

# Stymulanty i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

---

Sławomir Wawak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest determinowany przez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Ich znajomość i odpowiednie dostosowanie działalności do nich sprawia, że przedsiębiorstwo może rozwijać się szybciej niż konkurencja. W artykule dokonano przeglądu wyników publikowanych badań poświęconych stymulantom i barierom rozwoju firm sektora MŚP. Artykuł stanowi wstęp do rozważań na temat koncepcji i kierunków rozwoju średnich przedsiębiorstw.*

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, MŚP, stymulanty, bariery

**Kody JEL:** M10

## 1. Wprowadzenie<sup>1</sup>

Jednym z kluczowych czynników rozwoju przedsiębiorstwa jest dobra znajomość sytuacji organizacji, jak i warunków panujących w otoczeniu. Obserwując rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w ciągu ostatnich dekad można zauważyć pewne prawidłowości. W niniejszym artykule przedstawiono analizę wyników badań prowadzonych w odniesieniu do sektora MŚP. Podkreślono prawidłowości, a także wskazano szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw. Artykuł jest pierwszą częścią cyklu poświęconego poszukiwaniu optymalnych kierunków rozwoju firm sektora MŚP. Celem tego artykułu jest syntetyczna prezentacja najważniejszych ustaleń wynikających z przeglądu opublikowanych wyników badań. Stosowaną metodą badawczą jest przegląd literatury. W tym celu została przeprowadzona szeroka kwerenda publikacji książkowych oraz czasopism poruszających tematykę sektora MŚP w Polsce. Bibliografia na końcu artykułu została ograniczona do cytowanych pozycji.

Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce był przedmiotem szeregu badań. Na podstawie ich analizy można wskazać obszary, w których ujawniają się stymulanty i bariery rozwoju.

Do obszarów wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstw zaliczyć można:

- kompetencje kadry zarządzającej,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- poziom elastyczności,
- poziom innowacyjności,
- konkurencyjność.

Natomiast do obszarów zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa należą:

- sprawność państwa,
- otoczenie gospodarcze,
- dostępność źródeł finansowania działalności,
- dostępna pomoc dla przedsiębiorców.

Stymulanty i bariery zaliczane do obszarów wewnętrznych mogą być wzmacniane lub osłabiane przez te związane z obszarami zewnętrznymi. Ich znaczenie jest zależne od indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa, branży, a także regionu, w którym działa. W kolejnych punktach omówione zostaną wymienione wyżej obszary.

## 2. Kompetencje kadry zarządzającej

Liczba pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach przekracza rozpiętość kierowania właściciela. Dlatego w przeważającej większości zatrudniają one pracowników na stanowiskach kierowniczych. W niektórych z nich następuje całkowite oddzielenie własności od kierowania organizacją – rolę prezesa pełni zatrudniony menedżer. Struktura

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

organizacyjna może przyjmować formę promienistą, bądź liniową. Rzadziej stosowane są inne rodzaje struktur.

Do stymulantów rozwoju przedsiębiorstw w tym obszarze zaliczyć można: silną motywację do pracy, zdolność do szybkiego uczenia się, szybki przepływ informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, aktywność i przedsiębiorczość właściciela (Nehring, 2011, s. 14; Szczepaniak, 2010, s. 260; Order, Hogarth-Scott, 2002, s. 288). Na poziom motywacji do pracy pozytywnie wpływać mogą: bliskość naczelnego kierownictwa i świadomość realnego wpływu na funkcjonowanie firmy. Procedury i rutyny organizacyjne w średnich przedsiębiorstwach zachowują względną elastyczność, co pozwala na szybsze niż w dużych firmach wprowadzanie zmian dyktowanych przez procesy organizacyjnego uczenia się. Przeciętne średnie przedsiębiorstwo zatrudnia 104 pracowników (dane GUS), co umożliwia zachowanie szybkiego przepływu informacji. Szybkość komunikacji zmniejsza się jednak w miarę wzrostu liczby pracowników. Nie bez znaczenia pozostaje osoba właściciela. Działania rozwojowe są znacznie częściej podejmowane przez osoby młode, wykształcone, posiadające podwyższoną skłonność do ryzyka. Więcej mężczyzn niż kobiet deklaruje chęć rozwijania swojego biznesu (Order, Hogarth-Scott, 2002, s. 288).

Do barier płynących z niepełnych kompetencji kadry zarządzającej zaliczyć można: ograniczone doświadczenie przedsiębiorców, koncentrację na działalności bieżącej przy zaniedbywaniu planowania strategicznego, ignorowanie otoczenia jako źródła wartościowych informacji, nadmierną rolę intuicji w podejmowaniu decyzji, nadmierną centralizację, uproszczony system informacyjny, brak umiejętności tworzenia korzystnych kombinacji źródeł finansowania (Nehring, 2011, s. 14; Szczepaniak, 2010, s. 264; Adamik, 2011, s. 24). Większość właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw nie posiada wykształcenia z zakresu zarządzania. Stąd wiele spośród wymienionych barier pozostaje niezauważonych. Ograniczona wiedza z zakresu zarządzania strategicznego powoduje, że przedsiębiorcy zaniedbują monitorowanie konkurencji, a skupiają się na własnej wizji kierunków rozwoju branży. Jednocześnie wzrost firmy powoduje, że rzadziej mają bezpośredni kontakt z klientami, którzy wcześniej stanowili istotne źródło informacji. Szybkość komunika-

cji będąca zaletą nie zawsze idzie w parze z jakością przekazywanych informacji. Zauważając ten problem przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po oprogramowanie wspierające komunikację (np. aplikacje CRM). W miarę wzrostu organizacji coraz większym problemem staje się centralizacja. Jest ona naturalna dla mikro i małych przedsiębiorstw, jednak w średnich firmach staje się powodem spowolnienia procesów decyzyjnych. Właściwym kierunkiem jest delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, a co za tym idzie – formalizacja.

### 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Duże znaczenie dla rozwoju firm sektora MŚP ma wiedza, umiejętności i talenty pracowników (Krupski, 2011, s. 21). Jednak wiele przedsiębiorstw zwraca uwagę na brak odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów do pracy. Można wskazać na szereg przyczyn takiego stanu: „demontaż” szkolnictwa zawodowego w latach 90., brak współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a szkołami w zakresie otwieranych specjalizacji, emigracja zarobkowa doświadczonych pracowników, niż demograficzny, niechęć do finansowania podnoszenia kwalifikacji pracowników. Badania przeprowadzone w latach 2006-2007 wykazały, że problemy ze znalezieniem właściwych kandydatów do pracy dotknęły 44% MŚP, a w ponad 11% firm nie udało się znaleźć kandydatów do pracy spełniających warunki (Zuzek, 2011, s. 338). Brak strategii w zakresie zasobów ludzkich ogranicza skłonność do budowania potencjału kadrowego. Przedsiębiorcy traktują rynek pracy jak supermarket z gotowymi produktami, co prowadzi do opinii o braku odpowiednich kandydatów. Nie stanowi to problemu w przypadku prac prostych. Jednak przedsiębiorstwa stawiające na nowe technologie czy innowacyjne rozwiązania potrzebują dobrze wyszkolonych specjalistów. Stymulantą rozwoju może zatem stać się współpraca ze szkołami, a także realizacja własnych programów edukacyjnych. Te ostatnie są wspierane przez programy krajowe oraz unijne.

Koszty pracy są jedną z istotnych przewag sektora MŚP w Polsce. Przedsiębiorcy starają się bowiem konkurować głównie ceną i działają w branżach pracochłonnych. Wielu przedsiębiorców zwraca w tej sytuacji uwagę na problem pracy na czarno. Ocenia się, że nawet 19% pracowników sektora MŚP może pracować nielegalnie. Odsetek ten jest znacz-

nie wyższy w budownictwie, gdzie wynosi ponad 30% (Zuzek, 2011, s. 338). Z jednej strony, przedsiębiorcy nielegalnie zatrudniają pracowników zyskując lepszą pozycję konkurencyjną, a z drugiej, mimo pozornie wysokiego bezrobocia w niektórych branżach brakuje kandydatów do pracy. Mimo deficytu pracowników, przedsiębiorcy często nie dostrzegają potencjału intelektualnego już zatrudnionych pracowników (Nehring, 2011, s. 14). Ze względu na brak uprawnień decyzyjnych, pracownicy posiadający kompetencje nie mogą w pełni wykorzystać swojego potencjału.

Jednocześnie zmniejsza się ogólna liczba osób pracujących. Do 2020 r. z rynku pracy odejdą pracownicy urodzeni w czasie powojennego wyżu demograficznego, którzy nie zostaną zastąpieni przez znacznie mniejszą liczbę osób wchodzących na rynek pracy. W związku z tym znaczenia nabiera efektywne wykorzystanie tych, którzy będą dostępni. Oznacza to konieczność podniesienia wydajności pracy. Jest ona w Polsce zróżnicowana zarówno pod względem terytorialnym, jak i branżowym. Ponadprzeciętną wydajnością charakteryzuje się zachodnia i centralna część kraju, podczas gdy wschodnia znajduje się znacznie poniżej przeciętnej. Najmniej wydajną branżą jest rolnictwo, czego przyczyną jest zbytne rozdrobnienie gospodarstw. Znaczące nakłady na mechanizację w małych gospodarstwach nie przekładają się w tej sytuacji na poprawę wydajności, lecz konserwują dotychczasowy stan (Gajewski, 2012, s. 41).

#### 4. Poziom elastyczności

Średnie przedsiębiorstwa zachowują zdolność do relatywnie szybkiej modyfikacji zakresu działalności (Nehring, 2011, s. 14). Badania wykazują, że przeważająca liczba przedsiębiorstw sektora MŚP zachowuje dużą elastyczność: 41% wysoką elastyczność, a 51% średnią elastyczność (Krupski, 2011, s. 17). Ze względu na mniejszą skalę działania, efekt inercji, typowy dla dużych przedsiębiorstw, nie jest tak odczuwalny. Pozwala to na szybsze wprowadzanie zmian w produktach, usługach oraz procesach. Tam, gdzie wykorzystywane są maszyny, są to zwykle urządzenia uniwersalne, które łatwo można dostosować do zmienionego zakresu działalności (Adamik, 2011, s. 24).

Dla średnich firm opłacalne jest podejmowanie działalności na mniejszą skalę tam, gdzie duże firmy nie są w stanie uzyskać zwrotu z inwestycji. Jedno-

częście firmy te mają większe zasoby od małych przedsiębiorstw, dzięki czemu wyższa jest odporność na ryzyko niepowodzenia przy podejmowaniu nowych kierunków działań. Przykładem może być szybkie wprowadzanie produktów naśladujących konkurencję. W takich warunkach brak sztywnej strategii sprzyja wykorzystaniu okazji.

#### 5. Poziom innowacyjności

Innowacyjność to zdolność przedsiębiorstwa (jego pracowników i właścicieli) do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Wymaga zaangażowania w zdobywanie zasobów oraz kompetencji. Jest często utożsamiana z miernikiem poziomu aktywności firmy, poziomem nowoczesności, postępem (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 37). Podejmowana działalność innowacyjna może mieć charakter: produktowy, procesowy, organizacyjny lub marketingowy. Przedsiębiorstwa innowacyjne charakteryzują się prowadzeniem szeroko zakrojonych prac badawczo-rozwojowych i przeznaczają na nie relatywnie wysokie środki finansowe. Systematycznie generują i wdrażają nowe rozwiązania, ale także posiadają zdolność do adaptowania rozwiązań dostępnych na rynku. W pełni wykorzystują potencjał swoich pracowników. W celu zapewnienia opłacalności działań B+R muszą posiadać zdolność do prognozowania przyszłości i perspektywicznego myślenia. Działania te muszą bowiem być zorientowane rynkowo. Działalność B+R jest dla takich przedsiębiorstw zwykle źródłem przewagi konkurencyjnej (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 40).

Jedynie nieliczne polskie średnie przedsiębiorstwa spełniają definicję przedsiębiorstwa innowacyjnego. Podstawową umiejętnością jest zdolność do naśladowania i imitacji produktów. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na niski poziom inwestycji oraz niewielki innowacyjny i nowatorski charakter produktów (Nehring, 2011, s. 14). Jedynie 20% przedsiębiorstw sektora MŚP prowadzi badania innowacyjne, podczas gdy w Niemczech zajmuje się tym 60%, w Finlandii 50%, a w Irlandii 45%. Także współpraca w zakresie innowacji jest znacząco słabsza niż w wymienionych krajach (Masternak-Janus, 2011, s. 13). Polskie przedsiębiorstwa orientują się w dużej mierze na konkurencję cenową. Stają się także dostawcami produktów pracochłonnych. Konkurencja krajowa nie jest aż tak znacząca, jak w krajach o wysokim poziomie innowacyjności. Moż-

liwe zatem, że motywacja do działalności innowacyjnej jest niewystarczająca (Mądra, 2013, s. 204).

Nakłady inwestycyjne w 2013 r. w przeliczeniu na jedno średnie przedsiębiorstwo wyniosły 2,2 mln zł. Najwyższe inwestycje w przeliczeniu na jedno średnie przedsiębiorstwo miały miejsce w firmach sfery informacji i komunikacji (3,2 mln zł), obsługi nieruchomości, administrowania, kultury i rozrywki. Najmniejsze – w edukacji (0,6 mln zł). Jak nadmieniono w poprzednim podrozdziale, nakłady te dotyczą jednak przede wszystkim inwestycji budowlanych, zakupu środków transportu, maszyn i urządzeń (*Działalność ...*, 2016, s. 60).

Potencjał innowacyjny średnich przedsiębiorstw jest niewielki. W większości przypadków nie posiadają one własnych działów B+R, nie zatrudniają także pracowników mogących tworzyć innowacyjne produkty. Jednocześnie procedury współpracy z uczelniami wyższymi są zawiłe i czasochłonne. Lepszą sytuację można zaobserwować w zakresie innowacji procesowych i organizacyjnych. Wynika to z popularności znormalizowanych systemów zarządzania, wdrażania modnych metod zarządzania, a także informatyzacji. W większości przypadków są to jednak wdrożenia gotowych rozwiązań.

Niska innowacyjność jest także efektem omawianej wcześniej polityki kadrowej oraz metod zarządzania. Centralizacja uprawnień decyzyjnych, ograniczone zasoby, brak autonomii, brak specjalizacji pracy, presja codziennych obowiązków, a także brak zachęt finansowych powodują, że pracownicy są mniej skłonni do poświęcania czasu na innowacje (Czyż-Gwiazda, 2009, s. 374).

Działalność innowacyjna powoduje angażowanie zasobów i jest związana z podejmowaniem podwyższonego ryzyka. Może doprowadzić do sytuacji, gdy zabraknie środków na bieżącą działalność. Jednocześnie badania krajowe i zagraniczne nie wykazują silnego wsparcia dla założenia, że innowacje stanowią czynnik sukcesu, co może dodatkowo zniechęcać przedsiębiorstwa do ich podejmowania (Kraśnicka, 2013, s. 123).

## 6. Konkurencyjność

Warunkiem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP jest silna orientacja na klienta. Firmy te charakteryzuje dobra znajomość klientów i troska o zaspokajanie ich potrzeb. Wdrażanie nowych produktów często podyktowane jest informacjami od klientów. Przedsiębiorstwa te posiadają

umiejętność rozwiązywania indywidualnych problemów konsumentów, podczas gdy dla większych firm jest to nieopłacalne (Szczepaniak, 2010, s. 260). Dobry kontakt z klientami i znajomość ich potrzeb może ograniczać innowacyjność przedsiębiorstwa poprzez rezygnację z wprowadzania funkcjonalności, na które dotychczas nie było zapotrzebowania. Ponadto orientacja na rynki lokalne spowodowana dążeniem do bliskości klienta powoduje, że firmy mają małą zdolność eksportową (Nehring, 2011, s. 14). Słaba jest również znajomość szerszych krajowych rynków zbytu (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008, s. 187 i nast.). Stanowi to zagrożenie w przypadku wejścia dużego konkurenta na lokalny rynek, bądź załamania tego rynku.

Przedsiębiorstwa tego sektora dbają o niski poziom kosztów, co jest przesłanką do wzrostu potencjału rozwojowego firmy. Odnotowują one niższy poziom kosztów produkcji (Nehring, 2011, s. 14). Niższe wynagrodzenia zmniejszają koszty pracy. W 2013 r. przeciętne wynagrodzenie w średnich przedsiębiorstwach wyniosło 3850zł i było niższe o 713zł niż w dużych przedsiębiorstwach (*Działalność przedsiębiorstw...*, 2016, s. 54). Niektóre firmy zmniejszają koszty inwestycji przez realizację ich sposobem gospodarczym (Nehring, 2011, s. 14).

Niższy poziom kosztów zachęca do konkurowania ceną, co w długim okresie zmniejsza potencjał rozwojowy firmy (Nehring, 2011, s. 14). Ze względu na przeważający pracochłonny charakter działalności, w miarę wzrostu produkcji występuje jedynie ograniczona możliwość redukcji kosztów (Adamik, 2011, s. 24). Przedsiębiorcy coraz lepiej dostrzegają ten problem. Wprawdzie 70% z nich uważa, że w przyszłości o konkurencyjności będzie decydowała cena, jednak już aż 67% docenia także znaczenie jakości. Innowacyjność jest postrzegana jako decydujący czynnik konkurencyjności przez niewielką liczbę przedsiębiorców (Sobczak, 2011, s. 39).

## 7. Sprawność państwa

*Strategia Rozwoju Kraju 2020* (2012) przewiduje szereg zmian funkcjonowania państwa, m.in.: przejście od administrowania do zarządzania rozwojem, zapewnienie środków na działania rozwojowe, poprawa funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości, uzdrowienie finansów publicznych, rozwój eksportu, wzrost wydajności gospodarki, zwiększenie innowacyjności, rozwój kapitału ludzkiego, zwiększanie roli administracji na poziomie województwa. Dzia-

łania te są kontynuacją Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007-2013. Ich efektem powinno być sprawniejsze państwo, które nie stawia barier przed rozwojem przedsiębiorczości.

Bank Światowy ocenił, że w 2014 r. pod względem warunków do prowadzenia działalności gospodarczej Polska znajdowała się na 45. miejscu (poprawa o 10 pozycji w stosunku do 2013 r.). W podobnej klasyfikacji Heritage Foundation plasuje nasz kraj na 50. miejscu (poprawa o 7 pozycji w stosunku do 2013 r.). Do najgorzej ocenianych obszarów należą: prawo inwestycyjne, system podatkowy oraz rozstrzyganie sporów sądowych. Według indeksu wolności gospodarczej prowadzonego przez Heritage Foundation, Polska znajduje się na 50. miejscu i jest krajem umiarkowanie wolnym (*Warunki prowadzenia...*, 2016 s. 8-9).

Wyniki badań zgodnie potwierdzają, że nadmierna biurokracja jest jedną z najważniejszych barier przedsiębiorczości stawianych przez państwo. Zdaniem 3/4 badanych przez Krajową Izbę Gospodarczą, konieczność załatwiania spraw administracyjnych przede wszystkim pochłania czas i przekłada się na wydłużenie czasu wdrażania przedsięwzięć rozwojowych. Wymagania związane z raportowaniem zwiększają koszty obsługi. Ponadto wysoka liczba wymaganych pozwoleń, koncesji i licencji ogranicza elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstw. Stanowi także zachętę do działań korupcyjnych. Ryzyko regulacyjne powoduje, że przedsiębiorstwa ponoszą dodatkowe koszty na obsługę prawną, a czasem rezygnują z działań rozwojowych, jeśli te wiążą się ze zbyt dużym poziomem niepewności. Ze względu na sprofilowanie działalności oraz doświadczenie, średnie przedsiębiorstwa lepiej radzą sobie z barierami biurokratycznymi niż małe. Jednak nie mają one możliwości utrzymywania stałych służb odpowiedzialnych za załatwianie spraw administracyjnych, jak ma to miejsce w dużych firmach. Przedsiębiorcy podkreślają, że najbardziej uciążliwa jest nie tyle sama biurokracja, co brak racjonalnego celu czy efektu wykonywania obowiązków administracyjnych (Borowiecki, 2008, s. 187; Zuzek, 2011, s. 344; *Bariery rozwoju...*, 2013, s. 13; *Warunki prowadzenia...*, 2016, s. 17).

Znaczącym utrudnieniem dla rozwoju przedsiębiorstw jest mała skuteczność i sprawność wymiaru sprawiedliwości. Postępowania przygotowawcze oraz sprawy sądowe są prowadzone w sposób przedłużający cały proces. Przeciętny czas uzyskania

prawomocnego wyroku sądowego w sprawach gospodarczych wynosi 2,5 roku. Posiedzenia są ustalane w dużych odstępach czasowych. Usprawnieniu postępowań ma służyć wprowadzone w 2014 r. ograniczenie roli sędziego do oceny dowodów przedstawionych przez strony. Niesprawność wymiaru sprawiedliwości wymusza uszczegóławianie prawa i prowadzi do szkodliwego komplikowania przepisów i tworzenia nadmiernie szczegółowych ustaw. Nadmierna złożoność systemu prawnego prowadzi do niekompatybilności przepisów, dalszego pogorszenia jakości prawa – efektu przeciwnego do zamiaru prawodawców (Borowiecki, 2008, s. 187; *Warunki prowadzenia...*, 2016, s. 12).

Najwięcej zmian w prawie dotyczy podatków. Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych była modyfikowana ponad 220 razy od momentu jej uchwalenia, ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych ok. 160 razy, a ustawa o VAT uchwalona w 2004 r. ponad 40 razy. Ze względu na niejasność przepisów, przedsiębiorstwa są zmuszone działać w warunkach podwyższonego ryzyka do czasu ukształtowania linii orzeczniczej sądów administracyjnych. Minister Finansów wydaje rocznie ponad 30 tysięcy indywidualnych interpretacji. W badaniach przeprowadzonych przez Krajową Izbę Gospodarczą wszyscy badani przedsiębiorcy stwierdzili, że przepisy podatkowe są zbyt skomplikowane. Przedsiębiorcy podkreślają, że wysokość podatków ma charakter drugorzędny. Najważniejsze jest, aby były proste, tanie w poborze i nie do uniknięcia, a zatem spełniały cechy dobrego podatku (*Warunki prowadzenia...*, 2016, s. 15-17).

## 8. Otoczenie gospodarcze

Średnie przedsiębiorstwa posiadają łatwość współpracy z pojedynczymi firmami handlowymi, a także niewielkimi ich sieciami. Natomiast ze względu na ograniczoną skalę działalności, współpraca z dużymi sieciami niesie duże ryzyko. Pozycja średnich przedsiębiorstw jest bowiem znacznie słabsza niż dużych sieci, a posiadany potencjał produkcyjny może zmuszać do ograniczenia dostaw dla innych klientów, a przez to bardziej uzależnić przetrwanie organizacji od jednego kluczowego klienta (Szczepaniak, 2010, s. 260). Jednocześnie skala działalności negatywnie wpływa na możliwości negocjacyjne na rynkach zaopatrzeniowych (Adamik, 2011, s. 24).

Ze względu na niską formalizację relacji z otoczeniem oraz elastyczność działania, średnie przed-

siębiorstwa mają potencjalną łatwość wchodzenia w kooperację i budowania w ten sposób większego potencjału rynkowego. Jednak równocześnie brak doświadczenia oraz ograniczone zaufanie do partnerów powodują, że przedsiębiorstwa nieczęsto korzystają z tej możliwości (Szczepaniak, 2010, s. 260; Nehring, 2011, s. 14; Krupski, 2011, s. 21).

Średnie przedsiębiorstwa posiadają ograniczony potencjał do wpływania na rynki zbytu. Mogą dążyć do zabezpieczenia swojej pozycji konkurencyjnej przez rozszerzanie zakresu usług, nadzór nad kanałami dystrybucji, wchodzenia na nowe rynki, a także budować rozpoznawalność marki (Szczepaniak, 2010, s. 259).

## 9. Dostępność źródeł finansowania działalności

Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa rozwijają się przede wszystkim w oparciu o środki własne. Jednocześnie orientacja na konkurowanie ceną wpływa negatywnie na ilość tych środków. Hamuje to rozwój przedsiębiorstw. Dodatkowo firmy muszą finansować skutki zatorów płatniczych, których liczba i wartość znacząco wzrosła po rozpoczęciu kryzysu i dotyczy ok. połowy firm (Czerwińska-Lubszczyk, Michna, Męczyńska, 2013, s. 85).

Pozyskiwanie kapitału zewnętrznego jest skomplikowane ze względu na niską skłonność banków do podejmowania ryzyka, a także ograniczone kompetencje przedsiębiorców w zakresie przygotowania analiz finansowych i prognoz. Dostępność kredytów znacząco spadła po rozpoczęciu kryzysu. Według badań Ministerstwa Gospodarki jedynie 50% firm występujących o kredyt w 2010 roku otrzymało go, podczas gdy w 2008 r. było to 80% (Steinerowska-Streb, 2012, s. 19-20). Dążenie do zachowania kontroli nad firmą ogranicza możliwość pozyskiwania zasobów na rynkach kapitałowych. Jednak coraz więcej średnich przedsiębiorstw decyduje się na pozyskanie funduszy przez sprzedaż akcji.

Dodatkowym źródłem finansowania, z którego przedsiębiorstwa coraz chętniej korzystają, są programy i projekty unijne. W okresie programowania 2013-2015 dla przedsiębiorców dostępne były trzy główne programy ogólnopolskie (Infrastruktura i Środowisko, Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki), program dedykowany dla Polski Wschodniej oraz 16 Regionalnych Programów Operacyjnych. Z samych tylko programów regionalnych, według stanu na 31 stycznia 2015 r., alokowano 72,3

mld zł, a wydatkowano 83% tej kwoty (*Monitor regionalny*, 2015, s. 2).

## 10. Dostępna pomoc dla przedsiębiorców

Głównymi instytucjami wspomagającymi działalność przedsiębiorstw są Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, instytucje wspierające komercjalizację wyników badań przy uczelniach wyższych, inkubatory, urzędy pracy, a także wyspecjalizowane instytucje finansowe. Źródłem pomocy dla przedsiębiorców jest również internet. Powstaje coraz więcej portali oferujących networking, prezentację dobrych praktyk, giełdy zleceń. Pomoc na zasadach komercyjnych oferują firmy doradcze. W ocenie badaczy, polityka wspierania przedsiębiorczości jest niewystarczająca i zbyt zbiurokratyzowana. Brakuje wsparcia w sytuacjach kryzysowych. Oferowane jest ograniczone wsparcie w zakresie rozwoju eksportu (Borowiecki, 2008, s. 187; Wach, 2008, s. 46; Adamik, 2011, s. 24).

## 11. Podsumowanie

Należy podkreślić, że wpływ omówionych stymulant i barier na małe i średnie przedsiębiorstwa zależy od branży, w której działają, regionu kraju, sytuacji gospodarczej, rozmiarów przedsiębiorstwa, a także posiadanych zasobów. Przykładowo zatory płatnicze mają największe znaczenie w branży budowlanej, podczas gdy w pozostałych mają umiarkowany wpływ na funkcjonowanie organizacji. Przed 2009 rokiem były traktowane jako mało istotna bariera. Podobnie zmieniło się znaczenie szarej strefy (Steinerowska-Streb, 2012, s. 19-20). W miarę rozwoju przedsiębiorstwa trafiają na nowe bariery, a jednocześnie zdobywają narzędzia do pokonywania lub omijania wcześniej zidentyfikowanych. Obok bezpośrednich efektów ekonomicznych, nadmierna liczba barier powoduje to nieuzasadniony wzrost złożoności systemu organizacyjnego, który staje się trudniejszy do zarządzania. Duża liczba barier może doprowadzić organizację do krytycznego poziomu złożoności, powyżej którego nie może się ona rozwijać, a wręcz może upaść (Osbert-Pociecha, 2010, s. 33).

W artykule zaprezentowano wyniki przeglądu opublikowanych badań sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Stanowi on wstęp do dalszych rozważań na temat pożądanych koncepcji i kierunków rozwoju tych przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- Adamik, A. (2011). Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MŚP w teorii i praktyce. [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: C.H. Beck.
- Bariery rozwoju przedsiębiorstw, czyli co najbardziej hamuje wzrost polskich firm* (2013). Warszawa: Krajowa Izba Gospodarcza.
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B. (2008). *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Difin.
- Czerwińska-Lubszczyk, A., Michna, A., Męczyńska, A. (2013). Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego. *Zarządzanie i finanse*, 11(4), część 2.
- Czyż-Gwiazda, E. (2009), Kreatywność pracowników stymulatorem wzrostu efektywności organizacji. [w:] E. Skrzypek (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w jakościowym myśleniu i działaniu*. Lublin: UMCS.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2015 r.* (2016). Warszawa: GUS.
- Gajewski, P. (2012). *Poziom i dynamika rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w Polsce Wschodniej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Kraśnicka, T. (2013). Innowacje a wyniki firm produkcyjnych, *Zarządzanie i finanse*, 11(4), część 1.
- Krupski, R. (2011). Rozwój małych i średnich firm w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny. [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Masternak-Janus, A. (2011). Innowacyjność MŚP w Polsce i wybranych krajach UE. [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Mądra, J. (2013). *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP*. Zakopane: Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją.
- Monitor regionalny – raport na koniec stycznia 2015* (2015). Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Nehring, A. (2011). Stan i rozwój sektora MŚP w Polsce. [w:] M. Matejun (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Order, B., Hogarth-Scott, S. (2002). Opting for growth: gender dimensions of choosing enterprise development, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 3.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Złożoność organizacji jako bariera jej rozwoju. [w:] A. Stabryła (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*. Kraków: Mfiles.pl.
- Sobczak, K. (2011). Konkurencyjność sektora MŚP w Polsce. [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: C.H. Beck.
- Steinerowska-Streb, I. (2012). Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – zmiany spowodowane dekonjunkcją gospodarczą. *Przegląd Organizacji*, 7.
- Strategia Rozwoju Kraju 2020* (2012),. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Szczepaniak, I. (2010). Czynniki i uwarunkowania oraz bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo UEK.
- Warunki prowadzenia firm w Polsce 2016* (2016), Warszawa: Fundacja Związku Przedsiębiorców i Pracodawców.
- Zakrzewska Bielawska, A. (2011). Ocena innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw sektora ICT. [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Zuzek, D. (2011). Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Studia i Materiały*, 57.

# Stimulants and barriers to the development of small and medium enterprises

---

Sławomir Wawak  
Cracow University of Economics

**Abstract:**

*The development of small and medium enterprises is determined by external and internal factors. Their knowledge and proper adaptation of activities to them makes the company grow faster than the competition. In the article results of published research on stimulants and barriers to the development of SME-s sector companies are discussed. The article is an introduction to the considerations on the concept and directions of development of medium-sized enterprises.*

**Keywords:** enterprise, SME, stimulants, barriers

**JEL codes:** M10