada długie (jak IPH – od 1850 roku, czy IR – od 1928 roku) lub wręcz imponujące (jak KKK – od 1410 roku) historyczne korzenie. Nie we wszystkich przypadkach mieliśmy do czynienia z ciągłością historyczną, ale można uznać, że ideologia, charakter i działania poszczególnych organizacji nawiązują ściśle do swojej historii [13].

**3.1.2.** Badane organizacje mają formę stowarzyszenia (IR, KTP), organizacji samorządu gospodarczego (IPH) lub zawodowego (KKK), fundacji (FPB, FPGRK) i spółki akcyjnej (ARRK SA).

**3.1.3.** Z badanych organizacji tylko IPH, KKK, IR posiadają swoich członków, w liczbie (odpowiednio) 220, 10 000, 5000 [14]. Składki członkowskie i (w przypadku KKK również wpisowe od nowych członków) stanowią około

30% całości budżetów organizacji. Innymi źródłami pozyskiwania środków są: prowadzenie działalności gospodarczej (wszystkie organizacje), dochody z majątku własnego (KKK), programy pomocowe (IPH, KTP, FPB, FPGRK, ARRK SA), granty (FPB, FPGRK, ARRK SA).

**3.1.4.** Zatrudnienie w badanych OWB jest znacznie zróżnicowane. Liczba osób zatrudnionych na etatach i realizujących zadania związane z działalnością statutową wynosiła w poszczególnych ośrodkach:

- FPGRK – CP – 6 osób,
- ARRK SA – CWB – 7 osób,
- FPB – 3 osoby,
- IPH – 11 osób,
- KKK – 20 osób,
- IR – 43 osoby,
- KTP – 1 osoba.

**3.1.5.** Badane ośrodki realizują wszystkie funkcje przypisane OWB, tj.:

- doradztwo,
- informacja,
- szkolenia.

Obok typowego katalogu usług niektóre ośrodki podejmują dodatkowe działania w następujących obszarach:

- wdrażanie postępowania mediacyjnego i honorowego w sporach gospodarczych,
- pomoc w znalezieniu partnerów gospodarczych za pośrednictwem punktów Euro Info zlokalizowanych w całej Europie,
- pośredniczenie w kontaktach z lokalnymi bankami i innymi instytucjami finansowymi w zakresie linii kredytowych i pożyczkowych,
- organizowanie spotkań z przedstawicielami lokalnych władz, ministrami, posłami i senatorami,
- wykonywanie ekspertyz dotyczących analityki portfela, planowania i finansowania inwestycji,
- zagospodarowywanie obszarów poprzemysłowych poprzez opracowywanie odpowiednich planów oraz finansowanie projektów realizacyjnych,
- oferowanie powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej za cenę niższą od ceny rynkowej,
- udzielanie pożyczek nowo powstającym podmiotom gospodarczym tworzącym miejsca pracy,
- prowadzenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów podmiotów gospodarczych,

[13] Ciekawy przypadek reprezentuje przy tym Izba Przemysłowo-Handlowa. Powstała ona z połączenia Małopolskiej Izby Gospodarczej (założonej 21.09.1989) oraz Krakowskiej Izby Przemysłowo-Handlowej (powstałej 11.12.1989). Powstanie tych instytucji było przykładem na wykorzystanie przez środowiska przedsiębiorców sprzyjającego klimatu dla podejmowania nowych inicjatyw w zakresie tworzenia instytucji do reprezentacji interesów środowiska. Prezesi tych izb (odpowiednio: Andrzej Olesiak i Edward Nowak) inspirowani opiniami samych przedsiębiorców po kilkunastu miesiącach funkcjonowania dualnej reprezentacji środowiska przedsiębiorców zdecydowali, że rozbitcie to jest niewygodne, a w niektórych przypadkach wręcz niebezpieczne dla interesów przedsiębiorców. W 1992 roku formalnie doszło do zjednoczenia i powstała Izba Przemysłowo-Handlowa. IPH nawiązuje wyraźnie do tradycji Krakowskiej Izby Przemysłowej powstałej w 1850 roku.

[14] KTP wydaje się być – co będzie wykazywane w dalszej części – organizacją zamierającą i trudno jest określić liczbę członków.

- przeprowadzanie egzaminów czeladniczych we wszystkich zawodach rzemieślniczych,
- lobbying.

Bardziej wyczerpujący opis działalności badanych OWB będzie przedstawiony w dalszej części opracowania.

### 3.2. Geneza OWB

**3.2.1.** Badane OWB powstawały z różnym co do siły i zakresu udziałem władz lokalnych, wojewódzkich i centralnych. Obrazuje to tabela 4.

Tabela 4. Deklarowana przez ośrodki pomoc uzyskiwana w procesie ich tworzenia

|       | Urząd Miasta | Prezydent Miasta | Wojewoda/Urząd Wojewódzki | Ministerstwa | Agencje i fundacje ogólnokrajowe | Instytucje zagraniczne | Inne              |
|-------|--------------|------------------|---------------------------|--------------|----------------------------------|------------------------|-------------------|
| IPH   | x            | x                |                           |              |                                  |                        |                   |
| FPGRK |              | x                | x                         | x            | x                                | x                      |                   |
| ARRK  |              |                  | x                         |              | x                                |                        |                   |
| FPB   |              | x                | x                         |              | x                                | x                      | UJ, AGH, AE       |
| KKK   | x            |                  | x                         |              |                                  |                        |                   |
| IR    |              |                  |                           |              |                                  |                        |                   |
| KTP   | x            |                  |                           |              |                                  | x                      | Mirosław Dzielski |

W powstaniu odrodzonej IPH oraz KKK brał aktywny udział Urząd Miasta Krakowa. Zaangażowanie to wynikało w części z reprezentacji politycznej we władzach miasta (ugrupowania wywodzące się z "Solidarności", Unii Demokratycznej) oraz osobistych znajomości liderów gospodarczych i politycznych. W przypadku KTP *spiritus movens* całego przedsięwzięcia był Mirosław Dzielski, który korzystał z pomocy UM oraz instytucji zagranicznych. M. Dzielski był wyróżniającą się postacią życia kulturalnego i gospodarczego Krakowa (pracownik naukowy UJ, lider liberałów krakowskich, osobowość znana nie tylko w środowisku krakowskim i nie tylko w Polsce). Po jego śmierci KTP wyraźnie straciło na impecie i przestawało z wolna odgrywać rolę liczącego się ośrodka liberalnej myśli gospodarczej i kuźni pomysłów. W pracach KTP oprócz Dzielskiego brał również udział Tadeusz Syryjczyk (obecnie Minister Transportu).

FPGRK podkreśla wsparcie ze strony Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej oraz Ministerstwa Rolnictwa, zaś FPB ze strony uczelni krakowskich: Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Górniczo-Hutniczej oraz Akademii Ekonomicznej. Wsparcie FPB przez uczelnie krakowskie polegało głównie na wyznaczeniu przez te uczelnie ze swojego grona osób (doświadczonych profesorów i badaczy) do wspierania FPB.

**3.2.2.** Personel OWB tworzony był z przedstawicieli rozmaitych profesji. W przypadku IPH pracownicy pochodzili ze składu jednoczących się izb (Małopolskiej Izby

Gospodarczej i Krakowskiej Izby Przemysłowo-Handlowej) poszerzonego o pracowników z naboru. Nabór był otwarty (m.in. wykorzystywano ogłoszenia prasowe), ale rozmówcy nie ukrywali, iż przy podejmowaniu ostatecznej decyzji o zatrudnieniu dużą rolę odgrywały konsultacje w gronie znajomych i rekomendacje osób cieszących się zaufaniem poszczególnych środowisk. FPGRK dokonywała naboru pracowników zwracając uwagę przede wszystkim na dyspozycyjność i ambicje zawodowe, stwarzając następnie warunki do doskonalenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji. W przypadku KKK i IR zatrudniane osoby pochodziły również z naboru. FPB (w największym sto-

pieniu), KTP oraz częściowo ARRK rekrutowały swoich pracowników głównie spośród pracowników naukowych krakowskich uczelni.

Podobnie jak w przypadku IPH, również w procesie naboru do KKK, IR, FPB oraz ARRK opinie środowiskowe miały wpływ na decyzje o zatrudnieniu.

W procesie przyjmowania pracowników do pracy nie prowadzono dokumentacji z rozmów kwalifikacyjnych (tam, gdzie się one odbywały) z kandydatami i nie jest możliwe zbadanie, jakie motywy nimi kierowały przy staraniu się o pracę. Rozmowy z pracownikami ukazały, że przy pytaniu o motywy podjęcia pracy w OWB najczęściej wskazywano na nierutynowy charakter czynności, kontakty z ludźmi, coraz to nowe zadania. Chociaż w znakomitej większości pracownicy badanych ośrodków legitymują się wyższym wykształceniem (kierunki ekonomiczne, prawo, kierunki techniczne), to badane ośrodki podjęły działania zmierzające do uzupełnienia wiedzy i kwalifikacji pracowników – były one jednak nieskoordynowane i często uzależnione od zdobycia grantu, czy realizowania określonego projektu (koszty szkolenia pokrywano z projektu).

Interesujące jest porównanie struktury wiekowej pracowników poszczególnych ośrodków. Niektóre z nich (IPH, KKK, IR) posiadają większość kadry z przedziału wieku: 40–55 lat, podczas gdy inne (ARRK, FPB) dysponują pracownikami przede wszystkim z przedziału 25–40 lat. W przypadku FPGRK nie da się wyznaczyć wyraźnej prawidłowości w tym zakresie.

Można zatem uogólnić i powiedzieć, że średnia wieku pracowników w organizacjach członkowskich jest wyższa, aniżeli w organizacjach nieczłonkowskich.

Ta konstatacja może być połączona z obserwacją wskazującą na istotne dysproporcje w wielkości zatrudnienia w organizacjach członkowskich (relatywnie duża liczba zatrudnionych na etatach) i nieczłonkowskich.

Fragmentaryczne informacje dotyczące zmian wielkości zatrudnienia w czasie w poszczególnych ośrodkach nie dają podstaw do formułowania daleko idących wniosków czy uogólnień.

**3.2.3.** Spośród barier na jakie napotymano w trakcie tworzenia ośrodków, na czoło wysuwa się bariera legislacyjna i finansowa (IPH, KKK, FPGRK, FPB). Bariera legislacyjna sprowadzała się do rozbudowanej (a przez to uciążliwej) procedury związanej z samym procesem tworzenia ośrodków (duża liczba wymaganych dokumentów, długi czas potrzebny na weryfikację dokumentów, długi czas oczekiwania na ostateczne decyzje odpowiednich organów). FPGRK podkreślała trudności w pozyskaniu środków od instytucji, które tworzyły fundację i zgromadzenia odpowiedniej wielkości wkładu własnego. Rejestracja KTP była odkładana w czasie z przyczyn politycznych i wykorzystywane tu były wszelkie możliwe kruczki prawne. W przypadku IPH notowano pewne opory i trudności związane z łączeniem dwóch instytucji (opór przeciw zmianom, indywidualne ambicje reprezentowane przez część pracowników), ale determinacja kierownictwa łączących się organizacji oraz stanowisko środowiska przedsiębiorców sprawiły, że opory te zostały przełamane. IR nie raportowała wystąpienia szczególnych barier przy tworzeniu tej instytucji.

Barierę prawną i finansową, na jakie napotykały badane OWB w fazie ich tworzenia zdają się z upływem czasu w ujęciu relatywnym nieco tracić na ostrości. O ile jednak rozmówcy na ogół zgadzają się z opinią o zmniejszaniu się bariery prawnej, o tyle bariera finansowa oceniana jest za wciąż dokuczliwą i nie notuje się tu znaczącej poprawy.

### 3.3. Współpraca z innymi organizacjami

**3.3.1.** Stosunki z organizacjami, przy których funkcjonują OWB, czyli w praktyce: FPGRK, ARRK SA, FPB oceniane są pozytywnie. Nie dochodzi do sporów o środki czy zakresy kompetencji. Podobnie pozytywna jest ocena stosunków OWB z władzami lokalnymi i wojewódzkimi (Wojewódzki Urząd Pracy, Krakowska Agencja Rozwoju Turystyki) oraz z innymi wyspecjalizowanymi organizacjami (np. Krakowska Izba Rolnicza), czy administracją rządową (Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej). Zdarzają się jednak głosy krytyki w odniesieniu do niektórych wyspecjalizowanych agend (np. Fundacji na rzecz Nauki Polskiej –

FPB). Jądem krytyki wobec FNP są procedury stosowane przez tę instytucję. Informacje o możliwościach ubiegania się o granty docierają do zainteresowanych z dużym opóźnieniem, co powoduje, że pojawiają się duże spiętrzenia prac (konieczność dotrzymania terminu składania wniosków). Krytycznie oceniana jest też sprawność organizacyjna przy rozpatrywaniu samych wniosków (opóźnienia w podejmowaniu decyzji).

Zwraca uwagę fakt, że większość badanych OWB aktywnie współpracuje z zagranicznymi organizacjami, niekoniecznie siostrzanymi.

**3.3.2.** Ocena współpracy z innymi ośrodkami realizującymi podobne bądź tożsame funkcje jest trudna do jednoznacznej interpretacji. Powszechnie deklarowana jest bowiem pozytywna ocena wzajemnych stosunków. To sugerowałoby, że powszechnie mamy do czynienia z postawami kooperacji czy współpracy, co z kolei nie zawsze znajduje potwierdzenie w faktach. Istnieją pewne dowody współpracy. Na przykład FPB, a ściślej jego Centrum Transferu Technologii (CTT) współpracuje z FPGRK i Inkubatorem Przedsiębiorczości w zakresie transferu technologii i doradztwa. CTT rekomenduje firmy do Inkubatora Przedsiębiorczości działającego przy FPGRK. CTT współpracuje też z ARRK SA w zakresie organizacji seminariów na temat komercjalizacji nauki i transferu technologii. Deklaracja o współpracy z innym ośrodkiem zgłaszana przez jednego partnera nie jest czasem potwierdzana przez ten wymieniony ośrodek. Podczas przeprowadzania rozmów dawało się niejednokrotnie poznać, że istnieje pewna rezerwa w stosunku do innych ośrodków realizujących podobne funkcje. Z drugiej jednak strony, niektóre ośrodki powiązane są między sobą kapitałowo: na przykład FPGRK, IPH, IR oraz KKK są akcjonariuszami ARRK SA. Wydaje się natomiast, że intensywna współpraca występuje na linii: instytucje niekonkurencyjne (w tym przede wszystkim instytucje siostrzane: izby rzemieślnicze w innych miastach i państwach) – ośrodki wspierania biznesu.

### 3.4. Opis działalności/aktywności

#### 3.4.1. Adresaci ofert

Oferty w zakresie doradztwa, informacji i szkoleń kierowane są do członków (gdy mowa o Izbach i Kongregacji) i wszystkich chętnych (tabela 5).

#### 3.4.2. Przedmiot ofert

Na oferty kierowane przez badane OWB składają się trzy wyróżnione w definicji OWB, przywoływanej na wstępie, rodzaje aktywności: doradztwo, informacja i szkolenia, jak również inne formy takie jak: promocja, pomoc w komercjalizacji innowacji, pomoc w sporządzaniu oraz legalizacji dokumentów oraz inne formy.

Tabela 5. Podział ofert ze względu na podmioty, do których są one adresowane

| Institucje  | Adresaci Ofert   |
|---|--|
| Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie                | zrzeszone w Izbie podmioty gospodarcze<br>inne usługi - podmioty niezrzeszone (MŚP)      |
| Fundacja Progress and Business                      | wszystkie zainteresowane podmioty gospodarcze  |
| Fundacja Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego | wszystkie zainteresowane podmioty gospodarcze  |
| Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego SA             | wszystkie zainteresowane podmioty gospodarcze należące do sektora MŚP                    |
| Izba Rzemieśnicza w Krakowie                        | zrzeszone w Izbie podmioty gospodarcze<br>inne usługi - podmioty niezrzeszone (MŚP)      |
| Krakowska Kongregacja Kupiecka                      | zrzeszone w Kongregacji podm. gospod. (MŚP)<br>inne usługi - podmioty niezrzeszone (MŚP) |
| Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe                  | wszystkie zainteresowane podmioty  |

### 3.4.2.1. Doradztwo

Większość spośród badanych firm oferuje swoim klientom doradztwo związane z szeroko pojętym obrotem gospodarczym. Tabela 6 przedstawia rodzaje oferowanych porad. Należy zaznaczyć, iż zwykle dotyczą one podobnych

rodzaju porady dotyczące prawa, marketingu, podatków, inwestycji i innych zagadnień związanych z prowadzeniem firmy. Zaznaczyć jednak należy, że porady te dotyczą jedynie bardzo ogólnych zagadnień. Kwalifikacje osób je udzielających są na niższym poziomie niż w przypadku spec-

Tabela 6. Oferowane rodzaje usług w zakresie doradztwa

| Rodzaje doradztwa                                       | IPH | FPGRK | FPB | ARRK | IR  | KTP | KKK |
|---|-----|-------|-----|------|-----|-----|-----|
| Rozpoczęcie i prowadzenie działalności gospod. w Polsce | tak | tak   | tak | tak  | tak | tak | tak |
| Współpraca z firmami zagranicznymi                      | tak | tak   |     | tak  |     | tak |     |
| Pozyskanie kapitału                                     |     |       |     | tak  |     |     |     |
| Prawo   | tak |       | tak | tak  |     |     | tak |
| Podatki   |     |       |     | tak  | tak |     | tak |
| Finanse   |     |       |     | tak  |     | tak |     |
| Marketing   | tak | tak   |     |      |     |     | tak |
| Zarządzanie   |     |       | tak |      |     |     |     |
| Księgowość  |     |       |     | tak  | tak |     | tak |
| Inne  |     |       | tak |      | tak |     |     |

zagadnień co oferowane informacje. Dotyczą one jednak konkretnych problemów, które stoją przed firmami w obrocie gospodarczym. Wymagają lepszej znajomości przedmiotu i większych kwalifikacji osób je udzielających.

Porady udzielane przedsiębiorstwom zostały podzielone wg przedmiotu, którego dotyczą. Pewnym odstępstwem od tego jest pierwsze kryterium podziału tj. doradztwo w zakresie rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej w kraju. Na usługę tę składają się bowiem różnego

rodzaju doradztwa udzielanego przez wysoko wykwalifikowanych w danej dziedzinie fachowców. Specjalistyczne porady zostały wyszczególnione osobno.

Doradztwo w zakresie współpracy z firmami zagranicznymi dotyczy porad co do przygotowania ofert, dokumentów wymaganych w ramach wymiany międzynarodowej, negocjacji z firmami zagranicznymi, itp.

W ramach doradztwa w zakresie pozyskania kapitału instytucje pomagają rozwiązać problemy dotyczące wyboru

konkretnej oferty bankowej, rodzaju kredytu oraz leasingu.

W zakresie porad dotyczących prawa, podatków, marketingu, zarządzania i księgowości otrzymać można specjalistyczne porady w ramach każdej z dziedzin. Są one świadczone przez wysoko wykwalifikowanych fachowców.

Jako "inne" rodzaje doradztwa w przypadku Izby Rzemieślniczej należy rozumieć specjalistyczne porady techniczne. Izba Rzemieślnicza jako jedyna oferuje tego rodzaju usługi.

Najczęściej oferowane porady dotyczą rozpoczęcia i zasad prowadzenia działalności gospodarczej, a następnie porady dotyczące współpracy z firmami zagranicznymi. W dalszej kolejności plasują się usługi doradcze dotyczące pozyskiwania kapitału, doradztwo prawne, podatkowe, marketingowe i księgowość. Do najrzadziej oferowanego doradztwa należą usługi w zakresie porad finansowych oraz technicznych. FPB oferuje doradztwo w zakresie praw własności intelektualnej, patentów, licencji itp.

#### 3.4.2.2. Informacje

Przegląd ofert informacyjnych udzielanych przez badane instytucje przedstawia tabela 4. Została ona opracowana na podstawie raportów z działalności poszczególnych instytucji oraz ofert realizowanych usług. Należy jednak zwrócić uwagę, że wiele instytucji deklarując udzielanie informacji w ramach poszczególnych dziedzin nie posiada własnych baz danych, a jedynie pośredniczy w uzyskaniu informacji z innych instytucji. Często powoduje to konieczność wydłużania czasu potrzebnego na uzyskanie informacji oraz ich niekompletność.

Rodzaje udzielanych informacji zostały podzielone według grup tematycznych.

**Prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce** – informacje te dotyczą finansowych, prawnych, podatkowych i gospodarczych uwarunkowań dotyczących zasad i wymogów funkcjonowania przedsiębiorstw w kraju. Są adresowane zarówno dla firm polskich, jak i zagranicznych. Z informacji tego rodzaju często również korzystają osoby dopiero zamierzające rozpocząć działalność gospodarczą. Informacje tego rodzaju nie wymagają korzystania ze specjalistycznych baz danych, a jedynie fachowej wiedzy osób ich udzielających. Często stoją one na pograniczu usług doradczych i konsultacyjnych.

**Baza danych o podmiotach gospodarczych** – do grupy tej zostały zaliczone instytucje udzielające informacji o podmiotach gospodarczych. Należy zwrócić jednak uwagę na duże zróżnicowanie jakości tych usług w ramach poszczególnych instytucji. Większość z nich ogranicza się bowiem do korzystania z ogólnie dostępnych informatorów w postaci np. Panoramy Firm oraz spisu obsługiwanych członków i klientów. Na wyróżnienie zasługuje oferta Izby Przemysłowo Handlowej, która korzysta z komputerowej bazy danych sieci InfoData®.

**Źródła finansowania** – informacje te dotyczą możliwości pozyskania kapitału zarówno z instytucji bankowych, jak i pozabankowych. Oferta Euro Info (przy IPH) dotyczy na przykład informacji na temat środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej w ramach programu PHARE.

Tabela 7. Działalność informacyjna badanych ośrodków

| Rodzaje informacji                                | IPH | FPGRK | KTP | FPB | ARRK | IR  | KKK |
|---|-----|-------|-----|-----|------|-----|-----|
| Zasady prowadzenie działalności gospodarczej      | tak | tak   | tak | tak | tak  | tak | tak |
| Baza danych o podmiotach gospodarczych            | tak |       |     | tak | tak  | tak | tak |
| Źródła finansowania                               |     |       |     |     | tak  |     | tak |
| Targi w Polsce                                    | tak |       |     |     | tak  |     | tak |
| Targi w innych krajach                            | tak |       |     |     |      |     | tak |
| Publiczne przetargi                               | tak |       |     |     |      |     |     |
| Cła i przepisy importowo - eksp. w Polsce         | tak |       |     |     | tak  |     |     |
| Cła i przepisy importowo - eksp. w innych krajach |     |       |     |     |      |     |     |
| Zasady współpracy gosp. z innymi krajami          | tak |       | tak |     | tak  |     |     |
| Oferty współpracy z firmami polskimi              | tak | tak   |     | tak | tak  |     | tak |
| Oferty współpracy z firmami z innych krajów       |     |       | tak | tak |      |     |     |
| Zagraniczne normy i standardy jakości             | tak |       |     |     |      |     |     |

**Informacje dotyczące targów w Polsce i w innych krajach** – dotyczą organizowanych imprez wystawienniczo-targowych. W przypadku targów zagranicznych oferta Polsko-Holenderskiego Ośrodka Informacji Gospodarczej (przy IPH) dotyczy imprez organizowanych w Holandii.

**Publiczne przetargi** – informacje o mających się odbyć publicznych przetargach oferuje tylko Izba Przemysłowo-Handlowa. Odnoszą się one do województwa krakowskiego.

**Cła i przepisy importowo – eksportowe w Polsce i w innych krajach** – odnoszą się do informacji dotyczącej uwarunkowań prawno-podatkowych towarzyszących wymianie handlowej w Polsce i za granicą. Podobnie, jak w przypadku targów, oferta Polsko-Holenderskiego Ośrodka Informacji Gospodarczej dotyczy Holandii.

**W zakresie informacji o zasadach współpracy gospodarczej z innymi krajami** udzielane są ogólne informacje dotyczące zasad prowadzenia międzynarodowej wymiany handlowej, umów, potencjalnych zagrożeń itp.

**Oferty współpracy z firmami polskimi** – informacje te odnoszą się do podmiotów poszukujących partnerów handlowych, kooperantów, firm zamierzających utworzyć spółki joint venture, itp. W większości przypadków opierają się one na bazach danych.

**Oferty współpracy z firmami z innych krajów** – odnoszą się do podmiotów zagranicznych poszukujących partnerów handlowych, kooperantów, firm zamierzających utworzyć spółki joint venture. Ich przygotowanie stoi na wyższym poziomie niż oferty firm polskich.

**Zagraniczne normy i standardy jakości** – w przypadku Izby Przemysłowo-Handlowej i Euro Info informacje te dotyczą norm i standardów jakości przyjętych w Unii Europejskiej. Chodzi tutaj głównie o normy jakości ISO 9000 oraz znak CE.

Do najczęściej oferowanych usług informacyjnych należą informacje dotyczące zasad prowadzenia działalności gospodarczej oraz udzielanie informacji z baz danych o podmiotach gospodarczych, informacje dotyczące zasad współpracy z innymi krajami oraz oferty współpracy z firmami polskimi.

W dalszej kolejności plasują się oferty informacji dotyczących źródeł finansowania, targów zagranicznych oraz informacje o ofertach współpracy z firmami zagranicznymi. Po nich następują oferty informacyjne o targach w Polsce, cłach i przepisach importowo-eksportowych w innych krajach oraz informacje dotyczące zagranicznych norm i standardów jakości. Do najrzadziej oferowanych usług informacyjnych należą informacje dotyczące cel i przepisów importowo-eksportowych w Polsce oraz informacje o publicznych przetargach.

#### 3.4.2.3. Szkolenia

Szkolenia organizowane są w oparciu o bieżące potrzeby przedsiębiorstw zarówno sektora prywatnego, jak i państwowego.

Najczęściej dotyczą one:

- zasad prowadzenia działalności gospodarczej,
- zagadnień rozwoju przedsiębiorstwa,
- zarządzania firmą,
- marketingu w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz promocji,
- zarządzania strategicznego,
- finansów, rachunkowości, księgowości,
- podstawowych zasad handlu zagranicznego,
- prawnych aspektów obrotu z zagranicą,
- programów pomocowych dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- podatków,
- obsługi komputera.

Niektóre instytucje oferują również bardziej specjalistyczne szkolenia o charakterze technicznym. Przykładem jest Izba Przemysłowo-Handlowa, która organizuje szkolenia dotyczące nowoczesnych technologii, obsługi i zastosowania komputerów oraz higieny pracy w małych przedsiębiorstwach.

Wyróżniającą się ofertą są wysoko wyspecjalizowane szkolenia dla kadry zarządzającej organizowane przez Fundację Progress and Business. Dotyczą one między innymi organizacji rynków terminowych, inwestycji kapitałowych, ryzyka finansowego itp. W tym wypadku są one skierowane do przedstawicieli przedsiębiorstw co najmniej średniej wielkości. Inżynieria finansowa i instrumenty finansowe stanowią przedmiot specjalizacji szkoleniowej FPB.

Na uwagę zasługuje również strategia szkoleniowo-doradczo-informacyjna Fundacji Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego. Przedmiotem szczególnego zainteresowania FPGRK jest środowisko wiejskie. W ofercie szkoleniowej możemy więc znaleźć kursy nt. Przedsiębiorczości na wsi, BHP dla rolników, zasad standaryzacji produktów rolnych pod względem wymagań UE, integracji rolnictwa ze strukturami UE, czy wreszcie marketingu grupowego.

We wszystkich instytucjach dobór kadry prowadzącej szkolenia odbywa się stosownie do potrzeb. Instytucje wykorzystują najczęściej wykładowców z Akademii Ekonomicznej, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Górniczo-Hutniczej oraz osoby bezpośrednio związane ze światem biznesu. Zapewnia to odpowiedni poziom jakości szkoleń. Fundacja Progress and Business organizuje szkolenia z udziałem wykładowców z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz Uniwersytetu St. Gallen.

Należy również wspomnieć, iż Centrum Wspierania Biznesu w swojej działalności szkoleniowej wykorzystало przekaz satelitarny. W okresie od września do grudnia 1995 roku tą drogą wyemitowanych zostało 10 audycji/kursów. Organizacja tych kursów przewidywała ograniczony interaktywny udział słuchaczy. Niedostatek środków na sfinansowanie całego projektu odbił się niekorzystnie na jego jakości i z czasem doprowadził do jego zaniechania.

### 3.4.2.4. Promocja

Wyróżnione w definicji OWB trzy rodzaje działalności podstawowej: doradztwo, informacja i szkolenia nie wyczerpują palet ofert kierowanych do zainteresowanych podmiotów. Niektóre ośrodki oferują usługi związane z promocją. Ich przykładową listę zawiera tabela 8.

Tabela 8. Rodzaje oferowanych usług związanych z promocją

| Rodzaje usługi   | IPH | FPGRK | ARRK | FPB | KKK |
|--|-----|-------|------|-----|-----|
| Organizacja wystaw i targów                                | tak |       |      |     |     |
| Organizowanie spotkań przedsiębiorców                      | tak | tak   | tak  |     | tak |
| Organizacja wyjazdów na targi zagraniczne                  | tak |       | tak  |     |     |
| Organizacja pobytu zagranicznych misji gospodarczych       | tak |       | tak  |     |     |
| Organizacja wyjazdu polskich misji gospodarczych zagranicę | tak |       | tak  |     |     |
| Publikowanie biuletynów i wydawnictw informacyjnych        | tak | tak   | tak  | tak | tak |
| Organizowanie akcji promocyjnych w mediach                 | tak |       |      |     |     |

Organizowanie akcji promocyjnych w mediach deklaruje tylko jedna instytucja.

### 3.4.2.5. Sporządzanie oraz legalizacja dokumentów

Usługi związane z przygotowaniem i legalizowaniem dokumentów realizowane są przez trzy badane instytucje (tabela 9).

Tabela 9. Rodzaje oferowanych usług związanych z przygotowaniem oraz legalizacją dokumentów

| Rodzaje usługi   | IPH | FPGRK | FPB | ARRK |
|--|-----|-------|-----|------|
| Sporządzanie biznesplanów                                      |     |       | tak | tak  |
| Sporządzanie wniosków kredytowych                              |     |       |     | tak  |
| Sporządzanie umów  | tak | tak   |     | tak  |
| Sporządzanie ofert   | tak | tak   |     | tak  |
| Sprzedaż druków potrzebnych w obrocie gospodarczym z zagranicą | tak |       |     |      |
| Legalizacja dokumentów handlowych                              | tak |       |     |      |

Pośród badanych instytucji tylko jedna oferuje organizację wystaw i targów. Większość instytucji oferuje organizację spotkań przedsiębiorców. Zwykle sprowadza się to jednak do spotkań członków zrzeszeń bądź przedstawicieli firm uczestniczących np. w szkoleniach.

Organizowanie wyjazdów na targi zagraniczne dotyczy zarówno organizacji wyjazdu "od podstaw" (Izba Przemysłowo-Handlowa), jak i pośrednictwo i pomoc w formalnościach związanych z uczestnictwem (Centrum Wspierania Biznesu).

Tylko dwie instytucje zajmują się organizacją pobytu zagranicznych misji gospodarczych oraz organizacją wyjazdu polskich misji gospodarczych za granicę. Podczas misji przedstawiciele przedsiębiorstw mają możliwość nawiązania współpracy gospodarczej oraz uzyskania informacji na temat możliwości inwestowania.

Większość instytucji zajmuje się publikacją biuletynów i wydawnictw informacyjnych promujących przedsiębiorstwa. Mają one bardzo zróżnicowany poziom edytorski i merytoryczny.

Sporządzanie biznesplanów jest niezbędną czynnością w momencie ubiegania się o zewnętrzne środki finansowe zarówno z instytucji bankowych – w postaci kredytów, jak i z instytucji pozabankowych – np. różnego rodzaju funduszy. W momencie ubiegania się o kredyt bankowy istnieje również potrzeba sporządzenia wniosku kredytowego. Sporządzaniem tego rodzaju dokumentów zajmują się trzy instytucje.

Jedna instytucja (Izba Przemysłowo-Handlowa) oferuje również sprzedaż druków potrzebnych w obrocie gospodarczym oraz legalizację dokumentów handlowych.

### 3.4.2.6. Inne

Obok wyżej wymienionych usług, badane OWB oferują jeszcze inne usługi.

Izba Przemysłowo-Handlowa:

- wdrażanie postępowania mediacyjnego i honorowego w sporach gospodarczych,
- Krakowska Szkoła Handlowa będąca placówką oświatową IPH działającą od 1991 roku prowadzi: Studium



Menedżerskie (program na dwa lata i obejmuje 13 bloków wykładowych), kursy dla agentów celnych i specjalistów obsługi celnej w przedsiębiorstwach oraz szkolenia na temat: "Systemy wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem – wdrażanie systemu rachunkowości zarządczej" (te ostatnie od 1997 roku).

Regionalne Centrum Korespondencyjne Euro Info (afiliowane przy IPH):

- pomoc w znalezieniu partnerów gospodarczych za pośrednictwem punktów Euro Info zlokalizowanych w całej Europie.

Fundacja Progress and Business:

- wykonywanie ekspertyz dotyczących analityki portfela, planowania i finansowania inwestycji,

- opiniowanie wniosków innowacyjnych przeznaczonych do komercjalizacji z wykorzystaniem specjalnego funduszu Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej – istnieje możliwość uzyskania dotacji do 100 000 złotych dla projektu oraz pomocy zwrotnej do wysokości 400 000 ECU, która ma na ogół formę wkładu finansowego FNP do powoływanej wspólnie spółki.

Fundacja Promocji Gospodarczej Regionu Krakowskiego:

- zagospodarowywanie obszarów przemysłowych poprzez opracowywanie odpowiednich planów oraz finansowanie projektów realizacyjnych,

- udzielanie pożyczek nowo powstającym podmiotom gospodarczym tworzącym miejsca pracy,

- pomoc w przygotowywaniu planów strategicznego rozwoju gminy,

- wynajem samochodu osobowego,

- wynajem sprzętu budowlanego i ogrodniczego,

- wynajem linii technologicznej do cięcia blach.

Izba Rzemieślnicza:

- prowadzenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów podmiotów gospodarczych,

- przeprowadzanie egzaminów czeladniczych we wszystkich zawodach rzemieślniczych.

Krakowska Kongregacja Kupiecka:

- lobbing.

Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego SA:

- pomoc w przygotowywaniu planów strategicznego rozwoju gminy,

- informacje na temat ofert na rynku nieruchomości i inwestycyjnym (wydawnictwo: "Małopolski Rynek Inwestycyjny").

#### 3.4.2.7. Inkubator Przedsiębiorczości

Na koniec należy jeszcze wspomnieć o istnieniu inkubatora przedsiębiorczości działającego przy FPGRK. Inkubator Przedsiębiorczości przy FPGRK, zlokalizowany w

sąsiedztwie Huty im. T. Sędzimir, rozpoczął działalność 1 czerwca 1993 roku. Powstanie inkubatora miało wzbogacić i uzupełnić ofertę FPGRK [15]. Inicjatorami przedsięwzięcia było kierownictwo Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa będące fundatorami (w liczbie szesnastu) oraz osoby prywatne. W tworzeniu inkubatora nie bez znaczenia było również to, iż pojawiła się możliwość pozyskania odpowiednich pomieszczeń w tym samym budynku, w którym usytuowana jest FPGRK. W tle decyzji pojawiała się również troska o losy niektórych zakładów wchodzących w skład kombinatu Huta im. T. Sędzimir. Już na początku lat 90. było wiadomym, że kombinat podlegać będzie procesom restrukturyzacji, a ta oznaczać może utratę miejsc pracy. Utworzenie inkubatora zlokalizowanego w najbliższym sąsiedztwie kombinatu miało stanowić przykład działań wyprzedzających, przygotowujących do podjęcia nowych zadań. Analiza działalności inkubatora przy FPGRK nie daje jednak podstaw do twierdzenia, że inkubator działa przede wszystkim na potrzeby restrukturyzowanego kombinatu Huta im. T. Sędzimir. Jest jednak faktem, iż w 1998 roku na około 170 osób zatrudnionych w 36 firmach skupionych w inkubatorze, około 40% stanowili byli bezrobotni. Zadaniem inkubatora jest:

- dostarczanie małym i średnim firmom odpowiedniej do ich potrzeb powierzchni przeznaczonej na działalność gospodarczą na preferencyjnych warunkach najmu na okres 2 lat oraz

- bezpośredni dostęp do pełnego zakresu usług biurowych (recepja telefoniczna, fax, obsługa sekretarsko-biurowa, komputerowa edycja tekstu, usługi kserograficzne, spedycja poczty, obsługa konferencji i spotkań, tłumaczenia) po cenach konkurencyjnych.

Inne formy pomocy użytkownikom Inkubatora to:

- udział w targach i wystawach po preferencyjnych cenach,

- nawiązywanie kontaktów handlowych z firmami zainteresowanymi współpracą (w tym zagranicznych),

- wydawanie Biuletynu Informacyjnego Inkubatora.

Od Inkubatora Przedsiębiorczości przy FPGRK należy odróżnić Progress and Business Incubator sp. z o.o., której właścicielem jest FPB. Pomimo użycia w nazwie słowa inkubator, spółka nie realizuje funkcji tożsamych z funkcjami Inkubatora Przedsiębiorczości przy FPGRK.

Progress and Business Incubator sp. z o.o. została wpisana do rejestru handlowego w maju 1992 roku. Zakres usług oferowanych przez firmę obejmuje:

- wspomaganie udziału małych i średnich przedsiębiorstw w programie INCOME Fundacji na rzecz Nauki Polskiej,

---

[15] Dzięki powstaniu inkubatora FPGRK może zaoferować kompleksową pomoc: poczynawszy od konsultacji i pomocy w fazie pomysłu/koncepcji na działalność gospodarczą, poprzez pomoc w uzyskaniu kredytu na prowadzenie działalności, aż do wynajmu pomieszczeń dla firmy i pomocy w organizowaniu obsługi administracyjno-biurowej firmy.

- przeprowadzanie audytów technologicznych wybranych firm w zakresie transferu technologii oraz szkolenie personelu,
- doradztwo z zakresu nowych technologii dla firm informatycznych,
- organizacja internetowej bazy danych firm regionu krakowskiego,
- szkolenia z zakresu prawa patentowego i autorskiego,
- pomoc w tworzeniu i uruchomieniu nowych firm realizujących procesy transferu technologii, w tym:
  - przygotowanie studiów wykonalności,
  - przygotowanie biznes planów,
  - doradztwo w zakresie jakości i weryfikacji,
  - doradztwo w zakresie praw własności intelektualnej, patentów, licencji,
  - doradztwo w zakresie zarządzania,
  - doradztwo prawno-gospodarcze.

Do roku 1998 Progress and Business Incubator sp. z o.o. wypromował 5 firm wysokiej technologii, zrealizował szereg projektów doradczych i wdrożeniowych oraz zorganizował wiele szkoleń i konferencji na temat transferu technologii i przedsiębiorczości. Progress and Business Incubator sp. z o.o. jest akredytowany w KSU MŚP.

**3.4.3.** Badane OWB prowadzą działania marketingowe na ograniczoną skalę, co jest determinowane wielkością pozostających do dyspozycji OWB środków. Wykorzystuje się tradycyjne techniki i media (reklama prasowa, żółte strony w książkach telefonicznych, mini-prospekty, tablice informacyjne, z rzadka reklama telewizyjna – tylko przy okazji relacjonowania imprez i wydarzeń, w których zaangażowane były poszczególne ośrodki). Warto jednak podkreślić, iż niektóre (jak na przykład ARRK SA oraz FPB) posiadają swoje strony www, a FPGRK jest zaawansowana w tworzenie tego medium.

Oceniając strategię marketingową badanych OWB można przyjąć, że to raczej klienci poszukują OWB, a nie odwrotnie. Sytuacja będzie się jednak zmieniać na rzecz przyjęcia przez OWB bardziej aktywnej postawy w poszukiwaniu klientów. Łączy się to z dającym się uchwycić trendem do stopniowej rezygnacji OWB z działalności statutowej oferowanej gratis. Wskutek wyczerpania się możliwości finansowania działalności podstawowej z grantów i dotacji (głównie z zagranicy), OWB w coraz większym zakresie orientują się na usługi oferowane odpłatnie firmom dużym i średnim (nieruchomości, różne analizy rynku finansowego, inżynieria finansowa, zaawansowane technologie). Rynek usług dla MŚP nie jest badany w stopniu wystarczającym. Nie są podejmowane zorganizowane, zaplanowane i zapreliminowane działania zmierzające do poznania potrzeb MŚP i przedsiębiorców. Nie znaczy to, że nie podejmuje się żadnych akcji. Powszechnie na przykład wprowadza się do ankiet oceniających przebieg szkolenia pytania o tematy i zagadnienia, które powinny być przedmiotem szkolenia, i w których

respondent chciałby uczestniczyć. Ankietowane OWB podkreślają w swoich wypowiedziach, że postawy klientów OWB można określić jako zbliżone do roszczeniowych, a ich oczekiwania dotyczą najczęściej pomocy finansowej. Jest przy tym znamienne, że nie notuje się tu różnicy między organizacjami członkowskimi i nieczłonkowskimi. Nie można więc postaw roszczeniowych łączyć z hipotezą, że członkowie płacąc składki na utrzymanie organizacji będą częściej i głośniej żądać w zamian określonych świadczeń i form pomocy ze strony OWB, ani też z przekonaniem, że to brak partycypacji finansowej podmiotu zainteresowanego otrzymaniem pomocy w utrzymanie organizacji będzie skłaniał do akceleracji żądań.

### 3.5. Ocena działalności

**3.5.1.** Badane OWB z różnym poziomem szczegółowości raportowały efekty swojej działalności. Niektóre z ośrodków (IR) nie prowadzą w tej mierze żadnej statystyki.

IPH w 1997 roku (w chwili badania dostępne były tylko te dane):

- przygotowano w formie raportów 150 informacji nt. firm polskich,
- sporządzono około 80 zestawień list adresowych dla firm krajowych i zagranicznych (w oparciu o bazy danych),
- zorganizowano 13 spotkań misji zagranicznych w Krakowie lub wyjazdów polskich delegacji,
- wydano 1338 świadectw legalizacyjnych towarów,
- miesięcznie udzielano około 170 informacji i porad z zakresu handlu zagranicznego,
- Krakowska Szkoła Handlowa prowadziła kursy i szkolenia, łącznie odbyło się 577 godzin wykładów, w których uczestniczyły 192 osoby,
- dla członków IPH bezpłatnie zorganizowano 4 szkolenia.

Z usług KKK w 1997 roku skorzystało około 500 podmiotów. Pomoc sprowadzała się najczęściej do porad prawnych i podatkowych.

IR szacuje liczbę podmiotów, które korzystały z oferowanych przez nią usług na 600–700. Były to głównie szkolenia oraz porady dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej.

FPGRK w ramach Inkubatora Przedsiębiorczości w 1997 roku przyjęła 16 przedsiębiorstw, inkubator opuściło zaś 6 firm. Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości (obecnie: Centrum Przedsiębiorczości) objął szkoleniami 946 osób, a 257 osób uzyskało porady. Przygotowano 31 biznes planów. Fundusz Rozwoju Przedsiębiorczości uruchomił w 1997 roku 33 pożyczki na łączną kwotę 425 500 złotych. Fundusz uzyskał na grudzień 1997 roku wartość wskaźnika spłacalności w wysokości 90,44% (w styczniu 1997 roku wartość tego współczynnika wynosiła 71,4%).

**3.5.2.** Z wyjątkiem działalności FPGRK, która w sposób oczywisty kieruje swoje oferty do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, trudno jest wskazać, jaką część klientów pozostałych ośrodków stanowiły firmy sektora MŚP. Żaden z OWB nie prowadzi bowiem takiej statystyki. Tylko IPH deklarowała, że trzon klientów stanowią firmy średnie i duże.

**3.5.3.** Badane ośrodki na ogół pozytywnie oceniają warunki pracy i lokalowe – jedynym wyjątkiem może tu być Fundacja Progress and Business, która zajmuje (po zamianie siedziby) zbyłt szczupłą powierzchnię oraz KTP, które w ciągu kilku ostatnich lat dwukrotnie zmieniało swoją siedzibę.

**3.5.4.** Badane ośrodki nie notowały deficytu w działalności bieżącej. Przychody z działalności gospodarczej oraz pozyskiwane granty wyznaczają rozmiar aktywności ośrodków. Oznacza to, że nowe działania uruchamiane są z chwilą pozyskania gwarancji otrzymania środków na ich realizację. Niektóre ośrodki (jak FPGRK i ARRK SA) odnotowały spory dodatni wynik finansowy netto.

**3.5.5.** Z uwagi na braki w dokumentowaniu efektów działalności poszczególnych ośrodków, trudno jest ująć ich wpływ na gospodarkę lokalną od strony ilościowej. Należy w tym miejscu podkreślić wkład FPGRK w rozwiązywanie problemu bezrobocia poprzez pomoc w inicjowaniu działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne,

szczególnie ludzi młodych oraz mieszkańców wsi. W strukturze wszystkich szkolonych w FPGRK bezrobotni stanowili 9,7%, natomiast wśród osób, które w 1997 roku korzystały z usług doradczych zdecydowanie przeważali bezrobotni (92,1%).

**3.5.6.** Oferty szkoleniowe wykazują podobieństwo jeżeli chodzi o zakres tematyczny (porównaj punkt 2.4.2.3.). Nie wszystkie ośrodki dysponują dokładną dokumentacją, na podstawie której można porównać nauczone w ramach poszczególnych kursów treści.

**3.5.7.** Wszystkie badane ośrodki raportują badanie oceny poziomu organizowanych przez nie kursów przez uczestników tychże kursów. Ocena ma formę anonimowej ankiety. Z rozmów przeprowadzonych z pracownikami ośrodków wynika jednak, iż nie wszystkie ankiety są następnie analizowane. Oznacza to, iż w pewnych przypadkach ocena poziomu kursu dokonywana jest na podstawie losowo wybranych kilku ankiet. W takiej sytuacji trudno jest formułować wiążące oceny.

**3.5.8.** Członkowie w obrębie badanych organizacji znają się wzajemnie, jak również zazwyczaj znają osoby zajmujące się podobnymi tematami w innych organizacjach (np. FPB, ARRK S.A., FPGRK). Osoby kluczowe w poszczególnych organizacjach (prezysi, dyrektorzy) znają się i spotykają na różnych forach gospodarczych.