



Europejski  
Program  
Modernizacji  
Polskich  
Firm

PATRONI



FUNDACJA MAŁYCH I ŚREDNICH  
PRZEDSIĘBIORSTW



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

# Inwestycje w MŚP POD LUPĄ

edycja  
jubileuszowa

25  
LAT  
DLA  
BIZNESU

# Inwestycje W MŚP Pod lupą

## Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	6
<b>W opinii eksperta: przedsiębiorstwa z sektora MŚP muszą inwestować</b>	12
<b>ROZDZIAŁ 1. RYZYKO – ŁYŻECZKAMI CZY GARŚCIAMI?</b>	14
1.1 Główne typy MŚP	17
1.2 W opinii eksperta	20
1.3 O metodzie	21
<b>ROZDZIAŁ 2. INWESTYCJE I BARIERY</b>	24
2.1 Więksi inwestują więcej	27
2.2 Rośniemy z wiekiem	29
2.3 Bariery	30
2.4 Zdaniem przedsiębiorcy	31
2.5 Postęp ledwo widoczny	32
<b>ROZDZIAŁ 3. LEASING – TRZECIE ŹRÓDŁO KAPITAŁU NA INWESTYCJE</b>	34
3.1 Brak dobrej oferty?	37
3.2 Deloitte zaleca	38
3.3 Liczą się tylko kredyt i leasing	40
3.4 Zdaniem przedsiębiorcy	42
<b>ROZDZIAŁ 4. FUNDUSZE UNIJNE – SĄ, A JAKOBY NIE BYŁO</b>	44
4.1 Mało UE w MŚP	46
4.2 W opinii eksperta	48
4.3 Zdaniem przedsiębiorcy	50
<b>ROZDZIAŁ 5. PERSPEKTYWY ROZWOJU I PLANY INWESTYCYJNE</b>	52
5.1 Umiarkowani optymiści	56
5.2 Zdaniem przedsiębiorcy	58
5.3 Dobrzy pracownicy jako inwestycja	60
5.4 Zdaniem przedsiębiorcy	61

# Inwestycje W MŚP Pod lupą

## Spis treści

5.5	Skromni na tle świata	62
	ROZDZIAŁ 6. CZWIERĆWIECZE W OCZACH PRZEDSIĘBIORCÓW	66
	ROZDZIAŁ 7. PODSUMOWANIE	76
7.1	Wnioski z badania	78
7.2	O badaniu	80

# Wprowadzenie

The background of the image is a blurred photograph of a laptop screen. The screen displays a document with a bar chart and some text. A horizontal dotted line is positioned below the main title. The overall color palette is muted, with shades of blue and grey.

Oczami  
ekonomistów



2011

-1.4

02/2011

### Ten rok jeszcze będzie słaby, ale niedługo wzrost powróci – oceniają przedsiębiorcy.

**Stabilna** – to słowo najdokładniej oddaje obecny stan sektora przedsiębiorstw w Polsce. Taki właśnie wniosek, że sytuacja działających w naszym kraju firm jest **stabilna**, można wyciągnąć z opracowania „Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu w II kw. 2016 r. oraz prognoz na III kw. 2016 r.”<sup>1</sup> opublikowanego w lipcu tego roku. Bank centralny jako jedyny na bieżąco śledzi sytuację działających w Polsce firm i publikuje w oparciu o ten monitoring raporty i analizy.

W II kw. br. odsetek przedsiębiorstw mówiących o swojej sytuacji płynnościowej jako bezpiecznej pozostał na bardzo wysokim poziomie. Według deklaracji badanych podmiotów brak płynności czy występowanie zatorów płatniczych nie jest dzisiaj barierą dla prowadzenia działalności. Z badania BIG<sup>2</sup> wynika, że firmy, które przyjmują płatności z odroczonym terminem, mimo że odczuły poprawę sytuacji (co byłoby zbieżne z obserwacjami NBP), wciąż niemal w 50 proc. przypadków mają problemy z regulowaniem swoich zobowiązań, a 43 proc. z nich nie otrzymuje zapłaty od kontrahentów na czas. Około 88 proc. firm akceptujących odroczone formy płatności twierdzi, że zatory płatnicze stanowią poważną przeszkodę dla prowadzenia działalności.

Poprawie sytuacji płynnościowej sektora sprzyja dobra koniunktura, rosnący popyt na towary i usługi zarówno w kraju, jak i za granicą. Analitycy NBP podkreślają, że wprowadzony program 500+ zwiększy kwoty pozostające w dyspozycji gospodarstw domowych. Spodziewają się także, że w te wakacje Polacy zostaną w kraju choćby z uwagi na wciąż nierozwiązaną kwestię masowych migracji, ataki terrorystyczne etc. A to, jak twierdzą, przełoży się w najbliższych miesiącach na wzrost sprzedaży dóbr i usług, a w konsekwencji na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa z niektórych branż większych zysków. Taki rozwój wydarzeń pozwoli utrzymać lub nawet poprawić sytuację płynnościową sektora.

Na obecnie dobrą sytuację płynnościową sektora przedsiębiorstw wpływ może mieć również rosnące zainteresowanie firm innymi formami finansowania. Tendencję do systematycznej poprawy płynności NBP obserwował wśród przedsiębiorstw z sektora MŚP, w tym firm zatrudniających do 50 osób. Jest to o tyle istotne, że właśnie te przedsiębiorstwa są najbardziej narażone na zatory płatnicze i konieczność akceptowania warunków rozliczenia narzucanych przez silniejszych partnerów handlowych – podkreślają eksperci banku centralnego. Około 50 proc. firm z sektora MŚP twierdzi, że aby móc współpracować z dużymi firmami, trzeba zaakceptować ich długie terminy płatności – przekraczające 30 dni.

Utrzymaniu wysokiej płynności służy duża dynamika przyrostu oszczędności gromadzonych przez przedsiębiorstwa na rachunkach bankowych. Według danych NBP w maju br. dynamika depozytów bieżących, liczona rok do roku, wyniosła 24 proc. Depozyty bieżące stanowią ok. 60 proc. środków na rachunkach firm. Eksperti NBP oczekują, że część środków gromadzonych na bieżących rachunkach bankowych posłuży w najbliższym czasie do finansowania inwestycji w majątek produkcyjny lub jako wkład własny przy realizowaniu projektów finansowanych z nowej perspektywy unijnej. Takie wnioski można wysnuć, analizując z jednej strony rosnące wykorzystanie mocy produkcyjnych przedsiębiorstw, a z drugiej spadek bariery popytowej – przekonują analitycy.

1) Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu w II kw. 2016 r. oraz prognoz na III kw. 2016 r.; NBP 2016; [http://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport\\_3\\_kw\\_2016.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport_3_kw_2016.pdf)

2) Raport BIG. Indeks Zatorów Płatniczych BIG; BIG, maj 2016; [https://www.big.pl/download/raporty/raport\\_big\\_30\\_edycja.pdf](https://www.big.pl/download/raporty/raport_big_30_edycja.pdf)

Zdolność przedsiębiorstw do obsługi zobowiązań bankowych, wyrażona jako odsetek firm deklarujących terminową obsługę zadłużenia kredytowego, pozostaje na jednym z wyższych poziomów.

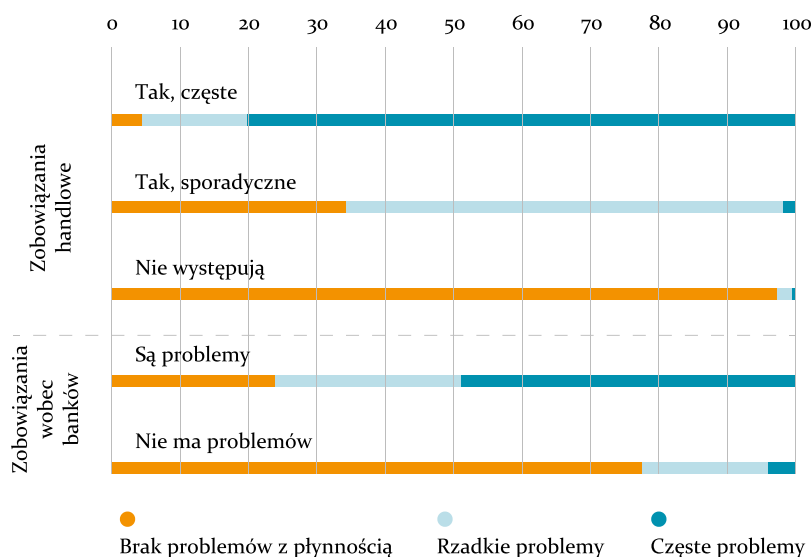
Umiarkowane zainteresowanie przedsiębiorstw finansowaniem działalności za pomocą środków pochodzących z kredytu bankowego i równoczesne, zapowiadane przez banki, zaostrzenie cenowych i pozacenowych warunków finansowania, skutecznie eliminuje z grupy potencjalnych kredytobiorców, przedsiębiorstwa o słabszej zdolności finansowej. W rezultacie w próbie badanej przez NBP utrzymuje się wysoka jakość zadłużenia i jego obsługi. Potwierdza to kolejny spadek udziału kredytów o obniżonej jakości w sumie kredytów udzielonych przedsiębiorstwom – na koniec kwietnia wyniósł on 9,1 proc. Więcej problemów z obsługą kredytów ma sektor MŚP – tu udział złych kredytów sięga ok. 11 proc., podczas gdy w sektorze dużych firm wynosi ok. 7,5 proc.

Deklarowana jakość obsługi zobowiązań handlowych pozostała na poziomie sprzed kwartału i wskazuje, że niemal 74 proc. badanych firm nie ma problemu z regulowaniem zobowiązań względem swoich kontrahentów. Utrzymujące się dobre wyniki finansowe sektora przedsiębiorstw sprzyjają poprawie ich sytuacji płatniczej. Przedsiębiorstwa, jeśli już mają problemy z regulowaniem zobowiązań wobec banków – a dotyczy to ok. 5 proc. kredytobiorców – to w ponad połowie przypadków borykają się również z częstymi problemami niskiej lub niedostatecznej płynności. Z kolei firmy, które mają problemy z regulowaniem zobowiązań handlowych – ok. 25 proc. badanych podmiotów – szczególnie jeśli doświadczają tego problemu często, to wówczas niemal zawsze mają problem (w różnym stopniu) z niedostateczną płynnością.

Utrzymaniu płynności na zadowalającym poziomie nie służą wahania popytu na dostarczane przez firmy dobra i usługi. Przedsiębiorstwa, które odnotowują spadek popytu na swoje produkty, w tym głównie te, w których przypadku nie jest to jedynie zjawisko sezonowe, częściej niż pozostałe przedsiębiorstwa deklarują problemy z utrzymaniem bezpiecznego poziomu płynności.

**Wykres 1.**

**Obsługa zadłużenia kredytowego oraz pozabankowego a problemy z płynnością<sup>3)</sup>**



3) Na podstawie NBP 2016

W II kw. 2016 r. przedsiębiorstwa po raz pierwszy od 2 lat częściej informowały o wzrostach cen niż o ich redukcjach. Odsetek firm obniżających ceny swoich produktów lub usług nieco spadł, zwiększył się natomiast udział przedsiębiorstw podnoszących ceny. Jednak wzrosty cen na razie nie przełożyły się na poprawę rentowności. Wskaźnik zmian marż uzyskiwanych ze sprzedaży krajowej, podobnie jak w kilku poprzednich kwartałach, kształtował się na lekko ujemnym poziomie. Firmy informowały, że wzrost okazał się niewystarczający.

Najsilniejsze spadki marż odnotowały budownictwo, energetyka, transport oraz firmy produkujące dobra o charakterze inwestycyjnym. O wzrostach marż poinformowały natomiast firmy zajmujące się dostawą wody i odprowadzaniem ścieków, a także przedsiębiorstwa oferujące usługi nierynkowe. Silne spadki marż eksportowych odnotował transport. Wzrosty tych marż zauważyły przedsiębiorstwa handlowe i pozostałe usługowe, a ponadto firmy oferujące produkty zaopatrzeniowe.

Perspektywy dla popytu są niejednoznaczne i zależą od horyzontu oczekiwań – wynika z raportu NBP. Warunki sprzedażowe były postrzegane jako bardziej korzystne niż kwartał temu – w II kwartale obniżyła się bariera popytowa oraz wzrósł stopień wykorzystania mocy produkcyjnych. Prognozy krótko- i średniookresowe na III kwartał oraz w horyzoncie rocznym wskazują z kolei na mniejsze zapotrzebowanie na produkty oferowane przez firmy, również ze strony odbiorców zagranicznych. Natomiast przewidywania dłuższe, o 2-3 letnim horyzoncie, wskazują, że przedsiębiorstwa liczą na poprawę warunków sprzedażowych.

Pokonanie bariery popytowej jest kluczowe dla przetrwania i rozwoju firmy.

*– Inne bariery, nawet jeśli wiążą się ze zwiększeniem kosztów i powodują trudności, są przy dobrym gospodarowaniu i dostępie do źródeł finansowania łatwiejsze do przezwyciężenia. Zarówno koszt finansowania, jak i jego dostępność od wielu kwartałów nie stanowią poważniejszego problemu, mimo że wprowadzenie podatku bankowego spowodowało wzrost opłat bankowych i oceniane jest przez sektor przedsiębiorstw bardzo negatywnie<sup>4</sup> – przekonują eksperci NBP. I podkreślają, że te podwyżki przedsiębiorcy odbiją sobie w cenach.*

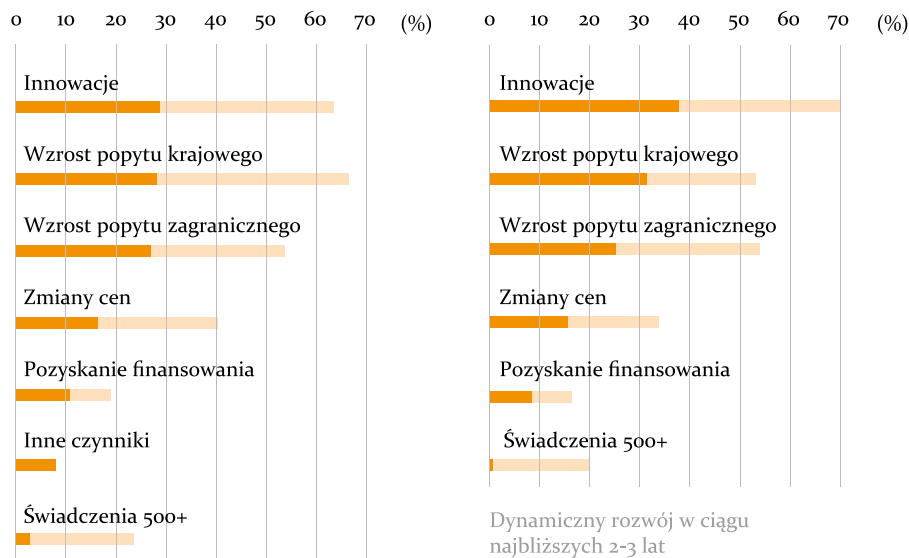


4) NBP 2016



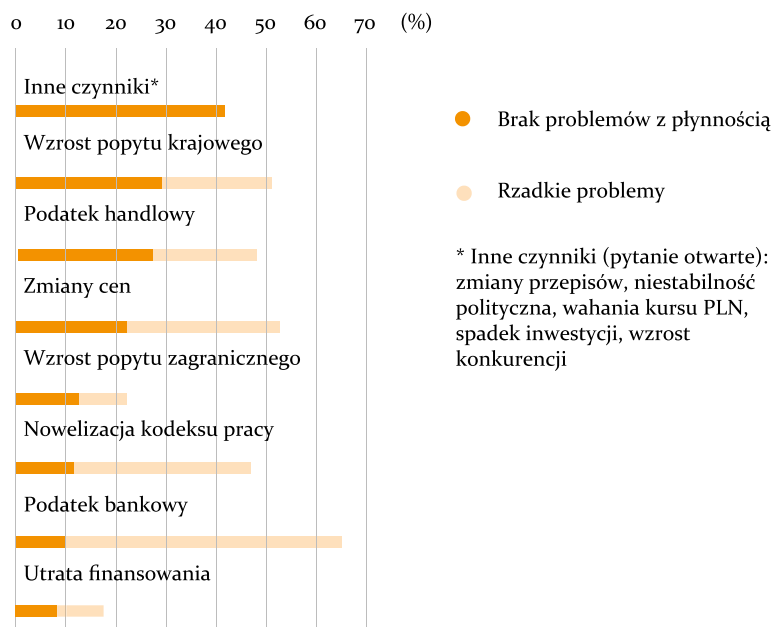
Wykres 2.

Czynniki, które wywołają zmiany sytuacji w ciągu 12 miesięcy (lewy panel) oraz w ciągu 2-3 lat (prawy panel). Lewy górny panel – firmy oczekujące poprawy, lewy dolny panel – firmy oczekujące pogorszenia sytuacji, prawy górny panel – subpopulacja firm przewidujących dynamiczny rozwój



Poprawa w ciągu najbliższych 12 miesięcy

Dynamiczny rozwój w ciągu najbliższych 2-3 lat



Pogorszenie w ciągu najbliższych 12 miesięcy

- Brak problemów z płynnością
- Rzadkie problemy

\* Inne czynniki (pytanie otwarte): zmiany przepisów, niestabilność polityczna, wahania kursu PLN, spadek inwestycji, wzrost konkurencji

Oceny bieżącej sytuacji sektora przedsiębiorstw pozostawały w II kw. nadal dobre, mimo niewielkiego spadku optymizmu wśród respondentów. Natomiast większość prognoz, zwłaszcza krótkookresowych, wyraźnie się obniżyła, co oznacza, że firmy liczą się z pogorszeniem koniunktury w najbliższych miesiącach.

## W opinii eksperta: przedsiębiorstwa z sektora MŚP muszą inwestować



Małgorzata Starczewska-Krzysztozek,  
główna ekonomistka Konfederacji  
Lewiatan

– Ponieważ jednak w dłuższej perspektywie (2-3 lat) planowanych jest więcej działań o charakterze rozwojowym, niż sugerowały to prognozy sformułowane rok temu, istnieją przesłanki, aby sądzić, że spowolnienie będzie miało charakter przejściowy. Istotny wpływ na plany rozbudowy potencjału wytwórczego i tym samym ożywienie koniunktury będzie miało uruchomienie środków z nowej perspektywy finansowej UE<sup>5</sup> – podkreślają eksperci banku centralnego w swoim raporcie.

### Przedsiębiorstwa z sektora MŚP muszą inwestować

Przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie to duża część, bo 99,8 proc. wszystkich aktywnych firm polskiej gospodarki. Tworzą 2/3 PKB wytwarzanego przez sektor przedsiębiorstw, pracuje w nich 60 proc. zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw, a 70 proc. ogółu pracujących w firmach. Ale na tle przeciętnych firm z sektora MŚP w Unii Europejskiej polskie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa są małe – zarówno pod względem liczby zatrudnionych przypadających na jedną firmę, jak i wartości dodanej. Wartość dodana brutto tworzona przez polskie mikroprzedsiębiorstwo to bowiem mniej niż 1/3 tego, co wytwarza przeciętne mikroprzedsiębiorstwo w UE. Natomiast nieco większe małe i średnie, a także duże przedsiębiorstwa tworzą przeciętnie tylko 50 proc. tego, co firmy w UE. Najgorzej jest jednak z nakładami na inwestycje w środki trwałe. Są one znacznie niższe niż w większości krajów UE – duża polska firma inwestuje przeciętnie 20-23 tys. euro rocznie. Średnio firmy w UE – ok. 50 tys. euro, czyli ponad 2 razy więcej. Szczególnie zła sytuacja jest w mikroprzedsiębiorstwach, które w ostatnich latach inwestowały przeciętnie 3,5-4 tys. euro rocznie.

Efektom niskiej skłonności polskich firm do inwestycji jest relatywnie mała wartość brutto środków trwałych przypadająca na jednego pracującego w przedsiębiorstwach. Z uwzględnieniem firm dużych wynosi ona 200 tys. zł, czyli ok. 47 tys. euro. W Niemczech na jednego pracującego w sektorze przedsiębiorstw przypadają środki trwałe o wartości 3 razy większej – 135 tys. euro.

Trudno się zatem dziwić, że produktywność pracy w Polsce to tylko 75 proc. średniej dla UE, a polskie firmy ciągle konkurują niskimi cenami i jakością produktów, a nie innowacyjnością. Wdrażanie innowacji wymaga bowiem bardziej zaawansowanych technicznie i technologicznie środków trwałych, a to kosztuje. Wyposażenie przedsiębiorstw w środki trwałe jest w Polsce dalece niewystarczające. Nasze firmy, w tym przede wszystkim mniejsze podmioty, nie będą w stanie konkurować z firmami niemieckimi, brytyjskimi, francuskimi, skandynawskimi czy pozaeuropejskimi, dysponując aparatem wytwórczym o wartości wielokrotnie niższej niż ich biznesowi konkurenci. Niższa wartość oznacza bowiem nie tylko – mniej, ale także technologicznie – znacznie słabiej. W konsekwencji polskie firmy mogą jedynie próbować utrzymać swoją pozycję w łańcuchu dostaw, zadowalając się niską marżą i czekaniem na zamówienia. Jednak trudno sobie wyobrazić, by przedsiębiorcy mogli na tym poprzestać.

W badaniu mikro-, małych i średnich firm, które Konfederacja Lewiatan zrealizowała wspólnie ze Związkiem Polskiego Leasingu w 2014 r., prawie 75 proc. przedsiębiorców MŚP wskazywało bowiem jednoznacznie, że filozofią prowadzenia biznesu powinno być wykorzystywanie szans i stałe poszukiwanie nowych rynków zbytu – tak twierdziło 60 proc. MŚP. Nie da się tego realizować, jeśli firma, jej właściciele i pracownicy są co prawda gotowi do walki konkurencyjnej, ale nie mają do tej walki oręża – odpowiedniego wyposażenia w środki trwałe.

Dlatego niezbędne są inwestycje. Szczególnie w mniejszych firmach, ponieważ tam przeciętna wartość środków trwałych przypadająca na jedno przedsiębiorstwo jest

5) Tamże

dramatycznie niska, nawet jeśli uwzględnić fakt, że relatywnie dużą część MŚP stanowią firmy z sektora usług, gdzie środki trwałe są wykorzystywane w mniejszej skali niż np. w firmach przemysłowych. Przeciętnie na jedną osobę pracującą w mikroprzedsiębiorstwie przypadają w Polsce środki trwałe o wartości 15-16 tys. euro. W małych firmach jest to co prawda ponad 2 razy więcej – 35-36 tys. euro, a w średnich ponad 3 razy więcej – ponad 50 tys. euro. Jednak jest to ciągle bardzo mało w stosunku do konkurentów z większości krajów UE, a przede wszystkim zbyt mało, aby myśleć o zdecydowanym wzroście produktywności, zdolności do korzystania z nowych rozwiązań technologicznych, nie wspominając o ich tworzeniu.

Problem mają zatem polskie przedsiębiorstwa, a tym samym problem ma polska gospodarka. Inwestycje stanowią w niej ok. 20 proc. PKB, a to zdecydowanie za mało, aby myśleć o trwałym wzroście gospodarczym na poziomie 3,5-4 proc. rocznie. Tym bardziej że tylko połowa to inwestycje przedsiębiorstw, z czego 70-75 proc. to nakłady inwestycyjne średnich i dużych firm. Przedsiębiorstwa mikro i małe to tylko 25-30 proc. nakładów inwestycyjnych sektora przedsiębiorstw, a stanowią one przecież 99 proc. wszystkich firm działających w Polsce. Nie oznacza to, że firmy nie inwestują, ale że inwestują zdecydowanie za mało. Co prawda w każdym roku amortyzacja pokrywa tylko ok. 60 proc. nakładów, co oznacza, że firmy inwestują więcej niż wynika to z prostej reprodukcji – ale to żadna pociecha. W ostatnich latach nie zdarzyło się bowiem, aby przedsiębiorstwa wykorzystały całość swojego zysku netto na inwestycje. Nakłady inwestycyjne pokrywa amortyzacja i część zysków netto. Oczywiście w różnych firmach wygląda to rozmaicie. Część inwestuje w skali przekraczającej posiadane wolne środki – amortyzację i zysk, dodatkowo korzystając z zewnętrznego finansowania, takiego jak kredyt czy leasing. Część MŚP nie zawsze odtwarza zamortyzowany majątek.

Jednocześnie widać, że firmy, które nie inwestują całości zarobionych pieniędzy, nie przejadają zysków. Depozyty przedsiębiorstw w bankach są dość duże – na koniec 2015 r. na kontach firm było prawie 250 mld zł. Jednak netto sektor przedsiębiorstw był zadłużony w polskim sektorze bankowym na poziomie ponad 70 mld zł. Stan zobowiązań firm wobec banków wynosił bowiem ponad 320 mld zł. Połowa tych zobowiązań – to kredyty inwestycyjne. To także potwierdza, że inwestycje są, ale ich skala nie jest wystarczająca, jeśli firmy miałyby dokonać prawdziwych zmian w swoich modelach biznesowych.

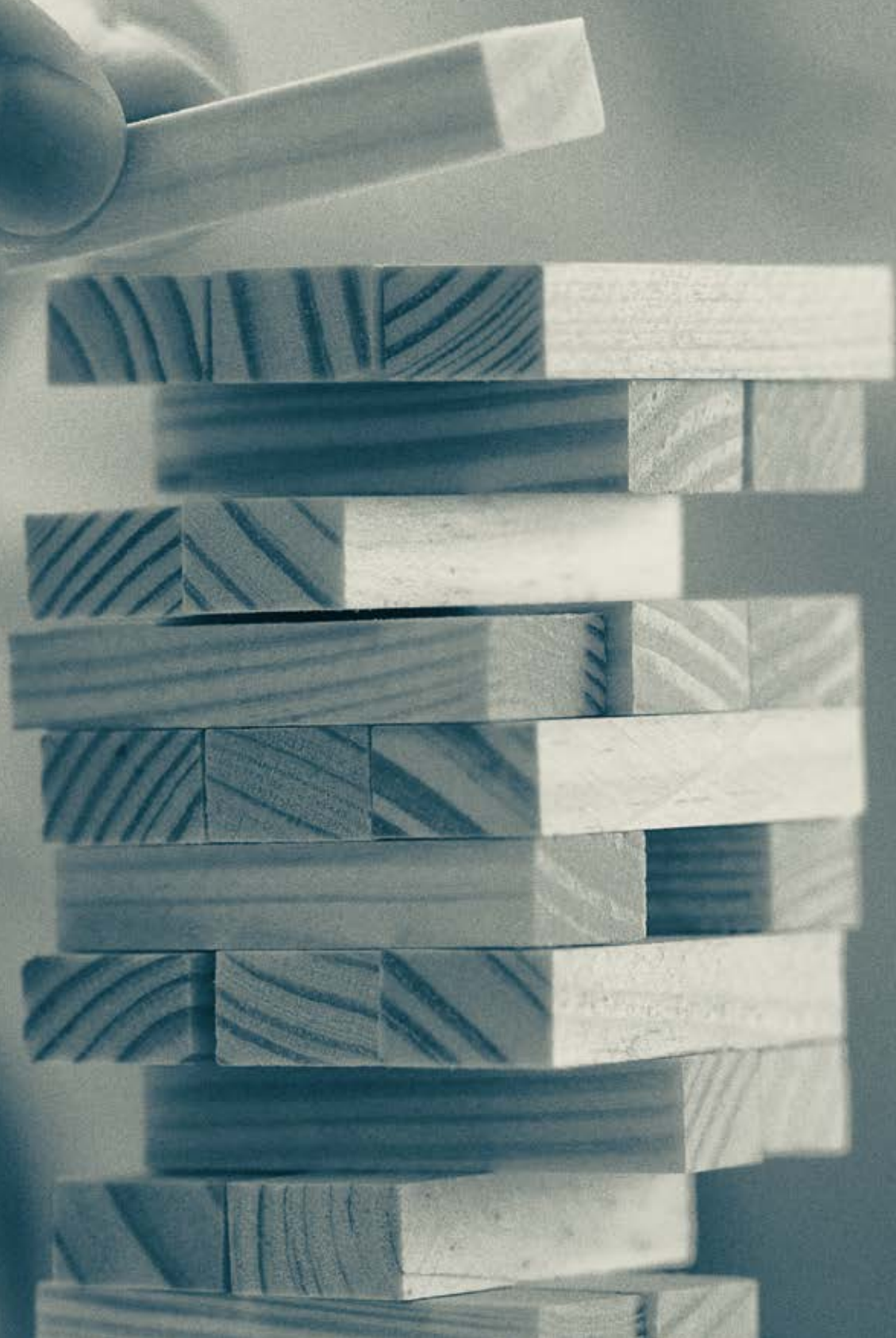
Obraz polskiego sektora przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim MŚP, jest zatem taki: niska skłonność do inwestycji, która prowadzi do niskiego technicznego uzbrojenia pracy, a to do słabego wzrostu produktywności. Firmy ciągle dysponują łatwiejszymi do wykorzystania zasobami – pracą ludzką. Do tej pory pozwalało im to skutecznie konkurować na rynku. Jednak te zasoby się wyczerpują, o czym decyduje rosnący popyt na pracę przy jednoczesnym kurczeniu się jej zasobów. Procesy demograficzne są bowiem nieubłagane, a przyjmowane rozwiązania socjalne oraz emerytalne będą tylko pogłębiać problemy na rynku pracy. Dlatego inwestycje są niezbędne i im szybciej firmy to zrozumieją, tym łatwiej będzie im ograniczyć ryzyko zagrażające nie tylko rozwojowi, ale często i przetrwaniu. Muszą zmienić modele biznesowe, bo te oparte na taniej sile roboczej to już przeszłość. Musi wzrosnąć skłonność firm do inwestycji. Skorzystają na tym nie tylko one, ale także gospodarka i społeczeństwo. Inwestycje pozwalają bowiem gospodarce wykorzystać jej potencjał rozwojowy, przedsiębiorstwom – zwiększyć produktywność, pracownikom – korzystać z lepszych miejsc pracy i wyższych dochodów.

Jeśli MŚP nie zwiększą inwestycji, będą się cofać, a gospodarka i my wszyscy wraz z nimi. Dlatego wszystkie instytucje finansowe, które mogą wesprzeć MŚP w zmianie filozofii prowadzenia biznesu, powinny takie wsparcie im dać. Szczególnie ważna w tym procesie jest rola leasingu.

# 1.

---

**Ryzyko – łyżeczkami  
czy garściami**



## Ryzyko – łyżeczkami czy garściami

Kim jestem, gdy inwestuję? Tropicielem? Pościgowcem? Racjonalizatorem? A może wizjonerem? To pytanie może zadać sobie każdy z nas, bo każdy z nas inwestuje. W siebie, w rodzinę, w byt, w przyszłość. Podejmując decyzję, każdy wykazuje jakąś postawę, stosunek do nabywania dóbr lub usług, czyli inwestycji.

Tropiciele, pościgowcy, racjonalizatorzy czy wizjonerzy? Co wynika z badania „Inwestycje MŚP. Pod lupą”, przeprowadzonego w czerwcu 2016 r. z inicjatywy EFL SA przez firmę doradczą Ecorys?

**Przedsiębiorcy charakteryzują się różnym podejściem do ryzyka.** Można wskazać zarówno osoby, które są gotowe na minimalizowanie niepewności kosztem potencjalnego zysku, jak również takie, które wykazują dużą tolerancję dla ryzyka i są gotowe je podjąć, jeśli w tle rysuje się perspektywa satysfakcjonującego zwrotu z inwestycji. Wymiar ten można określić jako stosunek do ryzyka, gdzie dwa jego krańce to: awersja do ryzyka (osoby przejawiające ją unikają ryzyka i wolą nawet mniejszy, ale pewny zysk) oraz skłonność do ryzyka (osoby przejawiające ją chętnie angażują się w projekty inwestycyjne o spodziewanej dużej stopie zwrotu, lecz zarazem obciążone dużym ryzykiem niepowodzenia).

**Przedsiębiorców charakteryzują odmienne motywacje w stosunku do inwestycji.**

Z jednej strony można wskazać dążenie do zdobywania przewag konkurencyjnych i pozycji lidera. Takie postępowanie jest charakterystyczne dla podmiotów o nastawieniu konkurencyjnym. Z drugiej strony są przedsiębiorstwa zadowolone z zajmowanej pozycji, których wysiłki ukierunkowane są na jej utrzymanie. W ich przypadku inwestycje mają głównie charakter odtworzeniowy, rozumiany jako rekonstrukcja majątku firmy pozwalająca utrzymać relatywnie stały poziom produkcji czy usług bądź też jako działania ukierunkowane na gonienie konkurencji, przy czym ściganie ma na celu utrzymanie dystansu do konkurentów, nie zaś ich prześcignięcie.



# 1.1 Cztery główne typy MŚP

Ze względu na stosunek do inwestycji wyróżniono cztery główne typy MŚP.

## Tropiciele

Grupa MŚP charakteryzująca się:

- awersją do ryzyka,
- postrzeganiem inwestycji jako narzędzia utrzymania pozycji rynkowej.

Tropiciele ostrożnie podejmują działania inwestycyjne. Wolą nawet mniejszy, ale pewny zysk niż większy – obarczony ryzykiem. Ponadto ich projekty inwestycyjne nie noszą znamion działań nastawionych na eliminowanie konkurencji, lecz są ukierunkowane na utrzymanie zajmowanej pozycji rynkowej. Przedstawiciele tej grupy można również nazwać przezornymi sympatykami status quo. Choć patrzą na działania innych podmiotów z branży, to raczej celem ich naśladowania niż prób zdobycia przewag konkurencyjnych.

## Racjonalizatorzy

Grupa MŚP charakteryzująca się:

- awersją do ryzyka,
- postrzeganiem inwestycji jako szansy na tzw. ucieczkę do przodu.

Racjonalizatorzy cenią inwestycje, widząc w nich mechanizm pozwalający przegonić konkurencję w wyścigu o zainteresowanie rynku. Grupa ta preferuje bezpieczne formy inwestycji obarczone relatywnie niskim ryzykiem. Jej przedstawiciele uważnie analizują dostępne im opcje, aby w efekcie wybrać taką, która pozwala osiągnąć najlepszy rezultat przy zakładanym, zwykle dość niskim, poziomie ryzyka. Racjonalizatorzy mogą być postrzegani przez otoczenie jako konserwatywni biznesmeni, gdyż relatywnie często hołdują zasadom prowadzenia biznesu opartym na tradycji i poszanowaniu firmowego dziedzictwa.

## Pościgowcy

Grupa MŚP charakteryzująca się:

- zamięowaniem do ryzyka,
- postrzeganiem inwestycji jako narzędzia utrzymania pozycji rynkowej.

Pościgowcy to grupa przedsiębiorstw, która co do zasady jest reaktywna wobec tego, co dzieje się w ich branży. Obserwują konkurencję, aby następnie wdrożyć podpatrzone u niej rozwiązania, procesy czy produkty. W dążeniu do utrzymania pozycji rynkowej są oni gotowi do brawurowych działań obarczonych dużym ryzykiem (np. wejście w obszar venture capital czy private equity).

## Wizjonerzy

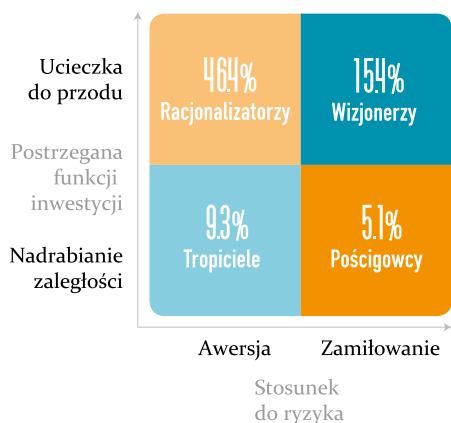
Grupa MŚP charakteryzująca się:

- zamięowaniem do ryzyka,
- postrzeganiem inwestycji jako szansy na tzw. ucieczkę do przodu.

Wizjonerzy to grupa przedsiębiorców o charakterystykach opozycyjnych wobec cech tropicieli. Lubią rywalizację, chcą zajmować pozycję rynkowego lidera i w tym celu realizują – niejednokrotnie bardzo ryzykowne – projekty inwestycyjne. Przedstawiciele tej kategorii stanowią uosobienie schumpeterowskiej wizji przedsiębiorcy jako kogoś, kto w poszukiwaniu zysku wprowadza innowacje, w konsekwencji burząc stan równowagi na rynku. Jak zauważa Glapiński, definicja przedsiębiorcy wg Schumpetera ma charakter „funkcjonalny i dotyczy wyłącznie funkcji i działań związanych z innowacyjnością. Jednocześnie jednak przedsiębiorcą może być także osoba, która nie jest właścicielem kapitału”<sup>6</sup>. Oznacza to zatem, że taka osoba musi mieć wizję przedsięwzięcia oraz pomysł na jego sfinansowanie, także przy wykorzystaniu zewnętrznych środków inwestycyjnych.

6) Adam Glapiński, *Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies*, [w:] *Konsumpcja i Rozwój* nr 1/2012 (2), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Wykres 3.**  
**Typy postaw w sektorze MŚP**  
**wobec inwestycji**



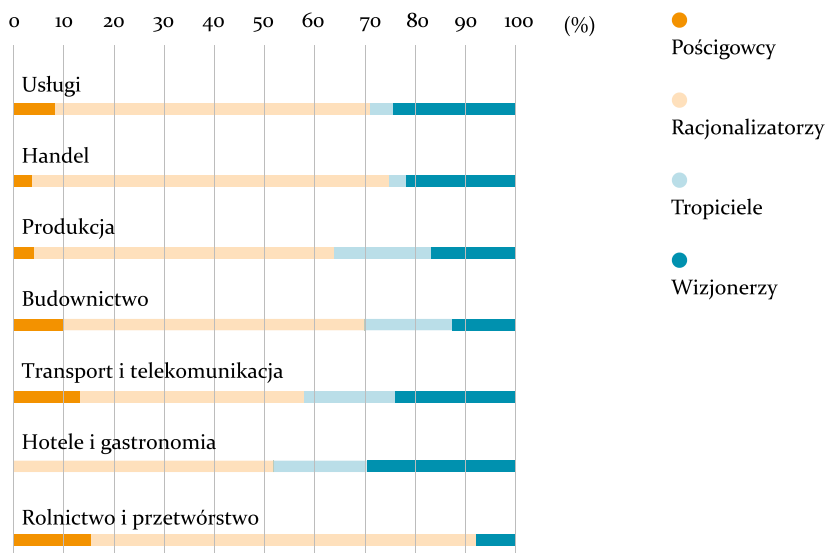
Okazało się, że najwięcej spośród badanych podmiotów – 46,4 proc. – należy zaklasyfikować jako racjonalizatorów, druga zaś co do liczebności grupa to wizjonerzy – 15,4 proc. Takie wyniki wskazują jednoznacznie, iż **przez większość MŚP inwestycje traktowane są jako narzędzie zdobywania przewag konkurencyjnych**. Badanie pokazało też jednoznacznie, że zdecydowana większość przedsiębiorców charakteryzuje się ogromną awersją do ryzyka. Ich decyzje są zwykle bardzo starannie przemyślane i przekalkulowane. Jedynie 5,1 proc. znalazło się w grupie pościgowców, którym w tym badaniu przypisano dużą skłonność do ryzyka, zachowań brawurowych w celu obrony własnej pozycji rynkowej.

Część spośród badanych podmiotów – blisko 24 proc. – nie wpisuje się stricte w żaden z czterech wyróżnionych typów idealnych. Takie przedsiębiorstwa znajdują się na środku jednej bądź obydwu skali.

Spśród typów pośrednich najwięcej jest MŚP o umiarkowanym stosunku do ryzyka oraz postrzegających inwestycje jako szansę na poprawę pozycji rynkowej – 10,0 proc. Interesujące, że 2,6 proc. cechuje się umiarkowaną oceną w obydwu wymiarach.

W każdej branży dominują racjonalizatorzy. Na drugim miejscu są wizjonerzy – najwięcej jest ich w usługach, handlu, transporcie i sektorze hotelarsko-gastronomicznym (HoReCa). Tropiciiele najlepiej widoczni są w produkcji i budownictwie. Dla odmianny rolnictwo i przetwórstwo ma ponad 15 proc. pościgowców. Co ciekawe: nie odnotowano pościgowców wśród hotelarstwa i gastronomii ani tropicieli wśród rolników.

**Wykres 4.**  
**Typy postaw wobec inwestycji a branża**

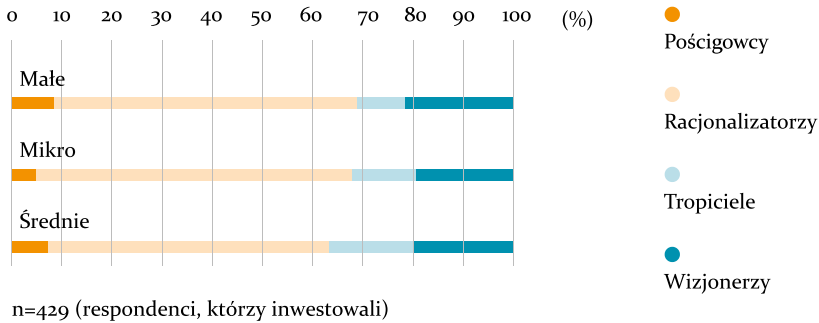


n=429 (respondenci, którzy zadeklarowali w badaniu, że w ciągu ostatniego roku podjęli inwestycje w firmie)

O ile w przypadku podziału na poszczególne branże widać zróżnicowanie w typach inwestorów, o tyle w podziale na liczbę zatrudnionych różnice te są w zasadzie nieistotne. Warto jedynie wskazać, że największy odsetek tropicieli znajduje się w firmach średnich, pościgowców zaś – w firmach najmniejszych.



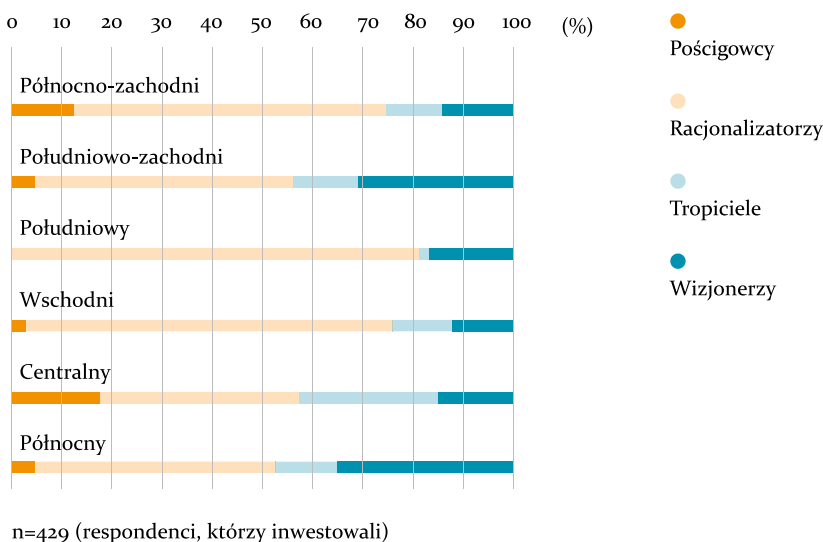
**Wykres 5.**  
**Typy postaw wobec inwestycji a wielkość firmy**



Analizując typy inwestorów wg położenia geograficznego firm, wyróżniono sześć regionów obejmujących od 2 do 4 województw (regiony: północno-zachodni, południowo-zachodni, południowy, wschodni, centralny, północny). Wyniki wskazują, że w każdym regionie dominują racjonalizatorzy, jednak ich odsetek jest najwyższy w regionie południowym – 81,1 proc. Jeśli przypomnimy sobie ubiegłoroczny raport EFL „Innowacje w MŚP. Pod lupą”, zauważymy tu pewne podobieństwo. Dane pochodzące z ubiegłoroczego opracowania wskazywały, że w regionie południowym jest najwięcej firm uważających siebie za innowacyjne. Innowacje i inwestycje jako sposób ucieczki do przodu idą ze sobą w parze. Szczególnie tam, gdzie są najsilniejsze uczelnie techniczne, ale i tam, gdzie mieści się najwięcej firm produkcyjnych. To z jednej strony ułatwia przepływ myśli i pomysłów od badaczy do przedsiębiorców i odwrotnie, z drugiej – nasila presję konkurencyjną. Najwyraźniej działa ona mobilizująco.

Z tegorocznej edycji raportu wynika ponadto podobieństwo między regionem północnym a południowo-zachodnim, w których jest zdecydowanie większy odsetek wizjonerów niż w pozostałych regionach. Region centralny natomiast wyróżnia stosunkowo proporcjonalne rozłożenie typów inwestorów, w szczególności za sprawą wysokiego odsetka pościgowców – 17,5 proc.

**Wykres 6.**  
**Typy postaw wobec inwestycji a region**



## 1.2 W opinii eksperta

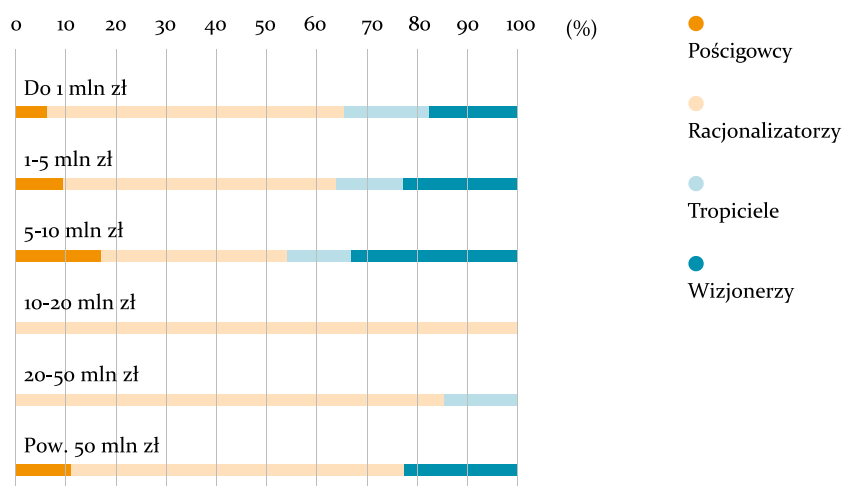
### Marcin Nieplowicz główny ekonomista EFL

Trudno jest wiarygodnie wytłumaczyć regionalne różnice w rozkładzie firm. Wiele niezależnych czynników może mieć na to wpływ. Widzimy, że firmy np. z Warszawy mają ułatwiony i szybszy kontakt z nowymi rozwiązaniami, nowinkami marketingowymi, szybciej adaptują trendy płynące z innych gospodarek. Południe kraju można uznać za dosyć konserwatywne z racji większego występowania firm produkcyjnych, nie zaś usługowych. Przekłada się to na racjonalny stosunek do realizowanych inwestycji.

Postrzeganie roli inwestycji zmienia się wraz z rozwojem firm. Widzimy, że im firma większa, tym proporcjonalnie więcej inwestuje w swój rozwój. Firm mikro często po prostu nie stać na realizowanie inwestycji, a jak już inwestują, to po to, aby dorównać konkurencji w jakości dostarczanego produktu czy usługi. Kiedy firmy te z czasem się rozwijają i zwiększają swoje możliwości inwestycyjne, zaczynają postrzegać inwestycje jako sposób na zaoferowanie lepszego produktu i wygranie walki konkurencyjnej.

Wraz ze wzrostem obrotów zwiększa się odsetek wizjonerów i pościgowców, zmniejsza natomiast udział racjonalizatorów. Najbardziej widać to w przedsiębiorstwach z obrotami w przedziale 5-10 mln zł. Oznacza to, że firmy, wchodząc na coraz wyższy poziom obrotów, coraz chętniej ryzykują na etapie inwestycji. Można stąd wysnuć wniosek, że to wytrawni gracze rynkowi. Rośli stopniowo. Wiele inwestycji i podjętych decyzji jest już za nimi. Zdobyte doświadczenie wykorzystują bardziej śmiało, bo mają apetyt na przejście do innej ligi. W ogóle bardzo wyraźny podział na wszystkie cztery typy widać w firmach małych, do 10 mln zł obrotów, później niektóre z typów giną. Na przykład pościgowcy pojawiają się dopiero w bardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach średnich, z obrotami przekraczającymi 50 mln zł., co by znów mogło wskazywać na wzrost apetytu na to, aby zmienić ligę. Tymczasem firmy o obrotach w przedziale 10-20 mln zł to w stu procentach racjonalizatorzy, a w grupie 20-50 mln zł jest ich blisko 86 proc.

Wykres 7.  
Typy postaw wobec inwestycji a wielkość obrotu



n=429 (respondenci, którzy inwestowali)

Z badań wynika, że przyjęte postawy inwestycyjne są bardzo skuteczne. Polscy przedsiębiorcy są niezwykle rozważni i bardzo świadomie podejmują decyzje strategiczne. Niewielki, wynoszący jedynie 3,7 proc. odsetek badanych przyznaje, że zdarzyły się w historii firmy inwestycje, które nie przyniosły spodziewanego efektu. Wśród przyczyn przedsiębiorcy wymieniają przede wszystkim błędy na etapie planowania inwestycji, lecz także niekompetencję i nieodpowiedzialność pracowników zaangażowanych w ich realizację, a także zaangażowanie zbyt dużych zasobów.

## 1.3 O metodzie

W ramach badania wyróżniono cztery główne typy MŚP ze względu na ich stosunek do inwestycji. Powstały poprzez przypisanie każdemu z respondentów oceny w ramach dwóch analizowanych wymiarów, przy czym ocena ta odzwierciedla indeks wyliczony na podstawie bloku pytań dotyczących stosunku do inwestycji. Każdy podmiot został zaklasyfikowany z uwagi na jego stosunek do ryzyka oraz postrzeganą funkcję inwestycji. Dzięki takiej kategoryzacji zidentyfikowano cztery zasadnicze typy inwestorów.

### Typologia MŚP w badaniu

- Aby dokonać typologii MŚP ze względu na ich stosunek do inwestycji, zdecydowano się przeanalizować odpowiedzi na 16 pytań dotyczących postrzeganej sytuacji badanych (po 8 odnoszących się do stosunku do ryzyka oraz postrzegania inwestycji). Z uwagi na zamieszczenie filtru we wcześniejszej części ankiety, analizowane pytania były zadawane tylko 429 respondentom, tj. wyłącznie prowadzącym działania, które ich zdaniem można nazwać inwestycjami.
- Każde zdanie wymagało oceny na skali 1-5, za której pomocą respondenci mieli wskazać, na ile poszczególne zdania odzwierciedlają ich sytuację. 1 oznaczała, że stwierdzenie w ogóle nie odpowiada ich sytuacji, 5 zaś – że odpowiada w pełni.
- W dalszej kolejności zrekodowano odpowiedzi na pytania w taki sposób, aby 1 opisywało sytuację, w której dane wskazanie sygnalizuje awersję do ryzyka lub postrzeganie inwestycji jako narzędzia służącemu nadrobieniu zaległości, 5 zaś – zamiłowanie do ryzyka/postrzeganie inwestycji jako narzędzia ucieczki do przodu.
- Dla każdego respondenta wyliczono dwa indeksy dotyczące dwóch analizowanych obszarów. Każdy z nich powstał poprzez zsumowanie przypisanych punktów w ramach danej kategorii i mógł przyjmować wartości od 8 do 40. Przyjęto, że 24 – jako wartość środkowa – stanowi wartość graniczną; respondentów o niższej wartości zdecydowano się uznawać za cechujących się awersją do ryzyka/postrzegających inwestycje jako narzędzie służące nadrobieniu zaległości, powyżej zaś – opozycyjnie.
- Każdy respondent uzyskał dwa opisujące go indeksy; ich zestawienie w różnych kombinacjach wyznaczyło cztery typy idealne MŚP jako inwestorów oraz 5 typów pośrednich (tzn. takich, dla których indeks osiągał wartość 24 w jednym lub dwóch wymiarach).

### Składowe indeksu

Proszę na skali 1-5 wskazać, na ile przeczytane zdania odzwierciedlają Państwa sytuację. 1 oznacza, że stwierdzenie w ogóle nie odpowiada Państwa sytuacji, 5 zaś, że odpowiada w pełni.

- Jesteśmy ostrożni przy planowaniu inwestycji
- Inwestując, spodziewamy się zysków jak najszybciej
- Inwestując, opieramy się przede wszystkim na naszych dotychczasowych doświadczeniach
- Inwestujemy tylko wtedy, gdy jesteśmy pewni, że przyniesie to zysk
- Wielokrotnie zdarzyło się, że inwestując, nie byliśmy pewni, czy przyniesie to zakładaną korzyść

- Żeby coś zyskać, trzeba najpierw zainwestować
- Gdy wprowadzam zmiany mające podnieść konkurencyjność firmy, wiem, że mogę liczyć na wsparcie i otwartość moich pracowników na zmiany
- Inwestują ci, którzy nie boją się ryzyka

Proszę na skali 1-5 wskazać, na ile przeczytane zdania odzwierciedlają Państwa sytuację. 1 oznacza, że stwierdzenie w ogóle nie odpowiada Państwa sytuacji, 5 zaś, że odpowiada w pełni.

- Firma, która nie inwestuje, nie ma szans na przetrwanie na rynku
- Inwestując, bierzemy przykład z innych firm działających w naszej branży
- W naszej branży stałe inwestowanie jest koniecznością
- Bacznie obserwujemy, jakie produkty/usługi wprowadza na rynek nasza konkurencja
- Czasem lepiej nie inwestować w rozwój, niż odnieść sukces, na który firma nie jest gotowa
- Jeśli firma odniesie za duży sukces, narazi się otoczeniu, które nieprzychylnie patrzy na tych, którzy sobie lepiej radzą
- Pozycja na rynku, którą obecnie zajmujemy, jest dla mnie satysfakcjonująca
- Cenię sobie fakt, że pracuję w rodzinnej firmie, inwestujemy zatem tylko w to, co jest konieczne do utrzymania firmy na rynku



# 2.

---

## Inwestycje i bariery



30

20

## Inwestycje i bariery

Jeśli kiedykolwiek zastanawialiśmy się, z czego wynika nieustanny, stabilny wzrost Polski od okresu transformacji, to odpowiedź nasuwa się sama: z inwestycji. Myli się jednak ten, kto wyłączną zasługę przypisuje kolejnym, zmieniającym się rządów. Niebanalna w tym rola polskich przedsiębiorców. I choć ekonomiści narzekają, że MŚP rozwijają się zbyt wolno i ich udział w PKB spada, to blisko 86 proc. małych i średnich firm przyznaje się do tego, że prowadziło inwestycje. Tak wynika z badania „Inwestycje w MŚP. Pod lupą” przeprowadzonego z inicjatywy EFL SA.





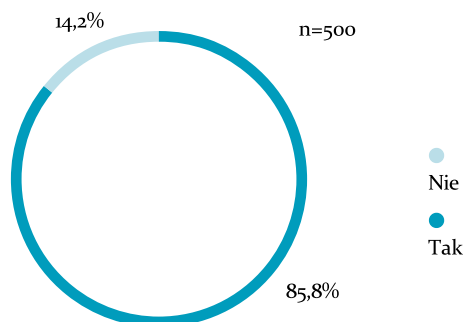
## 2.1 Więksi inwestują więcej

Udział przedsiębiorstw inwestujących rośnie wraz z ich wielkością mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników. O ile wśród firm mikro udział ten wynosi 83,5 proc., o tyle wśród małych – 85,5 proc., zaś wśród średnich aż 91 proc. Odsetek firm z doświadczeniem w inwestycjach jest zdecydowanie najwyższy w branży hotelarskiej i gastronomicznej, w której jedynie 5 proc. firm inwestycji nie prowadziło. Najmniejszy udział inwestorów stwierdzono w branży rolniczej – 80 proc. oraz usługowej – 80,8 proc.

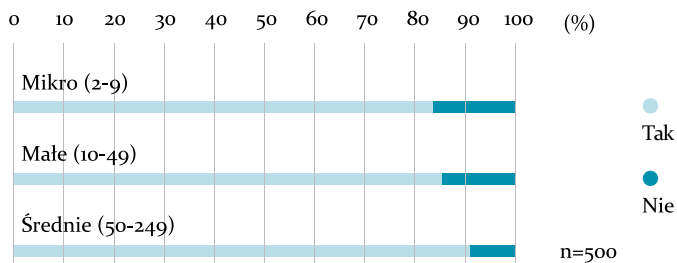
### Wykresy 8, 9 i 10.

#### Czy zdarzyło się Państwu inwestować?

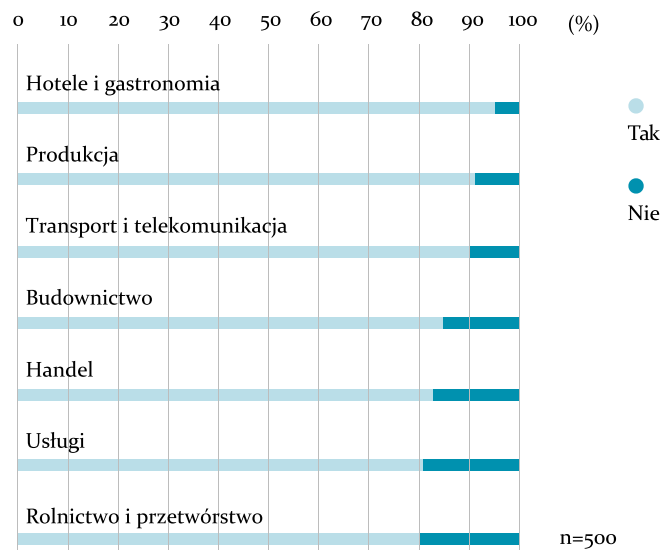
Proszę powiedzieć czy prowadzili Państwo jakieś działania, które Pana/i zdaniem można byłoby nazwać inwestycjami?



#### Prowadzenie inwestycji wg liczby zatrudnionych

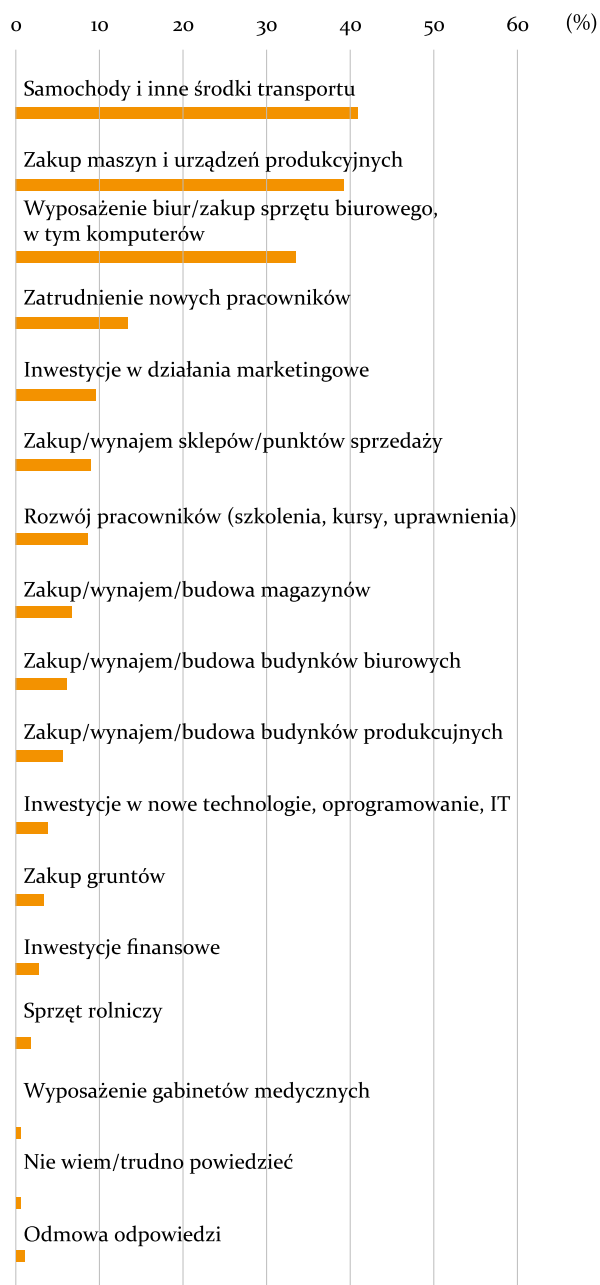


Proszę powiedzieć czy prowadzili Państwo jakieś działania, które Pana/i zdaniem można byłoby nazwać inwestycjami?



Spośród typów prowadzonych inwestycji zdecydowanie najczęściej wymieniane były trzy: inwestycje w samochody – 40,9 proc., zakup maszyn i urządzeń do produkcji – 39,2 proc. oraz zakup wyposażenia biurowego – 33,5 proc.

**Wykres 11.**  
**Jakiego typu inwestycje Państwo prowadzili?**

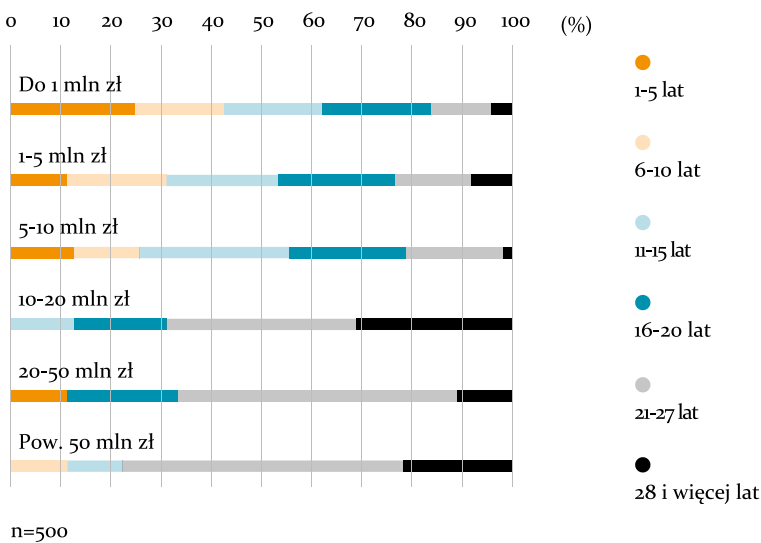


n=429

## 2.2 Rośniemy z wiekiem

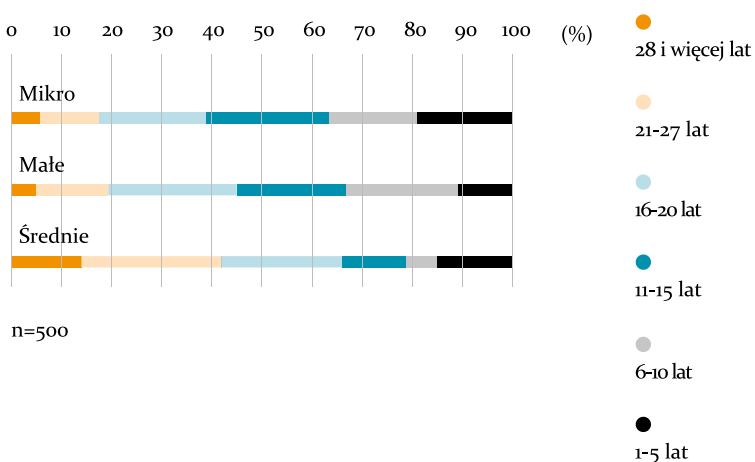
Badanie pokazało, że długość życia firmy ma istotne znaczenie. Analizując zależności między rocznym obrotem badanych podmiotów a ich stażem na rynku, wyraźnie dostrzegamy, że wśród firm o dużych obrotach, powyżej 10 mln zł, utrzymuje się stosunkowo wysoki odsetek firm najstarszych, działających na rynku powyżej 20 lat, mniej zaś firm najmłodszych, o stażu do 10 lat. Wśród firm osiągających roczne obroty powyżej 50 mln zł nie ma żadnej firmy, która działa krócej niż 6 lat.

**Wykres 12.**  
**Roczny obrót a staż firmy**



Równocześnie największy odsetek firm najstarszych odnotowuje się wśród firm średnich – 42 proc. założonych zostało więcej niż 20 lat temu. Jest też symetria: obserwujemy, że największy odsetek firm najmłodszych znaleźć można wśród firm mikro – 38,5 proc. z nich otwarto w ciągu ostatnich 10 lat.

**Wykres 13.**  
**Wiek firmy według wielkości**

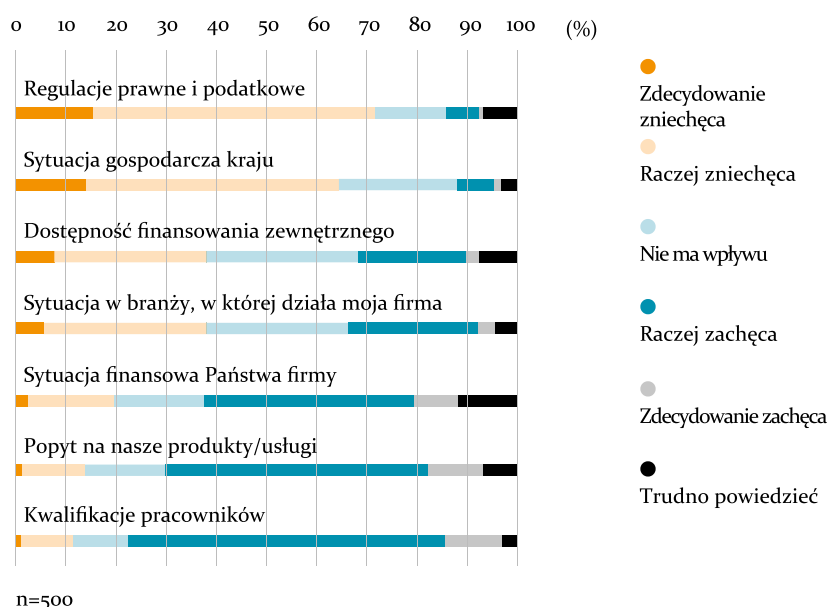


## 2.3 Bariery

W badaniu zapytano również przedsiębiorców, czy poszczególne czynniki stanowią barierę, czy zachętę do podejmowania inwestycji. Zgodnie z przewidywaniami, najczęściej negatywnych ocen zgromadziły regulacje prawne i podatkowe, choć niewiele mniejszą barierą jest sytuacja gospodarcza kraju. W odniesieniu do dostępności finansowania zewnętrznego oraz sytuacji poszczególnych branż oceny rozkładają się bardzo podobnie, lecz nadal wykazują lekką przewagę ocen negatywnych – po 38 proc. respondentów uważa, że są to bariery, podczas gdy 25-30 proc. twierdzi, że te czynniki zachęcają przedsiębiorców do inwestowania.

W przypadku oceny sytuacji finansowej firmy, popytu oraz kwalifikacji pracowników przeważają oceny pozytywne.

**Wykres 14.**  
**Czynniki zachęcające i zniechęcające do inwestowania**



## 2.4 Zdaniem przedsiębiorcy

### **Stawomir Zalech**, współwłaściciel firmy IDI Hermes

*Prowadzimy handel materiałami budowlanymi. Największe bariery w prowadzeniu naszej działalności to przede wszystkim długie terminy płatności. Tego nie było jeszcze 15 lat temu, gdy w momencie dostarczenia towaru od razu otrzymywaliśmy gotówkę. Jako drugą najważniejszą barierę wymieniłbym konkurencję. Rynek, na którym działamy, jest starannie podzielony i bardzo trudno jest pozyskiwać nowych kontrahentów.*

### **Grzegorz Bartol**, współwłaściciel firmy Bartex

*Nasza firma działa od 1990 roku. Zaczynaliśmy od produkcji suszu warzywnego do przypraw, później przyszedł czas na import wina, następnie na produkcję wina i wódki. Niedawno zajęliśmy się także odnawialnymi źródłami energii.*

*W początkach naszej działalności naprawdę dało się sprzedać wszystko. Nie było tak jak dziś, gdy trzeba wykonać 200 telefonów, by sprzedać jeden samochód. Natomiast to, co było nieprzewidywalne, to kurs walut i inflacja, dlatego towar musiał być towarem szybko rotującym.*

*Teraz przede wszystkim przeszkadza nam brak stabilizacji przepisów. Ten sam problem ma wielu przedsiębiorców, z którymi mamy kontakt. Dlatego na pytanie wódaty, co zrobić, żeby było lepiej, odpowiadamy zawsze tak samo: nie przeszkadzać.*

### **Andrzej Zygmunt**, współwłaściciel firmy Klotoida

*Z projektowaniem infrastruktury drogowej wystartowaliśmy w latach 90. Nie pamiętam, żeby na początku naszej działalności były jakieś problemy z zamówieniami publicznymi. Wiele zleceń pozyskiwaliśmy w początkowym okresie działalności z wolnej ręki. Możliwe do osiągnięcia na rynku ceny były dużo lepsze, co pozwalało na sensowny rozwój. To były czasy, kiedy było bardzo dużo pracy, a współpraca z urzędami była mniejszym problemem. Teraz największe trudności, jakie napotykamy, nie dotyczą wykonania projektów od strony technicznej, ale mają charakter formalno-urzędniczy. Formalizm w urzędach, niechęć do podejmowania decyzji, przerzucanie wszystkich ryzyk na wykonawców. To jest największy problem dla firm wykonawczych i projektowych – kompletny brak partnerstwa po drugiej stronie. A przecież my pracujemy przede wszystkim dla podmiotów publicznych.*

### **Grzegorz Galowy**, prezes Zarządu firmy Sevitel

*Znalezienie dobrego pracownika to jak wygrana w Lotto... I to nawet nie dlatego, że mamy za wysokie wymagania, po prostu nie ma ludzi chętnych do pracy. W dwóch kopalniach prowadzimy obsługę systemów elektrycznych. Musimy skompletować grupę 50 elektryków, co zasadniczo wydaje się niemożliwe. Następnym problemem są tatory płatnicze – uzależnieni jesteśmy od branży wydobywczej, a tu płatności są po pół roku. Kolejny kłopot – to niepewność. Nie wiemy, jakie będzie zainteresowanie naszymi usługami, bo ze względu na niskie ceny węgla kopalnie po prostu nie mają pieniędzy i szukają oszczędności. Tymczasem my, by się rozwijać w nowych kierunkach, potrzebujemy ludzi i pieniędzy, kadry i środków na inwestycje.*

## 2.5 Postęp ledwo widoczny

Wyniki badania „Inwestycje MŚP. Pod lupą” potwierdziły opinię, którą przedsiębiorcy od lat wyrażają, wpisując największe przeszkody w prowadzeniu działalności na Czarną Listę Barrier prowadzoną i publikowaną przez Konfederację Lewiatan. Ostatnia pochodzi z grudnia ubiegłego roku, a opracowano ją po raz dwunasty. Wynika z niej, że mimo pewnej poprawy w dalszym ciągu w wielu obszarach mamy do czynienia z biurokracją i szkodliwymi przepisami. Przedsiębiorcy wskazują, że najbardziej uciążliwe są wysokie i skomplikowane podatki oraz składki na ubezpieczenia społeczne, szara strefa, nieelastyczne prawo pracy, niejasne i niestabilne przepisy, skomplikowane procedury administracyjne czy niedostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb gospodarki.

Przedsiębiorcy mówią też o ograniczonym dostępie do rynku usług publicznych: opieki zdrowotnej, edukacji, komunalnych.

Eksperti do tego katalogu barier dorzucają jeszcze:

- niski poziom oszczędności, szczególnie długoterminowych, ograniczający możliwość finansowania inwestycji,
- interwencje rządu prowadzące do nieefektywnej alokacji zasobów pracy i kapitału, jak np. dotowanie niskowydajnego rolnictwa i górnictwa kosztem nowoczesnych branż,
- bezplanową urbanizację, obniżającą efektywność inwestycji w infrastrukturę techniczną i społeczną,
- niską efektywność wydatkowania pomocy z UE.

Z międzynarodowych rankingów wynika, że warunki prowadzenia działalności gospodarczej w naszym kraju poprawiają się. Do metodologii tych rankingów można mieć zastrzeżenia i nie należy ich przeceniać, ale nie powinniśmy ich także bagatelizować.

W ostatnim rankingu „Doing Business 2016” Banku Światowego<sup>7</sup>, oceniającym łatwość prowadzenia działalności gospodarczej, Polska znalazła się na 25. miejscu wśród 189 państw (awans o 7 oczek). Skróceniu uległ czas uzyskania pozwolenia na budowę, a także – dzięki upowszechnieniu elektronicznego rozliczania – czas wypełniania obowiązków podatkowych. Średni czas rozstrzygnięcia sporów gospodarczych w sądach – 685 dni – jest nadal znacznie dłuższy niż np. w Niemczech, gdzie na orzeczenie sądowe czeka się przeciętnie 429 dni.

W ostatnim globalnym rankingu konkurencyjności 2015-16 World Economic Forum<sup>8</sup>, oceniającym konkurencyjność gospodarki, awansowaliśmy o dwie pozycje – na 41. miejsce wśród 140 państw, a to dzięki rozbudowie infrastruktury. Szczególnie negatywnie oceniany jest nadmiar regulacji, prawo podatkowe, bariery prawa pracy i nieefektywna administracja publiczną – tłumaczy Narodowy Bank Polski, który od 2009 r. jest partnerem WEF i aktywnie uczestniczy w badaniach.

Jak podkreślają eksperci Konfederacji Lewiatan, rozbieżność opinii co do warunków prowadzenia działalności gospodarczej w naszym kraju wynika z różnej sytuacji firm na rynku w zależności od ich wielkości, branży, profilu działalności. Inwestorzy zagraniczni szczególnie negatywnie oceniają: niską efektywność sądownictwa gospodarczego, małą przewidywalność prawa i skomplikowanie systemu podatkowego.

7) *Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Doing Business 2016*, 27.20.2015, <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016>

8) *Globalny raport konkurencyjności 2015-16 Światowego Forum Gospodarczego*; NBP 30 września 2015 r., [https://www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci\\_2015/WEF-2015.pdf](https://www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci_2015/WEF-2015.pdf)

Małe polskie firmy również krytykują zawiloci podatków, ale przede wszystkim ich wysokość. Jest to zrozumiałe, bo muszą konkurować z szarą strefą, a jest to tym trudniejsze, im wyższe są podatki<sup>9</sup>.

Jeśli zastanawiamy się, jaki jest wpływ barier i obciążeń fiskalnych na przedsiębiorców, których konsekwencje odczuwają pracownicy, to odpowiedź przynosi raport EY „Wzrost przedsiębiorstw przez wzrost płac”<sup>10</sup> przedstawiony na początku 2016 r. Wynika z niego, że płaca netto w Polsce może rosnać bardziej dynamicznie. Przedsiębiorcy są gotowi podwyższyć płace pracownikom, jeśli zostaną obniżone obciążenia fiskalne, a także jeśli wzrosnie motywacja i produktywność pracowników. Tymczasem, jak podkreślają eksperci EY, obecnie polskie prawo dopuszcza narzędzia, które przedsiębiorcy mogliby częściej wykorzystywać, aby podnieść płace pracownikom, równocześnie nie zwiększając swoich kosztów. Dzięki temu zostałyby więcej pieniędzy na nowe inwestycje i nowe miejsca pracy.

– *Jeśli porównamy przedsiębiorstwa z polskim i z zagranicznym kapitałem, z którymi pracujemy, to struktura wynagrodzeń dosyć mocno się różni. W polskich firmach pensje zwykle są niższe. Poza tym proporcja wynagrodzenia zmiennego do całej pensji jest w Polsce niższa niż w spółkach z Europy Zachodniej. Jednak powoli te modele się do siebie zbliżają* – mówi Michał Grzybowski, partner w Dziale Doradztwa Podatkowego EY.

Zdaniem przedsiębiorców przeszkodą na drodze do wzrostu płac są zbyt wysokie obciążenia fiskalne. Pracodawcy uważają, że nie stać ich na podwyżki. Jeśli pracownik dostaje „na rękę” niecałe 2 900 zł, całkowity koszt po stronie przedsiębiorcy wynosi blisko 4 900 zł. Oznacza to, że obowiązkowe świadczenia na rzecz państwa stanowią 69 proc. pensji netto.

– *W Polsce klin podatkowy, czyli różnica między całkowitym kosztem zatrudnienia pracownika na pełny etat a tym, co wpływa na jego konto, jest szeroki. W rezultacie obie strony tego kontraktu bywają niezadowolone – pracownik, bo w swojej opinii zarabia zbyt mało, a pracodawca, bo koszty zatrudnienia są wysokie* – tłumaczy Marek Jarocki, dyrektor w Dziale Doradztwa Podatkowego EY. Wyniki badania EY znajdują też potwierdzenie w raporcie Ministerstwa Gospodarki „Przedsiębiorczość w Polsce”<sup>11</sup>: wysokie pozapłacowe koszty pracy w opinii firm wciąż są najważniejszą barierą w tworzeniu miejsc pracy.

Zdaniem 89 proc. ankietowanych w badaniu EY, obniżenie podatków mogłoby pozytywnie wpłynąć na wzrost płac pracowników. Aż 93 proc. badanych przedsiębiorców uważa, że niższe koszty pracy mogłyby się przyczynić do podwyżek płac, choć pracodawcy nie ukrywają, że oczekiwaliby od pracowników większej efektywności, bo to kolejna bariera powstrzymująca ich przed wzrostem wynagrodzeń. Jednak tu piłeczka jest po ich stronie boiska, bo wystarczy część wynagrodzenia uzależnić od efektów, by poprawić efektywność – podkreślają eksperci<sup>12</sup>.

9) Pełna lista barier na: [www.listabariet.pl](http://www.listabariet.pl)

10) *Wzrost przedsiębiorstw przez wzrost płac, EY 2016*, <http://www.ey.media.pl/pr/307808/raport-ey-blisko-80-firm-jest-gotowych-zwiekszyc-wynagrodzenia-swoim-pracownikom>

11) *Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Gospodarki, wrzesień 2015*, [https://www.mr.gov.pl/media/15456/Raport\\_o\\_przedsiębiorczosci\\_2015.pdf](https://www.mr.gov.pl/media/15456/Raport_o_przedsiębiorczosci_2015.pdf)

12) *Więcej na: http://www.ey.media.pl*

i <http://www.ey.media.pl/pr/307808/raport-ey-blisko-80-firm-jest-gotowych-zwiekszyc-wynagrodzenia-swoim-pracownikom>



# 3.

A person wearing a striped shirt is shown from the chest down, sitting at a desk and writing on a document with a pen. The image is in a monochromatic teal color. The person's hands are the central focus, with the pen held in a tripod grip. The background is slightly blurred, showing the desk and the person's torso.

---

**Leasing –  
trzecie źródło kapitału  
na inwestycje**





## Leasing – trzecie źródło kapitału na inwestycje

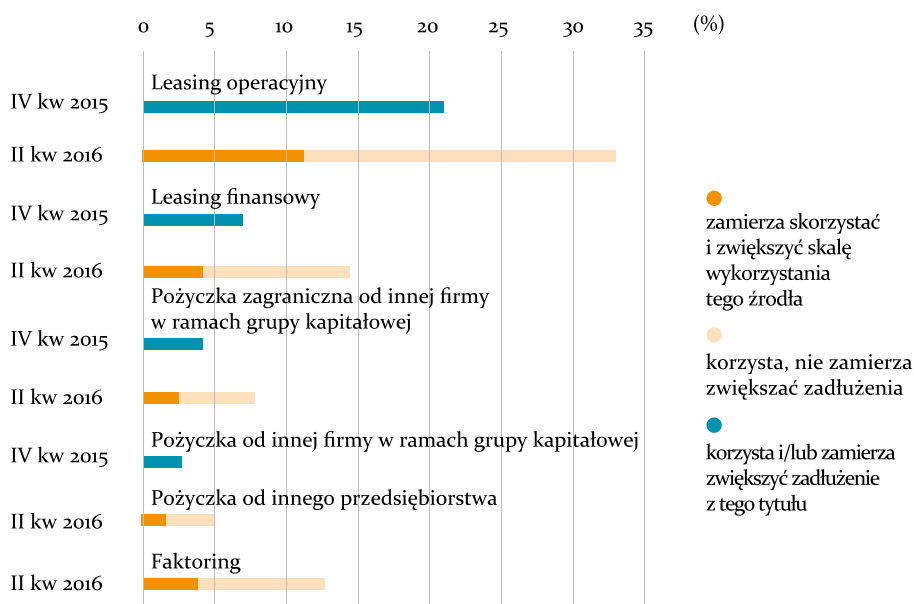
Z raportu NBP „Dostępność finansowania przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce 2016”<sup>13</sup> wynika, że sektor MŚP jest bardziej wrażliwy na zmiany warunków gospodarczych niż sektor dużych przedsiębiorstw. W szczególności doświadczenia międzynarodowe pokazują, że jeśli w gospodarce pojawia się luka finansowa (koszt inwestycji, który nie jest pokryty dochodem), to na ogół lokuje się ona w sektorze MŚP. Uważa się także, że małe i średnie przedsiębiorstwa same nie potrafią osiągnąć odpowiedniej skali działania i z tego powodu należy pomóc w rozwoju tym, które już istnieją, ale również wesprzeć proces powstawania nowych. Sądzi się również, że działania takie przyczyniają się do rozwoju innowacji, wzrostu liczby miejsc pracy i pozytywnie oddziałują na wzrost gospodarczy.

Równocześnie „Szybki Monitoring NBP”, który mówi o dostępności kredytów dla przedsiębiorstw i obejmuje firmy z sektora MŚP, ale nie uwzględnia mikroprzedsiębiorstw, pokazuje, że MŚP mają gorszy dostęp do pozyskania kapitału niż firmy duże. Zgodnie z jego wynikami od 2005 r. poziom akceptacji wniosków kredytowych jest wysoki – systematycznie przekracza 80 proc. (z wyjątkiem wyraźnego spadku w latach 2009-2010, będącego skutkiem globalnego kryzysu), a od 2014 r. oscyluje wokół 90 proc. Jednak w przypadku MŚP jest o 7-9 pp. słabszy. Dla firm dużych współczynnik akceptacji oscyluje obecnie wokół 95 proc., co oznacza, że w tej grupie firm praktycznie nie ma ograniczenia dostępu, podczas gdy dla MŚP współczynnik ten jest zbliżony do 90 proc.<sup>14</sup>.

Ale same firmy też się obecnie nie palą do zwiększania zadłużania. Jak wynika z Monitoringu NBP<sup>15</sup>, zainteresowanie kredytem pozostaje niskie, mimo wysokiej jego dostępności i historycznie najniższej ceny. Odsetek przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych przy wykorzystaniu środków bankowych kształtuje się obecnie na poziomie jednym z najniższych od początku badań (ok. 25 proc. – poniżej średniej wieloletniej). Inaczej jednak wygląda to w dużych przedsiębiorstwach, gdzie popyt na kredyt jest nadal dość wysoki, co ma decydujący wpływ na zagregowany poziom zadłużenia całej populacji przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że firmy niefinansujące się kredytem polegają najczęściej na własnych środkach, podczas gdy kredytobiorcy sięgają też po inne zewnętrzne formy finansowania, w tym leasing czy faktoring.

### Wykres 15.

**Odsetek przedsiębiorstw zamierzających zwiększyć swoje zadłużenie poprzez zaciągnięcie zobowiązań alternatywnych względem kredytu<sup>16</sup>**



13) Dostępność finansowania przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce 2016, NBP 2016, <https://www.nbp.pl/systemfinansowy/dostepnosc-finansowania.pdf>

14) Więcej na: <https://www.nbp.pl/systemfinansowy/dostepnosc-finansowania.pdf>

15) Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu w II kw. 2016 r. oraz prognoz na III kw. 2016 r., NBP, lipiec 2016, [http://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport\\_3\\_kw\\_2016.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport_3_kw_2016.pdf)

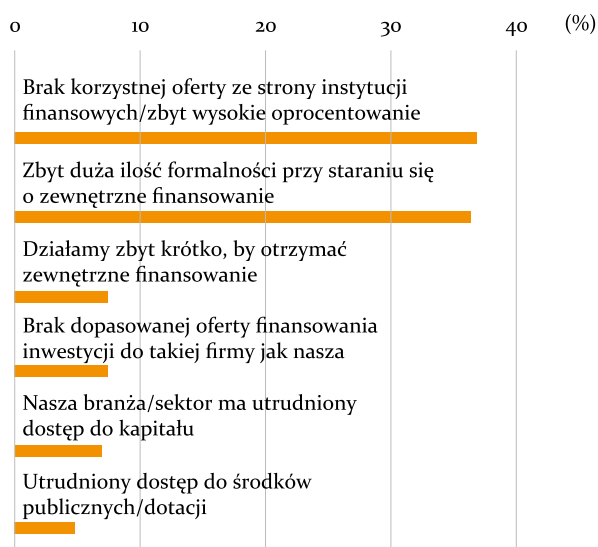
16) Na podstawie NBP lipiec 2016

## 3.1 Brak dobrej oferty?

Dane NBP potwierdzają także wyniki badania EFL „Inwestycje w MŚP. Pod lupą”. Przedsiębiorcy, którzy ocenili w nim, że dostęp do finansowania zewnętrznego jest barierą przy inwestowaniu, zostali poproszeni o wskazanie konkretnych czynników wpływających na taką sytuację. Wśród odpowiedzi wyraźnie dominują dwie: brak korzystnej oferty, zbyt wysokie oprocentowanie – 36,8 proc. oraz zbyt dużo formalności – 36,4 proc. Dla przedsiębiorców z firm, których obroty przekraczają 50 mln zł rocznie, są to jedyne bariery (dla przedsiębiorców o stażu do pięciu lat głównym problemem jest to, że działają zbyt krótko). To wskazuje, jak duży potencjalnie jest obszar poprawy dla instytucji finansowych zarówno pod względem oferty, jak i wymaganych formalności. Z tymi wynikami korespondują wnioski z badania jakościowego, według których przedsiębiorcy dobrze znają ofertę instytucji finansowych, a wybierają te, które przedstawią najkorzystniejsze warunki oraz wymagają najmniej dokumentów zarówno przy aplikowaniu, jak i obsłudze. Opinie MŚP wskazują jednak, że ta ostatnia kwestia w ostatnich latach nieco się poprawiła.

### Wykres 16.

#### Co utrudnia dostęp do finansowania zewnętrznego?



n=148 (respondenci, dla których barierą jest dostęp do finansowania zewnętrznego)

To, że sektor MŚP jest bardzo zróżnicowany, ale i bardzo perspektywiczny dla branży finansowej (jeśli tylko zechce lepiej dopasować swoje produkty do potrzeb różnych grup podmiotów), pokazują również inne opracowania. Z badań Deloitte „Jak bankują mali i średni przedsiębiorcy”<sup>17</sup> z połowy 2014 r. wynika, że banki powinny lepiej dostosować swoją ofertę do potrzeb MŚP. Z analizy przeprowadzonej przez tę firmę doradcą wynika wniosek ogólniejszy: nad problemem powinny się pochylić wszystkie instytucje finansowe, o ile są zainteresowane czerpaniem zysku z tego segmentu rynku – nadal często niedocenianego.

17) Jak bankują mali i średni przedsiębiorcy, Deloitte 2014, <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/financial-services/articles/jak-bankuja-mali-i-sredni-przedsiębiorcy.html>

## 3.2 Deloitte zaleca

Jedna trzecia małych i średnich firm korzysta wyłącznie z najbardziej podstawowych usług bankowych, a tylko jedna firma na dziesięć czerpie z szerokiego spektrum produktów transakcyjnych, oszczędnościowych, walutowych i kredytowych. Jednocześnie szacuje się, że obecnie segment MŚP generuje przychody dla sektora bankowego sięgające 7,9 mld zł rocznie, co stanowi 14 proc. łącznych przychodów banków. Bank, aby zdobyć jak największą część tego rynku, powinien efektywnie różnicować ofertę produktową oraz model obsługi firm zgodnie z potrzebami klientów oraz ich potencjałem dla banku – wynika z raportu Deloitte przygotowanego na podstawie badania małych i średnich firm.

Małe i średnie przedsiębiorstwa to obecnie przeszło 70 tys. firm, które są siłą napędową polskiej gospodarki. Generują 35 proc. przychodów sektora przedsiębiorstw oraz są pracodawcą dla około 40 proc. ogółu zatrudnionych.

Segment ten ma więc bardzo duży potencjał, ale jego wykorzystanie stanowi dla banków ogromne wyzwanie. Wynika to z ogromnego zróżnicowania MŚP, którego nie da się wprost uzasadnić różnicami w wielkości firm. W przypadku dwóch skrajnych typów, wyróżnionych w ramach przeprowadzonej segmentacji rynku, różnica w przychodach generowanych dla banku może być aż 150-krotna. – *Obecny poziom przychodów banków generowany przez segment MŚP szacujemy na podstawie deklaracji firm korzystających z usług bankowych i przy założeniu rynkowego poziomu cen na 7,9 mld złotych – mówi Piotr Sadza, dyrektor w Sektorze Instytucji Finansowych Deloitte. – Kluczowym źródłem przychodów dla banków są relatywnie wysokie osady, czyli środki leżące na nieoprocentowanym rachunku firmowym oraz wolumen kredytów. Należy również pamiętać o dużo wyższym poziomie marż dla MŚP w porównaniu z dużymi firmami. Przychody z segmentu MŚP stanowią niebagatelne 14 proc. wyników sektora bankowego i to nawet w sytuacji, gdy większość MŚP korzysta wyłącznie z podstawowych produktów bankowych, a do tego w relatywnie niewielkim stopniu – dodaje ekspert.*

Silnie zróżnicowane są również preferencje dotyczące kanałów dostępu do banku, poziom wrażliwości cenowej czy kluczowe czynniki decydujące o wyborze banku. Eksperti Deloitte zwracają uwagę, że nie da się efektywnie obsłużyć w ramach tego samego modelu firmy o stabilnych perspektywach i niewielkich wymaganiach produktowych, finansującej się z własnych środków, oraz firmy z dużym potencjałem rozwojowym, nastawionej na wzrost i prowadzącej aktywną działalność na rynkach zagranicznych, która ma duże potrzeby w zakresie finansowania bieżącego, inwestycyjnego oraz finansowania handlu. – *Dostosowanie modeli jest konieczne, aby zapewnić odpowiedni balans pomiędzy potrzebami klienta a oczekiwaniami banku. Pierwszym krokiem do różnicowania modeli obsługi powinna być kompleksowa segmentacja behawioralna, odzwierciedlająca rzeczywiste zróżnicowanie MŚP – wskazuje Andrzej Lachowski, partner, lider Grupy Doradztwa dla Sektora Instytucji Finansowych Deloitte.*

Badanie Deloitte zrealizowane przy wsparciu Millward Brown sprawdzało preferencje i oczekiwania firm w zakresie korzystania z produktów bankowych, wybieranych kanałów dostępu, preferencji cenowych oraz relacji firm z bankami. Na podstawie wyników ankiet eksperci Deloitte dokonali bardzo szczegółowej i złożonej segmentacji klientów.

Spośród zidentyfikowanych podsegmentów MŚP<sup>18</sup> przeszło dwie trzecie klientów należy do czterech pierwszych typów, korzystających jedynie z podstawowej oferty produktowej. W konsekwencji podsegmenty te odpowiadają jedynie za około 25 proc. całego potencjału przychodowego MŚP. Dla przykładu: firma z podsegmentu Nieaktywni, która poza rachunkiem bieżącym i podstawowym zestawem transakcji (np. przelewy krajowe, wpłaty gotówki) nie korzysta praktycznie z żadnych produktów złożonych i nie finansuje się kredytem bankowym,

18) Segmentacja uwzględnia następujące typy idealne: Nieaktywni, Wysokie salda, Overnight, Gotówkowi, Superaktywni – dla produktów podstawowych oraz Brak produktów, Tylko lokaty, Leasing, Waluta, Finansowanie Handlu, Uproduktowieni, Inwestycje – dla produktów zaawansowanych

generuje przeciętnie niewiele ponad 300 zł miesięcznego przychodu dla banku. Równocześnie tacy klienci relatywnie dużą wagę przywiązują do oddziału bankowego, są wrażliwi cenowo oraz oczekują prostych procedur i uproszczonych formalności. Pod wieloma względami jest to grupa klientów o charakterystyce zbliżonej do mikroprzedsiębiorstw i wymaga od banków podobnego, prostego i efektywnego kosztowo modelu obsługi.

Tymczasem na drugim końcu skali znajdują się klienci najbardziej „uproduktowieni”, realizujący inwestycje finansowane bankowym kredytem. Stanowią oni 3 proc. całego segmentu, jednak każdy z nich generuje średnio prawie 50 tys. złotych przychodu dla banku miesięcznie.

Grupa 30 proc. klientów w najbardziej „uproduktowionych” podsegmentach odpowiada za 75 proc. oszacowanego potencjału MŚP. Klienci ci na dużą skalę wykorzystują szerokie spektrum produktów bankowych, od transakcyjnych przez walutowe po finansowanie obrotowe, inwestycyjne oraz handlu. Zakres i charakter potrzeb tych klientów oraz generowany przez nich potencjał dla banku uzasadnia droższy, bardziej zindywidualizowany model obsługi z „dedykowanym” doradcą, stanowiącym dla zarządzających firmą partnera do rozmów o ofercie banku.

*– MŚP to bardzo atrakcyjny, ale silnie zróżnicowany i nietłwy dla banków segment. Podstawą sukcesu jest właściwe uchwycenie i odzwierciedlenie zróżnicowania w postaci segmentacji behawioralnej, która powinna być podstawą dla budowania oferty produktowej i dopasowania modelu obsługi – mówi Piotr Sadza. – Podejście oparte na analizie potrzeb i potencjału klientów jest przy tym dużo bardziej precyzyjne niż skupione na wielkości przedsiębiorstwa. Te banki, które będą najlepsze w identyfikowaniu klientów o największym potencjale, a z drugiej strony będą w stanie obsłużyć teoretycznie mniej atrakcyjne grupy w sposób efektywny kosztowo, osiągną sukces – podsumowuje.*

Kierując się potrzebami przedsiębiorstw oraz patrząc z perspektywy możliwości ich efektywnego zaspokojenia przez banki, eksperci Deloitte wyodrębnili 4 główne modele obsługi:

- **model podstawowy**, charakteryzujący się standaryzacją i maksymalnym uproszczeniem oferty oraz obsługą klienta bez pośrednictwa „dedykowanego” doradcy. Nacisk jest położony na obniżenie kosztów obsługi, tak aby odpowiadał ograniczonym możliwościom generowania przychodów przez klientów;
- **model zdalny**, oparty na zdalnym kontakcie z doradcą, oferuje przeważnie standardowy zestaw produktów. Z uwagi na charakter obsługi, możliwość wykorzystania nowoczesnych technologii (np. wideokonferencje) oraz ograniczone potrzeby produktowe klientów, doradca może zaoferować dobrą jakość obsługi relatywnie dużej liczbie klientów w swoim portfelu;
- **model hybrydowy**, przypominający obecnie najczęściej wykorzystywane podejście w obsłudze MŚP. Przy umiarkowanie licznych portfelach klientów, doradca ma możliwość rozpoznania ich potrzeb i utrzymywania kontaktów na umiarkowanie intensywnym poziomie, w szczególności w fazie pozyskania i na początkowym etapie rozwoju relacji z klientem. Oferta produktowa może być w większym stopniu niż w dwóch podstawowych modelach dopasowana do indywidualnych potrzeb, w miarę potrzeby przy wsparciu specjalistów produktowych;
- **model korporacyjny**, dzięki dalszemu ograniczeniu wielkości portfela doradcy rośnie jego zdolność do precyzyjnego diagnozowania potrzeb i poświęcenia większej uwagi kluczowym klientom, co pozwala wyjść z ofertą zindywidualizowaną wobec każdego z nich, przy pełnym wsparciu specjalistów produktowych. Wysoki poziom kosztów modelu jest uzasadniony potencjałem grupy najlepszych klientów.



## 3.3 Liczą się tylko kredyt i leasing

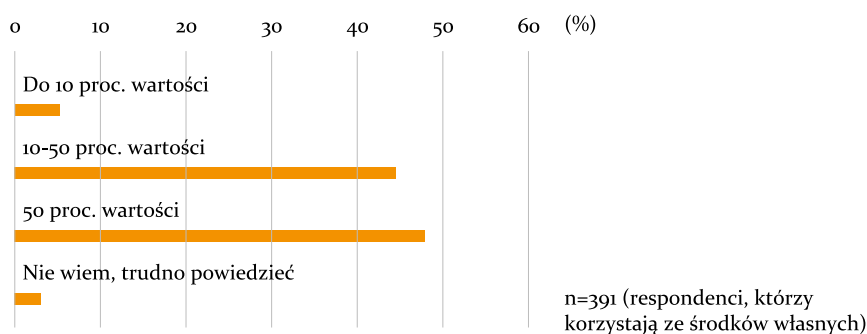
Aż cztery na pięć przedsiębiorstw przy finansowaniu inwestycji korzysta ze środków własnych. Stosunkowo wysoki jest także udział środków własnych przy finansowaniu inwestycji wspieranych kredytem czy leasingiem, gdyż w blisko połowie MŚP przekracza on 50 proc. Nie dziwi to, skoro instytucje finansowe wymagają od przedsiębiorców wkładu własnego. Co trzeci przedsiębiorca korzysta z kredytów kupieckich, 28,7 proc. z kredytów obrotowych, a co czwarty z kredytów inwestycyjnych.

### Wykres 17 i 18.

#### Z jakich źródeł finansowali państwo dotychczas inwestycje ?



#### Jaki jest średni udział środków własnych w finansowaniu inwestycji?



Korzystanie z leasingu przy inwestycjach zadeklarowało ponad 18 proc. badanych. Korzyści ze wspierania w ten sposób rozwoju dostrzega coraz większa grupa przedsiębiorców, o czym mówią dane Związku Polskiego Leasingu.

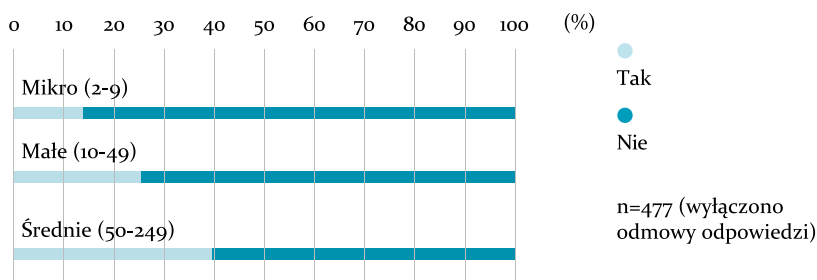
W 2014 r. (w porównaniu z 2013 r.) wartość pojazdów, maszyn, urządzeń i nieruchomości sfinansowanych przez branżę leasingową zwiększyła się o 21,3 proc. – do 42,8 mld zł. W ubiegłym roku wzrost przekroczył 16 proc. – do 49,8 mld zł.

Wraz z rozwojem tego rynku zmienia się także struktura portfela firm leasingowych. Kiedyś dominowały w nim pojazdy, głównie osobowe, z udziałem dostawczych i ciężarowych do 3,5 tony. Wprawdzie nadal mają przewagę – stanowią w portfolio branży 37,5 proc., ale jej skala obecnie wyraźnie się zmniejsza. Przedsiębiorcy, którzy zaczynali od aut osobowych, przekonali się do tej formy finansowania. Stąd na drugim miejscu w strukturze portfela są maszyny i urządzenia, w tym sprzęt IT – 31,9 proc., a na trzecim transport ciężki – 27,1 proc.

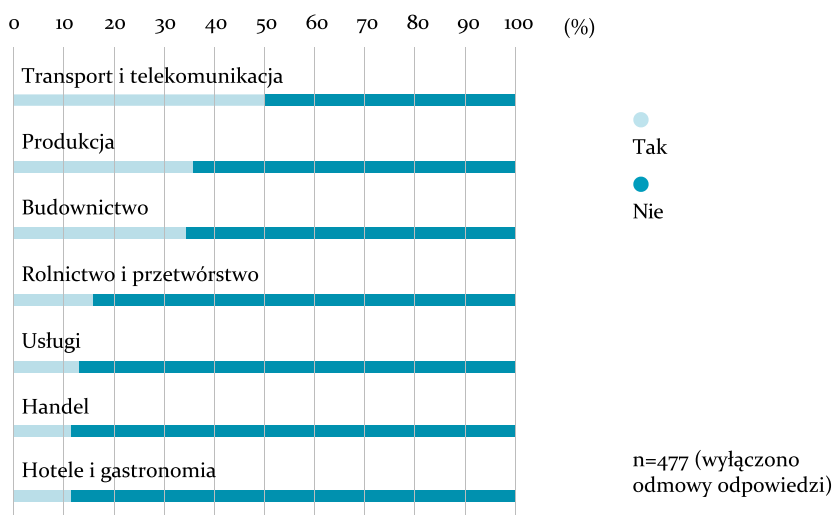
Już blisko co czwarty przedsiębiorca z sektora MŚP deklaruje, że korzystał z leasingu, przy czym w grupie firm średnich odsetek ten sięga blisko 40 proc. Największy popyt na tę formę finansowania jest w branży transportowej, produkcyjnej oraz w budownictwie. To w nich odsetek firm korzystających z tej formy finansowania jest wyższy niż w przypadku pozostałych. Wynika to przede wszystkim z potrzeby bieżącego użytkowania samochodów w transporcie oraz sprzętu i maszyn w produkcji i budownictwie.

Wykres 19, 20, 21 i 22.

**Korzystanie z leasingu wg wielkości firmy**

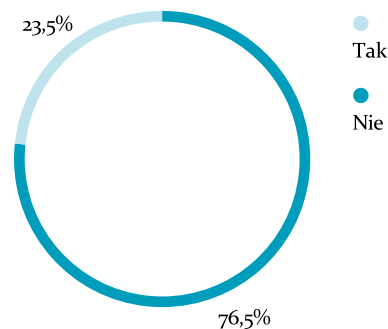


**Czy Pana/Pani firma korzystała do tej pory z leasingu?**



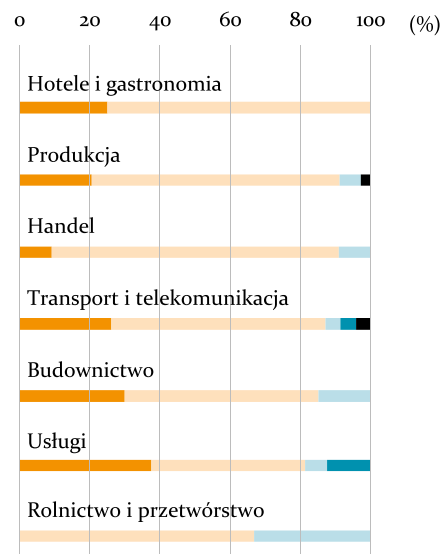
Co ważne dla branży, wśród przedsiębiorców z każdego sektora panuje bardzo dobra opinia o leasingu. Wysoko ocenia tę formę finansowania ponad 87 proc. korzystających – a najwyżej rynek HoReCa, co może tłumaczyć bardzo dynamiczne wzrosty wartości leasingu w ostatnich latach wśród firm tej branży.

**Czy Pana/Pani firma korzystała do tej pory z leasingu?**



n=477 (wyłączono odmowy odpowiedzi)

**Jak ocenia Pan/Pani leasing jako formę finansowania inwestycji?**



n=111 (respondenci, którzy korzystali z leasingu)

- Zdecydowanie pozytywnie
- Pozytywnie
- Ani pozytywnie, ani negatywnie
- Negatywnie
- Nie wiem/trudno powiedzieć

## 3.4 Zdaniem przedsiębiorcy

### **Tomasz Bednarski**, prezes Zarządu firmy Unicard SA

*Zawsze środki własne są najlepsze, bo wypracowany przez firmę zysk lepiej zainwestować niż wypłacić z niego dywidendy właścicielom. Tam, gdzie się da, powinno się używać środków własnych, bo one są relatywnie najtańsze. Oczywiście, czasami wsparcie banków jest niezbędne, w szczególności w przypadku finansowania dużych projektów. Choć oczywiście powstają pewne ograniczenia dotyczące kosztów takiego finansowania, wymaganych zabezpieczeń etc.*

*Do podejmowania decyzji, jakie środki wykorzystać na inwestycje, nie powinno się mieszać leasingu, bo to inny temat. Korzystamy z niego od zawsze, finansując w ten sposób rozwiązania czy urządzenia dla naszych potrzeb – czy potrzeb naszych klientów. Najważniejsze w leasingu są dla nas bardzo dobre, bardziej przyjazne przedsiębiorcom, prostsze reguły i wymogi. Dużo łatwiejsze do spełnienia niż w przypadku kredytu. Choć od strony kosztowej myślę, że kredyt i leasing są dość zbliżone, tak naprawdę to zależy od konkretnej oferty. Tu akurat mamy dość prostą sytuację, bo jeżeli nie 100, to 90 parę procent leasingu mamy w EFL; oczywiście, co jakiś czas staramy się porównywać ofertę z innymi firmami i zawsze EFL wypada tu bardzo dobrze. Nie mamy więc skłonności do tego, żeby ciągle poszukiwać nowego partnera. Dla mnie jest to bardzo proste i wygodne rozwiązanie. Czy jest jakaś bariera w niektórych obszarach? Dotychczas nie spotkałem takiej.*

### **Andrzej Zygmunt**, współwłaściciel firmy Klotoida

*Od zawsze rozwój działalności wspieramy kredytem i leasingiem. Z uwagi na dużą zmienność przychodów w ciągu roku (długi i często trudny do przewidzenia okres realizacji kontraktów) kredyt obrotowy pozwala na regulację bieżących zobowiązań. Natomiast finansowanie zakupu i modernizacji sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz środków transportu zapewnia nam leasing, który pozwala na pozyskanie niezbędnych w naszej działalności środków bez angażowania posiadanych kapitałów obrotowych. Dla mnie bardzo ważne w biznesie są relacje. Dlatego jako ciekawostkę powiem, że współpracujemy nie z krakowskim, czyli naszym miejscowym, ale z rzeszowskim oddziałem EFL. Kiedyś nabyliśmy auto u rzeszowskiego dealera, którego zakup został sfinansowany przez rzeszowski oddział EFL – i tak już zostało do dziś. Wszystkie inne potrzeby leasingowe realizujemy za pośrednictwem tego oddziału.*



### **Grzegorz Galowy, prezes Zarządu firmy Sevitel**

*Dotychczas wszystkie inwestycje finansowaliśmy ze środków własnych. Po pierwsze jesteśmy ostrożni, po drugie – wysoki koszt zadłużenia zniechęca do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania. Nie mamy więc żadnych zobowiązań prócz otwartej linii kredytowej – koniecznej ze względu na wadła wymagane w sytuacji ubiegania się o zamówienia publiczne.*

*Być może w drugiej spółce, operującej w branży deweloperskiej, zdecydujemy się na kredyt. Jednak na taką działalność, szczególnie gdy prace budowlane już są zaawansowane, nietrudno jest uzyskać finansowanie.*

*Inaczej działamy z leasingiem – tu nie jesteśmy już tak zachowawczy. Nigdy nie było problemu, by wziąć coś w leasing. Z formuły tej korzystaliśmy, gdy potrzebne były samochody i drogie urządzenia związane z produkcją czy serwisem. Dzięki temu rozkładaliśmy koszty w czasie i mogliśmy odpisać je od podatku. Firmy leasingowe są kooperatywne, nie zniechęca ich to, że działamy w branży górniczej. Zupełnie inaczej niż banki – 90 proc. banków odmówi współpracy firmom z tego sektora. Wiem, bo dowiadywaliśmy się parokrotnie.*

### **Marcin Mnikołański, członek Zarządu, dyrektor finansowy firmy Tranz-Poz**

*Przez lata spółka rozwijała się w dużej mierze dzięki finansowaniu pozyskiwanemu od instytucji zewnętrznych. Z uwagi na koncentrację działalności w obszarze handlu pojazdami ciężarowymi, głównym źródłem finansowania są produkty oferowane przez instytucje specjalizujące się w finansowaniu stoków pojazdów. Dodatkowym źródłem finansowania są kredyty bankowe oraz produkty firm leasingowych. Przez ostatnie lata rynek finansowania pojazdów ciężarowych bardzo mocno się rozwinął, dostosowując finansowanie dealerskie do ich potrzeb. Z pełną świadomością powiem, że banki ze swoją ofertą nie mogą konkurować z firmami leasingowymi i dlatego produkty kredytowe mają mniejsze znaczenie dla naszej spółki.*

# 4.

Fundusze unijne –  
są, a jakoby nie było



## 4.1 Mało UE w MŚP

Fundusze unijne – są,  
a jakoby nie było

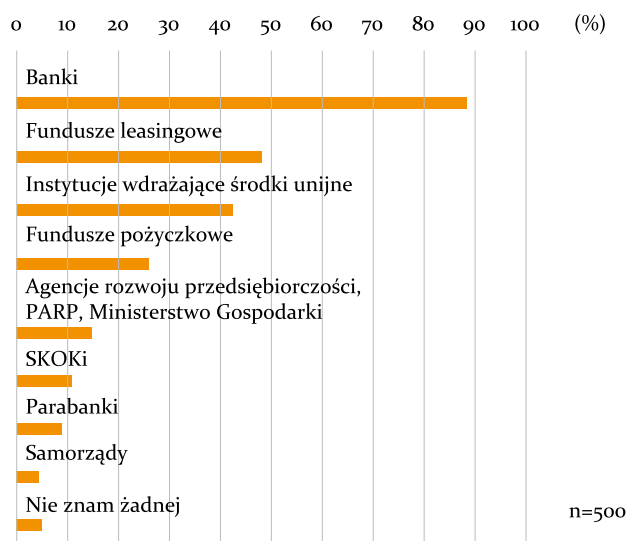
1,6 proc.

Jedynie taki odsetek MŚP  
współfinansował inwestycje  
środkami z UE

Jak można się było domyślić po lekturze poprzedniego rozdziału, przedsiębiorcy, pytani o znajomość instytucji oferujących wsparcie finansowe dla MŚP, wymieniają przede wszystkim banki – 88,4 proc. Niemal połowa, bo 48,2 proc. wskazuje na firmy leasingowe, a co czwarty – 26 proc. – fundusze pożyczkowe. Stosunkowo niski odsetek – 42,4 proc. – identyfikuje w tym pytaniu instytucje wdrażające środki unijne, co wskazuje na relatywnie małą skuteczność działań informacyjno-promocyjnych prowadzonych przez te podmioty. Jeszcze mniej, bo jedynie 14,8 proc. wymieniło w odpowiedzi na to pytanie agencje rozwoju, w tym PARP, oraz ministerstwa.

Wykres 23.

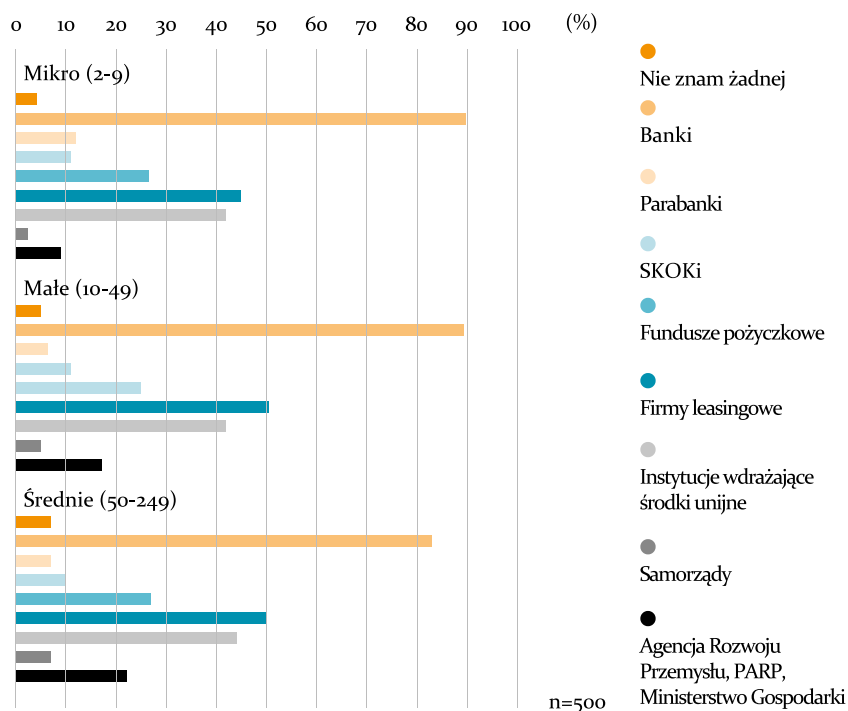
Jakie zna Pan/i instytucje oferujące wsparcie finansowe skierowane do firm z sektora MŚP?



Także w tym przypadku rozpoznawalność instytucji wspierających jest zależna od wielkości firmy. Im większa firma, tym wiedza o możliwości pozyskania finansowania jest szersza.

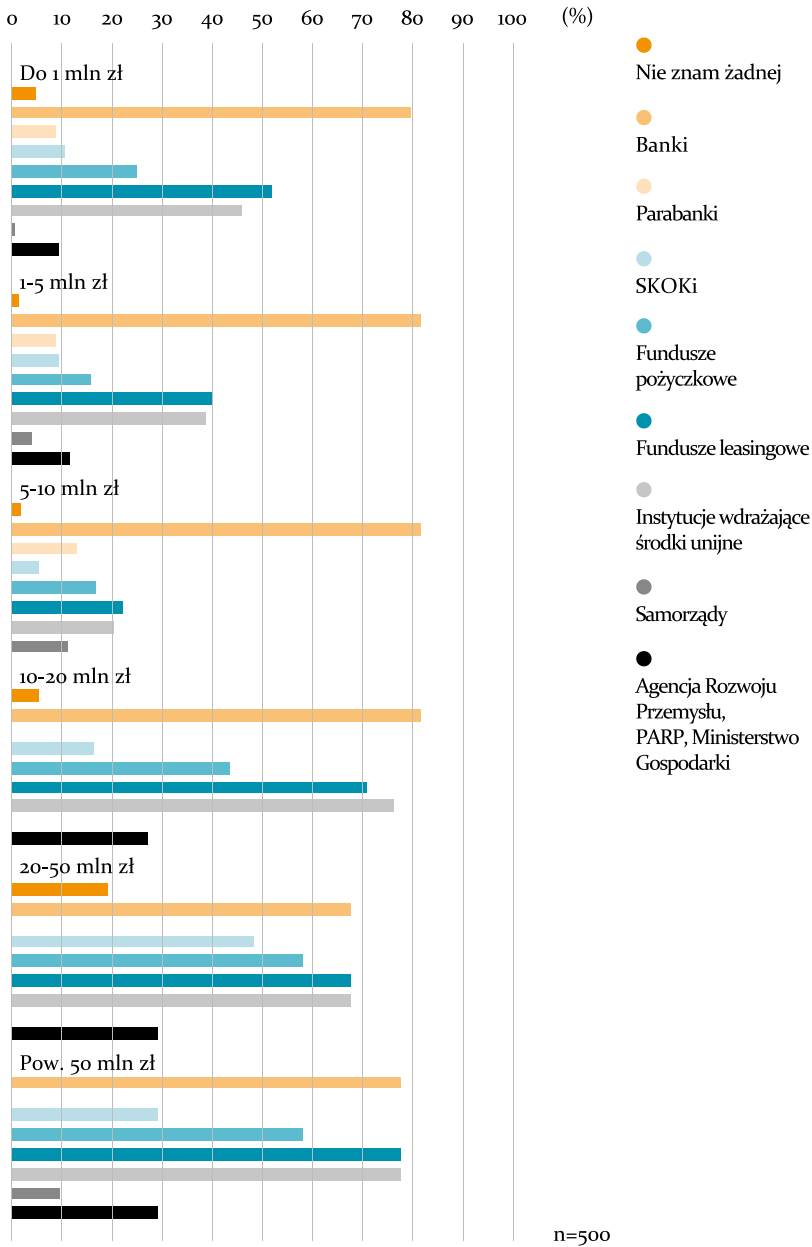
Wykres 24.

Znajomość instytucji wspierających



Wykres 25.

Jakie zna Pan/-i instytucje oferujące wsparcie finansowe skierowane do firm z sektora MŚP?



Wyniki dotyczące odpowiedzi na pytanie o znajomość instytucji wspierających MŚP pokazują, że o ile wśród firm o stosunkowo niskich obrotach (do 10 mln rocznie) zdecydowanie najczęstszą odpowiedzią są banki, o tyle w przypadku firm większych odpowiedzi się bardziej różnicują. Respondenci z tych firm częściej wskazują na fundusze pożyczkowe oraz leasingowe, a także na instytucje wdrażające fundusze unijne. Jest to o tyle logiczne, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa wymagają większego finansowania i wykorzystują do niego więcej instrumentów dostępnych na rynku. Niemniej jednak zarządzający instytucjami odpowiedzialnymi za podział środków z UE powinni się zastanowić, jak zmienić działalność tych jednostek, by były lepiej rozpoznawalne i lepiej wspierały wzrost MŚP.

## 4.2 W opinii eksperta

Rozmowa z Marcinem  
Nieplowiczem, głównym  
ekonomistą EFL

### **Dlaczego tak mało MŚP korzysta ze środków UE? Jakie są bariery?**

Powodów można wyróżnić kilka. Najczęściej wskazywanym powodem braku zainteresowania przedsiębiorców środkami z UE są skomplikowane procedury, które cechuje zawilość, choćby słowna. Również sposób rozliczania dotowanych inwestycji jest często zbyt trudny proceduralnie dla małych firm. Skorzystanie z dotacji wymaga więc pomocy wyspecjalizowanych firm zewnętrznych, co dla znacznej części małych podmiotów może być istotną barierą finansową. Drugi czynnik to trudności związane z przyznaniem dotacji – model konkursowy zniechęca wielu przedsiębiorców ze względu na konieczność spełnienia określonych wymogów – oraz brak odpowiednich programów, które umożliwiają pozyskanie wsparcia. W obrębie MŚP zawsze będziemy też mieli sporą grupę przedsiębiorców, którzy z powodu obaw o przyszłość firmy nie wierzą w powodzenie inwestycji i przez to nie są zainteresowani środkami unijnymi.

### **Czy powodem może być także brak dostępu do informacji o środkach unijnych?**

Wydaje się, że brak wiedzy o możliwościach pozyskania dotacji jest mniejszą przeszkodą, ponieważ informacje o pomocy unijnej są powszechnie dostępne. Trochę szkoda, że poszliśmy w innym kierunku niż np. Czesi, u których bardziej się liczy uzasadniona potrzeba niż spełnienie wszystkich zawilości związanych z procedurą wsparcia.

### **Jak Pan ocenia obecne programy i konkursy skierowane do MŚP? Czy trafiają one w potrzeby inwestycyjne przedsiębiorców?**

Każde wsparcie finansowe dla przedsiębiorstwa jest bardzo istotne. Potrzeby inwestycyjne zawsze będą istniały, ponieważ gospodarka, a co za tym idzie potrzeby rynkowe, zmieniają się dynamicznie. W obecnej perspektywie mamy w sumie trzy główne działania związane ze wsparciem biznesu. Są to programy:

- INTELIGENTNY ROZWÓJ – nastawiony głównie na dofinansowanie projektów na badania przemysłowe i prace rozwojowe (eksperymentalne), współpracę nauki z biznesem, na projekty i wdrożenia innowacyjne, np. w zakresie produktów,
- POLSKA WSCHODNIA – oprócz regionalizacji, która jest istotnym wymogiem, dofinansowanie mogą otrzymać projekty na innowacje produktowe mające na celu udoskonalenie lub wprowadzenie nowego produktu lub usługi, które zwiększą konkurencyjność przedsiębiorstwa co najmniej na poziomie kraju. Zakłada się przy tym, że firmy będą wykorzystywać własne lub nabyte wyniki prac B+R. Wsparcie przewidziane jest też dla tych, którzy chcą wejść na rynki międzynarodowe oraz dla startupów,
- PROGRAMY REGIONALNE – podobnie jak dwa poprzednie związane są z innowacyjnością opartą na wiedzy płynącej z działań B+R. Największą popularnością cieszyć się będą tzw. bony na innowacje. Dodatkowo możliwe będzie uzyskanie wsparcia na rozwój efektywności energetycznej, technologii niskoemisyjnych, strategii wejścia na rynki zagraniczne.

Reasumując: działania te powinny być atrakcyjne dla firm, które mają możliwość wykorzystania badań naukowych w unowocześnieniu lub stworzeniu nowych usług czy produktów, pozwalających np. na wejście na obce rynki. Siłą rzeczy będzie to łatwiejsze dla firm średnich i dużych niż mikro i małych.

### **Czy sięganie po środki UE przekłada się na innowacyjność i podnoszenie konkurencyjności?**

Podkreśliśmy raz jeszcze: wsparcie przedsiębiorców w nowej perspektywie finansowej w dużej mierze bazuje na działaniach, których celem jest unowocześnienie czy stworzenie nowych produktów i usług, z jednoczesnym wykorzystaniem wyników badań naukowych. Powinno to istotnie zwiększyć innowacyjność i konkurencyjność takich produktów. Dodać należy, że jako wciąż dynamicznie rozwijająca się gospodarka potrzebujemy nowych technologii, innowacji, pomysłów. A to wymaga sporych nakładów finansowych na badania i rozwój. Często po prostu nie opłaca się inwestować w obszar B+R, gdy kwoty nakładów są zbyt niskie, bo nie przynosi to zamierzonych rezultatów. Wydatki B+R muszą przekroczyć pewną masę krytyczną, aby skutecznie rozwijać nowe technologie. Polscy przedsiębiorcy nie powinni oszczędzać na nakładach, dzięki którym pozyskują odpowiednią wiedzę. Z tego powodu dodatkowe wsparcie w zakresie B+R jest tak istotne dla zwiększenia innowacyjności. Już sama możliwość zlecenia lub zakupienia np. wyników badań naukowych powinna przełożyć się bezpośrednio na podniesienie konkurencyjności oraz nowoczesności oferowanych produktów.

### **Czy można wykorzystać środki z UE na leasing, a jeśli tak, to na co? W ubiegłej perspektywie były to głównie maszyny rolnicze – ciągniki. A teraz?**

Obecnie programy operacyjne akceptują w pełni wydatki, które będą współfinansowane zarówno leasingiem operacyjnym, jak i finansowym. Zaznaczyć należy, że preferowany rodzaj leasingu jest ściśle uzależniony od działania, z jakiego korzysta beneficjent. Na przykład w niektórych programach inwestycyjnych stawia się na leasing finansowy. W dostępnych programach duży nacisk został położony na innowacyjność oraz na współpracę nauki z biznesem. Widać to dokładnie w odniesieniu do kwestii budowy i rozwijania w firmach działów B+R, czyli badawczo-rozwojowych. W perspektywie 2014-2020 znajdziemy na przykład poddziałanie, które pozwoli na stworzenie prototypu produktu, zakup praw licencyjnych czy sfinansowanie badań nad produktem. W branży rolniczej mamy do czynienia z pewnymi zmianami. Otóż obecnie dostępne programy wsparcia producentów rolnych są mniej nastawione na „usprzętowanie”, co było domeną poprzedniej perspektywy finansowej. Większy nacisk został położony na inwestycje w infrastrukturę wsi, inwestycje budowlane, wydatki na promocję obszarów wiejskich oraz podejmowanie przez rolników pozarolniczej aktywności biznesowej.



## 4.3 Zdaniem przedsiębiorcy

### **Sławomir Zalech**, współwłaściciel firmy IDI Hermes

*Ze środków unijnych korzystamy, ale tylko pośrednio, gdy jest możliwość zatrudnienia pracowników przez Miejski Urząd Pracy czy PUP. To są subsydiowane staże lub miejsca pracy, otrzymujemy dopłatę do wynagrodzenia tych osób.*

*Kiedyś myślałem o pozyskiwaniu środków unijnych na budowę magazynów czy zakup aut dostawczych, ale osoba, która zajmuje się pisaniem takich wniosków, powiedziała mi, że takie inwestycje nie mają szans na dofinansowanie.*

*W sumie jednak środki z UE to bardzo korzystna oferta. Jeżeli ktoś daje pieniądze, a ktoś ma jakiś pomysł, jak je spożytkować, to zawsze warto z tego skorzystać. Znam przedsiębiorców, którzy finansowali tak swoją działalność. Ale to są firmy produkcyjne, które wprowadziły jakieś innowacje do swoich produktów i dostały dotację.*

### **Andrzej Zygmunt**, współwłaściciel firmy Klotoida

*Z funduszy unijnych bezpośrednio jako firma korzystaliśmy raz, przy wprowadzeniu systemu zarządzania jakością. Od tego czasu funduszami UE nie interesujemy się zbyt. Żeby sensownie korzystać z tego typu dofinansowania, trzeba mieć stabilny plan rozwoju, a w branży, którą się zajmujemy, jest to niezwykle trudne. Jeśli się zdecydujemy na poszerzenie działalności firmy, może znów się przyjrzymy funduszom UE.*

### **Tomasz Bednarski**, prezes Zarządu firmy Unicard

*Mieliśmy w przeszłości okazję skorzystać z unijnego dofinansowania różnych działalności badawczo-rozwojowych. Były to przede wszystkim projekty polegające na stworzeniu nowych produktów, wyposażeniu zespołu badawczo-rozwojowego, naszego laboratorium. Tak więc zarówno inwestycje w środki trwałe, w narzędzia, jak i finansowanie konkretnych produktów czy prac projektowych nad produktami.*

*W ciągu najbliższych 3-5 lat planujemy inwestycje rzędu pół miliona złotych rocznie. Z tego na innowacje nadal będziemy przeznaczali 75 proc. tej kwoty. Większość będzie pochodziła ze środków własnych, ale o pozyskaniu wsparcia z UE też myślimy. Fundusze unijne zakładają finansowanie od 30 do 50 proc. kosztów kwalifikowalnych, w zależności od tego, z którego programu skorzystamy, ale jest to na pewno mniej niż połowa. Jeżeli miałbym mówić o skali w ciągu najbliższych 3 lat, to zakładam, że ta pomoc sumarycznie nie przekroczy 20-30 proc. wszystkich pieniędzy, które przeznaczymy na rozwój i inwestycje.*



## Grzegorz Bartol, współwłaściciel firmy Bartex

*Nigdy nie baliśmy się wyzwania i byliśmy drugą firmą, która złożyła wniosek o SAPARD [Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development – przyp. red.] w Wielkopolsce, a SAPARD to fundusz jeszcze przedakcesyjny, i tę dotację otrzymaliśmy. Pamiętam jak dziś, że pierwszy wniosek po wypełnieniu liczył 6 tomów, a ja cały czas bałem się, czy o czymś jeszcze nie zapomniałem. A to był początek. W swojej historii mamy dużą skuteczność w pozyskiwaniu funduszy.*

*Z perspektywy lat muszę przyznać, że dzisiaj, czyli w nowej perspektywie finansowej, ta absorpcja funduszy jest za bardzo ograniczona i będzie ciężko nam, jako Polsce, te fundusze wykorzystać do samego końca. Oczywiście jestem za tym, byśmy popierali nowe technologie i wdrażali innowacje. Jednak pomysł odchodzenia od dotacji na rzecz instrumentów zwrotnych ma tę wadę, że w ostatnich miesiącach funduszom UE przybyła konkurencja w postaci zwykłych kredytów. Mamy najniższe w historii stopy procentowe. Dlatego wszczynanie całej procedury – wypełnianie wniosków, startowanie w konkursach, pilnowanie realizacji inwestycji, wydatków i rozliczeń, by na koniec i tak być zmuszonym do zwrotu przynajmniej części wsparcia, może być dla firm kompletnie nieopłacalne.*

*Szpecially jeśli dostępny będzie tani kredyt w bankach, w których procedury są mimo wszystko dużo łatwiejsze.*

*Te dzisiejsze ograniczenia w dostępie do funduszy z UE teraz nas specjalnie nie boją. Ponieważ do tej pory byliśmy w ich pozyskiwaniu bardzo aktywni, to absorpcja tych funduszy spowodowała, że mogliśmy zrobić ogromny skok technologiczny. Jesteśmy dzisiaj przygotowani do dużo większych wydajności produkcyjnych i nawet jakbyśmy nie mieli kapitału, to przez 5-7 lat nie musimy w nic inwestować, a i tak zachowamy konkurencyjność. Mamy bardzo nowoczesną bazę produkcyjną, magazynową i rozlewniczą. Spełniamy też wszystkie nowe normy środowiskowe, w tym unijne, w zakresie emisji pyłów do powietrza.*

# 5.

---

## Perspektywy rozwoju i plany inwestycyjne





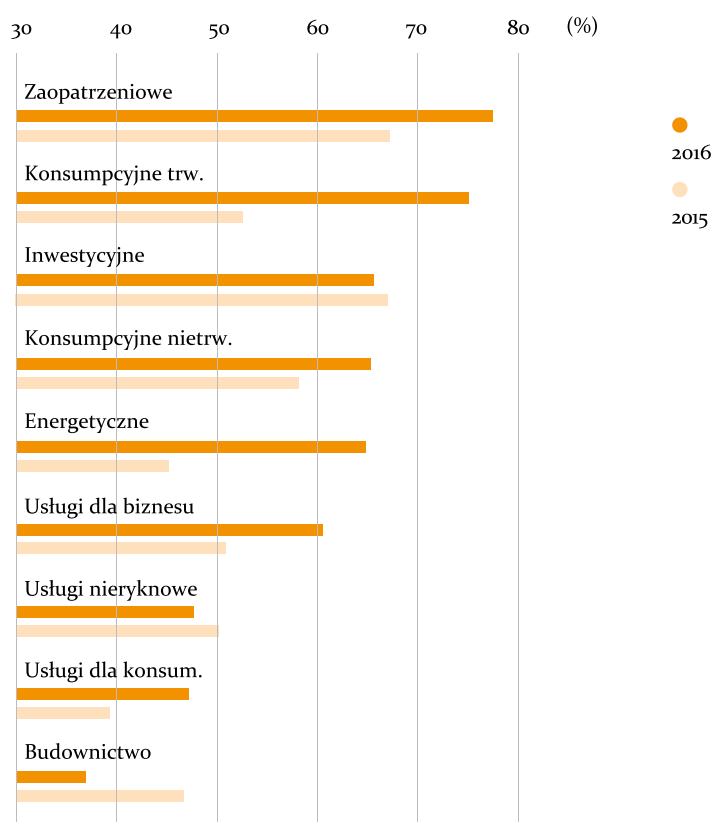
## Perspektywy rozwoju i plany inwestycyjne

Jak wynika z przywoływanego już „Szybkiego Monitoringu NBP” z lipca tego roku<sup>19</sup>, plany inwestycyjne firm pozostają na obniżonym poziomie w porównaniu z latami 2014-2015, ale wskaźniki stabilizują się po wcześniejszych spadkach. Wyraźne spadki aktywności dotyczą przede wszystkim firm z sektora publicznego. Z kolei wskaźniki dla firm prywatnych pozostają na wysokim historycznym poziomie. Ponadto firmy sygnalizują, że zamierzają rozwijać się w nieco dłuższej perspektywie, w nieco większej skali, niż zakładały plany sformułowane w 2015 r. Sfinalizowanie tych planów powinno zaowocować ożywieniem inwestycji i poprawą koniunktury w perspektywie najbliższych 2-3 lat.

Plany rozbudowy w dłuższym okresie sformułowały nie tylko firmy z sektora prywatnego, ale również przedsiębiorstwa z sektora publicznego. Warunkiem urzeczywistnienia tych zamiarów może być dostępność środków pomocowych UE – podmioty z kapitałem publicznym korzystają z nich bowiem w ostatnim okresie znacznie częściej niż przedsiębiorstwa prywatne. Kolejnym ograniczeniem rozwojowym jest również niestabilna w ocenie firm (szczególnie budowlanych) sytuacja w kraju i na świecie, w tym zwłaszcza zmiany legislacyjne oddziałujące bezpośrednio na kondycję i zyski przedsiębiorstw.

### Wykres 26.

Plany rozwojowe na najbliższe 2-3 lata sformułowane w 2015 r. i w 2016 r. w podziale na grupy branż wg przeznaczenia produktu lub usług<sup>20</sup>

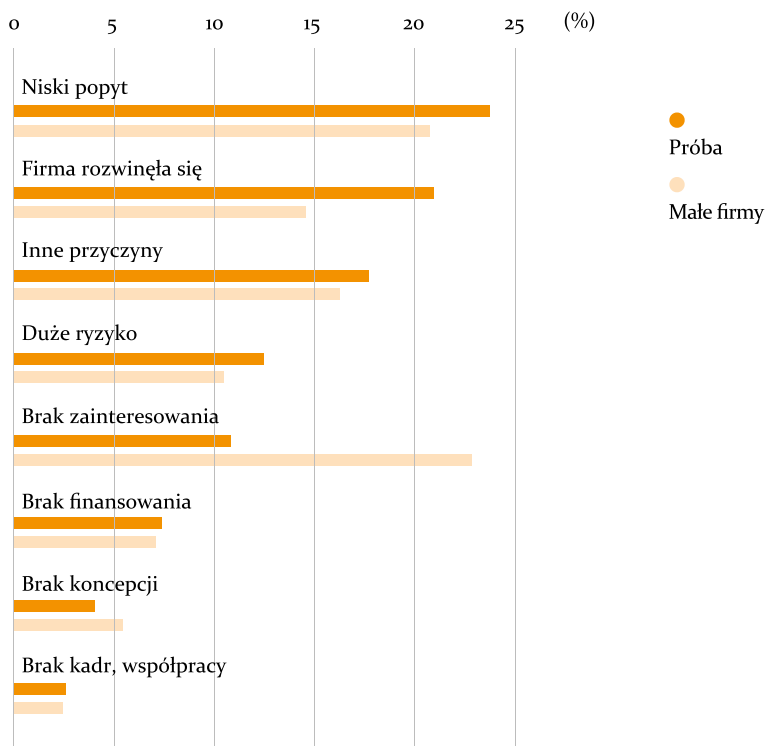


19) Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu w II kw. 2016 r. oraz prognoz na III kw. 2016 r., NBP, lipiec 2016, [http://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport\\_3\\_kw\\_2016.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport_3_kw_2016.pdf)

20) Na podstawie NBP 2016

Wykres 27.

Przyczyny braku planów rozwoju, ew. braku zainteresowania rozwojem własnej firmy<sup>21</sup>



21) Tamże

## 5.1 Umiarkowani optymiści

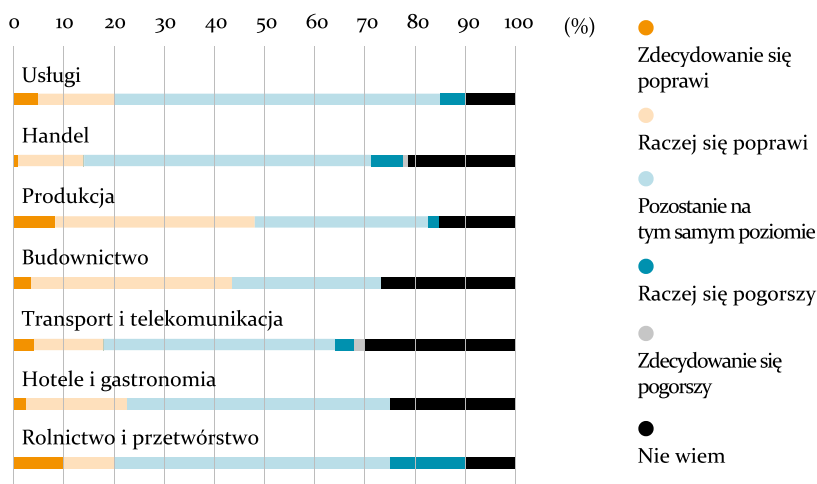
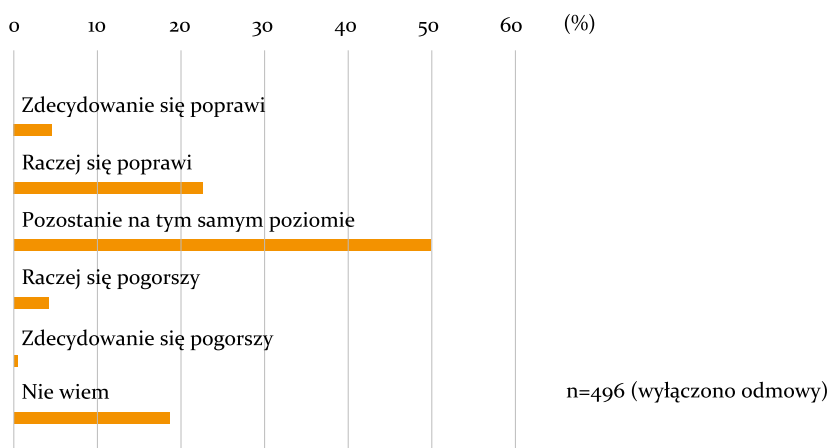
Pamiętajmy jednak, że „Szybki Monitoring NBP” uwzględni również bieżącą kondycję i prognozy dużych firm. To one tak naprawdę sterują nastrojami sektora przedsiębiorstw. Ich optymizm falą rozlewa się przez średnie na coraz mniejsze podmioty, podobnie zresztą jak pesymizm. Dzieje się tak wskutek nadziei na nowe zamówienia – lub obawy przed ich brakiem. Stąd też dane płynące z raportu „Inwestycje MŚP. Pod lupą” mogą nieco się różnić.

A wynika z nich, że polscy przedsiębiorcy są umiarkowanymi optymistami, jeśli chodzi o przyszłość firm. Równocześnie w badaniach widać ich powściągliwość w podejmowaniu agresywnej walki o pozycję na rynku.

Podczas gdy 27 proc. oczekuje w ciągu trzech lat poprawy sytuacji w branży, w której działa, blisko połowa mówi, że sytuacja się nie zmieni. Największymi optymistami w kwestii przewidywania wydarzeń w najbliższych trzech latach są firmy z sektora budownictwa, gdzie 43,3 proc. przewiduje poprawę, a także produkcyjnego – 37 proc. optymistów, co może być związane z nadzieją na ponowny wzrost inwestycji infrastrukturalnych. Najmniej przedsiębiorców patrzących z nadzieją w przyszłość jest w firmach handlowych – jedynie 13,6 proc., co dla odmiany może być związane z ogromną konkurencją panującą w handlu.

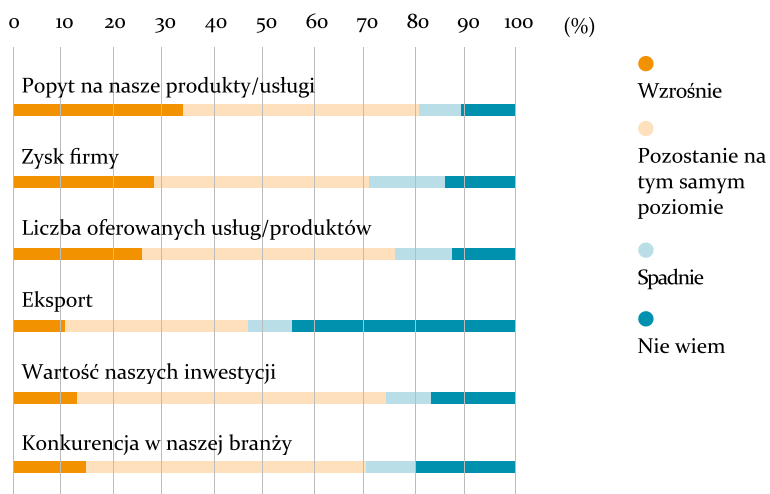
### Wykres 28 i 29.

Czy spodziewa się Pan/-i, że w ciągu najbliższych 3 lat sytuacja w Państwa branży...



W efekcie przedsiębiorcy w najbliższych latach nie przewidują w swoich firmach jakichś rewolucyjnych wstrząsów. Pytani o wielkość produkcji, zyski czy eksport, zdecydowanie najczęściej odpowiadają, że parametry te pozostaną na niezmiennym poziomie. Konsekwencją będzie brak wzrostu inwestycji. Utrzymanie ich na tym samym poziomie zapowiada ponad 60 proc. firm.

**Wykres 30.**  
**Czy myśląc o najbliższych 3 latach, spodziewa się Pan/-i, że...**



n=496 (wyłączono odmowy)



## 5.2 Zdaniem przedsiębiorcy

### Grzegorz Galowy, prezes Zarządu firmy Sevitel

*W swojej branży obsługi kopalń jesteśmy największym graczem, również dzięki przejęciom kilka mniejszych podmiotów. Chcemy się rozwijać, a co będzie – czas pokaże.*

*Od dwóch lat prowadzimy rozmowy z Chińczykami na temat zabezpieczenia tuneli, w których prowadzone są rury, okablowanie. Chińczycy mają ogromny przemysł górniczy. Obserwujemy ten rynek i nie wykluczamy otworzenia spółki. Tyle że to bardzo wymagający, specyficzni klienci. Najpierw trzeba dojść do etapu relacji bezpośrednich, a dopiero później przystępować do negocjacji. To trwa. Byliśmy tam już kilka razy, oni u nas także bywali – i ciągle prowadzimy rozmowy, a ich końca nie widać.*

*Próbujemy działać w Turcji, a także na Ukrainie, ale ponieważ zaangażowanie naszej jednostki badawczej dotyczyło terenu Donbasu, obecnie dla Ukraińców nie pracujemy i czekamy na zmianę sytuacji. W Europie nie mamy zbyt wielu szans na rozwój, bo rynek górniczy niemal tu nie istnieje, a Australia za daleko.*

*Wobec sporej niepewności w branży górniczej, dążąc do dywersyfikacji naszych działań, zainwestowaliśmy w działkę budowlaną. Niedobór mieszkań jest faktem poza wszelkim sporem, działalność w branży budowlanej ma przyszłość. Zobaczymy, co czas przyniesie – i będziemy się dostosowywali.*

### Tomasz Bednarski, prezes Zarządu firmy Unicard SA

*Na pewno w tym momencie kładziemy duży nacisk na innowacyjność. Bardzo dużo wydajemy na działania badawczo-rozwojowe, na rozwój produktów, bo to tu upatrujemy szansę. Dlatego chciałbym, aby cały czas w ciągu najbliższych lat firma opracowała nowe produkty, nowe rozwiązania, które są innowacyjne nie tylko w skali Polski, ale też Europy. I tu szukamy swojego miejsca na rynku. To jest dla mnie dzisiaj klucz do rozwoju firmy w przyszłości.*

*Myszę, że akurat obszar, którym się zajmujemy, ma stały trend wzrostowy. Przemawiają za tym dwa mocne argumenty. Unicard oferuje firmom rozwiązania zapewniające efektywność i bezpieczeństwo. Ponieważ nadal koszty pracy są w Polsce niższe niż w innych krajach UE, to znaczy, że będą rosły, zatem rosnąc musi także efektywność. Stąd też np. kontrola czasu pracy czy dobre zarządzanie czasem spędzonym w firmie przez pracownika są obszarami, na które coraz więcej przedsiębiorstw zwraca uwagę. O bezpieczeństwo działalności firmy muszą dbać w coraz większym stopniu, bo wciąż pojawiają się nowe zagrożenia – zewnętrzne, choćby terrorystyczne, jak i różnego rodzaju wewnętrzne. Ponadto oferujemy rozwiązania dla miast – np. do automatyzacji obsługi pasażerów w komunikacji miejskiej. Dlatego spodziewam się, że wyzwania w najbliższych latach nam nie zabraknie.*



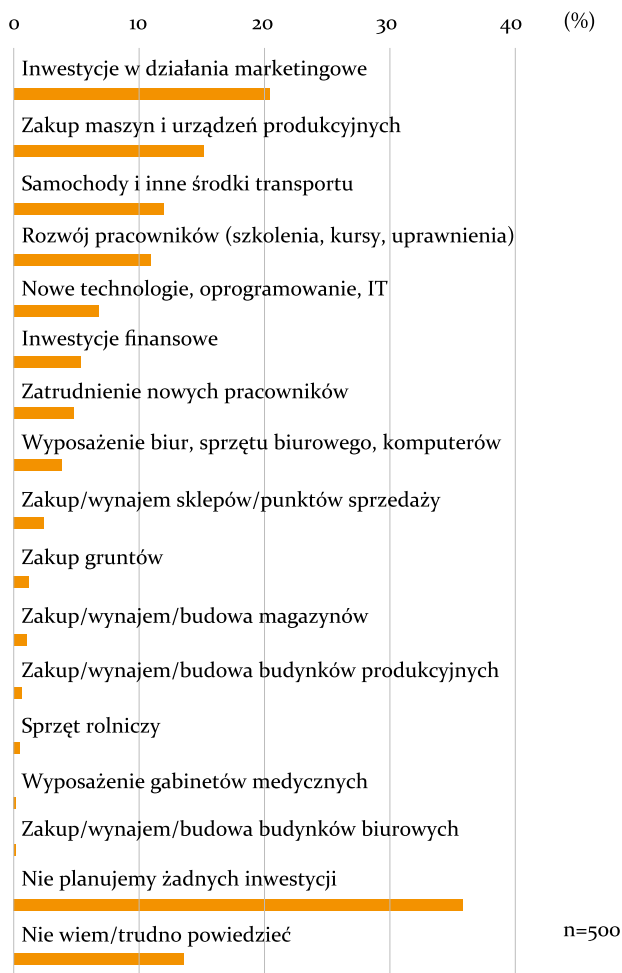
## Andrzej Zygmunt, współwłaściciel firmy Klotoida

*W ciągu najbliższej perspektywy unijnej przewiduję wzrost naszej firmy i branży. Na razie (podobnie jak cała branża infrastrukturalna) jesteśmy w okresie wyczekiwania na nowe przetargi, które wkrótce powinny się pojawić. W planach mamy przecież dokończenie wielu kilometrów dróg i autostrad właśnie dzięki współfinansowaniu ich ze środków UE. Nie ukrywam, że staramy się myśleć też o rozwoju firmy w innych kierunkach. Liczymy także na projekty związane z utrzymaniem dróg i z bezpieczeństwem ruchu, tak jak to się dzieje w państwach Europy Zachodniej, które już dużo więcej dróg nie budują, ale przebudowują i modernizują to, co mają. Od kilku lat jesteśmy zaangażowani w organizację branżowych konferencji specjalistycznych.*

Patrząc tylko na ten rok, żadnych inwestycji nie zaplanowała ponad jedna trzecia przedsiębiorstw. Co ciekawe, największy odsetek respondentów, bo co piąty przedsiębiorca, wskazuje, że inwestować zamierza w działania marketingowe, co dowodzi coraz większego znaczenia odpowiednich form reklamy i promocji. Pozostali planują zakup maszyn i urządzeń produkcyjnych – 15,2 proc. oraz samochodów – 12 proc. Oprócz wyraźnego wzrostu działań marketingowych wyniki te potwierdzają, że MŚP planują raczej kontynuację dotychczasowych działań inwestycyjnych.

### Wykres 31.

#### Jakie inwestycje planuje Państwa firma w ciągu najbliższych 12 miesięcy?



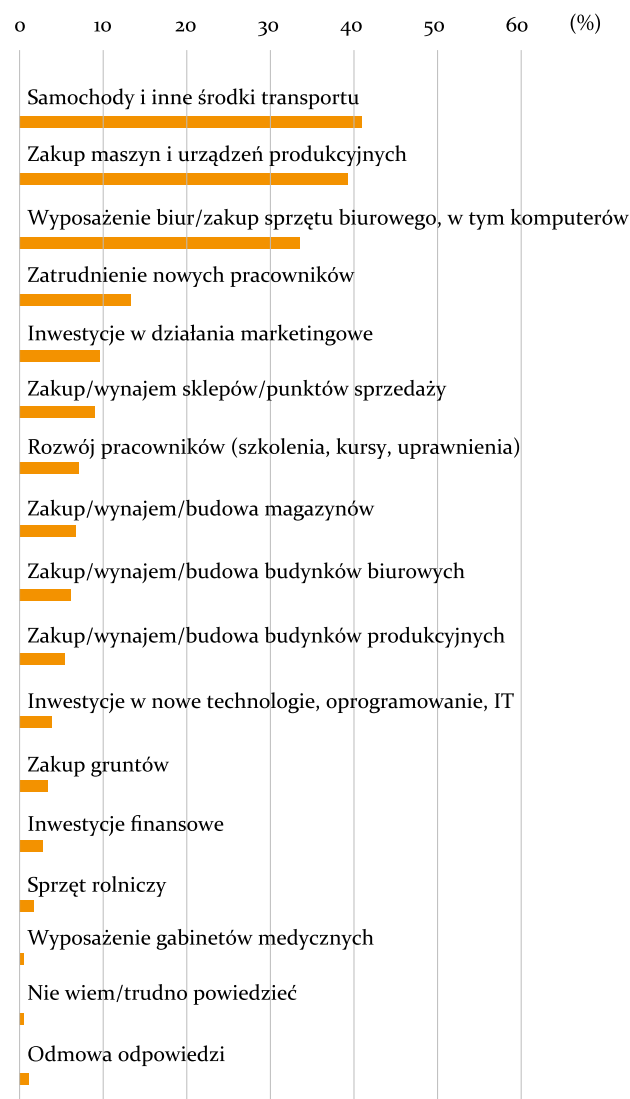
## 5.3 Dobrzy pracownicy jako inwestycja

Warto zwrócić uwagę na to, że systematycznie zmienia się stosunek przedsiębiorców z sektora MŚP do pracowników. Kilka lat temu z badań wynikało, że dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry jest jedną z poważniejszych barier rozwoju firm, inwestowanie w zatrudnionych nie należało do priorytetów. Wśród MŚP często pojawiała się obawa, że inwestowanie w pracownika jest ryzykowne, bo lepiej wyszkolonego przejmie konkurencja.

Natomiast w 2016 r. inwestycje w rozwój kadry zamierzało prowadzić 11 proc. badanych, a blisko 5 proc. zatrudniać nowe.

Warto wskazać, że ponad 13 proc. respondentów uważa za inwestycję zatrudnienie nowych pracowników, blisko 9 proc. zaś taki sam status przypisuje rozwojowi w postaci szkoleń, kursów i zdobywania uprawnień.

**Wykres 32.**  
**Jakiego typu inwestycje Państwo prowadzili?**



n=429

## 5.4 Zdaniem przedsiębiorcy

### **Stawomir Zalech**, współwłaściciel firmy IDI Hermes

*Najważniejszą inwestycją w firmie jest inwestycja w ludzi. Jeżeli są dobrzy ludzie, którzy wydajnie pracują, wykonują należycie swoje obowiązki, to wtedy ta firma się rozwija. Dlatego jeśli myślę o inwestycjach, to w pierwszej kolejności w pracowników, później w towar, a żeby ten towar można było gdzieś schować, to w następnej kolejności w magazyny, samochody dostawcze i osobowe dla handlowców.*

*Ja sam rozmawiam z nowo pozyskiwanymi pracownikami – z magazynierem, z handlowcem – i wiem, czego oczekiwać od każdego z nich. Myślę, że w tym roku ok. 20 osób przyjmę do pracy. Chociaż nie zawsze trafiam dobrze, bo jest rotacja.*

### **Tomasz Bednarski**, prezes Zarządu firmy Unicard

*Inwestujemy przede wszystkim w produkty i w ludzi. Bo to są dwa elementy, wobec których nigdy nie ma ryzyka, że będą to złe inwestycje. Chcąc dzisiaj nadążyć za potrzebami klientów, musimy mieć bardzo dobrze wykształconą kadrę doświadczonych ludzi. W związku z tym ponosimy bardzo duże nakłady na różnego rodzaju szkolenia dla pracowników. Bardzo dużo inwestujemy również w innowacje, rozwiązania do tej pory nigdzie niestosowane. Myślę, że innowacyjność jest naszym kluczem do rozwoju, dlatego na nią nie szcędzimy: pochłania 75 proc. wszystkich inwestycji. To działanie również jest bardzo istotne dla pracowników, bo pozwala i im się rozwijać.*

### **Andrzej Zygmunt**, współwłaściciel firmy Klotoida

*Dziś trudno jest o zaangażowanych ludzi. Nawet jeśli ktoś ma mniejszą wiedzę w danej dziedzinie, to jeszcze nie jest nic złego, bo można go nauczyć. Tylko trzeba mieć chętnego do nauki i pracy, umiejącego sprawdzać to, co robi, sprawdzać samego siebie. A to jest rzadka umiejętność. Trudno znaleźć odpowiednich ludzi, zwłaszcza że silna konkurencja cenowa nie pozwala na wynagradzanie inżynierów zajmujących się projektowaniem infrastruktury na poziomie, na jaki zasługują. Jestem trochę zaskoczony tym, czego moje dzieci uczą się w szkole, szczególnie gdy porównuję z tym, czego ja się uczyłem. Nas uczono rozwiązywania problemów, a nie wypełniania testów. Gdy ja studiowałem, to na kierunku drogowym było ok. 20 studentów na roku. Potem liczba studentów zwiększyła się kilkukrotnie, a liczebność kadry pozostała na podobnym poziomie. To musiało przełożyć się na jakość przygotowania absolwentów do pracy.*

### **Grzegorz Bartol**, współwłaściciel firmy Bartex

*Bardzo dużo inwestujemy w szkolenia, podnoszenie kwalifikacji. Wysyłamy w tej chwili pracowników na studia, na kierunki, które są nam potrzebne, podnosimy ich kwalifikacje poprzez zwiększenie uprawnień do obsługi działów czy systemów – np. zarządzania środowiskiem. Pomimo oferowanej przez nas możliwości rozwoju mamy duży problem z zatrudnianiem nowych osób.*

*W naszym regionie praktycznie nie ma bezrobocia – szacowane jest na 3 proc., w związku z tym trudno o pracowników. Aby obecni nie odeszli, będziemy musieli podnosić pensje. Z punktu widzenia gospodarki to dobrze. Uważam, że polscy przedsiębiorcy nie do końca podzielili się swoim sukcesem i powinni przeznaczyć część tych osiągnięć na podniesienie zarobków pracowników. To następuje. Natomiast nie możemy być ograniczeni brakiem pracowników. Dlatego musimy się nastawić na zatrudnianie obcokrajowców. Tylko w naszym regionie zarejestrowanych jest 1700 legalnie pracujących Ukraińców.*

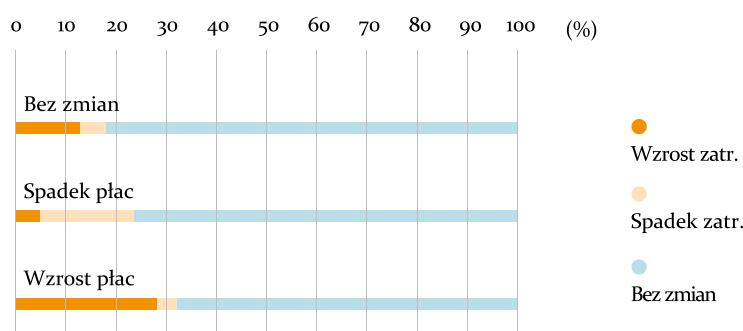
## 5.5 Skromni na tle świata

Nie jesteśmy w światowej awangardzie, jeśli wziąć pod uwagę, że według ankietowanych w badaniu EFL „Inwestycje w MŚP. Pod lupą” tylko 5 proc. firm myśli o wzroście zatrudnienia. Potwierdza to jedynie, że nasi przedsiębiorcy nie widzą bodźców do szybszego rozwoju.

Nieco lepszy obraz wyłania się z „Szybkiego Monitoringu NBP”<sup>22</sup>. Wynika z niego, że plany zwiększenia liczby etatów ma obecnie 15 proc. firm. Tylko w latach 2007-2008 odsetek ten kształtował się na wyższym poziomie. Wzrost zatrudnienia przewiduje większość sektorów gospodarki.

Przekształcanie się rynku pracy w rynek pracownika przekłada się na prognozy płac. Odsetek firm przewidujących wzrost wynagrodzeń w III kw. jest wciąż dość wysoki na tle ostatnich siedmiu lat, choć podobnie jak w przypadku zatrudnienia, wyraźnie niższy niż w latach 2007- 2008. Wzrost płac planują obecnie częściej mniejsze firmy. Przeciętne podwyżki w sektorze MŚP będą przy tym wyższe niż w dużych jednostkach.

**Wykres 33.**  
**Prognozy zmian zatrudnienia a zmiany płac**  
**(proc. przedsiębiorstw)<sup>23</sup>**



Jednak obraz, jaki wyłania się z obu raportów, pokazuje, że polscy przedsiębiorcy na tle innych krajów są mało optymistyczni i bardzo ostrożni.

Z kolei w świetle ustaleń piątej edycji Światowego Badania Nowotworzonych Miejsc Pracy „Rewolucja w pracy”<sup>24</sup>, przeprowadzonego przez EY i opublikowanego w lipcu 2016 r., ponad połowa wszystkich respondentów – 59 proc. – planuje zwiększyć zatrudnienie. To 25 proc. więcej niż w 2015 roku. W grupie młodych przedsiębiorców (do 35 lat) aż 67 proc. chce zatrudniać więcej osób w swoich firmach. 12 proc. nowych miejsc pracy jest przewidzianych dla młodych ludzi, którzy dopiero rozpoczynają karierę zawodową.

22) Szybki Monitoring NBP. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu w II kw. 2016 r. oraz prognoz na III kw. 2016 r., NBP, lipiec 2016, [http://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport\\_3\\_kw\\_2016.pdf](http://www.nbp.pl/publikacje/koniunktura/raport_3_kw_2016.pdf)

23) Opr. na podst. NBP 2016

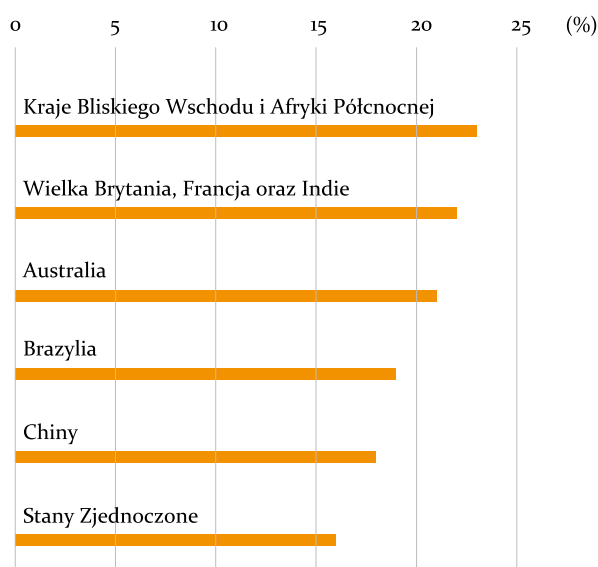
24) Światowe Badanie Nowotworzonych Miejsc Pracy „Rewolucja w pracy”, EY 2016, <http://www.ey.media.pl/pr/321046/przedsiębiorcy-stawiajacy-na-przelomowe-innowacje-zwiekszaja-zatrudnienie-szybciej-niz-tradycyjne-firmy>

Większość badanych – 52 proc – ocenia siebie jako rewolucjonistów, ponieważ swoją aktywnością całkowicie lub częściowo zmienili sektor, w którym działają. Dodatkowo 13 proc. twierdzi, że są innowatorami, ponieważ w ciągu ostatniego roku stworzyli zupełnie nowy produkt, usługę lub model biznesowy.

Najczęściej mianem rewolucjonisty określają się młodzi przedsiębiorcy. Tak uważa 65 proc. badanych w wieku do 35 lat. Wśród starszego pokolenia, czyli 55-latków, tylko 27 proc. myśli o sobie jako o tych, którzy burzą stary porządek i tworzą nowy.

#### Wykres 34.

Odsetek „rewolucjonistów” jako proc. badanych <sup>25</sup>



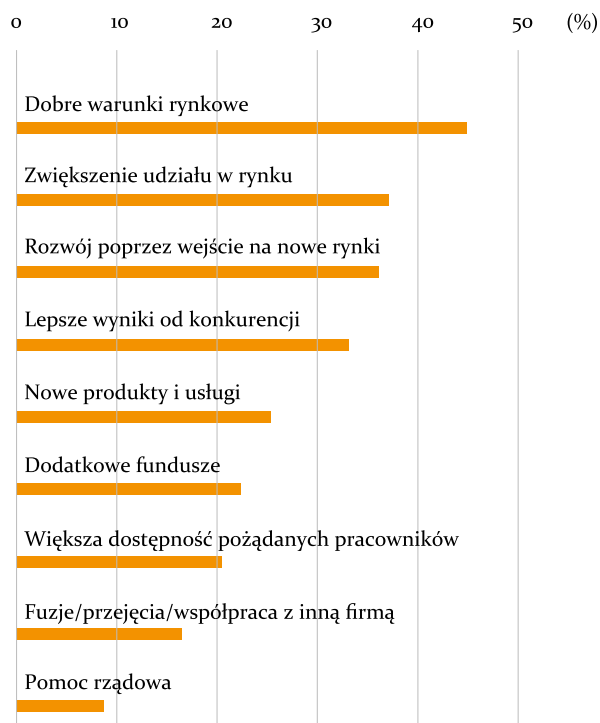
– Co prawda postęp stwarza zagrożenie, że ludzie wykonujących rutynową pracę zastąpią algorytmy i roboty, ale najbardziej innowacyjni przedsiębiorcy planują stworzyć najwięcej miejsc pracy ze wszystkich badanych osób. To dowodzi, że kreatywna destrukcja ma się całkiem dobrze – mówi Bartosz Niedźwiedzki, dyrektor w Grupie Zarządzania Innowacjami EY.

Rewolucjonistami są także największe firmy. Jedna trzecia respondentów o przychodach powyżej miliarda USD chętnie dołącza do grona młodych gniewnych. Te firmy planują wzrost zatrudnienia – i to w skali globalnej. 35 proc. nowych miejsc pracy ma powstać poza ich tradycyjnymi rynkami. Najaktywniejsi są przedsiębiorcy z Chin, USA oraz Wielkiej Brytanii. Jedna trzecia z nich działa w sektorze przemysłu lub nowoczesnych technologii.

Głównym powodem wzrostu zatrudnienia jest poprawiająca się sytuacja gospodarcza. Przede wszystkim jednak jest to związane z apetytem na zdobywanie nowych rynków przez innowatorów i rewolucjonistów. – Bo to właśnie rewolucjoniści wprowadzają nowe modele biznesowe, nowe produkty czy usługi, które są lepsze od tego, co oferują ich konkurenci – twierdzi Bartłomiej Smolarek, partner w Dziale Doradztwa Transakcyjnego EY.

25) Dane na podst. EY 2016

**Wykres 35.**  
**Powody zwiększania zatrudnienia<sup>26</sup>**



Dla korporacji podstawą rozwoju są fuzje i przejęcia – w ten sposób zdobywają dostęp do najważniejszych, z ich punktu widzenia, innowacji. Mniejsi przedsiębiorcy natomiast są nastawieni na wzrost organiczny. Prawie połowa jako priorytet traktuje zidentyfikowanie i przyciągnięcie nowych klientów, przy czym prawie 30 proc. z nich uznaje to za główne źródło wzrostu.

Dla 34 proc. przedsiębiorców sposobem na dalszy rozwój jest tworzenie nowych produktów lub usług, a 32 proc. nadzieję pokłada w znalezieniu nowych pracowników z pożądanymi umiejętnościami.

Tylko 1/4 podchodzi do rozwoju w sposób tradycyjny – poprzez sprzedaż już istniejących produktów swoim stałym klientom, co najlepiej pokazuje różnice w podejściu do biznesu polskich i zachodnich firm.

72 proc. badanych przedsiębiorców uważa, że w ich kraju sytuacja ekonomiczna jest dobra i pozwala myśleć o inwestowaniu. Stan globalnej gospodarki pozytywnie ocenia 67 proc.

– *Niezależnie od tego, jak przedsiębiorcy oceniają wysiłki swoich rządów na rzecz stworzenia przychylnego im otoczenia, pozwalającego się rozwijać, to nasze badanie wyraźnie pokazuje, że polityka wspierająca przedsiębiorców napędza całą gospodarkę – podkreśla Marek Jarocki. – Przy czym nie ma związku pomiędzy planami tworzenia nowych miejsc pracy a PKB kraju, w którym przedsiębiorcy działają – dodaje.*

<sup>26)</sup> Dane na podst. EY 2016

## O badaniu EY

Respondentami 5. edycji Światowego Badania Nowotworzonych Miejsc Pracy było prawie 2 700 przedsiębiorców z najważniejszych gospodarek świata: USA, Wielkiej Brytanii, Chin, Indii, Afryki Subsaharyjskiej oraz Północnej, Bliskiego Wschodu, Kanady, Brazylii, Japonii, Francji i Australii – w tym laureaci konkursu EY Przedsiębiorca Roku. 30 proc. z nich ma mniej niż 35 lat. Większość badanych przedsiębiorców działa w sektorze produkcji, nowoczesnych technologii, usług profesjonalnych, handlu, budownictwa oraz edukacji. Po raz pierwszy w historii tego badania 40 proc. respondentów stanowiły kobiety.



# 6.

---

## Ćwierćwiecze w oczach przedsiębiorców –

Historie firm i ich założycieli,  
ocena minionego czasu





**Marcin Mikołajski,**  
członek Zarządu, dyrektor  
finansowy firmy TRANS-  
POZ (działalność handlowa  
i usługowa w sektorze  
motoryzacyjnym)

### **O początkach**

W latach 90. w efekcie prywatyzacji z państwowego Przedsiębiorstwa Transportu Handlu Wewnętrznego powstała spółka akcyjna Trans Car, w terminie późniejszym zmieniono nazwę na Trans-Poz. Początkowo spółka była dealerem marek Daewoo, Polonez, Nysa i Lublin. W efekcie rozwoju dołączone zostały marki Star, MAN i w końcu Iveco oraz Fiat. Obecnie działalność prowadzona jest na obszarach województw wielkopolskiego, zachodniopomorskiego, lubuskiego, łódzkiego oraz kujawsko-pomorskiego.

### **O kryzysie**

W ostatnich latach zachowaliśmy kilkuprocentową dynamikę wzrostu sprzedaży. Dzięki działaniom dostosowującym do zmian rynkowych spółka zachowała dynamikę wzrostu, utrzymując jednocześnie stan zatrudnienia na poziomie ponad 300 osób. Działalność podlega wahaniom z uwagi na zmiany na rynku transportowym, gdyż do tej właśnie branży należą główni odbiorcy produktów i usług. Od kondycji tej branży zależy tempo rozwoju naszej spółki.

### **O przyszłości**

W najbliższych latach działalność spółki będzie się koncentrować na dotychczasowych obszarach biznesu zarówno w ujęciu geograficznym jak i produktowym. Duży potencjał wzrostu upatrywany jest w poszerzeniu gamy produktowej wśród obecnie oferowanych marek, jak również poprzez dołączenie kolejnych marek z sektora motoryzacyjnego.

### **O początkach**

Ja byłem inicjatorem założenia firmy. Nie brałem pod uwagę pracy na etacie, chciałem być niezależny. Przedsiębiorczość wyniosłem z domu – rodzice prowadzili działalność gospodarczą. Dzięki nim doszedłem do wniosku, że warto by było coś samemu otworzyć. To był rok 1998, w tym czasie miałem kolegę, który pracował u kogoś, kto wykonywał elementy metalowe. I kolega, widząc, że to jest proste, zaproponował mi spółkę. Na początku wytwarzaliśmy tylko drobne elementy metalowe, z czasem poszerzaliśmy asortyment. Nasza produkcja nie wymagała wielkich inwestycji. Maszyny można już było kupić od 10 tys. zł, więc wystarczyło nam własnych środków. Surowce kupowaliśmy od ręki. Trzy, cztery dni trwała produkcja i wyroby szły do klienta, który płacił gotówką. Był szybki obrót. Wtedy były zupełnie inne czasy, naprawdę nie było trudno prowadzić działalność – popyt duży, gotówka spływała od razu, marże były wysokie. Z wejściem na rynek nie było żadnego problemu, bo dostawców było bardzo mało, a zapotrzebowanie na różnego rodzaju narzędzia budowlane i wyroby metalowe dosyć duże.

Na początku zależało nam jedynie na jakiejś sprzedaży i pewnej stabilizacji finansowej. Nie dążyliśmy do tego, żeby sprzedawać coraz więcej. I tak nasze dochody były znacznie wyższe niż średnia krajowa. Później kolega zrezygnował, a ja stwierdziłem, że biznes mogę poprowadzić sam. I wtedy się pojawił plan, żeby poszerzyć asortyment produktów budowlanych. Ale wówczas już zacząłem inaczej myśleć o życiu. Miałem dziewczynę, myślałem o dzieciach, zapragnąłem większej stabilizacji.

Strategia przyszła sama. Chciałem zwiększyć bazę klientów, a do tego jedyną drogą było poszerzenie asortymentu. Poszło lawinowo: większa baza, więcej pracy, więcej klientów, większe obroty, większe zyski. Wszystko przychodziło z dnia na dzień. Nie było myślenia długoterminowego.

**Sławomir Zalech,**  
współwłaściciel firmy IDI  
HERMES (handel w sektorze  
budowlanym)

### O eksporcie

Pierwsze zamówienie dostałem od kolegi, który już trochę handlował z zagranicą. W latach 2005-2007 wysyłaliśmy na Ukrainę po dwa tiry tygodniowo, 70 proc. całej naszej sprzedaży. Wtedy jeszcze na Ukrainie była bardzo mała produkcja własna wyrobów i sprzętu budowlanego. Wszystko praktycznie importowali. W tym samym mniej więcej okresie zaczęliśmy wysyłać również na Litwę, Łotwę, ale to były zdecydowanie mniejsze kontrakty.

### O teraźniejszości

Nasza firma też dojrzała. Celem jest zwiększanie obrotów, cały czas poszerzamy asortyment – mamy już ok. 5 tys. pozycji. Szukamy nowych rynków zbytu. W związku z wojną we wschodniej Ukrainie popyt zagraniczny spadł. Stanowi ok. 30 proc. tego, co było kiedyś. Nie widzę szans na ponowne wzrosty z dwóch powodów. Coraz więcej polskich firm chce handlować z Ukrainą, do tego na Ukrainie odrodzili się producenci materiałów budowlanych i po części sami zaopatrują swój rynek. Wojna na Ukrainie nie zachwiała naszą firmą, bo w tym czasie zyskaliśmy dużo nowych klientów w Polsce dzięki temu, że zmieniliśmy model działania – zatrudniliśmy kilkunastu handlowców, którzy jeżdżą i próbują pozyskać nowych kontrahentów. Teraz w sumie zatrudniamy około 70 osób. Oprócz handlowców także magazynierów, pracowników biurowych, kierowców.

### O przyszłości

Przez ostatnie 3 lata rośliśmy w miarę stabilnie – i taki wzrost zamierzam utrzymać przez kolejne 3 lata, działając w ten sam sposób jak dotychczas. Pobudujemy kolejny magazyn, poszerzymy asortyment i bazę klientów – to moje plany inwestycyjne.

### O porażkach

Najbardziej nietrafioną decyzją – lub jej brakiem – było zaniechanie 10-15 lat temu budowania rynku zbytu tak, jak robię to teraz. To był największy błąd. Trzeba było iść szybko, zatrudniać handlowców, robić katalogi i ruszać w teren. Na takiej zasadzie powinniśmy się rozwijać już wtedy. Zaniechanie uważam za duży błąd.

### O początkach

Firma powstała w 1990 r. z inicjatywy rodziców. To ich wizja, ciężka praca i ryzyko, które podjęli na samym początku transformacji ustrojowej, pozwoliły na zbudowanie tak dużej firmy. Zaczęliśmy od pustego pola. Produkowaliśmy susz w budynku bez dachu, bo na wykończenie nie starczyło pieniędzy. Pierwszą partię sprzedaliśmy do Winiar, do Kalisza, potem znaleźliśmy zagraniczne rynki zbytu na terenach Jugosławii.

Na początku lat 90. wybuchła tam wojna, nastąpił podział na pięć państw. Pojechaliśmy szukać jakichkolwiek towarów, żeby odzyskać nasze pieniądze. Jakakolwiek waluta – marki niemieckie i dolary – szły w tych państwach na sprzęt wojskowy, firmy miały pablokowane konta. Musieliśmy znaleźć cokolwiek, co pozwoli nam przetrwać.

Tym towarem okazało się wino. Sprowadziliśmy pierwszą cysternę wina, właściwie nie mając pojęcia o rozlewie, przechowywaniu, zbycie etc. Rozlaliśmy to wino u naszych przyjaciół w firmie Markiewicz, oni też produkowali susze, a do dzisiaj produkują Wódkę Dębową. Później kupiliśmy jakieś prymitywne maszyny do rozlewu, proste, manualne. I tak powoli zaczęliśmy wchodzić w ten biznes.

**Grzegorz Bartol,**  
współwłaściciel firmy  
BARTEX (produkcja suszu  
do przypraw, import i produkcja  
wina i wódki)

W 1995 r. znaleźliśmy bardzo dobrego technologa z Chorwacji, z którym pracujemy do dzisiaj w naszym zakładzie. Po dwóch latach ożenił się z naszą kuzynką, osiedlił się w Polsce. Firma jest prawdziwie rodzinna, co gwarantuje nam bardzo wysoką jakość produktu. W 1995 r. kupiliśmy jeszcze przetwórnice we Lwówku, kontynuując jej profil produkcji, czyli przetwory z owoców i warzyw. Dzisiaj robimy tam wina owocowe oraz wódkę. Sprzedajemy też duże ilości wina w cysternach do odbiorców na całym kontynencie – do Hiszpanii, Francji, Niemiec, na Litwę, do Estonii, Danii czy Anglii. Jesteśmy z tego bardzo znani w Europie, w Polsce staliśmy się jedną z większych winiarni. W swojej ofercie mamy ponad 500 pozycji asortymentowych.

### **O konkurencji**

Gdy zaczynaliśmy, na rynku winiarskim było około 15 firm, które coś znaczyły. Dzisiaj zostało właściwie pięciu poważnych graczy wraz z nami. Weszło mnóstwo drobnych importerów, bo wino dzisiaj jest bardzo łatwe do importu, więc czasy, kiedy producent dyktował warunki, minęły bezpowrotnie. Teraz o wszystkim decyduje handel. Na początku pracowaliśmy z hurtownikami oraz starymi polskimi sieciami handlowymi. To były bardzo dobre relacje partnersko-przyjacielskie. Ale z czasem zaczęły pojawiać się sieci zagraniczne. Doświadczenia z innych krajów czy nawet wypowiedzi od naszych dostawców sugerowały nam, że musimy również współpracować z nimi. To pozwoliło nam do dzisiaj przetrwać. Firmy, które budowały swoje własne oddziały bez relacji z sieciami zagranicznymi, nie przetrwały transformacji – po prostu ich już nie ma. Sieci przejęły 60-70 proc. rynku i dyktują producentom warunki.

### **O teraźniejszości**

Obecnie mamy 4 gałęzie biznesu, którymi się zajmujemy. Jedna to wytwarzanie suszu, druga – produkcja, rozlew, import i konfekcjonowanie win. Mamy też dużą produkcję wina owocowego i wódki, co stanowi trzecią odnogę naszej działalności. Czwarty obszar jest natomiast związany z odnawialnymi źródłami energii – inwestujemy w wiatraki.

### **O wietrze w żagle**

Wiatraki to inwestycja z 2012 r., czyli w miarę świeża. Nasze wiatraki były przez 4 lata najwyższe na świecie – aż 210 m. Dla porównania, Pałac Kultury z iglicą ma 234 m. Dlaczego tak ambitnie? Bo wyżej uzyskuje się więcej mocy. Wiatrak musi być coraz bardziej produktywny, by inwestycja zwracała się sama, żeby nie musiała korzystać z dotacji państwa, bo te są niepewne. To było nie lada wyzwanie, żeby postawić te wiatraki. Trzeba było sprowadzić dźwig, a takich dźwigów w Europie było 4. Ważył ponad 1000 ton. Trzeba było 50 ciężarówek, żeby go tu przywieźć, następnie – zmontować i postawić. Ironia losu: największą naszą troską w tym momencie było to, żeby nie było wiatru...

### **O porażkach**

Mieliśmy swoją rosyjską przygodę, którą można uznać za porażkę, ale nie takim firmom jak nasza zdarzają się klęski w Rosji. Zmuszeni byliśmy do zamknięcia zakładu w Kaliningradzie z uwagi na zmienne przepisy i niestabilność polityczną. Po latach doświadczeń możemy to potwierdzić: Europa kończy się na linii Bugu.

Zawsze mówię tak: płynął Titanic, zatonął Titanic, ale cieszymy się, że jesteśmy na szalupie.

### **O przyszłości**

Od samego początku zawsze stawialiśmy na jakość naszych produktów i innowacje. Mamy bardzo dużo zarejestrowanych patentów, zastrzeżonych nazw, sporo marek własnych, które pielęgnujemy. Z prowadzeniem firmy jest jak z żaglówką. Cały czas

trzeba umiejętnie wybierać wiatr, żeby być na właściwym halsie. Mam nadzieję, że wiatry będą dla nas pomyślne.

Zależy nam na utrzymaniu tego, co mamy. Dalszy rozwój organiczny jest bardzo mocno ograniczony z uwagi na dostęp do półki w sklepach. Mimo że rynek będzie rósł 3-5 proc. w stosunku rocznym, to konkurencja jest tak duża, że duzi tracą.

W Polsce dążymy do współpracy ze wszystkimi sieciami, do zwiększenia pokrycia rynku hurtowni i sklepów. Stale ograniczany dostęp do dużej powierzchni na półkach w sieciach z uwagi na ich własny import powoduje, że jesteśmy bardziej otwarci na eksport.

Wysyłamy już naprawdę duże ilości naszych produktów do takich państw jak Chile, Argentyna, Australia, Nigeria, USA czy Chiny. Jesteśmy znani z solidności, dotrzymywania terminów, z wypłacalności, w związku z tym odbiorcy z nowych rynków chcą z nami pracować.

Poza tym praca w firmie rodzinnej daje możliwość szybkiego podejmowania decyzji. Jesteśmy w stanie przestawić produkcję albo uruchomić szybko dodatkowe zasoby, o których nie wszyscy wiedzą, jak chociażby praca w nocy, by sprostać wyzwaniom z rynku w ciągu paru minut.

### O początkach

Wszystko się zaczęło od studenckiej działalności dwóch wspólników i do tej pory trwa w niezmiennym układzie właścicielskim. Poznaliśmy się w szkole średniej, a na trzecim roku studiów wyjechaliśmy na pół roku do USA. Po powrocie założyliśmy działalność gospodarczą – punkt ksero, sprzedaż książek. To był początek lat 90. ubiegłego wieku, ciekawe czasy. Kupiliśmy pierwszą kopiarke i małego fiata, którego niedługo zamieniliśmy na tańszego trabanta i drugą kserokopiarke.

W pewnym momencie człowiek zaczyna się rozwijać w kierunku, który sam do niego przychodzi. Tak było z nami. Jak kończyliśmy studia w 95 r., zaproponowano nam pracę na uczelni. W tym czasie pod egidą Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Komunikacji zaczęliśmy wykonywać różne prace projektowe, opinie, ekspertyzy. Zdecydowaliśmy się odejść z uczelni po 6 latach pracy, bogaci w wiele doświadczeń i dobre kontakty. Bardzo dobrze wspominamy ten okres. Chcieliśmy jednak poświęcić się wyłącznie projektowaniu. Gdy startowaliśmy, branża projektowania dróg była w bardzo złej kondycji, co umożliwiało wejście na rynek zupełnie nowym firmom, takim jak nasza.

Na początku w firmie mieliśmy tylko branżę drogową, z czasem poszerzyliśmy zespół o specjalistów z zakresu odwodnienia (występuje przy każdej budowl drogowej), a następnie o projektantów z branży mostowo-konstrukcyjnej. Chcieliśmy stale się rozwijać zarówno pod względem jakościowym, jak też i wielkości firmy.

### O porażkach

Dużej firmy nie udało nam się stworzyć – prawdopodobnie dlatego, że trochę za późno wystartowaliśmy. Firmy, które zaczęły dosłownie kilka lat wcześniej, weszły na rynek dużych i wysoko wycenianych kontraktów projektowych. Zaletą tej sytuacji było to, że musieliśmy się skupić na rynku mniejszych kontraktów, których mieliśmy czasem kilkadziesiąt, co dawało nam płynność finansową i brak uzależnienia od jednego zamawiającego.

Do czasu kryzysu w 2009 r. rozwijaliśmy się dość dynamicznie, zatrudniając w pewnym momencie 70-80 osób. Staramy się działać w sposób bezpieczny dla firmy. Większość kontraktów mamy z dosyć pewnymi płatnikami, bo publicznymi.

**Andrzej Zygmunt,**  
współwłaściciel firmy  
KLOTOIDA (projektowanie dróg)

**Tomasz Bednarski,**  
prezes Zarządu firmy UNICARD SA  
(rozwiązania do obsługi kart)

I możemy przewidzieć na przykład, że za pół roku, za trzy miesiące będzie mniej pracy. A przewidując i zachowując kapitał na utrzymanie płynności, nie jest tak łatwo zbankrutować.

### O teraźniejszości

Z kryzysu wyciągnęliśmy wnioski – np., że nasza branża charakteryzuje się dużą zmiennością. W drugim etapie poprzedniej perspektywy finansowej był wysyp zamówień, później wyhamował. Mamy nadzieję, że niedługo zamówienia znów się pojawią, ale mamy świadomość, że za kilka lat ponownie ich liczba się zmniejszy i będą to zlecenia innego rodzaju. Niestety w naszej działalności bardzo dużo zależy od polityki, która często przedkłada krótkoterminowe sukcesy w wyborach nad potrzebę finansowania rozwoju infrastruktury.

Obecnie zatrudniamy około 30 osób. Staramy się działać tak, jak robią to firmy wykonawcze – one nie mają własnego potencjału, żeby zrealizować każdy kontrakt w całości. Posiadają kadrę kluczową i wspomagają się podwykonawcami. My mamy trzon fachowców, którzy projektują podstawowe rzeczy, ale gdy mamy jakieś większe zadanie, tworzymy zespół ludzi z zewnątrz do jego realizacji. Takie działanie nie powoduje stałych obciążeń finansowych w momencie mniejszej liczby zleceń.

Kiedyś można było przewidzieć, że 1 na 5 przetargów na pewno wygramy. 2 lata temu był taki okres, gdy składaliśmy 100-200 ofert, a wygranych było kilka przetargów. Postanowiliśmy, że nie będziemy brać udziału w konkurencji cenowej, zaniżając ceny ofert, aby za wszelką cenę uzyskać zlecenie. Realizacje kontraktów projektowych najczęściej dosyć długo trwają, a gdy się je wygra za bardzo małe pieniądze, są one ogromnym obciążeniem w późniejszym okresie. Musimy je realizować, a zabierają czas i pieniądze. Jesteśmy gotowi powalczyć na rynku, który wstanie, ale podchodzimy do tego z dużą ostrożnością. Staramy się dawać wyższe ceny, wybierać pewne zlecenia, ale za to oferujemy fachowość i solidność, którą każdy z partnerów może sprawdzić u naszych zleceniodawców.

### O początkach

Richard Lucas przyjechał do Polski na początku lat 90. jako młody brytyjski ekonomista. Prowadził tutaj zajęcia, doradzał polskim biznesmenom, jak rozpocząć działalność. W ramach tej współpracy spotkał w Polsce ludzi, którzy chcieli otworzyć biznes, ich drogi się połączyły – i stąd pomysł, żeby sprowadzać urządzenia i karty do Polski. Założenia firmy podjęły się cztery osoby – Richard Lucas i trzech Polaków. Był rok 1992. Od samego początku ten skład akcjonariuszy się nie zmienił. Zaczęliśmy działalność, która polegała przede wszystkim na wprowadzeniu systemów kartowych. Był to głównie import różnych rozwiązań do płatności i systemów lojalnościowych. Z czasem, wychodząc naprzeciw potrzebom klientów, firma uruchomiła również produkcję urządzeń do odczytu i personalizacji. To urządzenia do kontroli dostępu, do rejestracji czasu pracy, rozwiązania parkingowe, miejskie – wszystko to, co się kojarzy z plastikową kartą.

Gdy startowaliśmy, w Polsce na każdym kroku wyczuwalna była chęć szybkiego nadrobienia zaległości. Bardzo dużo rozwiązań, które dojrzały latami w krajach zachodnich, w Polsce musiały zostać wdrożone w bardzo krótkim czasie. Dynamika rozwoju były wtedy bardzo duża. Trudnością było nieprzygotowanie otoczenia. Sprowadzenie towaru, także z zagranicy, odbywało się przez Poczte Polską. Przykładowo: najbliższy urząd celny dla Krakowa był w Bytomiu. W związku z tym doświadczaliśmy takich bardzo prostych, organizacyjnych barier, które utrudniały życie

codzienne. Pamiętajmy, że wówczas nie było jeszcze internetu, były faksy. Wszystko było dużo bardziej zbiurokratyzowane.

### O teraźniejszości

Dzisiaj wkraczamy w trzeci etap rozwoju firmy, czyli świadczenie usług w systemie dzierżawy, udostępniania pewnych zasobów naszym klientom. To jest przyszłość firmy, bo coraz więcej takich rozwiązań sprzedajemy. Co do samych systemów, to są to rozwiązania zarówno dla komunikacji miejskiej, gdzie budujemy automaty płatnicze, jak i urządzenia do odczytu kart, rozwiązania kontroli dostępu, rejestracji czasu pracy. Jest dużo więcej takich rozwiązań, w których ważniejsze jest know-how i dobra analiza oraz projekt systemu niż sam dobór urządzeń czy materiałów eksploatacyjnych. To jest ta największa zmiana.

### O przyszłości

Idziemy w kierunku świadczenia usług w czystym wydaniu. Zamiast dostarczania systemu do klienta – udostępnianie mu pewnych rozwiązań zdalnie. Wirtualizacja rozwiązań to jest coś, co postępuje bardzo dynamicznie. Coraz częściej klient oczekuje nie oferty na dostawę towaru czy systemu, tylko informacji, za jakie pieniądze miesięcznie będziemy mu pewne funkcje realizować u niego w przedsiębiorstwie. To jest taka zmiana, która – tak mi się wydaje – jest przyszłością.

Na pewno w tym momencie kładziemy duży nacisk na innowacyjność. Chciałbym, żeby w najbliższych 3-5 latach firma opracowała nowe produkty, nowe rozwiązania, które są innowacyjne w skali Polski, ale też Europy. Bardzo dużo w tym momencie wydajemy na działania badawczo-rozwojowe, na rozwój produktów – tu jest szansa na kolejne lata rozwoju.

### O początkach

W 1992 roku pracowałem w kopalni, zajmując się systemami łączności i metanometrii. Po jakimś czasie doszedłem do porozumienia z jedną z firm, która tym się zajmowała, i stworzyliśmy grupę serwisową, która zabezpieczała systemy metanowe, bardzo istotne dla kopalń. Od 2001 r. miałem więc spółkę, która zajmowała się systemami łączności i pomiarem poziomu gazów w kopalniach.

Z konkurencją nie było problemu. Działaliśmy na dosyć niszowym rynku, mało kto się na tym znał. Gdy zaczynaliśmy, kopalń było z 50, a nowoczesne systemy ochrony dopiero się wtedy rozwijały. Następowala wymiana starych systemów na nowe, obowiązkowa raz na 10 lat. Mieliśmy dużo szczęścia, że trafiliśmy akurat na ten okres. Stopniowo rozszerzaliśmy działalność: zaczęliśmy wykonywać całe dyspozytornie, zajęliśmy się infrastrukturą energetyczną kopalń, produkowaliśmy sporo własnych elementów.

### O kryzysie

Wznosimy się, do tej pory nie mieliśmy znaczących spadków. Dwa ostatnie lata były jednak dość ciężkie – obroty i zyski utrzymywały się na tym samym poziomie, choć we wcześniejszych okresach cały czas systematycznie rosły.

Nasza branża jest trudna. Produkty są dość niszowe, konkurencja spora, a kopalń coraz mniej. Mamy jeszcze prawo zamówień publicznych. By zdobyć klienta, na ogół musimy startować w przetargach, bo 70-80 proc. naszych obrotów przypada na podmioty publiczne. Dążąc do dywersyfikacji, pracujemy też nad portfolio klientów prywatnych z branży energetycznej.

**Grzegorz Galowy,**  
prezes Zarządu firmy  
SEVITEL (systemy łączności  
i alarmowania dla górnictwa)

**Stanisław Miłkowski,**  
prezes Zarządu firmy COMPLEX  
PROJEKT (usługi z zakresu  
infrastruktury komunalnej)

Kryzys ma tę wadę, że trzeba o wiele więcej pracować, żeby przeżyć. Ma też jednak i zalety: mobilizuje mocnych graczy, a wyłącza z rynku firmy przypadkowe. W latach 2008-2009 niemal wszystkie branże przeżywały załamanie, nam tymczasem ten okres minął absolutnie bezboleśnie, nawet mieliśmy duże wzrosty. Gorsze czasy nastąpiły w latach 2011-2012, sporo firm upadło i nadal upada. Nas na razie ten kryzys nie dopadł. Biorąc pod uwagę liczbę zamówień, jest nawet lepiej niż wtedy, gdy naprawdę było dobrze. Zyski jednak są mniejsze, bo znacząco spadły marże.

### O przyszłości

Chcemy się rozwijać. Prowadzimy rozmowy z Chińczykami, próbujemy działać w Turcji, czekamy za zmianę sytuacji na Ukrainie. Ponieważ w Europie rynek górniczy niemal nie istnieje, szukając nowych obszarów działania, zaangażowaliśmy się w spółkę deweloperską i budujemy osiedle w Mysłowicach. To dla nas forma zabezpieczenia.

### O początkach

To był rok 1986. Firmę zakładał mój ojciec. Były to pierwsze chwile, gdy zaczynała się rodzic gospodarka wolnorynkowa. Za chwilę miała wejść ustawa Wilczka, która była prostym, zrozumiałym dokumentem, wręcz zachęcającym do zakładania i rozwoju firm, przedsiębiorczości. Tak się złożyło, że tata wtedy pracował w firmie komunalnej, która zajmowała się projektowaniem infrastruktury komunikacyjnej, co mu dało pewne doświadczenie w tej branży. Wiedział, że tu jest przestrzeń, w której można się i rozwinąć, i zaistnieć jako samodzielny podmiot. Chciał robić w życiu to, co robił najlepiej, ale też kładł nacisk na relacje międzyludzkie. Zależało mu na atmosferze w firmie, na uczciwym podejściu do biznesu. Zaufanie, z jakim budował wówczas relacje partnerskie z pracownikami i z innymi firmami, owocowało tym, że cały czas mógł istnieć. Czasem on komuś pomógł, czasem ktoś pomógł jemu – miał przez to większe bezpieczeństwo prowadzenia biznesu.

Specyfika działalności uzależnia nas i podobne nam firmy od planów rozwoju infrastruktury opracowywanych przez instytucje rządowe, a konkretnie Generalną Dyрекcję bądź zarządy dróg wojewódzkich, ewentualnie urzędy miejskie. Dopiero niedawno pojawili się prywatni inwestorzy, ci jednak z reguły mają bardzo ograniczone potrzeby w zakresie infrastruktury komunikacyjnej – np. budowy parkingów jedno- czy wielopoziomowych.

Pierwsze zlecenia pojawiły się dość szybko, choć nieraz trzeba było się wspomóc działaniami równoległymi. Był taki czas, że oprócz projektowania zajęliśmy się również wykonawstwem. Był czas, że handlowaliśmy materiałami budowlanymi. To pokazuje, że rentowność samego projektowania w różnych latach była różna. Pierwszy okres cechowała duża niestabilność. Dopiero gdy ruszył plan budowy autostrad, zamówienia zaczęły napływać w miarę regularnie. To było na początku nowego wieku i ten okres prosperity trwał jakieś 10 lat. Wcześniej, pod koniec lat 90. dostaliśmy pierwsze duże zlecenie – zaprojektowania południowej autostradowej obwodnicy Krakowa, trzypasmowej, z węzłem, dodatkowo zlokalizowanej na bardzo wymagających terenach. Zaproponowaliśmy zastosowanie rozwiązań do tej pory w Polsce niepraktykowanych. To było wyzwanie! Dzięki niemu Complex Projekt nawiązał współpracę również z innymi firmami specjalizującymi się w pewnych zakresach robót, wyrobił sobie markę, co było istotne, były to bowiem czasy, kiedy liczyła się nie tylko cena. Ówczesna Generalna Dyrekcja szukała w projektach pewnej innowacyjności, nowej jakości. I dlatego wygrywaliśmy kolejne przetargi.



### **O kryzysie**

Okres prosperity trwał dla nas od 2000 r. do 2010-11 r. A później przyszedł kryzys, bo wraz z odkręceniem kurka z funduszami unijnymi na inwestycje infrastrukturalne, rynek został otwarty dla wszystkich podmiotów zagranicznych w sposób niekontrolowany. Pojawiła się Ustawa o zamówieniach publicznych, gdzie jedynym kryterium, jakie trzeba było spełnić, było kryterium ceny. Nie liczone się w ogóle z jakością, nie brano tego pod uwagę. Ponadto dopuszczano, że firmy mogły się legitymować nie swoimi referencjami.

W tym czasie ojciec nadal chciał realizować te projekty na najwyższym poziomie, ale rynek nie oczekiwał takiego podejścia. Za jakość się nie płaciło, jakość nie była kryterium pierwszorzędym. Nie byliśmy w stanie konkurować z firmami, które brały zlecenia po cenach dumpingowych. Byliśmy zmuszeni zredukować działalność. Z firmy, która liczyła 70 osób, pozostało ok. 40-50.

Musieliśmy pójść na kompromis, przyjmując, że należy robić tak, jak chce zamawiający, a nie tak, jak byśmy my sobie tego życzyli. Zaczęło funkcjonować w branży takie powiedzenie, że projekt będzie tak zły, jak chce tego zamawiający.

### **O teraźniejszości i przyszłości**

Praca jest, natomiast na takich warunkach, jakie narzuci druga strona. Wykonawcy na barki projektanta i firm projektowych przerzucają bardzo wiele odpowiedzialności, takiej, której wcześniej nie było. W dodatku marże drastycznie pospadały.

Pracujemy przy kontraktach na setki milionów złotych. Wartość kontraktu zależy od długości drogi, a jeśli 1 km drogi ekspresowej kosztuje ok. 20 mln zł, to można mówić o kwotach rzędu 200-500 mln zł. Wynagrodzenie jest ustalane w procentach. To jest około 2 proc. Normalnie w świecie to ok. 3 proc. Jednak rynek się w miarę ustabilizował. Ci, którzy chcieli na niego wejść, weszli. Ci, którzy sobie nie poradzili, upadli.



# 7.

---

## Podsumowanie

NE

DEC  
SEP

JULY  
APR  
JAN

40 YRS  
CALENDAR

000

## 7.1 Wnioski z badania

- Większość badanych firm powstała w latach 90. Ich twórcy to często pionierzy kapitalizmu, którzy rozpoczęli działalność gospodarczą w okresie transformacji. Łączyła ich niechęć do pracy „u kogoś” i silna potrzeba odniesienia sukcesu na polu zawodowym („na swoim”). W jednym przypadku działalność jest kontynuacją firmy państwowej z okresu PRL.
- Właściciele badanych firm już w momencie ich zakładania znali dobrze branże, w których prowadzą działalność – zazwyczaj pracowali w innych firmach działających na tym polu. Na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji znajdowali lukę w rynku i w niej upatrywali szansę na sukces.
- Jednym z czynników wpływających na dalszy sukces były więc decyzje podjęte na samym początku – dotyczące branży i zakresu działalności. Firmy szybko zdobywały dobrą pozycję na rynku, bo dzięki znalezieniu luki miały stosunkowo niewielką konkurencję.
- Firmy rozwijały się dynamicznie, ale stopniowo. Obserwując rynek, rozszerzano zakres działalności, zwiększano asortyment, wchodzono na rynki zagraniczne, prowadzono inwestycje. Właściciele firm byli bardziej ukierunkowani na stały, zrównoważony rozwój niż na szybkie pomnażanie zysków. Cechuje ich raczej ostrożność i rozwaga niż skłonność do ryzyka. Jeden z respondentów przyznał jednak, że z perspektywy lat ocenia, że w pierwszej fazie był zbyt ostrożny. Gdyby wówczas zainwestował w rozwój więcej środków, byłby obecnie na wyższym poziomie.
- Decyzje o inwestycjach były podejmowane, gdy dotychczasowe zasoby utrudniały rozwój (brak magazynów, niedobór maszyn itp.) lub w związku z rozszerzaniem zakresu działalności. Przeważnie wpisywały się one we wcześniejszą strategię rozwoju, nie były podejmowane ad hoc.
- Na sytuację firm silny wpływ mają czynniki zewnętrzne. Części dotknął kryzys na rynkach finansowych z lat 2008-09. Firmy zajmujące się projektowaniem infrastruktury drogowej negatywnie odczuły tendencję do stosowania w przetargach jedynie kryterium cenowego, co zdecydowanie wpłynęło na obniżenie marż. Wejście Polski do UE spowodowało ułatwienie w przepływie towarów (co jest ważne m.in. dla dystrybutorów samochodów), jednak z drugiej strony zwiększyło dostęp do polskiego rynku dużych firm zagranicznych. Ważnym czynnikiem są wydarzenia na arenie międzynarodowej: w przypadku jednej firmy zbieg okoliczności związany z wojną w b. Jugosławii istotnie wpłynął na rozwój, lecz z kolei w innym przypadku wojna w Donbasie ograniczyła rynek zbytu.
- Kluczowe dla rozwoju są czynniki wewnętrzne (silna motywacja, upór, prowadzenie działalności zgodnie z przyjętą wizją) oraz sytuacja w branży.
- Firmy, o ile widzą w tym korzyści biznesowe, nie mają problemów z wchodzeniem na rynki zagraniczne. Eksportują swe produkty i usługi przede wszystkim do krajów UE (Niemcy, Francja, Czechy), lecz także poza nią (Ukraina, dawniej Rosja, Ameryka Południowa).
- Obecnie większość badanych firm ma ugruntowaną pozycję, choć branże, w których działają, są silnie powiązane z uwarunkowaniami zewnętrznymi, więc istnieje ryzyko pogorszenia sytuacji w średnim i długim okresie. Czynniki zewnętrzne to przede wszystkim uregulowania prawne (np. planowana zmiana w Ustawie o Odnawialnych Źródłach Energii, zmiany w Prawie Zamówień Publicznych, zmiany na rynku zamówień publicznych, sytuacja w krajach sąsiedzkich).

- Myśląc o przyszłości, właściciele firm twierdzą, że satysfakcjonujący jest choćby kilkuprocentowy, ale stały wzrost popytu i zysku w kolejnych latach. Planują dalszy rozwój, ale na bazie dotychczasowych doświadczeń. Jedna z firm planuje intensyfikację działalności w branży, na którą niedawno weszła – na rynku deweloperskim.
- Z przeprowadzonego badania wynika, że dla większości firm z sektora MŚP inwestycje są motorem rozwoju. Należy zauważyć, że wiele firm prowadzi inwestycje, by utrzymać się na rynku. Stała presja ze strony konkurencji, zmieniające się preferencje konsumentów, mody, wchodzenie na rynek nowych produktów wymagają ciągłej zmiany asortymentu i wprowadzania nowych produktów i usług. Dla wielu firm brak inwestycji oznacza w średnim okresie wypadnięcie z rynku poprzez utratę klientów.
- MŚP są ostrożne, jeśli chodzi o inwestowanie. Dokładnie analizują rynek, obserwują działania konkurencji, szukają najlepszych rozwiązań. Do tego dopasowują optymalne źródła finansowania, przy czym najchętniej korzystają ze środków własnych.
- Jednak dla wielu przedsiębiorców najważniejszymi i najczęściej podejmowanymi inwestycjami są ludzie. Szukanie kompetentnych i odpowiednio wykwalifikowanych osób nie jest łatwe, zarówno gdy chodzi o wykwalifikowanych pracowników fizycznych w produkcji, jak i o pracowników biurowych (np. handlowców).
- Istotną barierą dla inwestycji są uwarunkowania formalnoprawne. MŚP nie widzą sprzymierzeńca w administracji, którą oceniają jako zbyt zbiurokratyzowaną. Faktyczną korzyść przynosi zaś współpraca z instytucjami finansowymi – bankami i firmami leasingowymi. Dostrzega się także, że rynek finansowy się zmienił: jest bardziej elastyczny, przez co bardziej dostosowany do potrzeb klientów. Formalności też obowiązują, jednak część przedsiębiorców jest w tej kwestii wyrozumiała. Nie zmienia to faktu, że nadal najchętniej korzysta się ze środków własnych – jako najlepszego sposobu wykorzystania wypracowanych zysków.
- MŚP są ostrożne w przewidywaniach przyszłości. Raczej koncentrują się na krótkim i średnim okresie, w perspektywie trzech najbliższych lat oczekują zaś utrzymania tego samego poziomu inwestycji. Nieco więcej spodziewa się wzrostu popytu, a co za tym idzie – większych zysków. Największymi optymistami są firmy produkcyjne i budowlane, a pod względem liczby zatrudnionych – firmy średnie.
- Leasing oceniany jest bardzo pozytywnie. Podkreśla się elastyczność i dobre dopasowanie do potrzeb klientów. Firmy leasingowe załatwiają szybko formalności niezbędne do uzyskania leasingu oraz korzystają z rozwiązań pozwalających MŚP na sprawną jego obsługę. Jeden z rozmówców ocenia, że możliwość skorzystania z leasingu w pierwszej fazie rozwoju firmy w 30 proc. przyczyniła się do dzisiejszego sukcesu.

## 7.2 O badaniu

Celem głównym badania „Inwestycje w MŚP. Pod lupą” była diagnoza roli finansowania zewnętrznego w rozwoju firm z sektora MŚP.

Cele szczegółowe badania to:

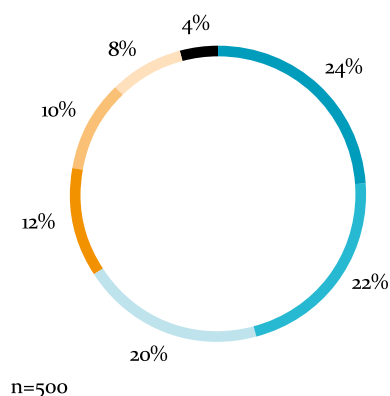
- diagnoza polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP pod kątem skłonności do inwestowania w ujęciu przeszłość-teraźniejszość-przyszłość,
- diagnoza i analiza doświadczeń przedsiębiorstw związanych z ich funkcjonowaniem na przestrzeni ostatnich 25 lat,
- przedstawienie trajektorii rozwoju firm, w szczególności wyróżnienie w ich historii kamieni milowych, ocena znaczenia finansowania zewnętrznego, wskazanie najistotniejszych czynników (wewnętrznych i zewnętrznych), analiza przyjętej strategii i wizji,
- określenie kierunków rozwoju na nadchodzące lata, ze szczególnym uwzględnieniem planowanych inwestycji, a także źródeł ich finansowania (w tym leasingu).

Wnioski z badania zostały opracowane na podstawie wyników prac terenowych, w trakcie których wykorzystane zostały dwie techniki:

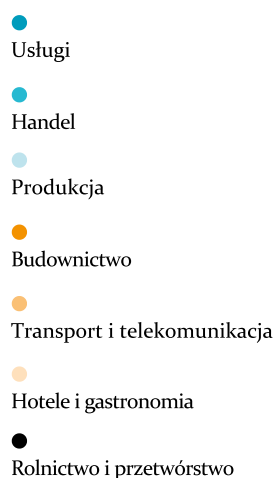
- badanie telefoniczne (CATI) przedsiębiorstw sektora MŚP. Próba n = 500,
- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z klientami EFL. Próba n = 11.

**Wykres 36 i 37.**  
**Charakterystyka próby badawczej**

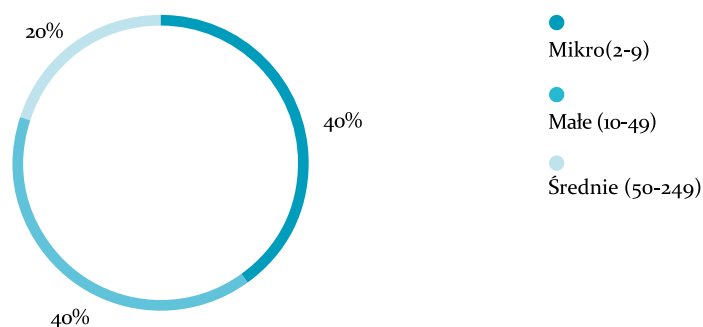
W której branży Państwo działają?



n=500



Ilu pracowników Państwo zatrudniają?



n=500

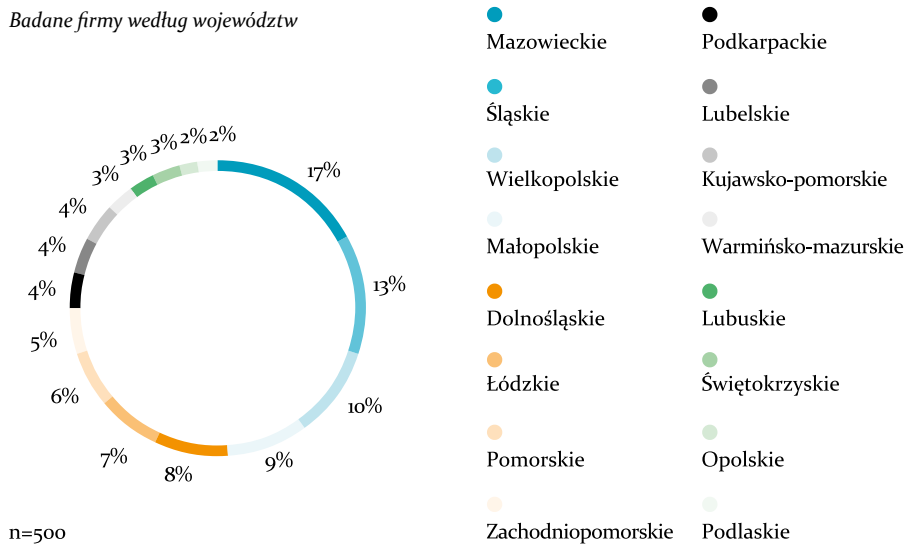
Największy udział w próbie badawczej miały firmy z branży usługowej – 24 proc., niewiele mniejszy firmy handlowe – 22 proc. i produkcyjne – 20 proc. Pozostałe cztery wyróżnione branże stanowiły łącznie 1/3 próby badawczej.

Zgodnie z założeniami zbadanych zostało po 200 firm mikro i małych oraz 100 firm średnich. Największy udział w próbie miały firmy zarejestrowane w województwie mazowieckim – 17 proc., najmniejszy zaś z siedzibą na Podlasiu oraz w woj. opolskim – po 2 proc.

Blisko co trzecia badana firma powstała w ciągu ostatnich 10 lat. 23,6 proc. stanowią firmy powstałe między 1996 a 2000 rokiem. Co ciekawe, stosunkowo dużo, bo aż 7,2 proc. firm wywodzi się z okresu przed transformacją ustrojową.

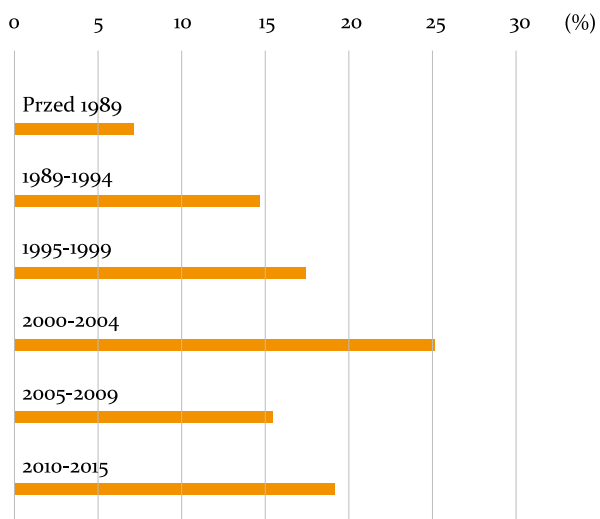
**Wykres 38.**  
**Charakterystyka próby badawczej**

Badane firmy według województw



**Wykres 39.**  
**Charakterystyka próby badawczej**

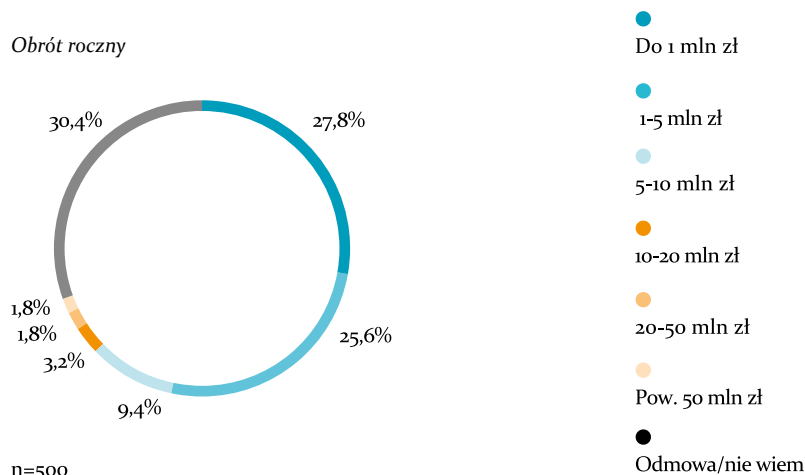
Rok założenia firmy



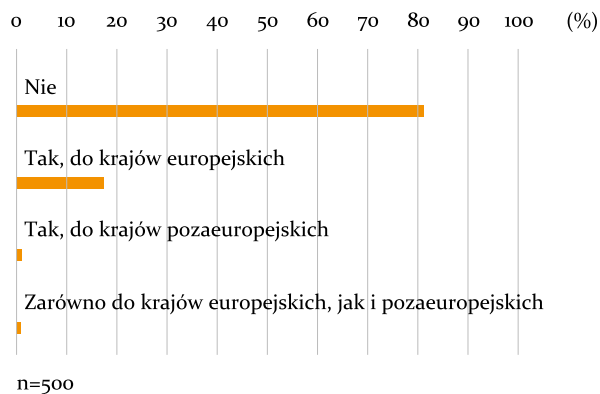
Niespełna co piąta badana firma sprzedaje swoje produkty lub usługi za granicą. Spośród nich zdecydowana większość eksportuje do krajów europejskich.

Badane firmy były bardzo zróżnicowane pod względem osiąganego obrotu. Ponad 27 proc. z nich zamknęło rok 2015 obrotem poniżej 1 mln zł, a kolejne 25 proc. ułożyło się w przedziale 1-5 mln zł. Niespełna 7 proc. osiągnęło obrót przekraczający 10 mln zł.

**Wykres 40 i 41.**  
**Charakterystyka próby badawczej**



Czy Państwa firma eksportuje swoje produkty lub usługi?



Największy udział w próbie badawczej miały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – 43,6 proc., spółki jawne – 26,4 proc. Ponad 11 proc. badanych prowadziło jednoosobową działalność gospodarczą, a niewiele mniej, bo 9,6 proc. to spółki partnerskie. Pozostałe typy spółek łącznie nie przekroczyły 10 proc. badanych.



