

# Ewelina Kiełek

---

## Kredyt technologiczny jako narzędzie finansowe działań innowacyjnych : studium przypadku

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 93, 197-212

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EWELINA KIEŁEK

Uniwersytet Łódzki

## KREDYT TECHNOLOGICZNY JAKO NARZĘDZIE FINANSOWE DZIAŁAŃ INNOWACYJNYCH – STUDIUM PRZYPADKU

### Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie na przykładzie średniej i niezależnej polskiej firmy PPH Zelan wykorzystania środków budżetowych/unijnych do budowania potencjału innowacyjnego. Strategia rozwoju firmy polegająca na wykorzystaniu nowych technologii wymaga ciągłej pracy we wszystkich jej aspektach funkcjonowania, w tym szczególnie w sferze finansowania innowacji. Brak środków finansowych stanowi jedną z głównych barier braku wdrożeń innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Bariery dotyczące rozwoju innowacji poprzez nowe produkty dotyczą między innymi takich sfer, jak:

- finanse – trudności MŚP przy pozyskiwaniu funduszy traktowane są jako przeszkody do przeżycia, innowacji i rozwoju. W badaniach (Birley i Nikatri)<sup>1</sup> stwierdzono, że większość problemów jest w trakcie kapitalizacji, krótkoterminowe problemy płynności, niewystarczający kapitał obrotowy, słabe zarządzanie finansami;

---

<sup>1</sup> S. Birley, N. Niktari, *The Failure of Owner-Managed Businesses: The Diagnosis of Accountants and Bankers. Report for the Institute of Chartered Accountants in England and Wales* 1995.

- umiejętności marketingowe – zdolność marketingowa w postaci rozpoznania rynku została wymieniona jako jedna z najważniejszych umiejętności wymaganych w celu zapewnienia sukcesu nowemu produktowi. Foley i Green<sup>2</sup> wskazują, że technologiczne przedsiębiorstwa mogą się nadmiernie skupić na technicznych aspektach ich innowacyjności kosztem umiejętności niezbędnych do skutecznego handlowego wykorzystania innowacji. Ważne jest, aby firma na rynek wprowadzała produkty, na które jest zapotrzebowanie, a nie takie, o których myśli, że klient czeka na nie;
- cechy osobowościowe zarządzających – Birley i Niktari<sup>3</sup> ustalili, że brak wiedzy na temat zarządzania był drugim najważniejszym powodem niepowodzenia w biznesie.

W niżej opisanym studium przypadku zaprezentowano wykorzystanie zewnętrznych środków finansowych dostępnych dla firm sektora MŚP we wdrażaniu nowych technologii. Podstawą efektywnego wykorzystania dostępnych środków finansowych w omawianym przedsiębiorstwie była wcześniej opracowana strategia działania i do niej dobrane stopniowo najkorzystniejsze źródła finansowania.

## 1. Środki dla MŚP na wprowadzanie innowacji

Programy rządowe mające na celu udostępnienie finansowania sektorowi MŚP istnieją w Polsce od połowy lat 90. ubiegłego wieku. Programy te, oferujące najczęściej pomoc finansową w postaci pożyczek lub grantów, promuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości pod egidą Ministerstwa Gospodarki. PARP jest odpowiedzialna za rozdysponowanie ponad 26 mld dolarów na przestrzeni wielu programów przez najbliższych parę lat, co czyni ją największym dysponentem rządowych programów wsparcia finansowego ze środków polskiego rządu oraz Unii Europejskiej. Programy wsparcia składają się z dwóch głównych grup inicjatyw mających na celu wspieranie firm z sektora MŚP. Z jednej strony są to pożyczki niewielkich kwot, z drugiej

<sup>2</sup> P. Foley, H. Green, *A Successful High-Technology Company: Plasma Technology (UK) Ltd.*, w: *Small Business Success, The Small Business Research Trust*, P. Foley, H. Green, Paul Chapman Publishing, London 1995, s. 72–80.

<sup>3</sup> S. Birley, N. Niktari, *The Failure of Owner-Managed Businesses...*

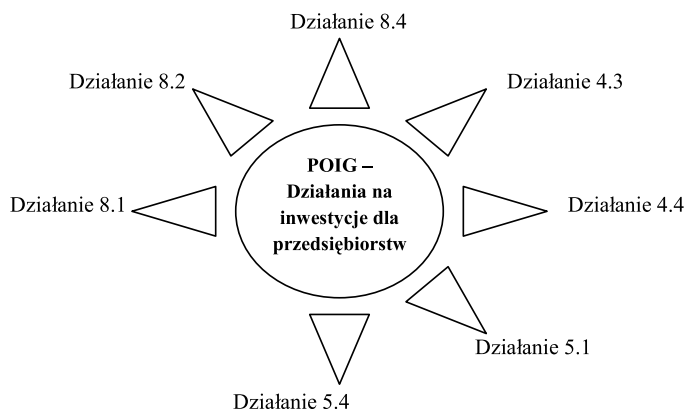
wysokie sumy. Pierwszy typ programów został stworzony specjalnie pod kątem potrzeb MŚP i ma na celu ułatwienia w pierwszej fazie rozwoju firmy – PHARE, „Ku nowoczesności” oraz programy celowe. W drugiej grupie znajdują się takie programy operacyjne (strukturalne), jak Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Rozwój Polski Wschodniej. Programy te skierowane są do rozmaitych odbiorców i nie ograniczają się tylko do małych i średnich przedsiębiorstw. Potencjalnymi beneficjentami mogą tu być również jednostki naukowo-badawcze, centra kształcenia, inkubatory przedsiębiorczości, partnerstwa publiczno-prywatne, uniwersytety, instytucje publiczne itd. Główne programy finansowe dostępne dla firm z sektora MŚP to:

- Innowacyjna Gospodarka (IG),
- Paszport do eksportu,
- Rozwój Polski Wschodniej,
- Mikropożyczki (MP),
- Bon na innowacje (BI),
- Kredyt technologiczny (FKT),
- Program wspierania technostarterów (TS),
- Patent Plus,
- Kreator Innowacyjności (KI),
- Cambridge Python (CP),
- Gwarancje Bankowe (GB),
- Kredyt technologiczny,
- Pierwsza firma (PF),
- Prefinansowanie UE (EUF),
- Krajowy Fundusz Kapitałowy (KFK).

Jednym z głównym źródeł finansowania działań innowacyjnych dostępnych dla przedsiębiorców jest Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, który zawiera działania pozwalające uzyskać dofinansowanie do badań, wdrożeń nowych technologii lub internacjonalizacji już wyprodukowanych innowacyjnych produktów. Są one skierowane na realizację celu głównego POIG, którym jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. W Programie tym (zob. rysunek 1) działania mające na celu wsparcie inwestycji dla przedsiębiorstw to:

- działanie 4.3. Kredyt technologiczny,
- działanie 4.4. Nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym,

- działanie 5.1. Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym,
- działanie 5.4. Zarządzanie własnością intelektualną,
- działanie 8.1. Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej,
- działanie 8.2. Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B,
- działanie 8.4. Zapewnienie dostępu do Internetu na etapie „ostatniej mili”.



Rysunek 1. POIG – inwestycje dla przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie POIG 2007–2013.

W latach 2006–2008 1,5 tys. przedsiębiorstw, czyli 22% firm innowacyjnych, otrzymało wsparcie publiczne na działalność innowacyjną. Największy udział we wsparciu publicznym dla firm miały środki pochodzące od instytucji Unii Europejskiej. W latach 2006–2008 liczba przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie z tego źródła, wyniosła 1 tys. (15% firm). Kolejnymi najczęściej wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwa innowacyjne źródłami wsparcia były środki krajowe pochodzące z instytucji ze szczebla centralnego i lokalnego. Z pierwszego źródła finansowania działalności innowacyjnej skorzystało 7% firm innowacyjnych, a z drugiego – 4%<sup>4</sup>. Można wyróżnić kluczowe problemy finansowego wsparcia innowacji w Polsce<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa, 2010, s. 64.

<sup>5</sup> M. Bukowski, A. Szpor, A. Śniegocki, *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012, s. 25–27.

1. Niedopasowanie rodzajów instrumentów do adresowanych problemów – zbyt wysoki udział pomocy bezzwrotnej. Pozytywnie należy ocenić istotne wsparcie pośrednie zarówno dla infrastruktury badawczej, jak i współpracy w tworzeniu nowatorskich rozwiązań. Jednak struktura wsparcia bezpośredniego wskazuje na istotne niedopasowanie stosowanych instrumentów do adresowanych problemów. Przede wszystkim pomoc zbyt często skupia się na instrumentach bezzwrotnych (granty w ramach funduszy europejskich).

2. Niedopasowanie struktury wydatków proinnowacyjnych do potrzeb firm – znaczącą część wsparcia dostają firmy duże kosztem MŚP. To sektor MŚP w największym stopniu potrzebuje wsparcia w tworzeniu innowacji z powodu ograniczonych zasobów, jakimi dysponują należące do niego firmy. Jednak jak wskazuje analiza struktury środków przyznawanych w ramach POIG, duże przedsiębiorstwa dostają znaczącą ich część. Co istotne, im firma jest mniejsza, tym trudniej jej dostać dofinansowanie.

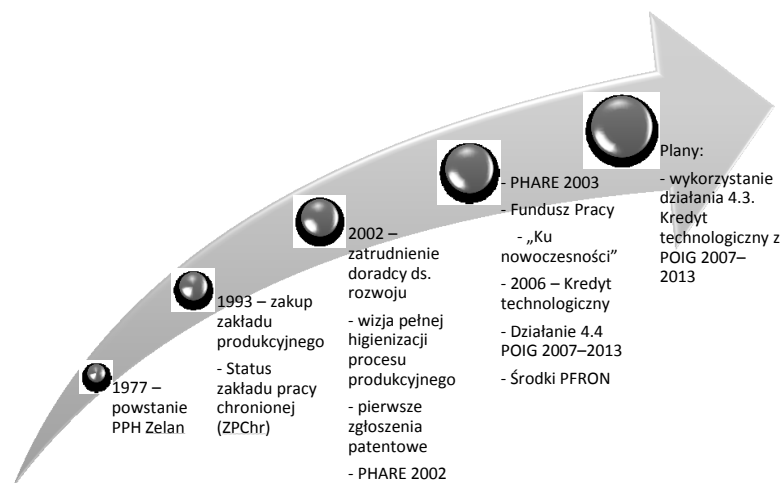
3. Zachowawczość przy ocenie wniosków – wsparcie dostają projekty mało innowacyjne. Analiza statystyczna składanych i przyjmowanych wniosków o wsparcie działań innowacyjnych wskazuje, że kryteria przyznawania pomocy publicznej nie biorą pod uwagę realnych potrzeb i różnic między różnymi grupami wnioskodawców. W efekcie istotna część funduszy na innowacje przeznaczana jest na bezzwrotną pomoc dla mało innowacyjnych inwestycji kapitałowych dużych przedsiębiorstw w modernizację ich linii produkcyjnych.

## **2. PPH Zelan i wykorzystane środki budżetowe/unijne<sup>6</sup>**

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „Zelan” to zakład pracy chronionej powstały w 1977 roku. Zelan rozpoczął działalność od produkcji galanterii z tworzyw sztucznych. Obecnie podstawową działalność stanowi produkcja wyrobów cienkościennych z tworzyw sztucznych, która jest skierowana głównie na rynki zagraniczne, między innymi do takich krajów: Niemcy, Hiszpania, Francja, Włochy, Wielka Brytania, Litwa, Węgry, Łotwa, Estonia, Czechy, Słowacja, Bułgaria, Rumunia, oraz krajów spoza Unii: Ukraina i Turcja. Wyroby PPH Zelan wyróżnia bardzo wysoka jakość, co potwierdza posiadany certyfikat ISO 9001/2000 i certyfikaty wielkich sieci

<sup>6</sup> Badania własne – rozmowa z doradcą ds. rozwoju.

handlowych (McDonald's). Ponadto wyroby do kontaktu z żywnością mają stosowne atesty. Przełomowy moment w omawianej firmie nastąpił w 2002 roku dzięki zatrudnieniu doradcy do spraw rozwoju. Opracował on wówczas nową strategię rozwoju firmy opartą na pełnej higienizacji procesu produkcyjnego. Realizacja nowej strategii finansowana była głównie ze środków publicznych oraz dzięki opatentowaniu wypracowanej w firmie wiedzy. Jak mówi doradca: „Moim hobby jest racjonalizacja i wynalazczość. Wydawało mi się, że jeżeli firma ma skorzystać z programów pomocowych, to musi być mocna innowacyjnie – produkt, technologia, jak i nie zapominajmy o organizacji przedsiębiorstwa, bo na wynik składa się innowacyjny produkt, technologia i procesy zarządzania. Dlatego od razu wprowadziłem ISO” (rysunek 2).

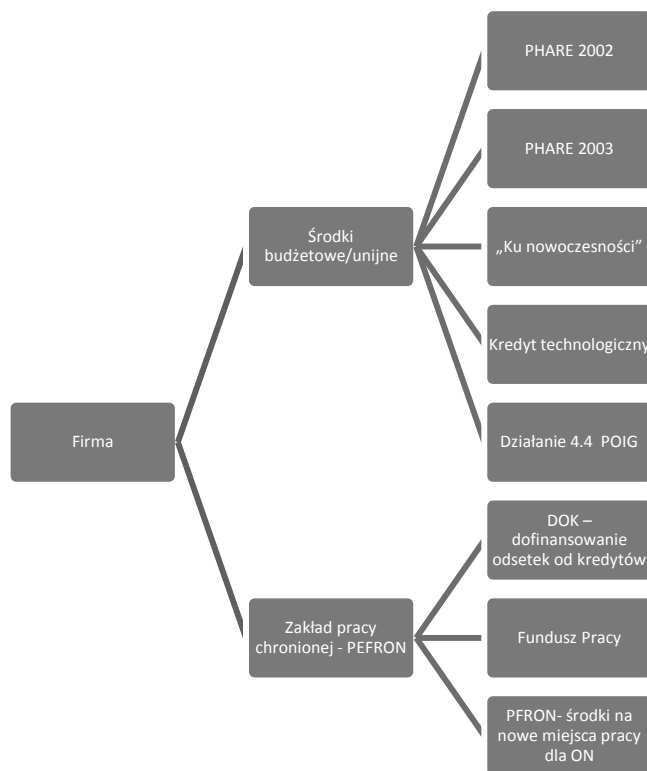


Rysunek 2. Ważne momenty w historii PPH Zalan

Źródło: opracowanie własne.

Aby móc zrealizować opracowaną strategię, przedsiębiorstwo postawiło na doskonalenie produktu poprzez prace projektowe. Do realizacji tych celów wykorzystano m.in.: PHARE 2003, dzięki któremu zakupiono nowoczesny program CAD/CAM. Ponadto środki z PHARE 2002 i „Ku nowoczesności”. Następnie, czekając na programy operacyjne na lata 2007–2013, w 2006 roku skorzystano z kredytu technologicznego udzielanego przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Kolejne dofinansowanie działalności opartej

na nowych technologiach to wykorzystanie środków poprzez działanie 4.4 w ramach POIG 2007–2013. Ponadto przedsiębiorstwo jako zakład pracy chronionej skorzystało z DOK, czyli dofinansowania odsetek od kredytów, oraz środków PFRON-u na tworzenie miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych (rysunek 3).



Rysunek 3. Wykorzystanie wsparcia publicznego/unijnego przez firmę

Źródło: opracowanie własne.

Inwestycja zrealizowana poprzez działanie 4.4 POIG pozwoliła firmie wejść na rynek francuski i włoski, które są bardzo wymagające, jeśli chodzi o jakość takiego asortymentu. Warto podkreślić, że Zelan jest pierwszą polską firmą, która weszła na te rynki w tym sektorze.

Firma słabo ocenia dostępność rządowej/unijnej pomocy publicznej (nie tylko finansowej), ponieważ: procedura składania wniosków jest



skomplikowana, koszt pozyskania środków jest wysoki (konieczność współfinansowania), a procedury administracyjne i prawne są skomplikowane. Ponadto istniejące finansowe instrumenty wsparcia nie są dopasowane do potrzeb wysoko innowacyjnej firmy w zakresie jej rozwoju innowacyjnego, gdyż:

- nie uwzględniają bieżących i przyszłych potrzeb wysoko innowacyjnych firm (są nieelastyczne), np. wymuszają wzrost zatrudnienia,
- oferowane środki finansowe są za małe w stosunku do istniejących potrzeb,
- zbyt mała jest rola władz samorządowych/rządowych w identyfikowaniu rzeczywistych potrzeb finansowych firm w regionie/kraju.

Do 2013 roku firma chce jeszcze wykorzystać dostępne programy rządowe/unijne dla planowanego rozwoju innowacyjnego. Pożądane rodzaje wsparcia publicznego to:

- uczestnictwo w programach pomocowych UE,
- dopłaty (subwencje) dotyczące promocji i innowacji firmy,
- preferencyjne kredyty i pożyczki, pomocowe linie kredytowe.

Podstawowe oczekiwania wobec polityki innowacyjnej firmy to przede wszystkim stworzenie systemu refundacji kosztów wdrożeń w MŚP i ułatwienie dostępu krajowych jednostek badawczych do programów unijnych wspierających MŚP. Ponadto ważne jest także uproszczenie procedur korzystania z usług jednostek badawczych.

### **3. Działalność innowacyjna w PPH Zelan**

Powody rozwoju działalności opartej na nowej technologii w przedsiębiorstwie to przede wszystkim działania wynikające z przyjętej wcześniej strategii zwiększającej znaczenie innowacji w przedsiębiorstwie, zwiększenie wydajności produkcji oraz poprawa jakości procesu wytwarzania i jakości świadczonych usług. Istotna była także presja konkurentów i chęć zwiększenia konkurencyjności firmy, zwiększenie popytu na produkty innowacyjne na rynku oraz dostępność zewnętrznego finansowania. Źródła wprowadzanych zmian w firmie to kreatywność pracowników/kierownictwa, zakup nowych maszyn i urządzeń oraz prowadzenie prac B+R. W roku

2002 nastąpił przełom w omawianej firmie, ponieważ opracowano strategię wykorzystującą wiedzę wypracowaną prze lata w przedsiębiorstwie. Nowa strategia zakładała pełną higienizację procesu produkcyjnego przy wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych. Działalność innowacyjna stała się dla przedsiębiorstwa drogą na nowe rynki zagraniczne i umocnienie pozycji na rynku krajowym. Firma w 2007 roku na rozwój innowacyjności przeznaczyła 20% obrotów. W latach 2008 i 2009 – 30% i związane to było z procesem inwestycyjnym przedsiębiorstwa (tabela 1).

Tabela 1

Szacunkowy udział obrotów przeznaczanych przez firmę  
na rozwój innowacyjności w latach 2007–2009 (%)

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Udział obrotów	20	30	30

Źródło: opracowanie własne.

W ciągu ostatnich trzech lat przedsiębiorstwo wprowadziło nowe produkty (tabela 2). W 2007 roku jest to 13 nowych zastosowań, które są kontynuowane w 2008 roku. Ponadto w 2008 roku wprowadzono 4 kolejne nowe zastosowania. A w 2009 jest to wielokrotność asortymentowa wynikająca z możliwości pakowania w różnych ilościach i różnych foliach.

Tabela 2

Liczba nowych produktów/usług wprowadzonych w latach 2007–2009

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Liczba nowych produktów/usług	13	4	Wielokrotność asortymentu

Źródło: opracowanie własne.

Przychody ze sprzedaży nowych produktów w 2007 roku osiągnęły poziom 20% w całości przychodów ze sprzedaży (tabela 3). Po wdrożonych inwestycjach w 2008 roku wzrosły do 50%, a w 2009 osiągnęły poziom 80%.

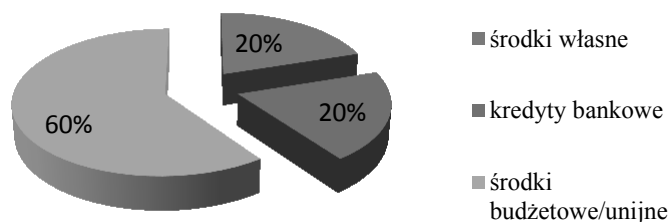
Tabela 3

Przychody ze sprzedaży nowych produktów/usług w latach 2007–2009 (%)

	2007	2008	2009
Przychody ze sprzedaży nowych produktów/usług	20	50	80

Źródło: opracowanie własne.

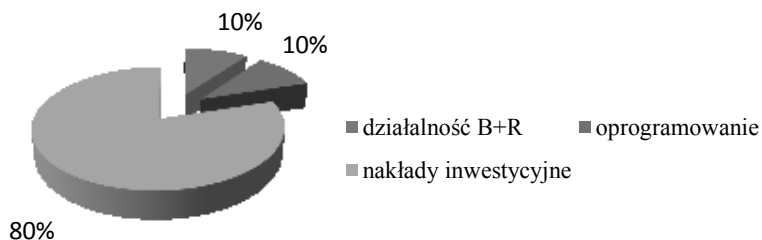
Działalność innowacyjna finansowana jest głównie poprzez środki budżetowe/unijne. Własne zasoby oraz kredyty bankowe stanowią po 20% w strukturze środków finansowania innowacji (rysunek 3).



Rysunek 4. Źródła finansowania działalności innowacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Struktura nakładów na innowacje w przedsiębiorstwie to przede wszystkim inwestycje, które stanowią 80% tej struktury (rysunek 4). Po 10% przeznaczają się na oprogramowanie i działalność B+R.



Rysunek 5. Struktura nakładów na innowacje w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo, realizując swoją wizję, planuje dalszy rozwój innowacyjny poprzez prowadzenie dużych inwestycji w innowacyjność, zakup innowacji (maszyn, urządzeń technologii), informatyzację (oprogramowanie) oraz prowadzenie własnej działalności badawczej i rozwojowej poprzez dział technologiczno-konstrukcyjny. Innowacje zarówno w produkcji, technologii, jak i zasobach innowacyjnych będą miały charakter międzynarodowy. Przedsiębiorstwu najbardziej przeszkadza w rozwoju niekorzystna polityka państwa/samorządu lokalnego wobec sektora MŚP, brak stabilnych unormowań prawnych oraz wysoki koszt wdrażania innowacji.

#### **4. Kredyt technologiczny w PPH Zelan**

Jednym z instrumentów finansowych wykorzystanych do rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa był kredyt technologiczny. Realizując wizję pełnej higienizacji procesu produkcyjnego, określono działania, jakie należało podjąć w wyznaczonym czasie. Przedsiębiorstwo w 2005 roku potrzebowało kolejnej inwestycji, dlatego zastanawiano się nad leasingiem maszyny lub kredytem inwestycyjnym. Wówczas pojawił się kredyt technologiczny, o którym doradca do spraw rozwoju dowiedział się z prasy. W ramach kredytu technologicznego zakupiono maszyny z Włoch i Niemiec, zaś formy wykonane były we własnym zakresie w przedsiębiorstwie. Realizacja inwestycji technologicznej to głównie owoc własnej myśli technicznej i organicznej pracy, ponieważ wyrób i technologia w tym projekcie to praca własna dotycząca sztucców z tzw. klikiem. Celem głównym było po pierwsze, doprowadzenie do pakowania stosów sztucców, a po drugie, sfinalizowanie do 2013 roku tzw. dozowników do podawania sztucców w zakładach masowego żywienia. Możliwe to było dzięki współpracy z uczelniami wyższymi i instytucjami branżowymi. Przedsiębiorstwo ma swój dział technologiczno-konstrukcyjny, ale nie jest to dział badawczo-rozwojowy, dlatego współpracuje z Instytutem Inżynierii Materiałów Polimerowych i Barwników w Toruniu, który wykonuje ekspertyzy i badania zachowań określonych tworzyw. Zgłoszenie do patentu technologii, na którą został przyznany kredyt technologiczny, nastąpiło 28.10.2005 roku, a patent firma otrzymała 22.12.2009. Czekając na ten patent, przedsiębiorstwo otrzymało pierwszych 6 wzorów z OHIM w Alicante (Urząd Harmonizacji Rynku Europejskiego).

Podpisanie umowy w ramach kredytu technologicznego odbyło się w marcu 2006 roku, a pierwszy wniosek o umorzenie złożony przez firmę to lipiec 2007 roku. Była to sprawnie realizowana inwestycja. Sprzedaż na poziomie 30% w 2007 roku pozwoliła na pierwsze umorzenie w wysokości 182 500 zł (tabela 4). W 2008 roku sprzedaż o wartości 1 908 454,97 zł z inwestycji technologicznej pozwoliła uzyskać umorzenie w kwocie 365 000 zł. Ostatnie umorzenie miało miejsce w 2009 roku – przy sprzedaży o wartości 2 623 036 zł umorzenie wyniosło 365 000 zł. Sprzedaż na takim poziomie pozwoliła przedsiębiorstwu na składanie wniosków o umorzenia kredytu bez żadnych przeszkód. Dało to pierwsze miejsce w Polsce wśród beneficjentów FKT<sup>7</sup>. Ponadto PPH Zelan to drugie przedsiębiorstwo pod względem terminu, które podpisało umowę kredytu technologicznego.

Tabela 4

Udział sprzedaży powstałej w wyniku realizacji inwestycji technologicznej w całości sprzedaży osiągniętej przez przedsiębiorcę w latach 2007–2009 (%)

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Rok docelowy 2009</b>
Udział sprzedaży	30	50	20

Źródło: opracowanie własne.

W 2009 roku nastąpiło powolne wytracanie asortymentu, ponieważ przedsiębiorstwo miało już nowe opracowania dotyczące pakowania tych sztuczków. Według umowy kredytowej jeszcze do 2012 roku przedsiębiorstwo powinno sprzedawać efekty w ramach inwestycji technologicznej, ale podpisano aneks do umowy z BGK, dzięki któremu zakończono inwestycję w maju 2010.

Przy realizacji inwestycji technologicznej łącznie zatrudniono 30 pracowników (tabela 5). Obroty w porównaniu z początkiem wdrożenia wrosły o 20% zarówno w roku 2008, jak i 2009. Zysk netto to wzrost w granicach 8–10% w tych dwóch latach. Przedsiębiorstwo zatrudnia 249 pracowników.

<sup>7</sup> Fundusz Kredytu Technologicznego.

Tabela 5

Obroty, zysk netto przedsiębiorstwa, zatrudnienie i liczba nowych miejsc pracy na skutek sprzedaży produktów lub usług powstałych w wyniku realizacji inwestycji technologicznej

	<b>Początek wdrożenia 2006</b>	<b>2008</b>	<b>Rok docelowy 2009</b>
Obroty (%)	100	20	20
Zysk netto (%)	100	8–10	8–10
Liczba zatrudnionych	180–190	220	249
Liczba nowych miejsc pracy	20	10	0

Źródło: opracowanie własne.

„Jak weszła ustawa o agencjach pośrednictwa pracy, to natychmiast pomogłem zarejestrować taką agencję i w sezonie zatrudniamy przez nią średnio ponad 100 pracowników, a więc łącznie firma w przedziale kwiecień–wrzesień zatrudnia ponad 350 pracowników, tak musimy się organizować, aby nie wypaść z definicji MŚP”. Jest to ważne, ponieważ firma chce nadal ubiegać się o wsparcie w ramach środków unijnych dostępnych dla firm sektora MŚP. A tylko obecność w tym sektorze gwarantuje korzystanie z wielu mobilnych instrumentów dostępnego wsparcia.

Współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi i wyższymi uczelniami istniała w firmie przed realizacją inwestycji technologicznej i miała charakter stały. Jest to Politechnika Warszawska, UTP Bydgoszcz oraz wcześniej wspomniany Instytut. Współpraca ta to przygotowanie opinii o nowej technologii, zakup gotowych do zastosowania rozwiązań technologicznych oraz zakup gotowych do zastosowania rozwiązań organizacyjnych. W przypadku nieotrzymania kredytu technologicznego inwestycja technologiczna zostałaby realizowana w niezmienionej formie poprzez leasing maszyn wtryskowych i automatów pakietujących oraz wykorzystanie form wykonanych własnymi siłami.

Przedsiębiorstwo zainteresowane jest kredytem technologicznym ze środków POIG na lata 2007–2013 jako działanie 4.3. „Bardzo czekamy na

nowe, rozsądne warunki i ustawę. Mało tego, jesteśmy przygotowani, aby w 4.3 realizować inwestycje nie na poziomie 4 mln umorzenia, ale jesteśmy w stanie złożyć równolegle 3 wnioski, bo nasza przyszła inwestycja na to pozwala. Inwestycje możemy podzielić na innowacyjny produkt, innowacyjną technologię i innowacyjne zarządzanie produkcją. Wówczas daje nam to 12 mln umorzenia. A inwestycja byłaby na poziomie 22 mln zł. Cieszy mnie, że nadal w działaniu 4.3 pozostaje opinia uczelni, w POIG narzucono instytuty”. Przedsiębiorstwo miało problem z dopasowaniem instytutu, który by odpowiadał jego potrzebom przy działaniu 4.4 w POIG. Wcześniej współpracowało w zakresie przetwórstwa tworzyw z Wydziałem Inżynierii Materiałowej Politechniki Warszawskiej, a przy działaniu 4.4 w POIG musiało szukać odpowiedniego instytutu. Do efektywniejszego korzystania z kredytu technologicznego może według opinii przedsiębiorstwa przyczynić się usunięcie z ustawy przepisów dotyczących wypłaty premii technologicznej uzależnionej od wielkości sprzedaży towarów i usług; szczególnie również rozciągnięcie jej w czasie. Wypłata powinna być jednorazowa, zaraz po wdrożeniu innowacji w produkcji przemysłowej.

Kredyt technologiczny w omawianym przedsiębiorstwie pozwolił na efektywną realizację strategii pełnej higienizacji procesu produkcyjnego bez konieczności zwolnienia tempa prac czy poszukiwania rozwiązań nie tylko finansowych, mających na celu kontynuację działań zaplanowanych we wspomnianej strategii. Umiejętność pracy zarówno przy przygotowywaniu wniosku kredytowego, jak również później przy realizacji inwestycji technologicznej czy współpracy z BGK pozwoliła skutecznie wykorzystać mechanizm kredytu technologicznego. Ponadto instrument ten wpisał się w szereg innych działań oraz instrumentów wsparcia finansowego wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo do budowy jego potencjału innowacyjnego.

## **Podsumowanie**

Przygotowanie pola pod nowe projekty jest trudne, lecz najtrudniejsze jest zerwanie z przeszłością i tradycją. Innowacja nie zaistnieje, jeżeli nie ma dla niej przestrzeni. Podobnie jak w starym lesie nie ma miejsca na nowe drzewa, bo stary las je zagłuszy, zniszczy. Stary las trzeba wykarczować, a wtedy

powstanie przestrzeni dla nowych sadzonek. Podobnie jest z pomysłami. Nowy pomysł wymaga miejsca dla siebie, inaczej zginie<sup>8</sup>. W omawianym przedsiębiorstwie udało się wykorzystać przeszłość i wypracowaną w niej wiedzę na rzecz przyszłości opartej na wykorzystaniu innowacji. Analiza zasobów przedsiębiorstwa pozwoliła na skuteczną działalność w oparciu o nowe technologie, które wprowadzono do przedsiębiorstwa, wykorzystując środki budżetowe/unijne.

„Wszędzie, gdzie byłem, to ten rozwój szedł, bo ja szanuję i doceniam innowacyjność. Dopóki nie zmienimy mentalności – że bohaterem nie jest ten, co pięknie umiera, tylko bohaterem powinien być ten, kto pięknie dla tego kraju buduje, właśnie to powinien być bohater – to nic się nie zmienia”.

Innowacyjność to kwestia orientacji firmy, która jest niezbędna do jej adaptacji do zmieniającego się otoczenia i jest przesłanką jej konkurencyjności. Tak pożądana na rynku innowacyjność musi nie tylko leżeć u podłoża strategii firmy, ale też musi tkwić w zatrudnionych w niej pracownikach. Nie wystarczy bowiem sama wola czy dekret właściciela firmy lub jej zarządu, aby organizacja mogła skutecznie zaistnieć na rynku jako firma innowacyjna<sup>9</sup>. Takie podejście udało się osiągnąć w PPH Zelan. Zarysowano wizję i określono strategię dla przedsiębiorstwa, ale bez odpowiednich zasobów, w tym przed wszystkim ludzkich, nie udałoby się jej zrealizować.

## Literatura

- Antoszkiewicz J.A., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
- Birley S., Niktari N., *The Failure of Owner-Managed Businesses: The Diagnosis of Accountants and Bankers. Report for the Institute of Chartered Accountants in England and Wales* 1995.
- Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.
- Foley P., Green H., *A Successful High-Technology Company: Plasma Technology (UK) Ltd.*, w: *Small Business Success, The Small Business Research Trust*, P. Foley, H. Green, Paul Chapman Publishing, London 1995, s. 72–80.

<sup>8</sup> J.A. Antoszkiewicz, *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>9</sup> *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 89.



*Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa 2010.

Klonowski D., *Innowacyjność sektora MSP w Polsce. Rządowe programy wsparcia a luka finansowa*, Ernst & Young, Warszawa 2009.

Larsen P., Lewis A., *How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation*, „Creativity and Innovation Management” 2007, Vol. 16, No. 2.

POIG 2007–2013.

### **Summary**

The article is describing source of finances of the innovative activity in the Zelan company. This company used a lot of available financial instruments for SMEs including technological credit. Technological credit enabled the company effective implementing the new technology. Outside financing is dominating in the structure of funds for innovations in the company. To successfully apply for public support for the company must have adequate financial and human resources and this has been achieved in the Zelan company.