

Grzegorz Pawłowski

Uniwersytet Gdański

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE KONKURENCYJNOŚĆ SEKTORA MSP NA POMORZU

Współczesny rozwój gospodarczy możliwy jest dzięki uzyskiwaniu przewag konkurencyjnych w poszczególnych rodzajach aktywności, w czym szczególną rolę odgrywają małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP). W teorii ekonomii oraz w badaniach empirycznych nie ma zgodności dotyczącej definicji konkurencyjności¹. Konkurencyjność przedsiębiorstwa można określić jako jego zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji².

Na Pomorzu zarejestrowanych jest ok. 11 tys. MSP, w większości prywatnych. W 2006 r., w ramach projektu „Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze”, przeprowadzone zostały obszerne badania ankietowe reprezentacyjnej grupy 2100 małych i średnich przedsiębiorstw³. W wyniku tych badań określić można obecny wizerunek uwarunkowań konkurencyjności tego sektora⁴.

Pierwszą kwestią charakteryzującą konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na Pomorzu była struktura sprzedaży i zakupów dokonywanych przez te firmy. Struktura przestrzenna sprzedaży może stanowić jeden z elementów świadczących o konkurencyjności badanych podmiotów gospodarczych. Wyznacza ona geograficzny zakres konkurencji i określa obszar aktywności MSP. Można uznać, że sprzedaż produktów oferowanych przez pomorskie małe i średnie firmy kierowana jest głównie na rynki lokalne oraz rynek krajowy. Nieco ponad 10% sprzedaży produktów kierowano za granicę.

Jednocześnie można zauważyć, iż wielkość przedsiębiorstwa istotnie wpływa na kierunki sprzedaży. Im większe przedsiębiorstwa, tym częściej sprzedaż trafia poza

¹ Konkurencyjność można określić dwoma zwrotami łacińskimi: *cum petere* oraz *concurrere*, którym przypisać można angielskie słowo: *competition* oraz polskie: *konkurencja*. Konkurencją nazwać można zatem zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów. Szerzej [Stankiewicz 2002, s. 18 i dalsze].

² Por. [Winiarski 1999, s. 9].

³ Metodologia tego badania została szczegółowo omówiona w [Ćwikliński i in. 2006a, s. 2-25].

⁴ [Ćwikliński i in. 2006b].

rynek lokalny czy regionalny. O ile firmy małe eksportowały 8,8% produkcji, o tyle firmy średnie 19,4%. Również istotny wpływ miała struktura właścicielska – firmy posiadające w 100% kapitał krajowy eksportowały nieco ponad 8% produkcji, podczas gdy firmy z domieszką kapitału zagranicznego ponad 38%. Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż firmy eksportujące wykazywały wyższą zyskowność.

Przebadane firmy deklarowały sprzedaż głównie do branż: budownictwa, handlu, spożywczej, metalowej i transportu. Oznacza to zaangażowanie MSP przede wszystkim w tradycyjnych gałęziach gospodarki.

Sprzedaż eksportowa była bardzo rozproszona i kierowano ją przede wszystkim do: Niemiec (10,8%), Szwecji (1,6%) i Rosji (1,3%). W dalszej kolejności deklarowano sprzedaż do innych krajów UE. Oznacza to zaangażowanie eksportowe firm w najbliższym otoczeniu pod względem przestrzennym. Przedsiębiorcy zadeklarowali, że ich głównymi odbiorcami są inne przedsiębiorstwa, poza nimi sprzedaż kierują zarówno do klientów indywidualnych, jak i do sektora publicznego. MSP poszukują więc rynków zbytu zarówno w sektorze prywatnym, jak i w publicznym oraz wśród klientów indywidualnych i biznesowych. Fakt ten wydaje się dowodzić dużej elastyczności MSP w zakresie sprzedaży. Nieznacznie lepsze efekty uzyskiwały firmy, które kierowały sprzedaż do innych przedsiębiorstw, wykazywały one przeciętnie wyższy poziom zyskowności.

Kolejną kwestią charakteryzującą małe i średnie przedsiębiorstwa na Pomorzu była struktura zakupów materiałów i surowców dokonywanych przez te firmy. Największa część zakupów dokonywana była na rynku lokalnym (36% zakupów), a w dalszej kolejności na krajowym i regionalnym (po 27%). Wydaje się, że jest to typowa cecha dla MSP. Jednocześnie, porównując strukturę sprzedaży i zakupów, warto zwrócić uwagę, że eksport nieznacznie przeważał nad importem.

Badane firmy dokonywały zakupów głównie na rynku lokalnym i krajowym, przy czym, co wydaje się dość oczywistą zależnością, im większa była firma, tym większy udział w dostawach mieli kontrahenci spoza rynku lokalnego. Podobnie wygląda porównanie struktury zakupów według kapitału: firmy prywatne oraz firmy posiadające zagranicznych udziałowców także częściej niż przeciętnie zaopatrują się na rynkach zagranicznych.

Przebadane firmy deklarowały zakupy zaopatrzeniowe głównie w branżach: metalowej (13,3%), budowlanej (11,1%) spożywczej (11,0%) i chemicznej (10,1%). Oznacza to, że zakupy zaopatrzeniowe MSP, podobnie jak sprzedaż, realizowane były głównie w tradycyjnych branżach. Zakupy materiałów i surowców w relacjach zagranicznych dokonywane były przede wszystkim w Niemczech, Włoszech i Szwecji. Głównym zewnętrznym źródłem tych zakupów pozostają Niemcy.

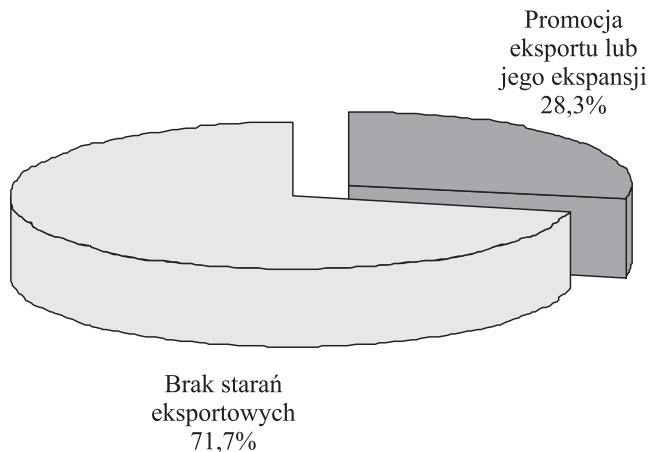
Zakupy podzespołów i półfabrykatów przez pomorskie małe i średnie firmy dokonywane były głównie na rynkach krajowych. Znacznie mniejsze niż przy sprzedaży czy zakupach materiałów i surowców były zakupy z rynku regionalnego, natomiast import był na podobnym poziomie. Przebadane firmy deklarowały zakupy podzespołów i półfabrykatów głównie w branżach: metalowej, budowlanej, elektro-

nicznej i maszynowej. Oznacza to, że powyższe zakupy realizowano w tradycyjnych branżach, obsługujących inwestycje. Warto jednak zwrócić uwagę na relatywnie wysoki udział zakupów związanych z szeroko rozumianą branżą elektroniczną. Zakupy w relacjach zagranicznych dokonywane były przede wszystkim w Niemczech, Włoszech i Danii.

Kwestią wpływającą na potencjał małych i średnich przedsiębiorstw na Pomorzu była struktura zakupów maszyn i urządzeń dokonywanych przez te firmy. Zakupy maszyn i urządzeń przez pomorskie małe i średnie firmy dokonywane były głównie na rynkach krajowych, ale blisko 14% zakupów realizowano na rynkach zagranicznych.

Inwestycje mające wpływ na innowacje małych i średnich przedsiębiorstw na Pomorzu charakteryzuje struktura zakupów nowych technologii dokonywanych przez te firmy. Zakupy nowych technologii przez pomorskie małe i średnie firmy dokonywane były głównie na rynkach poza województwem pomorskim. Może to oznaczać, że potencjał nowych technologii znajduje się głównie poza tym regionem.

Firmy importujące maszyny i urządzenia oraz technologie wykazywały przeciętnie wyższą zyskowność, były to także zazwyczaj firmy większe. Zakupów maszyn i urządzeń poza granicami kraju chętniej dokonywały firmy młodsze, natomiast największy poziom importu technologii występował w firmach mniej więcej 10-letnich.



Rys. 1. Starania eksportowe firm w ostatnich dwóch latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego (2006 r.).

Ponad 2/3 małych i średnich przedsiębiorstw na Pomorzu nie czyniło starań, aby pozyskać rynki zewnętrzne (rys. 1). Potwierdza to tezę, iż MSP na Pomorzu mają „tradycyjne” nastawienie do rynku, ograniczając się do obszaru naszego kraju.

Brak działań proeksportowych charakteryzował głównie firmy najmłodsze: prawie 80% z nich nie wykazywało postaw proeksportowych. Im starsza była firma, tym chętniej starała się eksportować lub zwiększyć eksport. Wśród firm najstarszych starania takie wskazywała 1/3 przedsiębiorstw. Wielkość firmy determinowała również jej postawę. O ile wśród firm najmniejszych zaledwie co piąta czyniła starania w kierunku eksportu, o tyle wśród firm największych spośród badanych, tj. zatrudniających powyżej 100 osób, działania takie podejmowała ponad połowa z nich. Działania te przynosiły przedsiębiorstwom wymierne efekty – firmy wskazujące na promocję eksportu wykazywały się wyższą niż przeciętna zyskownością.

Blisko 37,6% badanych firm uznało, że nie ma konieczności analizowania potrzeb klientów. Oznacza to, że ponad 1/3 pomorskich MSP nie odczuwa presji w kierunku aktywnego badania rynku oraz przyszłych zmian potencjalnego popytu. Prowadzenie jedynie doraźnych badań i analiz w tym zakresie zadeklarowało 37,2% zbadanych firm. Oznacza to, że ponad 1/3 pomorskich MSP w powierzchowny sposób bada potrzeby swoich klientów.

Stałe badania oraz monitoring potrzeb klientów zadeklarowało 25,2% przebadanych firm, co nie jest złym wynikiem. Świadczy to bowiem o tym, że co czwarta firma aktywnie, świadomie i z zaangażowaniem bada potrzeby swoich klientów, mogąc na bieżąco dostosowywać się do zmian preferencji rynkowych. Wydaje się interesujące, że im młodsza była firma, tym częściej monitorowała albo wcale nie monitorowała potrzeb klientów, być może z powodu braku świadomości lub środków, albo wręcz przeciwnie, częściej niż przeciętnie prowadziła stały monitoring. Co wydaje się dość oczywiste, większe przedsiębiorstwa zdecydowanie częściej analizowały potrzeby klientów niż firmy małe. Monitoring potrzeb klientów pozostawał też w związku z efektywnością MSP: firmy analizujące potrzeby klientów osiągały wyższe zyski, choć również wyższe zyski mogły pozwalać firmom na prowadzenie badań i tym samym osiągać lepsze efekty.

Prawie 44% firm w wyniku prowadzonych analiz wprowadziło istotne zmiany w zakresie produkcji lub usług. Najczęściej dotyczyły one:

- dostosowania asortymentu i wprowadzenia nowych produktów,
- dostosowania produktów do zgłaszanych potrzeb,
- rozszerzenia oferty usługowej,
- poprawy jakości procesów w firmie,
- modernizacji produktów,
- wprowadzenia norm ISO,
- modernizacji firmy,
- wdrożenia nowych modułów informatycznych,
- wymiany parku maszynowego.

Można uznać, że wprowadzane zmiany dotyczyły głównie modernizacji oferty produktowej (towary i usługi), poprawy jakości procesów w firmie oraz inwestycji modernizujących środki trwałe (maszyny, komputery). Nie bez znaczenia jest także

wskazywanie na dostosowania w zakresie technologii (licencje na programy informatyczne) oraz prezentacji ofert firm.

W ciągu ostatnich dwóch lat MSP na Pomorzu wprowadziły następujące innowacje:

- nowe produkty lub usługi: 54,3% firm,
- technologicznie ulepszone produkty lub usługi: 32,2% firm,
- poszerzenie lub zdobycie nowych rynków zbytu dla swoich produktów lub usług: 29,7% firm,
- istotne zmiany organizacyjne (np. w zarządzaniu firmą, wdrożenie norm ISO): 18,3% firm,
- nowoczesniejsze metody produkcji: 17,4% firm,
- istotne zmiany organizacyjno-własnościowe (np. fuzje, przejęcie innych firm): 4% firm,

MSP na Pomorzu wyraźnie zadeklarowały, że w ciągu ostatnich dwóch lat realizowały innowacje produktowe, technologiczne i produkcyjne. W kontekście relatywnie niewielkiego zaangażowania tych firm w badania popytu oznacza to, że rynek skutecznie wymuszał współzawodnictwo firm i podnoszenie ich konkurencyjności.

Większym poziomem innowacyjności wykazywały się średnie firmy, zwłaszcza w zakresie zmian organizacyjnych, nowoczesniejszych metod produkcji oraz zdobywania nowych rynków zbytu. W przypadku zmian organizacyjnych może być to zrozumiałe, gdyż to w większym przedsiębiorstwie istotnym czynnikiem staje się sprawne funkcjonowanie większej struktury. W przypadku pozostałych składników innowacyjności brak odpowiednich działań może stanowić zagrożenie dla funkcjonowania małych firm. Jedną z przyczyn może być fakt, iż małe firmy częściej zajmują nisze rynkowe, tym samym spotykają się z mniejszą konkurencją, co nie wymusza na nich działań dostosowawczych.

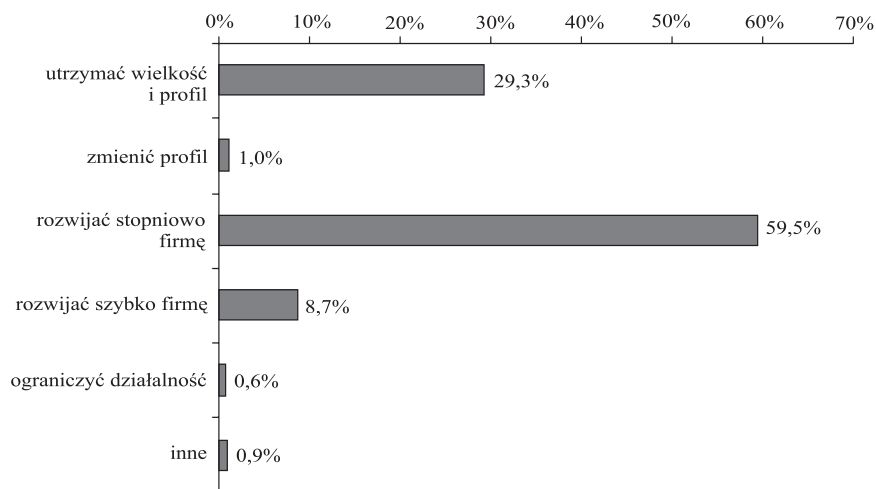
Na najbliższe dwa lata MSP deklarują:

- poszerzenie lub zdobycie nowych rynków zbytu dla swoich produktów lub usług: 50% firm,
- nowe produkty lub usługi: 46% firm,
- technologicznie ulepszone produkty lub usługi: 35,9% firm,
- nowoczesniejsze metody produkcji: 22,8% firm,
- istotne zmiany organizacyjne (np. w zarządzaniu firmą, wdrożenie norm ISO): 19,8% firm,
- istotne zmiany organizacyjno-własnościowe (np. fuzje, przejęcie innych firm): 8,1% firm,

Podobnie jak w przypadku innowacji dokonanych w minionych dwóch latach, w najbliższym okresie przedsiębiorstwa planują wprowadzanie innowacji głównie produktowych oraz technologicznych, a w mniejszym stopniu produkcyjnych. Oznacza to, że procesy rynkowe są silnym stymulatorem zmian i MSP muszą dokonywać innowacji, jeżeli chcą się utrzymać na rynku.

W odniesieniu do postaw proinnowacyjnych nie ma istotnych różnic między małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Wprawdzie nadal średnie przedsiębiorstwa wykazują większe zamiary wprowadzania zmian, różnice nie są jednak tak duże jak w przypadku zmian już zrealizowanych.

Na pytanie o jeden główny cel działania na najbliższe dwa lata firmy odpowiedziały w sposób zilustrowany na rys. 2. Odpowiedzi wskazują na konserwatywne strategie MSP na Pomorzu. Przytłaczająca większość firm zadeklarowała „inkrementalną”, stopniową ścieżkę rozwoju lub utrzymanie obecnej pozycji firmy.



Rys. 2. Cele MSP w województwie pomorskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Najmłodsze MSP były najbardziej optymistyczne i zdecydowanie częściej wskazywały na stopniowy lub szybki rozwój, z kolei zmianę profilu lub ograniczenie działalności deklarowały raczej firmy starsze, powstałe w latach 90. lub wcześniej. Firmy najstarsze, powstałe przed transformacją ustrojową, przeciętnie częściej wskazywały na politykę „stagnacji”. Firmy większe myślą raczej o intensywnym rozwoju, natomiast o zmianie profilu czy ograniczaniu działalności myślą częściej firmy mniejsze. Nie jest niczym zaskakującym, że firmy zamierzające się rozwijać wykazują wyższą zyskowość, natomiast zamiary ograniczania działalności czy zmiany profilu wynikają z braku zysku lub nawet z ponoszenia strat.

Zestawiając odpowiedzi MSP z tzw. macierzą I. Ansoffa (układ produkt – rynek), uzyskać można podział na grupy strategiczne, przedstawiony na rys. 3. Jakkolwiek strategie penetracji uznawane są za znakomite strategie wspomagające (niskie koszty, niski poziom ryzyka), to opieranie na nich długofalowych celów rozwoju firm może się okazać jedną z przyczyn przyszłych problemów, a nawet upadku tych

firm. Wydaje się, że pomorskie MSP w niezbyt dużym stopniu doceniają efekty dywersyfikacji oraz rozwoju rynku lub produktu.

	Ten sam rynek	Nowy rynek
Ten sam sprodukt	STRATEGIA PENETRACJI CZTERY OPCJE: <ul style="list-style-type: none"> – nie podejmować dodatkowych działań – wycofywać się – konsolidacja – penetracja rynku 	STRATEGIA ROZWOJU RYNKU <ul style="list-style-type: none"> – ekspansja na nowy segment rynku tego samego w sensie geograficznym – ekspansja na nowy segment rynku w sensie geograficznym
	MSP Na Pomorzu	
Nowy produkt	STRATEGIA ROZWOJU PRODUKTU <ul style="list-style-type: none"> – innowacje produktowe – innowacje technologiczne 	STRATEGIA ZRÓŻNICOWANIA (DYWERSYFIKACJI) <ul style="list-style-type: none"> – dywersyfikacja horyzontalna – dywersyfikacja pionowa – dywersyfikacja koncentryczna – dywersyfikacja konglomeratowa

Rys. 3. Podstawowe grupy strategiczne w pomorskich MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Analiza odpowiedzi firm w kontekście normatywnych opcji SWOT wskazuje na dominację defensywnych i konserwatywnych strategii działania firm (rys. 4). W powyższym kontekście warto zwrócić uwagę na relatywnie wysoki poziom „optymizmu” firm, dotyczący dynamiki sprzedaży. Prawie 60% firm przewiduje zwiększenie swojej sprzedaży o ponad 5%, co jest interesującym stwierdzeniem w kontekście niewielkiego zaangażowania firm w badanie popytu oraz konserwatywnego cha-

Wnętrze/otoczenie	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna maxi – maxi	strategia konserwatywna maxi – mini
Słabe strony	strategia konkurencyjna mini – maxi	MSP strategia defensywna mini – mini

Rys. 4. Pomorskie MSP na mapie opcji strategicznych SWOT

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

rakteru celów strategicznych firm. Można uznać, że odpowiedź ta ma raczej charakter „barometru optymizmu” przedsiębiorców, niż jest ona efektem pogłębionej analizy rynkowej. Optymizm ten jest wynikiem osiąganych w ciągu ostatnich lat zysków. Tak silny optymizm przedsiębiorców oznacza, że bieżące bariery działalności gospodarczej nie wydają się być tak silne, aby trwale obniżyć konkurencyjność pomorskich MSP. Jasną przyszłość widzą przed sobą głównie firmy młodsze.

Niemal połowa firm uznała, że popyt jest adekwatny do ich możliwości produkcyjnych lub jest nieznacznie mniejszy. Ponad 25% firm uznało, że popyt przekracza bieżące możliwości firm (aż 11,4% firm uznało tę relację za znaczną). W subiektywnej ocenie przedsiębiorców bariera popytu na ich produkty nie jest zatem istotnym zagrożeniem. Brak bariery popytu w pewnym zakresie może wyjaśniać słabsze działania proinnowacyjne małych przedsiębiorstw – skoro nie mają one problemów ze zbytem, nie widzą potrzeby zmian poprawiających ich pozycję rynkową.

Zdecydowana większość firm zadeklarowała utrzymanie zatrudnienia na obecnym poziomie lub jego niewielki wzrost. Oznacza to, że firmy zamierzają osiągnąć deklarowany wzrost sprzedaży intensywnymi metodami (wzrost wydajności). Deklaracje firm zgadzają się z bieżącymi trendami rynkowymi na Pomorzu, wskazującymi na wzrost popytu na niskokwalifikowanych, ale odpowiednio przeszkolonych pracowników.

Ważnym elementem konkurencyjności firmy jest znajomość i obserwacja otoczenia, a szczególnie konkurentów. Zdecydowana większość firm zadeklarowała znajomość swoich konkurentów. Oznacza to, że niezależnie od wcześniej zadeklarowanej defensywnej orientacji strategicznej, firmy są świadome znaczenia zagrożenia ze strony konkurencji oraz dostosowania swojej reakcji do sytuacji rynkowej. Firmy intensywniej obserwujące konkurencję należały do bardziej zyskowych, miały więc środki na taką działalność, choć z drugiej strony również ich zyski były zapewne wyższe dzięki podejmowanym przedsięwzięciom w tym zakresie. Bardziej świadome konieczności analizy działań konkurentów były firmy najmłodsze.

Blisko połowa MSP na Pomorzu dostrzega zagrożenie ze strony lokalnej konkurencji, a jedynie 13,3% firm obawia się konkurencji zza granicy. Zdecydowana większość MSP uznała, że na rynku ma do czynienia z silną lub bardzo silną konkurencją, choć większość z firm uznała, że potrafi sobie poradzić z taką presją konkurencyjną.

Główne wnioski

Mniej niż połowa badanych firm próbowała praktycznie wykorzystać benchmarking w swojej aktywności. Pomimo dostrzegania zagrożeń ze strony najbliższych konkurentów, aż połowa firm nie potrafiła znaleźć u nich rozwiązań, które pomogłyby lepiej funkcjonować własnemu przedsiębiorstwu. MSP w województwie pomorskim wiążą swoją przewagę konkurencyjną przede wszystkim z reklamą i marketingiem, nowoczesnością, jakością wyposażenia i majątku firmy, a także stosowaniem

nowoczesnych technologii. Firmy uznały, że posiadają zbliżoną konkurencyjność do innych w takich obszarach, jak: proekologiczność cech produktów, zróżnicowanie sposobów dystrybucji, serwis posprzedażny, częstotliwość modernizacji produktów, nowoczesna organizacja pracy, poziom technologiczny w firmie. Przewagi firm konkurencyjnych upatrywano głównie w takich cechach, jak: kontakt z klientami i elastyczność reakcji na ich potrzeby, reputacja firmy, jakość i terminowość oferowanych usług, kwalifikacje kierownictwa i pracowników. Warto zwrócić uwagę, że mimo świadomości przewagi innych firm w obszarze znajomości popytu większość respondentów nie przejawiała skłonności do jego badania. Fakt ten wydaje się potwierdzać tezę o defensywnym charakterze funkcjonowania większości MSP na Pomorzu. MSP w województwie pomorskim we wszystkich kategoriach porównawczych oceniały się średnio gorzej w stosunku do konkurentów.

Zdecydowana większość firm, zwłaszcza firmy najmłodsze oraz największe, podnosiła lub zamierza w jakiś sposób zwiększyć swoją wydajność. Oznacza to, że MSP intuicyjnie stosują elementy strategii przywództwa kosztowego (walka w sferze kosztów i cen). Za element mający podnieść konkurencyjność firm uznano przede wszystkim wprowadzenie komputeryzacji, szkolenie pracowników, inwestycje w park maszynowy, racjonalizację zatrudnienia. MSP identyfikowały branże, w których koniunktura ma kluczowe znaczenie dla ich aktywności, w tradycyjnych obszarach, nietworzących tzw. GOW (gospodarki opartej na wiedzy).

Ponieważ w sferze deklaracji pomorskie MSP wyrażają duże zainteresowanie nowymi technologiami i korzystaniem z funduszy pomocowych UE, a najbliższy okres stwarza istotną szansę wykorzystania tych środków w latach 2007-2013, wydaje się, że instytucje otoczenia biznesu powinny skupić się przede wszystkim na promocji możliwości korzystania z funduszy pomocowych, ze szczególnym uwzględnieniem uruchomienia sieci łatwo dostępnych punktów szkoleniowo-konsultacyjnych.

Literatura

- Ćwikliński H., Jurkiewicz T., Kempa J., Pawłowski G., *Metodologia reprezentacyjnego badania małych i średnich przedsiębiorstw*, Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze, Uniwersytet Gdański – ARPSA, Gdańsk 2006a.
- Ćwikliński H., Jurkiewicz T., Kempa J., Pawłowski G., *Pomorskie Obserwatorium Gospodarcze – Raport z badania sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie pomorskim*, Sopot 2006b.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2002.
- Winiarski B., *Konkurencyjność: kryterium wyboru czy kierunek strategii i cel pośredni polityki regionalnej?* [w:] M. Klamut (red.), *Konkurencyjność regionów*, AE, Wrocław 1999.

DETERMINANTS OF SMES COMPETITIVENESS IN POMERANIA

Summary

Contemporary economic development is possible thanks to achievement and exploitation of comparative advantages in particular areas of business activity. A significant part in creation of these advantages is played by small and medium-sized enterprises. Small and medium-sized enterprises in the Pomeranian region are among the best entrenched in the market. Pomeranian SMEs are involved in traditional economic sectors, which are not the leaders of the Knowledge Based Economy. Over two thirds of SMEs have not made any attempts to export their output to external markets but every fourth company is actively, consciously and consistently assessing the needs of its customers. Market processes are a strong stimulus of change and SMEs have to be innovative if they want to maintain their market position. An overwhelming majority of SMEs declared to adopt a gradual path of development or the maintenance of the present position of their company. It is worth to pay attention to a relatively high level of "optimism" of companies, concerning the dynamics of sales. About half of all SMEs were of the opinion that the level of demand corresponds to their production capacity or is slightly smaller. A clear majority of firms declared the intention to retain the number of employees at the current level or to slightly increase it. Nearly half of SMEs in Pomerania are afraid of local competition and only 13.3% of companies are afraid of competition from abroad. All the business support institutions in Pomeranian region should promote the possibility of using structural funds, with particular stress on using easily accessible consultation points; starting up centres of assistance in preparing application documents needed to access the EU structural funds; organize training sessions, courses and informative meetings concerning programmes offered by the EU.