

Stefan Lachiewicz, Marek Matejun

Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

1.1. Ilościowe i jakościowe kryteria wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorstw

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią najliczniejszą zbiorowość uczestników instytucjonalnych współczesnej gospodarki rynkowej. W Polsce do wzrostu ich liczebności oraz znaczenia społeczno-gospodarczego przyczyniły się przemiany gospodarcze i systemowe lat 90. XX wieku, prowadzące do liberalizacji działalności gospodarczej i odrodzenia prywatnej własności. Należy jednak podkreślić, iż rozwój najmniejszych podmiotów gospodarczych w naszym kraju ma znacznie dłuższą tradycję, na którą składa się przede wszystkim funkcjonowanie firm drobnej wytwórczości i rzemiosła, a także znaczący udział prywatnej własności w sektorze rolnym¹. Było to charakterystyczne dla pierwszego etapu rozwoju małych i średnich firm w Polsce po II wojnie światowej, który wiązał się z funkcjonowaniem w warunkach gospodarki centralnie planowanej (lata 1945 – 1989). Szczegółne warunki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw były wówczas związane z ograniczeniami zaopatrzeniowymi, limitami zatrudnienia oraz brakiem akceptacji władz gospodarczych i politycznych.

Po 1980 roku nastąpiła jednak pewna liberalizacja przepisów gospodarczych, która wiązała się z działaniami zapewniającymi ograniczoną

¹ T. Łuczka, Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Łuczka T. (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 27.

możliwość powstawania firm prywatnych. Była ona charakterystyczna dla **przedtransformacyjnej fazy rozwoju MSP**² (lata 1980 – 1988), po której nastąpiły znaczące przemiany polityczne i gospodarcze w Polsce, związane z odejściem od gospodarki centralnie planowanej na rzecz gospodarki rynkowej. Transformacja ta była najbardziej widoczna w latach 1989-1993. W tym czasie miała miejsce **faza tzw. „eksplozji przedsiębiorczości”** (lata 1989-1993), która wiązała się z gwałtownymi zmianami strukturalnymi w polskiej gospodarce, prywatyzacją przedsiębiorstw sektora państwowego, likwidacją wielu nieefektywnych podmiotów gospodarczych, jak również ze wzrostem bezrobocia i poziomu inflacji. Przemiany polityczno-systemowe oraz korzystne regulacje prawne sprawiły, że wiele przedsiębiorczych osób podjęło decyzję o utworzeniu małych przedsiębiorstw. Trend ten był na tyle silny, że w analizowanym okresie nastąpił czterokrotny wzrost liczebności małych i średnich przedsiębiorstw – z poziomu ok. 570 tysięcy (w 1988) do 2,1 miliona w 1993 roku.

Po okresie tych gwałtownych przemian nastąpiły korzystne zmiany gospodarcze, charakteryzujące się wzrostem produkcji przemysłowej i PKB, a także spadkiem inflacji i poziomu bezrobocia. Jednocześnie następuje pewne nasycenie rynku małymi i średnimi przedsiębiorstwami, prowadzące do pewnej **stabilizacji ilościowej i wzrostu rangi sektora MSP** (lata 1994-1997). W późniejszym okresie wystąpiły poważniejsze problemy, utrudnienia, a nawet zjawiska kryzysowe w polskiej gospodarce, które były charakterystyczne dla fazy **spowolnionego rozwoju i przygotowań do integracji europejskiej** (lata 1998 – 2003).

W konsekwencji tych procesów, od 2004 roku firmy sektora MSP funkcjonują w warunkach integracji gospodarczej ze strukturami Unii Europejskiej, a także postępujących procesów globalizacji oraz zwiększonej dynamiki wymiany handlowej. Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią w gospodarce rynkowej znaczące funkcje społeczne i gospodarcze. W efekcie zajmują one kluczowe miejsce w polityce społeczno-ekonomicznej wielu państw, a ich rozwój uznawany jest za jedną z miar wzrostu gospodarczego oraz przejaw zdrowej konkurencji rynkowej³.

Jednym z podstawowych wyzwań teorii i praktyki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami staje się próba **zdefiniowania i wyodrębnienia tej kategorii podmiotów**. Charakteryzują się one bowiem pewną specyfiką w porównaniu z innymi, w tym, przede wszystkim, z dużymi podmiotami gospodarczymi. W literaturze oraz przepisach prawnych można odnaleźć wiele

² szerzej na temat etapów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce zob.: S. Lachiewicz, Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 49-54.

³ B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004, s. 5.

definicji przedsiębiorstw działających w mniejszej skali. Wskazuje to na subiektywne pojmowanie kategorii „małego” lub „średniego” przedsiębiorstwa, które są pojęciami umownymi, uzależnionymi dodatkowo na przykład od stopnia rozwoju gospodarczego, uprzemysłowienia, czy branży przemysłu⁴. Klasyfikacje firm sektora MSP oparte są głównie na dwóch grupach wyznaczników:

- na kryteriach jakościowych, które nie są mierzalne, jednak mają charakter pierwotny wskazując na określoną specyfikę strukturalną oraz zasady funkcjonowania małych i średnich firm.
- na kryteriach ilościowych, mierzalnych za pomocą pewnych parametrów, wyrażających rozmiary organizacji w kontekście nakładów na działalność lub efektów prowadzonej działalności. Ułatwiają one przyporządkowanie firm do określonej klasy wielkości.

W praktyce kryteria te mogą być wykorzystywane zarówno w formie czystej, poprzez używanie wyłącznie kryteriów ilościowych lub jakościowych, lub mieszanej, zależnie od celu dokonywanego podziału i metod grupowania przedsiębiorstw⁵. Kryteria ilościowe stanowią podstawę definicji formalnych, stosowanych w przepisach prawa, regulaminach i dokumentach wewnętrznych służących do realizacji określonych działań na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Kryteria jakościowe są z kolei związane głównie z naukowym poszukiwaniem specyfiki firm sektora MSP.

Kryteria jakościowe wiążą się z z określonymi właściwościami małych i średnich przedsiębiorstw i obejmują m.in.:⁶

- dominację osoby i osobowości przedsiębiorcy w małym systemie organizacyjnym. Przedsiębiorca-właściciel jest zwykle założycielem oraz bezpośrednim kierownikiem małego przedsiębiorstwa. Pozycja ta jest wynikiem samodzielności prawnej i ekonomicznej właściciela i wiąże się z łączeniem funkcji właścicielskich i menedżerskich w małej firmie w osobie przedsiębiorcy,

⁴ M.W. Grudzewski, I. Hejduk, Czynniki ryzyka w rozwoju małych i średnich firm w Polsce, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8/1995, s. 10.

⁵ B. Piasecki, Przedsiębiorczość i mała firma, teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 86.

⁶ zob. szerzej: B. Piasecki, Mała firma w teoriach ekonomicznych, [w:] Piasecki B. (red.), Ekonomika i zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 69-70; T. Łuczka, Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001, s. 15-20; S. Lachiewicz, L. Załączny, Małe firmy w gospodarce rynkowej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 9-12; K. Safin, Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe, [w:] Safin K. (red.), Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 37-42;

- samodzielność prawną i ekonomiczną, która skupiona jest w rękach właściciela (ewentualnie niewielkiej liczby właścicieli) oraz jego rodziny. Samodzielność ta wyraża się poprzez możliwość realizacji przez przedsiębiorcę własnych pomysłów oraz realizacji funkcji kierowniczych, które są wykonywane na własne ryzyko⁷. Stan ten może być utrzymywany tak długo, jak długo rozmiary przedsiębiorstwa oraz otoczenie umożliwiają skuteczne rozwiązywanie problemów wewnętrznych oraz nawiązywanie interakcji rynkowych (współpracy/rywalizacji/walki konkurencyjnej),
- specyficzny typ gospodarki finansowej, której podstawę w fazie założycielskiej stanowią zwykle oszczędności przedsiębiorcy-właściciela oraz jego rodziny, a także ewentualne pożyczki od rodziny lub znajomych. W dalszych etapach rozwoju małych firm zauważa się dążenie do finansowania ze środków kapitału własnego, głównie z zysku zatrzymanego. Wiąże się to również z niechęcią do finansowania kapitałem obcym (postawę tę określa się mianem zjawiska mentalności kredytowej właścicieli MSP⁸), co może w znaczący sposób utrudniać procesy wzrostowe najmniejszych podmiotów gospodarczych⁹. Obawy te wynikają głównie z uzależnieniem od dawców kapitału obcego, co może prowadzić do ograniczenia lub utraty samodzielności działania. Istotną cechą tej sfery w małych firmach jest również niewielki zakres lub wręcz brak możliwości pozyskania źródeł finansowania na rynkach kapitałowych,
- uproszczoną i często nisko sformalizowaną strukturę organizacyjną o podwyższonej elastyczności działania, w której dominują więzi liniowe. Cechą szczególną jest tu występowanie jednego centrum decyzyjnego, krótka droga przekazu informacji, dominacja szybkiej i bezpośredniej komunikacji oraz ograniczony poziom delegowania uprawnień i odpowiedzialności,
- wysoką elastyczność działania i możliwość szybkiej reakcji na zmiany otoczenia, co umożliwi skuteczne konkurowanie na rynku nawet z silniejszymi (zasobowo i pozycyjnie) podmiotami. Ważną cechą staje się tu również możliwość świadczenia usług i prowadzenia produkcji zgodnie z indywidualnymi potrzebami klientów,
- specyficzny system doboru i motywowania personelu, oparty głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych. Ważnymi instrumentami

⁷ T. Łuczka, Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997, s. 9-10.

⁸ zob. szerzej: T. Łuczka, Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001, s. 16-17.

⁹ J.E. Wasilczuk, Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 28.

motywowania są tu nie tylko świadczenia pieniężne, ale również odpowiednia atmosfera pracy – elastyczna, oparta na kontaktach nieformalnych, bezpośrednich, silnej integracji z firmą, rozwiniętej kooperacji między pracownikami oraz na dużej samodzielności działania personelu¹⁰. Ważnym wyróżnikiem tej sfery staje się także brak możliwości korzystania z bezpośredniego wsparcia specjalistów, których MSP z reguły nie zatrudniają¹¹,

- trudności w dostępie do efektów skali produkcji (na których z kolei opiera się specyfika dużych przedsiębiorstw). Wynikiem tego jest wyższy koszt jednostkowy wytworzenia produktu, przekładający się następnie na ograniczony zysk małej i średniej firmy. Mniejsza masa wypracowanego zysku ogranicza z kolei możliwości powiększania kapitału własnego, wyznacza niższą wiarygodność kredytową i zawęża granice dostępu MSP do kredytu bankowego i innych form finansowania obcego w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami¹²,
- względnie mały udział w rynku oparty głównie na działalności na rynku lokalnym lub regionalnym i będący często świadomym wyborem właściciela-menedżera. Działalność małych lub średnich firm jest przy tym często związana z jednym produktem lub jest mało zdywersyfikowana,
- sieć osobistych kontaktów z kontrahentami oraz względną otwartość na otoczenia (porowatość organizacji). Małe firmy wchodzą często z bliskie kontakty z wąskim kręgiem dostawców i odbiorców eliminując anonimowość i wytwarzając korzystne relacje współdziałania,

Do najczęściej wykorzystywanych **kryteriów ilościowych** zalicza się z kolei:

- liczbę zatrudnionych osób, w przeliczeniu na pełne etaty,
- wielkości finansowe: poziom obrotów/przychodów/wyniku finansowego firmy, wartość aktywów/pasywów, wartość środków trwałych, udział kapitału obcego w przedsięwzięciu,
- wartości rynkowe: udział w rynku sprzedaży, liczbę odbiorców, wielkość lub wartość produkcji albo świadczenia usług, zasięg działania rynkowego.

Mimo pozornej łatwości wykorzystania kryteriów ilościowych do identyfikacji małego lub średniego przedsiębiorstwa ich zastosowanie wywołuje

¹⁰ H. Bieniok (red.), Zarządzanie małą firmą, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1995, s. 87-88.

¹¹ I. Janiuk, Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Difin, Warszawa 2004, s. 15.

¹² zob. szerzej: T. Łuczka, Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001, s. 40-45.

szereg problemów metodologicznych. Do ważniejszych dylematów można tu zaliczyć¹³:

- dobór kryteriów – ich liczby, struktury i konfiguracji, a także poziomu progów i granic krytycznych, których przekroczenie powoduje zmianę kwalifikacji firmy do innej klasy wielkości,
- dobór mierników w przypadku poziomu zatrudnienia. Dotyczy on między innymi wyboru pomiędzy etatami lub poszczególnymi osobami, uwzględniania wyłącznie pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub wszystkich – nawet dorywczo pracujących, uwzględnienie – bądź nie – pracujących członków rodziny właściciela i szereg innych kwestii,
- w obszarze wielkości finansowych: metody wyceny, zmienności cen aktywów, czy zasady liczenia amortyzacji majątku trwałego,
- w sferze kryteriów rynkowych: istotne oddziaływanie wielu krótkookresowych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, związanych np. z sezonowością, cyklami koniunkturalnymi czy polityką gospodarczą albo fiskalną.

Wszystkie wymienione właściwości (zarówno jakościowe, jak również ilościowe) w istotny sposób determinują funkcjonowanie i rozwój najmniejszych podmiotów gospodarczych. Obecnie na terenie Unii Europejskiej wiodącą rolę w procesie wyodrębnienia kategorii MSP pełni **jednolita formalna definicja małych i średnich przedsiębiorstw** określona w zaleceniach¹⁴, a następnie w rozporządzeniu¹⁵ Komisji Europejskiej. Zgodnie z nią wyodrębnia się mikro, małe i średnie podmioty według kryteriów: wielkości zatrudnienia, wysokości obrotów oraz wielkości aktywów z uwzględnieniem niezależności od innych organizacji. Szczegóły definicji przedstawiono w tabeli nr 1.1.

Definicja ta weszła w życie 1 stycznia 2005 roku i jest obecnie obowiązkowa dla krajowych oraz wspólnotowych programów pomocowych dla MSP. Jej odzwierciedleniem w polskim systemie prawnym jest definicja mikro, małego i średniego przedsiębiorcy zawarta w artykułach 104, 105 i 106 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej¹⁶. Należy podkreślić, iż obok kategorii mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w Unii Europejskiej wyróżnia się ponadto grupę osób samozatrudnionych, a więc prowadzących samodzielnie działalność gospodarczą, jednak nie zatrudniających pracowników¹⁷. Firmom taki poświęca się wiele uwagi,

¹³ P. Dominiak, Sektor MSP we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 27-29.

¹⁴ Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises, "Official Journal of the European Union", L 124, 20.5.2003, s. 36.

¹⁵ Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004r.

¹⁶ Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zmianami.

¹⁷ K. Wach, Nowe kryteria klasyfikacji małego i średniego przedsiębiorstwa w ustawodawstwie unijnym, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5/2004, s. 38.

zarówno w aspekcie badawczym, jak również poprzez realizację specjalnych programów wspierających.

Tabela 1.1. Europejskie kryteria wyodrębnienia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Kryterium	Mikro przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	0 – 9 pracowników	10 - 49 pracowników	50 – 249 pracowników
oraz			
Obrót roczny netto	nie przekraczają 2 mln Euro	nie przekraczają 10 mln Euro	nie przekraczają 50 mln Euro
lub			
Suma aktywów bilansu	nie przekracza 2 mln Euro	nie przekracza 10 mln Euro	nie przekracza 43 mln Euro
oraz			
Niezależność kapitałowa od innych podmiotów	Niezależność kapitałowa od innych podmiotów. W przypadku określonych powiązań kapitałowych należy uwzględnić je przy określaniu poziomu zatrudnienia i wielkości finansowych.		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004r.

Istotnym punktem powyższej charakterystyki staje się uwzględnienie niezależności kapitałowej MSP od innych podmiotów poprzez wyodrębnienie przedsiębiorstw niezależnych, partnerskich oraz związanych. Kategoryzacja ta opiera się na ilościowej ocenie powiązań kapitałowych i właścicielskich podmiotu¹⁸. **Przedsiębiorstwo niezależne** jest podmiotem samodzielnym kapitałowo, co oznacza, że posiada poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności, która z tych wielkości jest większa) w jednym lub kilku innych przedsiębiorstwach, a/lub inne firmy posiadają poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności, która z tych wielkości jest większa) w tym przedsiębiorstwie. W tym przypadku do określenia statusu wielkości przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę wyłącznie poziom zatrudnienia i wielkości finansowe z firmy niezależnej, bez uwzględnienia partnerów kapitałowych.

Celem tego wyodrębnienia jest wyeliminowanie z kategorii MSP podmiotów o niewielkich rozmiarach działalności, które występują jednak w

¹⁸ zob. szerzej: Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia, Komisja Europejska, Wspólnoty Europejskie, 2006, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf, s. 16-25.

złożonych relacjach kapitałowych. Wyjątkiem od tej reguły jest możliwość zakwalifikowania jako przedsiębiorstwo niezależnego podmiotu, nawet jeśli wartość progowa wynosząca 25% kapitału lub głosów została osiągnięta albo przekroczona przez takich inwestorów, jak:¹⁹

- publiczne korporacje inwestycyjne, spółki kapitałowe podwyższonego ryzyka, osoby fizyczne lub grupy osób prowadzące regularną działalność inwestycyjną podwyższonego ryzyka, które inwestują kapitał własny w firmy nie notowane na giełdzie (business angels), pod warunkiem że cała kwota inwestycji tych inwestorów business angels w to samo przedsiębiorstwo nie przekroczy 1 250 000 euro,
- uniwersytety lub niedochodowe ośrodki badawcze,
- inwestorzy instytucjonalni łącznie z regionalnymi funduszami rozwoju,
- samorządy lokalne z rocznym budżetem nieprzekraczającym 10 milionów euro oraz liczbą mieszkańców poniżej 5 000²⁰.

Przedsiębiorstwo partnerskie posiada od 25% do 50% kapitału lub głosów w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo posiada od 25% do 50% kapitału lub głosów w tym przedsiębiorstwie. Ten rodzaj związku oznacza więc sytuację przedsiębiorstwa, które ustanowiło poważne partnerstwa finansowe z innymi przedsiębiorstwami, ale żadne z przedsiębiorstw pozostających w tym związku nie sprawuje rzeczywistej, bezpośredniej lub pośredniej kontroli nad drugim. W tym przypadku aby wyznaczyć status wielkości przedsiębiorstwa do poziomu jego zatrudnienia oraz danych finansowych należy dodać procent liczby osób zatrudnionych i danych finansowych partnerów kapitałowych. Procent ten odzwierciedla posiadany proporcjonalny udział w kapitale lub w głosach (w zależności, który jest większy). Dwa lub więcej przedsiębiorstw **można uznać za związane**, jeżeli pozostają one ze sobą w następującym związku:

- przedsiębiorstwo posiada większość głosów przysługujących udziałowcom lub wspólnikom w innym przedsiębiorstwie,
- firma ma prawo wyznaczyć lub odwołać większość członków organu administracyjnego, zarządzającego lub nadzorczego innego przedsiębiorstwa,
- podmiot ma prawo wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo zgodnie z umową zawartą z tym przedsiębiorstwem lub postanowieniem w jego dokumencie założycielskim lub statucie,
- przedsiębiorstwo jest w stanie kontrolować samodzielnie, zgodnie z umową, większość głosów udziałowców lub członków w innym przedsiębiorstwie.

¹⁹ art. 3 ust. 2 Definicji małych i średnich przedsiębiorstw, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004r.

²⁰ Każdy z wymienionych inwestorów może posiadać nie więcej niż 50% udziałów w przedsiębiorstwie, pod warunkiem że inwestorzy ci nie są ze sobą związani kapitałowo.

Typowym przykładem podmiotu związanego jest spółka w pełni zależna. W tym przypadku w celu wyznaczenia statusu wielkości firmy należy do poziomu jego zatrudnienia oraz danych finansowych dodać 100% liczby osób zatrudnionych i danych finansowych związanych partnerów kapitałowych

Oprócz formalnej, jednolitej europejskiej definicji małych i średnich przedsiębiorstw pojęcie podmiotu gospodarczego funkcjonującego w mniejszym zakresie pojawia się również w przepisach prawa podatkowego, czy bilansowego. Przykładem może być tu definicja małego podatnika na gruncie ustawy o podatku od towarów i usług. Za małego uważa się podatnika VAT, u którego wartość sprzedaży wraz z kwotą podatku nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 1.200.000 EURO, a także prowadzącego przedsiębiorstwo maklerskie, zarządzającego funduszami powierniczymi, będącego agentem, zleceniobiorcą lub inną osobą świadczącą usługi o podobnym charakterze, z wyjątkiem komisu – jeżeli kwota prowizji lub innych postaci wynagrodzenia za wykonane usługi (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 45.000 EURO²¹. Mały podatnik może skorzystać z ułatwień w rozliczaniu podatku VAT i wybrać tzw. kasową metodę rozliczeń. W tym przypadku obowiązek podatkowy odraczany jest w czasie i powstaje dopiero, kiedy kontrahent dokona zapłaty za towar lub usługę, co pozwala zachować płynność finansową.

Również ustawa o rachunkowości przewiduje możliwość sporządzania sprawozdań finansowych w uproszczonej formie przez mniejsze jednostki, wyodrębnione poprzez spełnienie dwóch z trzech kryteriów ilościowych, dotyczących zatrudnienia, sumy aktywów bilansu oraz przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów oraz operacji finansowych²².

Obok sformalizowanych klasyfikacji wprowadzanych w ramach regulacji prawnych wielu autorów i badaczy stosuje własne systematyki firm sektora MSP **dostosowane do celu, zakresu i specyfiki badań**. Przykładem może być klasyfikacja zaproponowana przez L. Berlińskiego wyróżniająca podmioty bardzo małe, przeciętne i ponad przeciętne²³, czy systematyka badanych przez R. Kozłowskiego operatorów telefonii stacjonarnej, w której dokonano podziału na firmy bardzo małe, małe, średnie i duże uwzględniając kryterium zatrudnienia²⁴.

²¹ art. 2 pkt. 25 ustawy z dnia 11 marca 2004r. o podatku od towarów i usług, Dz. U. 2004, Nr 54, poz. 535.

²² art. 50 ust. 2 ustawy z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591.

²³ L. Berliński, Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 12.

²⁴ R. Kozłowski, Przeobrażenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 80.

Również duże podmioty rynkowe stosują często swoje własne kryteria wyodrębnienia firm sektora MSP w celu przedstawienia oferty skierowanej do konkretnej grupy docelowej. Działania takie są z jednej strony rezultatem dostrzegania przez duże firmy pewnych specyficznych potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw, z drugiej stanowią wyraz zainteresowania potencjałem finansowym mniejszych podmiotów gospodarczych²⁵.

1.2. Znaczenie sektora MSP dla rozwoju społeczno-gospodarczego Polski i Unii Europejskiej

Małe i średnie przedsiębiorstw dominują ilościowo w zdecydowanej większości rozwiniętych i rozwijających się gospodarek światowych. **Na terenie Unii Europejskiej** działa około 20 milionów przedsiębiorstw, z czego 99,8% stanowią firmy sektora MSP. W tej zbiorowości zdecydowanie przeważają mikroprzedsiębiorstwa, które w liczbie ok. 18 milionów stanowią 91,8% podmiotów. Firmy małe stanowią odpowiednio 6,9%, a średnie – 1,1% przedsiębiorstw działających na terenie zjednoczonej Europy. Zdecydowana przewaga ilościowa MSP nie odpowiada jednak w pełni ich roli społeczno-gospodarczej. Zatrudniają one bowiem 67% ogółu pracowników i biorą udział w wytworzeniu ok. 57% PKB²⁶.

Analiza zbiorowości **przedsiębiorstw w Polsce**²⁷ przeprowadzona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego wskazuje, iż na koniec 2011 roku zarejestrowanych było 3.869.897 podmiotów, przy czym zdecydowaną większość (3.674.970 organizacji – 95%) stanowią podmioty mikro wielkości²⁸. Na dzień 31.12.2011 zarejestrowanych było ponadto:

- 160.851 podmiotów małych (ok. 4% wszystkich podmiotów) oraz
- 29.340 podmiotów średniej wielkości (ok. 0,8% wszystkich zarejestrowanych podmiotów).

²⁵ M. Matejun, Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych, [w:] Lachiewicz S., Staniec I. (red.), Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej, Politechnika Łódzka, Łódź 2007, s. 89.

²⁶ Schmiemann M., Enterprises by Size Class - Overview of SMEs in the EU, Eurostat Statistics in Focus, nr 31/2008, European Communities 2008.

²⁷ zob. szerzej: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2011 r., Główny Urząd Statystyczny, Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów, Warszawa 2012.

²⁸ w analizach jedynym kryterium wyodrębnienia podmiotu według wielkości był poziom zatrudnienia odpowiadający kryteriom europejskim – 9, 49 oraz 249 osób. Nie uwzględniano zatem ani formy własności, ani poziomu przychodów czy poziomu wielkości bilansowych. Do liczby tej zaliczane są zarówno firmy sektora prywatnego, jak również organizacje sektora publicznego.

Mimo tak wysokiego poziomu zarejestrowanych podmiotów nie wszystkich z nich mogą być zaliczone do sektora MSP w rozumieniu definicji obowiązującej w Unii Europejskiej. Wiele z nich nie prowadzi ponadto faktycznie działalności gospodarczej, np. z powodu zawieszenia lub likwidacji i braku zgłoszenia tego faktu do GUS. **Liczba przedsiębiorstw aktywnych** jest szacowana na znacznie niższym poziomie, wynoszącym ok. 40-45% wszystkich zarejestrowanych podmiotów. Według danych za rok 2009 w Polsce aktywnych było 1,67 mln podmiotów, z czego 1,6 mln (96%) stanowiły firmy mikro, 50 tysięcy – firmy małe, a 16 tysięcy – firmy średniej wielkości. Sektor MSP stanowił w sumie 99,8% wszystkich podmiotów. Analizy przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pozwalają na sformułowanie pewnych wniosków dotyczących stanu i struktury sektora MSP w Polsce oraz w Unii Europejskiej²⁹:

1. Poziom przedsiębiorczości, mierzony liczbą firm na tysiąc mieszkańców w Polsce, znajduje się na poziomie nieco poniżej średniej UE (w Polsce 40 wobec 42 w UE). Najbardziej przedsiębiorczym narodem zjednoczonej Europy według tego miernika jest Portugalia (80), Grecja (74) i Włochy (65). Najniższy poziom wskaźnika charakteryzuje Słowację (11,5) oraz Rumunię (10).
2. Sektor MSP w Polsce w większym stopniu niż w UE jest zdominowany przez mikrofirmy, których udział w całkowitej liczbie przedsiębiorstw (96%) przewyższa średnią europejską (91,8%). Odsetek małych firm w liczbie MSP w Polsce (2,8%) jest o ponad połowę mniejszy od średniej dla Unii Europejskiej (6,9%). Jednocześnie trendy średnioterminowe wskazują, iż struktura firm w Polsce zmierza w kierunku podobnej do UE – spada udział mikro firm, a wzrasta udział pozostałych grup przedsiębiorstw.
3. Wkład małych i średnich przedsiębiorstw w tworzenie PKB wynosi około 48%, zaś liczba pracujących w tym sektorze stanowi ok. 65% ogółu pracujących. W grupie MSP szczególną rolę odgrywają mikroprzedsiębiorstwa. Stanowią one większość przedsiębiorstw (96%), dają pracę ponad jednej trzeciej pracujących w firmach (37,5%), generują jedną czwartą obrotów (26,9%) i wartości dodanej brutto (21,6%) oraz jedną siódmą inwestycji (14,2%).
4. Poziom rozwoju MSP w Polsce odbiega jednak od średniej dla całej Unii Europejskiej. Jest to związane z relatywnie niższym poziomem liczby pracujących (oraz zatrudnienia), w szczególności w mikro i małych firmach, produktywności – wyrażonej wartością dodaną brutto, a także skali działalności, mierzonej poziomem średnich obrotów czy obecnością na rynkach zagranicznych. Pomimo dynamicznej poprawy na przestrzeni

²⁹ zob. szerzej: Brussa A., Tarnawa A. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

ostatnich lat nadal niezadowolająca jest skala działań na rzecz rozwoju – poziom inwestycji oraz zainteresowanie innowacjami i B+R. Polskie firmy rozwijają się jednak szybciej niż przeciętnie przedsiębiorstwa, wyraźnie szybciej niż ich partnerzy z Europy Zachodniej, a niekiedy szybciej niż inne państwa naszego regionu.

5. W 2010 r. 15.719 przedsiębiorstw (o liczbie pracujących powyżej 9 osób) prowadziło działalność eksportową, z czego prawie 9 na 10 firm stanowiły podmioty z sektora MSP (13 798 firm) W 2010 r., przy ogólnym spadku liczby eksporterów w Polsce, liczebność MSP-eksporterów zmniejszyła się o 9,1% w stosunku do roku poprzedniego. W tym samym czasie liczba dużych eksporterów (o liczbie pracujących powyżej 249 osób) obniżyła się o 8%. W konsekwencji, udział MSP-eksporterów w ogólnej liczbie eksporterów zmniejszył się z 88,9% do 87,8%. Wartość eksportu małych i średnich firm wyniosła w 2010 r. 112,9 mld zł, tj. zwiększyła się o 8,7% w porównaniu z 2009 r.

Przedstawione informacje o charakterze makroekonomicznym wskazują, iż małe i średnie przedsiębiorstwa realizują bardzo ważne funkcje gospodarcze, związane z ich udziałem w gospodarce rynkowej. Wpływają one również istotnie na kształtowanie się warunków społeczno-ekonomicznych, związanych z rozwojem współczesnych społeczeństw. **Rola gospodarcza** jest szczególnie widoczna w krajach rozwiniętych i rozwijających się, a do jej podstawowych przejawów można zaliczyć³⁰:

- dominację ilościową w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych,
- istotny w skali całej gospodarki udział najmniejszych przedsiębiorstw w zatrudnieniu,
- znaczny wkład w wytwarzanie produktu krajowego brutto, zarówno na poziomie poszczególnych krajów, jak i całej Unii Europejskiej,
- duży wpływ na poziom wymiany handlowej (w tym szczególnie eksportu), nakładów inwestycyjnych oraz tworzenia i dyfuzji innowacji,
- zdolność do kreowania zmian w strukturze przemysłowej kraju, wyrażająca się przede wszystkim rozwijaniem sektora usług i handlu,
- sprzyjanie dekoncentracji majątku oraz demonopolizacji gospodarki, związane między innymi z tworzeniem przedsiębiorstw odpryskowych, firm spin-off i podmiotów szybko reagujących na zachodzące zmiany rynkowe. Dzięki temu małe i średnie firmy zapewniają właściwe funkcjonowanie

³⁰ zob. szerzej: S. Lachiewicz, L. Załączny, Małe firmy w gospodarce rynkowej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 16-20;

mechanizmu rynkowego, co wiąże się z koniecznością funkcjonowania odpowiedniej liczby firm sektora MSP oraz dużych przedsiębiorstw. Ograniczenie liczebności sektora MSP może w tych warunkach prowadzić do monopolizacji gospodarki,

- znaczący udział w budowie infrastruktury gospodarczej, obsługującej zarówno klientów indywidualnych, jak również instytucjonalnych,
- wpływ na zmiany uregulowań prawnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości,
- rozwijanie rynków pozostających poza sferą zainteresowania dużych firm, co jest związane z kreowaniem dynamicznych i elastycznych podmiotów gospodarczych działających w specyficznych segmentach i niszach rynkowych,
- wpływ na poziom dochodów budżetowych państwa i gmin, kształtowany wpływami z podatków bezpośrednich, pośrednich, a także opodatkowania wynagrodzeń zatrudnionych pracowników,
- kształcenie kadr dla gospodarki, związane z mobilnością współczesnych zasobów ludzkich,
- uruchamianie własnych środków i nieczynnych rezerw kapitałowych,
- aktywne wprowadzanie na rynek nowych produktów, usług, w tym również eliminacja luk rynkowych. Rola ta przejawia się także w poszerzaniu atrakcyjności oferty rynkowej, lokowanej szczególnie w niszach rynkowych, przeznaczonej dla klientów preferujących jakość, czy wyroby małoseryjne o wyszukanym wzornictwie,
- zwiększanie tempa przepływu kapitału, prowadzące do dynamiki wymiany gospodarczej i pobudzania ekonomicznego również regionów słabiej rozwiniętych,
- wpływ na gospodarczy efekt mnożnikowy, polegający na tym, że powstanie lub upadłość jednego przedsiębiorstwa wpływ na powstawanie lub zanikanie innych podmiotów gospodarczych.

Równie istotne są **funkcje społeczne** małych i średnich przedsiębiorstw, które są najbardziej widoczne w procesach przemian systemów polityczno-gospodarczych. Rola ta wyraża się takimi przejawami, jak:

- łagodzenie napięć społecznych powstających w wyniku procesów transformacji, wynikających między innymi z takich niekorzystnych zjawisk, jak wzrost bezrobocia, powiększanie stopy inflacji, czasowe obniżenie dynamiki PKB i ogólna niepewność społeczno-gospodarcza.
- absorpcja pojawiających się nadwyżek siły roboczej, w tym pewnych szczególnych grup społecznych, takich jak osoby młode, kobiety, czy imigranci z terenów słabiej rozwiniętych i rolniczych,

- kreowanie przedsiębiorczych postaw w społeczeństwie, związane z prezentowaniem przykładów osób odnoszących sukcesy, czy rozwojem kształcenia w zakresie zarządzania małymi i średnimi firmami,
- wskazywanie szans i możliwości samozatrudnienia, wyrażające się w postaci licznych programów i akcji promocyjnych, a także podejmowania działań o charakterze legislacyjnym i politycznym zmierzających do wzrostu zainteresowania ludzi podejmowaniem własnej działalności gospodarczej,
- możliwość osiągnięcia sukcesu i zmiany statusu społecznego, co jest związane z istotą swobody działalności gospodarczej i podstawowymi zasadami gospodarki rynkowej,
- formowanie klasy średniej,
- wpływ na stabilizację struktur politycznych i społecznych,
- niwelacja dysproporcji w rozwoju regionów, wyrażająca się przede wszystkim wzrostem zamożności rejonów słabiej rozwiniętych społecznie i gospodarczo,
- zaangażowanie właścicieli na rzecz idei swobody działalności gospodarczej i ochrony własności prywatnej.

Analizując gospodarcze znaczenie sektora MSP zwraca się ponadto uwagę na rolę tych podmiotów w rozwoju dużych organizacji gospodarczych. Proces ten przybiera różne kierunki i dotyczy najczęściej³¹:

- tworzenia przez małe i średnie firmy rynku zbytu dla produktów i usług dużych fabryk, korporacji i holdingów,
- podejmowania się przez firmy sektora MSP roli podwykonawców dostarczających wiele komponentów, małoseryjnych części czy specjalistycznych usług dla dużych organizacji gospodarczych,
- istotnej roli w dystrybucji oraz sprzedaży produktów i usług oferowanych przez duże przedsiębiorstwa, które w ten sposób rozszerzają swój rynek zbytu uzyskując ponadto bezpośredni dostęp do rynków lokalnych.

Współdziałanie firm sektora MSP z dużymi firmami może przynosić korzyści dla obu stron. Do podstawowych zalet tego rozwiązania dla większych podmiotów można zaliczyć podniesienie innowacyjności i konkurencyjności rynkowej oparte na dynamizmie i elastyczności mniejszych partnerów, a także zwiększenie obrotów i wyników ekonomicznych. Korzyści te przekładają się następnie na takie efekty, jak: utrzymanie lub rozwijanie poziomu zatrudnienia, czy możliwości prowadzenia dalszych inwestycji. Z drugiej strony, małe firmy, uzyskują

³¹ Matejun M., Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych, [w:] Lachiewicz S., Staniec I. (red.), Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 86-92.

dzięki tej współpracy dostęp do szerszych rynków zbytu, a ich funkcjonowanie może opierać się na strategicznych, długoterminowych umowach zapewniających stabilność ekonomiczną podmiotu. Należy jednak pamiętać o wielu zagrożeniach wynikających z takiego współdziałania. Najpoważniejszym jest skłonność do dominacji dużych podmiotów nad mniejszymi partnerami, dążenie do uzależnienia ekonomiczno-finansowego, a także niebezpieczeństwo przeniesienia niekorzystnych zdarzeń (np. upadku dużego podmiotu) na małe i średnie firmy, działające jako podwykonawcy.

Znaczenie firm sektora MSP dla rozwoju społeczno-gospodarczego może być oceniane według różnych kryteriów, zarówno ekonomicznych, jak też „pozaekonomicznych”. Do podstawowych **efektów makroekonomicznych** związanych z funkcjonowaniem firm sektora zalicza się³²:

- **efekt produkcyjny**, który oznacza, iż mniejsze przedsiębiorstwa dla tej samej wielkości produkcji potrzebują z reguły mniej kapitału niż duże firmy,
- **efekt zatrudnienia** związany z faktem, iż koszt utworzenia nowych miejsc pracy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw jest niższy w porównaniu do większych korporacji. Większa jest również pewność utrzymania istniejących miejsc pracy, szczególnie w okresie recesji, czy spowolnienia gospodarczego,
- **efekt postępu technicznego** związany jest z istotną rolą małych firm w bezpośrednim urzeczywistnianiu innowacji i nowości, co jest warunkiem ich konkurencyjności, zwłaszcza w starciu z dużymi i starszymi przedsiębiorstwami, a często umożliwia w ogóle wejście na rynek,
- **efekt regionalnej decentralizacji** wyrażający się we wspieraniu przez mniejsze przedsiębiorstwa terenów mniej rozwiniętych. Firmy sektora MSP mają charakter lokalny i jako bardziej elastyczne w wyborze lokalizacji są pomocne w polityce dekoncentracji,
- **efekt mobilizacji kapitałów** oznacza, że dzięki małym i średnim przedsiębiorstwom do gospodarki angażowane są kapitały, które bez istnienia tych przedsięwzięć pozostałyby produkcyjnie nie wykorzystane. Efekt ten sprzyja zatem zwiększeniu kapitału ogólnogospodarczego, co może być dodatkowo wzmacniane przez mobilizację oszczędności krewnych i przyjaciół przedsiębiorcy.
- **efekt ekologiczny**, związany z tezą, iż w miarę wzrostu rozmiarów przedsiębiorstwa rośnie jego ujemny wpływ na środowisko naturalne. Wpływ

³² Bielawska A., Znaczenie małych firm dla rozwoju regionalnego, „Ekonomista”, nr 3/1992, s. 463; Tłoczyński D., Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998, s. 10; Safin K., Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 53-60.

sektora MSP ma przy tym charakter mniej agresywny i zdecentralizowany, w związku z czym mniejsza jest tu ogólna szkodliwość oddziaływania na środowisko,

- **efekt stabilizacyjny**, który związany jest z przekonaniem o skutecznym radzeniu sobie przez małe firmy z recesją, kryzysem gospodarczym lub załamaniem koniunktury,
- **efekt transformacyjny**, co związane jest z neutralizowaniem przez firmy sektora MSP negatywnych skutków reform, jak i wspieraniem nowych wartości i nowych strategii zachowań rynkowych.

Obecnie jednym z podstawowych czynników wpływających na funkcjonowanie i rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest proces integracji Unią Europejską. Na rynku europejskim można zaobserwować postępujące procesy integracyjne³³, które mogą implikować określone konsekwencje dla gospodarki polskiej, w tym również dla firm sektora MSP. Pierwszym z nich jest globalizacja branż i zmiana struktury przemysłowej, co jest związane szczególnie ze zmniejszeniem liczby firm produkcyjnych, poprzez wykupywanie lokalnie działających przedsiębiorstw produkcyjnych przez duże korporacje międzynarodowe. W efekcie produkcja w wielu krajach zostaje wstrzymana, a działalność wykupionych przedsiębiorstw jest rozwijana w stronę tworzenia silnej krajowej sieci sprzedaży, co często jest głównym powodem przejścia firmy. W wyniku globalizacji rynków i integracji europejskiej przewiduje się, iż nastąpi **zanik dużych firm** narodowych. Na rynku pozostaną tylko firmy lokalne i regionalne (w dużym stopniu małe i średnie przedsiębiorstwa) oraz duże korporacje międzynarodowe. Firmy narodowe powinny zatem specjalizować się na rynku krajowym lub regionalnym lub dążyć do ekspansji międzynarodowej.

Kolejnym procesem jest regionalizacja działań marketingowych. W tym zakresie przewidywany jest pewien podział zadań związanych z marketingiem dla poszczególnych zakładów lub filii korporacji. Działania marketingowe firmy zostaną przeniesione do centrum Europy, ewentualnie do regionów i będą skoncentrowane na takich działaniach jak tworzenie koncepcji reklam, szkolenia czy prospekty promocyjne. Samodzielne filie natomiast zostaną przekształcane w biura sprzedaży, które będą koncentrowały swoją działalność na kierowaniu kampaniami reklamowymi, a także na rekrutacji, szkoleniu i zarządzaniu pracownikami sprzedaży. Na filie przeniesiona zostanie również odpowiedzialność za działania związane z określonym, często regionalnie wyodrębnionym, sektorem rynku.

Sam moment przystąpienia do Unii Europejskiej nie wywołał istotnych trudności dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. W wyniku

³³ Grudzewski W., Miązek P., Skrobisz M., Szanse i zagrożenia polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/2001, s. 65.

postępujących procesów integracji można zauważyć dodatkowo pewne efekty gospodarcze, które implikują określone konsekwencje dla podmiotów gospodarczych, a zwłaszcza dla firm sektora MSP: efekt integracji, efekt konkurencji i efekt zdolności dostosowawczych³⁴.

Przez **efekt integracji** należy rozumieć konieczność zmiany warunków gospodarowania wynikającą ze wysokich standardów i unijnych regulacji prawnych, co wiąże się niejednokrotnie z koniecznością ponoszenia dodatkowych nakładów. Zmiany te są szczególnie odczuwalne w sektorach bardziej wrażliwych na efekty integracji, na przykład w przemyśle spożywczym. Z drugiej strony dzięki tym zmianom przedsiębiorstwa spełniają wyższe normy i standardy wykonania poprawiając jakość wyrobów, co przekłada się wzmocnienie pozycji konkurencyjnej.

Efekt konkurencji wynika przede wszystkim z rozszerzenia rynku, na którym konkurują polskie przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę, iż w dłuższym okresie nasilona konkurencja będzie miała niewątpliwie pozytywne skutki dla przedsiębiorstw, jednak w aspekcie krótkookresowym może stanowić poważne zagrożenie, zwłaszcza dla mniejszych przedsiębiorstw o ograniczonych możliwościach i doświadczeniu rynkowym.

Efekt zdolności dostosowawczych związany jest natomiast z koniecznością ciągłego dostosowywania przedsiębiorstw do coraz szybciej zmieniającej się gospodarki globalnej. Jest to kontynuacja zmian rozpoczętych wraz z procesem transformacji gospodarczej i ustrojowej, następnie procesów przedakcesyjnych, a obecnie, po wstąpieniu do zjednoczonej Europy dochodzą dodatkowo czynniki dostosowań do warunków gospodarki globalnej.

Z drugiej strony działanie w warunkach integracji europejskiej może być źródłem istotnych szans biznesowych dla małych i średnich przedsiębiorstw, warunkujących dalszy rozwój tych podmiotów. Do podstawowych korzyści można tu zaliczyć³⁵:

- wzrost eksportu oraz obrotów przedsiębiorstw poprzez rozszerzanie rynków zbytu i możliwości obsługi nowych segmentów klientów,
- możliwość zwiększenia zatrudnienia poprzez większą mobilność siły roboczej i dostęp również do zagranicznych rynków pracy,
- rosnący napływ kapitału zagranicznego, który stanowi podstawę do rozwoju krajowej infrastruktury biznesowej oraz form współpracy i kooperacji firm sektora MSP z partnerami międzynarodowymi,

³⁴ Wyżnikiewicz B., Sytuacja w polskich przedsiębiorstwach, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1/2004, s. 6.

³⁵ zob. także: Janiuk I., Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 180.

- poprawę infrastruktury technicznej, logistycznej, drogowej i informatycznej, co związane jest z możliwością pozyskania preferencyjnych środków finansowych na jej rozwój,
- restrukturyzację i wzmocnienie społeczno-gospodarcze regionów rolniczych, słabiej rozwiniętych, co przekłada się również na rozwój na tych obszarach przedsiębiorczości, aktywności zawodowej i tworzenie wielu nowych firm sektora MSP,
- wzmocnienie roli i środków samorządów lokalnych, z których wiele przeznaczonych jest na wspieranie małych i średnich firm,
- możliwość pośredniego lub bezpośredniego skorzystania z pomocy pochodzącej z funduszy Unii Europejskiej przeznaczonych na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

Wykorzystanie tych korzyści będzie wiązało się z rozwijaniem przez małe średnie firmy specyficznych cech jakościowych, takich jak: naturalna przedsiębiorczość, elastyczność, innowacyjność, szybkość działania, bliskość rynku. Dodatkowym wzmocnieniem będzie również aktywne wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym przede wszystkim wirtualizacji działalności gospodarczej poprzez aktywne korzystanie z Internetu.

1.3. Specyficzne uwarunkowania procesu zarządzania małą i średnią firmą

Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami charakteryzuje się pewną specyfiką odróżniającą je od zarządzania dużymi podmiotami gospodarczymi. Zwracają na to uwagę K. Poznańska oraz M. Schulte-Zurhausen identyfikując tę specyfikę w obszarach: systemu zarządzania, organizacji przedsiębiorstwa, zbytu, produkcji, sfery badań i rozwoju, obszaru zaopatrzenia i gospodarki materiałowej, finansów oraz kadr, co przedstawiono w tabeli nr 1.2.

Tabela 1.2. Wybrane różnice między zarządzaniem małymi i średnimi a dużymi przedsiębiorstwami

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	
	Małe i średnie	Duże
System zarządzania		
Funkcje kierownicze pełni	właściciel – przedsiębiorca	menedżerowie
Wiedza z zakresu kierowania przedsiębiorstwem	niejednokrotnie niewystarczająca	solidna
System informacyjny	niewystarczający	sformalizowany, rozbudowany

Źródło: Lachiewicz S., Matejun M., Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 13-45.

Rola planowania	prawie żadna	decydujące znaczenie
Znaczenie intuicji	duże	znikome
Podejmowanie decyzji grupowych	występuje bardzo rzadko	często
Organizacja		
Rodzaj struktury organizacyjnej	najczęściej funkcjonalna	zróżnicowana
Droga przekazywania informacji	krótka, bezpośrednia	sformalizowana, długa
Przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	poprzez bezpośredni kontakt osobowy	sformalizowany system przekazywania wskazówek i kontroli poleceń
Przekazywanie uprawnień kierowniczych	w ograniczonym stopniu	w szerokim zakresie
Stopień formalizacji zadań	niski	wysoki
Elastyczność struktury organizacyjnej	wysoka	niska
Zbyt		
Rynek zbytu	nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	nastawiony na masowe potrzeby
Pozycja na rynku	niejednolita	dobra
Produkcja		
Rodzaj produkcji	pracochłonny	kapitałochłonny
Podział pracy	niski	wysoki
Rodzaj stosowanych materiałów i urządzeń	uniwersalne	specjalistyczne
Możliwość obniżki kosztów wraz ze wzrostem ilości produkcji	niewielka	wysoka
Badania i rozwój		
Wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	brak stałych, wyodrębnionych działów	stałe działy
Prowadzenie badań naukowych	krótkoterminowe, oparte niejednokrotnie na intuicji, brak badań podstawowych	długoterminowe, oparte na ściśle określonej strategii, badania podstawowe w szerokim zakresie
Rozwój nowych produktów	zorientowany prawie	w ścisłym związku z

Źródło: Lachiewicz S., Matejun M., Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 13-45.

i technologii	wyłącznie na potrzeby konsumentów	badaniami podstawowymi
Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa		
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	słaba	mocna
System zaopatrzenia materialnego	oparty na zamówieniach, z wyjątkiem sfery handlu	oparty na długoterminowych umowach z dostawcami
Finanse		
Własność kapitału	w posiadaniu rodziny albo wąskiego grona osób	przy współdziałaniu rynku kapitałowego
Dostęp do rynku kapitałowego	żaden, poprzez to ograniczone możliwości finansowe	swobodny, poprzez to wielostronne możliwości finansowe
Wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach	prawie żadne	prawdopodobne
Kadry		
Liczba zatrudnionych	niewielka	wysoka
Udział niewykwalifikowanej siły roboczej	nieznaczny	wysoki
Kontakty między pracownikami	wyraźne między wszystkimi pracownikami	tylko w zespołach roboczych

Źródło: K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen, Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, nr 2/1994, s. 26-27.

Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami wiąże się bezpośrednio z ich ilościową i jakościową charakterystyką. **W sferze organizacji i zarządzania** podkreśla się tutaj dominującą rolę właściciela-menedżera, niewielkie możliwości wykorzystania systemów informacyjnych oraz ograniczoną rolę sformalizowanego planowania strategicznego na rzecz intuicji. W mniejszych podmiotach można natomiast wykorzystywać ich immanentne zdolności dynamiczne, akcentować elastyczność w procesie formułowania strategii działania³⁶, czy znaczenie bycia elastycznym, proinnowacyjnym i ukierunkowanym na wykorzystywanie efektów współpracy³⁷. Istotne różnice dotyczą również struktury

³⁶ R. Krupski, Strategia a elastyczność organizacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2009, s. 9-15.

³⁷ J. Niemczyk, Filozofie i szkoły strategii, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (red.), Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009, s. 22.

organizacyjnej, która w warunkach firm sektora MSP ma charakter uproszczony, najczęściej funkcjonalny i wpływa na przekaz informacji, kontrolę, możliwości wprowadzania usprawnień kierowniczych a także ogranicza stopień formalizacji i rozwiązań biurokratycznych.

Obszar zaopatrzenia i gospodarki materiałowej oraz sprzedaży i zbytu wiąże się raczej ze słabą pozycją rynkową i niewielką siłą przetargową wobec kontrahentów. Działania MSP nakierowane są raczej na indywidualne potrzeby klientów i opierają się częściej na konkretnych zamówieniach, niż na długoterminowych umowach zapewniających wysoką stabilność i ciągłość funkcjonowania. Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami wynika też z ograniczeń **w sferze kadrowej**, co jest związane zarówno z niewielką liczebnością personelu, jak również – często z niskimi kwalifikacjami pracowników.

Proces zarządzania małą firmą jest również silnie determinowany przez **obszar finansowy**, który charakteryzuje się z reguły niedostatkami zasobowymi, przy jednoczesnym ograniczonym dostępie do oferty płynącej z rynku kapitałowego. Sfery te istotnie wpływają również na zakres i możliwości podejmowania działalności badawczo-rozwojowej, która w przypadku małych firm ma często charakter intuicyjny, realizowany przez projektowo powoływane komórki organizacyjne.

R. Griffin zauważa jednak, że właściwe zarządzanie pod wieloma względami jest nawet **ważniejsze w przedsiębiorstwach małych niż w dużych**. Wielkie korporacje mogą bez trudu powetować sobie na przykład wysokie straty finansowe, podczas gdy małe firmy mogą nie podnieść się ze strat nawet najmniejszych³⁸. B. Piasecki podkreśla, iż małe firmy nie są tylko „przeskalowaną w dół” wersją dużej korporacji i w związku z tym należy je traktować odmiennie niż duże korporacje oraz tworzyć dla nich odrębne koncepcje zachowań w warunkach współczesnej gospodarki³⁹. R. Borowiecki oraz B. Siuta-Tokarska⁴⁰ wskazują na pewne mikroekonomiczne i makroekonomiczne determinanty warunkujące przebieg procesu zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach. Do podstawowych wyróżników **na poziomie mikroekonomicznym** można tu zaliczyć:

- cechy, umiejętności oraz predyspozycje właścicieli-menedżerów, którzy w znacznym stopniu determinują funkcjonowanie i rozwój najmniejszych podmiotów gospodarczych. Do podstawowych predyspozycji

³⁸ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 59.

³⁹ B. Piasecki, Przedsiębiorczość i mała firma, teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 62.

⁴⁰ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania, Difin, Warszawa 2008, s. 19-115.

- przedsiębiorców można tu zaliczyć⁴¹: wizjonerstwo, umiejętność wyznaczania celów, kreatywność, gotowość do podejmowania skalkulowanego ryzyka, siłę perswazji, umiejętność radzenia sobie ze stresem, zdolność organizacji pracy własnej oraz podległych pracowników, a także autokonsulting, wyrażający się poprzez doskonalenie siebie i otaczającego środowiska,
- system zarządzania, który powinien uwzględniać zmienność wynikającą z cyklu życia organizacji. Na przykład według koncepcji N. Churchilla i V. Lewis⁴² w trakcie wzrostu przedsiębiorstwa następuje przejście od systemu bezpośredniego nadzoru, poprzez delegowanie uprawnień, w kierunku systemu opartego na rozwiązaniach funkcjonalnych, a nawet dywizjonalnych. Rośnie również formalizacja, a rola przedsiębiorcy-właściciela ulega odsunięciu na dalszy plan wobec rozwoju firmy.
 - zasoby przedsiębiorstwa, uwzględniające zarówno zasoby materialne (np. zasoby rzeczowe, finansowe, kadrowe, związane z organizacją i zarządzaniem, zasoby techniczne oraz technologiczne), jak również zasoby niematerialne, w tym: licencje, umowy, relacje z kontrahentami, własności intelektualne, patenty, prawa autorskie i szereg innych⁴³. J.E. Wasilczuk za zasoby, które odgrywają kluczową rolę w procesie zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem uznaje wysokość, zdolność do pozyskania i wykorzystania kapitału finansowego, wiedzę, potencjał, umiejętności i jakość pracowników najemnych oraz menedżerów, a także czynniki biograficzno-profesjonalne, temperament i osobowość oraz motywacje właścicieli-menedżerów⁴⁴.
 - kontrahentów oraz konkurentów, a także nasilenie konkurencji w sektorze i branży. Te grupy najbliższych interesariuszy oraz relacje między nimi, a przedsiębiorstwem w istotny sposób determinują funkcjonowanie i możliwości rozwojowe najmniejszych podmiotów gospodarczych,
 - uwarunkowania lokalne rozumiane jako integracja firmy z otoczeniem rynkowym i pozarynkowym, co nie tylko pozwala na pozyskiwanie zasobów i niezbędnych zasileń, ale coraz silniej osadza ją w danym otoczeniu lokalnym. Ważnym składnikiem staje się tu unikalny klimat

⁴¹ J.D. Antoszkiewicz, D.E. Habiera-Antoszkiewicz, Kierunki wprowadzania zmiany a przedsiębiorczości kreatywność, [w:] J. Adamczyk, P. Bartkowiak (red.), Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, WNT, Warszawa 2004, s. 36-38.

⁴² N.C Churchill, V.L. Lewis, The Five Stages of Small Business Growth, „Harvard Business Review”, May-June 1983, s. 30-50.

⁴³ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s. 168.

⁴⁴ J.E. Wasilczuk, Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 27-38.

wynikający zwykle z mniejszej przestrzeni ekonomicznej, większej wiedzy o zasobach materialnych i ludzkich, emocjonalnych związków kulturowych, poszanowania tradycji, czy możliwości indywidualnego wykorzystania jednostek przedsiębiorczych itp.⁴⁵.

Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami determinowane jest także przez **czynniki makroekonomiczne**, do których można zaliczyć: poziom i dynamikę rozwoju gospodarczego, wskaźniki inflacji i bezrobocia, politykę gospodarczą, fiskalną i społeczną, zakres bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a także postęp techniczny, globalizację i szereg innych czynników, których źródłem staje się dalsze otoczenie firm sektora MSP.

Cechą charakterystyczną zarządzania małymi i średnimi firmami jest też **znaczna wrażliwość tych podmiotów** na wewnętrzne i zewnętrzne warunki funkcjonowania, które często mają charakter niesprzyjający oraz utrudniają prowadzenie działalności i rozwój przedsiębiorstwa. Jest to związane z pojawianiem się licznych barier zarządzania firmami sektora MSP. W literaturze identyfikowane są często dwie grupy tych zagrożeń ustalane z punktu widzenia kryterium kierunku działania: **bariery o charakterze zewnętrznym**, których źródłem jest zmienne i złożone otoczenie, a także relacje zachodzące między firmą i otoczeniem oraz **ograniczenia wewnętrzne**, które wynikają ze słabości przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim niedostatków zasobowych czy ograniczeń kompetencyjnych. W dorobku teoretycznym można jednak odnaleźć wiele innych kryteriów podziału tych barier, z których wybrane przedstawiono w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Wybrane kryteria wyodrębnienia i podziału barier rozwoju przedsiębiorstw

Lp.	Kryterium podziału	Kategorie barier
1	Okres występowania w trakcie działalności gospodarczej	bariery wejścia
		bariery bieżącej działalności
		bariery rozwoju
		bariery wyjścia (z inwestycji, z branży, z rynku, związane z zakończeniem działalności)
2	Kierunek występowania	bariery zewnętrzne o charakterze ogólnym
		bariery zewnętrzne o charakterze konkurencyjnym
		bariery wewnętrzne

⁴⁵ M. Strużycki (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu, PWE, Warszawa 2004, s. 65.

Źródło: Lachiewicz S., Matejun M., Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, [w:] Matejun M. (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 13-45.

3	Kontekst rynkowy (ekonomiczny)	bariery popytowe
		bariery podażowe
4	Poziom	bariery na poziomie makro (globalne, międzynarodowe, krajowe),
		bariery na poziomie mezo (sektorowe, branżowe, regionalne, lokalne)
		bariery na poziomie mikro
5	Kryterium podmiotowe według wielkości	bariery mikroprzedsiębiorstw
		bariery małych firm
		bariery średnich firm
		bariery dużych przedsiębiorstw
6	Aktywność	bariery bierne (pasywne)
		bariery aktywne
7	Dynamika	bariery statyczne
		bariery dynamiczne
8	Sposób powstawania	bariery naturalne
		bariery sztuczne
9	Kryterium skuteczności	bariery możliwe do pokonania
		bariery niemożliwe do pokonania
10	Czas trwania	bariery długoterminowe (względnie trwałe)
		bariery średnioterminowe
		bariery krótkoterminowe (przejściowe)
11	Kryterium rodzajowe	bariery rynkowe, bariery kadrowe, bariery społeczne, bariery finansowe, bariery polityczne, bariery gospodarcze, bariery prawne, bariery związane z przestępczością, bariery związane z dostępem do rynku zamówień publicznych, bariery techniczno-technologiczne, bariery informacyjne i edukacyjne, bariery związane z infrastrukturą, bariery środowiska naturalnego, bariery międzynarodowe, słabości zarządzania, słabości kompetencji, wiedzy i kwalifikacji, bariery psychologiczne, słabości produkcyjne, bariery związane z rozmiarami działalności, bariery innowacyjności, bariery internacjonalizacji, ewentualnie inne według rozważań teoretycznych

Źródło: Matejun M., Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Kaleta A., Moszkowicz A. (red.), Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 116, Wrocław 2010, s. 245.

Wynikiem oddziaływania tych barier jest występowanie pewnych **słabości małych i średnich przedsiębiorstw**, do których można zaliczyć przede wszystkim⁴⁶:

- opieranie przewagi konkurencyjnej na niskiej cenie, a nie na jakości wyrobów i usług,
- często niewystarczający zakres rozwiązań nowatorskich i innowacji wdrażanych przez firmy sektora MSP,
- niski potencjał ekonomiczny i niedostatki zasobowe (szczególnie w sferze zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich),
- ilościowa dominacja mikroprzedsiębiorstw charakteryzujących się ograniczonymi możliwościami działania i niewielką siłą przetargową,
- koncentracja na rynku lokalnym, mała zdolność eksportowa i ograniczony zakres internacjonalizacji działania,
- niski poziom kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami, zarówno w ramach sektora MSP, jak również częsta niechęć do współpracy z innymi partnerami (np. dużymi firmami, sferą administracji publicznej, z instytucjami naukowymi, badawczo-rozwojowymi, czy organizacjami niekomercyjnymi),
- często brak strategii działania i koncentrację na bieżącej działalności,
- niedostrzeganie potencjału, wiedzy i kapitału intelektualnego zatrudnionych pracowników.

Dalsze funkcjonowanie oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw będzie w znacznym stopniu uzależnione od ograniczenia niekorzystnego wpływu warunków zewnętrznych oraz od minimalizacji słabości. W tym celu należy wykorzystać **atuty firm sektora MSP**, do których można zaliczyć przede wszystkim: stosunkowo niski poziom kosztów produkcji, dużą elastyczność działania przejawiającą się w potencjale do szybkiej zmiany rodzaju działalności i adaptacji do warunków rynkowych, a także specyficzną zdolność do naśladowania produktów, usług oraz rozwiązań w sferze organizacji i zarządzania. Wśród mocnych stron najmniejszych podmiotów gospodarczych można także wymienić duży dynamizm i możliwości szybkiego rozwoju, silną motywację do pracy zarówno przedsiębiorców, jak również zatrudnionych pracowników, a także zdolność do szybkiego uczenia się i nabywania umiejętności, wykorzystywanych następnie w praktyce biznesowej.

⁴⁶ na temat słabych i mocnych stron firm sektora MSP zob.: Nehring A., Stan i rozwój sektora MSP w Polsce, [w:] Matejun M. (red.), Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011, s. 16; Steinerowska-Streb J., Sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8/2006, s. 32.

1.4. Bibliografia, literatura uzupełniająca oraz pytania sprawdzające

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D., Habiera-Antoszkiewicz D.E., Kierunki wprowadzania zmiany a przedsiębiorczości kreatywność, [w:] J. Adamczyk, P. Bartkowiak (red.), Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, WNT, Warszawa 2004.
- Berliński L., Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem, OPO, Bydgoszcz 2002.
- Bielawska A., Znaczenie małych firm dla rozwoju regionalnego, „Ekonomista”, nr 3/1992.
- Bieniok H. (red.), Zarządzanie małą firmą, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1995.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania, Difin, Warszawa 2008.
- Brussa A., Tarnawa A. (red.), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Churchill N.C, Lewis V.L., The Five Stages of Small Business Growth, „Harvard Business Review”, May-June 1983.
- Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises, "Official Journal of the European Union", L 124, 20.5.2003.
- Definicja małych i średnich przedsiębiorstw, Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004r.
- Dominiak P., Sektor MSP we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Grudzewski M.W, Hejduk I., Czynniki ryzyka w rozwoju małych i średnich firm w Polsce, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8/1995.
- Grudzewski W., Miązek P., Skrobisz M., Szanse i zagrożenia polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/2001.
- Janiuk I., Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Difin, Warszawa 2004.
- Kozłowski R., Przeobrażenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Krupski R., Strategia a elastyczność organizacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2009.
- Lachiewicz S., Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce

- polskiej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
- Lachiewicz S., Załączny L., Małe firmy w gospodarce rynkowej, [w:] Lachiewicz S. (red.), Małe firmy w regionie łódzkim, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003
- Łuczka T., Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Łuczka T. (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Łuczka T., Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa prywatnego, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.
- Łuczka T., Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001.
- Matejun M., Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych, [w:] Lachiewicz S., Staniec I. (red.), Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej, Politechnika Łódzka, Łódź 2007, s. 89.
- Nehring A., Stan i rozwój sektora MSP w Polsce, [w:] Matejun M. (red.), Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2011.
- Niemczyk J., Filozofie i szkoły strategii, [w:] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (red.), Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2004.
- Nowa definicja MŚP. Poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia, Komisja Europejska, Wspólnoty Europejskie, 2006, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf.
- Piasecki B., Mała firma w teoriach ekonomicznych, [w:] Piasecki B. (red.), Ekonomika i zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001
- Piasecki B., Przedsiębiorczość i mała firma, teoria i praktyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Safin K., Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe, [w:] Safin K. (red.), Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Safin K., Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Schmiemann M., Enterprises by Size Class - Overview of SMEs in the EU, Eurostat Statistics in Focus, nr 31/2008, European Communities 2008.
- Steinerowska-Streb J., Sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8/2006.
- Strużycki M. (red.), Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu , PWE, Warszawa 2004.
- Tłoczyński D., Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/1998.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne

przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004.

Ustawa z dnia 11 marca 2004r. o podatku od towarów i usług, Dz. U. 2004, Nr 54, poz. 535.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zmianami.

Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, Dz. U. 1994, Nr 121, poz. 591.

Wasilczuk J.E., Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005.

Wyżnikiewicz B., Sytuacja w polskich przedsiębiorstwach, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1/2004.

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2011 r., Główny Urząd Statystyczny, Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów, Warszawa 2012.

Literatura uzupełniająca

Haber L.H., Management. Zarys zarządzania małą firmą, Wydawnictwo PSB, Kraków 1993.

Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Laszczak M., Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości, Poltext, Warszawa 2004.

Pytania sprawdzające

1. Opisz etapy rozwoju sektora MSP w Polsce po II wojnie światowej
2. Wymień przykłady kryteriów ilościowych i jakościowych wyodrębnienia małych i średnich przedsiębiorstw
3. W jaki sposób definiuje się zbiorowość MSP w Unii Europejskiej?
4. Omów gospodarczą rolę małych i średnich przedsiębiorstw
5. Opisz funkcje społeczne realizowane przez sektor MSP
6. Omów podstawowe różnice w zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami oraz firmami sektora MSP
7. Zaprezentuj mocne i słabe strony małych i średnich przedsiębiorstw

**W dalszej części rozdziału znajduje się ćwiczenie
w formie testu wiedzy: Specyficzne cechy MSP**

Zapraszam do zakupu całej książki w księgarni Wydawnictwa Difin

<http://ksiegarnia.difin.pl/1726.html>