

dr Janusz Kornecki

Uniwersytet Łódzki

mgr Maciej Kokotek

Uniwersytet Łódzki

mgr Arkadiusz Szymański

Uniwersytet Łódzki

WSPARCIE KONKURENCYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM POPRAZ FINANSOWANIE PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH W RAMACH DZIAŁANIA III.2 REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO

Streszczenie

Niniejszy artykuł prezentuje wyniki sondażowego badania zrealizowanego w lipcu 2011 roku wśród stu osiemdziesięciu małych i średnich przedsiębiorstw będących beneficjentami Działania III.2 *Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw* Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013. Wstępne wyniki wskazują na jednoznacznie pozytywny wpływ dotacji inwestycyjnych na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, innowacyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa, regionalna polityka wsparcia

Summary

Supporting the competitiveness of small and medium enterprises in the Lodz region by financing investment projects under Measure III.2 Regional Operational Programme of Lodz

This article presents the results of pilot study carried out in July 2011 among 180 small and medium-sized enterprises who were beneficiaries of Measure III.2 *Raising innovativeness and competitiveness of enterprises* of the Regional Operational Programme for the Lodz Region for

the years 2007–2013. Preliminary results show a significantly positive impact of investment subsidies on innovativeness and competitiveness of the enterprises.

Keywords: competitiveness, innovativeness, small and medium-sized enterprises, regional support policy

Wstęp

W warunkach szerokiej dostępności strumieni finansowych płynących z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, między innymi na finansowanie celów polityki regionalnej, szczególnej wagi nabiera interwencyjny mechanizm regulowania procesów społeczno-gospodarczych w regionie, przypisując podmiotom sektora publicznego – decydującym o rozdziale tych środków finansowych – ważną rolę do spełnienia. Jednym z ważniejszych obszarów oddziaływania polityki regionalnej jest gospodarka regionu, w tym stan i struktura gospodarki oraz podmiotów w niej działających. Przedmiotem szczególnej troski, a zarazem ważnym adresatem regionalnej polityki wsparcia rozwoju gospodarczego, jest we wszystkich regionach Polski sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w regionie jest kształtowana między innymi poprzez wyzwalanie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Jak pokazują dostępne dane statystyczne, innowacyjność przedsiębiorstw w poszczególnych regionach Polski jest – na tle średniej unijnej – dalece niesatysfakcjonująca. Nie inaczej sytuacja przedstawia się w województwie łódzkim, gdzie odsetek firm przemysłowych prowadzących działalność innowacyjną w latach 2006–2008 należał do najniższych w kraju (zaledwie 15% przy średniej krajowej na poziomie 21%¹) [Łapiński, 2010: 15–16]. Taka sytuacja jest po części dziedzictwem przestarzałej struktury gospodarczej regionu, w której sektor usługowy ma mniejsze znaczenie niż średnio w Polsce, a ponadprzeciętnie istotną rolę pełnią wciąż przemysł i rolnictwo [PAG Uniconsult, 2010].

Interwencja w obszarze wsparcia procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach, wykorzystująca środki finansowe pochodzące z funduszy europejskich, często prowadzi – jak pokazują wyniki badań ewaluacyjnych – do rzeczywistych zmian zachodzących w poziomie innowacyjności firm-beneficjentów wsparcia, które pozwalają przezwyciężyć barierę związaną z wysokimi kosztami realizacji działań innowacyjnych (opracowania lub nabycia i wdrożenia) [zob. np. PAG Uniconsult, 2008].

Władze publiczne mają przy tym świadomość, że ich działania związane z wyborem odpowiednich obszarów i instrumentów polityki regionalnej, wykorzystujące fundusze strukturalne UE, są przedmiotem oceny – ewaluacji (*ex*

¹ Był on niższy jedynie w województwie lubuskim, gdzie kształtował się na poziomie 14%. Dla porównania średnia UE–27 dla lat 2004–2006 wynosiła 41%.

ante, bieżącej i *ex post*) pod względem trafności (adekwatności), efektywności, skuteczności, użyteczności i trwałości².

Celem niniejszego artykułu jest wstępna ocena efektów związanych ze wzrostem konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw z obszaru województwa łódzkiego będących beneficjentami Działania III.2 *Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*. Wnioski zostały sformułowane w oparciu o wyniki badania na próbie 180 firm-beneficjentów tego Działania. Badanie przeprowadzono w lipcu 2011 roku techniką komputerowo wspomaganego badania internetowego (CAWI – Computer Assisted Web Interviewing).

Stymulowanie przez władze publiczne wzrostu konkurencyjności MSP w regionie łódzkim przy wykorzystaniu środków finansowych UE

Polskie regiony próbują obecnie wykorzystać szansę związaną z dostępnością środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej dla dokonania trwałych, korzystnych przekształceń w strukturze gospodarki. Pożądany kierunek zmian w regionach i sposób ich osiągnięcia został zapisany w ujęciu strategicznym w strategiach rozwoju regionu, a ich operacjonalizacja – w regionalnych programach operacyjnych.

Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013 (RPO WŁ 2007–2013), zatwierdzony przez Komisję Europejską 2 października 2007 roku, określa główne kierunki rozwoju województwa łódzkiego, zmierzające między innymi do poprawy jego konkurencyjności gospodarczej, promowania zrównoważonego rozwoju oraz zapewnienia większej spójności społecznej, ekonomicznej i przestrzennej regionu. Cel strategiczny RPO WŁ 2007–2013 został zdefiniowany jako integracja regionu z europejską i globalną przestrzenią społeczno-gospodarczą jako środkowoeuropejskiego centrum rozwoju, sprzyjającego zamieszkaniu i gospodarce, oraz dążenie do budowy wewnętrznej spójności przy zachowaniu różnorodności jego miejsc [*Regionalny...*, 2007].

W ramach realizacji RPO WŁ 2007–2013 województwo łódzkie dysponuje kwotą wsparcia z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) w wysokości 1006,38 mln euro, co w powiązaniu z wkładem własnym beneficjentów daje rozporządzalną kwotę w wysokości 1282,34 mln euro [*Szczegółowy opis...*, 2008: 6].

Wsparcie przedsiębiorstw (w tym głównie małych i średnich) w dążeniu do poprawy konkurencyjności produktów i usług oraz innowacyjności stanowi jeden z celów szczegółowych osi priorytetowej III *Gospodarka, innowacyjność, przedsiębiorczość*. Ma się ono dokonywać między innymi poprzez dofinansowanie innowacyjnych projektów inwestycyjnych, wdrażanie projektów celowych i wy-

² Więcej na ten temat zob. *Ewaluacja – kwestie ogólne*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2005.

ników badań badawczo-rozwojowych (B+R) oraz wsparcia infrastruktury B+R w przedsiębiorstwach (w tym głównie MSP) oraz w jednostkach naukowych.

Jednym z instrumentów realizacji tych celów jest Działanie III.2 *Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*. W ramach tego Działania zarezerwowano kwotę 148 mln euro (z czego 96,2 mln euro z EFRR). Zostało ono przewidziane głównie dla MSP działających na rynku nie krócej niż 12 miesięcy. Głównym celem działania jest wspieranie inwestycji modernizacyjnych i rozwojowych w przedsiębiorstwach. W ramach tego działania są realizowane projekty inwestycyjne (w tym niezbędne działania szkoleniowe i doradcze), które zmierzają do wzrostu konkurencyjności na rynku oraz poprawy kondycji MSP w województwie łódzkim. Do dofinansowania kwalifikują się projekty w zakresie:

- zastosowania nowych rozwiązań technologicznych w produkcji i usługach (zakup niezbędnych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych związanych bezpośrednio z zakupem i eksploatacją środków trwałych), w tym prowadzących do zmniejszenia szkodliwego oddziaływania na środowisko (w tym między innymi: ograniczenia energo-, materiało- i wodochłonności produktów i usług, zastosowania oceny cyklu życia na wszystkich etapach projektowania procesów technologicznych);
- wprowadzenia nowych rozwiązań organizacyjnych prowadzących do poprawy produktywności i efektywności (w tym na przykład marketingowych, logistycznych, w zakresie dystrybucji, systemów informacyjnych oraz zarządzania);
- zakupu niezbędnych środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych dotyczących wprowadzenia zmian organizacyjnych.

Charakterystyka respondentów badania

Kwestionariusz badawczy skierowano do wszystkich ówczesnych (według stanu na koniec czerwca 2011 roku) 287 beneficjentów Działania III.2 RPO WŁ 2007–2013 wyłonionych w drodze konkursów (umowy podpisane w okresie od czerwca 2009 do marca 2011 roku). Badanie przeprowadzono w lipcu 2011 roku techniką komputerowo wspomaganego badania internetowego (CAWI – Computer Assisted Web Interviewing). Odpowiedzi uzyskano od stu osiemdziesięciu respondentów.

Blisko połowę respondentów badania stanowiły firmy działające na rynku od co najmniej 15 lat, z czego 24,4% firm prowadzi działalność rynkową od roku 1990 i wcześniej, a 23,9% powstało w latach 1991–1995. Istotną reprezentację w badanej próbie miały także firmy założone w latach 2001–2005 (23,9%) i 1996–2000 (16,7%).

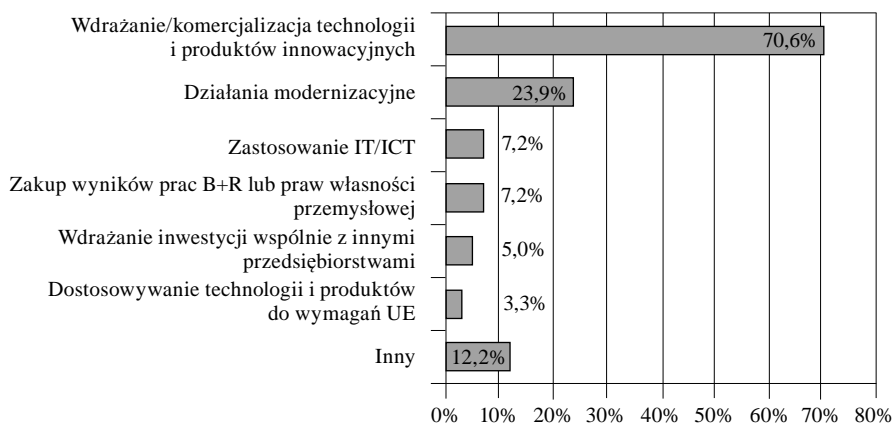
Największy udział w badanej próbie miały firmy małe, zatrudniające 10–49 pracowników (40,5%) oraz firmy średnie (35,9%). Firmy mikro, zatrudniające 6–9 pracowników, były reprezentowane przez 11,2% podmiotów, a zatrudniające 1–5 pracowników – 7,9%.

Próbie badawczą zdominowały firmy mające swoją siedzibę w Łodzi (43,9%). Co piąta firma miała siedzibę na obszarach wiejskich, a względnie równą reprezentację (w granicach 11–13%) miały firmy mające siedziby w miastach do 20 tysięcy mieszkańców, miastach o liczbie mieszkańców 20–50 tysięcy oraz miastach liczących 50–100 tysięcy mieszkańców.

W układzie sektorowym (dział PKD) respondenci badania wywodzili się głównie z branży produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (20), wyrobów farmaceutycznych (21), wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (22) – łącznie 15,8% takich firm, usługi – 14,8% oraz produkcja wyrobów tekstylnych (13), odzieży (14), skór i wyrobów ze skór wyprawionych (15) – 11,5%.

Ponad połowa respondentów badania zadeklarowała, że głównym rynkiem ich działalności jest rynek ogólnokrajowy (54,2%). Głównie na rynku regionalnym działalność prowadziło 15,8% przedsiębiorstw, na rynku lokalnym – 11,9%, unijnym – 11,3%, a globalnym – 6,8%.

Jak przedstawia rysunek 1, spośród różnych rodzajów projektów inwestycyjnych realizowanych przez respondentów badania dominowało wdrażanie/komercjalizacja technologii (taką deklarację złożyło 70,6% respondentów), a znaczący udział miały działania modernizacyjne (23,9%). Pozostałe typy projektów inwestycyjnych były realizowane w zdecydowanie mniejszym zakresie.



Rysunek 1. Struktura respondentów według typu realizowanego projektu inwestycyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAWI wśród beneficjentów [n = 180].

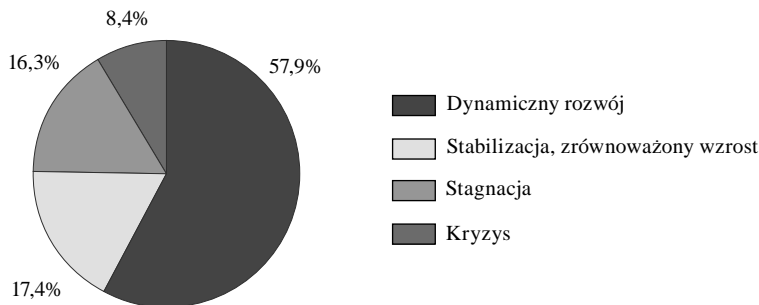
Wyniki badania

Niemal trzy czwarte respondentów badania wskazało, że przewidywana do osiągnięcia na koniec 2011 roku wartość przychodów netto ogółem zwiększy się w stosunku do roku 2010. Jedynie 5,6% respondentów oceniło, że ta wartość

pozostanie bez zmian, a 2,2% oczekiwało jej zmniejszenia. Tak dobre wskazania zasługują na uwagę, zwłaszcza w dobie kryzysu gospodarczego, choć – nie mając odniesienia do próby kontrolnej, tj. przedsiębiorstw o zbliżonych cechach niekorzystających ze środków unijnych – nie sposób ocenić, czy tak pozytywne przewidywania są efektem korzystnego wpływu już zrealizowanego lub obecnie realizowanego projektu inwestycyjnego, czy pewnego „zniekształcenia” obrazu badanej zbiorowości przedsiębiorstw poprzez włączenie do niej najlepszych przedsiębiorstw, takie bowiem miały największą szansę na uzyskanie dotacji.

Niemal tak samo dobre rokowania dotyczyły też łącznej wartości sprzedaży towarów/usług w ramach eksportu (netto) za rok 2011 w stosunku do roku 2010. Aż 61,8% respondentów zadeklarowało, że ta wartość zwiększy się, 14,6% – że się nie zmieni, a 1,4% – że się zmniejszy.

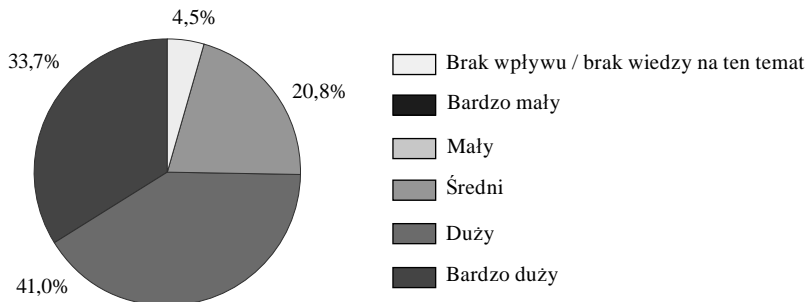
Ponad połowa respondentów oceniła, że ich firma znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju (rysunek 2). Przez kolejnych 17,4% respondentów obecna sytuacja firmy została określona jako stabilny, zrównoważony wzrost. Jedyne 8,4% respondentów było zdania, że ich firma przeżywa kryzys. Uzyskane wyniki potwierdzają wcześniejszą uwagę o większych szansach na uzyskanie dotacji inwestycyjnej przez firmy, które są w stanie udokumentować korzystne kształtowanie się wskaźników ekonomicznych, przez których pryzmat dokonywana jest ocena przedsiębiorstwa.



Rysunek 2. Obecna sytuacja przedsiębiorstwa w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAWI wśród beneficjentów [n = 180].

Zdecydowana większość respondentów, bo aż 95,5%, oceniła, że realizacja projektu(-ów) miała wpływ na rozwój ich przedsiębiorstwa (rysunek 3). Zaledwie 2 firmy wskazały na brak takiego związku, a kolejnych 6 nie było pewnych, czy taki wpływ wystąpił. 41% respondentów oceniło ten wpływ jako duży, a kolejnych 33,7% jako bardzo duży. Co piąty respondent ocenił ten wpływ jako średni, natomiast żadna z badanych osób nie oceniła tego wpływu jako mały lub bardzo mały. Uzyskane wyniki mogą sugerować, że sięgnięcie po dotację unijną jest istotnym elementem realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii rozwoju, a jej pozyskanie stwarza szansę na zdynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o wyższą konkurencyjność.



Rysunek 3. Wpływ realizacji projektu(-ów) na rozwój przedsiębiorstwa

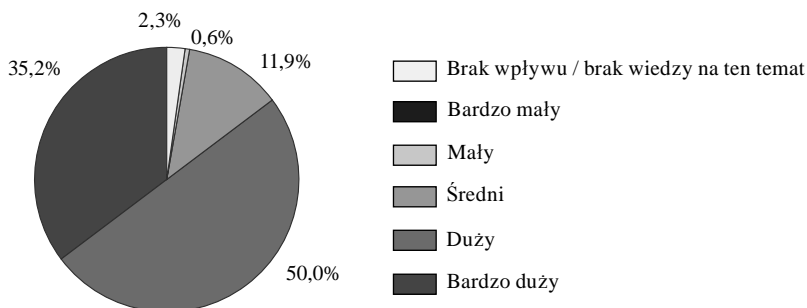
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAWI wśród beneficjentów [n = 180].

Potwierdzeniem ważnej roli, jaką w finansowaniu rozwoju MSP pełnią dotacje unijne, jest odpowiedź respondentów na pytanie o to, czy w sytuacji, gdyby firma nie otrzymała dotacji, objęte nią działania zostałyby zrealizowane. W odpowiedzi na tak sformułowane pytanie blisko co trzeci respondent wskazał, że działania inwestycyjne objęte dotacją nie byłyby w ogóle zrealizowane, a niemal 60% respondentów podało, że byłyby zrealizowane, ale w mniejszym zakresie. Ponadto według deklaracji 54,2% respondentów odbyłoby się to później, a jedynie 5,6% badanych wskazało, że fakt otrzymania dotacji nie wpłynął w żaden sposób na czas realizacji projektu inwestycyjnego.

Realizacja projektu inwestycyjnego objętego dotacją w największym stopniu wpłynęła na wzrost sprzedaży na rynku krajowym (47,2%), a w nieco mniejszym stopniu na wzrost sprzedaży na rynku unijnym (25%), regionalnym (20,6%), lokalnym (16,1%) i globalnym (8,4%). W opinii 5% respondentów jego realizacja nie przełożyła się na wzrost sprzedaży³.

W świetle deklaracji ankietowanych przedsiębiorstw realizowane projekty inwestycyjne objęte dotacją zdecydowanie korzystnie wpłynęły na podniesienie ich innowacyjności stanowiącej istotny aspekt konkurencyjności. Deklarację o wysokim wpływie złożyła połowa respondentów, a kolejne 35,2% wskazało na ich bardzo duży wpływ (rysunek 4).

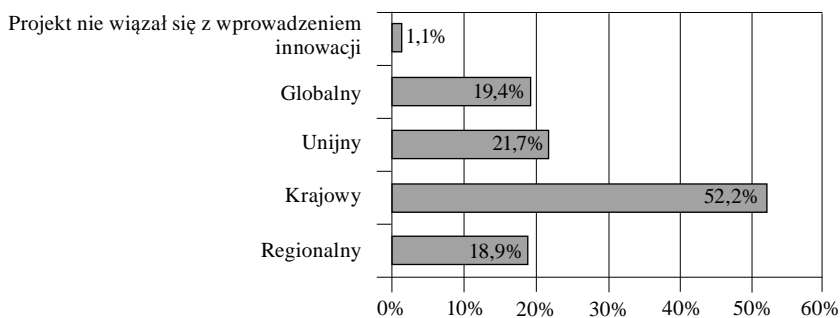
³ Należy mieć na uwadze czas, w jakim niniejsze badanie było realizowane. W przypadku niektórych ankietowanych przedsiębiorstw włączonych do badania w momencie przeprowadzania ankiety mogły się jeszcze nie ujawnić efekty sprzedażowe realizacji projektu inwestycyjnego z uwagi na krótki czas, jaki minął od zakończenia projektu inwestycyjnego.



Rysunek 4. Wpływ zrealizowanego(-ych) projektu(-ów) na podniesienie innowacyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAWI wśród beneficjentów [n = 180].

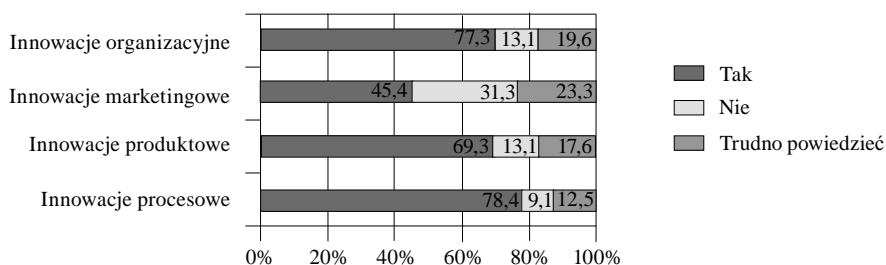
Jak przedstawia rysunek 5, jako rezultat realizacji projektu inwestycyjnego wskazywano najczęściej na wprowadzenie innowacji na skalę rynku krajowego (52,2%), rzadziej – na skalę rynku unijnego (21,7%), globalnego (19,4%) i regionalnego (18,9%). Odnosząc uzyskane tu wyniki do pytania o efekty sprzedażowe, można stwierdzić, że efekty wprowadzenia innowacji na skalę ponadkrajową nie zostały jeszcze przez przedsiębiorstwa zdyskontowane w postaci większej sprzedaży uzyskanej na rynku zwłaszcza globalnym, a są – jak dotychczas – dyskontowane głównie w skali kraju. Ponadto z uzyskanych wyników można wyciągnąć wniosek, że ustanowione kryteria wyboru projektów stawiają zapewne w korzystniejszej sytuacji firmy działające na rynkach ponadregionalnych.



Rysunek 5. Rynek, na jakim wprowadzono innowacje jako rezultat realizacji projektu(-ów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAWI wśród beneficjentów [n = 180].

W wyniku realizacji projektu objętego dofinansowaniem najczęściej wprowadzane były innowacje procesowe i organizacyjne (rysunek 6). Ponad trzy czwarte respondentów wprowadziło nowe lub udoskonalone metody produkcji lub metody dostawy stosowane w kraju nie dłużej niż trzy lata.



Rysunek 6. Rodzaj innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwo w wyniku realizacji projektu inwestycyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAWI wśród beneficjentów [n = 180].

Z kolei niemal 70% respondentów wskazało na innowacje produktowe jako rezultat realizacji projektu inwestycyjnego. W tym przypadku zastanawia jedynie, że co szósty respondent nie potrafił ocenić, czy realizacja projektu skutkowałą wprowadzeniem innowacji produktowej stosowanej w Polsce nie dłużej niż trzy lata.

Zdecydowanie najrzadziej wskazywano natomiast na innowacje marketingowe, czyli zmiany w zakresie formy lub wyglądu produktu, opakowania, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Deklaracje wprowadzenia na rynek innowacji marketingowej złożyło 45,5% respondentów. Natomiast blisko co czwarty ankietowany nie potrafił stwierdzić, czy projekt inwestycyjny finansowany po części z dotacji unijnej przyczynił się do powstania innowacji marketingowej.

Zaskakująco dużo zmian w opinii respondentów dokonało się w sferze organizacyjnej⁴. Wprowadzenie innowacji organizacyjnych rozumianej jako nowe zasady działania, nowa organizacja miejsca pracy lub stosunki z otoczeniem zadeklarowało aż 77,3% badanych firm.

Wnioski i kierunki dalszych badań

Choć przeprowadzone badanie miało jedynie sondażowy charakter, jego wyniki wskazują na jednoznacznie pozytywną ocenę efektów zrealizowanej inwestycji w opinii samych beneficjentów pomocy. Objęte nią działania przełożyły się w zdecydowanej większości przypadków na poprawę konkurencyjności firm, które to wsparcie otrzymały.

Z perspektywy władz publicznych, będących dysponentem wsparcia, dodatkowym argumentem przemawiającym za jego celowością jest deklaracja dużej części przedsiębiorstw, że bez tego finansowania nie byłyby w stanie zrealizować inwestycji w analogicznym zakresie i czasie.

⁴ Jak podaje Łapiński, odsetek przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje organizacyjne w Polsce w latach 2006–2008, wynosił 13% [Łapiński, 2010: 35].

Wyniki badania zdają się też stawiać jako zasadne pytanie o filozofię udzielanego wsparcia. Uzyskane wyniki sugerują, że przyjęte kryteria rozdziału środków faworyzują firmy znajdujące się na ścieżce szybkiego wzrostu, które i bez tego wsparcia doskonale radziłyby sobie na rynku, co dodatkowo zmniejsza konkurencję rynkową i stawia w jeszcze trudniejszej sytuacji przedsiębiorstwa słabsze, którym realizacja projektu inwestycyjnego współfinansowanego ze środków UE prawdopodobnie pozwoliłaby pokonać próg rozwoju, przed jakim być może się znalazły.

Wśród zamierzeń autorów jest dostarczenie przesłanek do obiektywnej oceny efektów analizowanego schematu inwestycyjnego w postaci badań pogłębionych na jeszcze liczniejszej populacji przedsiębiorstw, które były beneficjentami Działania III.2 RPO WŁ 2007–2013. Bardziej obiektywnej ocenie ma służyć ustalenie i ocena faktycznych skutków wsparcia (tzw. efektu netto), którego analiza pozwoli ustalić rzeczywisty wpływ Działania odseparowanego od efektów innych czynników.

W tym celu zostanie wykorzystana statystyczna technika *propensity score matching*⁵. Do oszacowania wartości efektu netto zostaną wykorzystane dane sprawozdawcze GUS (dane zbierane od przedsiębiorstw w ramach formularza F-01/I-01), na podstawie których zostaną ustalone średnie wyniki dla grupy przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie, oraz dla grupy kontrolnej w zakresie wybranych charakterystyk (wielkość zatrudnienia, wielkość przychodów, obroty, aktywa itp.). Z analizy będą musiały zostać wyłączone firmy mikro (zatrudniające maksymalnie 9 osób), co wynika z faktu gromadzenia przez GUS sprawozdań ekonomiczno-finansowych F-01/I-01 jedynie dla podmiotów zatrudniających powyżej 9 pracowników.

Literatura

- Balcerowicz E., Wziętek-Kubiak A. (2009), *Determinanty innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, CASE, Warszawa.
- Górnjak J. (2007), *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych*, [w:] S. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, s. 11–27.
- Ewaluacja – kwestie ogólne* (2005), Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa.
- Haber A. (2010), *Dobra ewaluacja – w poszukiwaniu czynników sukcesu*, [w:] *Ewaluacja programów operacyjnych – konteksty, dylematy, praktyki*, Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, Toruń, s. 57–67.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Kudłacz T. (1999), *Programowanie rozwoju regionalnego*, PWN, Warszawa.
- Kudłacz T., Woźniak D. (2007), *Ocena efektywności polityki regionalnej*, [w:] S. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, s. 89–117.

⁵ Zasadnicza idea techniki PSM polega na dobraniu do grupy objętej ocenianą interwencją w jak największym stopniu podobnej grupy kontrolnej.

- Łapiński J. (2010), *Innowacje w przedsiębiorstwach*, [w:] P. Zadura-Lichota (red.), *Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Miller A. (2010), *Przegląd polskich praktyk oceny projektów i programów innowacyjnych*, [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), *Metody ewaluacji i kierunki wspierania innowacyjności ze środków UE*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, s. 37–56.
- PAG Uniconsult (2008), *Wpływ realizacji Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006” na poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- PAG Uniconsult (2010), *Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej województwa łódzkiego*, raport przygotowany na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi, Łódź.
- Pander W. (2010), *Współczesne koncepcje wspierania innowacji i innowacyjności – istota i źródła nowoczesnych innowacji*, [w:] M. Stawicki, W. Pander (red.), *Metody ewaluacji i kierunki wspierania innowacyjności ze środków UE*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, s. 9–18.
- Penc J. (2007), *Zarządzanie innowacyjne – sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych, Łódź.
- Pomykański A. (2004), *Zarządzanie innowacyjne przedsiębiorstwem*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Prace Naukowe AE, Wrocław.
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013* (2007), Urząd Marszałkowski w Łodzi, Łódź.
- Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013* (2008), Urząd Marszałkowski w Łodzi, Łódź.
- Szlachta J. (2007), *System ewaluacji funduszy strukturalnych w Polsce*, [w:] S. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, s. 75–88.
- Turowski B., Zawicki M. (2007), *Funkcje, etapy, metody i narzędzia ewaluacji*, [w:] S. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, s. 29–58.