

Monika Krezymon\*

## Determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP

Słowa kluczowe: rozwój, przedsiębiorstwo, determinanty  
Keywords: development, business, determinants

### Wprowadzenie

Rozwój jest długotrwałym procesem zachodzącym w gospodarce. W całym zakresie obejmuje zmiany ilościowe oraz jakościowe. Do zmian ilościowych można zaliczyć takie elementy jak wzrost produkcji, inwestycje, zatrudnienie, struktura zatrudnienia, dochody oraz rozmiar kapitału funkcjonującego, a także inne wielkości ekonomiczne w ilościowej sferze gospodarki. Równocześnie podczas procesu zmian ilościowych zachodzą zwykle zmiany o charakterze jakościowym, z których jedną z najważniejszych jest zmiana organizacji społeczeństwa.

Podstawowymi czynnikami rozwoju gospodarczego są kapitał ludzki, przedsiębiorczość, ziemia i surowce, postęp techniczny i inwestycje.

Rozwój jest kluczowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Dążenie do rozwoju szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (dalej MSP) jest istotnym elementem utrzymania się na rynku w dobie przedsiębiorstw w skali makro. W Polsce do sektora MSP zalicza się podmiot, który bez względu na jego formę prawną prowadzi regularną działalność gospodarczą. Sektor MSP tworzą przedsiębiorcy działający na rynku, najczęściej jako przedsiębiorstwa rodzinne, spółki lub konsorcja. Do sektora MSP zalicza się firmy zatrudniające najwyżej 250 osób. Obrót jednostek gospodarczych

---

\* Monika Krezymon, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Metod Ilościowych, e-mail: mkrezymon1603@gmail.com

tego sektora nie przekracza 50 milionów euro rocznie, a dochód jest mniejszy niż 43 miliony euro.

Celem opracowania jest wyróżnienie czynników rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP. Procesy zachodzące w mikro- i makrootoczeniu przedsiębiorstwa wpływają na decyzje gospodarcze zarządców, w tym na decyzje dotyczące rozwoju. Przedsiębiorstwa jako podmioty wykonawcze kreowanej przez państwo i samorządy polityki gospodarczej, nieustannie dostosowują własną strategię funkcjonowania do możliwości ciągłego rozwoju. Wraz z możliwościami rozwoju pojawiają się bariery. Samo przedsiębiorstwo również generuje determinanty i bariery wpływające na rozwój, dlatego istotne jest, by optymalnie wyznaczyć cele i strategie rozwoju jednostki gospodarczej.

## Cel i strategia jako czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstw

Rozwój przedsiębiorstwa jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zidentyfikowania i interpretacji, a kompleksowa definicja rozwoju niemożliwa do stworzenia, ponieważ dla każdej jednostki gospodarczej zajmującej się określoną formą działalności rozwój będzie odbywał się na innych płaszczyznach gospodarki lub dotyczył różnych celów. W literaturze przedmiotu pojęcie rozwoju definiuje się jako zmiany zachodzące w systemie przedsiębiorstwa oraz w jego mikro- i makrootoczeniu zapewniające zwiększenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej (Beliczyński, 2010, s. 60). Według Brajer-Marczak (2012, s. 197) „rozwój przedsiębiorstwa to zachodzący w czasie proces zmian, który może dotyczyć części przedsiębiorstwa lub jego całości oraz odnosić się do wszystkich lub jednego obszaru funkcjonowania. Rozwój przedsiębiorstwa można rozpatrywać jako likwidację rozbieżności rozwojowych, czyli tak zwanej luki rozwojowej lub jako proces doskonalenia miejsca, zajmowanego przez przedsiębiorstwo w otoczeniu”. Zdaniem Prokopowicz, Król, oraz Żmudy (2013) rozwój jest procesem opartym na wartościach, współpracy i nauce, prowadzącym do doskonalenia oraz wzmocnienia strategii przedsiębiorstwa poprzez jednoczesne wzmacnianie procesów, strategii, kultur oraz ludzi tworzących jedno przedsiębiorstwo co prowadzi do wzrostu efektywności jednostki gospodarczej. Jako elementy rozwoju można tu wyróżnić zmiany struktury systemów, usprawnienie istniejącego systemu lub jego elementów oraz wprowadzanie innowacyjnych zmian do istniejącego systemu.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje pojęcie rozwoju można sformułować jako wszystkie możliwe zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i jego strukturze, aby mogło ono uzyskać przewagę konkurencyjną. Do tych zmian można zaliczyć między innymi likwidację rozbieżności rozwojowych, wprowadzenie innowacji, kształtowanie możliwości rozwoju kapitału ludzkiego, wzmocnienie strategii przedsiębiorstwa poprzez

wiedzę i umiejętności oraz poszanowanie dla kultury. Zmiany mogą odnosić się zarówno do wszystkich, jak i jednego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rozwój przedsiębiorstwa z sektora MSP warunkują cele jednostki. Zarówno cele krótko, jak i długoterminowe są przyczyną rozwoju, o ile przedsiębiorstwo aktywnie dąży do ich osiągnięcia. Każda jednostka gospodarcza posiada odmienne cele, do których powinno być odpowiednio dostosowane podejście rozwoju. Wyróżnić można trzy podstawowe cele przedsiębiorstwa (tab. 1).

Tabela 1. Główne cele przedsiębiorstw

Cel	Znaczenie
Strategiczny	Tworzy element strategii organizacyjnej i jest wyznaczany na najwyższym szczeblu organizacji
Taktyczny	Tworzony, by wprowadzać wyznaczone działania niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych
Operacyjny	Wewnętrzny – dla osiągnięcia efektu synergicznego. Zewnętrzny – dla zaspokojenia potrzeb otoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kisielnicki (2005).

Cele przedsiębiorstw można podzielić na trzy rodzaje – strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. Cele strategiczne służą głównie tworzeniu organizacji jako systemu oraz wyznaczaniu hierarchii wdrażania konkretnych strategii. Cele taktyczne są istotne z punktu widzenia realizacji celów przedsiębiorstwa. Ważne jest by wszystkie działania wykazywane w ramach celów taktycznych były odpowiednio dostosowane do struktury organizacyjnej firmy, możliwości finansowych oraz kierunku rozwoju. Cele operacyjne wewnętrzne i zewnętrzne pozwalają zaspokoić potrzeby otoczenia, jak również są uszczegółowieniem celów taktycznych.

Aby przedsiębiorstwo miało możliwość osiągnięcia przedstawionych powyżej celów, istotne jest, by zostały one poprawnie przeanalizowane i dopasowane bezpośrednio do strategii rozwoju.

Jednym z istniejących podziałów strategii rozwoju przedsiębiorstw są modele macierzy Harry’ego Igora Ansoffa. Model ten zakłada możliwość skorzystania przez przedsiębiorstwo z czterech różnych strategii. Jej wybór uzależniony jest od tego, której zmiennej dotyczy – rynku czy produktu oraz tego, jak ta zmienna osadzona jest w czasie. Według zasad strategii penetracji rynku, przedsiębiorstwo dąży do powiększenia udziałów w rynku, bez zwiększania oferty usług lub produktów. Ciągłe dążenie do zwiększenia przychodów ze sprzedaży zmusza przedsiębiorstwo do pozyskania nowych klientów lub zachęcania stałych klientów do nabywania większej ilości produktów lub usług. Przedsiębiorstwo w tym celu stosuje promocje, efektywniejszą obsługę klienta oraz obniżki cen. Strategia ta jest stosowana głównie przez przedsiębiorstwa sektora

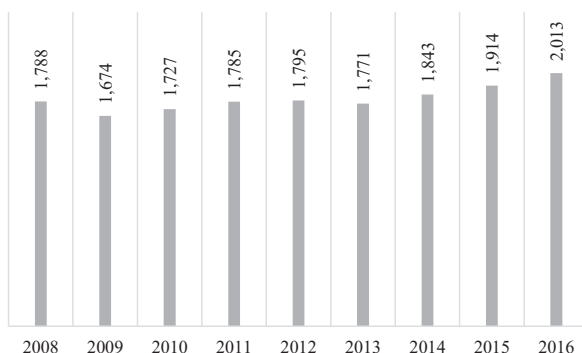
MSP – penetracja rynku nie wymaga wysokich nakładów pieniężnych, a na jej efektywność składają się udział w rynku, rodzaj i cykl życia produktów.

Z kolei celem strategii rozwoju rynku jest powiększenie zysków. Przedsiębiorstwo wówczas podejmuje decyzję o wejściu, z produktami którymi dysponuje, na nowe rynki zbytu. Wiąże się to z ekspansją geograficzną lub skierowaniem działalności do innych segmentów rynku. Strategia ta jest zazwyczaj stosowana przez małe przedsiębiorstwa. Strategia rozwoju produktu bazuje na wprowadzeniu nowych lub zastosowaniu innowacji do już istniejących produktów. Jest dość kosztowna ze względu na prace badawczo-rozwojowe. Strategia dywersyfikacji polega na wprowadzeniu nowych wyrobów, by w ten sposób zachęcić nowych klientów do ich nabycia. Przedsiębiorstwa sektora MSP rzadko stosują tę strategię ze względu na wysokie koszty finansowe, jakie generuje jej stosowanie.

### Wybrane determinanty rozwoju i udział w rynku przedsiębiorstw sektora MSP

Na wstępie warto przedstawić udział przedsiębiorstw sektora MSP na polskim rynku w latach 2008–2016. W tym czasie można zaobserwować systematyczny wzrost liczby przedsiębiorstw sektora MSP, szczególnie wzrostową dynamiką wyróżnia się mikroprzedsiębiorczość. Obecnie przedsiębiorstwa sektora MSP stanowią większość przedsiębiorstw w Polsce (99,8%) – mikroprzedsiębiorstwa stanowią 96,2% (1,94 mln), małe przedsiębiorstwa 2,8% (57,2 tys.), a średnie 0,8% (15,4 tys.). Liczba przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce w ostatnich latach została zaprezentowana na rysunku 1.

Rysunek 1. Liczba przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce w latach 2008–2016 (w tys.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Łapiński (2018), s. 12.

W analizowanym okresie liczba przedsiębiorstw MSP wzrosła – w 2016 roku udział w rynku miało 2,013 mln przedsiębiorstw niefinansowanych. Ponadto w 2008 roku przedsiębiorstw sektora MSP było niespełna 1,788 mln, co oznacza wzrost o około 12,6% w ciągu 8 lat. Wysoką dynamikę wzrostu odnotowano w roku 2016 (5,2%). Finansowanie rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP stanowiłoby wsparcie dla przedsiębiorców, umocniłoby ich udziału w rynku, umożliwiło wzrost zatrudnienia i redukcję bezrobocia, poszerzenie lub zmianę profilu działalności.

Ważnymi determinantami rozwoju są cel oraz strategia, jednak rozwój można również utożsamiać ze wzrostem (gospodarczym, społecznym, finansowym itp.), a jego głównym założeniem jest zwiększenie liczby transakcji oraz liczby klientów. Ponadto determinantą rozwoju jest kapitał ludzki oraz udział w rynku. Wynika to z faktu, że coraz większa liczba przedsiębiorstw przeznaczają fundusze na lepsze wykształcenie kadry pracowniczej, która stanowi bazę dla dobrego funkcjonowania organizacji. Początkowo wiąże się to z poniesieniem kosztów, jednak odpowiedni poziom *know-how* pozwala na polepszenie wyników ekonomicznych na wielu płaszczyznach działania przedsiębiorstwa. Na zwiększenie udziału w rynku ma również ogromny wpływ wykwalifikowana kadra. Jest ona w stanie przeprowadzić badania dotyczące produktów obecnych na rynku i ich efektywnego wykorzystania, reagując stosownie na zmiany samego rynku lub zachowanie klientów. Dzięki wysokim kwalifikacjom i odpowiednim umiejętnościom pracowników łatwiejsze będzie wprowadzenie nowego produktu zgodnego z oczekiwaniami konsumentów. Rozwój coraz częściej definiowany jest jako jakość, która stanowi kolejny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Klient obecnie posiada szeroki wybór takich samych bądź zbliżonych produktów czy usług oferowanych przez przedsiębiorstwa, dlatego ich jakość powinna spełniać określone standardy bądź być wyższa niż oczekiwania klientów. Jakość jest dobrem dzięki któremu przedsiębiorca ma możliwość zbudowania trwałych, opartych na wzajemnym zaufaniu, relacji z klientem i jest jednym z najważniejszych czynników rozwoju przedsiębiorstwa. Na rynku można znaleźć ogromną ilość tańszych i mniej trwałych zamienników, dlatego też poziom wykonania produktu powinien być jak najwyższy, aby klient mógł poczuć zaufanie do przedsiębiorstwa, które dostarcza mu produkt o odpowiedniej marce. Rozwój można również odnieść do chęci przetrwania na rynku, utrzymania wybranej skali produkcji oraz formy działalności. Wówczas jego determinantą staje się osoba lub osoby zarządzające jednostką gospodarczą i ich działania strategiczne, marketingowe i analityczne prowadzące do utrzymania stabilizacji rynkowej (Glinka, Pasieczny, 2015, s. 240–241).

Determinanty rozwoju przedsiębiorstw można podzielić na dwie podstawowe grupy – czynniki wpływające na przedsiębiorstwa z zewnętrznego otoczenia oraz wewnętrzne determinanty tworzone zazwyczaj przez samo przedsiębiorstwo. Do czynników zewnętrznych można zaliczyć:

- globalizację gospodarki,
- koniunkturę gospodarczą,
- sytuację na rynku zagranicznym i krajowym,
- innowacje,
- politykę fiskalną państwa oraz regulacje prawne,
- poziom wzrostu gospodarczego,
- swobodny przepływ towarów i usług (Mitek, Micuła, 2012, s. 60).

Wyżej wymienione czynniki zewnętrzne, takie jak globalizacja, silnie oddziałują na rozwój przedsiębiorstwa. Swobodny dostęp do rynków zagranicznych zmusza do wprowadzania zmian, najczęściej innowacji, których wdrażanie niesie ze sobą wysokie koszty. Jednakże dostęp do różnego rodzaju dofinansowań, takich jak na przykład kredyty, leasing, subwencje, pozwala na pokrycie zobowiązań związanych z wydatkami na rzecz rozwoju. Siłą ekonomiczną przedsiębiorstwa jest jego gospodarka finansowa. Posiadanie kapitału własnego i obcego na wysokim poziomie zapewnia firmie możliwość rozwoju. Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce wzrasta z roku na rok dzięki programom organizowanym w ramach funduszy europejskich. Działają one na zasadzie konkursu kierowanego głównie do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, którego przedmiotem są środki finansowe przeznaczane na budowę, rozbudowę, zakup wyposażenia niezbędnego do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych w celu rozwoju działalności innowacyjnej.

Potencjał rozwoju przedsiębiorstwa zależy również od czynników wewnętrznych takich jak:

- a) procesy zachodzące w przedsiębiorstwie,
- b) posiadane zasoby materialne,
- c) efektywność zarządzania,
- d) partnerstwa biznesowe:
  - cel i strategia,
  - kapitał ludzki,
  - jakość,
  - konkurencyjność produktów i usług (Mitek, Micuła, 2012, s. 60).

Wszystkie wymienione czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne sprowadzić można do konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa. Rozwój, innowacje, posiadany kapitał, zasoby materialne i niematerialne, zarządzanie, poziom cen produktów i usług oraz inne można określić jako przewagę konkurencyjną. Rywalizacja jest stałą cechą gospodarki rynkowej. Analiza rynku pozwala na określenie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Na atrakcyjność firmy wpływa konkurencyjność sektorów, w których prowadzi działalność oraz konkurencyjność gospodarki jako zbiór sektorów. Zdywersyfikowane przedsiębiorstwo może dysponować produktami

konkurencyjnymi oraz niekonkurencyjnymi. Do tej oferty można zaliczyć produkty zdobywające rynek lub z niego wycofane. Warto założyć, że produkt konkurencyjny na rynku A może nie być konkurencyjny na rynku B. Dlatego ważne jest, by określać konkurencyjność produktu pod względem dostępności na danym rynku czy sezonowości. Na konkurencyjność przedsiębiorstw wpływa ocena odbiorców produktu czy usługi, polegająca na wyborze oferty najbardziej wartościowej i korzystnej finansowo. Zarząd przedsiębiorstwa prowadzi okresową ocenę konkurencyjności realnej i potencjalnej na tle sektora oraz tendencję jej zmian (Lachniewicz, Matejun, 2009, s. 11). Prowadzi to do opracowania skutecznej strategii konkurencyjności oraz strategii rozwoju. Następnym etapem analizy konkurencyjności jest prowadzenie polityki branżowej dostosowanej do rozwoju poszczególnych sektorów oraz prowadzenie działalności inwestycyjnej.

## Bariery rozwoju przedsiębiorstw

Sektor MSP jest częścią gospodarki, który rozwija się dynamicznie. Zdolność do szybkiego dostosowania się do zmian na rynku jest atutem firm sektora MSP, co wyróżnia je na tle wielkich podmiotów gospodarczych cechujących się mniejszą elastycznością. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w ekonomicznych niszach sprawdza się do podniesienia sprawności całej gospodarki. W Polsce przedsiębiorstwa MSP często napotykają bariery skutecznie hamujące ich rozwój, wśród których można wyróżnić:

- brak środków finansowych,
- bariery związane z popytem na rynku lokalnym lub regionalnym,
- wysokie podatki,
- uwarunkowania organizacyjno-prawne,
- utrudniony dostęp do innowacji i technologii,
- ograniczony przepływ informacji gospodarczej,
- konkurencję ze strony przedsiębiorstw szarej strefy lub jednostek gospodarczych korzystających ze zwolnień ze świadczeń podatkowych,
- skomplikowane i nieelastyczne prawo pracy, procedury podatkowe i administracyjne,
- brak wykwalifikowanej kadry na rynku pracy (MSP-24 Portal Polskich Przedsiębiorców, 2012).

Od lat głównym problemem dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność gospodarczą pozostaje możliwość pozyskania środków finansowych. Pomimo szerokiej oferty kredytów, pożyczek, poręczeń, banki niechętnie udzielają pomocy firmom, które nie mają dostatecznie długiego stażu na rynku. Nowe technologie i ich wdrażanie niosą ze sobą koszty, których pokrycie ze środków własnych, a jedynie takimi najczęściej dysponuje przedsiębiorstwo wchodzące na rynek, nie jest możliwe. Prawo podatkowe

jest istotną barierą rozwoju. Jest ono niejasne, przede wszystkim brak przejrzystości i jednoznaczności w rozliczaniu z VAT, PIT i CIT skutkuje zwiększeniem kosztów związanych z księgowością w postaci outsourcingu. Konkurencja ze strony szarej strefy przyczynia się do uszczuplenia dochodu firmy, ponieważ przedsiębiorstwa niepłacące podatku mogą wykonać tę samą usługę za mniejsze kwoty, z czego korzystają odbiorcy usługi. Wiele z wymienionych barier może utrudniać przedsiębiorstwom wejście na rynek oraz funkcjonowanie w określonym obszarze gospodarki przedsiębiorstwom już istniejącym.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa sektora MSP są istotną częścią gospodarki, a ich działalność i rozwój wpływa na procesy ekonomiczne, polityczne i społeczne. Przedsiębiorstwa sektora MSP sprawnie przystosowują się do zmiennych warunków rynkowych oraz otoczenia. Ich zdolność do szybkiej zmiany profilu działalności gospodarczej oraz mobilność i elastyczność sprawiają, że stanowią one silny fundament gospodarki rynkowej. Inwestowanie w przedsiębiorstwa MSP oraz zróżnicowany i niekiedy unikatowy asortyment, którym dysponują, pomaga w zaspokojeniu oczekiwań konsumentów, a także obniżeniu stopy bezrobocia poprzez tworzenie nowych miejsc pracy. Skutkiem wspierania rozwoju MSP jest tworzenie klasy średniej, charakteryzującej się społeczno-zawodową samodzielnością, do której należą przedsiębiorcy oraz pracownicy umysłowi. Społeczeństwo, w którym dominuje przewaga klasy średniej osiąga wyższy poziom rozwoju cywilizacyjnego oraz gospodarczego. MSP jest sektorem gospodarki, który jest jej stymulatorem, a wzrost liczby przedsiębiorstw operujących na rynku jest stałym źródłem wzrostu gospodarczego.

## Literatura

- Bariery rozwoju MSP w Polsce*. Pobrano z: <http://msp-24.pl/Bariery-rozwoju-MSP-w-Polsce,41,78.html> (05.05.2018).
- Beliczyński, J. (red.) (2010). *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Brajer-Marczak, R. (2012). Modele dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji. W: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji* (s. 197–207). Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Glinka, B., Pasieczny, J. (2015). *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kisielnicki, J. (2005). *Cele i misja organizacji*. Pobrano z: <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index21.html> (27.05.2018).



- Lachniewicz, S., Matejun, M. (red.) (2009). *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Łapiński, J. (2018). Obraz statystyczny przedsiębiorstw w Polsce. W: A. Skowrońska, A. Tarna-wa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (s. 12–35). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Mitek, A., Micuła, I. (2012). Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. *Współczesne wyzwania gospodarowania i zarządzania*, 28, 60.
- Prokopowicz, P., Król, M., Żmuda, G. (red.) (2013). *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.

### Abstrakt

MSP jest dynamicznie rozwijającym się sektorem gospodarki w Polsce. Rozwój tego sektora determinuje przede wszystkim cel i strategia dostosowane do wizji rozwoju firmy, lecz równie ważne są konkurencyjność i innowacje. Sektor MSP napotyka wiele barier rozwoju, które niekiedy mogą być przyczyną zakończenia działalności gospodarczej. Nie zmienia to faktu, że przedsiębiorstwa sektora MSP wpływają korzystnie na gospodarkę rynkową i pomoc w utrzymaniu się na rynku ze strony państwa oraz organizacji prowadzących programy dofinansowań niesie ze sobą wartość dodaną w postaci obniżenia stopy bezrobocia i wzrostu gospodarczego.

### Progress development of enetrprises in SME sector

The SME is a dynamically developing sector of the economy in Poland. The development of this sector is determined primarily by the goal and strategy adjusted to the company's development vision, but competitiveness and innovation are equally important. The SME sector faces many barriers to development, which can sometimes lead to the closure of economic activity. It does not change the fact that SMEs have a positive influence on the market economy and help in maintaining the market on the part of the state and organizations running subsidy programs brings added value in the form of lowering the unemployment rate and economic growth.