

**Anna Blajer**  
**Małgorzata Zielenkiewicz**  
**Katedra Mikroekonomii**  
**Uniwersytet Gdański**

## **JEDNOLITY RYNEK WEWNĘTRZNY UE – NOWE POLE DZIAŁANIA POLSKICH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym państw. Szacuje się, że w Unii Europejskiej jest około 20 milionów przedsiębiorstw<sup>1</sup> uznawanych za małe lub średnie i stanowią one 99,8% wszystkich firm działających na obszarze Wspólnoty, zatrudniając 66% siły roboczej, co w liczbach bezwzględnych przekłada się na ponad 70 milionów miejsc pracy<sup>2</sup>. Małe przedsiębiorstwa rozwijają swoją działalność przede wszystkim w skali lokalnej<sup>3</sup>. Jednakże niektóre z nich odgrywają ważną rolę w rozwoju regionalnym, z powodzeniem konkurują nawet na rynkach międzynarodowych przyczyniając się do wzrostu eksportu i wnosząc swój wkład w procesy globalizacji<sup>4</sup>.

### **1. MSP w Unii Europejskiej**

W Unii Europejskiej definicję małych i średnich przedsiębiorstw ujednocila Rekomendacja Komisji Europejskiej z 3 kwietnia 1996 r. (96/280/EC)<sup>5</sup>. Rekomendacja ta stanowi zalecenie w sprawie dostosowania przepisów na terenie Unii, co oznacza, że podane limity w pewnych przypadkach mogą być traktowane jako górna granica dla ustalenia definicji w poszczególnych krajach. Mikroprzedsiębiorstwem (*micro-enterprise*) nazywa się firmę zatrudniającą mniej niż 10 pracowników. Małym (*small enterprise*) jest przedsiębiorstwo, które zatrudnia do 49 pracowników, wykazuje obroty roczne nie przekraczające 7 mln ECU<sup>6</sup> lub bilans roczny poniżej 5 mln ECU oraz jest niezależne. Przedsiębiorstwem średniej wielkości (*medium-sized enterprise*) jest przedsiębiorstwo, które zatrudnia co najmniej 50 i jednocześnie mniej niż 250 pracowników, wykazuje obroty roczne nie przekraczające 40 mln ECU lub bilans roczny nie przekraczający 27

---

<sup>1</sup> Pojęcie przedsiębiorstwa nie jest równoważne z pojęciem firmy. Jednakże dla potrzeb niniejszej pracy rozróżnienie to nie jest istotne, a więc pojęcia: „firma” oraz „przedsiębiorstwo” będą stosowane zamiennie.

<sup>2</sup> Z. Wysokińska, J. Witkowska, Integracja europejska. Rozwój rynków, PWN, Łódź 1999, s. 250 oraz Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Synthesis Report, European Commission, July 1999.

<sup>3</sup> M. Szreder, Statystyczny obraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw województwa pomorskiego, Pieniądże i Więż, nr 3 (8)/2000, s. 177.

<sup>4</sup> M. Bąk, P. Kulawczuk, Poradnik eksportera dla MSP, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 1999, s. 5-8.

<sup>5</sup> K. Broniatowski, A. Ryszkiewicz, Analiza porównawcza przepisów Unii Europejskiej dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw z przepisami obowiązującymi w Polsce, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 1998, s. 9 – 15.

<sup>6</sup> Zgodnie z postanowieniami szczytu w Madrycie (1995 r.) od 1 stycznia 1999 r. w 11 krajach Unii Europejskiej (obecnie w 12 krajach) wprowadzono wspólną walutę EURO. Zastąpiła one ECU w stosunku 1:1. Przyjęło się podawać wielkości ustanowione przed 1 stycznia 1999 r. w jednostkach ECU (zgodnie z zapisami są w aktach prawnych) i tak też podane są one w niniejszej pracy.

mln ECU i jest niezależne<sup>7</sup>.

W UE małe i średnie przedsiębiorstwa mają już ugruntowaną pozycję stabilizatorów gospodarki. Podnoszą jej innowacyjność, są elastyczne pod względem dostosowania się do zmiennych rynkowych oraz posiadają zdolność do konkurencyjności na rynku. Z tego też względu zaczęto je uważać za główną siłę podtrzymującą konkurencyjność UE na rynku światowym. Warty podkreślenia jest fakt, iż polityka Unii Europejskiej wobec MSP sformułowana została w ramach polityki konkurencji.

Kwestie związane z polityką wobec MSP pojawiają się w wielu unijnych dokumentach. Zarówno w Traktacie o Unii Europejskiej (Traktacie z Maastricht), jak i w Traktacie Amsterdamskim wskazuje się na konieczność podejmowania działań na rzecz tworzenia korzystnego otoczenia dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw<sup>8</sup>. Podkreśla się istotną rolę sektora MSP w tworzeniu spójności ekonomicznej i społecznej, harmonijnego rozwoju oraz w niwelowaniu różnic pomiędzy regionami. Kwestie związane z polityką wobec MSP są także regulowane odpowiednimi Dyrektywami i Rezolucjami. Polityka UE wobec MSP przewiduje wiele metod wspierania ich rozwoju, co wskazuje na dużą wagę, jaką Unia przywiązuje do tego sektora oraz powinno stanowić zachętę dla małych i średnich przedsiębiorstw z państw kandydujących do UE.

Wyrazem dostrzegania istotnej roli sektora MSP dla gospodarki są między innymi liczne programy pomocowe adresowane do tej grupy firm, z których główną rolę odgrywają tzw. Wieloletnie Programy na Rzecz Przedsiębiorstw i Przedsiębiorczości, mające na celu wspieranie rozwoju MSP w zakresie zatrudnienia, wzrostu i konkurencyjności poprzez uproszczenie i usprawnienie działań sfery administracyjnej i regulacyjnej, instrumenty finansowe oraz pomoc w procesie umiędzynarodowienia i zwiększania konkurencyjności oraz innowacyjności.

Pomoc przy użyciu instrumentów finansowych udzielana MSP obejmuje fundusze strukturalne, programy badawczo-rozwojowe oraz szkolenia zawodowe<sup>9</sup>. W Unii Europejskiej dotowanie przedsiębiorstw przez państwa członkowskie następuje w sposób pośredni poprzez Fundusz Spójności oraz cztery fundusze strukturalne na wsparcie rozwoju przedsiębiorczości. W przyszłości na całym terytorium Polski (jako obszaru Celu 1 polityki strukturalnej - wykazującego PKB na 1 mieszkańca niższe od 75% średniej UE) możliwe będzie również bezpośrednie wspomaganie przedsiębiorstw na

---

<sup>7</sup> Obroty i bilanse podane w definicjach dotyczą danych skumulowanych wraz z danymi bilansów i obrotów przedsiębiorstw zależnych. Dane przedsiębiorstwo jest niezależne, jeżeli przedsiębiorstwo lub przedsiębiorstwa inne niż średnie lub małe nie posiadają 25% lub więcej prawa głosu albo nie są właścicielami 25% lub więcej kapitału definiowanego przedsiębiorstwa. Granica 25% może zostać przekroczona np.: gdy własność kapitału przedsiębiorstwa jest znacznie rozproszona. Umożliwia to bowiem zasadne deklaratywne, iż żadne pojedyncze przedsiębiorstwo lub ich grupa (nie będące małymi lub średnimi przedsiębiorstwami) nie posiadają 25% lub więcej jego kapitału. Innym przykładem, który usprawiedliwia podwyższenie granicy jest posiadanie przedsiębiorstwa przez publiczną spółkę inwestycyjną, spółkę kapitału podwyższonego ryzyka lub inwestora instytucjonalnego, gdy "nie wykonują one władzy ani indywidualnie, ani wspólnie", K. Broniatowski, A. Ryszkiewicz, Analiza porównawcza przepisów Unii Europejskiej dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw z przepisami obowiązującymi w Polsce, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 1998, s. 10.

<sup>8</sup> Art. 130f.2 dotyczy współpracy firm z ośrodkami badawczymi i uczelniami. Do MSP odnosi się także art. 118, który stwierdza: „Dyrektywy te [dyrektywy dotyczące standardów ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników – przyp. autora] nie będą narzucać ograniczeń administracyjnych, finansowych i prawnych, w sposób utrudniający tworzenie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.” Cyt. za: J. Mrozińska, <http://www.ikz.edu.pl/serwis/euro/ref/mrozinska/mrozinska.htm>.

<sup>9</sup> M. Sikorska, Raport Komisji w sprawie wspierania przez UE małych i średnich przedsiębiorstw..., „Wspólnoty Europejskie” nr 6 (118) 2001.

przykład poprzez współfinansowanie inwestycji, badań rozwojowych czy też szkoleń.

Rola małych i średnich przedsiębiorstw została dostrzeżona podczas realizacji programu Rynku Wewnętrznego. Pojęcie Rynku Wewnętrznego zostało wprowadzone w Jednolitym Akcie Europejskim. Rynek ten oparty jest na czterech fundamentalnych zasadach: swobodnego przepływu towarów, usług, osób i kapitału oraz na zasadzie wolności przedsiębiorczości. Każda z tych swobód ułatwia zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej małym i średnim przedsiębiorcom<sup>10</sup>:

1. **Swoboda przepływu towarów** oznacza zniesienie barier celnych, ilościowych, jakościowych czy fiskalnych. Zniesienie barier jakościowych wynika bezpośrednio z harmonizacji norm dotyczących produktów. W rezultacie produkt dopuszczony do sprzedaży w jednym z krajów Unii Europejskiej może być sprzedawany w każdym innym z tych państw. Dla małych i średnich eksporterów i importerów istotną implikacją zniesienia barier celnych będzie brak czasochłonnych i zbiurokratyzowanych kontroli granicznych.
2. **Swoboda przepływu kapitału** pozwala między innymi na dokonywanie operacji bankowych, kupna i sprzedaży papierów wartościowych, obrót nieruchomościami i ziemią we wszystkich krajach członkowskich. Ponadto, w przypadku zatrudniania obcokrajowców wprowadza ułatwienia w przekazywaniu wynagrodzeń do kraju ich zamieszkania. Ułatwia także przeprowadzanie rozliczeń z dostawcami i odbiorcami z zagranicy.
3. **Swoboda przepływu usług** umożliwia świadczenie usług (np. finansowych, transportowych i innych), zakładanie spółek, prowadzenie przedsiębiorstw, uprawianie wolnych zawodów we wszystkich krajach członkowskich bez ograniczeń. Zapis o swobodzie świadczenia usług poszerzono o tzw. wolność przedsiębiorczości. Dotyczy ona prawa wszystkich mieszkańców Unii Europejskiej do swobodnego poruszania się i osiedlania w celu założenia i prowadzenia przedsiębiorstwa oraz swobodnego prowadzenia działalności gospodarczej za pośrednictwem firmy założonej w innym kraju.
4. **Swoboda przepływu osób** oznacza, że każdy obywatel Unii ma prawo do osiedlenia się, podejmowania pracy i nauki oraz korzystania z praw socjalnych w dowolnym kraju członkowskim. Jednocześnie podkreśla się zakaz dyskryminacji pracowników dotyczący warunków zatrudniania i zwalniania, warunków pracy i wysokości wynagrodzenia oraz zabezpieczeń socjalnych.

Elementem polityki unijnej wobec MSP jest także zatwierdzona w czerwcu 2000 roku **Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw**. Przedstawia ona główne założenia polityki wobec MSP mające na celu wspieranie małych firm w dziesięciu kluczowych obszarach w tym: niwelowania przeszkód w zakładaniu działalności gospodarczej, uzyskania większych korzyści z jednolitego rynku, kształcenia i szkolenia z zakresu przedsiębiorczości oraz usprawnienia ustawodawstwa. W roku 2001 Komisja Europejska wraz z krajami kandydującymi przygotowała The CC BEST Report - raport dotyczący wspierania przedsiębiorczości i konkurencyjności. Obszary działania w ramach raportu CC BEST to<sup>11</sup>:

- szkolenia dla przedsiębiorców,

<sup>10</sup> Warunki zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w krajach Unii Europejskiej, praca zbiorowa pod red. M. Cisek-Babiarz i M. Dratha, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2002, s. 7-9.

<sup>11</sup> Enlargement: What can enterprises in the new Member States expect?, European Commission, Enterprise Directorate-General, <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enlargement/doc/questions-answers.pdf>.

- dostęp do źródeł finansowania,
- dostęp do badań i innowacji,
- lepsze wykorzystanie patentów przez MSP,
- usprawnienie wspierania usług,
- usprawnienie administracji publicznej,
- poprawa warunków zatrudniania i pracy.

W 2002 roku, w Mariborze na Słowenii odbyła się konferencja, na której trzynaście państw kandydujących do Unii zobowiązało się podjąć działania w celu poprawy otoczenia biznesowego adekwatnie do założeń Karty Małych Przedsiębiorstw. Działania te mają na celu podniesienie konkurencyjności rozszerzonej gospodarki unijnej.

Stopniowe przystosowanie się polskich MSP do warunków unijnych ułatwione zostało przez odpowiednie zapisy w Układzie Stowarzyszeniowym. Układ Europejski zapewnił polskim firmom wymianę towarową z krajami Unii na zasadach zbliżonych do obowiązujących na wspólnym rynku. Członkostwo w UE dla małych i średnich przedsiębiorstw oznacza dostęp do wszystkich środków wspierania rozwoju sektora MSP. Pozytywnym zjawiskiem będzie też wzmocnienie pozycji przedsiębiorstw polskich w stosunkach z krajami trzecimi, w których Polska musi być traktowana tak samo jak przedsiębiorstwa innych państw członkowskich<sup>12</sup>.

## 2. Wpływ nowego otoczenia na polskie MSP

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w szczególności małe i średnie przedsiębiorstwa będą narażone na takie zagrożenia, jak: zwiększona konkurencja, koszty wprowadzania nowych norm jakościowych, większy zakres regulacji prawnych itp. Nie wszystkim firmom sektora MSP uda się wykorzystać nowe możliwości. Zostaną te, które będą potrafiły odnaleźć swoje miejsce na Jednolitym Rynku Europejskim i stworzyć efektywną strategię przetrwania i rozwoju w nowym otoczeniu. Akcesja z jednej strony spowoduje zaostrenie konkurencji, co może budzić obawy polskich przedsiębiorców. Z drugiej jednak strony integracja z UE otwiera przed sektorem MSP i polską gospodarką nowe możliwości rozwoju<sup>13</sup>.

Wzorumując się na analizie otoczenia można wyodrębnić trzy podstawowe źródła bodźców oddziałujących na małe i średnie firmy. Są to bodźce wynikające ze zmiany makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz mikrootoczenia firmy zmuszające ją do wprowadzenia szeregu zmian<sup>14</sup>.

W sferze **makrootoczenia** może być to wzmożone oddziaływanie wszelkich zmian w poziomach wskaźników makroekonomicznych w innych krajach z powodu silniejszych współzależności między państwami członkowskimi. Najczęściej podkreślane zmiany w sferze makroekonomicznej dotyczą czterech obszarów:

1. **Wzrost gospodarczy.** Szacuje się, że członkostwo państw kandydujących w UE, w tym Polski, przyspieszy tempo wzrostu gospodarczego – ma to być dodatkowe 1,3% - 2,1% wzrostu PKB rocznie<sup>15</sup>. Przewiduje się również, że wzrost ten będzie miał charakter długofalowy i bardziej stabilny.

<sup>12</sup> J. Maziarski, M. Maszek, Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej w Integracja z Unią Europejską. Poradnik dla przedsiębiorców, <http://www.kigeit.pl/programy/mg/>

<sup>13</sup> J. Maziarski, M. Maszek, Małe i średnie przedsiębiorstwa..., op. cit.

<sup>14</sup> M. Romanowska, Zarządzanie strategiczne firmą, Warszawa 1995, s. 11

<sup>15</sup> Informator Izby Gospodarczej w Szczecinie: Zachodniopomorski przedsiębiorca w Unii Europejskiej, [http://www.izbagospodarcza.szczecin.pl/poradnik/p\\_04.htm](http://www.izbagospodarcza.szczecin.pl/poradnik/p_04.htm)

2. **Import/Export.** Swobodny przepływ towarów, usług i osób wiąże się z likwidacją barier administracyjnych, technicznych, fiskalnych i celnych, z ograniczeniem ryzyka kursowego. Zniesienie ceł i pozostałych barier handlowych (takich jak skomplikowane kontrole graniczne, niezgodne standardy bezpieczeństwa i normy techniczne, czy utrudniony przepływ usług) to istotny czynnik sprzyjający zwiększeniu wymiany handlowej. Większa wymiana handlowa oznacza z jednej strony większy eksport, z drugiej zaś – większy import, a zatem nie tylko ułatwienie działalności dla Polskich firm, ale i większą konkurencję na rynku. Przystąpienie Polski do UE pod wieloma względami poprawi jednak pozycję polskich przedsiębiorstw na unijnym rynku, ponieważ polskie towary będą spełniać normy unijne, a także nie będą podlegały unijnym restrykcjom ochronnym (np. postępowaniom antydumpingowym)<sup>16</sup>.
3. **Struktura gospodarki.** Po przystąpieniu Polski do UE można spodziewać się wzrostu produktywności polskiej gospodarki dzięki przesunięciu czynników produkcji z mniej do bardziej efektywnych sektorów gospodarki. Powinna wzrosnąć wydajność pracy, która jest wciąż znacznie niższa w Polsce niż w UE, czemu sprzyjać będzie możliwość pracowania w bardziej wydajnym otoczeniu technologicznym (dzięki napływowi kapitału). W rezultacie akcesja Polski do UE oznaczać będzie zmiany w strukturze polskiej gospodarki (wzrost roli usługi, uzdrawianie sektora produkcyjnego i rolnictwa, z jednoczesnym dopasowywaniem wielkości tych sektorów do rzeczywistych długookresowych potrzeb rynku). Surowce i dobra przetworzone w niewielkim stopniu będą coraz szybciej traciły na znaczeniu. Zwiększy się natomiast udział dóbr wysoko przetworzonych<sup>17</sup>.
4. **Inwestycje.** Swobodny przepływ kapitału, a także potencjalne przystąpienie Polski do Unii Walutowej wiąże się ze wzrostem wartości inwestycji krajowych i zagranicznych. Przyjęcie przez Polskę unijnego prawodawstwa powinno przyczynić się do większej stabilności politycznej i prawnej, a to z kolei wpłynie na wzrost zaufania zagranicznych i krajowych inwestorów do Polski. Większy napływ inwestycji zwiększy produktywność, nakłady na rozwój badań nad nowymi produktami i technologiami, przyczyni się do wprowadzenia nowych metod zarządzania oraz zapewnienia zbytu towarom na poszerzonym, wspólnym rynku. Zmiana postrzegania Polski jako kraju europejskiego o mniejszym ryzyku inwestycyjnym i podwyższonej wiarygodności kredytowej może również umożliwić polskim przedsiębiorstwom zaciąganie tańszych pożyczek rozwojowych na międzynarodowych rynkach kapitałowych. Inwestycje skierowane na rozbudowę infra- i suprastruktury transportowej w Polsce (w tym rozbudowę infrastruktury drogowej oraz unowocześnienie kolei), a także poprawę stanu środowiska, aktywną walkę z bezrobociem oraz podniesienie jakości kształcenia pozwolą na unowocześnienie i zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki.

Ponadto wszelkie zmiany inflacji, bezrobocia, konsumpcji czy też inwestycji mogą przekładać się na realne straty lub zyski wielu małych i średnich firm w Polsce. Z drugiej strony dla firm z sektora MSP problemem mogą stać się nowe zbiurokratyzowane procedury i zawiłości prawne wynikające z konieczności harmonizacji przepisów.

Zmiany **otoczenia konkurencyjnego** to – zgodnie z modelem M.E. Portera – zmiany w pięciu kluczowych obszarach<sup>18</sup>:

---

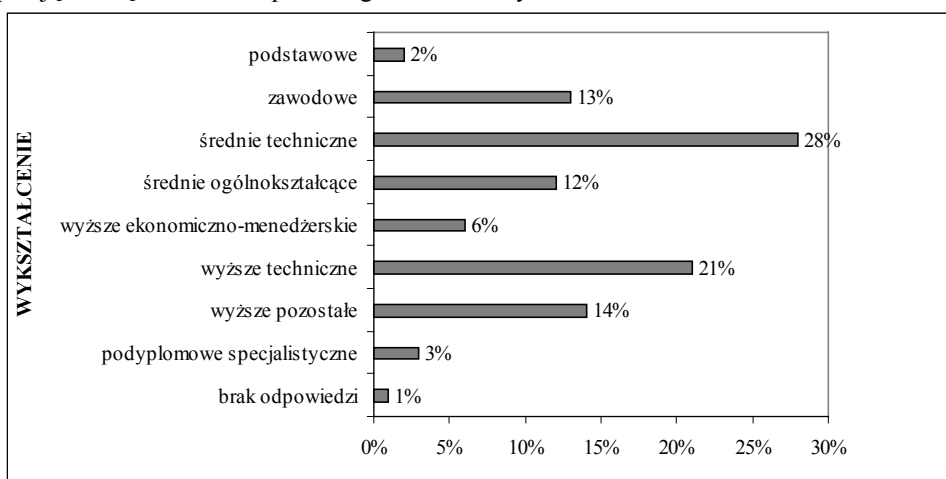
<sup>16</sup> J. Maziarski, M. Maszek, Małe i średnie przedsiębiorstwa..., op. cit.

<sup>17</sup> Informator Izby Gospodarczej w Szczecinie, op.cit.

<sup>18</sup> M. Romanowska: Zarządzanie... op. cit, s. 16.

- relacji z dostawcami;
- relacji z nabywcami;
- walki konkurencyjnej wewnątrz sektora;
- groźby pojawienia się nowych produktów;
- groźby pojawienia się substytutów.

Przystąpienie do UE będzie oznaczało dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw wzrost liczby potencjalnych dostawców, odbiorców i konkurentów. Aby dorównać konkurencji małe i średnie firmy już teraz powinny rozpocząć wprowadzanie nowych technologii, usprawnień technicznych, w tym wprowadzania nowych standardów jakości. Wszelkie inwestycje powinny mieć na celu podnoszenie konkurencyjności firm. Jeżeli polskie małe i średnie firmy nie podołają tym zadaniom i nie będą potrafiły odnaleźć się w warunkach zwiększonej konkurencji, grozi im utrata dostawców lub przejęcie części klientów przez zagraniczne firmy.



Rysunek. 1. Wykształcenie właściciela lub zarządzającego małą firmą

Źródło: Sytuacja małych przedsiębiorstw - badania małych firm przeprowadzone przez GfK Polonia w 2001 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.parp.gov.pl/gfk.php>.

W sferze **mikroekonomicznej** wyzwaniem i koniecznością dla polskich MSP będzie wprowadzenie usprawnień w zakresie zarządzania finansami i marketingu. Właściciele małych i średnich firm najczęściej nie mają przygotowania z dziedziny finansów, zarządzania, czy też ekonomii (rysunek 1.). Nie posiadając odpowiedniej wiedzy ekonomicznej, często nie zdają sobie sprawy ze znaczenia podejmowania takich działań w walce konkurencyjnej.

Obniżenie konkurencyjności firmy sektora MSP może wynikać z niskiego poziomu inwestycji. Małe i średnie przedsiębiorcy wybierają najprostsze rozwiązania, czyli reinwestują osiągnięte zyski, ewentualnie dopełniają ten kapitał środkami uzyskanymi ze źródeł bankowych. Często jednak nie posiadają zdolności kredytowej. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw ważna jest też specyficzna mentalność kredytowa właścicieli. Pewna niechęć wobec kredytu wynika z jego wad. Pociąga on za sobą koszty (odsetki, prowizje, opłaty) i ryzyko, kreuje zależność wobec osób trzecich (np. wobec banku), wymaga udostępnienia wglądu w sprawozdanie finansowe i plany firmy, stwarza potrzebę zwrotu kapitału w określonym terminie (co wymaga wprowadzenia

odpowiedniej polityki finansowej w firmie) itp.

Szczególnie odczuwalnym ograniczeniem dla małych i średnich firm, jakie pojawi się po wstąpieniu Polski do UE, będzie wzrost kosztów. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w konieczności<sup>19</sup>:

- wprowadzenia nowych norm w zakresie prawa (w tym zatrudnienia, warunków pracy, ochrony socjalnej, szkolenia zawodowego, przepisów BHP).
- dostarczania świadectw pochodzenia i jakości towarów. Duże obawy wiąże się z kosztami certyfikacji i dostosowania towarów polskich do norm unijnych. Przykładowo: po wejściu do Unii firmy działające w branży żywnościowej będą musiały posiadać certyfikat systemu analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontroli (HACCP), wdrożenie tego systemu będzie kosztowało przedsiębiorcę ok. 1 mln zł. Programy PHARE i SAPARD dają możliwość odzyskania od 30 do 60 % poniesionych kosztów. Podobnie refundacja kosztów związanych z wdrożeniem norm ISO będzie wynosić do 60 proc. wszystkich kosztów.
- wprowadzania nowych wymogów dotyczących rachunkowości, sprawozdawczości i prawa podatkowego (a w przyszłości z wprowadzenia euro).
- zastosowania bardziej rygorystycznych norm dotyczących ochrony środowiska. Małe i średnie firmy będą musiały ponieść znaczne koszty dostosowania się do standardów unijnych dotyczących ochrony środowiska. Dotyczy to zwłaszcza firm wytwarzających odpady, które można odzyskać tylko ponosząc ogromne nakłady pieniężne. Mimo już postępującej harmonizacji polskich przepisów ochrony środowiska z unijnymi wciąż jeszcze wiele firm produkuje opakowania nie spełniające norm ekologicznych.

Po akcesji Polski do Unii Europejskiej polskie małe i średnie przedsiębiorstwa będą stopniowo zyskiwać te same przywileje co przedsiębiorstwa w UE. Jednakże, z drugiej strony, będą podlegały tym samym ograniczeniom co firmy unijne i będą musiały stosować się do tych samych przepisów prawa.

### **3. Propozycje strategii dla polskich MSP w obliczu wejścia na Jednolity Rynek Europejski**

Polscy przedsiębiorcy, aby móc sprostać zaostrzonej konkurencji oraz móc w pełni wykorzystać szansę, jaką daje im przystąpienie Polski do UE, powinni świadomie kształtować elementy swej oferty, uwzględniając w niej nie tylko konkurencyjne ceny, ale również jakość produktów, więzi z odbiorcami itp. W celu wykorzystania swojej szansy na rynku europejskim małe i średnie firmy powinny opracować strategie pozwalające nie tylko na przetrwanie firmy, ale i na jej zrównoważony rozwój. Poniżej przedstawiono propozycje strategii dla małych i średnich firm<sup>20</sup>:

1. **Strategia wykorzystania korzyści skali.** Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wprowadzić taką strategię poprzez inwestycje rozwojowe lub też konsolidację firm (w ramach, które dopuszcza ustawodawstwo antymonopolowe). Działania powinny zmierzać do obniżki kosztów jednostkowych oraz zwiększenia udziałów w rynku. Przedsiębiorstwa dzięki łączeniu się mogą osiągnąć korzyści skali, zmniejszyć ryzyko inwestycyjne, uzyskać dostęp do technologii bez konieczności wykupu licencji (poprzez przenoszenie praw do licencji między łączącymi się firmami),

<sup>19</sup> Serwis informacyjny EuroPAP, <http://euro.pap.net.pl/cgi-bin/europap.pl?ID=47576>.

<sup>20</sup> M. Gorynia, Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do UE. Implikacje dla strategii firm i polityki gospodarczej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 259.

a także łatwiej pokonywać bariery wejścia na rynek. Należy jednak pamiętać, że w przypadku, gdy firma postanowi sama działać na rynku, istotną barierą mogą stanowić nakłady inwestycyjne.

2. **Strategia dywersyfikacji.** Dywersyfikacja może dotyczyć struktury asortymentu lub też wchodzenia na nowe rynki<sup>21</sup>. Strategia ta nie jest popularna wśród firm sektora MSP, wymaga bowiem wysokich nakładów na szkolenia pracowników, zakup nowych technologii itp. Główne korzyści płynące z przyjęcia tej strategii to np. ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności poprzez jego rozproszenie, możliwość osiągnięcia efektu synergicznego (poprzez stymulowanie popytu) w przypadku, gdy firmie zdecyduje się działać w powiązanych ze sobą branżach.
3. **Strategia focus.** Polega ona na skupieniu, czyli koncentracji działalności firmy w obszarze wybranego segmentu rynku.
4. **Strategia wykorzystania niszy rynkowej.** Kolejną, podobną z założenia (jednak bardziej zawężającą obszar działania), strategią może być szukanie w rynku niszy. W ten sposób firma dąży do osiągnięcia pozycji quasi-monopolistycznej. Jest to wyzwanie dla przedsiębiorstw, które muszą jednocześnie szukać atrybutów wyróżniających ich produkt oraz wdrażać normy i standardy unijne unifikujące produkty wszystkich firm danej branży.

Powszechnie uważa się, że najbardziej skuteczne w przypadku firm sektora MSP są strategia focus oraz strategia wykorzystania niszy rynkowej. Wybór odpowiedniej strategii powinien zależeć głównie od branży w jakiej działa firma - przy identyfikacji docelowego segmentu rynku należy przede wszystkim dokonać analizy:

- rozmiaru segmentu (tj., czy jest on wystarczająco duży, by zapewnić rentowność firmy),
- perspektyw rozwoju segmentu,
- stopnia nasilenia konkurencji na rynku.

Ponadto małe i średnie przedsiębiorstwa mogą stać się konkurencyjne stosując odpowiednie taktyki w zakresie: jakości produktu, kreowania marki produktu lub wizerunku firmy, różnorodności asortymentu, zakresu i jakości usług posprzedażnych (takich jak dostawa towaru, okres gwarancji), promocji i wielu innych dziedzinach działalności firmy.

Z badań przeprowadzonych przez Krajową Izbę Gospodarczą wynika, że konkurencji na rynku wewnętrznym ze strony dużych firm europejskich obawia się prawie 60% przedsiębiorców<sup>22</sup>. Przedsiębiorcy za jeden z najważniejszych problemów uważają brak spójnej polityki gospodarczej wobec polskich przedsiębiorców, a także wysokie obciążenia podatkowe, często zmieniające się przepisy prawa oraz nadmierną biurokrację. Jednakże 57% wszystkich polskich firm nie opracowało jeszcze strategii przygotowania się do nowego otoczenia po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Dotyczy to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstw. Przystąpienie do Unii Europejskiej oznacza zarówno nowe perspektywy rozwoju, jak też zagrożenia. To, czy szanse związane z integracją europejską zostaną wykorzystane, zależy w dużej mierze od samych przedsiębiorców oraz odpowiedniej polityki, w tym działalności informacyjnej. Brak przemyślanego planu działania może nieść ze sobą ryzyko niepowodzenia. Zapobiec temu może odpowiednio zbudowana strategia i wiedza o tym, jak korzystać z unijnego wsparcia.

<sup>21</sup> M. Romanowska: Zarządzanie... op. cit., s. 48-60.

<sup>22</sup> Serwis informacyjny EuroPAP, <http://euro.pap.net.pl/cgi-bin/europap.pl?ID=47576>.