

*Anna Skowronek-Mielczarek*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Uwarunkowania procesów inwestycyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach

---

### Streszczenie

W artykule skoncentrowano uwagę na uwarunkowaniach prowadzenia inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Prowadzenie działalności inwestycyjnej przez przedsiębiorstwo to wynik realizacji jego strategii rozwoju, to warunek odpowiedzi na oczekiwania klientów, reakcji na działania konkurencji, ale i powiększania wewnętrznego potencjału. W warunkach dużej zmienności otoczenia, rosnącej niepewności funkcjonowania przedsiębiorstw, inwestycje wymagają od nich prowadzenia wielu analiz, uwzględniania oczekiwań szerokiego kręgu interesariuszy oraz realizacji projektów, które będą stanowić przejaw kreatywnego działania. Dlatego artykuł ma na celu zaprezentowanie wybranych wyników badań empirycznych dotyczących czynników warunkujących podejmowanie inwestycji przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz identyfikacji barier, występujących w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** małe i średnie przedsiębiorstwa, czynniki, inwestycje, bariery

**Kody klasyfikacji JEL:** D22, D25

---

## 1. Wprowadzenie

Zarządzanie współczesnym małym i średnim przedsiębiorstwem (MŚP) stawia przed ich właścicielami lub menedżerami bardzo wiele wyzwań i dylematów. Wynikają one z faktu funkcjonowania określonego przedsiębiorstwa w konkretnych uwarunkowaniach rynkowych, ale te szybko podlegają dynamicznym, często nieprzewidywalnym zmianom<sup>1</sup>. Wymaga to stałego obserwowania otoczenia, umiejętnego dopasowywania procesów biznesowych oraz zasobów przedsiębiorstwa do ciągłych zmian. W tym kontekście jednymi z kluczowych pytań stawianych w procesach zarządzania są:

- jak odpowiednio przygotować przedsiębiorstwo do działania w warunkach tak silnej niepewności?
- jakie strategie rozwoju stosować, na czym koncentrować działalność przedsiębiorstwa, by utrzymało się ono na rynku, ale i aby przynosiło określone korzyści dla właścicieli?
- czy i jakie inwestycje podejmować w przedsiębiorstwie, a więc w jakie obszary i procesy lokować zwykle ograniczone zasoby?

Inwestycje podejmowane przez przedsiębiorstwa mogą być traktowane jako przejaw realizacji ich strategii rozwojowych, sposób na dostosowanie do wyzwań zmieniającego się otoczenia, czy utrzymanie się na rynku, czy wreszcie jako przejaw kreatywnego przygotowania przedsiębiorstwa do działania. Dlatego wydaje się interesujące rozpoznanie uwarunkowań prowadzenia inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach, w ostatnich latach. Stąd artykuł ma na celu zaprezentowanie wybranych uwarunkowań podejmowania procesów inwestycyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach w kontekście uzyskanych wyników badań empirycznych, dotyczących tej właśnie grupy podmiotów gospodarczych.

## 2. Istota procesów inwestycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa, także małego i średniego, ma na celu maksymalizację korzyści jego właścicieli, co może skutkować zwiększeniem poziomu osiągniętych przez nich dochodów, czy wartości rynkowej danego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Osiągnięcie sukcesu w tym zakresie wymaga od właścicieli czy zarządzających przedsiębiorstwem poszukiwania efektywnych sposobów pomnażania zgromadzonego kapitału, uzyskania satysfakcjonującego poziomu zwrotu z dokonanych inwestycji. Inwestycje są istotne w każdym przedsiębiorstwie, ale w warunkach nasyconego rynku, ostrej i ciągle rozwijającej się konkurencji, wybór

<sup>1</sup> J.A. Caslione, P. Kotler, *Chaos: zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 32–33.

<sup>2</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 17.

właściwego projektu inwestycyjnego nie stanowi łatwej decyzji. Jest obarczony określonym ryzykiem, wymaga prowadzenia rachunku ekonomicznego, powiązania ze strategią całego przedsiębiorstwa. Inwestycje w przedsiębiorstwie powinny sprzyjać zachowaniu lub wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku poprzez wprowadzanie nowych produktów, rozszerzanie zasięgu działania czy zdobycie nowych grup klientów. Efektami zrealizowanych procesów inwestycyjnych przez przedsiębiorstwa mogą być: wzrost zysku, *cash-flow*, rozszerzenie produkcji, modernizacja technologii, wzrost udziału na rynku, przyrost wartości firmy, poziomu konkurencyjności, lub też inne efekty np. efekty społeczne, środowiskowe, związane z ochroną środowiska naturalnego<sup>3</sup>.

W działalności małych i średnich przedsiębiorstw można wyróżnić dwa rodzaje inwestycji: inwestycje rzeczowe i inwestycje finansowe, które stanowią przejaw odmiennego podejścia do strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Inwestycje rzeczowe są odzwierciedleniem strategii skoncentrowanych na stopniowym, ewolucyjnym zwiększaniu potencjału przedsiębiorstwa, jego zasobów, udziału w rynku czy poziomu innowacyjności. Natomiast inwestycje finansowe są odzwierciedleniem strategii skoncentrowanych na wykorzystaniu rynkowych okazji zewnętrznych, które umożliwią przedsiębiorstwu skokowe osiągnięcie przyrostu potencjału, jego zasobów oraz udziałów w rynku. Inwestycje finansowe mogą być podstawą podejmowania współdziałania podmiotów gospodarczych w różnych układach i konfiguracjach rynkowych, tworzenia wspólnych przedsięwzięć czy nowych organizacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą w ten sposób szybciej się rozwijać, wzmacniać poziom swojej konkurencyjności, a także osiągać wymierne efekty synergiczne np. w postaci zwiększania osiąganych przychodów, rozłożenia ryzyka inwestycyjnego na wiele podmiotów.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, również małych i średnich, występuje szeroki wachlarz różnorodnych form inwestowania, szczególnie istotna jest w tym zakresie ich działalność w sferze ponoszonych nakładów na innowacje. Ocena warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, iż stwarzają one potrzebę wprowadzania ciągłych zmian – permanentnej innowacji, a nie skokowych transformacji w przedsiębiorstwach<sup>4</sup>. Zjawisko to dotyczy nie tylko procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie, ale również sposobów i efektów wykorzystania zasobów, unowocześniania procesów biznesowych. Rozwój produktów i usług, ich właściwości i cech funkcjonalnych, nowych kanałów dystrybucji, nowych sposobów wykorzystywania zasobów, nowych modeli biznesowych powoduje przemianę w myśleniu o innowacjach i ich zastosowaniach w praktyce gospodarczej. Konkurowanie we współczesnej gospodarce polega bowiem na szybkości generowania innowacyjnych pomysłów, dotyczących zarówno produktów i usług, procesów i modeli biznesowych<sup>5</sup>. Przedsiębiorstwa walczą o większą efektywność, sprawność organizacyjną, a kolejne innowacje pozwalające utrzymać się na rynku. W procesach dotyczących

<sup>3</sup> Szerzej: B. Janik, *Inwestycje finansowe w koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2014.

<sup>4</sup> C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 9–10.

<sup>5</sup> T. Szot-Gabryś, *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016, s. 170.

inwestycji, czy prowadzenia działalności innowacyjnej, istotne jest zatem uwzględnianie różnorodnych czynników, które pozwoliłyby dokonać optymalnego wyboru efektywnych projektów.

### 3. Czynniki uwzględnianie w procesach inwestycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw

Autorka niniejszego artykułu uczestniczyła w badaniach, które miały na celu identyfikację wpływu koncepcji zrównoważonego rozwoju na procesy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami<sup>6</sup>. Badanie empiryczne zrealizowano w grupie 153 małych i średnich przedsiębiorstw, prowadzących swoją działalność na terytorium Polski. Warto podkreślić, iż wyniki uzyskane w trakcie badań mają raczej charakter sondażowy, niż reprezentatywny dla całej populacji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Jednak tworzą pewien obraz dotyczący uwarunkowań procesów inwestycyjnych, zachodzących w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W zrealizowanych badaniach empirycznych interesujące było rozpoznanie, jakie czynniki uwzględniają badane przedsiębiorstwa w procesach inwestycyjnych, jakie są uwarunkowania tych procesów. Respondenci proszeni byli o dokonanie oceny istotności wszystkich wyodrębnionych czynników, w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznaczało najwyższy poziom istotności, a 3 – najmniej istotny. Uzyskane odpowiedzi na to pytanie badawcze zaprezentowano na rysunku 1.

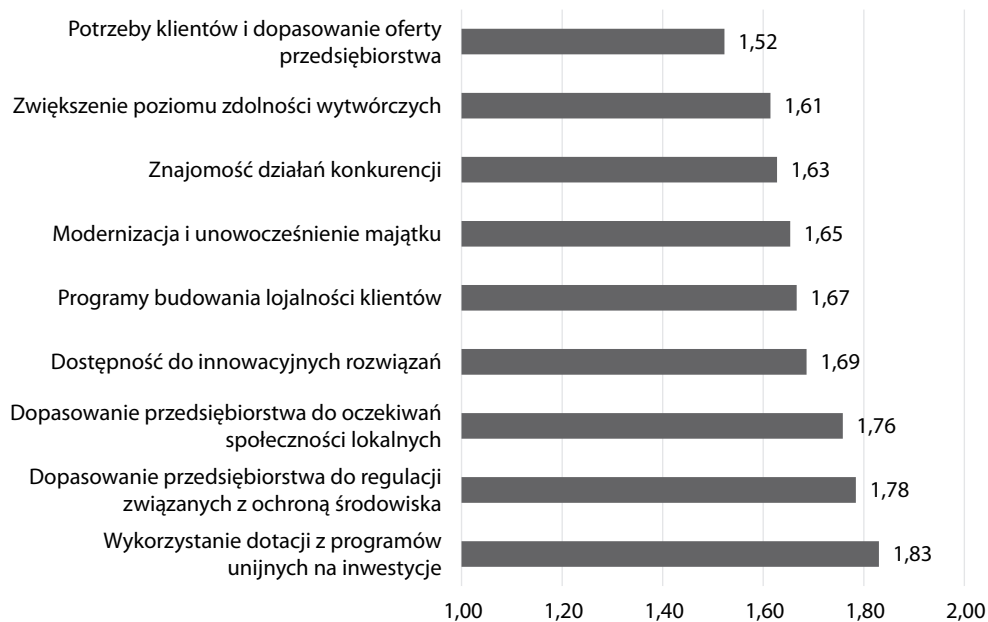
Jak wynika z zaprezentowanych danych (wielkości średnie dla konkretnego czynnika), dla respondentów najbardziej istotnym czynnikiem uwzględnianym przy podejmowaniu inwestycji są potrzeby klientów i dopasowanie do nich oferty produktowej czy usługowej przedsiębiorstwa. To pozytywny przejaw w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw – to klient i jego oczekiwania wymuszają realizację inwestycji, wprowadzanie zmian i podnoszenie poziomu innowacyjności. Istotną cechą związaną w wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwie jest poszukiwanie nowych rozwiązań, zagospodarowywanie luk na rynku, tworzenie produktów, które wzbogacałyby ofertę dostępną na rynku<sup>7</sup>. I w tym zakresie małe i średnie przedsiębiorstwa mogą być traktowane jako przedsiębiorstwa innowacyjne. Wytwarzają one bowiem produkty, które uzupełniają lub wzbogacają produkcję wielkoseryjną, mogą być komplementarne w stosunku do produkcji wytwarzanej przez duże przedsiębiorstwa. Działalność

<sup>6</sup> Projekt badawczy realizowany w Instytucie Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Badanie to przeprowadzono metodą telefonicznych wywiadów bezpośrednich (CATI) z właścicielami lub kadrą zarządzającą z badanych przedsiębiorstw. Populację badawczą stanowiły przedsiębiorstwa, których strukturę ustalono według następujących zmiennych: wielkości zatrudnienia – przedsiębiorstwa o zatrudnieniu 10–49 osób – 50% próby badawczej oraz o zatrudnieniu 50–249 osób – 50%. Drugim kryterium celowego doboru był rodzaj działalności badanych podmiotów, i tu przyjęty rozkład był następujący: przedsiębiorstwa produkcyjne – 50% liczebności próby, a przedsiębiorstwa handlowe i usługowe stanowiły po 25%.

<sup>7</sup> B. Dobiegała-Korona, *Innowacja w budowie wartości przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4–6, Gdańsk, s. 309.

mniejszych podmiotów może być skoncentrowana na kreowaniu produktów i usług, na które popyt jest stosunkowo niewielki lub zindywidualizowany. Ma to istotne znaczenie w procesach wzbogacania podaży o niestandardowe usługi i produkty, a jednocześnie jest przejawem cech innowacyjnej organizacji.

Rysunek 1. Ranga czynników uwzględnianych w procesach inwestycyjnych przedsiębiorstwa



Źródło: badania empiryczne realizowane w Instytucie Zarządzania SGH, 2016, n = 153.

Na drugim miejscu pod kątem istotności czynników wpływających na decyzje inwestycyjne respondenci wskazali zwiększenie zdolności wytwórczych, co stanowi niejako naturalne uwarunkowanie podejmowania inwestycji. Rozwój przedsiębiorstwa wymusza zmiany poziomu zdolności wytwórczych, czy modernizację i unowocześnianie majątku. To typowe czynniki o charakterze wewnętrznym, które wpływają na działalność inwestycyjną przedsiębiorstwa. Przy tym ważne jest tworzenie unikatowej kombinacji zasobów w przedsiębiorstwie, i to zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Unikatowość takiej konfiguracji jest trudna do kopiowania dla konkurentów, tym samym pozwala dłużej utrzymać przewagę konkurencyjną. Stwarza także bariery wejścia do danego segmentu rynku, czy niszy rynkowej dla kolejnych podmiotów gospodarczych.

Kolejnym czynnikiem branym pod uwagę przez respondentów jest znajomość działań konkurencji, czyli podejmowanie inwestycji może stanowić swoistą reakcję na działania głównych konkurentów. Następne czynniki pod względem ich hierarchii istotności dotyczą realizacji programów lojalnościowych wobec klientów, dostępności do innowacyjnych rozwiązań, dopasowania działalności przedsiębiorstwa do oczekiwań społeczności lokalnych, dopasowania przedsiębiorstwa do regulacji związanych z ochroną środowiska oraz

wykorzystania dotacji z programów unijnych. Na co warto zwrócić uwagę to fakt, iż dopasowanie działalności przedsiębiorstwa do wymagań prawnych związanych z ochroną środowiska miało dla respondentów niższą rangę niż dopasowanie tej działalności do oczekiwań społeczności lokalnych. A z analizy rodzajów realizowanych inwestycji w badanych przedsiębiorstwach wyraźnie wynikało, że inwestycje na rzecz społeczności lokalnych były rzadkością<sup>8</sup>. Natomiast inwestycje dotyczące szeroko rozumianej ochrony środowiska miały dość istotny udział w strukturze rodzajowej realizowanych inwestycji. Być może musiały zatem zostać zrealizowane, bo takie były regulacje prawne, natomiast nie wynikało to z wewnętrznej świadomości menedżerów dotyczącej kwestii ekologicznych czy środowiskowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W tabeli 1 zaprezentowano wyniki badań dotyczące hierarchii istotności wyodrębnionych uwarunkowań realizacji inwestycji w badanych przedsiębiorstwach, w zależności od ich wielkości. Warto zauważyć, iż potrzeby klientów i dopasowanie do nich oferty produktowej czy usługowej przedsiębiorstwa były najbardziej istotnym czynnikiem uwzględnianym przy podejmowaniu inwestycji wśród średnich podmiotów. Na kolejnych miejscach pod kątem istotności wyodrębnionych czynników wśród średnich przedsiębiorstw znalazły się znajomość działań konkurencji, zwiększenie zdolności wytwórczych, oraz programy budowania lojalności klientów.

**Tabela 1. Ranga czynników uwzględnianych w procesach inwestycyjnych przedsiębiorstwa, w zależności od jego wielkości**

Czynnik	Ogółem badane przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych 10–49 osób	Przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych 50–249 osób
Potrzeby klientów i dopasowanie oferty przedsiębiorstwa	1,52	1,64	1,41
Zwiększenie poziomu zdolności wytwórczych	1,61	1,68	1,55
Znajomość działań konkurencji	1,63	1,71	1,54
Modernizacja i unowocześnienie majątku	1,65	1,62	1,68
Programy budowania lojalności klientów	1,67	1,75	1,58
Dostępność do innowacyjnych rozwiązań	1,69	1,68	1,70
Dopasowanie przedsiębiorstwa do oczekiwań społeczności lokalnych	1,76	1,68	1,84
Dopasowanie przedsiębiorstwa do regulacji związanych z ochroną środowiska	1,78	1,68	1,89
Wykorzystanie dotacji z programów unijnych na inwestycje	1,83	1,95	1,71

Źródło: badania empiryczne realizowane w Instytucie Zarządzania SGH, 2016, n = 153.

<sup>8</sup> *Odpowiedzialne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 72.

Z kolei dla małych przedsiębiorstw najistotniejsze znaczenie miała modernizacja i unowocześnienie majątku oraz potrzeby klientów i dopasowanie do nich oferty produktowej czy usługowej. Interesujące jest, że uwzględnianie w procesach inwestycyjnych konieczności dopasowania działalności przedsiębiorstwa do regulacji związanych z ochroną środowiska czy oczekiwań społeczności lokalnych jest bardziej istotne dla mniejszych przedsiębiorstw niż dla średnich podmiotów. Najmniej istotnym czynnikiem uwzględnianym w procesach inwestycyjnych jest możliwość wykorzystania dotacji z programów unijnych na inwestycje. Co mogło świadczyć o tym, iż akurat w grupie badanych przedsiębiorstw było niewiele podmiotów realizujących inwestycje przy wsparciu unijnym.

#### 4. Bariery prowadzenia inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach

Małe i średnie podmioty można scharakteryzować poprzez ich szczególne cechy, które będą ograniczały prowadzenie inwestycji, czy też działalności innowacyjnej. Są one związane z określonym potencjałem, przypisywanym małym i średnim przedsiębiorstwom. Można do niego zaliczyć potencjał i zasoby finansowe, potencjał i zasoby ludzkie oraz potencjał i zasoby rzeczowe<sup>9</sup>.

Szczególnie istotnym ograniczeniem w tym zakresie są uwarunkowania związane z zasobami finansowymi. Małe i średnie przedsiębiorstwa dysponują z reguły ograniczonym wolumenem zasobów kapitałowych, mają problemy z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania<sup>10</sup>. Jeśli już pozyskują te źródła, to raczej o charakterze krótkoterminowym, a nie długoterminowym, co zmniejsza stabilność finansowania przedsiębiorstwa. Może też powodować problemy z utrzymaniem wypłacalności, a taka sytuacja nie sprzyja podejmowaniu jeszcze dodatkowych inwestycji, czy tych związanych z działalnością innowacyjną. Zwykle też małe i średnie przedsiębiorstwa, mając krótszą historię funkcjonowania na rynku, nie są dość dobrym partnerem biznesowym dla potencjalnych inwestorów kapitałowych. Stąd trudno im znaleźć określone kapitały, które mogłyby być zainwestowane w działalność innowacyjną. Ograniczone zasoby finansowe małych i średnich przedsiębiorstw powodują również koncentrowanie się w działalności inwestycyjnej w pierwszej kolejności na tworzeniu bazy materialnej, pozyskiwaniu aktywów trwałych, a to nie sprzyja poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań czy kreatywnych pomysłów na rozwój działalności<sup>11</sup>.

Dość istotnym ograniczeniem w działalności inwestycyjnej małych i średnich przedsiębiorstw może być również brak pomysłów oraz nierozpoznanie potencjalnych możliwości kreowanych przez otoczenie. Jest to spowodowane często ograniczonym poziomem wiedzy

<sup>9</sup> *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 21–25.

<sup>10</sup> *Raport o stanie mikro i małych firm w roku 2016*, Bank Pekao S.A., Warszawa 2017, s. 75.

<sup>11</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017, s. 32.

i umiejętności zarządczych wśród kadry małych i średnich przedsiębiorstw, brakiem odpowiednich specjalistów, czy po prostu brakiem wykwalifikowanej kadry<sup>12</sup>. Mniejsze podmioty nie dysponują zasobami finansowymi, tak by mogły opłacić wysoko kwalifikowanych specjalistów. Dla nich naturalnym miejscem poszukiwania zatrudnienia są zwykle większe przedsiębiorstwa. A to może oznaczać, iż pracownicy w mniejszych przedsiębiorstwach nie mają wiedzy na temat możliwości pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań. Mają też często problemy z właściwą identyfikacją potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie wdrażania innowacji, prowadzenia zmian poprawiających efektywność działania przedsiębiorstwa. W mniejszych przedsiębiorstwach często występuje ograniczony zakres specjalizacji i podziału pracy. Wpływa to na ograniczanie zdolności małych i średnich przedsiębiorstw do absorpcji zewnętrznych innowacji czy nawiązywania współpracy w zakresie pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań<sup>13</sup>.

Podobnie małe i średnie przedsiębiorstwa są zwykle gorzej wyposażone w rozwiązania strukturalne, takie jak posiadanie zaplecza badawczo-rozwojowego, wyspecjalizowanych działów technicznych, czy produkcyjnych, wyposażenie techniczne<sup>14</sup>. A ten stan rzeczy powoduje określone ograniczenia w sposobach kreowania nowych inwestycji, czy innowacji produktowych, technologicznych<sup>15</sup>. Częstokroć nie jest to możliwe poprzez wewnętrzne działania, stąd wymusza to zakupy inwestycyjne określonych rozwiązań, na które niejednokrotnie brak zasobów finansowych, czy poszukiwanie określonych narzędzi zewnętrznego wsparcia, które umożliwiłyby prowadzenie inwestycji<sup>16</sup>. To tylko wybrane, generalne ograniczenia w prowadzeniu działalności inwestycyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych w pewien sposób potwierdzają dotkliwość tych barier.

Respondenci mogli wskazać ograniczenia w prowadzeniu inwestycji z listy tych barier, zaprezentowanej na rysunku 2. Odpowiedzi dotyczyły wskazania trzech najważniejszych zdaniem respondentów barier. Jak wynika z zaprezentowanych danych, najczęściej wskazywaną barierą były długotrwałe procedury uzyskania zgody na inwestycje – ponad 56% wskazań. Kolejne dwie bariery wiążą się z oceną wysokości kosztów realizacji inwestycji oraz trudnościami w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania – poziom wskazań odpowiednio 47% i 45%. Ocena poziomu ryzyka, jakie wiąże się zwykle z realizacją inwestycji to kolejna wskazywana bariera – poziom wskazań 39%. Na kolejnym miejscu wskazano brak niezbędnych kapitałów własnych potrzebnych na sfinansowanie inwestycji – 37%. Warto zauważyć, że na tę barierę wskazywano rzadziej niż na dostępność do zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji. Pozostałe wyodrębnione bariery mają w zasadzie charakter zewnętrzny w stosunku do przedsiębiorstwa. Kolejno respondenci wskazywali na brak dostępu do

<sup>12</sup> A. Adamik, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, „Zeszyty Naukowe” 2015, nr 1199, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 63.

<sup>13</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013–2015*, GUS, Warszawa 2016, s. 99.

<sup>14</sup> *Raport o stanie sektora...*, op.cit., s. 55 i nast.

<sup>15</sup> *Działalność innowacyjna...*, op.cit., s. 41.

<sup>16</sup> M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe” 2015, nr 1194, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 69 i nast.



innowacyjnych rozwiązań, brak rozwiązań podatkowych stymulujących inwestycje oraz brak dostępu do technologii pozwalających ograniczyć opłaty za korzystanie ze środowiska. Ale te ograniczenia nie są tak istotne w procesach realizacji inwestycji, jak wcześniej wskazane bariery. Z takiego rozkładu odpowiedzi wyraźnie zatem wynika, iż dominujące bariery utrudniające procesy inwestycyjne mają jednak związek z sytuacją wewnętrzną konkretnego przedsiębiorstwa. Inwestycje zawsze wymagają poniesienia określonych nakładów, kosztów, wywołują potrzebę poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania, często wykorzystania montażu finansowego. Zwykle związane są z ponoszeniem określonego ryzyka, nie wiadomo, jaka będzie zwrotność na zainwestowanych kapitałach uzyskanych poprzez realizację danej inwestycji. I tego typu problemy decyzyjne stoją przed przedsiębiorcami, którzy decydują się na realizację projektów inwestycyjnych.

Rysunek 2. Bariery utrudniające realizację inwestycji w przedsiębiorstwie (% odpowiedzi)



Źródło: badania empiryczne realizowane w Instytucie Zarządzania SGH, 2016, n = 153.

W przeprowadzonych badaniach interesujące było również rozpoznanie związków zachodzących między wielkością respondentów a barierami utrudniającymi realizację inwestycji (tab. 2). Dla małych przedsiębiorstw najczęściej wskazywanymi barierami utrudniającymi prowadzenia inwestycji były długotrwałe procedury uzyskania zgody na inwestycje, trudności w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania oraz brak niezbędnych kapitałów własnych potrzebnych na sfinansowanie inwestycji. Z kolei w grupie średnich przedsiębiorstw najczęściej wskazywano na wysokie koszty realizacji inwestycji, długotrwałe procedury uzyskania zgody na inwestycje oraz trudności w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania. W tej grupie podmiotów rzadziej niż dla ogółu badanych przedsiębiorstw wskazywano na brak

niezbędnych kapitałów własnych potrzebnych na sfinansowanie inwestycji, czy na brak rozwiązań podatkowych stymulujących inwestycje. Z takiego rozkładu odpowiedzi może pośrednio wynikać, iż przedsiębiorstwa te realizują różnorodne projekty inwestycyjne, barierą nie są ograniczone zasoby finansowe, ale generalnie wysokie koszty inwestycji. Zwykle realizacja projektów inwestycyjnych w średniej wielkości przedsiębiorstwach pociąga za sobą znacznie wyższe nakłady, dlatego też częściej wskazywanym ograniczeniem są koszty inwestycji.

**Tabela 2. Bariery utrudniające realizację inwestycji w przedsiębiorstwie, w zależności od jego wielkości (% odpowiedzi)**

Bariera	Ogółem badane przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych 10–49 osób	Przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych 50–249 osób
Długotrwałe procedury uzyskania zgody na inwestycje	56	56	57
Wysokie koszty realizacji inwestycji	47	32	62
Trudności w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania	45	49	41
Wysokie ryzyko związane z inwestycjami	39	38	39
Brak niezbędnych kapitałów własnych potrzebnych na sfinansowanie inwestycji	37	44	29
Brak dostępu do innowacyjnych rozwiązań	35	34	37
Brak rozwiązań podatkowych stymulujących inwestycje	28	35	21
Brak dostępu do technologii pozwalających ograniczyć opłaty za korzystanie ze środowiska	8	6	9
Brak potrzeby realizowania inwestycji	5	5	5

Źródło: badania empiryczne realizowane w Instytucie Zarządzania SGH, 2016, n = 153.

## 5. Podsumowanie

Prowadzenie działalności inwestycyjnej przez małe, czy średnie przedsiębiorstwo zwykle związane jest z realizowaną przez nie strategią rozwoju. Musi być ona w odpowiedni sposób powiązana z wewnętrznym potencjałem przedsiębiorstwa, jego zasobami czy procesami biznesowymi. Z drugiej zaś strony stanowi określaną reakcję na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu, działania konkurencji czy oczekiwania klientów. Przy uruchamianiu procesów inwestycyjnych w przedsiębiorstwie powinny być zatem brane pod uwagę różnorodne czynniki, które pozwolą dokonać wyboru optymalnego wariantu inwestycji. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w małych i średnich przedsiębiorstwach istotne znaczenie w tym zakresie przypisywane jest czynnikom zewnętrznym, związanym z potrzebami klientów, zachowaniami konkurencji. To w odpowiedzi na te wyzwania podejmowane są działania dostosowawcze, wymuszające niejako podejmowanie działalności inwestycyjnej przez przedsiębiorstwa.

Rozpatrywanie przez przedsiębiorstwo decyzji związanej z inwestycją wiąże się także z identyfikacją określonych barier i ich pokonywaniem. Z wyników uzyskanych z przeprowadzonych badań empirycznych można wnioskować, iż dla małych i średnich przedsiębiorstw istotnymi ograniczeniami w prowadzeniu inwestycji są długotrwałe procedury uzyskania wymaganych pozwoleń, ale też i wysokie koszty realizacji inwestycji, czy problemy z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania potencjalnych projektów inwestycyjnych. Są to bariery niejako wynikające z istoty funkcjonowania tych podmiotów na rynku, z ich ograniczonego i specyficznego potencjału. W zasadzie od wielu już lat lista tych barier nie ulega istotnym zmianom, co niestety nie sprzyja zdynamizowaniu działalności inwestycyjnej, również innowacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.

## Bibliografia

1. Adamik A., *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw, Perspektywa MSP*, „Zeszyty Naukowe” 2015, nr 1199, Politechnika Łódzka, Łódź.
2. Caslione J.A., Kotler P., *Chaos: zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
3. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
4. Dobiegała-Korona B., *Innowacja w budowie wartości przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4–6, Gdańsk, s. 309.
5. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013–2015*, GUS, Warszawa 2016.
6. Janik B., *Inwestycje finansowe w koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Difin, Warszawa 2014.
7. Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe” 2015, nr 1194, Politechnika Łódzka, Łódź.
8. *Odpowiedzialne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
9. Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
10. *Raport o stanie mikro i małych firm w roku 2016*, Bank Pekao S.A., Warszawa 2017.
11. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017.
12. Szot-Gabryś T., *Modele biznesowe w działalności MMSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2016.
13. *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

---

## Conditions of Investment Processes in Small and Medium-Sized Companies

---

### Summary

The article focuses on the investment determinants in small and medium-sized companies. The corporate investment activity comes as a result of the implementation of its development strategy, it is a condition of response to customer expectations, reaction to the activities of competition, but also the enlargement of the company's own internal potential. In the conditions of rapid changes in the environment, a growing anxiety about corporate operation, investments require from them many analyses, accounting for expectations of a wide spectrum of stakeholders and the implementation of projects which would reflect creative activities. Therefore, the aim of this article is to present selected results of empirical research of the factors which determine investment undertaken by small and medium-sized companies and to identify barriers appearing in this area.

**Keywords:** small and medium-sized companies, factors, investments, barriers

---