

Patrycja Krawczyk

Politechnika Częstochowska

e-mail: pstermach@yahoo.com.hk

OPTYMALIZACJA KOSZTÓW JAKO WSPÓŁCZESNY PRIORYTET SEKTORA MŚP W POLSCE

OPTIMIZATION OF COSTS AS A CURRENT PRIORITY OF THE SME SECTOR IN POLAND

DOI: 10.15611/e21.2016.3.26

Streszczenie: Sektor MŚP odgrywa ogromną rolę w gospodarce nie tylko polskiej, ale i każdego innego państwa na świecie. Niższe koszty to możliwość rozwoju działalności poprzez inwestycję. Optymalizacja, a nie tylko proste ograniczenie kosztów, pozwala na rozwój przedsiębiorstwa. Celem opracowania jest prezentacja istoty i znaczenia dwóch pojęć: MŚP i optymalizacji kosztów, a w konsekwencji połączenie zagadnień. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy literatury w zakresie optymalizacji kosztów, specyfiki sektora MŚP oraz analizę raportów, jak również obserwacje własne z praktyki gospodarczej.

Słowa kluczowe: koszty, optymalizacja kosztów, sektor MŚP.

Summary: The SME sector plays a huge role in the economy, not only in Poland, but also every other country in the world. Lower costs are the opportunity to develop business through investment. The optimization, rather than the reduction of costs, allows for the development of a company. The result of the study presents the essence and meaning of the following terms: small and medium companies sector (SMEs), optimization costs and consequently the related issues.

Keywords: costs, cost optimization, small and medium companies, (SME) sector.

1. Wstęp

Przedsiębiorcy na całym świecie są zgodni pod względem najważniejszych priorytetów biznesowych, wymagających wdrożenia dla usprawnienia działalności ich firm. 40% polskich i 43% globalnych liderów biznesu za kluczową uważa zmianę działalności operacyjnej w celu poprawy efektywności kosztowej. Jest to wynikiem dużej presji na marże w większości sektorów, w związku z czym przedsiębiorcy muszą na każdym etapie swojej działalności szukać przedsięwzięć, prowadzących do optymalizacji kosztów [Raport KPMG 2012].

Polskie przedsiębiorstwa, które w ostatnich latach osiągały wiele sukcesów, stoją przed kolejnym ogromnym wyzwaniem. Muszą przejść od strategii niskich kosztów do optymalizacji kosztów. Tym, które nie w porę albo nieumiejętnie dokonają tej transformacji, może grozić upadłość. Racjonalizacja kosztów przedsiębiorstwa i optymalizacja finansów może pomóc nie tylko przetrwać ciężkie czasy, ale też zwiększyć udziały w rynku kosztem konkurencji. Tym wyzwaniom muszą sprostać także przedsiębiorstwa z sektora MŚP w Polsce. Ich znaczenie dla społeczności lokalnych, a także dla makroekonomicznych wskaźników gospodarczych jest bardzo duże. Autorka podejmuje problem optymalizacji kosztów właśnie w tego typu przedsiębiorstwach.

2. Bariery rozwojowe przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce

Małe i średnie przedsiębiorstwa uważane są za stymulator rozwoju gospodarki, a ich funkcjonowanie stanowi przejaw zdrowej konkurencji. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w sposób dynamiczny podchodzi do otoczenia zewnętrznego, jest w stanie szybko reagować na zmiany w otoczeniu gospodarczym. Zgodnie z Rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznającym niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (Dz. Urz. UE L 214 z 9.08.2008, s. 3) wyodrębnia się następujące kategorie przedsiębiorstw [www.mg.gov.pl]:

- średnie przedsiębiorstwo: zatrudnia mniej niż 250 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln euro;
- małe przedsiębiorstwo: zatrudnia mniej niż 50 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 10 mln euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 mln euro;
- mikroprzedsiębiorstwo: zatrudnia mniej niż 10 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 2 mln euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 mln euro.

Taką samą klasyfikację znajdziemy w Ustawie z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Inne kryteria klasyfikacji wskazuje znowelizowana ustawa o rachunkowości [Ustawa z dnia 29.09.1994 r...]:

- małe przedsiębiorstwo: zatrudnia mniej niż 50 pracowników, suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego nie przekracza 17 mln zł, a suma przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy nie przekracza 34 mln zł;
- mikroprzedsiębiorstwo: zatrudnia mniej niż 10 osób, suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego nie przekracza 1,5 mln zł, suma zaś przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy nie przekracza 3 mln zł.

Sektor MŚP odgrywa ważną rolę w gospodarkach na całym świecie. Z wielu małych anonimowych przedsiębiorstw powstaje dobrobyt poszczególnych państw,

by w konsekwencji współtworzyć gospodarkę światową. W 2014 roku w Polsce prowadziło działalność gospodarczą 1843 tys. przedsiębiorstw wobec 1771 tys. w roku 2013, co oznacza wzrost o 4,0%. Podobnie jak w latach poprzednich wśród wszystkich przedsiębiorstw dominowały jednostki małe, stanowiąc 99,0% całej populacji. Udział jednostek średnich i dużych wynosił odpowiednio 0,8% i 0,2% wszystkich przedsiębiorstw. W podmiotach małych i średnich według stanu na 31 grudnia 2014 r. pracowało 69,2% ogółu pracujących w przedsiębiorstwach niefinansowych, z czego w jednostkach małych 51,6% (w mikroprzedsiębiorstwach 38,2%), a w średnich 17,6% [Działalność przedsiębiorstw... 2015]. W Unii Europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa wytwarzają ponad 60% całego unijnego PKB, a sam sektor generuje blisko 75% miejsc pracy [www.stat.gov.pl].

Małe i średnie przedsiębiorstwa są najczęściej tworzonymi firmami w Polsce, ale również to właśnie ten sektor dotyka największy odsetek upadłości w pierwszych trzech latach ich działalności. Z każdym rokiem liczba firm, które znikają z rynku, jest coraz większa. W przeciwieństwie do rynków większości krajów unijnych sektor MŚP w Polsce jest bardzo rozdrobniony. Wiele firm z tego sektora jest przedsiębiorstwami rodzinnymi, mającymi stare struktury.

Tabela 1. Najważniejsze bariery rozwojowe przedsiębiorstw sektora MŚP w ujęciu procentowym w latach 2009-2014 w Unii Europejskiej i Polsce (% wskazań MŚP)

Bariery	2009	2011	2013	2014/Polska
Dostępność klientów	29	24	24	20/34
Dostępność źródeł finansowania	17	15	15	13/10
Nasilająca się konkurencja	13	15	15	15/13
Dostępność wykwalifikowanej kadry	8	13	14	17/15
Koszty	9	12	14	12/12
Ograniczenia regulacyjne	6	8	12	16/15
Inne	15	10	7	7/1
Trudno powiedzieć	4	3	0	0/0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Survey on the access... 2014, s. 142].

Bez wątplenia w ostatnich 2 dekadach małe i średnie przedsiębiorstwa działające na polskim rynku osiągnęły sukces. Istotna część z nowo utworzonych po roku 1990 firm dzięki inwencji, przedsiębiorczości i determinacji ich założycieli osiągnęła wielomilionowe przychody. Sporą część firm z tego sektora można zaklasyfikować do średnich, a nawet dużych. Otwarcie na rynki zagraniczne stymuluje ich dalszy rozwój. Jednak diagnoza sytuacji MŚP wskazuje nadal na wiele problemów koniecznych do rozwiązania.

Z badań przeprowadzonych przez Komisję Europejską, zaprezentowanych w tab. 1, wynika, iż największą barierą rozwojową (z punktu widzenia ogółu przedsiębiorstw zarówno UE, jak i polskich) była dostępność klientów. Problem kosztów prowadzenia działalności także został podkreślony przez polskich i unijnych przedsiębiorców. Niższe koszty działalności (głównie niższe koszty pracy) dawały przez

wiele lat możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej polskim przedsiębiorstwom. Znaczny odpływ wykwalifikowanej i niewykwalifikowanej siły roboczej po otwarciu europejskiego rynku pracy dla Polski skutkuje spadkiem bezrobocia, a nawet niedoborem kadr. Utrzymywanie niskich kosztów pracy nie jest już możliwe. Polskie przedsiębiorstwa, szczególnie te z sektora MŚP, muszą przejść od zwykłego cięcia kosztów do optymalizacji kosztów.

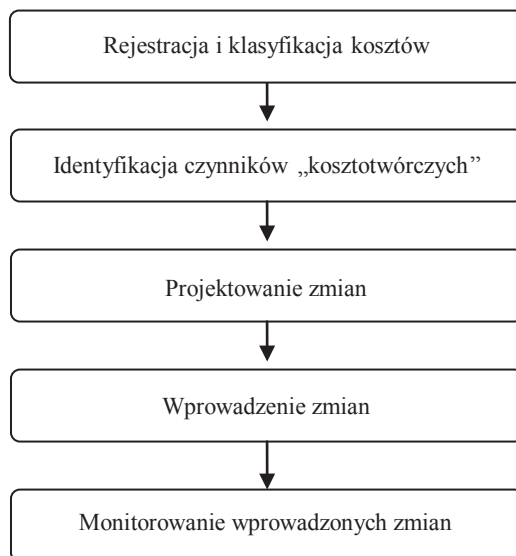
3. Optymalizacja kosztów

W globalnej gospodarce rynkowej efektywne zarządzanie kosztami stanowić może o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa. Literatura oraz uregulowania prawne w szerokim zakresie określają pojęcie kosztów. Najczęściej definiujemy koszty jako wyrażone w pieniądzu lub jego ekwiwalentach wykorzystanie zasobów związanych z prowadzoną działalnością w celu osiągnięcia w bieżącym lub przyszłym okresie korzyści dla organizacji [Biadacz 2011, s. 47]. Natomiast zarządzanie kosztami obejmuje wszystkie działania sterujące, które służą wczesnemu i antycypującemu wpływaniu na strukturę kosztów przedsiębiorstwa oraz prowadzą do obniżenia poziomu kosztów w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej [Zyznarska-Dworczak 2011].

Na zagadnienie kosztów w przedsiębiorstwie należy patrzeć szeroko, nie można ich traktować jako „zła koniecznego”, lecz muszą być traktowane jako element generujący przychodowy strumień przepływów pieniężnych. Podejmowane „cięcie” kosztów jest często przyczyną istotnego zmniejszenia potencjału przedsiębiorstwa. Dzieje się tak, ponieważ kierownictwo zamiast koncentrować się na długoterminowym usprawnieniu, w większości traktuje redukcję kosztów jako krótkoterminowe działanie. Celem przedsiębiorstwa nie powinna być jednorazowa inicjatywa ukierunkowana na redukcję kosztów. Należy skupić uwagę na bardziej efektywnym zarządzaniu modelem biznesowym i organizacyjnym w celu uzyskania trwałego obniżenia kosztów, czyli optymalizacji kosztów.

Podstawą optymalizacji kosztów jest koncentracja na czynnikach „kosztotwórczych”, a nie na samych kosztach. Przedsiębiorstwa zainteresowane optymalizacją kosztów powinny stosować całościowe podejście do funkcji i procesów biznesowych w celu wskazania potencjalnych braków wydajności obszarów wymagających usprawnień. Zamiast koncentrować się na samym poziomie kosztów, należy zidentyfikować czynniki kształtujące i warunkujące koszty. Tak, jak każdy proces zarządzania, tak i optymalizację kosztów można podzielić na etapy (zob. rys. 1).

Rezultatem długofalowego programu optymalizacji kosztów jest m.in. zwiększenie efektywności, zmniejszenie kosztów, poprawa jakości i poziomu obsługi klienta, jak również minimalizacja ryzyka. Mimo że zarządzający powinni zidentyfikować i zrozumieć czynniki kosztotwórcze w celu wprowadzenia poprawnych



Rys. 1. Etapy optymalizacji kosztów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Karmańska 2007].

i trwałych zmian, wymagania stawiane przez realia codziennej działalności sprawiają, że niewielu z nich przyjmuje takie całościowe podejście [Raport KPMG 2009].

Optymalizacja ma na celu poprawę zarządzania przedsiębiorstwem i zwiększenie jego konkurencyjności. Prowadzi do zidentyfikowania obszarów wymagających optymalizacji (systemy informatyczne, czas pracy, wykorzystanie outsourcingu). Sprzyja przeprowadzeniu niezbędnych zmian w organizacji, pozwala przeprowadzić analizę *ex post* wprowadzonych usprawnień.

4. Implementacja optymalizacji kosztów na gruncie sektora MŚP w Polsce

Istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem jest optymalizacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Osoby prowadzące mikro-, małe lub średnie przedsiębiorstwa dopiero zaczynają zauważać potrzebę wprowadzenia tego procesu wsparcia w zarządzaniu aktywami i pasywami. Kryzys gospodarczy z 2009 roku stał się dla polskich przedsiębiorstw inspiracją do racjonalizowania wydatków. W tym okresie 66% przedsiębiorstw było w trakcie realizacji jakiegoś programu optymalizacji kosztów, a 46% planowało uruchomienia takiego programu w najbliższym czasie [Deloitte 2009].

Z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że ponad 60% przedsiębiorców z sektora MŚP deklaruje, że nie prowadzi żadnych działań ukierunkowanych na optymalizację kosztów prowadzonej działalności gospodarczej przy wykorzystaniu zewnętrznych doradców czy też bez takiej pomocy [PARP 2012]. Dla tych, którzy takie działania prowadzili, najważniejszym impulsem do podjęcia optymalizacji kosztów był spadek zyskowności, który jest zwiastunem pojawiających się na horyzoncie problemów. Optymalizacja kosztów jest często reakcją na problemy firmy i w związku z tym przedsiębiorcy szukają szybkich i doraźnych recept, które poprawią pogarszający się poziom zyskowności. Przedsiębiorcy rzadko podejmują próbę zmiany funkcjonowania (modelu biznesowego) całej organizacji podczas optymalizacji kosztów. Głównym sposobem stosowanym przez przedsiębiorców jest ograniczanie kosztów rodzajowych.

MŚP rozumieją istotę i sens podejścia kompleksowego i strategicznego, jednak nie zawsze je stosują. Odpowiedzi na pytania o zrozumienie uwarunkowań i korzyści wprowadzania kompleksowej optymalizacji kosztów w przedsiębiorstwie wśród przedsiębiorców to potwierdzają: 84% przedsiębiorców uważa, że skuteczna optymalizacja kosztów wymaga zaangażowania całego przedsiębiorstwa, a 78% wiąże optymalizację kosztów z uzyskiwaniem długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Słabe efekty optymalizacji struktury kosztów prowadzenia działalności gospodarczej wynikają z wielu barier organizacyjnych, osobowych czy nawet technologicznych, do których zaliczamy:

- nieodpowiednie procesy napędzające redukcję kosztów,
- brak przejrzystości kosztów całej organizacji,
- zbyt dużą koncentrację na unikaniu kosztów,
- słabą realizację programów zmniejszania kosztów,
- za mało zachęt do nagradzania oszczędnego zarządzania kosztami,
- trudność w pomiarze oszczędności,
- strukturę organizacyjną niesprzyjającą efektywności kosztowej,
- zbyt wiele sprzecznych projektów,
- opór pracowników,
- niedobory IT.

Przedsiębiorstwo, dokonując optymalizacji kosztów, może obrać dwie drogi. Pierwszy sposób to samodzielne podjęcie wprowadzenia procesu zaprezentowanego na rys. 1, drugi to skorzystanie z usług specjalistycznych firm doradczych. Prawdopodobieństwo skorzystania z usługi optymalizacji kosztów rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Jednak bardzo mała grupa przedsiębiorstw spośród MŚP jest zdecydowana na poszukiwanie takiej usługi: 6,5% mikro-, 7,8% małych i 8% średnich [PARP 2012]. Oferta usługodawców jest skierowana do większych firm. Firmy świadczące usługi optymalizacji kosztów nie kierują swojej oferty do firm małych i średnich – 99% przedsiębiorstw z sektora MŚP nie otrzymało nigdy takiej oferty. Barierą też jest cena usługi.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Krajowego Systemu Usług¹ wypracowała standard usługi optymalizacji kosztów działalności gospodarczej uwzględniający specyficzne potrzeby sektora MŚP. Usługa optymalizacji kosztów składa się z trzech etapów. W pierwszym etapie następuje rozpoznanie potrzeb w zakresie podatkowym, prawnym, rachunkowym i finansowym przedsiębiorstwa. W drugim etapie prowadzony jest audyt zarządzania finansami przedsiębiorstwa, a następnie doradca przygotowuje Strategię optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. W trzecim etapie usługi optymalizacji kosztów przedsiębiorca przeprowadza procedurę wdrożenia rekomendacji, korzystając ze stałego wsparcia doradcy [www.ksu.parp.gov.pl/pl/oferta_ksu/optimalizacja_kosztow].

Podjęcie procesu optymalizacji we własnym zakresie może być alternatywą dla przedsiębiorstw MŚP. W tym zakresie wspierają zarządzających nowe specjalistyczne oprogramowania IT czy specjalistyczne kursy i szkolenia. Proces taki będzie tańszy, a wnioski i zalecenia równie cenne jak te wypracowane przez specjalistyczne biura czy kancelarie doradcze. W przypadku, kiedy osoba (grupa osób) opracowująca program optymalizacji kosztów nie ma wystarczającej wiedzy z określonej dziedziny, można zlecić analizę wybranego obszaru kosztotwórczego na zewnątrz. Przykładem takich obszarów jest audyt podatkowy czy optymalizacja kosztów pracy, optymalizacja poziomu zapasów, optymalizacja kosztów powierzchni magazynowych i wiele innych, w zależności od profilu działalności.

5. Zakończenie

Priorytetami biznesowymi dla kadry menedżerskiej polskich i globalnych firm jest zmiana zarządzania działalnością operacyjną w celu poprawy efektywności kosztowej. Dostrzega to także sektor MŚP w Polsce. Sukcesu wielu mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw po roku 1989 nie można podważyć, zwiędzięsko przeszły one okres kryzysu gospodarczego po 2009 roku. Przez długi czas osiągały przewagę konkurencyjną dzięki niższym kosztom działalności. Jednak dzisiejsze realia gospodarcze stawiają przed nimi kolejne wyzwania. Trzeba zatem wejść na kolejny poziom rozwoju gospodarczego.

Optymalizacja kosztów nie jest pojęciem tożsamym z oszczędnościami. Z całą pewnością oszczędności pozytywnie wpływają na optymalizację kosztów, mogą jednak skutkować spadkiem jakości świadczonych usług i utratą klientów. Co wię-

¹ Krajowy System Usług to sieć współpracujących podmiotów, które wspierają rozwój przedsiębiorczości w Polsce. W ośrodkach KSU przedsiębiorcy mogą skorzystać z usług doradztwa biznesowego w zakresie innowacji, ochrony środowiska, zarządzania finansami, zarządzania energią, wykorzystania technologii informacyjnych, marketingu i sprzedaży produktów przetwórstwa rolno-spożywczego. Ponadto przedsiębiorcy mogą liczyć na pomoc w uzyskaniu pożyczki lub poręczenia. Wszystkie ośrodki współpracujące z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach KSU działają na podstawie wypracowanych standardów usług, dzięki czemu przedsiębiorca otrzymuje usługę najwyższej jakości.

cej, trzeba sobie również uświadomić, że optymalizacja kosztów może spowodować wzrost kosztów. Wprowadzenie rozwiązań optymalizujących koszty przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP jest zjawiskiem świadczącym o coraz większej dojrzałości rynkowej tego typu podmiotów.

Literatura

- Biadacz R., 2011, *Rachunek kosztów – wybrane zagadnienia teoretyczne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Deloitte, 2009, *Czas cięć. Szukanie oszczędności w polskich firmach – trendy optymalizacji kosztów w Polsce*, Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2014 roku*, 2015, GUS, Warszawa.
- Karmańska A., 2007, *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*, red. A. Karmańska, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- PARP, 2012, *Usługa optymalizacji kosztów prowadzenia działalności gospodarczej dla małych i średnich przedsiębiorstw. Raport końcowy*, Warszawa.
- Raport KPMG, 2009, *Redukcja kosztów – doraźna potrzeba czy długofalowe działanie? Jak polskie przedsiębiorstwa podchodzą do optymalizacji kosztów*, Warszawa.
- Raport KPMG, 2012, *Succeeding in a changing world*, Warszawa.
- Survey on the access to finance of enterprises (SAFE) Analytical Report 2014*, European Commission, 2014.
- Ustawa z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591.
- www.ksu.parp.gov.pl/pl/oferta_ksu/optimalizacja_kosztow [dostęp: 10.03.16].
- www.mg.gov.pl [dostęp: 12.02.16].
- www.stat.gov.pl [dostęp: 13.02.16].
- Zyznarska-Dworczak B., 2011, *Analiza roli zarządzania kosztami podmiotów gospodarczych w zglobalizowanym świecie gospodarczym*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 640, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 38*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.