

**Rola regionalnych organizacji pracodawców oraz innych
członków Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego w procesie
wspierania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw,
ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP**

**Ekspertyza powstała na zamówienie
Dolnośląskich Pracodawców**

Opracowanie:

Marek Wróblewski

Jacek Sroka

Leszek Kwieciński

Wrocław 2015



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ekspertyza powstała w ramach projektu „Centrum Wspierania Dialogu Regionalnego”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści:

Wykaz skrótów	4
1. Wprowadzenie.....	5
2. Metodologia badań.....	11
3. Instrumenty finansowe wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw MŚP.....	13
3.1. Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK).....	15
3.2. Produkty finansowe wspierające transakcje eksportowe KUKKE.....	26
3.3. Kredyty rządowe	34
3.4. Nowa inicjatywa w zakresie wsparcia finansowego internacjonalizacji gospodarki - Polski Bank Eksp- Import.....	35
4. Instrumenty pozafinansowe wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw MŚP	36
4.1. Sieć Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE)	36
4.2. Działalność informacyjno-promocyjna WPHI	38
4.3. Portal Promocji Eksportu	39
4.4. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych.....	40
4.5. Wsparcie eksportowe w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG)	41
4.6. Instrumenty bezpośrednie wspierające internacjonalizację Ministerstwa Gospodarki oraz wybranych innych resortów.....	43
4.7. Wsparcie internacjonalizacji w Nowej Perspektywie Finansowej 2014-2020 – zarys proponowanych rozwiązań	47
5. Instrumenty wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw – podsumowanie	53
6. Rola organizacji pracodawców oraz innych członków WKDS w procesie internacjonalizacji	69
7. Modele współpracy sektora biznesu (organizacje pracodawców) z sektorem publicznym (administracja centralna i samorządowa) w zakresie wsparcia internacjonalizacji MŚP	77
7.1. Modele współpracy na linii sektor biznesu a sektor publiczny	78
7.2. Systemowy paradygmat współdziałania – model organizacji uczącej się.....	81
8. RPO dla Dolnego Śląska – rekomendacje dla przedsiębiorstw w zakresie wsparcia internacjonalizacji. Znaczenie tzw. inteligentnych specjalizacji (smart specialization).....	84
8.1. RPO – zakres wsparcia, mechanizmy, warunki pozyskania finansowania	88
8.2. Inteligentne specjalizacje – preferowane kierunki wsparcia publicznego.....	44
8.3. Polityka wsparcia klastrów jako kluczowy mechanizm wzmocnienia internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	94
8.4. Polityka klastrowa na poziomie regionalnym –przypadek Dolnego Śląska.....	100
9. Rekomendacje.....	107
10. Model współpracy w procesie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw	116
Źródła	129
Załącznik 1. Wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych 2014-2020 (ujęcie poszerzone)	136

Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Instrumenty finansowe BGK w ramach Programu rządowego Finansowe Wspieranie Eksportu. ...	16
Rysunek 2. Instrumenty ubezpieczeniowe KUKE wspierające internacjonalizację polskich przedsiębiorstw. ...	28
Rysunek 3. Średnie wykorzystanie instrumentów wsparcia eksportu w latach 2007-2011 (średnia arytmetyczna odsetka respondentów – eksporterów z sekcji przetwórstwa przemysłowego korzystających z poszczególnych instrumentów finansowych i promocyjnych).	57
Rysunek 4. Bariery wskazywane przez eksporterów w Polsce w 2011 roku skutkujące brakiem wykorzystania poszczególnych instrumentów wsparcia eksportu (% respondentów).	62
Rysunek 5. Model współpracy regionalnych organizacji pracodawców oraz innych członków WKDS	116
Rysunek 6. Mapa interesariuszy w zakresie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw – stan obecny	124
Rysunek 7. Mapa interesariuszy w modelu pełnej koordynacji w zakresie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw – stan pożądany.....	125
Tabela 1. Internacjonalizacja sektora MŚP w UE*.....	6
Tabela 2. Aktywne instrumenty wsparcia internacjonalizacji MG (stan na listopad 2014).	43
Tabela 3. Wsparcie internacjonalizacji w Regionalnych Programach Operacyjnych 2014-2020 – wykaz syntetyczny	51
Tabela 4. Aktualne instrumenty wsparcia procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw w wybranych krajach UE (liczba dostępnych usług w danych kategoriach).	53
Tabela 5. Odsetek MŚP prowadzących działalność międzynarodową, które wykorzystują wsparcie finansowe lub pozafinansowe.....	55
Tabela 6. Wykorzystanie instrumentów finansowych wspierania eksportu przez polskie przedsiębiorstwa w latach 2007-2011 (% korzystających przedsiębiorstw).	58
Tabela 7. Wykorzystanie instrumentów promocyjnych wspierania eksportu przez polskie przedsiębiorstwa w latach 2007-2011 (% korzystających przedsiębiorstw).	59
Tabela 8. Wybrane instytucje wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (stan na listopad 2014).....	65
Tabela 9. Przykłady zintegrowanych rozwiązań instytucjonalnych wspierających internacjonalizację gospodarki w wybranych krajach.	66
Tabela 10. Porównanie funkcjonalności COIE oraz wybranych instytucji koordynujących wsparcie internacjonalizacji.	67
Tabela 11. Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi w 2008r.	83
Tabela 12. Wykaz inicjatyw klastrowych na Dolnym Śląsku	103
Tabela 13. Matryca współdziałania administracji publicznej z sektorem biznesu	123
Tabela 14. Główne typy interesariuszy w modelu pełnej koordynacji w zakresie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw	124
Tabela 15. Wsparcie internacjonalizacji w Regionalnych Programach Operacyjnych 2014-2020 – wykaz poszerzony	136

Wykaz skrótów

ARAW – Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej
BGK – Bank Gospodarstwa Krajowego
BIZ – Bezpośrednia Inwestycja Zagraniczna
COIE – Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów
CT – Cel Tematyczny
DAWG – Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej
DOKE – Program Dopłat do Oprocentowania Kredytów Eksportowych
IBRKK - Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur
IDI – Indywidualne Wywiady Pogłębione
IOB – Instytucje Otoczenia Biznesu
KE – Komisja Europejska
KIG – Krajowa Izba Gospodarcza
KKK – Krajowe Klastry Kluczowe
KUKKE – Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych
MF – Ministerstwo Finansów
MG – Ministerstwo Gospodarki
MŚP – Małe i Średnie Przedsiębiorstwa
NBP – Narodowy Bank Polski
OECD - Organizacja Europejskiej Współpracy Gospodarczej
PAiiIZ – Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
PARP – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PI – Priorytet Inwestycyjny
PIFE - Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich
PO IG – Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
PO IR – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój
PPE – Portal Promocji Eksportu
RPI – Regionalny Pakt na rzecz Internacjonalizacji MŚP
RPO – Regionalny Program Operacyjny
RSI – Regionalna Strategia Innowacyjności
RUR – Rejestr Usług Rozwojowych
UE – Unia Europejska
UMWD – Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
WKDS – Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego
WNP – Wspólnota Niepodległych Państwa
WPHI – Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP
WPI – Wielkopolska Platforma Innowacyjna
ZIT – Zintegrowany Instrument Terytorialny

1. Wprowadzenie

Zachodzące obecnie dynamiczne zmiany w sferze mikro i makroekonomicznej gospodarki światowej na różnych szczeblach jej struktury powodują, iż zdolność do internacjonalizacji działalności gospodarczej można uznać współcześnie za kluczową determinantę dla budowania konkurencyjności krajowych, regionalnych i lokalnych systemów ekonomicznych oraz uzyskiwania trwałych przewag komparatywnych. Jest to jednocześnie ważna przesłanka mająca wpływ na przeobrażenia strukturalne gospodarki narodowej oraz udział kraju w międzynarodowym podziale pracy. W obliczu eksponowanego tak silnie przez WTO trendu „*Made in the World*” odnoszącego się do złożoności współczesnych procesów wytwórczych oraz dominacji handlu wewnątrzgałęziowego, zdolność do internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa i integracji z otoczeniem zewnętrznym staje się niezwykle ważnym elementem wpływającym na ogólną zdolność do konkurowania kraju na globalnym rynku (rola internacjonalizacji istotnie wzrosła w ostatnich dwóch dekadach; tzw. etap *postfordyzmu*¹). Ponadto, umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw nie tylko powinno być rozpatrywane jako sposób na zmniejszenie zależności firm od fluktuacji popytu krajowego, ale przede wszystkim jako ważna strategia osiągnięcia długoterminowego wzrostu gospodarczego kraju.

Należy zaznaczyć, iż ważną rolę w tym procesie odgrywają szczególnie przedsiębiorstwa z sektora MŚP z uwagi na ich dominującą pozycję w populacji wszystkich przedsiębiorstw w narodowych systemach ekonomicznych oraz związaną z tym rolę w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP internacjonalizując swoją działalność kreują szansę na zmniejszenie negatywnego oddziaływania tradycyjnych źródeł przewag komparatywnych kształtujących wcześniej w długim okresie udział poszczególnych krajów w międzynarodowym podziale pracy (uzależnienie od wyposażenia kraju w zasoby kapitału [rozumiane tradycyjnie], pracy oraz czynników naturalnych). Ponadto, umiędzynarodowienie działalności firm MŚP pozwala na szersze włączenie się kraju w międzynarodowe przepływy towarowe i usługowe, inicjując w ten sposób dodatkowe bodźce rozwojowe i pozytywne efekty mnożnikowe.

¹ O ile fordyzm opierał się na masowej produkcji ujednoliconych produktów, to postfordyzm zakłada szukanie sposobów dotarcia do wąskich grup wymagających odbiorców o zróżnicowanych gustach, będących klientami rynków niszowych.

W tym kontekście należy odnotować fakt, iż generalnie stopień internacjonalizacji polskiego sektora MŚP jest relatywnie niewielki. PARP konstatuje, iż polskie przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko podejmują decyzję o rozpoczęciu aktywności poza rynkiem krajowym. Szacunki GUS wskazują, że tylko 3,9% polskich firm prowadziło w 2012 roku działania eksportowe^{2,3}. Problemy z szerszym umiędzynarodowieniem działalności rodzimych podmiotów z tej grupy nie wynikają jednak tylko z ograniczonej atrakcyjności oferty eksportowej (wg. Ministerstwa Gospodarki RP zasadniczo polskie przedsiębiorstwa tylko w niewielkim stopniu partycypują w tych segmentach rynku globalnego, które wykazują największe tempo rozwoju)⁴, ale także z ograniczonych działań wspierających systemowo te procesy, szczególnie na szczeblu regionalnym.

Co więcej, także Komisja Europejska (KE) opublikowała w jednym ze swoich raportów analitycznych informację, iż stopień internacjonalizacji europejskich przedsiębiorstw jest bardzo ograniczony (tylko 26 proc. firm MŚP prowadzi działalność eksportową, a jedynie 29 proc. kupuje na innych rynkach w UE-27).

Ważne:

Tylko 13 proc. wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej eksportuje swoje towary poza Unię Europejską;

Jedynie 14 proc. wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej importuje produkty spoza Unii Europejskiej⁵.

Tabela 1. Internacjonalizacja sektora MŚP w UE*.

Typ internacjonalizacji	procent wszystkich MŚP z UE	procent MŚP ukierunkowanych na:		procent wszystkich MŚP z UE ukierunkowanych na rynki spoza UE
		region transgraniczny	inne państwa UE	
Transakcje importowe	29%	35%	89%	14%
Transakcje eksportowe	26%	47%	80%	13%
Współpraca technologiczna	7%			

² PARP, *Raport o stanie sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Warszawa 2013.

³ Należy dodać, iż przedmiotowy raport PARP zauważa jednocześnie, że relatywnie niski poziom internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw jest w dużej mierze wynikiem bardzo niskiej aktywności w tym zakresie mikro-przedsiębiorstw (jedynie 2,6% eksportujących tego rodzaju firm w 2012 roku), podczas gdy pozostałe grupy polskich firm osiągają lepsze pod tym względem wyniki.

⁴ Ministerstwo Gospodarki, *Celowość, realna możliwość i kierunki specjalizacji eksportowej Polski. Synteza*, Warszawa 2010, www.mg.gov.pl

⁵ Komisja Europejska, *Wspieranie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)*, UE 2014.

Podwykonawstwo na rzecz partnera zagranicznego	7%	Nie dotyczy
Korzystanie z podwykonawców zagranicznych	7%	
Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne	2%	

*podane wartości KE pozyskała na podstawie badań ankietowych prowadzonych w 2010 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Komisja Europejska, *Wspieranie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)*, UE 2014 oraz European Commission, *Internationalisation of European SMEs*, Directorate-General for Enterprise and Industry, Brussels 2010.

Jednocześnie KE wskazuje, iż główną przyczyną tego stanu rzeczy jest nie tylko kwestia ograniczeń finansowych, ale przede wszystkim braku odpowiednio przygotowanej kadry pracowniczej do prowadzenia aktywnych działań na rynkach zagranicznych⁶. Dlatego KE uznaje, iż to właśnie działania służb publicznych zorientowane na wsparcie i budowę zdolności do internacjonalizacji są dzisiaj kluczowe, co także usprawiedliwia oraz uzasadnia interwencję publiczną w tym zakresie. Bank Światowy szacuje, że średnio 1 USD przeznaczony na wsparcie/promocję eksportu generuje około 300 USD w postaci wzrostu sprzedaży zagranicznej, co wskazuje na znaczącą „stopę zwrotu” z tak rozumianej inwestycji, jaką są nakłady publiczne na internacjonalizację przedsiębiorstw⁷.

Według Komisji Europejskiej, publikującej swoje opinie w przywołanym już wcześniej raporcie (European Commission, 2010), efektywna strategia wsparcia publicznego internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP powinna obejmować dwie zasadnicze płaszczyzny:

- ✓ działania skierowane na już funkcjonujące firmy - zwiększenie świadomości potrzeby internacjonalizacji przedsiębiorstwa (oraz wynikających z tego procesu korzyści) wraz ze wsparciem właściwego i adekwatnego przygotowania firm do tego procesu (budowa potencjału do internacjonalizacji);
- ✓ działania zorientowane na powstające (i przyszłe) firmy - tworzenie „u podstaw” sprzyjającego środowiska dla internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa (m.in. poprzez systemową edukację lingwistyczną oraz promocję przedsiębiorczości w sferze akademickiej).

⁶ European Commission, Directorate-general for Enterprise and Industry, *Promotion of SME competitiveness Entrepreneurship – Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*, Brussels 2007.

⁷ Lederman D., Olarreaga M., Payton L., *Trade note 30*, International trade department, The World Bank Group, Washington 2006.

W konsekwencji - w ocenie Komisji Europejskiej, jak wynika z przywoływanego raportu - odpowiednie służby publiczne (na poziomie centralnym i regionalnym) powinny wspierać internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw poprzez silnie zdywersyfikowane działania uwzględniających wskazane pryncypia:

- ✓ konieczna jest integracja i koordynacja działań wszystkich podmiotów istotnych dla wsparcia internacjonalizacji MŚP na poziomie regionalnym (władze publiczne, instytucje otoczenia biznesu, instytucje finansowe, sektor edukacyjny);
- ✓ internacjonalizacja powinna stanowić strategię publiczną zwiększenia ogólnej konkurencyjności gospodarki (poprawa udziału w globalnym łańcuchu tworzenia wartości dodanej oraz innowacyjności);
- ✓ działania publiczne powinny być skierowane na możliwie szeroką sferę internacjonalizacji przedsiębiorstw, redukując najpoważniejsze bariery dla internacjonalizacji (problemy finansowe, problemy informacyjne, problemy z przygotowaniem kapitału ludzkiego);
- ✓ najbardziej efektywnym sposobem wsparcia MŚP w zakresie zwiększenia internacjonalizacji jest indywidualizacja pomocy publicznej; efektywne i długoterminowe wsparcie powinno więc w konsekwencji bazować na wewnętrznym potencjale przedsiębiorstwa.

A zatem pomoc publiczna powinna być generalnie zorientowana na eliminację lub przynajmniej redukcję głównych barier postrzeganych przez małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji oraz wzmacnianie endogennych potencjałów do internacjonalizacji samych przedsiębiorstw.

Według OECD⁸, w oparciu o liczne badania empiryczne tej organizacji, zasadnicze zidentyfikowane wyraźnie przeszkody dla umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw to przede wszystkim:

1. braki kapitałowe dla finansowania transakcji eksportowych/importowych;
2. brak wiedzy przedsiębiorstw odnoszącej się do możliwości osiągnięcia korzyści na rynkach zagranicznych;

⁸ OECD, *Removing barriers to SME access to international markets*, OECD-APEC Global Conference, Athens 2006.

3. ograniczone informacje oraz analizy odnośnie rynków zagranicznych;
4. trudności (lub niezdolność) do nawiązania kontaktu z zagranicznymi klientami;
5. brak czasu menadżerów na podjęcie przygotowań do internacjonalizacji;
6. trudności z pozyskaniem wiarygodnego przedstawiciela na rynku zagranicznym;
7. nieprzygotowany personel firmy do internacjonalizacji działalności.

Ważne:

W ocenie OECD, bariery te grupują się zatem w trzy zasadnicze obszary:

- ✓ **niewystarczające kwalifikacje kadry (także menedżerskiej) oraz brak czasu na podejmowanie działań związanych z internacjonalizacją przedsiębiorstwa;**
- ✓ **problemy z zapewnieniem odpowiedniego poziomu finansowania dla operacji zagranicznych (bariery kapitałowe);**
- ✓ **brak adekwatnej wiedzy o rynkach zagranicznych.**

W świetle badań prowadzonych przez Komisję Europejską, należy zauważyć i wyeksponować fakt, iż dominującą formą pomocy publicznej w omawianym zakresie są nadal „tradycyjne” instrumenty wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw (70 proc. wszystkich stosowanych narzędzi w tym zakresie) w postaci typowych ułatwień finansowych dla eksporterów, działań informacyjnych, organizacji misji handlowych oraz wsparcie udziału w targach i wystawach międzynarodowych rodzimych podmiotów gospodarczych⁹. Tylko nieliczna grupa instrumentów cechuje się bardziej zindywidualizowanym charakterem i nieszablonowością¹⁰. Ponadto, jak pokazały ostatnie rozległe badania empiryczne, aktualne wsparcie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw w UE przybiera bardzo zróżnicowane formy¹¹.

Podobne deficyty w tym zakresie można obserwować w realiach polskiej gospodarki, gdzie dominują ogólnokrajowe standardowe programy wsparcia internacjonalizacji MŚP. **Obecnie w Polsce na poziomie regionalnym, proeksportowy system wsparcia sektora MŚP jest dopiero na etapie załączkowym. Jednocześnie sytuacja ta negatywnie determinuje**

⁹European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, *Supporting the internationalization of SMEs. Good practice selection*, Luxembourg 2008.

¹⁰ European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, *Supporting the internationalization of SMEs. Good practice selection*, Luxembourg 2008.

¹¹ The European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium, *Study on Support Services for SMEs in International Business Final Report*, Rotterdam 2013.

(osłabia) pozycję polskich eksporterów w stosunku do konkurentów zewnętrznych.

Podkreślenia bowiem wymaga fakt, iż wsparcie na poziomie regionalnym/lokalnym jest znaczenie lepiej rozwinięte w wielu krajach UE.

W konsekwencji kluczowego znaczenia nabierają zatem wszelkie działania oraz instrumenty wspierające procesy internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw, które są (lub powinny być) oferowane przez powołane do tego celu instytucje publiczne, organizacje pracodawców, platformy dialogu wielostronnego oraz instytucje otoczenia biznesu przede wszystkim z uwagi na liczne przeszkody identyfikowane w procesie umiędzynarodowienia działalności tej grupy podmiotów gospodarczych¹². Jak zauważa Pietrasieński, występowanie barier (wewnętrznych i zewnętrznych) implikuje właśnie relatywnie niewielki udział sektora MŚP w handlu zagranicznym w porównaniu do jego roli w wytwarzanym PKB. Jednocześnie działalność eksportowa stanowi najczęściej obszar wsparcia publicznego internacjonalizacji gospodarki¹³. Ponadto, na gruncie krajowej literatury przedmiotu formułowane są także opinie, w oparciu o prowadzone badania naukowe, które eksponują fakt, iż udostępnienie także odpowiednio przygotowanych usług okołobiznesowych (w ramach tzw. usług otoczenia biznesu) jest ważnym czynnikiem wspierającym aktywność międzynarodową sektora MŚP¹⁴.

Cel opracowania

Celem niniejszego opracowania jest integracja najważniejszych informacji na temat głównych instrumentów wsparcia procesów internacjonalizacji, które są aktualnie dostępne dla polskich przedsiębiorstw, a także syntetyczna ocena stopnia wykorzystania wybranych narzędzi przez podmioty gospodarcze. Opracowanie koncentruje się przede wszystkim na instrumentach bezpośrednio związanych z procesem umiędzynarodowienia działalności polskich podmiotów gospodarczych.

¹² Pierzchlewski W., *Polityka państwa w zakresie wspierania aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w handlu międzynarodowym Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

¹³ Pietrasieński P., 2011, *Rola państw we wspieraniu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, Nr 2, 10-18.

¹⁴ Cieślak J., *Wspieranie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2011.

Ponadto priorytetem niniejszej ekspertyzy jest również próba wskazania możliwych modeli współpracy sektora przedsiębiorstw z sektorem publicznym w powiązaniu z problematyką wsparcia internacjonalizacji oraz wypracowanie rekomendacji umożliwiających poprawę skuteczności tego procesu.

Przygotowane opracowanie w zamierzeniach jest adresowane zarówno do przedsiębiorstw zainteresowanych ekspansją na rynki zagraniczne (zwłaszcza w części prezentującej aktualne instrumenty pomocy publicznej), jak również do organizacji pracodawców oraz innych członków WKDS zainteresowanych intensyfikacją działań na rzecz wsparcia procesów umiędzynarodowienia krajowych podmiotów gospodarczych (przede wszystkim w częściach dotyczących modeli współpracy).

2. Metodologia badań

Niniejsze opracowanie wpisuje się w typ dokumentów mających charakter użyteczny, a więc nie tylko jego treść bazuje na analizie zastanej sytuacji prawno-instytucjonalnej, ale też ma ambicje ukazania możliwych do wykorzystania rozwiązań. Jego celem jest nakreślenie zarówno rekomendacji, a więc określonej grupy działań procesowych, jak i zaproponowanie modelu wspierania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw, a zatem działań uwzględniających kontekst podmiotowy.

W tym celu autorzy zespołu badawczego zdecydowali się zastosować cztery rodzaje metod badawczych:

- ✓ metodę instytucjonalno-prawną;
- ✓ metodę decyzyjną;
- ✓ metodę symulacyjną;
- ✓ neoinstytucjonalizm.

Pierwsze z dwóch wymienionych metod posłużyły do inwentaryzacji narzędzi wsparcia procesów internacjonalizacji MŚP na poziomie centralnym oraz regionalnym, a także ich klasyfikację w odniesieniu do mechanizmów finansowych oraz pozafinansowych. Uwagę skupiono na zasadach, możliwościach pozyskania opisanych instrumentów wsparcia oraz roli poszczególnych instytucji w ramach tych procesów.

Metoda symulacyjna pozwoliła autorom na skonstruowanie potencjalnego modelu wsparcia internacjonalizacji MŚP, bazującego zarówno na funkcjonującej konstrukcji prawno-instytucjonalnej, przedstawionej w niniejszym opracowaniu, jak i zaproponowaniu nowego algorytmu działań instytucji publicznych i prywatnych.

Z kolei w odniesieniu do analizy funkcjonowania samych WKDS i relacji między sektorem biznesu a administracją, posłużono się neoinstytucjonalizmem racjonalnego wyboru, wskazując na pożądane cechy zachowań, określając poziom i zakres zarówno konsensusu, jak i spodziewanych korzyści obu stron przetargu w odniesieniu do procesów internacjonalizacji. Nie da się ukryć, iż WKDS-y mogą być postrzegane jako swego rodzaju instytucje zależności od ścieżki rozwojowej (ang. *path-dependency institutions*), skostniałe w historycznych zależnościach i niepodatne na innowacje. A to powoduje, że wpisanie w nie procesu wsparcia internacjonalizacji jest nieco problematyczne¹⁵. Na dodatek wraz z neoinstytucjonalizmem racjonalnego wyboru możemy wyodrębnić neoinstytucjonalizm sieci, za pomocą którego opisana jest wielowymiarowość polskiego dialogu społecznego i związane z nią swoiste nieformalne reguły i areny przetargu branżowego i regionalnego.

Elementem każdej metodologii są także zastosowane techniki badań. W przypadku niniejszej analizy zastosowano zarówno techniki ilościowe w formie analizy dostępnych danych, jak i jakościowe, w formie wywiadów indywidualnych pogłębionych (IDI). Autorzy korzystali zarówno z najbardziej aktualnych opracowań i danych, jak i mających charakter działań przyszłościowych, np. inteligentne specjalizacje, krajowe i regionalne klastry kluczowe, instrumenty wsparcia w nowej perspektywie finansowej 2014-2020, nowe postulowane formy dialogu społecznego.

Badania jakościowe polegały na przeprowadzeniu pogłębionych wywiadów indywidualnych (swobodnych). Rozmówców wyłoniono techniką celowego doboru, gdyż badania jakościowe nie muszą spełniać wymogu reprezentatywności w sensie statystycznym. Część z nich została przeprowadzona telefonicznie. Wywiady przeprowadzono z osobami, które są bezpośrednio związane z działalnością WKDS, czyli reprezentantami organizacji pracodawców oraz samorządów.

¹⁵ Por. Marsh D., Stoker G., *Theory and Methods in Political Science*, Palgrave Macmillan, 2010.

Ostatnim elementem przedstawionej metodologii jest zaproponowana struktura opracowania. Przystępując do jej konstruowania członkowie zespołu badawczego przyjęli metodykę postępowania indukcyjnego. Z cząstkowych aspektów składających się na wspieranie procesu internacjonalizacji MŚP przy uwzględnieniu roli organizacji pracodawców, w pierwszych dwóch częściach zaprezentowano narzędzia finansowe i pozafinansowe odnoszące się do wsparcia internacjonalizacji MŚP wraz z podsumowaniem ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa. Następnie analizie poddano zakres i specyfikę działania WKDS-ów oraz wynikające z tego warunki brzegowe dla modeli współpracy na linii biznes-administracja. Kolejnym elementem analizy było zaprezentowanie specyfiki regionalnych uwarunkowań w formie RPO, inteligentnych specjalizacji czy polityki klastrowej. Wszystkie powyżej przedstawione elementy postępowania badawczego złożyły się na listę rekomendacji oraz zaproponowanie pożądanego modelu wsparcia internacjonalizacji MŚP, który ma charakter symulacyjny, ale wskutek działań organizacji pracodawców i/lub WKDS może w przyszłości zostać implementowany do rzeczywistości społeczno-gospodarczej regionów.

Opracowanie standardowo zawiera także spis rysunków i tabel oraz literatury, na której oparto niniejszą analizę. Wśród źródeł znajdują się aktualne artykuły problemowe zarówno polsko-, jak i obcojęzyczne, a także obowiązujące i projektowane akty prawne, raporty problemowe czy dokumenty strategiczne.

3. Instrumenty finansowe wsparcia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw

Naiwnością byłoby przekonanie, że internacjonalizacja dotyczy jedynie polskich firm. Globalizacja powoduje, że już od dawna mamy do czynienia nie z wieloma rynkami krajowymi, ale jednym ogólnosiwiatowym, który rządzi się swoimi prawami. Aby polskie małe i średnie przedsiębiorstwa mogły w nim w pełni uczestniczyć, wiele z nich potrzebuje odpowiedniego wsparcia.

Stworzone w tym celu instrumenty finansowe obejmują szereg narzędzi pozwalających na udzielenie wsparcia finansowego dla transakcji biznesowych realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa w sferze umiędzynarodowienia działalności. Zasadniczą ideą ich oferowania przez państwo jest pomoc rodzimym podmiotom gospodarczym w realizacji różnego typu

transakcji zagranicznych oraz projektów podejmowanych poza gospodarką narodową. W rezultacie instrumenty z tej grupy mogą istotnie wpływać na zmniejszenie kosztów prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych, utrzymanie odpowiedniej płynności finansowej czy też zmniejszenie ryzyka potencjalnie towarzyszącego internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Instrumenty finansowe wsparcia internacjonalizacji, o których mowa, mają w założeniach odpowiadać na kluczowe potrzeby polskich przedsiębiorstw. Jedną z głównych barier mogącą wstrzymać ekspansję na rynki zagraniczne są bowiem problemy związane z finansowaniem aktywności biznesowej poza rynkiem macierzystym. To między innymi trudności z finansowaniem eksportu, kredytem kupieckim, gwarancjami bankowymi czy też ubezpieczeniami transakcji zagranicznych.

Obecnie w Polsce funkcjonują różne rozwiązania oferowane przez instytucje publiczne w ramach proeksportowej polityki państwa oraz strategii wsparcia innych form internacjonalizacji krajowych przedsiębiorstw podejmujących próby funkcjonowania na rynkach zagranicznych. Do narzędzi z tej grupy można zaliczyć przede wszystkim wsparcie finansowe dostępne w ramach **Programu rządowego Finansowe Wspieranie Eksportu**, a dystrybuowane głównie przez **Bank Gospodarstwa Krajowego** oraz **Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych**.

W Polsce resortem właściwym w zakresie kreowania i rozwoju całego systemu oficjalnego wsparcia finansowego transakcji eksportowych na bazie kredytów eksportowych jest Ministerstwo Finansów (Departament Gwarancji i Poręczeń).

Ten rodzaj wsparcia odbywa się generalnie poprzez oferowanie:

- ✓ kredytów eksportowych (udzielanych przez BKG);
- ✓ dopłat do oprocentowania kredytów eksportowych o stałych stopach procentowych (udzielanych przez BGK);
- ✓ ubezpieczeń kredytów eksportowych (udzielanych przez KUKKE);
- ✓ kredytów rządowych, w tym udzielanych w ramach pomocy wiązanej (ang. *tied aid*).

Z uwagi na zaprezentowaną wewnętrzną logikę konstrukcji wsparcia kredytowego transakcji eksportowych w polskim systemie gospodarczym, za uzasadnione można uznać

zaprezentowanie w kolejnych częściach niniejszej ekspertyzy aktualnej i rzeczywistej oferty BGK oraz KUKE.

3.1. Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK)¹⁶

Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) to ważna instytucja w finansowym systemie wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Za jego pośrednictwem dystrybuowane są istotne środki finansowe do firm krajowych podejmujących aktywność na rynkach zagranicznych. Pełni on także aktywną rolę w implementacji wielu państwowych programów wsparcia zorientowanych na inne sfery funkcjonowania gospodarki narodowej.

Kilka najbliższych akapitów i podrozdziałów należy w związku z tym poświęcić na techniczną, ale też i skrótową prezentację różnych istotnych produktów finansowych, które w sposób bezpośredni lub pośredni mogą być przydatne rodzimym przedsiębiorcom w działaniach zmierzających do otwarcia swoich firm na rynki międzynarodowe.

Głównym instrumentem finansowym wspierającym internacjonalizację polskich przedsiębiorstw za pośrednictwem BGK (jako instytucją administrującą) jest **Program rządowy Finansowe Wspieranie Eksportu**¹⁷ realizowany we współpracy z Korporacją Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A. (KUKE), przy funkcji kontrolnej Ministerstwa Finansów. Podstawowym jego celem jest pobudzenie sprzedaży polskich produktów na rynkach zagranicznych poprzez ułatwienie zagranicznym i polskim przedsiębiorcom dostępu do kredytów finansujących eksport polskich towarów i usług.

W ramach programu BGK udziela zagranicznym kontrahentom (bezpośrednio lub poprzez bank kupującego) kredytów na zakup polskich towarów lub usług. Model tego finansowania zakłada, że fundusze z tytułu kredytu są wypłacane bezpośrednio krajowym eksporterom, natomiast zagraniczni importerzy - po dostawie towaru/usługi - realizują spłatę zaciągniętego

¹⁶ Informacje o dostępnych instrumentach wsparcia finansowego eksportu w ramach Programu rządowego Finansowe Wspieranie Eksportu opracowano na podstawie aktualnej oferty Banku Gospodarstwa Krajowego (www.bgk.com.pl, data odczytu: luty 2015 r.).

¹⁷ Geneza tego instrumentu sięga 2009 roku, kiedy Rada Ministrów podjęła decyzję o uruchomieniu rządowego programu „Wspieranie polskiego eksportu poprzez udzielanie przez Bank Gospodarstwa Krajowego kredytów dla zagranicznych nabywców polskich towarów i usług lub ich banków z ochroną ubezpieczeniową Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A.”. Następnie jednak w 2012 roku Rada Ministrów wprowadziła zmiany w programie, przyjmując także jego zmodyfikowaną nazwę „Finansowe Wspieranie Eksportu” (<http://www.mf.gov.pl/web/wp/wspieranie-eksportu/informacje-podstawowe>).

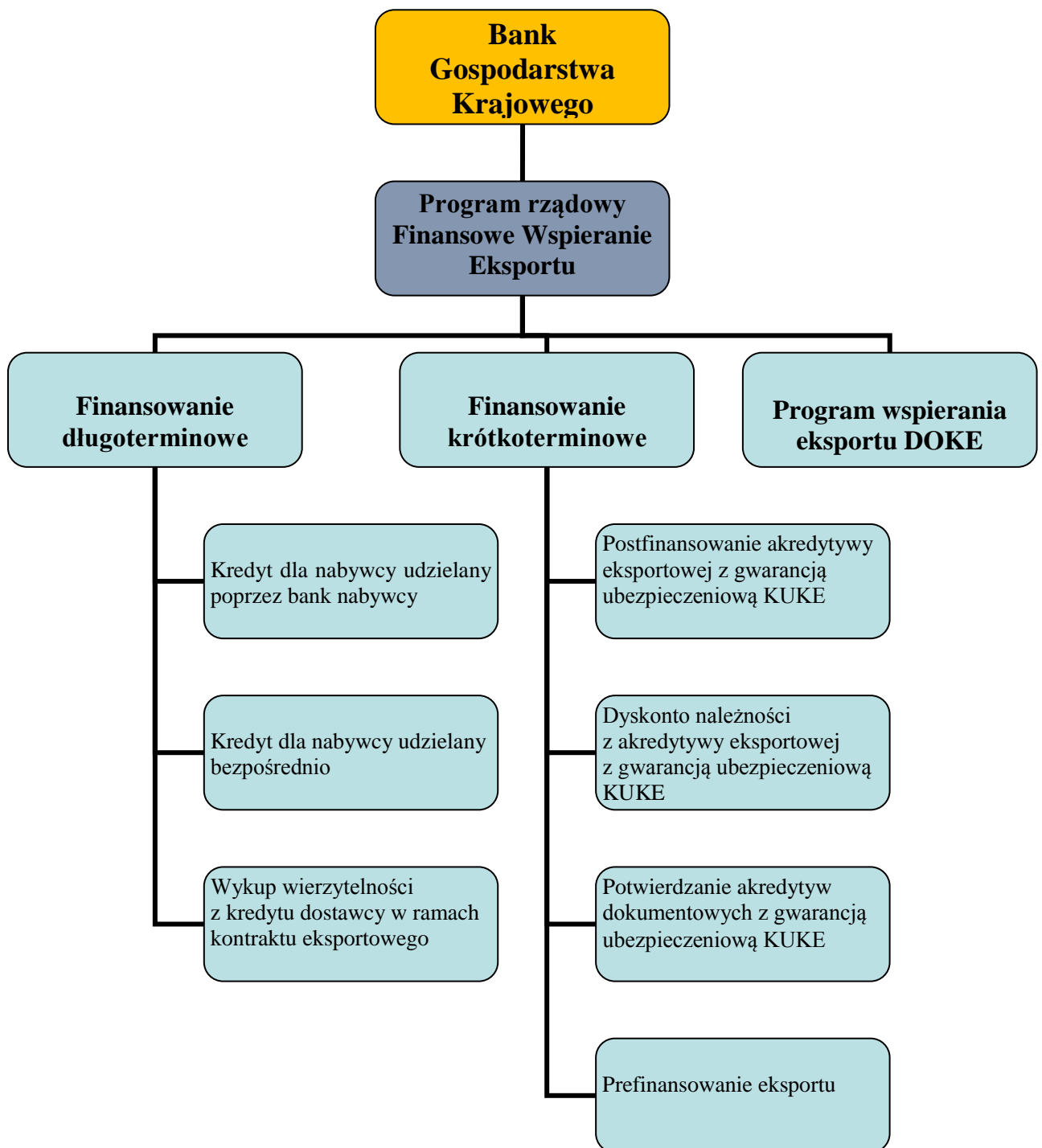
kredytu. Ten rodzaj finansowania objęty jest ochroną ubezpieczeniową KUKE. Program zakłada obecnie trzy podstawowe komponenty wsparcia:

- ✓ finansowanie długoterminowe;
- ✓ finansowanie krótkoterminowe;
- ✓ Program wspierania eksportu DOKE.

Program rządowy Finansowe Wspieranie Eksportu w założeniach koncentruje się zatem na ułatwianiu finansowania zakupu polskich produktów/usług przez zagranicznych odbiorców, w tym także pochodzących z krajów wysokiego ryzyka niehandlowego, m.in.: Białorusi, Rosji, Ukrainy. Jego preferencyjny charakter wynika z przyjętego modelu funkcjonowania – *non profit* – oraz wykorzystania do jego realizacji środków budżetowych. Z uwagi na możliwość uzyskania przez eksporterów relatywnie szybkiej wypłaty pieniędzy po spełnieniu określonych warunków w ramach przyjętych metod rozliczenia z partnerami zagranicznymi (akredytywy) oraz brak prawa regresu BGK wobec eksportera, program jest istotnym elementem szerszego systemu wsparcia internacjonalizacji rodzimych przedsiębiorstw. Program ten - w wymiarze proceduralnym i konstrukcyjnym - oferuje szereg ułatwień polskim eksporterom, m.in. formalności związane z koniecznością uzyskania ubezpieczenia podejmuje BGK, koszty finansowania pokrywa importer przy możliwości wykorzystania EUR i USD jako walut rozliczeniowych.

BGK został też wyznaczony jako instytucja administrująca Programu DOKE (dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych), co zostanie szerzej zaprezentowane w dalszej części niniejszej analizy. Zasadniczym celem tego instrumentu jest wsparcie sprzedaży krajowych produktów/usług w wymiarze finansowym na rynkach zagranicznych poprzez udzielanie przedsiębiorcom kredytów eksportowych średnio- i długoterminowych o stałych stopach procentowych. Ma to w założeniach ustabilizować wymiar oprocentowania kredytów eksportowych adresowanych do nabywców przez system bankowy (obejmujący zarówno banki krajowe, banki zagraniczne lub nawet międzynarodowe instytucje finansowe). Zastosowany mechanizm finansowy sprowadza się w tym przypadku do wzajemnych rozliczeń różnic w oprocentowaniu (dopłat lub nadwyżek) pomiędzy BGK a danym bankiem komercyjnym udzielającym kredytu eksportowego, z którym podpisano Umowę DOKE dotyczącą wspieranej transakcji.

Rysunek 1. Instrumenty finansowe BGK w ramach Programu rządowego Finansowe Wspieranie Eksportu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Program rządowy Finansowe Wspieranie Eksportu, www.bgk.com.pl

Finansowanie długoterminowe eksportu w BGK w ramach Programu rządowego Finansowe Wspieranie Eksportu obejmuje kilka instrumentów:

- ✓ kredyt dla nabywcy udzielany poprzez bank nabywcy;
- ✓ kredyt dla nabywcy udzielany bezpośrednio;
- ✓ wykup wierzytelności z kredytu dostawcy w ramach kontraktu eksportowego.

Kredyt dla nabywcy udzielany poprzez bank nabywcy

Wykorzystanie tego instrumentu może przynieść przedsiębiorstwom wymierne korzyści, pozwala bowiem na udzielenie kredytu nabywcy na zakup polskich towarów/usług inwestycyjnych poprzez bank nabywcy (inaczej: bank importera) na podstawie kontraktów handlowych polskich eksporterów zawartych z importerami ze 190 krajów świata.

Otrzymanie tego rodzaju kredytu na finansowanie transakcji eksportowej może zainicjować w BGK eksporter, ale także importer (nabywca towarów/usług), a nawet bank nabywcy (czyli potencjalny kredytobiorca). Po analizie transakcji i prowadzonych równolegle uzgodnieniach z KUKKE, BGK udziela wstępnej odpowiedzi. Następnie, jeśli transakcja jest możliwa do realizacji, zostaje przedstawiona wstępna oferta BGK prezentująca koszty związane z tym kredytem. W rezultacie, jeśli nabywca (klient) uzyska pozytywną ocenę swojego banku (banku nabywcy), to ten bank składa formalny wniosek o przyznanie kredytu na finansowanie danej transakcji. Uzyskanie pozytywnej decyzji kredytowej umożliwia BGK przedstawienie bankowi nabywcy projektu umowy kredytu, co z kolei otwiera drogę do negocjacji i ustalenia jej ostatecznej postaci. Przygotowana umowa kredytu jest potem podstawą do podpisania przez BGK „Porozumienia z Eksporterem”, które zawiera szczegółowe warunki wykorzystania kredytu. Warunkiem koniecznym uruchomienia kredytu jest uzyskanie przez BGK polisy ubezpieczeniowej KUKKE.

Kredyt dla nabywcy udzielany bezpośrednio

Ta forma kredytu umożliwia z kolei finansowanie zakupu polskich towarów/usług inwestycyjnych na podstawie kontraktów eksportowych zawieranych przez polskich eksporterów. Kredytobiorcą jest w tym przypadku importer rodzimych produktów/usług. Głównym zabezpieczeniem zaś staje się ubezpieczenie należności w KUKKE. Zdefiniowane

podstawowe wymogi odnoszą się tutaj do krajowego pochodzenia przedmiotu eksportu oraz jego inwestycyjnego charakteru.

Do podstawowych zalet tego instrumentu zwykle zalicza się możliwość zwiększenia atrakcyjności oferty handlowej eksportera (z uwagi na dołączenie do niej oferty finansowania kredytem), zwiększanie możliwości skutecznego konkurowania na rynkach zagranicznych, bezpieczniejszą realizację umów handlowych z kontrahentami zagranicznymi (przeniesienie ryzyka na BGK i KUKE), uzyskanie płatności za wyeksportowany towar/usługę w trakcie realizacji kontraktu, poprawę płynności firmy, długi termin spłaty kredytu oraz możliwość zawierania kontraktów o wyższej wartości.

Wybrane podstawowe warunki uzyskania wskazanego kredytu oraz koszty:

- ✓ okres spłaty w zależności od kraju i sektora importera: 2-12 lat;
- ✓ kredytem może być objęte max. 85 proc. wartości eksportowanych towarów/usług;
- ✓ pozostała część transakcji (min. 15 proc.) musi być finansowana ze środków importera i musi zostać przekazana jako zaliczka eksporterowi jeszcze przed rozpoczęciem realizacji kontraktu;
- ✓ oprocentowanie w oparciu o zmiany stawki EURIBOR/LIBOR wraz z marżą na pokrycie ryzyka BGK;
- ✓ składka ubezpieczeniowa według kalkulacji KUKE (indywidualnie dla każdej transakcji)¹⁸.

Wykup wierzytelności z kredytu dostawcy w ramach kontraktu eksportowego

Ten instrument oferuje wykup wierzytelności eksportowych transakcji dokonanej przez eksportera. Warunkiem jego wykorzystania jest realizacja kontraktu przez eksportera (sprzedaż polskich towarów/usług) na warunkach kredytu kupieckiego oraz uzyskanie ubezpieczenia swoich należności z kredytu dostawcy w KUKE (polisa-kredyt dostawcy).

Warunkiem zrealizowania przez BGK wykupu jest przeniesienie na rzecz BGK praw wynikających z kontraktu oraz polisy KUKE. Przeniesienie praw kontraktowych dotyczy

¹⁸ Źródło: BGK, <http://www.bgk.com.pl/kredyt-eksportowy-dla-nabywcy/kredyt-eksportowy-dla-nabywcy> (odczyt: luty 2015).

tylko przeniesienia wierzytelności finansowej, natomiast nie obejmuje innych zobowiązań kontraktowych wynikających z realizacji uzgodnionej umowy.

W ten sposób instrument ten oferuje eksporterowi szereg potencjalnych korzyści. Pozwala m.in. na transfer ryzyka na BGK i KUKĘ, zaoferowanie kontrahentom eksportera zapłaty z odroczonym terminem, uzyskanie przez eksportera płatności niemal zaraz po dostawie, poprawę płynności finansowej, brak regresu wobec eksportera oraz relatywnie prostą procedurę. Natomiast warunkiem skorzystania z tego rozwiązania jest krajowe pochodzenie przedmiotu transakcji, inwestycyjny charakter eksportu, zapisanie w kontrakcie rozliczenia na bazie kredytu dostawcy oraz ubezpieczenie kredytu dostawcy w KUKĘ. BGK wykupuje od eksportera 85 proc. wierzytelności, natomiast pozostałe 15 proc. stanowi udział własny importera.

Okres spłaty został zdefiniowany w przedziale od 2 do 5 lat. Koszty ustalane są indywidualnie w oparciu o przewidziane dla tego instrumentu wytyczne i procedury.

Finansowanie krótkoterminowe eksportu w BGK (w ramach Programu rządowego Finansowe Wspieranie Eksportu) obejmuje również kilka potencjalnie przydatnych instrumentów:

- ✓ postfinansowanie akredytywy eksportowej z gwarancją ubezpieczeniową KUKĘ;
- ✓ dyskonto należności z akredytywy eksportowej z gwarancją ubezpieczeniową KUKĘ;
- ✓ potwierdzanie akredytyw dokumentowych z gwarancją ubezpieczeniową KUKĘ;
- ✓ prefinansowanie eksportu.

Postfinansowanie akredytywy eksportowej z gwarancją ubezpieczeniową KUKĘ

Akredytywa jest to pisemne zobowiązanie banku importera do wypłacenia wskazanemu beneficjentowi (eksporterowi) określonej kwoty pieniężnej w ustalonym terminie, pod warunkiem dostarczenia do banku pośredniczącego przez beneficjenta wymaganych dokumentów.

W tym przypadku jest to praktycznie krótkoterminowy kredyt udzielany przez BGK bankowi otwierającemu akredytywę na rzecz polskiego eksportera. Środki kredytowe przekazywane są eksporterowi (który jest beneficjentem akredytywy) jako zapłata za dokumenty będące

przedmiotem prezentacji w ramach akredytywy. Zabezpieczeniem tego rodzaju kredytu jest gwarancja ubezpieczeniowa KUKE. Przy czym postfinansowanie dotyczy akredytyw potwierdzonych i niepotwierdzonych, które są zarówno płatne a vista, jak również z odroczonym terminem płatności.

Ważną korzyścią płynącą z tego rozwiązania dla przedsiębiorcy jest możliwość nawet stuprocentowego finansowania wartości kontraktu, zmniejszenie ryzyka transakcyjnego, zaproponowanie importerowi odroczonego terminu płatności, a także uniezależnienie eksportera od ryzyka kontrahentów. Oczywistym walorem jest także możliwość podniesienia atrakcyjności handlowej eksportera w wyniku poszerzenia jego oferty o finansowanie BGK. Dodatkowo występuje tutaj brak regresu w stosunku do beneficjenta, wykorzystanie relatywnie prostej procedury oraz poprawa płynności finansowej eksportera.

W przypadku postfinansowania akredytywy okres spłaty kredytu nie może przekroczyć dwóch lat. Ponadto wymogiem jest posiadanie przez bank otwierający akredytywę siedziby w kraju ryzyka nierynkowego, podległość „Jednolitym Zwyczajom i Praktyce, dotyczącym akredytyw dokumentowych” (*Uniform Customs and Practice for Documentary Credit*), publikowanym przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu, finansowanie wyłącznie eksportu polskiego produktu oraz przyznanie limitu przez BGK i KUKE dla banku otwierającego akredytywę. Natomiast koszty ustalane są w oparciu o zmienną stawkę EURIBOR/LIBOR/WIBOR powiększoną o marżę BGK (którą pokrywa importer). Dodatkowo koszt wykorzystania przedmiotowego instrumentu zależy od okresu postfinansowania, waluty rozliczenia oraz ryzyka kraju siedziby banku otwierającego akredytywę.

Dyskonto należności z akredytywy eksportowej z gwarancją ubezpieczeniową KUKE

Istota tej propozycji opiera się na wypłacie eksporterowi należności za dokumenty złożone w ramach akredytywy (niepotwierdzonej lub potwierdzonej) przed zdefiniowanym w niej terminem płatności, po potrąceniu ustalonych z góry odsetek dyskontowych. Ponownie zabezpieczeniem dyskonta jest gwarancja ubezpieczeniowa wydana przez KUKE. Dyskonto to może być dokonywane tylko w odniesieniu do akredytywy z odroczonym terminem płatności.

W tym przypadku wśród korzyści dla eksportera można wymienić m.in.: większe możliwości zaoferowania odbiorcy odroczonego terminu płatności, sfinansowanie nawet do 100 proc. wartości umowy handlowej, realizację transakcji o większym ryzyku, poprawę płynności przedsiębiorstwa, uniezależnienie eksportera od ryzyka importera czy też brak regresu wobec eksportera.

Odroczenie płatności obejmuje tutaj okres do dwóch lat, ale bank otwierający akredytywę musi posiadać siedzibę w kraju ryzyka nierynkowego, zaś akredytywa musi podlegać „Jednolitym Zwyczajom i Praktyce, dotyczącym akredytyw dokumentowych” (*Uniform Customs and Practice for Documentary Credit*), publikowanym przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu. Wymogiem jest, aby dyskonto obejmowało wyłącznie eksport produktu polskiego, a jego wykonanie dotyczy jedynie klientów BGK. W kalkulacji kosztów tego rozwiązania oprocentowanie oparto o zmienną stawkę EURIBOR/LIBOR/WIBOR powiększoną o marżę BGK, którą pokrywa beneficjent akredytywy (koszt ubezpieczenia KUKKE jest już wkalkulowany w marżę BGK i nie stanowi osobnej pozycji kosztowej). Prowizja za dyskonto należności z akredytywy wynosi obecnie 0,2 proc. wartości dokumentów, a koszty wynikające z samej obsługi akredytywy naliczane są zgodnie z aktualną taryfą opłat i prowizji BGK.

Potwierdzanie akredytyw dokumentowych z gwarancją ubezpieczeniową KUKKE

W tym przypadku działanie instrumentu finansowego sprowadza się do przyjęcia przez BGK zobowiązania do wypłaty eksporterowi sumy należnej z tytułu akredytywy (otworzonej na jego rzecz w banku importera – banku otwierającym akredytywę) w zamian za dokumenty zgodne z jej warunkami. W istocie rzeczy jest to zatem równoległe zobowiązanie do zapłaty, co wzmacnia pewność uzyskania środków finansowych przez eksportera, nawet w przypadku problemów z ich otrzymaniem od banku otwierającego akredytywę. W konsekwencji BGK przyjmuje na siebie taką samą rolę jak bank importera w procedurze akredytywy dokumentowej.

Potwierdzenie akredytywy przez BGK oznacza, że bank ten sprawdza dokumenty prezentowane w ramach akredytywy (przed ich przekazaniem do banku otwierającego akredytywę) i na bazie swojej niezależnej oceny podejmuje decyzję o wypłacie funduszy na rzecz eksportera (bez prawa regresu do eksportera).

Podstawowe korzyści z wykorzystania tego produktu przez eksportera sprowadzają się do możliwości skrócenia czasu oczekiwania na wypłatę środków z tytułu akredytywy oraz uzyskania zabezpieczenia związanego z ryzykiem banku importera. Natomiast koszty potwierdzenia akredytywy dokumentowej w BGK kalkulowane są na podstawie aktualnej tabeli opłat i prowizji, a także powiązane są ze skalą ryzyka kraju banku otwierającego akredytywę.

Prefinansowanie eksportu

Prefinansowanie transakcji eksportowych opiera się na uzyskaniu przez krajowego przedsiębiorcę kredytu obrotowego - na warunkach konkurencyjnych wobec rynkowych - z zastosowaniem ułatwionych procedur i preferencji w odniesieniu do zabezpieczeń owego zobowiązania.

Prefinansowanie eksportu umożliwia zatem łatwiejsze zdobycie funduszy na potrzeby produkcji eksportowej, w tym rozwój majątku trwałego związanego z potrzebami wynikającymi z realizacji kontraktu eksportowego w przedsiębiorstwie. Zabezpieczeniem takiego kredytu jest oczywiście gwarancja KUKE, a także cesja płatności z kontraktu eksportowego. Przedsiębiorstwo musi jednak spełnić wymogi skorzystania z tego narzędzia finansowego, do których zalicza się: krajowe pochodzenie towaru przeznaczonego do sprzedaży zagranicznej, eksport w oparciu o podpisany kontrakt, gwarancja KUKE oraz posiadanie zdolności kredytowej.

Prefinansowanie eksportu może być przewidziane na okres do dwóch lat, jego walutą są EUR, USD lub PLN oraz wkład własny na poziomie 0 proc. lub 20 proc. (w zależności od oceny kondycji finansowej eksportera). Natomiast koszty obejmują marżę (zależną od zastosowanych zabezpieczeń) w wysokości od 0,25 proc. p.a.; prowizję za udzielenie kredytu 0,5 proc. oraz opłatę za gwarancję KUKE (wg aktualnego cennika KUKE). BGK podaje także, że koszt kredytu ma związek ze skalą ryzyka eksportera oraz rodzajem zastosowanych zabezpieczeń (pełny koszt kredytu, uwzględniający marżę, prowizję oraz gwarancję KUKE S.A., wynosi w skali roku od 2 proc. + EURIBOR/ LIBOR/ WIBOR).

Program Dopłat do Oprocentowania Kredytów Eksportowych (DOKE)

Program Dopłat do Oprocentowania Kredytów Eksportowych (nazywany też Programem DOKE) został wdrożony na bazie ustawy z 8 czerwca 2001 roku o dopłatach do oprocentowania kredytów eksportowych o stałych stopach procentowych (Dz. U. Nr 73/2001, poz. 762, Dz. U. Nr 173/2004, poz. 1808). Program ten, w szerszej perspektywie, opiera się na Porozumieniu OECD¹⁹ w sprawie Oficjalnie Wspieranych Kredytów Eksportowych²⁰ i jest jedną z akceptowalnych form pomocy finansowej budżetu państwa w sferze udzielanych kredytów eksportowych.

Jego istotą jest umożliwienie bankom komercyjnym oferowania średnio- i długoterminowych kredytów eksportowych o stałej stopie procentowej CIRR²¹ (przez cały okres kredytowania) dla krajowych przedsiębiorstw realizujących transakcje sprzedaży polskich towarów/usług za granicę. Transakcje eksportowe objęte tego rodzaju wsparciem dotyczą zwykle dostaw towarów/usług o charakterze inwestycyjnym.

W rezultacie program ten pozwala zaoferować zagranicznym odbiorcom polskich towarów i usług kredyty eksportowe o okresie spłaty powyżej 2 lat na warunkach identycznych do warunków oferowanych przez inne kraje OECD. Ponadto, w przypadku kredytów kupieckich oferowanych przez krajowego eksportera zagranicznym importerom, eksporter może sfinansować takim kredytem bankowym odroczonej płatności (czyli udzielony kredyt kupiecki) i uzyskać po dostawie należność za wykonanie kontraktu. Kredyt dla nabywcy oraz kredyt kupiecki w ramach tego instrumentu muszą zostać ubezpieczone w KUKIE. Administratorem tego programu, jak również instytucją udzielającą wsparcia, jest BGK prowadzący specjalny i wyodrębniony tzw. rachunek DOKE.

Model rozliczeń w ramach Programu DOKE pomiędzy BGK z jednej strony a bankami komercyjnymi udzielającymi kredytów eksportowych z drugiej strony zakłada,

¹⁹ OECD - The Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju).

²⁰ Zasadniczym priorytetem podjętych przez OECD działań w zakresie kredytów eksportowych jest dążenie do wdrożenia określonej dyscypliny finansowej w ich stosowaniu przez kraje członkowskie (ang. *The Arrangement on Officially Supported Export Credits*). Z uwagi na fakt, iż tego rodzaju instrumenty zagranicznej polityki ekonomicznej państwa mogą rodzić negatywne skutki w odniesieniu do zapewnienia warunków uczciwej konkurencji dla przedsiębiorców/eksporterów z różnych krajów, <http://www.oecd.org/tad/xcred/about.htm>

²¹ Stopy procentowe CIRR (ang. *Commercial Interest Reference Rates*) są minimalnymi stopami procentowymi, które mogą zostać zastosowane dla kredytów eksportowych, umożliwiając uzyskanie w ten sposób pomocy z budżetu państwa.

że w ustalonych terminach płatności rat kredytu dokonywane jest rozliczenie polegające na porównaniu wysokości stałej stopy procentowej CIRR kredytu eksportowego (stałej przez cały okres spłaty dla danego kredytu) z wysokością rynkowej stopy oprocentowania krótkoterminowego i marżą bankową. W przypadku kiedy suma rynkowej stawki oprocentowania i marży bankowej jest wyższa od stałej stopy procentowej CIRR kredytu eksportowego, BGK dokonuje w imieniu Skarbu Państwa dopłaty z rachunku DOKE na rzecz danego banku komercyjnego udzielającego kredytu eksportowego. W odwrotnej sytuacji, to bank komercyjny ma obowiązek zwrócić nadwyżkę na rachunek DOKE. Poziom stóp CIRR dla poszczególnych walut ogłaszany jest przez Sekretariat OECD w każdym miesiącu i zostaje opublikowany na stronach BGK.

Finansowanie na warunkach rynkowych

W tym kontekście warto jeszcze dodać, że krajowi eksporterzy mogą również uzyskać finansowanie dla swoich transakcji zagranicznych w BGK na normalnych warunkach rynkowych. Wprawdzie nie można tego uznać za bezpośredni przejaw wsparcia państwa i nie są to instrumenty polityki proeksportowej w tradycyjnym rozumieniu, to jednak warto wskazać syntetycznie także i na te możliwości finansowania. Obecnie BGK oferuje dwa podstawowe typy takiego finansowania: **Postfinansowanie akredytywy eksportowej na warunkach rynkowych** oraz **Dyskonto należności z akredytywy eksportowej na warunkach rynkowych**

Postfinansowanie akredytywy eksportowej na warunkach rynkowych - jest to w zasadzie rodzaj krótkoterminowego kredytu udzielanego przez BGK bankowi otwierającemu akredytywę na rzecz polskiego eksportera. Środki w ramach tego kredytu są wypłacane polskiemu eksporterowi w zamian za dokumenty będące przedmiotem akredytywy otwartej na jego rzecz. Takie postfinansowanie dotyczy akredytyw potwierdzonych i niepotwierdzonych o różnych formach płatności (a vista lub z odroczonym terminem płatności). Podstawowe koszty kredytu obejmują odsetki, które kalkulowane są na bazie zmiennych stawek EURIBOR/LIBOR/WIBOR oraz marżę BGK (którą pokrywa importer). Pozostałe koszty wynikają ze standardowej tary opłat i prowizji BGK.

Dyskonto należności z akredytywy eksportowej na warunkach rynkowych – umożliwia generalnie rzecz ujmując pozyskanie finansowania przez eksportera (beneficjenta

akredytywy). Eksporter otrzymuje wypłatę środków w ramach przysługujących mu należności w zamian za dokumenty prezentowane przez niego w ramach akredytywy, jeszcze przed terminem płatności w niej zdefiniowanym (po potrąceniu z góry ustalonych odsetek). Należy jednak dodać, iż dyskonto odnosi się tylko do akredytyw z odroczonym terminem płatności. Ten sposób finansowania transakcji eksportowych obejmuje odroczenie płatności do jednego roku (a zatem ma charakter instrumentu krótkoterminowego). Podstawowe koszty kredytu obejmują odsetki, które kalkulowane są na bazie zmiennych stawek EURIBOR/LIBOR/WIBOR oraz marżę BGK (którą pokrywa eksporter). Ponadto, koszty w tym przypadku obejmują jeszcze prowizję z tytułu dyskonta należności z akredytywy (aktualnie 0,2 proc. wartości dokumentów), która jest pokrywana przez eksportera (jako beneficjenta akredytywy). Pozostałe koszty wynikają ze standardowej taryfy opłat i prowizji BGK obowiązującej w danym czasie.

3.2. Produkty finansowe wspierające transakcje eksportowe KUKÉ²²

Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A. jest jedną z niezwykle ważnych instytucji w polskim systemie wsparcia publicznego internacjonalizacji gospodarki. Została powołana do życia w 1991 roku i jest - formalnie rzecz biorąc - firmą świadczącą zdywersyfikowane usługi ubezpieczeniowe na rzecz polskich przedsiębiorców, w tym eksporterów. Znaczącą część kapitału zakładowego KUKÉ kontroluje Skarb Państwa (63,31 proc.) oraz BGK (36,69 proc.)²³. W rezultacie, pomimo formy prawnej prowadzenia działalności, instytucja ta spełnia szereg zadań w sferze pomocy publicznej dla polskich przedsiębiorców. Jako jedyna w kraju oferuje ubezpieczenia eksportowe gwarantowane przez Skarb Państwa, dlatego może wspierać przedsiębiorców w transakcjach prowadzonych z firmami zagranicznymi rezydującymi w innych krajach, w tym także na rynkach podwyższonego ryzyka.

Zasadniczą istotą działalności KUKÉ są ubezpieczenia należności z tytułu sprzedaży towarów i usług z odroczonym terminem płatności oraz udzielanie różnego typu gwarancji związanych

²² Informacje o dostępnych instrumentach ubezpieczeniowych wspierających transakcje eksportowe realizowane przez polskie przedsiębiorstwa opracowano na podstawie aktualnej oferty Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (www.kuke.com.pl, data odczytu: luty 2015).

²³ KUKÉ w zakresie produktów proeksportowych prowadzi działalność m.in. na podstawie Ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych (Dz.U. z 2001 r. Nr 59 poz. 609 z późniejszymi zmianami) oraz Statutu Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych Spółka Akcyjna zatwierdzonego decyzją ministra finansów Nr DU/1043/NJG/93 z dnia 24 listopada 1993 roku wraz z późniejszymi zmianami, a także Ustawy z dnia 22 maja 2003 roku o działalności ubezpieczeniowej (Dz.U. z 2010 r. Nr 11 poz. 66 j.t. z późniejszymi zmianami).

z realizacją transakcji biznesowych. Transakcje zagraniczne (objęte potencjalnie ochroną KUKE) mogą przecież – w porównaniu z transakcjami krajowymi - wiązać się ze zwiększonym ryzykiem w odniesieniu do przepływów finansowych z odroczonym terminem płatności, jak chociażby opóźnienie lub nawet brak zapłaty za sprzedane produkty. W transakcjach zagranicznych występuje bowiem nie tylko „standardowe” ryzyko biznesowe (widoczne także na poziomie krajowym), ale również ryzyko kraju siedziby kontrahenta. Z tego względu produkty finansowe umożliwiające redukcję lub eliminację takiego ryzyka w transakcjach zagranicznych mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstw zainteresowanych internacjonalizacją swojej działalności operacyjnej.

Oferta KUKE podlega cyklicznie swoistej ewolucji dostosowującej produkty do aktualnych potrzeb beneficjentów. Najnowsza modyfikacja została wprowadzona od 1 stycznia 2015 roku i umożliwia Korporacji skierowanie do przedsiębiorstw ubezpieczeń eksportowych na korzystniejszych warunkach (w związku ze zmianą ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych w zakresie tzw. krajowego pochodzenia eksportowanych towarów i usług).

Skorzystanie przez przedsiębiorców z produktów ubezpieczeniowych obejmujących gwarancje Skarbu Państwa wymaga bowiem wykazania krajowego pochodzenia towaru. Obowiązujące poprzednio regulacje prawne w tym zakresie uznawane były przez wielu krajowych eksporterów oraz instytucje finansujące za nieadekwatne do rzeczywistych procesów biznesowych i w związku z tym stawały się poważną barierą dla wykorzystania w praktyce tego instrumentu finansowego wsparcia publicznego²⁴. Przyjęte natomiast aktualne regulacje prawne zliberalizowały zasady uznawania produktu za krajowy i w związku z tym będą umożliwiały potencjalnie szersze wykorzystanie produktów ubezpieczeniowych KUKE zawierających wsparcie Skarbu Państwa²⁵.

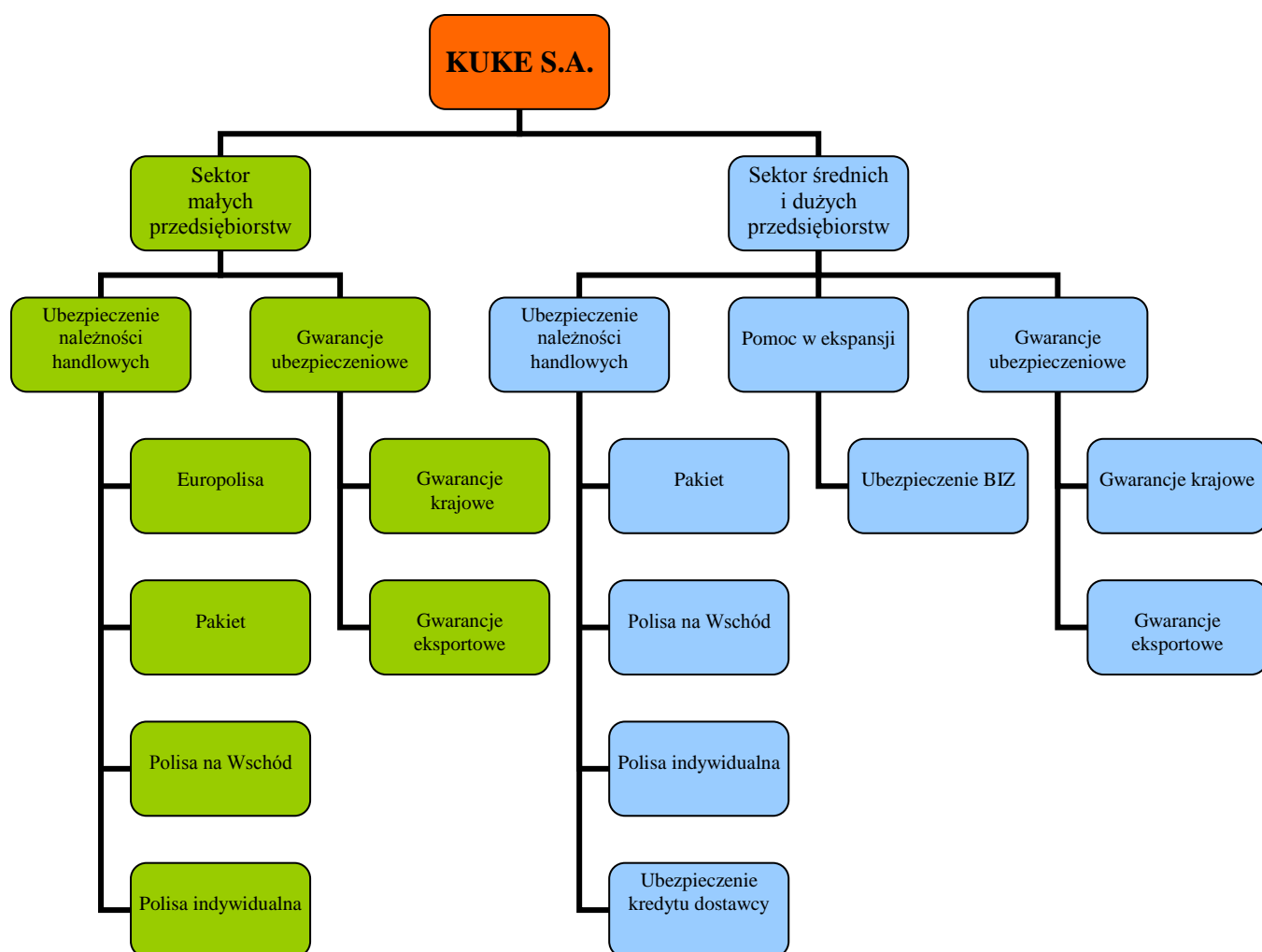
Aktualnie w ofercie KUKE znajduje się szereg produktów, które potencjalnie mogą być przydatne krajowym eksporterom oraz przedsiębiorcom zainteresowanym ekspansją

²⁴ Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 6 sierpnia 2001 r. w sprawie maksymalnego procentowego udziału składników pochodzenia zagranicznego w eksportowanym w ramach kontraktu eksportowego produkcie finalnym, umożliwiającego uznanie tego produktu za krajowy (Dz. U. z dnia 20 września 2001 r.).

²⁵ Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 19 grudnia 2014 r. w sprawie maksymalnego procentowego udziału składników pochodzenia zagranicznego w przychodzie netto z realizacji kontraktu eksportowego oraz rodzaju dowodów, na podstawie których ustala się pochodzenie produktu lub usługi (Dz. U. z dnia 31 grudnia 2014 r.).

zagraniczną. W portfolio KUKE można wskazać na produkty przeznaczone do wykorzystania przez małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Jednak tylko część z nich ma związek z finansowym wsparciem publicznym internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Rysunek 2. Instrumenty ubezpieczeniowe KUKE wspierające internacjonalizację polskich przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: KUKE S.A., www.kuke.com.pl

Sektor małych przedsiębiorstw - ubezpieczenie należności handlowych

- ✓ Europolisa – produkt ubezpieczeniowy przeznaczony dla firm rozpoczynających sprzedaż w relatywnie niewielkiej skali z kontrahentami z Polski oraz innych krajów europejskich (z wyłączeniem Białorusi, Rosji i Ukrainy);
- ✓ Pakiet – produkt umożliwiający ubezpieczenie należności od kontrahentów krajowych i zagranicznych z większości krajów świata;
- ✓ Polisa na Wschód (ubezpieczenie gwarantowane przez Skarb Państwa) – ubezpieczenie należności finansowych związanych z transakcjami realizowanymi na rynkach wschodnich (m.in. Białorusi, Rosji, Ukrainy);
- ✓ Polisa indywidualna – jest produktem dającym możliwość jednorazowego ubezpieczenia należności kontraktu eksportowego w kredycie kupieckim (poniżej 2 lat) z kontrahentem z kraju o podwyższonym ryzyku politycznym.

Sektor małych przedsiębiorstw – gwarancje ubezpieczeniowe

W ofercie KUKI znajdują się również gwarancje ubezpieczeniowe, które mogą być kluczowym warunkiem zawarcia i realizacji kontraktów biznesowych (handlowych i inwestycyjnych). Aktualnie instytucja umożliwia uzyskanie gwarancji zapłaty wadium, gwarancji należytego wykonania kontraktu, gwarancji usunięcia wad i usterek oraz gwarancji zwrotu zaliczki.

W tym kontekście należy wyeksponować fakt, iż KUKI oferuje gwarancje przydatne także bezpośrednio w obrocie zagranicznym (transakcje handlowe lub inwestycyjne). Aktualnie są to następujące produkty z tej grupy: gwarancja przetargowa, gwarancja zwrotu zaliczki, gwarancja wykonania kontraktu oraz gwarancja dobrego wykonania kontraktu.

Gwarancje eksportowe umożliwiają zwolnienie przedsiębiorcy z wykorzystania innych form zabezpieczenia wykonania kontraktu. Jednocześnie nie obciążają linii kredytowej eksportera, co odróżnia je od typowej gwarancji bankowej. Umożliwiają poprawę wiarygodności eksportera w percepcji zagranicznego odbiorcy, a w wielu przypadkach są podstawą podpisania kontraktu. Gwarancje eksportowe KUKI zostały dostosowane do standardów międzynarodowych i ich treść oraz koszty ustalane są każdorazowo indywidualnie z beneficjentem (może to być także firma z większości krajów świata).

W ofercie KUKE znajdują się także produkty adresowane do sektora średnich i dużych przedsiębiorstw. Aktualnie w tej grupie ulokowano następujące rozwiązania:

Sektor średnich i dużych przedsiębiorstw - ubezpieczenie należności handlowych

Pakiet – jest narzędziem umożliwiającym ubezpieczenie krótkoterminowych należności krajowych i eksportowych (z większości krajów świata). Jedna polisa ubezpieczeniowa może objąć wszystkie powstałe należności handlowe od kontrahentów krajowych i zagranicznych. Każda umowa ubezpieczeniowa negocjowana jest indywidualnie z zainteresowanym przedsiębiorstwem aby uwzględnić zróżnicowane i indywidualne potrzeby danej firmy.

W zamierzeniach KUKE ofertę tę cechuje relatywnie duża elastyczność oraz szereg istotnych atrybutów funkcjonalnych interesujących dla przedsiębiorstwa (m.in. analiza wiarygodności handlowej kontrahenta, możliwość dołączenia nowych kontrahentów do już wykupionej polisy, windykacja). W rezultacie polisa taka może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności firmy w związku z oferowaniem odbiorcom sprzyjających warunków płatności. Jednocześnie może stanowić ułatwienie w procesie pozyskiwania innych zewnętrznych funduszy (z kredytu lub poprzez factoring), stanowiąc ich zabezpieczenie. Polisa jest zasadniczo przeznaczona dla polskich przedsiębiorstw realizujących transakcje sprzedaży (krajowe i zagraniczne) z wykorzystaniem kredytu kupieckiego. Ponadto, w ofercie znajduje się także subprodukt **OCHRONA+** z dodatkowym pokryciem ryzyka w kontraktach, które mogą wymagać szczególnego zabezpieczenia (transakcje o podwyższonym poziomie ryzyka).

Korporacja, oferując **OCHRONĘ+** obejmuje ubezpieczeniem transakcje o podwyższonym ryzyku zachowując dla reszty portfela ubezpieczeniowego korzystne, uzgodnione wcześniej warunki. Tym samym to klient decyduje, w jakich przypadkach należy zabezpieczyć zwiększone ryzyko, gdzie natomiast wystarczająca jest standardowa ochrona ubezpieczenia pakietowego. Dzięki temu rozwiązaniu łatwiej jest utrzymać dobre relacje biznesowe z kontrahentami strategicznymi. **OCHRONA+** została stworzona z myślą o klientach KUKE korzystających z ubezpieczenia pakietowego. Może ona objąć zarówno dłużników krajowych, jak i zagranicznych bez potrzeby zawierania nowej polisy. To klient decyduje, który z jego partnerów wymaga **OCHRONY+**, i w przypadku których takie dodatkowe zabezpieczenie jest uzasadnione.

Polisa na Wschód – (ubezpieczenie gwarantowane przez Skarb Państwa) – produkt umożliwia objęcie ubezpieczeniem krótkoterminowych należności eksportowych od ryzyka nierynkowego w ramach transakcji realizowanych na rynkach wschodnich (Białorusi, Ukrainy, Rosji). Ten rodzaj polisy oferuje ochronę zarówno w przypadku ryzyka biznesowego (np. niewypłacalność kontrahenta), jak również w przypadku negatywnych skutków zmian politycznych we wskazanych krajach.

Głównymi zaletami tej polisy są możliwości ubezpieczenia nawet pojedynczego odbiorcy ze wskazanych krajów, bezpłatne pozyskanie i analiza danych o kontrahencie zagranicznym w zakresie jego wiarygodności handlowej. Składka ubezpieczeniowa jest naliczana od rzeczywistych obrotów z ubezpieczonym odbiorcą, a dodatkowo możliwe są działania windykacyjne podejmowane przez KUKKE. Polisa może odegrać ważną rolę przy budowaniu pozycji konkurencyjnej na rynkach wschodnich z uwagi na bardziej atrakcyjne warunki płatności, które przedsiębiorstwo może sformułować w swojej ofercie handlowej. Polisa ułatwia także pozyskanie dodatkowych środków na finansowanie działalności operacyjnej, ponieważ może być traktowana jako rodzaj zabezpieczenia.

Polisa indywidualna (ubezpieczenie gwarantowane przez Skarb Państwa) – umożliwia generalnie ubezpieczenie krótkoterminowych należności eksportowych (obejmuje m.in.: ryzyka handlowe, polityczne i zdarzenia o charakterze siły wyższej). Instrument ten oferuje możliwość ubezpieczenia należności handlowych wynikających z pojedynczego kontraktu realizowanego w kredycie kupieckim (poniżej dwóch lat) z odbiorcą z kraju o podwyższonym ryzyku politycznym. Polisa obejmuje ochronę zarówno w sferze ryzyka biznesowego (chroni od niewypłacalności kontrahenta), jak również od negatywnych skutków nieprzewidzianych zmian politycznych.

W związku z tym polisa ta jest kierowana głównie do polskich firm realizujących transakcje sprzedaży na rynkach zagranicznych polskich towarów i usług o charakterze inwestycyjnym w kredycie kupieckim (m.in. sprzedaż maszyn i urządzeń, gotowych linii technologicznych, usług budowlanych).

Ubezpieczenie kredytu dostawcy (ubezpieczenie gwarantowane przez Skarb Państwa) – jest instrumentem umożliwiającym ubezpieczenie kontraktów eksportowych z terminem odroczenia płatności o dwa i więcej lat. Produkt ma zatem charakter średnio-

i długoterminowy. Obejmuje zmniejszenie ryzyka utraty należności handlowych poprzez uzyskanie stosowanego odszkodowania (pieniądze mogą pokrywać brak zapłaty przez kontrahenta lub też koszty poniesione przez eksportera w związku z przygotowaniem towaru do wysyłki). Warunki ubezpieczenia dostosowane są do międzynarodowych standardów zdefiniowanym w tym zakresie przez OECD oraz UE. Jednocześnie produkt ułatwia dostęp do wspomnianego wcześniej Programu DOKE administrowanego przez BGK.

Sektor średnich i dużych przedsiębiorstw – pomoc w ekspansji

Ubezpieczenie inwestycji bezpośrednich za granicą (ubezpieczenie gwarantowane przez Skarb Państwa) – produkt stworzony z myślą o ochronie projektów biznesowych realizowanych w formie Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (BIZ). Przy czym KUKKE uznaje za BIZ przedsięwzięcie podjęte w celu ustanowienia trwałych i bezpośrednich więzi ekonomicznych w kraju inwestowania (na okres przynajmniej trzech lat). W ramach BIZ rozumiane są zatem nakłady pieniężne, rzeczowe, niematerialne i prawne oraz ustanowienie za granicą oddziału lub przedstawicielstwa. Ten specyficzny rodzaj ubezpieczenia kierowany jest do przedsiębiorstw krajowych (mających siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej) i podejmujących realizację projektów w formie BIZ na rynkach zagranicznych.

W ramach omawianego ubezpieczenia możliwe jest uzyskanie ochrony nowego projektu BIZ realizowanego za granicą o charakterze długoterminowym (inwestor kontynuuje działalność co najmniej w ciągu trzech lat od jej rozpoczęcia), projektów niedotyczących wytwarzania sprzętu militarnego, narkotyków, środków halucynogennych lub innych podobnych projektów nie mających charakteru spekulacyjnego. KUKKE wymienia również typowe przykłady BIZ, które mogą zostać objęte tym ubezpieczeniem i są to m.in.: nabycie zagranicznego przedsiębiorstwa, utworzenie i prowadzenie przedsiębiorstwa za granicą, realizacja nakładów na rozszerzenie prowadzonego przedsiębiorstwa za granicą lub nabycie własności oraz innych praw na nieruchomości w kraju inwestycji.

Ubezpieczenie obejmuje straty wynikające z realizacji projektu inwestycyjnego za granicą, które mogą być efektem zdarzeń mających znamiona ryzyka politycznego (m.in.: wywłaszczenie w wyniku decyzji administracji państwowej, konflikty zbrojne, rewolucje, zamieszki, działania terrorystyczne, sabotaż, zamach stanu, a także uniemożliwienie transferu zysków przez państwo goszczące BIZ). Samym przedmiotem

ubezpieczenia są zatem nakłady pieniężne, rzeczowe lub w postaci wartości niematerialnych i prawnych netto poniesione w związku z realizacją danego projektu BIZ. Ponadto, przedmiotem ubezpieczenia mogą również być nakłady wynikające z nabycia przez inwestora własności i innych praw na nieruchomościach oraz innych aktywach trwałych w kraju inwestowania.

Umowa ubezpieczeniowa w tym przypadku jest zawierana przede wszystkim na okres realizacji projektu inwestycyjnego, przy czym - po każdym roku ubezpieczeniowym - inwestorowi przysługuje prawo nieprzedłużania tej umowy. Maksymalnie ochrona ubezpieczeniowa BIZ może być zawarta na 15 lat.

Sektor średnich i dużych przedsiębiorstw – gwarancje ubezpieczeniowe

Gwarancje ubezpieczeniowe są istotnym elementem w wielu transakcjach handlowych i często ich uzyskanie ma charakter obligatoryjny stając się podstawą zawarcia kontraktu. W odniesieniu do średnich i dużych przedsiębiorstw KUKI oferuje następujące rodzaje gwarancji:

- ✓ gwarancja zapłaty wadium;
- ✓ gwarancja należytego wykonania kontraktu;
- ✓ gwarancja usunięcia wad i usterek;
- ✓ gwarancja zwrotu zaliczki.

Gwarancja w istocie rzeczy zabezpiecza jej beneficjenta przed ewentualnymi roszczeniami partnera biznesowego oraz pozwala uniknąć przedsiębiorstwu angażowania własnego kapitału podczas zabiegania o zlecenia na rynkach formalnych (głównie chodzi tutaj o udział w przetargach). Jednocześnie gwarancja jest potwierdzeniem pozytywnej oceny standingu finansowego przedsiębiorstwa przez niezależną instytucję, co zwiększa wiarygodność firmy i jej szanse rynkowe. Najczęściej też gwarancje zwalniają przedsiębiorstwo ze stosowania innych zabezpieczeń wykonania kontraktów, a w odróżnieniu od gwarancji bankowej, nie obciążają linii kredytowej firmy.

Ten produkt kierowany jest do polskich przedsiębiorstw biorących udział w postępowaniach przetargowych i realizujących kontrakty na dostawę towarów lub usług (beneficjentem gwarancji są kontrahenci z Polski).

3.3. Kredyty rządowe

Kolejnym instrumentem potencjalnie dostępnym na finansowanie transakcji eksportowych dla polskich przedsiębiorców są również kredyty rządowe udzielane na bazie wspomnianego wcześniej tzw. Konsensusu OECD. Zgodnie z tym porozumieniem, rządowe kredyty eksportowe, mogą być udzielane krajowym eksporterom na warunkach komercyjnych lub na warunkach preferencyjnych w ramach tzw. pomocy wiązanej (ang. *tied aid*). Ministerstwo Finansów podaje, iż wykorzystanie kredytów w ramach pomocy wiązanej dotyczy tylko transakcji z wybranymi krajami rozwijającymi się (lista takich krajów publikowana jest przez OECD i ustalana jest w oparciu o poziom DNB *per capita*). Co ważne, warunki finansowe takiego kredytu posiadają przynajmniej 35 proc. dotowania. W rezultacie ten instrument finansowy ma charakter wyraźnie preferencyjny tzn. jest tańszy w stosunku do podobnych instrumentów oferowanych na bazie aktualnych warunków rynkowych (zwykle cechuje się niższym poziomem oprocentowania, dłuższym terminem spłaty lub dłuższym okresem karencji)²⁶.

Wsparcie w ramach pomocy wiązanej umożliwia finansowanie dostaw polskich produktów i usług (maszyn, urządzeń, materiałów, technologii) do odbiorców zlokalizowanych w innych krajach wskazanych odrębnymi porozumieniami międzyrządowymi. Jednak kredyty eksportowe w ramach pomocy wiązanej dotyczą tylko tych transakcji, które mieszczą się w ramach podpisanych umów handlowych pomiędzy Polską a danym krajem (biorcą) i jednocześnie korespondują bezpośrednio z warunkami tego rodzaju pomocy ustalonymi przez OECD.

Instytucją zaangażowaną w realizację transferu środków w ramach tego rozwiązania jest również BGK (upoważniony do obsługi międzyrządowych umów kredytowych). Polski eksporter uzyskuje wypłatę środków w PLN po kursie kupna obowiązującym w NBP w dniu transferu.

Obecnie, zgodnie z informacjami zamieszczonymi na stronie portalu www.exsporter.gov.pl, kredyty w ramach pomocy wiązanej mogą dotyczyć transakcji realizowanych z przedsiębiorstwami m.in. z Chin, Uzbekistanu, Wietnamu, Angoli, Mołdawii, Serbii

²⁶ Ministerstwo Finansów RP, Polskie rządowe kredyty eksportowe przeznaczone są na finansowanie dostaw z Polski. <http://www.mf.gov.pl/web/wp/wspieranie-eksportu/kredyty-rzadowe/informacje-podstawowe> (odczyt: luty 2015)

i Czarnogóry. Powinny one obejmować dostawy z Polski głównie dóbr inwestycyjnych, chociaż dla każdego wskazanego kraju zdefiniowano oddzielne, szczegółowe wymagania w tym zakresie. Ponadto, w ramach tego rodzaju kredytów rządowych wyodrębniono osobno możliwości dofinansowania kredytów eksportowych związanych z transakcjami w sektorze zbrojeniowym (umowy z Indonezją).

3.4. Nowa inicjatywa w zakresie wsparcia finansowego internacjonalizacji gospodarki - Polski Bank Eksport - Import

Prezentując syntetycznie zasadnicze instrumenty finansowe wsparcia internacjonalizacji polskiej gospodarki warto również wspomnieć o relatywnie nowej i przyszłościowej inicjatywie Ministra Gospodarki zaproponowanej w 2014 roku. Wprawdzie w chwili przygotowywania niniejszej ekspertyzy (luty 2015 r.) projekt nie został jeszcze zrealizowany, ale potencjalna jego ranga jako rozwiązania systemowego (w sferze bankowej) usprawiedliwia przywołanie już teraz tej informacji.

Ministerstwo Gospodarki zapowiada bowiem powołanie do życia specjalnej i odrębnej instytucji w formie Banku Eksport-Import, który będzie specjalizował się w finansowaniu polskich transakcji eksportowych oraz polskich inwestycji realizowanych poza granicami kraju. W założeniach, szczególnym polem zainteresowania wskazanego banku będzie wspieranie transakcji polskich przedsiębiorstw realizowanych na rynkach postrzeganych jako bardziej ryzykowne. Co ważne, według doniesień Polskiej Agencji Prasowej jeszcze z listopada 2014 roku (referujących zapowiedzi Ministra Gospodarki), proces stworzenia tej instytucji znajduje się już na etapie realizacji²⁷. Wydaje się, iż powołanie tego rodzaju instytucji, przypominającej co do istoty rozwiązanie stosowane np. w Stanach Zjednoczonych od lat 30. XX w. (Export-Import Bank of the United States, Ex-Im Bank) może stanowić istotne wzmocnienie systemu wsparcia finansowego internacjonalizacji polskiej gospodarki.

²⁷http://www.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_www.pap.pl&_PageID=1&s=infopakiet&dz=gospodarka&idNewsComp=190225&filename=&idnews=193536&data=&status=biezace&_Checksum=-1651831589

4. Instrumenty pozafinansowe wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw MŚP

W polskim systemie publicznego wsparcia internacjonalizacji gospodarki wprowadzono również instrumenty o charakterze pozafinansowym. Mają one charakter zróżnicowany i w założeniach koncentrują się na pomocy przedsiębiorstwom w innych sferach ich działalności (pozafinansowych), które jednak mogą mieć istotny wpływ na zdolność do podejmowania aktywności na rynkach zagranicznych.

Z tego względu, instrumenty pozafinansowe obejmują przede wszystkim różnego rodzaju działania promocyjne i informacyjne ułatwiające potencjalnie (często także w pośredni sposób) ekspansję firm krajowych w środowisku międzynarodowym, głównie poprzez działania wyspecjalizowanych instytucji wsparcia.

4.1. Sieć Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE)

Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) mają być ważnym elementem systemowej pomocy publicznej w Polsce na rzecz krajowych przedsiębiorstw zainteresowanych podjęciem lub rozwojem sprzedaży na rynkach zagranicznych oraz przedsiębiorstw zainteresowanych realizacją projektów w formie bezpośredniej inwestycji zagranicznej (BIZ) w innych krajach. Zostały powołane do życia decyzją Ministra Gospodarki w sierpniu 2009 roku jako jeden z instytucjonalnych instrumentów wsparcia internacjonalizacji polskiej gospodarki²⁸. Według oficjalnych informacji Ministerstwa Gospodarki COIE będą funkcjonowały w oparciu o podpisane porozumienia ramowe pomiędzy MG a urzędami marszałkowskimi do 2020 roku²⁹.

²⁸ Według informacji Ministerstwa Gospodarki RP, projekt realizowany jest w ramach Poddziałania 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów” Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 w ramach VI osi priorytetowej „Polska gospodarka na rynku międzynarodowym” Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007-2013. Projekt został przewidziany do realizacji w okresie 2009-2015 z budżetem na poziomie 77,8 mln PLN. Beneficjentem przedmiotowego projektu jest Departament Instrumentów Wsparcia Ministerstwa Gospodarki, (<http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca%20miedzynarodowa/Centra%20Obslugi%20Inwestorow%20i%20Eksporterow>, 10.03.2014)

²⁹ Pismo Dyrektora Departamentu Instrumentów Wsparcia MG DIW-IX-541-161/I/14 EOD:7549/14 z dnia 18.12.2014 (materiał niepublikowany)

Obecnie Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów funkcjonują jako wyspecjalizowane agendy urzędów marszałkowskich (umiejscowione albo bezpośrednio w strukturach organizacyjnych tych urzędów lub też jako odrębne jednostki pozostające pod ich nadzorem)³⁰, świadcząc przede wszystkim nieodpłatne usługi informacyjne głównie o możliwościach internacjonalizacji działalności firm. W konsekwencji funkcjonują one obecnie w szesnastu województwach Polski, a adresatami ich działalności są generalnie firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, chociaż także i duże przedsiębiorstwa zainteresowane internacjonalizacją mogą ubiegać się o uzyskanie stosownej pomocy, podobnie organizacje zrzeszające przedsiębiorców.

Podstawą stworzenia Centrów było dążenie do zmniejszenia odczuwalnej luki informacyjnej wśród polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do rynków zagranicznych, zwiększenie dostępności bezpłatnych usług informacyjnych w zakresie eksportu i możliwości realizacji BIZ, a przez to zmniejszenie kosztów wejścia na rynki zagraniczne oraz ograniczenie ryzyka związanego z procesem umiędzynarodowienia.

Obecnie aktywność COIE została podzielona na dwa zasadnicze obszary usług: wsparcie dla działań proeksportowych (pro-eksport) oraz wsparcie dla działań proinwestycyjnych (pro-biz). W rezultacie COIE powinny koncentrować się na dystrybucji kompleksowych, wysokiej jakości i bezpłatnych usługach informacyjnych w zakresie umożliwiającym skuteczne planowanie, organizowanie i realizację transakcji eksportowych oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych przez krajowe przedsiębiorstwa. W działaniach proeksportowych usługi te zorientowane są zatem na wsparcie w fazie przygotowania oraz realizacji transakcji sprzedaży produktów krajowych na rynkach zagranicznych.

COIE - w sferze pomocy eksporterom - mają dostarczać informacje dotyczące warunków sprzedaży oraz możliwości handlowych na rynkach zagranicznych. Ponadto, w ramach aktywności pro-eksport wspierane są również polskie przedsiębiorstwa zainteresowane realizacją projektów BIZ w innych krajach. Natomiast w wymiarze działań proinwestycyjnych (oferta dla inwestorów zagranicznych), COIE oferuje usługi informacyjne odnoszące się m.in. do warunków podejmowania działalności gospodarczej w Polsce, występujących

³⁰ COIE zlokalizowane są w większości województw w strukturach urzędów marszałkowskich. Wyjątek stanowią: województwo dolnośląskie (Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej sp. z o.o.), województwo mazowieckie (Agencja Rozwoju Mazowsza S.A.) oraz województwo opolskie (Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarcze)

aktualnie zachętach i ulgach inwestycyjnych oraz dostępnych w danym regionie terenach inwestycyjnych.

Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów realizując swoją misję powinny aktywnie współpracować z polską dyplomacją ekonomiczną (przede wszystkim z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji polskich przedstawicielstw dyplomatycznych na świecie), a także z innymi instytucjami centralnymi wspierającymi sektor przedsiębiorstw (PARP, PAIiIZ, MG) oraz instytucjami regionalnymi i branżowymi. Przedsiębiorcy zainteresowani korzystaniem z usług informacyjnych mają możliwość wyboru dowolnego COIE, niezależnie od miejsca prowadzenia działalności gospodarczej.

Ważne:

W wymiarze instytucjonalnym określone działania na rzecz internacjonalizacji polskiej gospodarki (w swoim zakresie kompetencyjnym) mogą także podejmować różnego rodzaju organizacje samorządu gospodarczego oraz organizacje pracodawców (dystrybucja informacji, kojarzenie partnerów biznesowych, spotkania informacyjne i szkolenia, misje gospodarcze). Są to również instytucje mające charakter branżowy i działające w wyodrębnionych sektorach gospodarki. Listy tego rodzaju organizacji można znaleźć na stronach Krajowej Izby Gospodarczej (www.kig.pl) oraz Portalu Promocji Eksportu (www.eksporter.gov.pl).

4.2. Działalność informacyjno-promocyjna WPHI

W ramach instytucjonalnego wsparcia internacjonalizacji polskiej gospodarki istotną rolę pełnią Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI) Ambasad i Konsulatów RP (aktualnie aktywnie działają w 44 krajach świata). W istocie są zagranicznymi placówkami Ministerstwa Gospodarki RP, chociaż funkcjonują zwykle w strukturach działających Ambasad i Konsulatów RP (podlegających pod MSZ). Bezpośrednio współpracują także z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Polską Organizacją Turystyczną, COIE oraz innymi organizacjami samorządu gospodarczego³¹.

Działalność tego rodzaju instytucji polskiej dyplomacji ekonomicznej koncentruje się, zgodnie z przypisaną im misją, na wsparciu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw,

³¹ <https://polska.trade.gov.pl/>, dostęp: luty 2015 r.

szczególnie z sektora MŚP. Jednocześnie wspierają zagraniczne firmy decydujące się na realizację transakcji handlowych lub inwestycyjnych na polskim rynku. Generalnie zatem WPHI działają w sferze dynamizacji rozwoju współpracy gospodarczej pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami a firmami zagranicznymi.

Działalność WPHI obejmuje realizację zadań informacyjnych i promocyjnych, m.in.:

- ✓ promocję polskiej gospodarki i rodzimych produktów za granicą;
- ✓ ułatwienie dostępu do rynku rezydowania WPHI polskich towarów i usług;
- ✓ ochronę interesów polskich przedsiębiorstw na danym rynku zagranicznym;
- ✓ wspieranie napływu BIZ do Polski;
- ✓ gromadzenie, analizę i dystrybucję informacji o rynkach zagranicznych;
- ✓ udzielanie informacji o możliwościach realizacji transakcji i kooperacji;
- ✓ budowę i administrację bazy danych ofert handlowych i inwestycyjnych;
- ✓ informacje o imprezach targowo-wystawienniczych;
- ✓ wsparcie dla polskich przedsiębiorstw planujących udział w tego rodzaju imprezach;
- ✓ pozyskiwanie opinii o kontrahentach zagranicznych;
- ✓ organizację seminariów szkoleniowych i informacyjnych, a także misji gospodarczych;
- ✓ wsparcie dla współpracy pomiędzy europejskimi regionami.

4.3. Portal Promocji Eksportu

Portal Promocji Eksportu (PPE) jest instrumentem przede wszystkim o charakterze informacyjnym. Został stworzony w celu wspierania polskich przedsiębiorstw planujących lub realizujących transakcje eksportowe z partnerami zagranicznymi (www.eksporter.gov.pl).

Jego głównym celem jest zgromadzenie w jednym miejscu rozproszonych i wiarygodnych informacji dostępnych w różnych źródłach. Jest to w pewnym sensie także działalność mająca na celu wsparcie przedsiębiorców, którzy w poszukiwaniu sprawdzonych danych nie muszą przeszukiwać sieci - łącznie z portalami obcojęzycznymi – aby wyłowić szczegóły o różnych aspektach przygotowania i realizacji transakcji w handlu zagranicznym.

W rezultacie PPE oferuje bezpłatny dostęp do szeregu informacji ekonomicznych i prawnych przydatnych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Zwłaszcza istotne są zasoby

dotyczące specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych (informacje makroekonomiczne, sektorowe, prawno-traktatowe) i warunków dostępu do nich (informacje o regulacjach prawno-administracyjnych, barierach dostępu, stosowanych narzędziach Zagranicznej Polityki Ekonomicznej przez określone państwa), a także aktualne informacje dotyczące szeregu imprez targowo-wystawienniczych organizowanych w różnych krajach. Ponadto, portal umożliwia promocję przedsiębiorstwa oraz jego ofert eksportowych.

Niezwykle ważną potencjalnie funkcją PPE jest udostępnianie informacji umożliwiającej przedsiębiorstwom nawiązywanie kontaktów biznesowych z zagranicznymi kontrahentami oraz wzajemny dostęp do ofert handlowych i zapytań ofertowych. Jednocześnie portal umożliwia uzyskanie aktualnych informacji o dostępnych w danym czasie instrumentach wsparcia internacjonalizacji.

PPE opiera się na informacjach przygotowywanych przez WPHI, zagranicznych zapytaniach ofertowych oraz innych materiałach informacyjnych i analitycznych przygotowywanych przez instytucje publiczne w Polsce.

4.4. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiIZ) jest kluczową instytucją w zakresie internacjonalizacji polskiej gospodarki przede wszystkim w wymiarze absorpcji BIZ. Przedmiotowa agencja udziela wsparcia zagranicznym przedsiębiorstwom zainteresowanym rozpoczęciem działalności operacyjnej na terytorium Polski (obsługa przed podjęciem inwestycji i w trakcie jej realizacji). Poprzez działania informacyjne i promocyjne kierowane do firm zagranicznych odnośnie możliwości inwestycyjnych w Polsce, PAIiIZ ułatwia napływ tego rodzaju kapitału do rodzimej gospodarki.

Warto jednak podkreślić, iż PAIiIZ podejmuje również działania zmierzające do wsparcia polskich przedsiębiorstw planujących ekspansję w formie BIZ lub fuzji i przejęć na rynkach zagranicznych. W konsekwencji, agencja udziela wsparcia merytorycznego m.in. w zakresie wyboru lokalizacji dla konkretnego projektu biznesowego planowanego przez polskiego inwestora na rynku zagranicznym, pozyskania niezbędnych informacji rynkowych oraz uzyskania dostępnej pomocy rządowej w wybranym kraju. Współpracuje również

z instytucjami wspierającymi napływ BIZ w innych krajach. Co ważne, PAIiZ współuczestniczy w budowie pozytywnego wizerunku Polski za granicą oraz wspiera promocję krajowych produktów i usług w różnych regionach świata.

4.5. Wsparcie eksportowe w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG)

Ministerstwo Gospodarki RP realizuje działania proeksportowe z wykorzystaniem środków dostępnych jeszcze w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG). W chwili powstawania niniejszego opracowania aktywne były w zasadzie dwa instrumenty (poza opisanym wcześniej COIE):

- ✓ Projekt systemowy – „Promocja Polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych” (Poddziałanie 6.5.1 POIG);
- ✓ „Wsparcie udziału przedsiębiorców w programach promocji” (Poddziałanie 6.5.2 POIG).

Generalnym celem programu **Promocja Polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych** jest poprawa wizerunku Polski oraz rodzimej gospodarki w percepcji zagranicznych partnerów biznesowych. W ten sposób przedmiotowy program w założeniach powinien przyczynić się – poprzez szerszy dostęp do informacji o Polsce – do wzrostu inwestycji krajowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz do wsparcia rozwoju polskiego eksportu w branżach objętych projektem. Realizację projektu przewidziano na lata 2008-2015.

W programie tym zdefiniowano szereg działań, ale najważniejsze z punktu widzenia przedsiębiorstw dotyczą realizacji branżowych programów promocji, które koncentrują się na wsparciu udziału polskich firm w różnego rodzaju wydarzeniach promocyjnych. Jednocześnie tego rodzaju aktywność powinna oddziaływać na określoną branżę traktowaną jako całość.

Branżowe programy promocji zostały podzielone na dwa komponenty:

- ✓ Komponent A – opracowanie i realizacja branżowego programu promocji przeznaczonego dla przedsiębiorców,

- ✓ Komponent B – opracowanie i realizacja branżowego programu promocji przeznaczonego dla branży jako całości.

Komponent A umożliwia przedsiębiorcom udział w różnych formach działań promocyjnych (m.in. udział w targach zagranicznych, misjach gospodarczych, konsultacjach, pokazach, spotkaniach branżowych, a także udział w szkoleniach, *coachingu*, opracowaniu i produkcji materiałów promocyjnych uwzględniających daną branżę). Możliwy będzie również dostęp do profesjonalnych materiałów informacyjnych odnoszących się do potencjalnej współpracy (handlowej i inwestycyjnej) na rynkach zagranicznych³². W ramach projektu będzie również realizowana równoległe kampania informacyjno-promocyjna w wybranych mediach zagranicznych, która ma na celu prezentację Polski (i polskich przedsiębiorstw) jako atrakcyjnego partnera biznesowego³³.

Drugim aktywnym obecnie instrumentem w ramach PO IG jest wymienione wcześniej „**Wsparcie udziału przedsiębiorców w programach promocji**”³⁴. Zasadniczym celem tego poddziałania jest również poprawa konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez wzmocnienie pozytywnego jej wizerunku na arenie międzynarodowej, a także ułatwienie nawiązywania, kontaktów biznesowych pomiędzy krajowymi i zagranicznymi przedsiębiorstwami oraz wypromowanie polskich specjalności eksportowych.

W tym kontekście niezwykle ważnym jest fakt, iż beneficjentami tego poddziałania są przedsiębiorcy (firmy prowadzące działalność gospodarczą i mające siedzibę na terytorium RP, którzy zgłosili swój udział w branżowym programie promocji lub programie promocji o charakterze ogólnym), a jego praktycznym wymiarem jest udzielenie wsparcia krajowym firmom uczestniczącym w branżowych programach promocji oraz programach promocji o charakterze ogólnym.

Warto zauważyć, iż branżowe programy promocji i programy promocji o charakterze ogólnym są wyselekcjonowane na bazie wyników realizacji projektu systemowego „Promocja

³² Zakres pomocy dla przedsiębiorców w formule *de minimis* w ramach Komponentu A określa rozporządzenie Ministra Gospodarki RP w sprawie szczegółowego przeznaczenia, warunków oraz trybu udzielania pomocy finansowej na udział przedsiębiorców w programach promocji realizowanych w ramach poddziałania 6.5.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013.

³³ Ministerstwo Gospodarki RP, <http://www.mg.gov.pl/Fundusze+UE/POIG/Dzialania/Dzialanie+651> (odczyt: październik 2014).

³⁴ Ministerstwo Gospodarki RP, <http://www.mg.gov.pl/Fundusze+UE/POIG/Dzialania/Dzialanie+652> (odczyt: październik 2014).

polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych”. W rezultacie poddziałania 6.5.1 oraz 6.5.2 mają wobec siebie charakter komplementarny. Maksymalna wartość wsparcia w ramach poddziałania 6.5.2. PO IG nie może przekroczyć 75% poniesionych wydatków kwalifikowanych w odniesieniu do udziału w branżowym programie promocji oraz 75% poniesionych wydatków kwalifikowanych w odniesieniu do udziału w programie promocji o charakterze ogólnym.

4.6. Instrumenty bezpośrednie wspierające internacjonalizację Ministerstwa Gospodarki oraz wybranych innych resortów

Ministerstwo Gospodarki w listopadzie 2014 roku ponownie aktywowało kilka istotnych instrumentów wsparcia procesu internacjonalizacji (po wygaśnięciu tych form pomocy w połowie bieżącego roku). Aktualnie przedsiębiorstwa mogą aplikować o pomoc w ramach czterech funkcjonujących narzędzi (Tabela 2):

- ✓ Promocja i wspieranie eksportu lub sprzedaży na rynku UE;
- ✓ Certyfikaty wyrobu wymagane na rynkach zagranicznych;
- ✓ Branżowe projekty promocyjne w zakresie eksportu lub sprzedaży na rynku UE;
- ✓ Przedsięwzięcia wydawnicze promujące eksport lub sprzedaż na rynku UE.

Tabela 2. Aktywne instrumenty wsparcia internacjonalizacji MG (stan na luty 2015)

Rodzaj wsparcia	Max. pułap pomocy <i>de mini mis</i>	Koszty kwalifikowane
Promocja i wspieranie eksportu lub sprzedaży na rynku UE	50% kosztów netto kwalifikujących się do wsparcia	- wynajęcie sali wraz z wyposażeniem, - nagłośnienie - obsługa techniczna - dodatkowe oświetlenie - druk materiałów informacyjnych i konferencyjnych - tłumaczenia - inne koszty wynikające ze specyfiki przedsięwzięcia promocyjnego
Certyfikaty wyrobu wymagane na rynkach zagranicznych	50% kosztów netto kwalifikujących się do objęcia pomocą. Limit pomocy w ramach jednego roku wynosi 50.000 zł.	- niezbędne usługi doradcze - przygotowanie i tłumaczenie dokumentacji technicznej - transport i ubezpieczenie próbek wyrobu i dokumentacji technicznej - wysłanych do badań certyfikacyjnych - przeprowadzenie audytu - przeprowadzenie badań certyfikacyjnych - wystawienie i wydanie certyfikatu wyrobu.
Branżowe projekty promocyjne w zakresie eksportu lub sprzedaży na rynku UE	Maksymalna kwota dofinansowania określona dla jednego projektu wynosi 100 tys. zł, przy czym poszczególni przedsiębiorcy uczestniczący w projekcie mogą otrzymać refundację 50% poniesionych i udokumentowanych kosztów kwalifikujących się do objęcia pomocą,	- transportu eksponatów, ich ubezpieczenia, odprawy celnej i spedycji - wynajmu powierzchni wystawienniczej lub sal - zabudowy powierzchni, montażu, scenografii - obsługi technicznej - przygotowania i wydruku zaproszeń materiałów informacyjnych i reklamowych - przejazdu i zakwaterowania jednego przedstawiciela przedsiębiorcy

	nie więcej jednak niż 8 tys. zł.	- uczestniczącego w projekcie - przeprowadzenia badania rynku zagranicznego.
Przedsięwzięcia wydawnicze promujące eksport lub sprzedaż na rynku UE	50% kosztów netto kwalifikujących się do objęcia pomocą.	- zakup papieru - druk - skład - łamanie i naświetlanie - tłoczenie płyt - oprawianie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na realizację niektórych przedsięwzięć w zakresie promocji i wspierania eksportu lub sprzedaży na rynku wewnętrznym unii europejskiej; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na uzyskanie certyfikatu wyrobu wymaganego na rynkach zagranicznych; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na realizację branżowych projektów promocyjnych w zakresie eksportu lub sprzedaży na rynku wewnętrznym unii europejskiej; Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na realizację przedsięwzięć wydawniczych promujących eksport lub sprzedaż na rynku wewnętrznym unii europejskiej.

Należy dodać, iż wskazane w powyższej tabeli instrumenty wsparcia internacjonalizacji są finansowane ze środków krajowych. Oznacza to, iż w każdym roku budżetowym (odrębnie) rezerwowane są określony zasoby finansowe dostępne w ramach danego instrumentu. Pomoc udzielana jest tylko do wyczerpania środków dostępnych w danym roku.

W tym kontekście należy także wskazać na kilka programów wspierających internacjonalizację krajowych przedsiębiorstw, które realizowane są pod auspicjami Ministerstwa Gospodarki lub też innych resortów i instytucji. Programy te są zorientowane na pomoc w konkretnie zdefiniowanych kierunkach geograficznych ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw lub mają specyficzne odniesienia sektorowe. W rezultacie aktualnie możemy wyróżnić Program „Go China”, Program „Go Africa” oraz powstający właśnie „Go Arctic”, a także Program „Green Evo” oraz Projekt „Polski most krzemowy”.

Program „Go China”

Program „Go China” jest uznawany, w deklaracjach jego twórców, za specyficzną polską odpowiedź na chińską strategię „Go Global”. Z uwagi na dynamiczny rozwój chińskiej gospodarki oraz jej dynamiczną też internacjonalizację wyrażającą się m.in. ekspansją zagraniczną i znaczącym zainteresowaniem w sferze współpracy biznesowej z zagranicznymi partnerami, program ten ma wspierać podejmowanie wspólnych inicjatyw przez przedsiębiorstwa polskie i chińskie, co w założeniach powinno wpisywać się w aktywność ekonomiczną Chin i kreować szanse dla polskich firm zainteresowanych tym rynkiem.

„Go China” to zatem program zarządzany przez Ministerstwo Gospodarki, koncentrujący się na wdrażaniu strategii rozwoju współpracy krajowych przedsiębiorstw z firmami chińskimi. Istotne, iż ta specyficzna strategia będzie realizowana przez MG przy współpracy z innymi instytucjami rządowymi, w tym przy bezpośrednim udziale WPHI zlokalizowanych bezpośrednio w Chinach (Pekin i Szanghaj), a także partycypacji Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwa Sportu i Turystyki, PAIiZ, PARP oraz ARP. Ponadto Program „Go China” w zamierzeniach powinien być traktowany jako jeden z instrumentów wsparcia aktywności polskich przedsiębiorców zainteresowanych realizacją transakcji biznesowych na rynku chińskim, zarówno w tradycyjnych, jak również nowych dziedzinach współpracy. Jest to również wyraz uznania Chin za jeden z priorytetowych kierunków ekspansji polskich firm.

Należy zauważyć, iż w ramach Programu „Go China” kluczową rolę ma pełnić portal (www.gochina.gov.pl) integrujący różne informacje dotyczące tego perspektywicznego rynku. Z uwagi na utrzymujące się bariery w zakresie dostępu do rzetelnych informacji o możliwościach handlowych i inwestycyjnych w odniesieniu do Chin, sygnalizowane przez polskich przedsiębiorców, można uznać, iż jest to próba przeciwdziałania tego rodzaju ograniczeniom. W chwili obecnej w ramach tego instrumentu, opracowano szereg materiałów informacyjnych w formie przewodników rynkowych i sektorowych, a także raportów problemowych i analitycznych przygotowanych przez różne instytucje. Możliwe jest również uzyskanie bezpośrednio porad związanych z potencjalną ekspansją biznesową do Chin.

Program „Go Africa”

Program „Go Africa” jest podobnym do Programu „Go China” w sensie koncepcyjnym instrumentem potencjalnego wsparcia polskich przedsiębiorstw w zakresie ekspansji biznesowej wdrożonym przez Ministerstwo Gospodarki (www.goafrica.gov.pl). W założeniach program powinien stanowić dodatkowe i dedykowane wsparcie przede wszystkim w wymiarze informacyjnym dla rodzimych firm zainteresowanych realizacją transakcji handlowych lub projektów inwestycyjnych w krajach afrykańskich. Ponadto, instrument ten powinien przyczynić się do budowy pozytywnego wizerunku gospodarki polskiej na tym kontynencie i w ten sposób wzmocnić potencjał przyszłej współpracy.

W chwili obecnej w ramach tego programu dostępne są m.in. przewodniki rynkowe wybranych krajów afrykańskich (Angola, Kenia, Mozambik, Nigeria). Należy także

zauważyć, iż aktywność tego instrumentu wsparcia internacjonalizacji obejmuje również organizację imprez biznesowych (misje biznesowe i promocyjne).

Program „Go Arctic” (w fazie koncepcyjnej)

„Go Arctic” jest kolejnym zamierzeniem programowym Ministerstwa Gospodarki, który ma z kolei prezentować ten rejon świata jako potencjalnie atrakcyjny biznesowo dla polskich przedsiębiorstw. Działania podejmowane w jego ramach mają się koncentrować na wsparciu krajowych firm zainteresowanych ekspansją na ten relatywnie słabo jeszcze rozpoznany rynek, w tym na wsparciu już działających tam kilku polskich podmiotów gospodarczych (m.in. operujących na rynkach Islandii i Grenlandii). Ministerstwo Gospodarki podkreśla, iż obiegowe opinie o „egzotyczności” tego obszaru rozmiłują się z faktycznym jego potencjałem, o czym może świadczyć rosnąca aktywność przedsiębiorstw z innych krajów (w sektorze wydobywczym obserwowane są działania m.in. firm rosyjskich czy chińskich).

Program „Green Evo”

Program „Green Evo” jest dedykowanym projektem Ministerstwa Środowiska (Akcelerator Zielonych Technologii), który ma potencjalnie wspierać polskie technologie przyjazne ochronie środowiska naturalnego w ekspansji zagranicznej.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w przedmiotowym programie mają otrzymać wielowymiarowe i zdywersyfikowane wsparcie (szkoleniowe i doradcze) w procesie przygotowania do sprzedaży swoich produktów (technologii ekologicznych) na rynkach zagranicznych. Program ma również m.in. ułatwiać pozyskiwanie adekwatnych źródeł finansowania tego rodzaju aktywności biznesowej poza rynkiem krajowym. Jest realizowany we współpracy z innymi instytucjami publicznymi (Ministerstwem Gospodarki, PARP i Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej).

Projekt „Polski most krzemowy”

„Polski Most Krzemowy” jest typowym projektem systemowym realizowanym jeszcze z wykorzystaniem środków POIG. Jego zasadniczym priorytetem jest pomoc dla polskich przedsiębiorstw operujących w sektorze wysokich technologii w intensyfikacji sprzedaży na rynku Stanów Zjednoczonych. W ramach projektu dostępne są szkolenia dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej oraz inicjacji współpracy z firmami amerykańskimi

(I etap); wsparcie przy opracowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa zainteresowanego podjęciem działalności operacyjnej na wskazanym rynku (II etap) oraz konsultacje, mentoring i dalsze szkolenia realizowane w Dolinie Krzemowej w Stanach Zjednoczonych, w tym także udział w sesjach prezentacyjnych dla potencjalnych inwestorów/kontrahentów oraz spotkaniach typu B2B i B2C (III etap). Należy zaznaczyć, iż finansowanie udziału w projekcie realizowane jest w formule wsparcia *de minimis*.

4.7. Wsparcie internacjonalizacji w Nowej Perspektywie Finansowej 2014-2020 – zarys proponowanych rozwiązań

W Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, najważniejszym dokumencie prawa pierwotnego UE, na określenie perspektywy finansowej UE używa się także określenia „wieloletnie ramy finansowe”. Mają one na celu zapewnienie dokonywania wydatków Unii w sposób usystematyzowany i w granicach jej zasobów własnych. Ramy ustala się na okres co najmniej pięciu lat, zaś roczny budżet Unii musi być zgodny z wieloletnimi ramami finansowymi.

Trwająca obecnie Wieloletnia Perspektywa Finansowa UE na lata 2014-2020 również przewiduje wsparcie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Będzie ono dostępne zarówno z poziomu centralnego (programy operacyjne), jak i z poziomu regionalnego (regionalne programy operacyjne). Ta część opracowania w syntetyczny sposób ma zatem pokazać możliwości wsparcia procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, który obecnie wydaje się zasadniczym źródłem finansowania pomocy publicznej ze środków UE. Pokróćce też wskazane zostaną potencjalne źródła pomocy, które będą dostępne w ramach regionalnych programów operacyjnych. W Tabeli 3 przedstawiono ogólne informacje dotyczące zakresu owego wsparcia, które następnie w rozszerzonej formie przedstawiono w Załączniku 1.

Program Operacyjny – Inteligentny Rozwój (projekt)³⁵

W kontekście wsparcia internacjonalizacji w ramach nowej Perspektywy Finansowej 2014-2020 należy zwrócić uwagę na Program Operacyjny – Inteligentny Rozwój (PO-IR). Podobnie jak jeszcze inne Programy Operacyjne, również PO-IR znajduje się obecnie (początek 2015 roku) w fazie oceny przez Komisję Europejską, a zatem wszelkie informacje o zakresie wsparcia internacjonalizacji w nim zawarte mają charakter przyszłościowy i niepotwierdzony. Uwzględniając to zastrzeżenie, można wskazać, iż w ramach PO-IR planuje się uruchomienie dwóch działań bezpośrednio związanych ze wsparciem internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Pierwsze z nich zapisane jest w Celu szczegółowym nr 4 „*Zwiększenie potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności innowacyjnej*”, w którego ramach przewiduje się ***Wsparcie przedsiębiorstw i jednostek naukowych w przygotowaniu do udziału w programach międzynarodowych***. Jego celem będzie zwiększenie partycypacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw oraz jednostek naukowych w międzynarodowych programach na rzecz rozwoju innowacyjności oraz wsparcia działalności B+R takich, jak na przykład *Horyzont 2020* (program ramowy w zakresie badań naukowych i innowacji) czy *COSME* (program ramowy na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw).

Głównie chodzi w nim o stałą promocję programów międzynarodowych w celu przygotowania i dofinansowania do udziału w nich polskich beneficjentów z terenu całego kraju. Przewiduje się zarówno bezzwrotne dotacje, jak i inne instrumenty finansowe. Finansowanie zaś ma objąć dwa rodzaje projektów:

- ✓ projekty konkursowe – skierowane do przedsiębiorstw i jednostek naukowych oraz ich konsorcjów, inicjatyw klastrowych, w tym uczestników polskich platform technologicznych. Wsparcie pokrywa koszty przygotowania aplikacji do programów międzynarodowych („granty na granty”) oraz koszty współpracy z europejskimi platformami technologicznymi i innymi organizacjami europejskimi;

³⁵ Projekt *Programu Operacyjnego – Inteligentny Rozwój na lata 2014-2020*, styczeń 2014, dokument ze stron Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju: https://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/POIR_do_KE_10012014.pdf, odczyt z dnia 24.11.2014.

- ✓ projekty systemowe – realizowane przez instytucje, w tym IOB, których zadaniem będzie promowanie programów międzynarodowych i wspieranie firm, jednostek naukowych oraz innych instytucji w przygotowaniu do udziału w tych programach. Pomoc może mieć formę specjalistycznych szkoleń dla personelu zatrudnionego w punktach kontaktowych, dofinansowania kampanii świadomościowych i promocyjnych skierowanych do przedsiębiorstw, jednostek naukowych oraz IOB.

Do kluczowych grup beneficjentów zaliczają się:

- ✓ przedsiębiorstwa;
- ✓ konsorcja przedsiębiorstw;
- ✓ jednostki naukowe;
- ✓ uczelnie;
- ✓ instytucje otoczenia biznesu;
- ✓ Specjalne Strefy Ekonomiczne;
- ✓ koordynatorzy klastrów;
- ✓ jednostki administracji publicznej, w tym ich jednostki organizacyjne lub wyłonione podmioty odpowiadające za realizację działań o charakterze systemowym.

Kolejnym działaniem zapisanym w ramach PO-IR jest Cel szczegółowy 5 ***Wzrost umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw***. W tym przypadku finansowanie ma się koncentrować na projektach, które będą skutkować nawiązywaniem przez przedsiębiorstwa kontaktów z zagranicznymi kontrahentami i inwestorami, w tym za pośrednictwem instytucji otoczenia biznesu. Ponadto realizowane będą projekty systemowe, służące zapewnieniu dostępu do wiedzy na temat umiędzynarodowienia działalności MŚP oraz promujące tego typu działalność.

Przykładowe typy projektów w ramach tego działania:

- ✓ programy promocji, służące zwiększeniu dostępu przedsiębiorstw sektora MŚP do tradycyjnych oraz perspektywicznych rynków, ukierunkowane na sektory gospodarki o najwyższym potencjale eksportowym;
- ✓ wsparcie instytucji otoczenia biznesu w zakresie działań przyczyniających się do internacjonalizacji MŚP (np. poprzez tworzenie partnerstw pomiędzy polskimi i zagranicznymi IOB, tworzenie narzędzi informatycznych promujących ofertę

lokatorów IOB na rynkach międzynarodowych, udział IOB w imprezach o charakterze wystawienniczym i kooperacyjnym za granicą);

- ✓ świadczenie na rzecz innowacyjnych przedsiębiorstw sektora MŚP specjalistycznych usług doradczych z zakresu internacjonalizacji (w tym m.in. *coaching*, *mentoring*, wsparcie firm w rozwoju działalności w wiodących zagranicznych IOB, wsparcie przedsiębiorstw w ubieganiu się o realizację zamówień publicznych za granicą, w poszukiwaniu zagranicznych inwestorów kapitałowych i kontrahentów);
- ✓ prowadzenie kampanii informacyjnej, promującej podejmowanie działalności międzynarodowej przez MŚP;
- ✓ zwiększenie dostępu do źródeł informacji na temat rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej za granicą oraz prowadzenie specjalistycznych szkoleń w formie e-learningu;
- ✓ prowadzenie badań wśród eksporterów i potencjalnych eksporterów oraz systematycznego monitoringu trendów na rynkach globalnych w zakresie specjalizacji.

Do głównych beneficjentów tego działania zaliczono:

- ✓ przedsiębiorstwa (MŚP),
- ✓ instytucje otoczenia biznesu,
- ✓ jednostki administracji publicznej, w tym ich jednostki organizacyjne lub wyłonione podmioty odpowiadające za realizację działań o charakterze systemowym.

Podobnie jak w przypadku poprzedniego działania PO-IR, także i tu terytorialny obszar realizacji obejmuje cały kraj, przewidywane jest też zastosowanie instrumentów bezzwrotnych (dotacji) oraz instrumentów finansowych.

Wsparcie internacjonalizacji w Regionalnych Programach Operacyjnych na lata 2014-2020

Tabela 3. Wsparcie internacjonalizacji w Regionalnych Programach Operacyjnych 2014-2020 – wykaz syntetyczny

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
1	dolnośląskie (zatwierdzony przez KE)	CT 1. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury”	PI 3.2. „Internacjonalizacja przedsiębiorstw”
2	kujawsko-pomorskie (zatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i Akwakultury”	PI 3b „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”
3	lubelskie (niezatwierdzony przez KE)	CT 3. „Konkurencyjność przedsiębiorstw”	PI 3b „Zwiększony poziom handlu zagranicznego sektora MŚP”
4	lubuskie (zatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)”	PI 3.2. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia” PI 3.4. „Wspieranie zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”
5	łódzkie (zatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)”	PI 3.b „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu Umiędzynarodowienia”
6	małopolskie (niezatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MSP”	PI 3b „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”.
7	mazowieckie (niezatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)”	PI 3b „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”.
8	opolskie (zatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MSP”	PI 3.2 „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MSP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”
9	podkarpackie (niezatwierdzony przez KE)	CT 3.„Wzmacnianie konkurencyjności MŚP”	PI 3.2. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia” PI 3.4. „Wspieranie zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”
10	podlaskie (niezatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmocnienie konkurencyjności MŚP”	PI 3c „Wspieranie tworzenia i poszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług”
11	pomorskie (niezatwierdzony przez KE)	CT 2. „Przedsiębiorstwa”	PI 3.2. „Opracowanie i wdrożenie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia” PI 3.4. „Wspierania zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”
			PI 3a „Promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwanie

12	śląskie (zatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)”	gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz sprzyjanie tworzeniu nowych firm, w tym również poprzez inkubatory przedsiębiorczości” PI 3c „wspieranie tworzenia i poszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług
13	świętokrzyskie (niezatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP”	PI 3.2. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia” PI 3.4. „Wspieranie zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”
14	warmińsko-mazurskie (niezatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP”	PI 3.2. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia” PI 3.4. „Wspieranie zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”
15	wielkopolskie (zatwierdzony przez KE)	CT 3. „Podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury”	PI 3b. Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia
16	zachodniopomorskie (zatwierdzony przez KE)	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)”	PI 3c „Wspieranie tworzenia i poszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.regionalne.gov.pl/wszystkie-serwisy-programow>, luty 2015.

5. Instrumenty wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw – podsumowanie

Syntetycznie przedstawione w poprzednich częściach opracowania główne instrumenty wsparcia internacjonalizacji polskiej gospodarki, konstytuujące w istocie rzeczy krajową politykę internacjonalizacji, mają więc zdywersyfikowany charakter. W tym świetle, wykorzystując jeszcze informacje zawarte w Tabeli 4, można zatem zauważyć, iż instrumentarium dostępne w Polsce w zakresie wsparcia umiędzynarodowienia gospodarki narodowej jest zasadniczo podobne do rozwiązań stosowanych przez inne kraje UE, chociaż generalnie liczba dostępnych narzędzi dla polskich przedsiębiorstw w poszczególnych kategoriach (typach wsparcia) jest zwykle mniejsza w porównaniu do oferty wymienionych poniżej państw (z wyjątkiem Irlandii). Zakres ich oddziaływania jako interwencji publicznej odnosi się zarówno do sfery finansowej (związanej z bezpośrednimi przepływami finansowymi w przedsiębiorstwie), jak również do sfery pozafinansowej (związanej głównie z koniecznością pozyskania dostępnych informacji rynkowych i transakcyjnych oraz działaniami promocyjnymi).

Tabela 4. Aktualne instrumenty wsparcia procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw w wybranych krajach UE – ujęcie syntetyczne (liczba dostępnych usług w danych kategoriach)

Instrument wsparcia	Wielka Brytania	Włochy	Niemcy	Irlandia	Polska
Instrumenty niefinansowe					
Seminaria/warsztaty	18	25	21	10	6
Szkolenia personelu	13	22	5	5	4
Misje handlowe, targi, wystawy, kojarzenie firm	11	26	20	3	4
Informacje o regulacjach zagranicznych	16	24	17	1	9
Informacje o „szansach” rynkowych	14	26	21	3	10
Organizacja spotkań z firmami zagranicznymi	8	23	19	0	6
Porady i konsultacje	16	25	19	7	2
Współpraca biznesowa i budowanie sieci	9	22	20	2	4
Programy sektorowe	3	19	10	0	3
Instrumenty finansowe					
Gwarancje kredytowe	5	6	2	0	3
Subsydia i granty	3	6	5	2	4
Zachęty podatkowe	5	3	2	0	3
Tanie kredyty	1	6	3	0	3
Ubezpieczenia	5	7	2	0	3
Inne	0	3	0	1	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych oraz analizy raportów problemowych (The European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium, 2013. *Study on Support Services for SMEs in International Business Final Report, Rotterdam*; UNCTAD, 2009. *Promoting investment and trade: practices and issues*, Investment Advisory Series A, No 4, New York & Geneva;

European Commission, DIRECTORATE-GENERAL FOR ENTERPRISE AND INDUSTRY, 2008. *Supporting the internationalization of SMEs. Good practice selection*, Luxemburg; European Commission, DIRECTORATE-GENERAL FOR ENTERPRISE AND INDUSTRY, 2007. *Promotion of SME competitiveness Entrepreneurship – Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*, Brussels).

Instrumenty te jednak, w przypadku Polski, w przeważającej mierze ukierunkowane są na wsparcie internacjonalizacji gospodarki narodowej w relatywnie najprostszym wymiarze. Odnoszą się bowiem głównie do pomocy krajowym eksporterom oraz pozyskiwania zewnętrznych BIZ, natomiast w znaczenie mniejszym zakresie wspierają polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Taka struktura wykorzystywanych aktualnie narzędzi wsparcia internacjonalizacji polskiej gospodarki może wynikać z charakteru zaangażowania krajowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Polskie przedsiębiorstwa ogólnie wykazują ograniczoną skłonność do internacjonalizacji (o czym wspomniano w części 1 opracowania), a podmioty decydujące się na działalność poza rynkiem krajowym wybierają przede wszystkim relatywnie proste transakcje handlowe (eksport). Skala natomiast polskich BIZ, chociaż wykazuje systematycznie tendencję do wzrostu, to jednak nadal stanowi znacznie mniejszy udział w całokształcie aktywności zewnętrznej krajowych podmiotów gospodarczych.

Należy zauważyć, iż system wsparcia internacjonalizacji polskiej gospodarki stopniowo ewoluował na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, chociaż jego główne komponenty zostały zaprojektowane i wdrożone w połowie lat 90. XX wieku i nadal mają charakter dominujący. Wynika to z faktu, iż w początkowym okresie transformacji systemowej liberalizacja sfery handlu zagranicznego w Polsce przyjmowała zasadniczo wymiar transakcji eksportowych i importowych, aczkolwiek te ostatnie nie stanowiły (i nie stanowią) zwykle z naturalnych względów obszaru interwencji publicznej. W rezultacie dominowały przede wszystkim instrumenty wspierające ekspansję handlową polskich przedsiębiorstw (realizujących w różnych formach transakcje eksportowe) oraz instrumenty ukierunkowane na absorpcję BIZ do Polski (z uwagi na ich istotną potencjalnie rolę w procesach modernizacyjnych gospodarki narodowej). Dopiero od relatywnie krótkiego okresu, wsparcie publiczne posiada również komponenty, aczkolwiek nadal w niewielkim zakresie, zorientowane na pomoc polskim przedsiębiorstwom zainteresowanym podejmowaniem projektów BIZ na rynkach zagranicznych. Ponadto, ewolucja instrumentarium wsparcia internacjonalizacji gospodarki polskiej wynikała zarówno z presji rynkowej (skutkującej okresowo wprowadzaniem modyfikacji w stosowanych narzędziach wsparcia), jak również miała związek z szerszymi

procesami otwierania systemu ekonomicznego Polski na otoczenie zewnętrzne i postępującą integracją z gospodarką światową (akcesja do Światowej Organizacji Handlu, UE czy OECD). Jednocześnie stopniowo znaczenia nabierały także możliwości wsparcia polskich przedsiębiorstw ze środków UE w ramach procesów integracji ze strukturami Wspólnoty.

Dlatego warto w tym miejscu wskazać – przynajmniej w przybliżeniu - na skalę wykorzystania podstawowych instrumentów wsparcia internacjonalizacji przez polskie przedsiębiorstwa. Na podstawie badań Komisji Europejskiej (Tabela 4) można zauważyć, że polskie przedsiębiorstwa z sektora MŚP generalnie w bardzo ograniczonym zakresie wykorzystują dostępne narzędzia w porównaniu do tego rodzaju firm z innych krajów UE. Zaledwie 3 proc. rodzimych podmiotów gospodarczych MŚP korzysta z instrumentów finansowych i podobnie 3 proc. firm wykorzystuje instrumenty pozafinansowe, podczas gdy przedsiębiorstwa z innych krajów UE częściej korzystają ze tego rodzaju wsparcia. Dla porównania: MŚP w Austrii (47 proc.), w Turcji (32 proc.) czy nawet w Grecji (17 proc.) posilkują się narzędziami finansowymi w zdecydowanie większej skali aniżeli polskie, natomiast firmy ze Słowenii (23 proc.), Cypru (19 proc.) czy Łotwy (16 proc.) korzystają bardziej intensywnie z instrumentów pozafinansowych od krajowych firm tego sektora.

Tabela 5. Odsetek MŚP prowadzących działalność międzynarodową, które wykorzystują wsparcie finansowe lub pozafinansowe

Nr	Kraj	proc. firm korzystających ze wsparcia finansowego	Nr	Kraj	proc. firm korzystających ze wsparcia pozafinansowego
1	Austria	47 proc.	1	Słowenia	23 proc.
2	Turcja	32 proc.	2	Cypr	19 proc.
3	Grecja	17 proc.	3	Łotwa	16 proc.
4	Łotwa	17 proc.	4	Litwa	12 proc.
5	Norwegia	14 proc.	5	Luksemburg	11 proc.
6	Niemcy	14 proc.	6	Włochy	11 proc.
7	Hiszpania	10 proc.	7	Norwegia	11 proc.
8	Włochy	9 proc.	8	Grecja	11 proc.
9	Słowacja	9 proc.	9	Francja	9 proc.
10	Francja	7 proc.	10	Hiszpania	9 proc.
23	Polska	3 proc.	16	Polska	3 proc.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Komisja Europejska, *Wspieranie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)*, UE 2014.

W tej części analizy przydatne będą także badania ankietowe przeprowadzone przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK)³⁶ obejmujące wszystkie typy przedsiębiorstw eksportowych korzystających lub zamierzających korzystać ze wsparcia

³⁶ Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (dawny Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego) jest wyspecjalizowaną jednostką badawczą powołaną do realizacji badań przez Ministerstwo Gospodarki RP.

internacjonalizacji gospodarki. Wprawdzie badania te dotyczą zasadniczo instrumentów typowego wsparcia eksportowego, ale mogą zostać uznane za wartościowe także dla niniejszej ekspertyzy z uwagi na zarysowanie ogólnych tendencji w odniesieniu do popytu na poszczególne typy wsparcia³⁷. Ponadto, warto zauważyć, iż z przeprowadzonych rozmów z przedstawicielami Ministerstwa Gospodarki oraz Ministerstwa Finansów na potrzeby realizacji tego opracowania wynikało, iż instytucje te nie prowadzą generalnie stałych badań dotyczących ewaluacji czynników determinujących popyt na poszczególne instrumenty wsparcia, jak również skuteczności tej pomocy. Z tego względu przywołane badania IBRKK mogą stanowić cenne uzupełnienie prowadzonego dyskursu w tej części ekspertyzy.

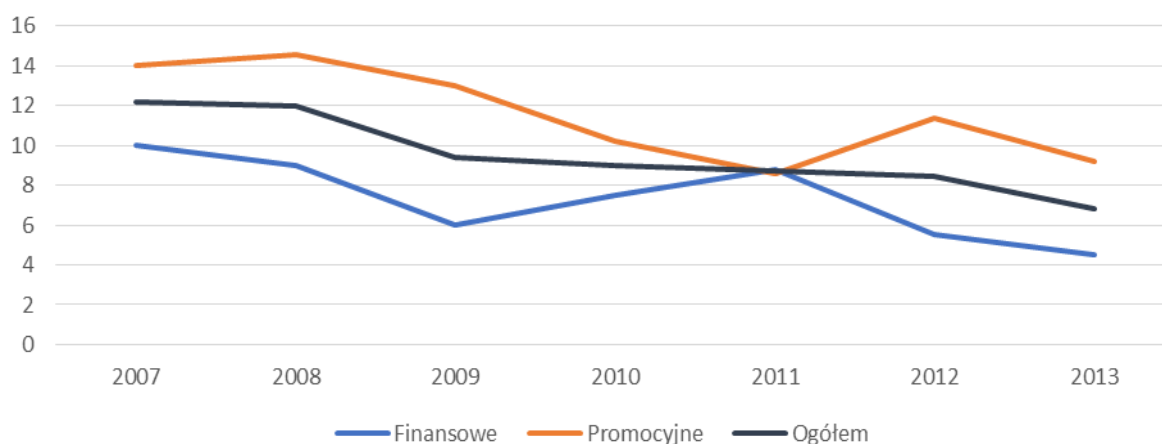
Wyniki przeprowadzanych przez IBRKK badań wskazują, iż wykorzystanie instrumentów wsparcia finansowego oraz promocji eksportu w latach 2007-2013 wykazywało stałą tendencję spadkową³⁸ (Rysunek 3). Wartość zagregowanego wskaźnika wykorzystania instrumentów w podanym okresie uległa zmniejszeniu z poziomu 12,2% w 2007 roku do poziomu 8,7% w 2011 roku i poziomu 6,85% w 2013 roku. Podobne tendencje, chociaż z okresowymi fluktuacjami, można było zaobserwować w odniesieniu do dwóch wskaźników szczegółowych (wykorzystanie instrumentów finansowych oraz wykorzystanie instrumentów promocyjnych) w analizowanym przedziale czasu. IBRKK łączy spadek popytu na wykorzystanie przedmiotowych narzędzi z wybuchem i przebiegiem globalnego kryzysu finansowego. Wydaje się, iż takie wyjaśnienie jest uzasadnione z uwagi na zmniejszającą się w trudnych zewnętrznych warunkach rynkowych aktywność zagraniczną także rodzimych przedsiębiorstw. Znaczące pogorszenie koniunktury obserwowane w gospodarce światowej w ostatnich latach (kilka fal kryzysowych), a nawet silne tendencje recesyjne w części krajów, implikowały trudności z ulokowaniem oferty handlowej na różnych rynkach zagranicznych, a tym samym implikowały w dużej mierze zmniejszenie aktywności polskich przedsiębiorstw w sferze pozyskiwania wsparcia finansowego i promocyjnego. Ponadto należy dodać, iż poważne pogorszenie koniunktury zaobserwowano zwłaszcza w krajach UE (w tym w strefie euro), które stanowią od lat najważniejszy rynek zbytu w całości polskiego eksportu. Z tego względu mniejszy popyt na polskie produkty w wyniku eskalacji kryzysu zadłużeniowego w UE (będącej głównym odbiorcą polskiej oferty eksportowej) skutkował

³⁷ IBRKK monitoruje od wielu lat wykorzystanie instrumentów wsparcia polskiego eksportu. W niniejszej analizie wykorzystano dane IBRKK za okres 2007-2011, które zostały zawarte w dokumencie „Strategia proeksportowego rozwoju gospodarki polskiej” (Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, 2012) oraz uzyskane przez autorów niniejszej ekspertyzy dane wewnętrzne IBRKK w przedmiotowym zakresie (listopad 2014).

³⁸ Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, *Strategia proeksportowego rozwoju gospodarki polskiej*, Warszawa 2012.

generalnie zmniejszeniem aktywności rodzimych przedsiębiorstw na rynkach Wspólnoty i w związku z tym, implikował zmniejszenie również popytu na instrumenty wsparcia internacjonalizacji dostępne wówczas w kraju.

Rysunek 3. Średnie wykorzystanie instrumentów wsparcia eksportu w latach 2007-2011 (średnia arytmetyczna odsetka respondentów – eksporterów z sekcji przetwórstwa przemysłowego korzystających z poszczególnych instrumentów finansowych i promocyjnych).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IBRKK, w: Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, *Strategia Proeksportowego Rozwoju Gospodarki Polskiej*, Warszawa 2012 oraz materiałów wewnętrznych IBRKK (marzec 2015).

W przywołanych jednak badaniach IBRKK, co ważne, zauważono odmienne tendencje odnoszące się do przyczyn zmian popytu na instrumenty finansowe i promocyjne wsparcia transakcyjnego. O ile generalny spadek zainteresowania wykorzystaniem narzędzi finansowych w badanym okresie łączony jest z kryzysowym pogorszeniem koniunktury na rynkach zagranicznych, w tym zwłaszcza w ramach Jednolitego Rynku Europejskiego, o tyle obserwowany (z wyjątkiem 2012 roku, w którym zanotowano niewielki wzrost wykorzystania instrumentów promocyjnych) spadek zainteresowania wykorzystaniem instrumentów promocyjnych wyjaśniany był charakterem rozwiązań przyjętych w Perspektywie Finansowej 2007-2013. To właśnie w konstrukcji samego wsparcia instrumentów promocyjnych (i wynikających z tego tytułu barier) upatruje się zasadniczej przeszkody dla szerszej ich implementacji w sektorze przedsiębiorstw, co potwierdzają podmioty gospodarcze w trakcie prowadzonych badań ankietowych (uwaga ta odnosiła się przede wszystkim do sposobu dofinansowania kosztów udziału w targach i wystawach na rynkach zagranicznych).

Badania empiryczne IBRKK, obejmujące grupę polskich eksporterów z sektora przetwórstwa przemysłowego, pozwalają również na bardziej szczegółową charakterystykę popytu na poszczególne kategorie instrumentów (finansowych i promocyjnych).

Tabela 6. Wykorzystanie instrumentów finansowych wspierania eksportu przez polskie przedsiębiorstwa w latach 2007-2011 (% korzystających przedsiębiorstw).

Typ instrumentu	2007	2009	2011	2012	2013
Ubezpieczenia i gwarancje eksportowe w KUKI S.A. gwarantowane przez SP	20	15	16	12	11
Poręczenia i gwarancje na realizację kontraktów eksportowych	6	3	6	2	3
Dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych (DOKE)	7	2	6	4	3
Realizacja eksportu w ramach rządowej pomocy dla krajów rozwijających się	7	3	7	4	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IBRKK, w: Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, *Strategia Proeksportowego Rozwoju Gospodarki Polskiej*, Warszawa 2012 oraz materiałów wewnętrznych IBRKK (marzec 2015).

W przypadku instrumentów finansowych (Tabela 6) największym zainteresowaniem cieszyły się przede wszystkim ubezpieczenia i gwarancje eksportowe oferowane przez KUKI w ramach gwarancji Skarbu Państwa, natomiast pozostałe instrumenty wykorzystywano w znacznie mniejszej skali. Prosta analiza dynamiki popytu na wskazane instrumenty potwierdza wcześniejszą uwagę o istotnym negatywnym wpływie globalnego kryzysu finansowego oraz kryzysu zadłużeniowego w UE na skalę ich implementacji w działalności operacyjnej przedsiębiorstw. Od 2007 roku notowany jest zasadniczo systematyczny spadek wykorzystania przez polskich eksporterów instrumentów pomocowych we wszystkich wskazanych kategoriach i tylko 2011 rok stanowił swoisty wyjątek w tym generalnym trendzie. W tym miejscu należy odnotować, iż pozytywną reakcją na skutki kryzysu ze strony instytucji wdrażających przedmiotowe wsparcie było wprowadzenie nowych instrumentów wspierających w wymiarze finansowym (BGK zaoferował dodatkowo kredyt na prefinansowanie produkcji, na refinansowanie kredytu dostawcy oraz kredyt dla nabywcy na okres powyżej 2 lat), które jednak nie zostały wykorzystane przez podmioty gospodarcze w znaczącej skali.

Tabela 7. Wykorzystanie instrumentów promocyjnych wspierania eksportu przez polskie przedsiębiorstwa w latach 2007-2011 (% korzystających przedsiębiorstw).

Typ instrumentu	2007	2009	2011	2012	2013
Dofinansowanie kosztów udziału w targach i wystawach za granicą	30	23	12	16	17
Dofinansowanie kosztów udziału w wyjazdowych misjach gospodarczych	15	12	9	14	10
Uczestnictwo w programie „Paszport do eksportu”	bd.	6	5	8	6
Dofinansowanie kosztów uzyskania międzynarodowego certyfikatu wyrobu	7	10	5	10	7
Dofinansowanie kosztów realizacji branżowych projektów promocyjnych	6	5	6	9	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IBRKK, w: Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, *Strategia Proeksportowego Rozwoju Gospodarki Polskiej*, Warszawa 2012 oraz materiałów wewnętrznych IBRKK (marzec 2015).

W przypadku instrumentów promocyjnych (Tabela 7) najczęściej wykorzystywanym przez polskie przedsiębiorstwa typem wsparcia było, we wskazanym okresie, dofinansowanie udziału w targach i wystawach zagranicznych oraz w mniejszym zakresie dofinansowanie udziału w misjach gospodarczych, podczas gdy najmniej popularne okazały się pozostałe wymienione narzędzia. Jednocześnie, porównując dane dla poszczególnych lat okresu 2007-2013, w odniesieniu do wszystkich typów wsparcia promocyjnego wyraźnie zarysowała się w zasadzie jednak tendencja zmniejszającego się zainteresowania tego rodzaju pomocą, chociaż w poszczególnych latach można było obserwować jednostkowe odchylenia od tej dominującej tendencji. Jak wcześniej wskazano, respondenci prowadzonych przez IBRKK badań sygnalizowali występowanie barier administracyjnych w dostępie do przedmiotowego finansowania, które ograniczały skalę wykorzystania narzędzi wsparcia promocyjnego.

Pozyskane przez IBRKK w trakcie realizacji badań ankietowych informacje zwrotne od polskich eksporterów pozwalają na uchwycenie kilku charakterystycznych atrybutów wykorzystania instrumentów wsparcia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw krajowych w ostatnim czasie. Przede wszystkim, zauważalny jest związek pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a skalą wykorzystania środków wspierających w tym zakresie. Generalnie firmy średnie i duże wykorzystują w większym zakresie dostępne instrumenty w analizowanym obszarze aktywności (w 2011 roku przedsiębiorstwa średnie i duże wykorzystały w przybliżeniu dwukrotnie więcej tego rodzaju pomocy aniżeli podmioty małe). Zwykle także, co wydaje się naturalną konsekwencją profilu biznesowego i posiadanego doświadczenia, przedsiębiorstwa, dla których aktywność eksportowa jest istotna w całokształcie działalności operacyjnej (udział sprzedaży zagranicznej w przedziale 10-50%) korzystają z instrumentów wsparcia eksportowego zdecydowanie częściej. Podobnie,

co ciekawe, aktywnie wykorzystują instrumenty wsparcia eksportu firmy o niskiej specjalizacji eksportowej (udział sprzedaży zagranicznej do 10% całego wolumenu sprzedaży). W tym ostatnim przypadku może to wynikać z kolei z chęci ograniczenia ryzyka podjęcia aktywności poza rynkiem krajowym poprzez zmniejszenie kosztów związanych z początkową fazą ekspansji zagranicznej oraz koniecznością dotarcia do potencjalnych kontrahentów zewnętrznych z ofertą handlową (co jest zwykle trudniejsze w początkowych fazach rozwoju eksportu oraz przy małym jeszcze doświadczeniu funkcjonowania firmy w sferze handlu zagranicznego). Ponadto, wykorzystanie instrumentów wsparcia w analizowanym zakresie jest częściej odnotowywane wśród firm podejmujących sprzedaż na rynkach uznawanych za bardziej ryzykowne (głównie rynki WNP). Jednocześnie warto zwrócić uwagę, iż przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce z udziałem kapitału zagranicznego są mniej zainteresowane pozyskaniem wsparcia eksportowego od przedsiębiorstw z kapitałem krajowym (zwłaszcza w odniesieniu do instrumentów promocyjnych). Pozyskane dane empiryczne wskazują również na fakt, iż przedsiębiorstwa eksportujące produkty w segmentach średnio zaawansowanej technologii zwykle częściej korzystają z dostępnych narzędzi wsparcia ekspansji zagranicznej, podczas gdy eksporterzy produktów z segmentów średnio wysokiej i wysokiej technologii wykazują mniejsze zainteresowanie pozyskaniem tego rodzaju wsparcia. Znamienne także, iż podmioty konkurujące na rynku głównie w oparciu o jakość wytwarzanych produktów korzystają z pomocy publicznej w zakresie wsparcia internacjonalizacji w zdecydowanie mniejszej skali od podmiotów konkurujących głównie w oparciu o ceny. Generalnie przywołane badania IBRKK wskazują zatem, że eksporterzy z relatywnie mniejszym udziałem sprzedaży zagranicznej w całym portfolio sprzedaży oraz podejmującymi się ekspansji z nowymi produktami i na nowe rynki są żywotnie zainteresowani możliwością wykorzystania instrumentów promocyjnych wsparcia transakcji eksportowych. Jednocześnie stopniowe budowanie pozycji rynkowej przez przedsiębiorstwa poza gospodarką narodową wpływa na reorientację wykorzystywanych instrumentów wsparcia eksportu, której przejawem jest rosnąca rola instrumentów finansowych dla tych podmiotów³⁹.

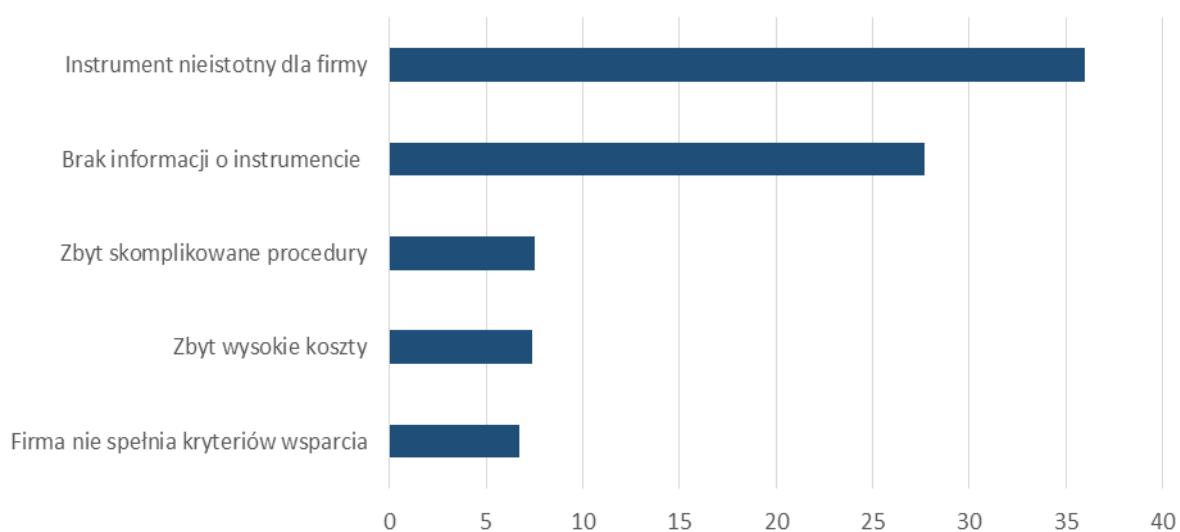
W tym kontekście warto jeszcze zwrócić uwagę na bariery identyfikowane przez przedsiębiorstwa w procesie wykorzystywania dostępnych instrumentów wsparcia sprzedaży zagranicznej. Tym bardziej, że specyfika tych barier, w ocenie IBRKK opartej na badaniach

³⁹ Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, *Strategia proeksportowego rozwoju gospodarki polskiej*, Warszawa 2012.

terenowych z 2011 roku i lat poprzednich, nie ulega zasadniczym zmianom w ostatnim czasie i wręcz ewoluje w kierunku „standardowych” przeszkód. Tezę taką potwierdziła również bezpośrednia rozmowa z ekspertem IBRKK (styczeń 2015) zaangażowanym w realizację przedmiotowych badań, który stwierdził, iż najnowsze dostępne dane w tym zakresie za 2013 rok (choć jeszcze nie zostały opublikowane i zagregowane) potwierdzają w pełni wskazaną konstatację. Niewielkim zmianom ulegają tylko w poszczególnych latach (2012 i 2013) wartości liczbowe przypisywane powszechności występowania określonych kategorii przeszkód identyfikowanych przez krajowych eksporterów w procesie wykorzystania (lub zaniechania) dostępnych instrumentów wsparcia, ale generalnie stała jest ich proporcja. W konsekwencji można zatem uznać, iż bariery te nabierają wymiaru systemowego i wydają się mieć długoterminowy charakter. Najpoważniejszym problemem jawi się więc nadal ograniczony stopień dostosowania form wsparcia eksportu do realnych potrzeb przedsiębiorstw (36% respondentów deklaruowało taką odpowiedź) oraz brak informacji na temat oferowanych rozwiązań (28% respondentów wskazywało ten istotny problem).

W przypadku tej ostatniej bariery warto jeszcze dodać, iż przygotowanie niniejszej ekspertyzy w pełni potwierdziło jej występowanie. Brak zintegrowanego i przejrzystego systemu informacji o aktualnych formach wsparcia jest niezwykle uciążliwy dla potencjalnych zainteresowanych. W rezultacie poważne trudności z pozyskaniem często podstawowych informacji od instytucji systemowo odpowiedzialnych za dystrybucję wsparcia obniżają efektywność prowadzonej polityki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Rysunek 4. Bariery wskazywane przez eksporterów w Polsce w 2011 roku skutkujące brakiem wykorzystania poszczególnych instrumentów wsparcia eksportu (% respondentów).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych IBRKK, w: Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, *Strategia Proeksportowego Rozwoju Gospodarki Polskiej*, Warszawa 2012.

Ponadto, jako poważne utrudnienia uznawano zbyt skomplikowane warunki uzyskania poręczeń i gwarancji z Krajowego Funduszu Poręczeń Kredytowych w transakcjach eksportowych, a także warunki wsparcia w zakresie certyfikacji produktu (13% respondentów). Również dla istotnej części podmiotów gospodarczych zainteresowanych partycypacją w programie „*Paszport do eksportu*” (11% respondentów), dofinansowaniem kosztów udziału w targach i wystawach (10% respondentów i aż 20% respondentów eksportujących przede wszystkim do Rosji, Ukrainy i Białorusi), niemożliwe do spełnienia okazały się warunki brzegowe skorzystania z tych form pomocy. Zauważalna była także bariera kosztowa w odniesieniu do wykorzystania ubezpieczeń i gwarancji eksportowych Skarbu Państwa oferowanych przez KUKKE (15% respondentów)⁴⁰.

Podejmując próbę sformułowania konkluzji w tej części niniejszego opracowania można stwierdzić, iż wykorzystanie instrumentów wspierających proces internacjonalizacji polskiej gospodarki dotyczy przede wszystkim transakcji eksportowych i ma nadal ograniczoną skalę z uwagi na stale utrzymujące się bariery pozyskania tego wsparcia. W konsekwencji przedsiębiorstwa deklarują, iż kluczowe znaczenie w ich decyzjach

⁴⁰ Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, *Strategia proeksportowego rozwoju gospodarki polskiej*, Warszawa 2012.

dotyczących ekspansji zagranicznej mają przede wszystkim aktualne czynniki rynkowe oraz posiadane własne endogenne zasoby i aktywność. W związku z tym, wsparcie publiczne, chociaż niewątpliwie przydatne, nie jest najważniejszą determinantą decyzji biznesowych dotyczących aktywności na rynkach zagranicznych.

Należy zauważyć, iż w polskiej polityce wsparcia internacjonalizacji gospodarki dominują zdecydowanie instrumenty zaprojektowane, zarządzane i administrowane na poziomie centralnym. Jedynie ich dystrybucja w części przypadków ma wymiar regionalny (oddziały operacyjne Banku Gospodarstwa Krajowego czy też Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych zlokalizowane są we wszystkich większych ośrodkach miejskich w Polsce)⁴¹. Nie zmienia to faktu, iż tylko funkcja „sprzedaży” realizowana jest poza Warszawą, a często pozyskanie precyzyjnych i konkretnych informacji produktowych wymaga bezpośredniego kontaktu z centralami tych instytucji, co również bywa trudne (jak pokazały doświadczenia związane z przygotowaniem niniejszej ekspertyzy). W rezultacie dwie główne instytucje systemowe BGK oraz KUKE stanowią trzon wsparcia internacjonalizacji polskiej gospodarki w wymiarze finansowym, a zakres ich działalności jest generalnie podobny do działań tego rodzaju instytucji w innych krajach. Jednakże należy zauważyć, iż zarówno BGK, jak i KUKE realizują swoje działania wspierające w ścisłej kooperacji z Ministerstwem Finansów RP. Pozostałe natomiast instrumenty pomocowe dostępne w Polsce znajdują się przede wszystkim w gestii Ministerstwa Gospodarki RP lub też jego agend funkcjonalnych (np. PARP, PAIiZ) oraz selektywnie w gestii innych ministerstw sektorowych (np. Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi czy nawet Ministerstwa Środowiska). Inne działania wspierające w zakresie internacjonalizacji można zauważyć w aktywności samorządów gospodarczych i branżowych (np. Krajowej Izby Gospodarczej, regionalnych izb gospodarczych, organizacjach sektorowych). Ponadto, obserwowane są również sytuacje, w których instrumenty pomocowe zostają wykreowane i wdrożone w formule *ad hoc* w związku z bieżącą sytuacją koniunkturalną. Adekwatnym tego przykładem są środki podejmowane obecnie przez różne resorty oraz organizacje branżowe w odpowiedzi na problemy handlowe wynikające z sankcji retorsyjnych nałożonych na Polskę (i UE) przez Federację Rosyjską

⁴¹ BGK posiada aktualnie 16 oddziałów w następujących miastach: Białystok, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Lublin, Łódź, Olsztyn, Opole, Poznań, Rzeszów, Szczecin, Toruń, Warszawa, Wrocław, Zielona Góra. Natomiast KUKE posiada aktualnie 7 oddziałów w następujących miastach: Warszawa 2 (centrala firmy oraz oddział terenowy), Gdańsk, Katowice, Kraków, Poznań, Wrocław oraz niewielką sieć agencyjną.

(wsparcie dla promocji polskich produktów rolnych na rynkach azjatyckich czy też bliskowschodnich). Działania takie, jakkolwiek bardzo potrzebne w danej chwili, trudno jednak uznać za wsparcie systemowe z uwagi na jego doraźny i tymczasowy charakter oraz bardzo ograniczoną orientację sektorową.

Należy również wyeksponować fakt, iż obecnie (tj. luty 2015) polskie przedsiębiorstwa zainteresowane wsparciem w zakresie internacjonalizacji znajdują się w specyficznym okresie przejściowym. Część bowiem dostępnych instrumentów (na poziomie regionalnym i centralnym) już została wygaszona, natomiast nowe formy pomocy w analizowanym obszarze jeszcze nie są w pełni dostępne. Co więcej, z informacji uzyskanych bezpośrednio w Ministerstwie Gospodarki (Departament Instrumentów Wsparcia), PARP czy też urzędach marszałkowskich wynika, iż nie jest nadal znany ostateczny kształt wszystkich działań pomocowych w tym zakresie na kolejne lata. Powstała sytuacja ma bezpośredni związek z jednej strony z zakończeniem wsparcia w ramach poprzedniej Perspektywy Finansowej UE na lata 2007-2013, a z drugiej strony z trwającymi właśnie negocjacjami w ramach nowej Perspektywy Finansowej na lata 2014-2020. Z tego względu np. instrument MG w postaci popularnego Programu „Paszport do Eksportu”, nie jest obecnie aktywny (i w chwili przygotowywania niniejszego opracowania nie jest znany jeszcze jego przyszły kształt lub też ekwiwalent oraz usytuowanie instytucjonalne).

W tym kontekście należy zauważyć, iż na poziomie regionalnym jedyne dedykowane instrumenty wsparcia w zakresie internacjonalizacji (tj. bezpośrednio ukierunkowane na potrzeby przedsiębiorstw podejmujących projekty umiędzynarodowienia swojej działalności operacyjnej) dostępne były lub dopiero będą w zasadzie tylko w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (pośrednio w Perspektywie 2007-2013 oraz bezpośrednio w Perspektywie 2014-2020). Ponadto, na poziomie regionalnym za dedykowany instrument wsparcia można potencjalnie uznać Centra Obsługi Inwestora i Eksportera. Pozostałe instrumenty dostępne na szczeblu województwa lub też lokalnie można zaliczyć na chwilę obecną do ogólnych instrumentów wsparcia przedsiębiorczości lub innowacyjności podmiotów gospodarczych. Z uwagi jednak na rosnącą rolę procesu internacjonalizacji, także silnie podkreślaną przez Komisję Europejską, na poziomie regionalnym w negocjowanych nowych RPO w ramach Perspektywy Finansowej 2014-2020 planowane są już odrębne i dedykowane wsparciu internacjonalizacji narzędzia pomocowe (por. pkt. 4.7, pkt. 8.1. oraz Załącznik nr 1. niniejszego opracowania).

W tym miejscu warto jeszcze zatem wspomnieć o instrumentach, które wprowadzicie nie są bezpośrednio związane z procesem wsparcia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw (i w związku z tym nie były przedmiotem zainteresowania niniejszej ekspertyzy), ale pośrednio – poprzez poprawę ogólnej konkurencyjności podmiotów gospodarczych – mogą przyczynić się do zwiększenia ich szans także na rynku międzynarodowym. W tej grupie narzędzi Ministerstwo Gospodarki wyszczególnia przede wszystkim instrumenty bezpośrednie: wspierające innowacyjność (m.in. kredyt technologiczny, bon na innowacje, pożyczka na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym); oraz instrumenty pośrednie: wspierające sektor przedsiębiorstw (Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, Parki Technologiczne, Parki Przemysłowe, klastry, fundusze pożyczkowe, poręczeniowe i kapitału załączkowego czy też Krajowy System Usług dla MŚP).

Poważne zastrzeżenia budzi jednak wymiar instytucjonalny wsparcia internacjonalizacji gospodarki Polski. Instrumenty pomocowe są bowiem rozproszone w licznych instytucjach i często identyfikacja aktualnych form wsparcia w analizowanym zakresie jest bardzo utrudniona. Co więcej, nawet w przypadku jednej instytucji zauważalny jest brak właściwego przepływu informacji oraz pełnej koordynacji prowadzonych działań pomocowych (np. Ministerstwo Gospodarki). Sytuacja ta generuje jedną z barier organizacyjnych wpływających pośrednio na proces wsparcia internacjonalizacji i w związku z tym będzie przedmiotem niniejszej ekspertyzy w pkt. 7.1 oraz 7.2).

Tabela 8. Wybrane instytucje wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (stan na marzec 2015).

Institucja wspierająca	Rodzaj instrumentu
Poziom centralny	
Ministerstwo Finansów	Finansowe
Bank Gospodarstwa Krajowego	Finansowe
Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych	Finansowe
Ministerstwo Gospodarki	Pozafinansowe
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	Pozafinansowe
Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych	Pozafinansowe
Inne ministerstwa	Pozafinansowe
Krajowe instytucje samorządu gospodarczego	Pozafinansowe
Krajowe branżowe instytucje	Pozafinansowe
Poziom regionalny	
Samorząd regionalny (UMWD)	Pozafinansowe
COIE	Pozafinansowe
Regionalne agencje rozwoju	Pozafinansowe
Regionalne instytucje samorządu gospodarczego	Pozafinansowe

Regionalne branżowe instytucje	Pozafinansowe
--------------------------------	---------------

Źródło: opracowanie własne

Tymczasem w wielu krajach osiągających znaczące sukcesy w zakresie efektywnego wsparcia działalności krajowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (oraz w zakresie sprzedaży na rynkach zagranicznych) obserwuje się zwykle kluczowy systemowy element integrujący podejmowane działania w postaci wyspecjalizowanej agencji (wraz z jej regionalnymi oddziałami) zajmującej się całościowo dystrybucją wsparcia, o czym mogą świadczyć wybrane przykłady ujęte w Tabeli 9.

Tabela 9. Przykłady zintegrowanych rozwiązań instytucjonalnych wspierających internacjonalizację gospodarki w wybranych krajach.

Kraj	Instytucja odpowiedzialna za wsparcie internacjonalizacji
Wielka Brytania	UK Trade and Investment
Irlandia	Enterprise Ireland
Kanada	The Canadian Trade Commissioner Service
Korea	KOTRA Trade & Investment Promotion Agency
Nowa Zelandia	New Zeland Trade & Enterprise

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych prowadzonych przez Autorów niniejszego opracowania w ramach projektu „Wsparcie internacjonalizacji regionalnej gospodarki - innowacyjny model działalności Regionalnego Centrum Obsługi Eksportera (RCOE).

Dodatkowo warto wyeksponować fakt, iż dystrybucja tego rodzaju pomocy finansowanej w ramach Perspektywy Finansowej 2007-2013 zwiększyła jeszcze skalę „rozdrobnienia” instytucjonalnego systemu wsparcia w Polsce i wydaje się również, iż planowane rozwiązania w ramach Perspektywy Finansowej 2014-2020 będą powielały w dużej mierze ten właśnie model. Nadal odczuwalny jest również deficyt integracji stosowanych instrumentów finansowych wsparcia internacjonalizacji, które mogłaby oferować jedna wyspecjalizowana instytucja (z jej agendami terenowymi).

W tym świetle, szczególnego znaczenia mogą nabierać Centra Obsługi Inwestora i Eksportera (COIE), które w obecnych warunkach systemowych mogłyby potencjalnie pełnić rolę swoistych koordynatorów dystrybucji istotnej części wsparcia (w odniesieniu do instrumentów pozafinansowych). Z tego względu, warto syntetycznie porównać funkcjonalność wybranych instytucji wsparcia działających w innych państwach z COIE (przy pełnej świadomości, iż takie porównanie w wymiarze metodologicznym ma swoje liczne ograniczenia). Przeprowadzone empiryczne badania porównawcze obejmują wskazany

typ podmiotów z krajów, które realizują znaczący wolumen transakcji eksportowych na rynkach globalnych lub też osiągają, adekwatnie do skali swojej gospodarki, znaczące sukcesy w ekspansji przedsiębiorstw krajowych na rynkach zagranicznych. W rezultacie komparatystyce poddano profil działalności COIE z trzema tego rodzaju instytucjami zagranicznymi: UK Trade and Investment (Wielka Brytania), New Zeland Trade & Enterprise (Nowa Zelandia) oraz KOTRA Trade & Investment Promotion Agency (Korea Płd.)⁴².

Tabela 10. Porównanie funkcjonalności COIE oraz wybranych instytucji koordynujących wsparcie internacjonalizacji.

Instrument wsparcia	UK Trade & Investment	New Zeland Trade & Enterprise	KOTRA Trade & Investment Promotion Agency	COIE
Seminaria/warsztaty	X	X	X	X
Szkolenia personelu	X	X	X	---
Misje handlowe, targi, wystawy	X	X	X	X
Wsparcie przy poszukiwaniu ofert handlowych	X	X	X	X
Pomoc przy nawiązywaniu kontaktów handlowych	X	X	X	X
Informacje o rynkach zagranicznych	X	X	X	X
Informacje indywidualne o „szansach” rynkowych	X	X	X	---
Organizacja spotkań z firmami zagranicznymi	X	X	X	---
Współpraca biznesowa i budowanie sieci	X	X	X	---
„Mentoring” eksportowy	X	X	X	---
Programy wsparcia dostosowane do stopnia zaawansowania internacjonalizacji firmy	X	X	X	---
Wsparcie <i>online</i>	X	X	X	---

* Symbol „X” w tabeli oznacza zidentyfikowaną aktualną funkcjonalność w danej instytucji i COIE.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: The European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium, 2013. *Study on Support Services for SMEs in International Business Final Report*, Rotterdam oraz badań własnych [<http://www.ukti.gov.uk/>; <http://www.nzte.govt.nz/> <http://www.kotra.or.kr>].

Analizując informacje ujęte w Tabeli 10. można stwierdzić, iż obok „tradycyjnych” form wsparcia internacjonalizacji, zauważalny jest obecnie także wyraźny trend w kreowaniu nowych rozwiązań pomocowych. Przeprowadzone badania autorów niniejszego pracowania wykazały, iż następuje stopniowa, ale konsekwentna orientacja pomocy publicznej w badanym obszarze na jej zindywidualizowanie i dostosowanie do potrzeb konkretnych przedsiębiorstw (ang. *model tailor made*). Nawet w ramach programów centralnych wsparcia

⁴² Badanie empiryczne zrealizowano na podstawie szczegółowej analizy ofert wsparcia proeksportowego wskazanych EPAs (ang. *Export Promoting Agency*) prezentowanej na oficjalnych witrynach internetowych tych instytucji: <http://www.ukti.gov.uk/>; <http://www.nzte.govt.nz/> <http://www.kotra.or.kr>. Należy jednak dodać, iż przeprowadzone przez Autora badania obejmowały znacznie większą liczbę EPAs, jednak dopuszczalne rozmiary niniejszego opracowania implikowały znaczące ograniczenie rozmiaru wykorzystanej tutaj próby badawczej oraz związanego z jej wielkością zakresu analizy.

eksportowego widoczne są aktualnie bardzo często komponenty zindywidualizowanej pomocy przedsiębiorstwom. Ponadto, istniejące obecnie modele wsparcia koncentrują się również silnie na dywersyfikacji pomocy w zależności od stopnia zaawansowania internacjonalizacji przedsiębiorstwa (przygotowanie innych form wsparcia dla przedsiębiorstw rozpoczynających działania eksportowe oraz innych form wsparcia dla przedsiębiorstw posiadających już doświadczenia eksportowe). Jednocześnie bardzo istotnym elementem pomocy jest jej wykorzystanie do wsparcia wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa do internacjonalizacji, co uznawane jest obecnie za najbardziej skuteczne w długim okresie (także w ocenie KE, o czym wspomniano na początku tego opracowania). Samo bowiem „mechaniczne” i „sztuczne” wsparcie eksportu poprzez np. systemy grantów publicznych przynosi tylko krótkookresowe pozytywne skutki i nie zapewnia odpowiedniej trwałości efektów pomocy publicznej.

W tym świetle obecna funkcjonalność COIE wydaje się jednak mocno ograniczona. Wprawdzie w wymiarze informacyjnym, działalność COIE poprawnie koresponduje ze zidentyfikowanymi barierami przez OECD i KE w procesie internacjonalizacji MŚP (na co wskazano w pkt. 1 niniejszego opracowania) oraz jest zgodna z zasadniczymi celami projektu systemowego MG, ale jednocześnie wydaje się niewystarczająca. Działania COIE koncentrują się głównie nadal na relatywnie prostych formach pomocy informacyjnej, natomiast w niewielkim stopniu instytucje te oferują pogłębione analizy rynkowe oraz realne usługi doradcze związane z rozpoczęciem lub rozwojem działalności eksportowej. Ponadto, należy wyeksponować fakt, iż równie silnie ograniczone jest zindywidualizowane podejście do potrzeb przedsiębiorstwa, co zmniejsza efektywność świadczonych usług. Jednocześnie dystrybucja pomocy COIE jak dotąd realizowana jest głównie w wymiarze tradycyjnym, bez wykorzystania na szerszą skalę nowoczesnych technologii komunikacyjnych (zwłaszcza w sferze ICT). Znamienne, iż oferta dostępnych w praktyce usług jest również zróżnicowana w poszczególnych COIE, co może wynikać z faktu, iż nadal część tych instytucji rozwija swoją działalność. Należy natomiast zauważyć, iż COIE podjęły istotne oraz przydatne z punktu widzenia prowadzenia efektywnej polityki regionalnej działania zmierzające do zdiagnozowania potencjału eksportowego województw oraz potrzeb regionalnych przedsiębiorstw w zakresie eksportu. Porównanie jednak funkcjonalności COIE ze wskazanymi instytucjami zagranicznymi wskazuje na znacznie mniejsze zasoby będące w dyspozycji polskich regionalnych instytucji wsparcia eksportu (kadrowe, techniczne,

finansowe), ograniczające na poziomie operacyjnym ich aktywność w porównaniu do tego rodzaju podmiotów zagranicznych

W rezultacie, nawiązując do tematu niniejszego opracowania, nie jest możliwe wskazanie bezpośrednich instrumentów wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw, które byłyby w dyspozycji organizacji pracodawców lub innych członków WKDS. Wydaje się, iż jedynie wykreowanie tzw. miękkiego wsparcia w formie informacyjno-promocyjnej, doradczej, konsultacyjnej oraz w wymiarze wpływu na rozwiązania legislacyjne może stanowić obszar aktywnego działania tych organizacji na rzecz wsparcia umiędzynarodowienia rodzimej gospodarki. Podkreślić tutaj należy, że tego rodzaju „miękkie” wsparcie jest również bardzo ważne w warunkach polskich. Ponadto, organizacje pracodawców i WKDS w naturalny sposób powinny pełnić funkcję ewaluacyjną w odniesieniu do projektowanych i wdrażanych instrumentów wsparcia internacjonalizacji, a także inicjować, w oparciu o zlecone badania eksperckie, implementację określonych działań pomocowych w tym zakresie oraz wspierać redukcję licznych barier w dostępie do tych narzędzi przez firmy MŚP.

Należy jeszcze raz podkreślić, iż w polskim systemie wsparcia internacjonalizacji występuje znacząca liczba potencjalnie aktywnych instrumentów pomocowych. Są one jednak silnie rozproszone i bardzo często nie tylko poszczególne przedsiębiorstwa nie mają świadomości ich istnienia (i dostępnej w ten sposób pomocy), ale również same instytucje publiczne (koncentrujące się zwykle tylko na swoim „wycinku” aktywności bez szerszego, holistycznego rozpoznania systemowego).

6. Rola organizacji pracodawców oraz innych członków WKDS w procesie internacjonalizacji

Aby zdefiniować pozycję wyjściową organizacji pracodawców oraz innych członków wojewódzkich komisji dialogu społecznego w procesie internacjonalizacji, autorzy niniejszego opracowania przygotowali swego rodzaju opis stanu wyjściowego, który został skonstruowany na podstawie nieustrukturyzowanych pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI). Respondentami były osoby, które są aktywnymi, a nawet kluczowymi członkami WKDS i ich zespołów roboczych oraz przedstawiciel samorządu województwa

dolnośląskiego. Dobór respondentów miał charakter celowy, bo - jak wiadomo - badania jakościowe nie muszą spełniać wymogów reprezentatywności w statystycznym rozumieniu tego pojęcia.

Wywiady przeprowadzono z następującymi osobami:

Markiem Woronem - przewodniczącym Zespołu ds. rozwoju MŚP, innowacji i polityki regionalnej dolnośląskiego WKDS;

Jarosławem Misterkiem – członkiem Komisji Rewizyjnej Dolnośląskich Pracodawców oraz członkiem Prezydium dolnośląskiego WKDS;

Anną Wolską – dyrektorem Związku Pracodawców Warszawy i Mazowsza;

Maciejem Zathayem – dyrektorem Departamentu Rozwoju Regionalnego UMWD;

Marcinem Kowalskim – wiceprezesem Zarządu Związku Dolnośląskich Pracodawców, wiceprzewodniczącym Prezydium dolnośląskiego WKDS.

Zakres wywiadów:

1. Czy WKDS podejmuje dyskusje i działania odnośnie zagadnień internacjonalizacji firm? Kto je inicjuje i czy są jakieś efekty, jeśli tak, to jakie?
2. Jaką rolę może pełnić WKDS w kwestii wspierania internacjonalizacji?
3. Czy WKDS współdziała lub powinna współdziałać z innymi organizacjami publicznymi w zakresie wspierania internacjonalizacji? Jeśli tak, to z jakimi i w jakim zakresie?
4. Jakie instytucje i narzędzia regionalne można wskazać jako wiodące na rzecz wspierania procesów internacjonalizacji?

Wnioski płynące z wywiadów

Poniżej przedstawiono zagregowane wnioski będące efektem przeprowadzonych wywiadów. Zestawione tu opinie były powszechnie podzielane przez respondentów, co pozwala na ich uogólnienie.

1. Internacjonalizacja była i jest wciąż śladowo poruszonym tematem na forum WKDS.
2. Jeśli zagadnienia internacjonalizacji są podejmowane przez WKDS, to jest to czynione incydentalnie, na zasadzie działań reaktywnych, a nie systemowo.
3. Waga tego tematu jest stosunkowo niska w porównaniu z innym podejmowanymi podczas posiedzeń tematami z zakresu prawa pracy, polityki rynku pracy czy edukacji.

4. Wojewoda, jak i strona związkowa, nie są aktorami, dla których ten obszar działań uznawany jest za kluczowy.
5. WKDS mogą odgrywać tzw. miękkie role w zakresie wspierania internacjonalizacji, czyli informacyjne, promocyjne, mobilizacyjne, integrujące.
6. Zaangażowanie poszczególnych członków WKDS determinowane jest kompetencjami, zaangażowaniem i interesami zasiadających w nim członków.
7. Samorząd województwa uznany został za wiodący podmiot w zakresie realizacji regionalnej polityki wsparcia internacjonalizacji.
8. Z kolei przedstawiciel samorządu województwa ocenia, iż marszałek ma bardzo ograniczone kompetencje w tym zakresie, a nadto wskazuje, iż kwestie internacjonalizacji są na razie podejmowane dyskursywnie i potencjalnie uznane za istotne, jednakże nie przekłada się to na realne działania (strategiczne).
9. Punktem zwrotnym w postrzeganiu zagadnień internacjonalizacji przez samorząd województwa jest RPO na lata 2014-2020, gdzie ten aspekt działania firm ustanowiono jako oddzielny obszar wsparcia.
10. Pozytywnie odebrano możliwość łączenia zasobów i kompetencji COIE lub innej tego rodzaju instytucji koordynującej i WKDS w postaci Paktu na Rzecz Internacjonalizacji.

Jak widać z opinii respondentów, w promowaniu i wspieraniu procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw w warunkach, jakie obecnie stwarza czterostronny dialog regionalny w ramach WKDS z pewnością tkwią szanse, ale i są bardzo widoczne ograniczenia, na przykład systemowo-strukturalne. Wojewódzkie komisje dialogu społecznego jawią się jako ciała nietypowe, zarówno w sensie strukturalnym (z uwagi na ich czterostronność oraz przyjętą formułę reprezentatywności, której z braku miejsca oraz powszechnej dostępności jej zasad nie będziemy tu osobno omawiać), jak i z uwagi na jej terytorialny wzorzec działania.

Dotychczasowe doświadczenia dialogu społecznego na poziomie wojewódzkim, szeroko opisywane przez członków zespołu⁴³, przekonują, że do realizacji tak ambitnego zadania,

⁴³ Sroka J., *Polityka organizacji pracodawców i przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004; Błaszczuk M., Sroka J. (red.), *Sieci czy struktury? Dialog społeczny na poziomie regionalnym*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2006; Sroka J., Herbut R., Sula P., *Rozwój dialogu społecznego na poziomie regionalnym. Raport z badań*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004; Sroka J., *Dialog regionalny w wymiarze formalnym i praktycznym*, (w:) D. Zalewski (red.), *Dialog społeczny na poziomie regionalnym. Ocena szans rozwoju*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005; Sroka J., *Dialog w okopach polityki*, Dialog. Pismo dialogu społecznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Warszawa 2006; Sroka J., *Rola publicznych instytucji decyzyjnych w dialogu społecznym*, (w:) R. Towalski (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa

jakim jest internacjonalizacja MŚP, potrzeba nowych rozwiązań. Bez dodatkowego wsparcia oczekiwanie na przyjęcie przez WKDS aktywnej roli w tej dziedzinie może okazać się mało realne. Nawet jeśli są w kraju takie komisje wojewódzkie i partnerzy społeczni skłonni do działań ponadnormatywnych, a w to nie wątpimy, to ich inicjatywy mogą ulegać rozczłonkowaniu i wygasaniu z uwagi na brak wykonawczego ośrodka koordynującego, którym nie może, z przyczyn oczywistych, być sama komisja czy tym bardziej jej biuro. Najbardziej obiecujące dla WKDS wydaje się rozwiązanie, które integrowałoby rozwiązania dialogowe istniejące na poziomie regionalnym i jednocześnie włączało inne podmioty, kluczowe w zakresie internacjonalizacji (np. postulowana w ekspertyzie instytucja koordynująca), bądź to z uwagi na strategiczne usytuowanie ustrojowo-administracyjne, bądź z racji bieżących uwarunkowań sytuacyjnych, potrzeb chwili wyznaczających określone działania operacyjne. Rozwiązanie to wymagałoby działań dodatkowych, tym bardziej, że nie mówimy tu o zmianie przepisów prawnych, ale o lepszym skomunikowaniu działań, zintensyfikowaniu relacji w obrębie „tego, co już jest”, o intensywniejszej wymianie zasobów informacyjnych, eksperckich, wolontarystycznych i innych, w zależności od potrzeb. Narzędziem pomocnym, a zarazem stosunkowo realnym – oczywiście pod warunkiem pełnej determinacji i zaangażowania stron, o czym wspominali respondenci – jawi się **terytorialny pakt na rzecz internacjonalizacji**.

Zawarcie takiego paktu nie jest łatwe. Ale też nie jest niemożliwe. Może za to przynieść pożądane efekty. Trudność polega na tym, że Regionalny Pakt na rzecz Internacjonalizacji MŚP (RPI), jeśli by powstał, wzorem stanowiących generalne odniesienie paktów irlandzkich powinien być realizowany ze środków pochodzących od różnych partnerów. Byłby więc to projekt wraz z towarzyszącymi mu narzędziami, finansami, perspektywą czasową, kryteriami ewaluacji, a także niewielkim (do pięciu osób), tworzonym w drodze konkursu sekretariatem oraz koordynującym prace sekretariatu i w ten sam sposób kooptowanym zarządem (do trzech osób). Zarząd RPI byłby odpowiedzialny przed Radą Paktu (20-25 osób, wzorem rozwiązań irlandzkich) za realizowanie zadań operacyjnych. W skład Rady Paktu wchodziłoby, na zasadzie parytetu, wszyscy sygnatariusze paktu. Przewodniczenie w niej odbywałoby się w sposób rotacyjny, w cyklach rocznych.

Społecznego „Dialog”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007; Sroka J., *Analiza funkcjonowania instytucji dialogu społecznego na poziomie województw. Raport z badań wojewódzkich komisji dialogu społecznego*, Szkoła Główna Handlowa, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009

Warte rozważenia jest powierzenie przewodnictwa w Radzie przedstawicielom organizacji pracodawców, na wzór instytucji skandynawskich, opartych o model *Triple Helix System*, czyli tzw. potrójnej pętli (czyli model wyjaśniający dynamikę zachodzenia relacji między ośrodkami badawczymi, reprezentantami sektora biznesu oraz przedstawicielami władzy państwowej). Rada Paktu byłaby zobligowana do sporządzania półrocznych raportów z realizacji kolejnych etapów zadania w jego poszczególnych modułach wynikających z planowanych i bieżąco realizowanych prac. Raport ten byłby dyskutowany na forum WKDS i rozesłany do sygnatariuszy paktu, którzy zapraszani byłiby z tej okazji na obrady WKDS i jej zespołów roboczych.

Finansowanie odbywałoby się w systemie grantowym. Kolejne transze uwarunkowane byłyby realizacją poszczególnych etapów. Konstruując szczegółowe rozwiązania RPI, wraz z planowaniem jego mocy sprawczej, należałoby w dyskusji posiłkować się inspiracjami i możliwymi zapożyczeniami z rozwiązań podobnych i korespondujących z interesującą nas tematyką, np. partnerstwa publiczno-prywatnego, czy pożytku publicznego i wolontariatu.

Rozważając alternatywny wariant można ewentualnie zastanowić się nad powierzeniem realizacji paktu podmiotowi zewnętrznemu (jednorodnemu lub w konsorcjum). Byłby wyłoniony w drodze przetargu ze struktur na poziomie regionalnym do wspierania procesów internacjonalizacji, np.: COIE lub inne podmioty regionalne, jak agencje rozwoju regionalnego. Rozwiązania przetargowe praktykowane są w samej Irlandii, ale i w innych krajach, m.in. we Włoszech i w Szwecji. Biorąc jednak pod uwagę dotychczasowe doświadczenia oraz specyfikę tej materii należałoby zachować ostrożność w ostatecznym rozstrzygnięciu co do wyłaniania podmiotu wykonawczo-koordynującego paktu.

Czas realizacji Paktu

Realizację projektu, w postaci Terytorialnego Paktu na rzecz Internacjonalizacji MŚP, należałoby rozpiąć maksymalnie na sześć lat (tak, aby nie był on zbieżny z cyklem politycznym), ale wydaje się, że i dwa-trzy lata na realizację w pierwszym etapie to okres wystarczający. Powinno się także określić czynniki służące ewaluacji (analiza czynnikowa), a przyporządkowawszy je czasowo kontrolować ich wykonawstwo. Czynniki te powinny mieć oczywiście swój wymiar ilościowy (podstawa oceny: ile firm znalazło kooperantów) oraz – przede wszystkim – jakościowy (podstawa oceny: jaka dokładniej rolę przyjęły polskie

przedsiębiorstwa w nowej relacji, jakie kierunki i z jaką intensywnością były eksplorowane, jakie instrumenty i dlaczego były w głównej mierze wykorzystywane).

W projektowaniu zakładanych efektów dla poszczególnych etapów paktu najbardziej sensowne byłoby wykorzystanie metody scenariuszowej, dobrze znanej w zarządzaniu strategicznym oraz w nowym zarządzaniu publicznym (*New Public Management*), jak i w nowoczesnych politykach publicznych, przede wszystkim w obrębie praktyk tzw. *Multilevel Governance*.

Cel główny projektu realizacji Terytorialnego Paktu na rzecz Internacjonalizacji MŚP

Celem głównym nie powinna być sama internacjonalizacja, chociażby z tego podstawowego powodu, że to zadanie regionalne i lokalne o charakterze ciągłym. To zadanie, którego nie da się „raz na zawsze” zrealizować, a trzeba je mieć stale na uwadze myśląc o innowacyjnej przyszłości regionu – jeden podmiot, np. instytucja koordynująca na poziomie regionalnym (por. pkt. 10), nie jest w stanie tego pilotować, choćby był najlepiej wspomagany przez WKDS, partnerów społecznych, interesariuszy i obywateli.

Mamy więc na uwadze dwie kwestie.

Po pierwsze, ulotność celu, jakim jest internacjonalizacja MŚP i wynikające z tej ulotności celu problemy z oceną jego realizacji – nie sposób przecież dokładnie określić, ile przedsiębiorstw ma być zinternacjonalizowanych, a następnie z realizacji tej liczby sztywno rozliczać podmiot odpowiedzialny za koordynację i wdrożenie takiego zadania. Postępowanie takie byłoby odległe od ustaleń na temat istoty internacjonalizacji czy innowacyjności i raczej nie powinno się w ten sposób do problemu podchodzić.

Po drugie, z uwagi na fakt, że internacjonalizacja działalności MŚP jest dynamicznym procesem, a nie statycznie pojmowanym stanem rozwojowym możliwym do osiągnięcia w sposób ilościowy, należałoby sprowadzić tę działalność na poziom powiatów, co umożliwiłoby wykorzystanie ich zasobów dla wsparcia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Wtedy koordynującym byłaby WKDS i działające niejako w jej imieniu organy wykonawcze kolejnych paktów terytorialnych, adresowanych, jak w Irlandii, do poszczególnych aspektów obsługi procesu internacjonalizacji MŚP.

Sprowadzenie tej aktywności na poziom powiatów jest uzasadnione, oprócz argumentów mówiących o decentralizacji, realizacją, na poziomie centralnym, wojewódzkim i powiatowym, np. polityki rynku pracy i zatrudnienia. W powiatach istnieją więc pomocne mechanizmy i instytucje dialogowe (rady zatrudnienia), z których zasobów i doświadczeń na pewno można w pierwszym okresie szerzej korzystać. W ten sposób, w ciągu dwu-trzech lat można by się pokusić o stworzenie sieci powiatowych paktów terytorialnych na rzecz internacjonalizacji MŚP.

Powstający w ten sposób system oddolnego wsparcia, wynikający z inicjatywy regionalnej i wspierających ją inicjatyw powiatowych, miałby szansę zaistnieć około roku 2016 lub 2017. Kolejne trzy lata należałoby spożytkować na konkretną pracę, w oparciu o dostępne środki lokalne oraz zasilenia grantowe pozyskiwane w drodze otwartych konkursów, w ramach funduszy zewnętrznych, np. funduszy strukturalnych UE.

Rola organizacji pracodawców

Organizacjom pracodawców przeznaczamy rolę *spiritus movens* całego projektu. To na nich spoczywałoby przede wszystkim argumentowanie na rzecz przyjęcia podobnego rozwiązania, na forum WKDS i szerzej w regionie, a przede wszystkim w powiatach, z wykorzystaniem swoich koneksji środowiskowych i organizacyjnych na poziomie powiatowym. W tym celu należałoby też zacząć od powołania odpowiedniego zespołu roboczego przy WKDS ds. terytorialnego paktu na rzecz internacjonalizacji działalności MŚP, do którego zaproszeni zostaliby interesariusze oraz przyszli sygnatariusze paktu.

W ślad za postępem prac powinny być organizowane otwarte seminaria ewaluacyjne, którym należałoby nadać wysoką rangę oraz zadbać o ich medialne i środowiskowe nagłośnienie. Sprawą kluczową powinno być bezwzględne dochowywanie ustalonych terminów, z uwagi na fakt, że głównym celem pierwszego etapu prac – dwa-trzy lata - byłoby opracowanie planu działania oraz realizacja pierwszych aplikacji na poziomie wojewódzkim. Należy jednak pamiętać, że byłby to jedynie etap wstępny, przygotowujący działania zasadnicze, zmierzające do uruchomienia systemu czy sieci powiatowych paktów terytorialnych. Zadanie to musi być jednak ukończone wcześniej niż na sam koniec obecnej perspektywy finansowej UE, czyli mówiąc wprost, rady powiatowe powinny zainaugurować swoją działalność nie później niż do roku 2019, aby było możliwe jeszcze dokładniejsze zinventaryzowanie

potrzeb oraz zasobów celem złożenia spójnej i przemyślanej aplikacji władzom marszałkowskim.

Mówiąc o aplikacji mamy na myśli zarówno samą aplikację wniosku o odpowiednie finanse pochodzące z funduszy własnych samorządu i interesariuszy, ale, zanim to nastąpi, ważniejsze będzie złożenie konkretnych, zwartych propozycji wpisujących się w regionalną strategię innowacji danego województwa i wspieraną funduszami RPO na kolejną perspektywę budżetową. Pieniądze o interesującym nas przeznaczeniu będą bowiem dzielone według klucza priorytetów strategii i RPO. Dobrze więc byłoby maksymalnie dopasować te priorytety do działań na rzecz internacjonalizacji. Jest to możliwe, ale też wymaga wzmożonego nakładu pracy, tak, aby propozycja była w regionie znana, i to znana „z jak najlepszej strony”. Innymi słowy, chodzi o prowadzenie profesjonalnej kampanii wizerunkowej i lobbingowej na rzecz proponowanych rozwiązań oraz idących za nimi środków i działań. Jeśli to przedsięwzięcie się powiedzie, wówczas i władze samorządowe miałyby ułatwione zadanie w realizacji nowej strategii, kolejnego RPO.

Rola innych partnerów społecznych, sygnatariuszy i interesariuszy Paktu

Za polski przykład, w ogólnym zarysie, może na początku posłużyć choćby małopolski pakt na rzecz ekonomii społecznej (zob. <http://es.malopolska.pl/>). Jednak z podstawowym zastrzeżeniem – że zarówno formatowi, jak i realizacji dobrze byłoby nadać zdecydowanie większy rozmach, bo i – mówiąc kolokwialnie – stawka w grze o przyszłość regionu jest w tym przypadku zdecydowanie wyższa. Równie ważne jak kampania wizerunkowa i promocyjna adresowana do władz samorządowych, o czym była mowa powyżej, są oddziaływania organizacji pracodawców ukierunkowane na przekonanie do tej idei, na początek, członków WKDS. Kolejnym krokiem powinno stać się pozyskanie sygnatariuszy i interesariuszy paktu. Ich lista powinna być przemyślana i przedyskutowana w duchu konsensusu, a w żadnym wypadku narzucana odgórnie przez którąkolwiek ze stron.

Uwagi te odnoszą się również do podmiotów powiatowych. W powiatach również należy rozsądnie zlokalizować partnerów i interesariuszy, zaczynając od powiatowych rad zatrudnienia.

7. Modele współpracy sektora biznesu (organizacje pracodawców) z sektorem publicznym (administracja centralna i samorządowa) w zakresie wsparcia internacjonalizacji MŚP

Aby móc wyodrębnić, opisać, a następnie dokonać konstruktywnej konceptualizacji modeli współpracy sektora biznesu z sektorem publicznym w zakresie wsparcia internacjonalizacji, należy przede wszystkim wskazać zarówno kontekst podmiotowy i przedmiotowy tej współpracy. Mówiąc wprost: kto jej podlega oraz jakie procesy pożądane są z punktu widzenia sprawnej koordynacji międzysektorowej.

W ujęciu podmiotowym współpracę można podzielić na wewnętrzną (związaną z funkcjonowaniem podmiotów administracji publicznej i to zarówno rządowej, jak i samorządowej) oraz zewnętrzną (rozumianą jako współdziałanie administracji publicznej z wszelkiego typu interesariuszami zewnętrznymi, jak np. organizacje przedsiębiorców i pracowników, ale także organizacje pozarządowe).

Współpraca związana z aspektem zewnętrznym funkcjonowania administracji publicznej odnosi się do następujących podmiotów:

- ✓ administracja publiczna szczebla rządowego/samorządowego a organizacje pracodawców i pracobiorców (dialog społeczny);
- ✓ administracja publiczna szczebla rządowego/samorządowego a organizacja typu NGO's (dialog obywatelski).

W ujęciu procesowym chodzi o szereg działań związanych z włączaniem wszelkiego typu interesariuszy w obręb działania administracji publicznej. Ich celem jest zapewnienie efektywności oraz partycypacji podmiotów dialogu społecznego i legitymizacji procesów rozwojowych. Ten rodzaj działań kojarzony jest z podejściem NPG, czyli *New Public Governance*. Do głównych cech tego podejścia należy zaliczyć:

- ✓ oparcie działań na miękkich mechanizmach koordynacji – sieci, porozumienia, pakt;
- ✓ równość partnerów i ich reprezentatywność;
- ✓ podział odpowiedzialności za tworzenie i wdrażanie, a także ewaluację zadań na partnerów publicznych i prywatnych;
- ✓ depolityzację struktur i procesu.

Mając świadomość dużej liczby aktorów i złożoności procesów związanych z kreowaniem współpracy na linii biznes-administracja można przejść do identyfikowania etapów kształtowania tej kooperacji. Należy do nich zaliczyć:

- ✓ Identyfikację potrzeb i zasobów oraz definiowanie problemów;
- ✓ Określenie celów współpracy w ramach konkretnych polityk publicznych;
- ✓ Planowanie działań wraz z harmonogramem i rezultatami;
- ✓ Przyjęcie projektu strategii, planów działań wraz z programem wdrażania;
- ✓ Wdrożenie założeń polityk publicznych;
- ✓ Monitoring i ewaluację realizacji polityk publicznych;
- ✓ Aktualizację celów, narzędzi i sposobów realizacji.

Uwzględniając zakres wymaganych procesów wewnętrznych i zewnętrznych (związanych ze współpracą) wpisanych w kryteria decydowania politycznego, można przedstawić rodzaje działań podejmowanych przez administrację publiczną. Oto one:

- ✓ Działania w oparciu o własne zasoby administracji publicznej: wykorzystanie baz danych, tworzenie zespołów mieszanych, zadaniowych, delegacja uprawnień w modelu pryncypał-agent;
- ✓ Działania związane ze współpracą z podmiotami zewnętrznymi: panele ekspertów, projekty pilotażowe, systemy zarządzania jakością i zasobami ludzkimi, konsultacje;
- ✓ Całkowita delegacja zadań w oparciu o procedurę zamówień publicznych, np.: delegacja zadań w modelu agencji powierniczej, tworzenie instytucji koordynacji międzysektorowej, czyli w odniesieniu do przedmiotu niniejszej analizy, np.: wsparcia internacjonalizacji MŚP.

7.1. Modele współpracy na linii sektor biznesu - sektor publiczny

W efekcie dotychczas zaprezentowanych rozważań można pokusić się o przedstawienie modeli współpracy na linii biznes-administracja. Zabieg ten z kolei pozwoli zidentyfikować i analizować działania podejmowane przez podmioty publiczne w wybranych politykach publicznych, a nade wszystko w zakresie wspierania internacjonalizacji MŚP. Pomoże też określać, na jakich przesłankach podmiotowych i procesowych opiera się dany model współpracy.

Obserwując dotychczasowe działania można zaproponować cztery modele wspierania internacjonalizacji MŚP:

1. **Model koordynacji jednokierunkowej** – charakteryzujący się wiodącą rolą instytucji zarządzającej (ministerstwa, urzędu marszałkowskiego, urzędu gminy) i fasadowym uczestnictwem pozostałych interesariuszy. Dodatkowo bardzo ograniczony jest w tym przypadku zakres zmian wewnątrzorganizacyjnych, decydujących o sprawności organizacyjnej analizowanej organizacji. Instytucje publiczne korzystają z tradycyjnych narzędzi i zasobów wspierania internacjonalizacji, jak: dotacje do eksportu. Narzędzia takie mają charakter państwowo-centriczny, tzn. są generowane bez zbadania ich przydatności, przystawalności, zapotrzebowania ze strony środowisk biznesowych.
2. **Model niesymetrycznej koordynacji dwukierunkowej** – zakładającej partnerstwo incydentalne, *ad hoc*, inicjowane jedynie w sytuacjach związanych z koniecznością wypełnienia zewnętrznych, formalnych wymagań, np. uregulowań europejskich. W modelu tym mamy również do czynienia z wyraźną dominacją instytucji zarządzającej (publicznej), ale charakter i zakres udziału podmiotów zewnętrznych jest częstszy i proceduralnie gwarantowany. Zmiany wewnątrzorganizacyjne związane są także z realizacją wymogów formalnych. Przykładem tego typu działań mogą być wszelkiego typu rady gospodarcze, rady doradcze, ciała konsultacyjne powoływane przy urzędach publicznych na poziomach zarówno centralnym, jak i regionalnym czy lokalnym.
3. **Model koordynacji przedstawicielskiej** – to koordynacja i współpraca z wybranymi instytucjami zarówno publicznymi, jak i prywatnymi. Spotkania i działania mają charakter względnie cykliczny, uporządkowany, jednakże często dostrzegalny jest selektywny dobór partnerów (tzw. dyżurnych interesariuszy). Są także przeprowadzane wewnętrzne działania usprawniające, wynikające ze współpracy z interesariuszami zewnętrznymi i angażujące ich przedstawicieli w obręb tych zmian. Tworzone instytucje oparte są na modelu pryncypał-agent. Zaliczyć tu można zarówno jednoosobowe spółki publiczne, jak np. Dolnośląską Agencję Współpracy Gospodarczej Spółka z o.o. (DAWG) powołaną przez samorząd województwa dolnośląskiego czy Agencję Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej S.A. (ARAW) powołaną przez samorządy aglomeracji wrocławskiej. Z drugiej strony przykładem dla tego modelu jest działalność WKDS.
4. **Model pełnej koordynacji** – szeroki wachlarz instytucji publiczno-prywatnych, liczna grupa instytucji skonstruowanych, bazujących na modelu agencji powierniczej z wiodącą

rolą podmiotów zewnętrznych (np. *Triple Helix System*). Istotne są: transparentność działań i doboru podmiotów, delegacja uprawnień, sprawność instytucji zarządzającej oraz aktywność podmiotów społecznych i obywatelskich. W modelu tym na bieżąco przeprowadza się działania wewnątrzorganizacyjne związane z wysoką efektywnością, sprawnością tych instytucji. Struktury zewnętrzne mają charakter elastyczny, zadaniowy, płaski. Szeroko wykorzystywani są eksperci, zespoły mieszane, zasoby baz danych oraz system analiz, ekspertyz i systemów zapewnienia jakości (zarządzanie wiedzą wewnętrzną organizacji). Na czele instytucji skonstruowanych i zespołów mieszanych zawsze stają osoby z sektora biznesu, wykazujące się wysokimi kompetencjami i doświadczeniem w zarządzaniu podmiotami sfery publicznej. Mamy tu także do czynienia z typem organizacji uczącej się⁴⁴. Instytucje tego typu można wskazać w Wielkiej Brytanii (NEXT STEPS), Finlandii (SITRA, TEKES), Szwecji (VINNOVA), czy Nowej Zelandii. W Polsce ten typ modelu nie został opisany w praktyce funkcjonowania sfery publicznej. Naszą autorską propozycją odnośnie kwestii internacjonalizacji jest Pakt na Rzecz Internacjonalizacji, wpisujący się w logikę i zasady modelu pełnej koordynacji.

Z przedstawionych modeli współpracy można wnioskować, że pewnego typu wzorem współdziałania podmiotów publicznych i prywatnych jest model pełnej koordynacji realizowany dzięki paradygmatowi organizacji uczącej się. W świetle polskich realiów, o czym poniżej, jest to jak na razie stan idealny, a zatem nie istniejący w praktyce. Nie oznacza to jednak, że nie należy do niego dążyć, a nade wszystko przedstawiać jego możliwości zarówno eksplanacyjnych, wykorzystywanych przy analizach naukowo-badawczych, jak i pragmatycznych (implementacyjnych), wykorzystywanych dla poprawy działania samej administracji publicznej, jak i jej kontaktów z otoczeniem zewnętrznym, a w analizowanym przypadku z przedstawicielami organizacji pracodawców. Aby móc rozważyć implementację paktu w oparciu o model pełnej koordynacji, trzeba zdefiniować i opisać warunki funkcjonowania w warunkach polskich organizacji uczących się.

⁴⁴ Matczak P., Koziarek M. (red.), *Współpraca międzysektorowa przy tworzeniu polityk publicznych dotyczących spraw społecznych i ochrony środowiska*, Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2011, s. 74

7.2. Systemowy paradygmat współdziałania – model organizacji uczącej się

Proces nazwany uczeniem się organizacji można zdefiniować jako identyfikowanie i korygowanie błędów oraz poszukiwanie i odkrywanie szans⁴⁵. Oznacza to ciągły proces ulepszania, modernizacji funkcjonowania danej organizacji, uwzględniający zmieniające się zasoby, sytuacje i czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Jest to swego rodzaju poszukiwanie złotego środka między stabilnością, której nie można utożsamiać ze skostnieniem czy formalizmem a zmianami, które nie mogą być radykalne, nieprzemysłane i destrukcyjne. W efekcie oznacza to, że na daną organizację trzeba patrzeć w sposób systemowy. W tym momencie stykamy się z pojęciem systemu uczenia się organizacji, względnie systemowego uczenia się organizacji.

System uczenia się organizacji można rozumieć jako współdziałanie dwóch składowych organizacji – kapitałów oraz procesów. Dzięki sprawnemu systemowi uczenia się organizacja podnosi swą efektywność, adaptuje się do środowiska, a także dzięki temu rozwija się, modernizuje⁴⁶.

Do wspomnianych kapitałów organizacji uczącej się zalicza się cechy osób oraz cele, zasoby, procedury, struktury i infrastrukturę zespołów administracji, które ułatwiają lub blokują proces uczenia się organizacji (aspekt wewnętrzny). Z kolei procesy uczenia się to działania i interakcje, które zachodzą w jej relacjach z otoczeniem (aspekt zewnętrzny). Obejmują one pozyskiwanie i tworzenie wiedzy, jej magazynowanie i dystrybucję w ramach organizacji zaangażowanych w tworzenie agendy danej polityki lub działania publicznego.

Bazując na takim ujęciu zarządzania organizacjami publicznymi, w latach 2009-2010 zespół kierowany przez Karola Olejniczaka, przeprowadził badania systemu organizacji uczących się na przykładzie czterech polskich ministerstw, tj.: Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Infrastruktury, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz Ministerstwa Środowiska. W efekcie przyjętej metodologii i przeprowadzonych badań jakościowo-ilościowych

⁴⁵ Patrz szerzej: Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006; Argyris C., Schon D.A., *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Prentice Hall 1995

⁴⁶ Por. Olejniczak K., Domaradzka A., Krzewski A., Ledzion B., Widła Ł., *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się. Analiza potencjału w kontekście realizacji zasady „good governance”*. Posumowanie wyników dla czterech ministerstw, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 13

sformułowano trzy zasadnicze wnioski o jakości systemu uczenia się organizacji publicznych w Polsce⁴⁷.

Po pierwsze, okazało się, że wszystkie badane ministerstwa miały poważne problemy ze zdefiniowaniem swojego zakresu funkcjonalnego, a zatem celu działania. Okazało się bowiem, że administracja nie ma jasno i spójnie określonych celów i strategii działania, czyli elementów porządkujących system i integrujących organizację. W niemal wszystkich badanych przypadkach czynnik polityczny wkracza do czynnika zarządczego, a zatem cele i strategie urzędów mają aspekt doraźny, zadaniowy, a nie długofalowy⁴⁸.

Opisane ułomności funkcjonalne sprzężone są z drugą słabością tych organizacji, czyli atomizacją struktur wewnętrznych. Wyniki badań wskazują na silną fragmentaryzację wewnętrzną, pionowe podziały, izolacje i współzawodnictwo. To skutkuje brakiem uczenia się od siebie organizacji. Wiedzę posiadają poszczególne osoby, wydziały. Nie ma natomiast wiedzy systemowej. Wiedza indywidualna powoduje sytuację, w której wraz z odejściem pracownika tracona jest i wiedza.

Ten aspekt strukturalny determinuje ostatnią słabość, tym razem holistyczną, systemową, czyli procesy uczenia się. W urzędach nie podejmuje się regularnych analiz własnych działań, interakcje zewnętrzne praktycznie nie istnieją, stosuje się jedynie doraźne rozwiązania, konsultacje eksperckie. Z tego powodu rzadko wprowadzane są innowacje proceduralne, systemowe. Jeśli zaś zaistnieją, to odbywa się to bez ich wcześniejszego testowania, a efekty nie są poddawane krytycznej analizie. W efekcie uniemożliwia to podejmowanie racjonalnych działań doskonalących, a nade wszystko ogranicza całą aktywność związaną z procesem uczenia się wyłącznie do działań reakcyjnych (jest to tzw. *zjawisko gaszenia pożarów*)⁴⁹.

Przytoczone słabości znacząco ograniczają, aby nie zaryzykować twierdzenia, iż uniemożliwiają efektywne działania koordynacyjne. Jeśli istnieją poważne bariery wewnątrz instytucji publicznych, to tym bardziej będzie to rodziło problemy natury międzyorganizacyjnej, zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym czy sektorowym. Uzasadnieniem tych słów mogą być wyniki badań prowadzonych w 2008 roku przez

⁴⁷ Ibidem, s. 8-11

⁴⁸ Ibidem, s. 50

⁴⁹ Ibidem, s. 5.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, które badało stopień realizacji zapisów ustawy o działalności instytucji pożytku publicznego na poziomie regionalnym i lokalnym. Głównymi miernikami były zakres i formy współpracy między samorządami a organizacjami pozarządowymi. Jak ilustruje poniższa tabela, im wyższy szczebel samorządu, tym większe przywiązanie do procedur i bardziej sformalizowanych form współpracy.

Tabela 11. Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi w 2008 r.

Jednostki samorządu terytorialnego (JST)	JST, które współpracowały z organizacjami pozarządowymi w formie wspólnych zespołów	JST, które prowadziły konsultacje z udziałem organizacji pozarządowych
Urzędy marszałkowskie	81,0 proc.	100,0 proc.
Miasta na prawach powiatu	89,1 proc.	96,4 proc.
Powiaty	68,2 proc.	71,5 proc.
Gminy	36,3 proc.	44,3 proc.

Źródło: *Sprawozdanie z funkcjonowania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie za 2008 rok*, MPiPS, Warszawa 2010

Biorąc pod uwagę wskazane mankamenty w działaniu administracji można byłoby rozpocząć działania od oparcia się na drobnych zmianach, mało uciążliwych testach i innowacjach organizacyjnych na poziomie poszczególnych urzędów, po których nastąpić winna weryfikacja, a zatem ewaluacja efektów tych zmian. Musiałyby one przyjąć logikę wdrażania zmian wewnątrz-koordynacyjnych, a następnie angażujących podmioty zewnętrzne.

Drugim elementem do rozważenia jest oddzielenie czynnika politycznego od zarządczego, czyli bieżącej polityki od długofalowego i strategicznego zarządzania. Tutaj muszą się pojawić cele strategiczne każdej organizacji, które będą uwzględniały konteksty współpracy wewnętrznej i zewnętrznej. Być może rozważyć należy bardziej elastyczne formy opisu działań administracji rządowej oraz ich współpracy i koordynacji przy wykorzystaniu komitetów Rady Ministrów czy samej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Jak się wydaje, sama ustawa o działach o administracji rządowej⁵⁰, jest czymś w rodzaju „grzechu pierwotnego”, który utrudnia, już na wstępie, koordynację i współpracę międzysektorową.

Ostatnim aspektem zmian powinno być wskazanie promotorów, liderów owych zmian. Oparcie się na autorytecie, wiedzy, pozwoliłoby uzupełnić luki kompetencyjne i właściwą inwentaryzację zarówno silnych, jak i słabych stron danej organizacji.

⁵⁰ Ustawa z dnia 4 września 1997r. o działach administracji rządowej z późn. zm., Dz. U. z 2013 r. poz. 743, 984.

Wszystkie te trzy czynniki wyłaniania organizacji uczącej się są zbieżne z kreowaniem Paktu na Rzecz Internacjonalizacji, opisanym w pkt. 6. Skoro zatem wiadomo, jakie powinny być kroki organizacyjne prowadzące do zainicjowania Paktu, należy teraz poddać analizie możliwości finansowania działań uzgodnionych i planowanych w jego ramach. Bez wątpienia w nowej perspektywie finansowej takie możliwości dają zapisy RPO, o których szerzej traktują kolejne części analizy.

8. RPO dla Dolnego Śląska - rekomendacje dla przedsiębiorstw w zakresie wsparcia internacjonalizacji. Znaczenie tzw. inteligentnych specjalizacji (*smart specialisation*)

Analiza zapisów RPO dla Dolnego Śląska na lata 2014-2020 została przeprowadzona na podstawie wersji dokumentu, który został formalnie zaakceptowany przez Komisję Europejską 18 grudnia 2014r⁵¹.

Przystępując do analizy tego dokumentu można zacząć od kilku kwestii diagnostycznych. Władze samorządowe, będące zasadniczymi autorami tego dokumentu, wskazują, iż *Dolny Śląsk ze względu na korzystne położenie geograficzne i powiązania komunikacyjne z Europą Zachodnią, a także dobrze wykształcone kadry, (...) jest atrakcyjny dla inwestorów zagranicznych, ma także wysoki potencjał w kierunku internacjonalizacji gospodarki*⁵².

Przechodząc do bardziej wymiernych danych wskazuje się, iż *pod względem eksportu małych i średnich przedsiębiorstw, którego wielkość stanowi 7,7 proc., Dolny Śląsk jest jednym z dominujących województw w kraju (piąta pozycja). Najważniejszym rynkiem eksportowym województwa jest rynek niemiecki, z udziałem ponad 53 proc. całości eksportu. Kolejne istotne rynki to francuski (blisko 7 proc.) oraz brytyjski, czeski i belgijski, gdzie trafiło około 4 proc. dolnośląskiego eksportu. Analiza udziałów Dolnego Śląska w eksporcie na poszczególne rynki wykazuje wyraźną ich asymetrię i bardzo mocną przewagę krajów UE, gdzie trafia około 90 proc. całości tzw. masy eksportowej. Stosunkowo najmniejszy jest udział województwa w eksporcie towarów i usług na rynki pozaeuropejskie*⁵³.

⁵¹ Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Dolnośląskiego 2014-2020, dokument elektroniczny pozyskany ze strony Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego: <http://rpo.dolnyslask.pl/>, odczyt z dnia 24.02.2015.

⁵² Ibidem, s. 18

⁵³ Ibidem, s. 20

Fakt dominacji rynków europejskich jest naturalną konsekwencją, związaną z członkostwem Polski w strukturach UE. Z jednej strony jest to cecha pozytywna, gdyż jedną z głównych zasad negocjacji budżetowych w UE, jest tzw. zasada wolumenu udziału w Jednolitym Rynku Europejskim. Oznacza to, iż państwo, które większość swojego handlu zagranicznego prowadzi na rynku europejskim jest uprzywilejowane w algorytmie podziału środków europejskich dystrybuowanych z funduszy strukturalnych UE. Z drugiej jednak strony oznacza to, że firmy z sektora MŚP z Dolnego Śląska są w bardzo niskim stopniu zglobalizowane, a praktycznie nie występuje tu zjawisko opisywane w literaturze przedmiotu mianem *Born global*, czyli umiędzynarodowienia w skali globalnej od momentu założenia firmy.

Z pewnością można założyć zatem, iż jest to pierwsza z negatywnych tendencji w analizie stopnia internacjonalizacji firm z województwa dolnośląskiego. Jest to także zachęta do określania narzędzi i mechanizmów wsparcia publicznego, a zwłaszcza tych, które nie są determinowane przez środki europejskie, gdyż te zawsze będą wymuszały logikę alokacji proeuropejskiej. Dlatego tak ważne jest, aby narzędzia - krajowe czy regionalne, finansowe czy pozafinansowe - były przeznaczane na wsparcie i eksplorację rynków pozaeuropejskich.

Opisane słabości w umiędzynarodawianiu dolnośląskich MŚP w skali globalnej nie są jedynymi barierami w ich rozwoju. Zauważa się bowiem jednocześnie *brak umiejętności radzenia sobie przez MŚP z problemami finansowymi, trudności w nawiązaniu współpracy sieciowej i słabe umiejętności menedżerskie właścicieli, które ograniczają ekspansję na rynki zagraniczne i wdrażanie innowacyjności*⁵⁴.

Właśnie brakiem współpracy sieciowej powinny zainteresować się w sposób szczególny organizacje pracodawców. Jeśli bowiem samo środowisko nie będzie wykazywało inicjatyw w zakresie pobudzania tej współpracy, a szczególnie w zakresie internacjonalizacji, tworzenia klastrów, to nawet bardzo dobrze przygotowane narzędzia wsparcia okażą się mało efektywne.

⁵⁴ Ibidem, s. 19.

Zasygnalizowane braki w odniesieniu do internacjonalizacji wynikają ze struktury dolnośląskich firm. W 2012 roku w województwie dolnośląskim w rejestrze REGON figurowało bowiem 336,6 tys. mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co stanowi 99,9 proc. wszystkich podmiotów. W strukturze MŚP przeważającą część wszystkich podmiotów stanowiły podmioty mikro, o liczbie pracujących do 9 osób (96,2 proc.). Udział małych podmiotów, zatrudniających od 10 do 49 osób, wyniósł 3 proc., a jednostek średnich zatrudniających od 50-249 osób – 0,7 proc. Sektor MŚP, choć przeważający pod względem liczby podmiotów gospodarczych, nie jest już tak dominujący ze względu na generowane przychody i dokonywane inwestycje. W sektorze MŚP pracuje 67,1 proc. ogółu zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw. Sektor ten odpowiada za 52,9 proc. przychodów ogółu przedsiębiorstw oraz 50,8 proc. nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez firmy⁵⁵.

Dolnośląskie przedsiębiorstwa zmagają się z trudnościami dotyczącymi utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej, co przekłada się na wskazane wcześniej problemy związane z możliwościami ich internacjonalizacji: braki kadrowe, finansowe, współpracy sieciowej i innowacyjności. Poziom innowacyjności przedsiębiorstwa ma zwykle związek z jego konkurencyjnością oraz wpływa na zdolność do internacjonalizacji.

Ten aspekt mocno determinuje *in minus* możliwości rozwoju i umiędzynarodawiania firm dolnośląskich. Według danych z 2011 roku nakłady na działalność innowacyjną poniosło w regionie 7,23 proc. przedsiębiorstw z sektora usług oraz 13,99 proc. z sektora przemysłu, co plasuje region odpowiednio na 10. i 5. miejscu w kraju. Co gorsza inwestycje o charakterze innowacyjnym stanowią zarówno w usługach, jak i w przemyśle, w pierwszej kolejności nakłady na wszelkiego rodzaju środki trwałe, a w drugiej na działalność badawczo-rozwojową.

Fakt ten odzwierciedlany jest w typie firm innowacyjnych, gdyż wśród branż, w których w 2011 roku podmioty na Dolnym Śląsku poniosły największe nakłady na innowacje, wyróżnić można: produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (135,257 mln zł), produkcję pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (133,640 mln zł), produkcję wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych (113,539 mln zł)⁵⁶.

⁵⁵ Ibidem, s. 19

⁵⁶ Ibidem, s. 20-21

Nie są to zatem - poza produkcją komputerów - sektory gospodarki uznawane za najbardziej innowacyjne i zaliczane przez OECD do tzw. sektorów *high-tech* czy nawet *medium-tech*. Poziom i struktura innowacyjności nie są przedmiotem niniejszej analizy, ale ważne jest dla niej, że niski stopień innowacyjności rozumiany jako: populacja firm, które przeznaczyły nakłady na działalność innowacyjną, a także ich przestarzała struktura oraz dominacja głównie inwestycji w środki trwałe kosztem nakładów na B+R, z pewnością stanowią jeden z czynników decydujących o stosunkowo niskiej zdolności do umiędzynarodowienia dolnośląskich, czy szerzej polskich MŚP.

Ostatnią kwestią, która może być w pewnym sensie znamieną dla priorytetowości i postrzegania wsparcia internacjonalizacji w ramach RPO jest struktura i działania tzw. Grupy Roboczej ds. RPO. W jej skład wchodzi przedstawiciele społeczni i obywatelscy z województwa dolnośląskiego. Głównym celem jest tworzenie opisu osi priorytetowych, a zatem projektowanie możliwości i zakresu wsparcia w ramach poszczególnych elementów zapisanych w RPO oraz katalogu potencjalnych beneficjentów. W odniesieniu do organizacji pracodawców odnotować należy udział czterech takich organizacji, tj.:

- ✓ Związku Dolnośląscy Pracodawcy;
- ✓ Związku Pracodawców Polska Miedź;
- ✓ Związku Pracodawców Dolnego Śląska;
- ✓ Business Centre Club⁵⁷.

Regulamin prac Grupy w województwie dolnośląskim umożliwia tworzenie zespołów roboczych. Dotychczas powołano cztery takie zespoły, w tym: „Rynek pracy”, „Ekonomia społeczna”, „Zrównoważony rozwój”, „Rozwój obszarów wiejskich i Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS)”. Oznacza to, iż nie ma dedykowanego zespołu ds. internacjonalizacji, co może świadczyć albo o braku świadomości wagi problemu, albo też o braku zasobów lub chęci traktowania kwestii internacjonalizacji, jako jednej z kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstw dolnośląskich. Wydaje się, że nominalnie liczna i reprezentatywna grupa organizacji przedsiębiorców powinna lobbować na rzecz utworzenia zespołu ds. internacjonalizacji, innowacyjności i polityki klastrowej, aby podkreślić znaczenie tych kwestii dla rozwoju przedsiębiorstw, a także uzyskania potencjalnego wpływu na główne kryteria wyboru projektów.

⁵⁷ Ibidem, s. 240

8.1. RPO – zakres wsparcia, mechanizmy, warunki pozyskania finansowania

Przechodząc do analizy instrumentów wsparcia internacjonalizacji firm, zapisanych w RPO należy zaznaczyć, iż są one wpisane do tzw. Osi priorytetowej I „Przedsiębiorstwa i innowacje”. Jak zapisano na wstępie tej części dokumentu *wszelkie działania realizowane w ramach tej osi powinny prowadzić do uzyskania pozycji polskiego lidera w obszarach wskazanych jako regionalne specjalizacje naukowo-technologiczne*⁵⁸. Oznacza to, iż wsparcie będzie kierowane do firm zaliczających się do tzw. inteligentnych specjalizacji, o których szerzej w kolejnych częściach niniejszego opracowania.

Oś priorytetowa obejmuje dwa cele tematyczne: „Wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji” oraz „Podnoszenie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury”. Wsparcie procesów internacjonalizacji zostało przypisane do celu drugiego. Już przy wstępnej analizie dokonanego podziału obu celów dziwić może fakt rozgraniczenia, z jednej strony innowacyjności i badań, a z drugiej konkurencyjności. Sugerować to może pozostawanie w linearnym modelu *technology push*, gdzie osobno wspiera się sektor B+R, a osobno same firmy. Podejście takie było stosowane w krajach Europy Zachodniej do lat 80. XX wieku.

Narzędzia wsparcia internacjonalizacji firm dolnośląskich zawarte zostały w Priorytecie inwestycyjnym 3.2. „Internacjonalizacja przedsiębiorstw”. Według zapisów RPO *internacjonalizacja MŚP wspierana będzie poprzez m.in. działania w zakresie nawiązywania kontaktów gospodarczych oraz tworzenia lub wzmacniania powiązań sieciowych i kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, wdrażanie w firmach nowoczesnych metod zarządzania oraz promocję przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Ponadto, aby wzmocnić wizerunek regionu (w wymiarze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym) należy również promować jego gospodarcze i turystyczne zasoby*⁵⁹.

⁵⁸ Ibidem, s. 97

⁵⁹ Ibidem, s. 104

Można zatem uznać, że zaproponowane narzędzia korespondują ze zidentyfikowanymi w diagnozie, głównymi słabościami firm z Dolnego Śląska. W dokumencie określono trzy główne kierunki wsparcia⁶⁰:

- ✓ wzmocnianie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw (w tym grup producentów rolno-spożywczych) oraz zwiększenie ich aktywności na rynkach zagranicznych;
- ✓ dofinansowanie m.in.: wizyt studyjnych i misji zagranicznych, udziału w międzynarodowych targach branżowych, targach i wystawach za granicą, a także w innych ważnych dla wybranej branży wydarzeniach o charakterze międzynarodowym;
- ✓ działania ukierunkowane na promocję przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych (w tym m.in. branż rolno-spożywczych), a także na wzmocnienie wizerunku dolnośląskiej gospodarki, obejmujące m.in. promocję gospodarczą i turystyczną regionu (w wymiarze krajowym i międzynarodowym).

Trudno na obecnym etapie interpretować, jak będą interpretowane w praktyce pojęcia „wzmocniania współpracy gospodarczej”, czy „zwiększania aktywności na rynkach zagranicznych”, a także, kto i w jaki sposób to będzie wspierał. Wydaje się, iż wsparcie w ramach misji, targów, wizyt studyjnych może być adekwatnym i oczekiwanym przez firmy instrumentem wsparcia.

Określono też szeroką grupę beneficjentów i grup docelowych, do których zaliczono⁶¹:

- ✓ firmy z sektora MŚP;
- ✓ instytucje otoczenia biznesu;
- ✓ organizacje pozarządowe;
- ✓ lokalne grupy działania;
- ✓ podmioty zarządzające klastrami;
- ✓ jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia;
- ✓ jednostki organizacyjne JST;
- ✓ zakłady lecznictwa uzdrowiskowego;
- ✓ sanatoria uzdrowiskowe;
- ✓ grupy producentów rolnych;

⁶⁰ Ibidem, s. 105

⁶¹ Ibidem, s. 105

- ✓ wojewódzkie ośrodki doradztwa rolniczego.

Wydaje się, że grupa beneficjentów jest bardzo szeroka i niezbyt korespondująca z nazwą priorytetu inwestycyjnego. Wsparcie w tym zakresie powinny otrzymywać firmy lub ich stowarzyszenia. W tym zestawie beneficjentów jest jednak bardzo szeroka grupa instytucji publicznych, których działalność tylko pośrednio może być związana ze wsparciem internacjonalizacji. W efekcie może dojść do „rozmydlenia” wsparcia i przekierowania go na podmioty nie będące MŚP.

Wydaje się, iż powinien być przyjęty argument, iż z punktu widzenia efektywności tego akurat narzędzia, wsparcie powinno koncentrować się na firmach. Można byłoby to zapisać w formie tzw. mechanizmu *ring fencing*, czyli procentowego zabezpieczenia wielkości alokacji w tym priorytecie, które mogą wydać tylko podmioty z sektora MŚP. W innym przypadku może się okazać, iż niewielkie środki przeznaczone na internacjonalizację będą konsumowane przez podmioty publiczne i w małym stopniu związane z samą internacjonalizacją. Niestety, w grupie beneficjentów brakuje organizacji pracodawców, co jest pewnego rodzaju zaskoczeniem.

Z pozostałych warunków formalnych odnotować należy:

- ✓ formę wsparcia, która będzie udzielana jako pomoc bezzwrotna, a zatem w postaci subwencji i dotacji;
- ✓ instytucję pośredniczącą, która będzie przeprowadzała nabory projektów w formule konkursowej i którą będzie Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca;
- ✓ terytorialny obszar realizacji, jakim będzie województwo dolnośląskie (Jednakże jest wskazanie, iż wsparcie terytorialne może wykorzystywać narzędzie Zintegrowanego Instrumentu Terytorialnego [ZIT]. Oznacza to, że specjalnie będzie wspierany rozwój miejskich obszarów funkcjonalnych zlokalizowanych w województwie, zatem przewagę uzyskają zintegrowane strategie rozwoju obszarów funkcjonalnych największych miast regionu);
- ✓ wartość finansowego wsparcia w ramach całego Priorytetu I „Przedsiębiorstwa i innowacje” określona została na kwotę 338 352 000 EUR, ale jest to tylko wkład UE, który będzie uzupełniony funduszami krajowymi, regionalnymi i prywatnymi;
- ✓ nie przewiduje się w tym priorytecie tzw. dużych projektów (o kwocie dofinansowania powyżej 2 000 000 EUR);

- ✓ priorytetowo będą wspieranie inicjatywy klastrowe (kreowanie partnerstw klastrowych powinno być kluczowe dla aktywności organizacji pracodawców w procesie aplikowania o środki z RPO w ramach tego działania; kwestia współpracy w ramach polityki klastrowej, jako priorytetowo wskazanej okoliczności związanej z pozyskaniem wsparcia, zostanie przedstawiona w dalszej części opracowania).

8.2. Inteligentne specjalizacje - preferowane kierunki wsparcia publicznego w kontekście internacjonalizacji

Zgodnie z unijnymi wytycznymi na nową perspektywę finansową 2014-2020 każdy region powinien posiadać Regionalną Strategię Innowacji na rzecz Inteligentnej Specjalizacji (*Regional innovation strategies for smart specialisation RIS3*). Ta potrzeba wynika z konieczności spełnienia przez Polskę i regiony warunkowości *ex-ante* w odniesieniu do Celu Tematycznego 1, ujętego w Umowie Partnerstwa. I to jest kryterium warunkujące przyznanie środków finansowych z funduszy europejskich. Głównymi atutami określenia inteligentnych specjalizacji, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym mają być⁶²:

- ✓ budowanie przewag konkurencyjnych;
- ✓ rozwijanie posiadanych mocnych stron w dziedzinie przedsiębiorczości, badań, innowacji oraz internacjonalizacji;
- ✓ łączenie ich z potrzebami przedsiębiorstw (tzw. proces przedsiębiorczego odkrywania, czyli dostosowanie oferty wsparcia do potrzeb firm, zgodnie z regułą Think Small First);
- ✓ obserwowanie możliwości pojawiających się na rynku;
- ✓ unikanie powielania i fragmentaryzacji działań.

Zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym dokonał się lub właśnie trwa proces wyłaniania tzw. inteligentnych specjalizacji. Pozostając jedynie na poziomie regionalnym, Dolnego Śląska, zdefiniowano owe wiodące branże zarówno w odniesieniu do przemysłu, jak i sektora usług.

W odniesieniu do specjalizacji przemysłowych kryteriami wyboru były:

⁶² *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)*, European Commission, Luxembourg 2012, s. 7-15

- ✓ udział w produkcji, zatrudnieniu, inwestycjach, nakładach na innowacje, który musiał stanowić ponad 5 proc. ogółem dla województwa;
- ✓ dynamika produkcji, zatrudnienia, inwestycji, nakładów na innowacje, która musiała być większa niż 110 proc. średniej dla województwa;
- ✓ odsetek firm wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe, który musiał być wyższy niż 120 proc. średniej w województwie;
- ✓ udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych, który musiał wynieść powyżej 120 proc. średniej w województwie.

Na podstawie tych kryteriów określono branże wiodące, innowacyjne oraz te o największej dynamice rozwoju w sektorze przemysłu⁶³.

Do **branż wiodących** województwa zaliczono:

- ✓ Produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych;
- ✓ Produkcję pojazdów samochodowych, przyczep i naczep;
- ✓ Górnictwo i wydobywanie;
- ✓ Produkcję wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych;
- ✓ Produkcję chemikaliów i wyrobów chemicznych;
- ✓ Produkcję urządzeń elektrycznych;
- ✓ Produkcję maszyn i urządzeń.

Do **branż innowacyjnych** zaliczono:

- ✓ Produkcję komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych;
- ✓ Produkcję urządzeń elektrycznych;
- ✓ Produkcję chemikaliów i wyrobów chemicznych;
- ✓ Produkcję wyrobów farmaceutycznych;
- ✓ Produkcję wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych.

Do **branż o największej dynamice rozwoju** zaliczono:

- ✓ Produkcję wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych;
- ✓ Produkcję pojazdów samochodowych, przyczep i naczep;

⁶³ Zemska A., *Identyfikacja wiodących sektorów w dolnośląskiej gospodarce – wyniki badania*, materiał niepublikowany, przedstawiany w dniu 01.04.2014 na posiedzeniu Dolnośląskiej Rady Gospodarczej we Wrocławiu

- ✓ Górnictwo i wydobywanie.

W odniesieniu do branż usługowych przyjęto dwa kryteria wyboru, tj.:

- ✓ udział w zatrudnieniu, inwestycjach, przychodach z działalności musi być większy o 5 proc. od średniej wysokości wskaźnika dla województwa ogółem;
- ✓ dynamika zatrudnienia, inwestycji, przychodów z działalności musi wynieść powyżej 110 proc. średniej wysokości tego wskaźnika dla województwa.

Podobnie jak w przypadku przemysłu, tak i w usługach wyodrębniono branże o kluczowym znaczeniu dla gospodarki województwa oraz branże o najwyższej dynamice rozwoju.

Do **branż o kluczowym znaczeniu** dla Dolnego Śląska zaliczono⁶⁴:

- ✓ Działalność związaną z zatrudnieniem;
- ✓ Działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwo w zakresie informatyki;
- ✓ Finansową działalność usługową.

Z kolei do **branż o najwyższej dynamice rozwoju** zaklasyfikowano:

- ✓ Działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwo w zakresie informatyki;
- ✓ Badania naukowe i prace rozwojowe;
- ✓ Działalność związaną z zatrudnieniem;
- ✓ Administracyjną obsługę biur, wspomaganie działalności gospodarczej.

Według deklaracji przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego ostatecznym terminem, w którym mają być określone inteligentne specjalizacje Dolnego Śląska będzie I kwartał 2015 roku⁶⁵.

Samo wyodrębnienie inteligentnych specjalizacji nie oznacza automatycznego wsparcia publicznego. Cały proces ich wyodrębniania, prowadzony w oparciu o podejście tzw. przedsiębiorczego odkrywania, musi być skorelowany z wytycznymi zawartymi w RPO. Jak już wspomniano, wsparcie internacjonalizacji w ramach RPO będzie z jednej strony

⁶⁴ Ibidem

⁶⁵ Lasak J., *Inteligentne specjalizacje – kontekst europejski, krajowy i regionalny*, materiał niepublikowany, przedstawiany w dniu 01.04.2014 na posiedzeniu Dolnośląskiej Rady Gospodarczej we Wrocławiu

skorelowane z inteligentnymi specjalizacjami oraz z drugiej - z krajowymi i regionalnymi klastrami wiodącymi.

W koncepcji inteligentnej specjalizacji to właśnie klastry mają stać się podstawowym elementem identyfikacji obszarów priorytetowych (silnego przemysłu, zasobów regionalnych, wyznaczania priorytetów, podejmowania decyzji przez władze) oraz wdrażania (przez inwestycje i połączenia międzysektorowe) strategii regionalnych, a w konsekwencji RPO. Inteligentna specjalizacja powinna wykorzystywać klastry w określonych obszarach (jak na przykład: dostęp do badań, edukacji, rozwój umiejętności, współpraca z lokalną bazą rozwojową, efektywność zarządzania klastrem, internacjonalizacja), co powinno dodatkowo wzmocnić i rozwinąć ich potencjał przy realizacji strategii i efektywnym wydatkowaniu środków publicznego wsparcia skierowanych do przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MŚP.

Komisja Europejska rekomenduje tak zwane podejście 3x3 (inteligentna specjalizacja-klastry-wsparcie publiczne), które ma na celu wykorzystanie klastrów przy projektowaniu i wdrażaniu RIS3 – przy czym RIS3 to strategii innowacji krajowych/regionalnych na rzecz inteligentnej specjalizacji. I to właśnie powinno stać się punktem wyjścia dla polityki regionu w odniesieniu do innowacyjności i internacjonalizacji działania firm⁶⁶.

W ślad za tymi wytycznymi Ministerstwo Gospodarki (MG), wspólnie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), przystąpiły do wyodrębniania zarówno Krajowych, jak i Regionalnych Klastrow Kluczowych. Warto prześledzić ten proces, skoro niniejsze opracowanie jest skierowane do organizacji pracodawców, a więc podmiotów zainteresowanych w partycypacji przy tworzeniu, a nade wszystko koordynacji klastrów.

8.3. Polityka wsparcia klastrów jako kluczowy mechanizm wzmocnienia internacjonalizacji przedsiębiorstw

W poprzednim podrozdziale skupiliśmy część uwagi na klastrach. Według Jolanty Staszewskiej, *termin klaster wywodzi się z angielskiego cluster, co oznacza grono, kiść. Termin ten pojawił się w gospodarkach uprzemysłowionych, charakteryzując grupy*

⁶⁶ *Guide to Research and Innovation*, op. cit., s. 14-21

*kooperacyjne przedsiębiorstw, które są wyspecjalizowane, a ich działania opierają się na współpracy, przy powiązaniach z zapleczem naukowo-badawczym i administracji terenowej*⁶⁷.

Dlatego właśnie tak ważne są działania na rzecz internacjonalizacji inicjatyw klastrowych. Prowadzą one do wzajemnej wymiany doświadczeń, intensyfikacji transferu technologii oraz przepływu wiedzy i informacji pomiędzy ośrodkami przemysłowymi i naukowymi zlokalizowanymi w różnych krajach i regionach.

Rozwój i dynamika nowych rynków spowodowały, że inicjatywy klastrowe powinny być otwarte również na partnerów zagranicznych i współpracę w skali międzynarodowej. Przykładem działań Polski w tej dziedzinie jest aktywne uczestnictwo w Europejskim Aliansie Klastrow PRO INNO (*PRO INNO European Cluster Alliance*), który jest siecią międzynarodowych projektów łączących klastry, takich jak:

- ✓ BSR InnoNET (Baltic Sea Region Innovation Network – Sieć Innowacji Regionu Morza Bałtyckiego), w pracach którego udział biorą także przedstawiciele Ministerstwa Gospodarki oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową;
- ✓ INNET, w którym udział bierze Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego;
- ✓ CEE-ClusterNetwork, gdzie Polska jest reprezentowana przez Agencję Rozwoju Przemysłu S.A.⁶⁸.

Jednym z pozytywnych przykładów uczestnictwa Polski w działaniach Europejskiego Aliansu Klastrow było włączenie polskich klastrow w funkcjonujące w ramach programu BSR Inno Net Programy Pilotażowe dotyczące Systemów Innowacyjnych i Klastrow (*Pilot Programmes on Innovation Systems and Clusters – PIC*). W ramach programu przeprowadzone zostały cztery projekty mające na celu rozwój i internacjonalizację klastrow i systemów innowacyjnych w regionie Morza Bałtyckiego, zorientowane na następujące sektory: eko-energetyczny, ICT, żywnościowy i drzewno-meblarski. Do projektów tych zostały włączone: Zachodniopomorski Klaster Drzewno-Meblarski, Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny, Klaster ICT Pomorze Zachodnie oraz grupa przedsiębiorstw działających w sektorze żywnościowym

⁶⁷ Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 28

⁶⁸ *Inicjatywy na rzecz internacjonalizacji klastrow – rozwój międzynarodowych sieci współpracy*, Warszawa, Ministerstwo Gospodarki 2013

reprezentowanych przez naukowców ze Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego (SGGW) w Warszawie. Program stanowi przykład praktycznych działań na rzecz transgranicznej współpracy klastrów i to dzięki niemu została nawiązana współpraca biznesowa oparta na zasadach komercyjnych.

Innym przykładem działań na rzecz internacjonalizacji inicjatyw klastrowych był koordynowany przez PARP w ramach uczestnictwa w projekcie INNET „Program wsparcia na rozwój międzynarodowej współpracy klastra w zakresie badań, rozwoju lub innowacji *Innovation Express (IE)*”⁶⁹.

Począwszy od 2012 roku PARP rozpoczął realizację inicjatywy dotyczącej określenie kierunków rozwoju polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. W przygotowanym opracowaniu „Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku” określono założenia tej polityki, w której przewidziano dwa kierunki oddziaływania:

a) wspieranie istniejących i tworzących się klastrów poprzez dofinansowanie (głównie z poziomu regionalnego) działań koordynatorów klastrów, w tym prowadzonych przez nich inicjatyw klastrowych. W ten sposób zapewnione zostanie funkcjonowanie instytucji pełniących kluczową rolę dla rozwoju współpracy, interakcji i przepływów wiedzy w ramach skupisk działalności gospodarczej, a tym samym podnoszenia ich konkurencyjności i innowacyjności.

b) zintegrowanie dostępnego wsparcia publicznego wokół wybranych klastrów o kluczowym znaczeniu i potencjale konkurencyjnym dla gospodarki kraju (Krajowe Klastry Kluczowe - wsparcie centralne) i poszczególnych regionów (Regionalne Klastry Kluczowe - wsparcie regionalne), wpisujących się w inteligentne specjalizacje krajowe i regionalne.

Dzięki funkcjonowaniu w krajowym lub regionalnym klastrze kluczowym przedsiębiorstwa mają uzyskać cztery rodzaje korzyści:

- ✓ projekty uzgodnione przez aktorów krajowych i regionalnych klastrów kluczowych będą korzystały z dodatkowych punktów w systemie oceny przy aplikowaniu do różnych programów i działań pomocowych na poziomie krajowym i regionalnym;

⁶⁹ Ibidem

- ✓ władze publiczne dokonają koncentracji wsparcia publicznego na tych klastrach (największy potencjał rozwoju i tworzenia silnych, inteligentnych specjalizacji gospodarczych), a co ważne dla internacjonalizacji, ustanowienie priorytetu na polityce rozwojowej ma na celu zbudowanie niezbędnej masy krytycznej, która umożliwi polskim klastrów konkurencję w skali globalnej;
- ✓ w odniesieniu do internacjonalizacji na poziomie krajowym przewidziany jest specjalny instrument dla koordynatorów Krajowych Kłastrów Kluczowych na działania związane właśnie z procesem internacjonalizacji tj. rozwijanie współpracy i ekspansji międzynarodowej klastra;
- ✓ w okresie posiadania statusu KKK czy RKK, realizacja strategii i planu działania danego klastra będzie przedmiotem działań wspierających - merytoryczne wsparcie (coaching) w drodze do osiągnięcia wyznaczonych sobie celów i zamierzeń⁷⁰.

W zaprezentowanych na stronie PARP materiałach dotyczących wyłaniania zarówno Krajowych Kłastrów Kluczowych, jak i Regionalnych Kłastrów Kluczowych, pojawiła się informacja na temat potencjalnych beneficjentów. Zaliczono do nich:

- ✓ koordynatorów kłastrów działających na rzecz rozwoju klastra i jego członków, którzy budują i zarządzają wspólnymi zasobami klastra, reprezentują interesy wszystkich członków klastra i realizują projekty na rzecz klastra (koordynatorem może być wyłącznie osoba prawna) - celem tej formy organizacyjnej jest wzmocnienia potencjału całego klastra;
- ✓ konsorcja członków klastra, czyli: przedsiębiorstwa, jednostki edukacyjne i naukowe, instytucje otoczenia biznesu i inne (w tym koordynatorzy), które mogą wnioskować o współfinansowanie wiązki projektów rozwojowych, wynikających z uzgodnionej i przyjętej strategii rozwojowej klastra (co powinien potwierdzić każdorazowo koordynator klastra) - celem wyżej opisanej formy organizacyjnej jest wzmocnienie potencjału członków klastra;
- ✓ spółki celowe powołane przez członków klastra do realizacji zadań inwestycyjnych i projektów B+R, w wyniku których powstają nowe aktywa - celem tej formy organizacyjnej jest wzmocnienia potencjału całego klastra⁷¹.

⁷⁰ Podgórska J., *Krajowe Klustry Kluczowe – założenia*, materiał niepublikowany, przedstawiony na konferencji „Kierunki wsparcia kłastrów na poziomie krajowym i regionalnym na lata 2014-2020”, Wrocław 03.07.2014

⁷¹ Ibidem

Poza wspomnianymi instrumentami wsparcia internacjonalizacji klastrów zapisanymi w RPO, przewiduje się także dodatkowe wsparcie na poziomie centralnym, w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. Wśród głównych narzędzi wsparcia wpisanych w PO-IR należy odnotować:

- ✓ wsparcie internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw;
- ✓ Granty na granty - udział przedsiębiorstw w międzynarodowych programach innowacyjnych, grant na przygotowanie aplikacji i realizację projektu;
- ✓ wsparcie rozwoju otwartych innowacji (współpraca firm dużych i MŚP na rzecz dzielenia się wiedzą i realizacji innowacyjnych projektów);
- ✓ rozwój proinnowacyjnych usług IOB, w tym w obszarze wspierania internacjonalizacji firm;
- ✓ tworzenie warunków infrastrukturalnych dla prowadzenia działalności B+R przez przedsiębiorstwa;
- ✓ stymulowanie współpracy nauki z biznesem – bony na innowacje.

Badania pokazują, że klastry w Polsce osiągają dobre wyniki w obszarze internacjonalizacji. Blisko połowa klastrów w fazie wzrostu funkcjonuje na co najmniej dziesięciu rynkach zagranicznych i tylko nieliczne z nich nie mają takiego doświadczenia⁷². Obraz ten potwierdza się także w przypadku aktywności międzynarodowej dolnośląskich klastrów, o czym szerzej w kolejnych częściach opracowania.

Założeniem procesu oceny klastrów i nadania statusu wybranym z nich KKK jest wyłonienie takich, które mają istotny potencjał dla rozwoju polskiej gospodarki i są konkurencyjne w aspekcie międzynarodowym. Kryteria oceny dotyczą potencjału klastra, jakości prowadzonych działań oraz perspektyw jego rozwoju. Zostały one przyporządkowane do poszczególnych etapów oceny, tj. podzielone na⁷³:

1. Kryteria formalne;
2. Kryteria merytoryczne I etapu;
3. Kryteria merytoryczne do Panelu Ekspertów (II etap oceny merytorycznej);
4. Kryteria merytoryczne dodatkowe (tylko dla klastrów, które miały wcześniej status KKK).

⁷² Hołub-Iwan J. (red.), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*, PARP, Warszawa 2012

⁷³ *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych. Część II: Opis systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych w Polsce*, Warszawa 2014, s. 5-8

W ramach oceny formalnej weryfikowane będą podstawowe kwestie odnoszące się do klastra, czyli:

- ✓ historia;
- ✓ posiadanie strategii i planu działania;
- ✓ masa krytyczna;
- ✓ koncentracja geograficzna.

Kryteria merytoryczne zostały pogrupowane w ramach sześciu obszarów oceny:

- ✓ zarządzanie klastrem;
- ✓ potencjał gospodarczy klastra oraz innowacyjność i konkurencyjność międzynarodowa;
- ✓ współpraca i intensywność kooperacji;
- ✓ internacjonalizacja klastra;
- ✓ znaczenie dla gospodarki kraju i regionu;
- ✓ strategia i plany rozwoju.

W trakcie Panelu Ekspertów, członkowie Komisji Oceniającej oraz eksperci zewnętrzni oceniają klaster pod kątem jego potencjału do realizacji strategii oraz zbierają praktyczne informacje wynikające nie tylko z wniosków aplikacyjnych i załączników złożonych przez klaster.

W przypadku klastrów, których status KKK wygasł, a klaster wyraża wolę posiadania statusu KKK, eksperci zewnętrzni po dokonaniu oceny kryteriów merytorycznych I etapu, dodatkowo weryfikują osiągnięcie poprzednio zaplanowanych wartości wskaźników realizacji strategii/planu działania.

W odniesieniu do głównego przedmiotu niniejszego opracowania, czyli internacjonalizacji przedsiębiorstw, analizie należy poddać kryteria oceny klastrów odnoszące się właśnie do tego aspektu ich działalności. Jak odnotowano powyżej, ocena internacjonalizacji dokonywana będzie na drugim etapie ewaluacji⁷⁴. W ramach kryterium oceny potencjału eksportowego klastra oceniane będą następujące parametry:

- ✓ liczba przedsiębiorstw klastra prowadzących działalność eksportową;

⁷⁴ Ibidem, s. 12-13

- ✓ udział eksportu w przychodach klastra (tj. przedsiębiorstw klastra);
- ✓ dynamika wzrostu przychodów z eksportu w przedsiębiorstwach klastra.

Drugim parametrem w tym obszarze jest poziom internacjonalizacji klastra, gdzie będą oceniane następujące parametry:

- ✓ liczba projektów międzynarodowych realizowanych w klastrze;
- ✓ współpraca międzynarodowa;
- ✓ udział w międzynarodowych misjach gospodarczych.

Biorąc pod uwagę zintegrowane regionalne podejście do wsparcia internacjonalizacji bazujące na inteligentnych specjalizacjach, polityce klastrowej, które otrzymują priorytetowe wsparcie ze środków europejskich, należy teraz poddać analizie aktywność dolnośląskich firm w odniesieniu do uczestnictwa w inicjatywach klastrowych.

8.4. Polityka klastrowa na poziomie regionalnym – przypadek Dolnego Śląska

Współpraca przedsiębiorstw w ramach inicjatyw klastrowych na Dolnym Śląsku należy wciąż do nowych obszarów działań dolnośląskich firm. Świadczyć o tym mogą dane. Według informacji zawartych w „Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2011-2020” odsetek firm skupionych w klastrach w ogóle podmiotów gospodarczych działających w regionie wynosił: 0,071 proc. w 2010 roku i 0,074 proc. w 2014 roku. Szacunkowe wartości zakładają, iż w wyniku zintegrowanego wsparcia polityki klastrowej ze szczebla unijnego, krajowego i regionalnego ta wartość ma wynosić 0,1 proc. w 2020 roku. Ma się do tego przyczynić zwiększone finansowanie klastrów, które w 2010 roku otrzymały z budżetu regionalnego wsparcie w wysokości 599 824,71 PLN, w 2014 roku ta kwota zwiększyła się do 659 807,18 PLN, aby w 2020 roku osiągnąć wartość 798 366,66 PLN⁷⁵.

Te dane jednoznacznie wskazują, że klastry to wciąż niszowe przedsięwzięcia, angażujące niewielką liczbę podmiotów gospodarczych. Pomimo zwiększającego się wsparcia publicznego, które na razie można oszacować jedynie na poziomie regionalnym, nie widać znaczącego wzrostu zainteresowania tą formą współpracy między firmami. Oczywiście,

⁷⁵ *Regionalna Strategia Innowacji dla województwa dolnośląskiego na lata 2011-2020*, UMWD, Wrocław 2011, s. 99

można to wpisać w ogólny obraz społeczeństwa polskiego, przedstawiany cyklicznie w „Diagnozach społecznych”, gdzie wskazuje się, iż mamy olbrzymie deficyty w zakresie budowania zaufania społecznego, udziału w życiu publicznym, rozumieniu i szanowaniu dobra publicznego. Wynika z nich, że - jako społeczeństwo – wciąż mamy głęboką zapaść w kreowaniu i rozwijaniu kapitału społecznego i relacyjnego. Elementy składowe kapitału społecznego determinują zatem *in minus* możliwości kreowania klastrów, także tych opartych na innowacjach, internacjonalizacji, czyli najogólniej, dzielenia się przez podmioty gospodarcze wiedzą, rynkiem, kompetencjami, zasobami.

Jednak każda zmiana organiczna, a słabość kapitału społecznego jest tego typu zmianą społeczną, wymaga wzmożonej pracy, aby ją modyfikować w pożądanym kierunku. Do tego potrzebne jest jednak zaangażowanie kluczowych graczy, a więc samych zainteresowanych. W tym przypadku mogą, a nawet powinny to być organizacje pracodawców, które same z siebie muszą bazować na wymianie wiedzy, zaangażowaniu, współpracy czy kreowaniu wspólnych celów gospodarczych i organizacyjnych. Wykorzystując płaszczyzny współpracy z administracją centralną i samorządową, choćby takie jak WKDS, można rozpocząć proces wspólnej gry o zaangażowanie na rzecz polityki klastrowej, opartej na szeroko pojętej innowacyjności i wpisującej się w logikę inteligentnych specjalizacji. Tylko takie działanie pozwoli zaabsorbować zwiększone środki przeznaczane przez UE, jak i Radę Ministrów na Krajowe i Regionalne Klastry Kluczowe. Ten właśnie model współpracy będzie swego rodzaju kołem zamachowym wspierania procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Bazując na opracowanej przez PARP mapie klastrów można postawić tezę, iż województwo dolnośląskie z liczbą 11 klastrów nie należy do wiodących w tej dziedzinie, co powinno być przedmiotem zainteresowania władz publicznych, jak i przedsiębiorców. Intensyfikacja inicjatyw klastrowych w Polsce, w rozbiciu na województwa przedstawia się następująco⁷⁶:

- ✓ województwo mazowieckie – 32
- ✓ województwo śląskie – 19
- ✓ województwo wielkopolskie – 19
- ✓ województwo podkarpackie – 13
- ✓ województwo dolnośląskie – 11
- ✓ województwo małopolskie – 10

⁷⁶ Informacje pochodzą ze stron internetowych PARP: <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html> , odczyt z dnia 25.02.2015

- ✓ województwo lubelskie – 9
- ✓ województwo podlaskie – 9
- ✓ województwo pomorskie – 8
- ✓ województwo świętokrzyskie – 8
- ✓ województwo zachodniopomorskie – 7
- ✓ województwo łódzkie – 6
- ✓ województwo lubuskie – 4
- ✓ województwo opolskie – 3
- ✓ województwo warmińsko-mazurskie – 2
- ✓ województwo kujawsko-pomorskie – 1.

W prowadzonej przez PARP bazie i mapie klastrów, znajdują się te inicjatyw, które spełniają kryteria, jakie ta agencja ustalała przy realizacji badania pn. „Benchmarking klastrów w Polsce w 2012 roku”. Przechodząc do analizy 11 przypadków z Dolnego Śląska, wskazane zostaną główne parametry klastrów, które zdaniem autorów, mają kluczowe lub co najmniej istotne znaczenie dla wspierania ich internacjonalizacji. Wszystkie dane zostały zamieszczone w poniżej tabeli.

Tabela 12. Wykaz inicjatyw klastrowych na Dolnym Śląsku

Nazwa klastra	Forma organizacyjna/ rok powstania	Koordynator /siedziba	Dominująca branża	Liczba członków klastra	Liczba firm w rozbiciu na: mikro/male/średnie/duże	Współpraca z zagranicą
Dolnośląski Klaster Metalowy	Porozumienie /2012	ARLEG/Legnica	Przemysł metalowy	13	1/6/3/0	brak
Ogólnopolski Klaster e- zdrowie	-	Medyczny Park NT/Wrocław	medycyna	13	6/3/1/0	Niemcy, Słowacja, Słowenia, USA, Włochy
Klaster Nutribiomed	Umowa partnerska/2007	WPT S.A. / Wrocław	Technologie produkcji	58	12/22/9/3	Afganistan, Austria, Czechy, Francja, Niemcy, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Włochy
Wspólnota Wiedzy i Innowacji w zakresie technik ICT	Konsorcjum /2007	Politechnika Wrocławska / Wrocław	ICT, telekomunikacja	77	3/30/12/10	Niemcy, Hiszpania
Klaster Innowacyjnych Technologii i Wytwarzania CINNOMAT ECH	Stowarzyszenie /2012	Wrocław	Przemysł maszynowy	53	0/6/12/2	Czechy, Włochy
SIDE Cluster	Stowarzyszenie /2009	Wrocław	Budownictwo ekologiczne	52	43/4/1/0	Finlandia, Francja, Niemcy, Węgry
Innowacyjny Klaster Generacji Energii	-	Wrocław	Energia, elektryka	23	3/2/4/14	Niemcy, Włochy

Klaster Centrum Technologii Energetycznych	-	Świdnica	Budownictwo ekologiczne	52	18/15/10/5	Austria, Dania, Niemcy
Klaster Wytworów Regionalnych	Porozumienie /2013	Wałbrzych	Branża artystyczna, literacka	38	37/0/0/0	Czechy
Klaster Zdrowie, Moda, Uroda	-	Wałbrzych	Zdrowie, life style	33	32/0/0/0	brak
Dolnośląski Klaster Ekoenergetyczny	Porozumienie ustne/2006	Wrocław	Bioenergia	23	4/3/2/0	Finlandia, Niemcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych PARP: <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html> odczyt z dnia 25.02.2015

Jak widać w województwie dolnośląskim klastry skoncentrowane są we Wrocławiu - spośród 11 aż siedem jest ulokowanych w stolicy regionu. Wynika to w sposób naturalny z koncentracji podmiotów i zasobów w największym mieście regionu, ale z drugiej strony martwić może fakt, iż poza Legnicą, w pozostałych dużych miastach regionu klastry w ogóle nie funkcjonują. Może to być przyczyną dalszego rozwoju centrum przy marginalizacji peryferii.

Ogółem we wszystkich klastrach województwa zaangażowanych jest tylko 339 firm, zarówno z sektora MŚP, jak i przedsiębiorstw dużych, co daje średnio niespełna 31 firm na klaster. W strukturze firm dominują przedsiębiorstwa mikro – 159, co stanowi ~47 proc. wszystkich firm zaangażowanych w inicjatywy klastrowe, następną grupą są małe firmy w liczbie 91, co daje ~27 proc., dalej są przedsiębiorstwa średnie z liczbą 54 stanowiąc ~16 proc., a najmniej licznie reprezentowane są duże firmy – 34, co stanowi ~10 proc. wszystkich przedsiębiorstw. Jedynie dwa klastry nie posiadają związków kooperacyjnych z zagranicznymi podmiotami. Liczba ich partnerów zagranicznych jest mocno zróżnicowana, a z danych zawartych na portalu PARP nie można wywnioskować, na czym polega owa współpraca z podmiotami zagranicznymi, jakie są jej formy, intensywność, nie wspominając już o jej efektywności ekonomicznej.

Głównymi kierunkami współpracy zagranicznej dolnośląskich podmiotów są kraje członkowskie UE, w tym najczęściej: Niemcy, Czechy, Francja czy Włochy. Spoza krajów UE wymieniano tylko USA oraz Afganistan (!). Zupełnie brakuje rynków azjatyckich i bliskowschodnich, a także południowoamerykańskich. Z pobieżnej analizy kierunków internacjonalizacji dolnośląskich klastrów wydaje się zatem, że ten aspekt ich działalności wymaga rozwoju, wsparcia i kompetencji.

Ostatnim z kryteriów, jakie można poddać analizie są dominujące branże. Znowy wyraźnie dominują tzw. klastry technologiczne związane z energią, ICT, przemysłem maszynowym, budownictwem ekologicznym. Konfrontując ten fakt z wcześniej opisanymi branżami wiodącymi i innowacyjnymi województwa dolnośląskiego, wyraźnie widać, iż wpisują się one w ideę inteligentnych specjalizacji, a więc spełniają bazowe warunki, aby stać się Regionalnymi Klastrami Wiodącymi, a w przypadku kilku być może nawet Krajowymi Klastrami Wiodącymi.

Faktem, którego nie można jednak pominąć jest - sygnalizowane - dramatycznie niskie zaangażowanie przedsiębiorstw w inicjatywy klastrowe. Jest to niewielki odsetek, bowiem z zarejestrowanych w bazie REGON na Dolnym Śląsku na koniec 2013 roku wszystkich przedsiębiorstw w liczbie 347 561, firmy klastrowe stanowią zaledwie 0,097 proc. ogółu⁷⁷.

Pytaniem otwartym pozostaje zatem, czy organizacje pracodawców, przy współdziałaniu władz publicznych, np. w oparciu o WKDS oraz przy wykorzystaniu mechanizmów finansowych na lata 2014-2020, będą w stanie wpłynąć na większe zaangażowanie podmiotów gospodarczych do kreowania inicjatyw klastrowych lub włączania się w tego typu przedsięwzięcia? Jeżeli bowiem można szukać aktywności dla organizacji pracodawców wykorzystującej forum WKDS, to kwestie wsparcia internacjonalizacji w oparciu o inicjatywy klastrowe byłyby pożądaną i długoterminową perspektywą pobudzania firm dolnośląskich do tego typu działalności, na dodatek z bardzo wysokim prawdopodobieństwem uzyskania znaczącego wsparcia finansowo-organizacyjnego.

⁷⁷ Dane pochodzą ze stron internetowych Głównego Urzędu Statystycznego:
http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=870729&p_token=0.4448916318360716, odczyt z dnia 16.02.2015

9. Rekomendacje

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz w ramach niniejszego opracowania zostały sformułowane rekomendacje dla wsparcia internacjonalizacji polskich firm. Zostały one podzielone na kilka zasadniczych grup i są kierowane do różnych adresatów działających w ramach WKDS: przedsiębiorstw z sektora MŚP, organizacji pracodawców, wojewody oraz samorządu regionalnego. Odrębnie przygotowano też rekomendacje związane z różnymi aspektami absorpcji środków unijnych alokowanych w ramach RPO dla Dolnego Śląska na lata 2014-2020.

Rekomendacje dla firm z sektora MŚP przygotowujących się do ekspansji zagranicznej:

1. Przedsiębiorstwa zainteresowane internacjonalizacją działalności operacyjnej powinny sporządzić obiektywną diagnozę swoich zasobów (w zakresie możliwości produkcji lub świadczenia określonych usług będących przedmiotem ich działalności rynkowej oraz zasobów ludzkich, organizacyjnych i kapitałowych). Dopiero na tej podstawie można zidentyfikować deficyty wymagające działań naprawczych i prorozwojowych w kontekście internacjonalizacji. Ponadto tego rodzaju diagnoza pozwoli na rozpoznanie stopnia przygotowania do podjęcia działalności operacyjnej na rynkach zagranicznych oraz wskaże źródła potencjalnych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa.
2. Przedsiębiorstwa powinny korzystać ze wszelkich możliwości rozwoju, zasobów wiedzy i umiejętności przydatnych (lub wręcz niezbędnych) w procesie internacjonalizacji poprzez udział w szkoleniach, seminariach i innych spotkaniach sprzyjających rozwijaniu szeroko rozumianego potencjału umiędzynarodowienia firmy. Istotne jest bowiem także budowanie świadomości firm w zakresie możliwości rynkowych związanych z internacjonalizacją.
3. Przedsiębiorstwa przygotowujące się do internacjonalizacji powinny podjąć kluczowe działania przygotowawcze w ramach tzw. cyklu transakcyjnego w następujących obszarach:
 - ✓ analizy oparcia internacjonalizacji na unikatowym produkcie – identyfikacja unikatowego produktu/produktów firmy;
 - ✓ przeprowadzenia oceny atrakcyjności rynków zagranicznych opartej na profesjonalnej analizie wielokryterialnej;

- ✓ opracowaniu i wdrożeniu sekwencyjnej strategii wejścia na najbardziej atrakcyjne rynki, co wynika z redukcji ryzyk gospodarczych.
- 4. Przedsiębiorstwa zainteresowane internacjonalizacją działalności powinny zgłaszać swoje potrzeby organizacjom pracodawców oraz instytucjom odpowiedzialnym za projektowanie i dystrybucję pomocy publicznej.
- 5. Biorąc pod uwagę konkurencyjność przedsiębiorstw jako kluczowy element budowania potencjału do internacjonalizacji, niezbędne staje się ewolucyjne przekierowywanie nakładów na innowacje z preferowania nakładów na środki trwałe na zwiększenie wydatków na badania i rozwój.

Rekomendacje dla regionalnych organizacji pracodawców w zakresie promowania i wspierania procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw i ich ekspansji na rynki zagraniczne:

1. Rekomenduje się skierowanie propozycji rozpatrzenia na forum WKDS - lub wprost do zarządów województw - opracowania i przyjęcia Terytorialnego Paktu na Rzecz Internacjonalizacji według scenariusza zaproponowanego w niniejszej ekspertyzie.
2. Członkowie WKDS powinni wnioskować do MG lub zarządów województw o wykonanie ewaluacji dotychczasowego funkcjonowania COIE, co pozwoli na faktyczną ocenę działalności COIE i wynikającą z niej restrukturyzację tej instytucji.
3. Na podstawie wniosków z niniejszej ekspertyzy oraz wskutek ewaluacji działalności COIE organizacje pracodawców powinny postulować wyłonienie na poziomie regionalnym Instytucji Koordynującej (opisanej w zaproponowanym modelu w pkt. 10), która byłaby odpowiedzialna za wsparcie / koordynację procesów internacjonalizacji.
4. Instytucja Koordynująca powinna być odpowiedzialna za przygotowanie i realizację Terytorialnego Paktu na Rzecz Internacjonalizacji.
5. Instytucja Koordynująca może pełnić funkcje ewaluacyjne w odniesieniu do wdrażanych i projektowanych instrumentów wsparcia internacjonalizacji i to zarówno dystrybuowanych regionalnie, jak i centralnie.
6. Instytucja Koordynująca powinna być odpowiedzialna za prowadzenie internetowego serwisu informacyjnego na poziomie regionalnym związanego z aktualnymi możliwościami wsparcia procesów internacjonalizacji.

7. Instytucja Koordynująca powinna działać w logice procesów właściwych dla modelu pełnej koordynacji oraz wzorca organizacji uczącej się, opisanych w pkt. 7.2 oraz pkt. 10 niniejszej ekspertyzy.
8. W związku z faktem, że większość narzędzi pozafinansowych wsparcia internacjonalizacji w ramach programów operacyjnych jest związana ze wsparciem uczestnictwa w targach, misjach, wystawach rekomenduje się zbudowanie systemu koordynacji na poziomie centralnym (wsparcie szyte na miarę). Koordynacja taka powinna składać się z kilku rodzajów działań opisanych poniżej w punktach 9-14.
9. Działania koordynacyjne wymagają wypracowania regionalnych ram wsparcia, prowadzonych z jedno lub dwuletnim wyprzedzeniem oraz koordynacji merytorycznej polegającej na określeniu docelowych rynków, branż. W tym celu należy skoncentrować się na przyjętych krajowych lub regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach i funkcjonujących klastrach.
10. Za koordynację działań przewidzianych w programach operacyjnych może być odpowiedzialna rekomendowana Instytucja Koordynacyjna lub tworzone *ad hoc* zespoły składające się z przedstawicieli organizacji pracodawców i samorządu województwa czy Punktu Informacyjnego Funduszy Europejskich (PIFE).
11. Działania koordynacyjne powinny odnosić się do możliwości wspólnego wynajmowania powierzchni, wspólnej koncepcji komunikacyjnej i promocyjnej przy jednoczesnym zachowaniu swobody w zakresie rodzaju i sposobu prowadzenia działań przez poszczególne przedsiębiorstwa.
12. Skorelowanie kalendarza ogłaszanych konkursów w ramach wskazanych programów operacyjnych z kalendarzami wystaw, misji, targów w odniesieniu do przedsiębiorstw skupionych w krajowych lub regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach oraz kluczowych klastrach.
13. W celu wsparcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, władze centralne mogłyby - w ramach tworzonego Rejestru Usług Rozwojowych (RUR) dla przedsiębiorstw - wyodrębnić kategorię związaną z usługami bezpośrednio przydatnymi podmiotom gospodarczym w procesie internacjonalizacji. Zaletą proponowanego rozwiązania może być m.in. łatwiejsza i szybsza identyfikacja przez przedsiębiorstwa usług w zdefiniowanym zakresie oraz możliwość dokonywania oceny jakości i przydatności tych usług (informacja zwrotna dla przyszłych uczestników szkoleń).
14. Wykorzystując RUR wraz z proponowaną dodatkową funkcjonalnością, przedsiębiorstwa mogłyby także zgłaszać zapotrzebowanie na konkretną usługę

wsparcia internacjonalizacji, a administrator systemu dokonywałby wyboru najlepszej, pod względem kompetencji i ceny, firmy szkoleniowej/doradczej zarejestrowanej w RUR.

15. Podjęcie debaty na forum Prezydium WKDS odnośnie ustanowienia zespołu ds. internacjonalizacji lub alternatywnie rozszerzenie dotychczasowych zadań zespołu np. ds. MŚP i polityki regionalnej o stały komponent związany z internacjonalizacją.
16. Utworzenie przy Sekretariacie WKDS swego rodzaju systemu zarządzania wiedzą w zakresie internacjonalizacji, np. przez utworzenia bazy danych o analizach, instytucjach, instrumentach wsparcia internacjonalizacji, generowanie wspólnych środowiskowych projektów, itp.
17. Aktywny lobbying w zakresie przedstawionych w Białej Księdze Lewiatana nowych zadań dla WKDS i podłączenie do jego nowych postulatów kwestii internacjonalizacji.
18. Pobudzanie przez organizacje pracodawców współpracy sieciowej wśród członków, np. w formie zakładania lub wzmacniania klastrów.
19. Podjęcie aktywnych działań przez organizacje pracodawców na rzecz budowy szerszej świadomości przedsiębiorstw w odniesieniu do możliwości rynkowych wynikających z internacjonalizacji działalności operacyjnej.
20. Udział i realny wpływ organizacji pracodawców na przyjęcie wytycznych dla Krajowych i Regionalnych Klastrów Kluczowych, szczególnie w zakresie kryteriów związanych z internacjonalizacją klastrów.
21. Aktywizacja subregionalnych i lokalnych członków organizacji pracodawców w celu kreowania przez nich inicjatyw klastrowych.
22. Dążenie do uzyskania roli koordynatora klastrów, wzmacnianie potencjału członków organizacji pracodawców, np. szkolenia, warsztaty.
23. Wykorzystanie współpracy zagranicznej, szczególnie poprzez odpowiednie zrzeczenia pracodawców dla możliwości tworzenia transgranicznych, międzynarodowych klastrów branżowych lub interdyscyplinarnych.
24. Organizacje pracodawców w naturalny sposób powinny pełnić funkcję ewaluacyjną w odniesieniu do projektowanych i wdrażanych instrumentów wsparcia internacjonalizacji (na poziomie centralnym i regionalnym), a także inicjować, w oparciu o zlecone badania eksperckie, implementację określonych działań pomocowych w tym zakresie.
25. Identyfikowalne są trudności z uzyskaniem precyzyjnych informacji na temat wsparcia internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Informacje publikowane na oficjalnych

witrynach instytucji publicznych, włączonych w tego rodzaju działania pomocowe, mają często charakter zbyt ogólny i przedsiębiorca może mieć problemy z ich szybkim wykorzystaniem. Z tego względu organizacje pracodawców powinny stale wywierać presję na instytucje odpowiedzialne za wsparcie internacjonalizacji w zakresie aktualizacji zasobów informacyjnych kierowanych do przedsiębiorstw.

26. Organizacje pracodawców powinny postulować kreowanie nowych oraz wzmacnianie istniejących już mechanizmów wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw także na kierunki pozaeuropejskie.
27. Organizacje pracodawców powinny wypracować i przygotować rekomendacje dla sektora bankowego w zakresie wsparcia procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw.
28. Organizacje pracodawców powinny kontynuować wsparcie w odniesieniu do rozwoju sieciowych form współpracy przedsiębiorstw z uwagi na możliwości budowy w ten sposób także potencjału do internacjonalizacji firm.

Rekomendacje dla Wojewody w zakresie promowania i wspierania procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw i wchodzenia na rynki zagraniczne

1. Wojewoda - jako jeden z głównych aktorów systemowych WKDS - powinien rozważyć możliwość zwiększenia roli WKDS w procesie kształtowania systemu wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw.
2. W tym kontekście pożądane jest utworzenie w ramach WKDS nowego zespołu wspierającego internacjonalizację oraz cykliczne włączanie do agendy obrad WKDS problematyki internacjonalizacji i wsparcia internacjonalizacji.
3. Zwiększenie efektywności wsparcia procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw wymaga ścisłego współdziałania Wojewody z samorządami województw, czego wynikiem są wskazane rodzaje działań:
 - ✓ Wojewoda z Marszałkiem powinni uzgodnić możliwość desygnowania przedstawicieli organizacji pracodawców do zarządów instytucji odpowiedzialnych za wsparcie publiczne kierowane do sektora przedsiębiorstw; analizy w przedmiotowym zakresie odnosiłoby się to do zarządzania projektowaną instytucją koordynującą lub Terytorialnym Paktem na Rzecz Internacjonalizacji;
 - ✓ Konieczna jest poprawa dostępności zasobów informacji dla krajowych przedsiębiorstw, które są zainteresowane bardziej zaawansowanymi formami

internacjonalizacji swojej działalności operacyjnej. Ma to szczególne znaczenie dla firm wyrażających wolę realizacji projektu w formie Bezpośredniej Inwestycji Zagranicznej (utworzenie filii przedsiębiorstwa lub powołanie spółki prawa handlowego na rynku zagranicznym). Pożądane byłoby zwiększenie dostępności do kapitału umożliwiającego szerszą ekspansję międzynarodową firm krajowych. Efektywność tego typu instrumentu byłaby zależna od skali i zakresu współdziałania szczebla centralnego (Wojewoda) i szczebla regionalnego (Marszałek);

- ✓ Z uwagi na wskazane deficyty w zakresie dostępności do rzetelnej i aktualnej informacji na temat możliwości wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw, konieczne staje się usprawnienie przepływu informacji pomiędzy instytucjami centralnymi i regionalnymi. W praktyce pożądane byłoby usprawnienie wymiany i przepływu informacji pomiędzy wojewodą i marszałkiem w odniesieniu do podejmowanych działań oraz instrumentów wspierających proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.
4. W ramach posiadanych uprawnień Wojewoda powinien również przedstawiać Radzie Ministrów za pośrednictwem ministra właściwego ds. administracji publicznej projekty dokumentów rządowych w wymienionych sprawach, które będą wynikały z prac merytorycznych i konsultacyjnych prowadzonych na forum WKDS.

Rekomendacje dla samorządu województwa w zakresie promowania i wspierania procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw i wchodzenia na rynki zagraniczne

1. Samorząd województwa powinien rozważyć możliwość stworzenia w regionie instytucji koordynującej wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji.
Doświadczenia międzynarodowe wskazują, że taki element systemowy (instytucja koordynująca) może skutecznie integrować w wymiarze informacyjnym, doradczym i szkoleniowym dostępne wsparcie publiczne dla internacjonalizacji przedsiębiorstw. Podmiot taki może zostać wyłoniony w drodze postępowania konkursowego lub też należałoby rozważyć modyfikację działań COIE na bazie uprzedniej ewaluacji ich działalności.
2. Konieczne jest stałe monitorowanie przez urzędy marszałkowskie realnych potrzeb przedsiębiorstw w zakresie oczekiwanych instrumentów wsparcia internacjonalizacji firm. Przeprowadzane badania wskazują bowiem, iż przynajmniej część dostępnych

obecnie instrumentów wsparcia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw słabo współgra z potrzebami podmiotów gospodarczych. Rekomendacja ta jest spójna z koniecznością wdrożenia zasad organizacji uczącej się opisanej w niniejszej ekspertyzie. Monitoring potrzeb przedsiębiorstw w zakresie wsparcia internacjonalizacji powinien być realizowany przez samorząd województwa przy współpracy z organizacjami pracodawców.

3. Konieczna jest zmiana dotychczasowej formuły spotkań instytucji publicznych, (za funkcjonowanie których odpowiedzialny jest samorząd województwa), z przedsiębiorcami. Znacznie bardziej efektywne wydają się spotkania o charakterze warsztatowym z naciskiem na przekazywanie informacji praktycznych oraz doskonalenie umiejętności przydatnych w działalności rynkowej.
4. Konieczne są również działania publiczne, w tym realizowane przez samorząd województwa, w zakresie wsparcia budowy szerszej świadomości przedsiębiorstw w odniesieniu do korzyści wynikających z umiędzynarodowienia aktywności rynkowej przedsiębiorstwa (budowa proeksportowej orientacji przedsiębiorstwa). Tego typu działania mogłyby przyjmować formę społecznych kampanii promocyjnych i edukacyjnych, wykorzystujących środki pomocy technicznej programów operacyjnych.
5. Przy wykorzystaniu środków pomocy technicznej programów operacyjnych przydatne byłoby również przeszkolenie osób - zarówno wśród firm, jak i instytucji wsparcia publicznego, w zakresie możliwości pozyskiwania przez przedsiębiorstwa finansowania zwrotnego wspierającego ekspansję zagraniczną firm.
6. Samorząd województwa powinien zwrócić większą uwagę na konieczność szerszej promocji gospodarczej (nie tylko turystycznej) regionu oraz inicjować bardziej aktywną rolę urzędów marszałkowskich w tym zakresie.
7. Pożądany jest przegląd istniejących rozwiązań instytucjonalnych, które w założeniach powinny wspierać wielowymiarowy rozwój ekonomiczny regionów. Część rozwiązań (np. rady doradcze i konsultacyjne działające przy marszałkach) zdają się mieć charakter fasadowy i nie odgrywają realnie poważnej roli w zakresie wspierania przedsiębiorstw.
8. Rekomendowane jest zwiększenie współpracy interregionalnej (międzywojewódzkiej) w zakresie zwiększenia spójności opracowywania oraz wdrażania dokumentów strategicznych przygotowywanych w skali regionalnej oraz makroregionalnej, np. strategii rozwoju województw oraz strategii Polski Wschodniej, Zachodniej, itp.

9. Postuluje się także wzmocnienie narzędzi i instrumentów w zakresie współpracy transgranicznej. Obecne instrumentarium, związane np. z możliwością kreowania Europejskich Ugrupowań Współpracy Terytorialnej czy też bilateralnymi umowami partnerskimi między regionami Polski a UE, jest stosunkowo słabo wykorzystywane, także jeśli chodzi o kwestię internacjonalizacji działalności MŚP.
10. Samorządy województwa, działając wspólnie, powinny dążyć do wnoszenia na agendę spotkań Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego działań, projektów i propozycji instrumentów związanych ze wsparciem internacjonalizacji przedsiębiorstw.

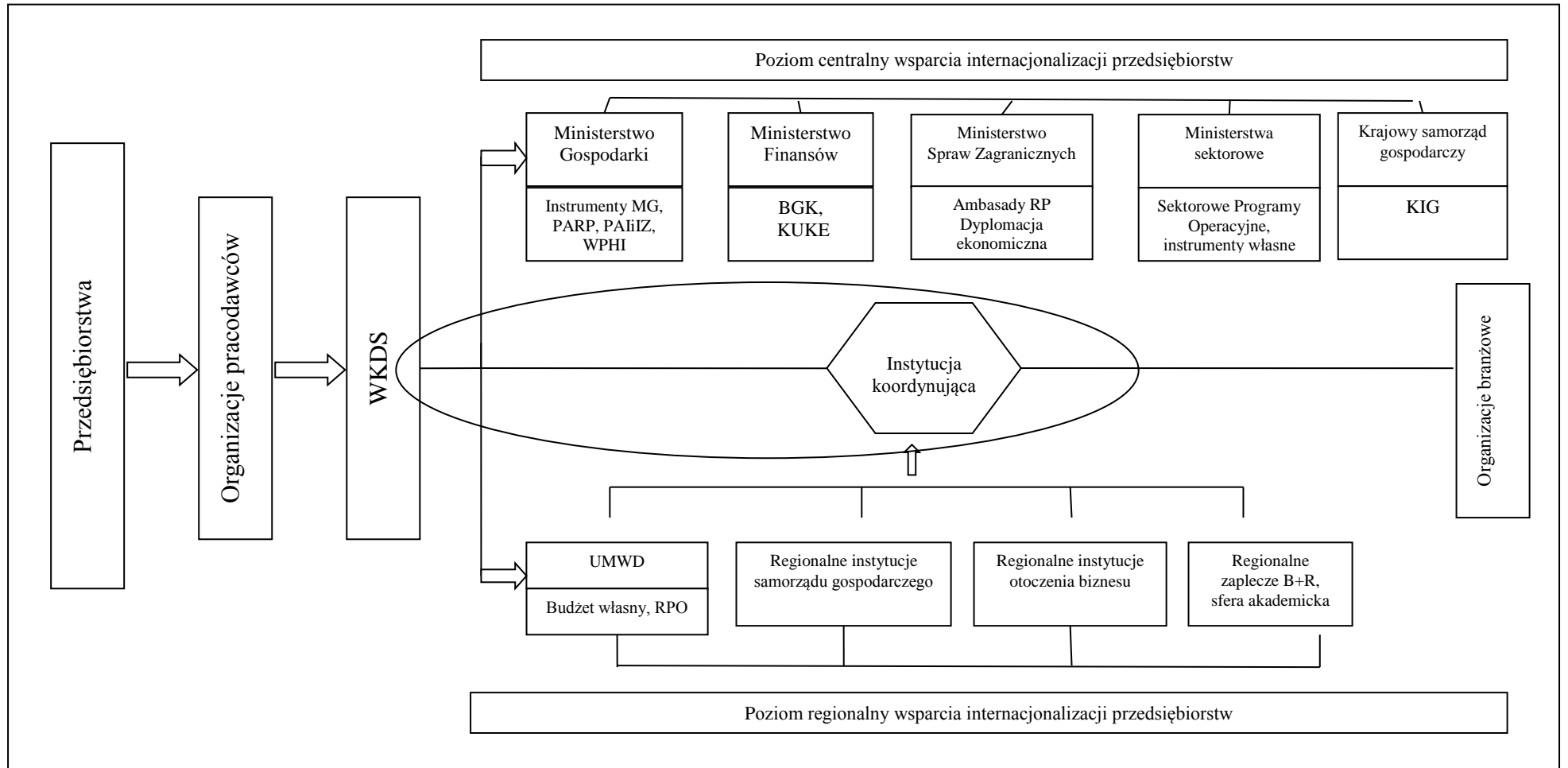
Rekomendacje w zakresie wykorzystania i dopasowania do potrzeb dolnośląskich MŚP zapisów zawartych w nowym Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Dolnośląskiego, dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstw

1. Powołanie zespołu ds. internacjonalizacji w strukturze grupy roboczej ds. RPO.
2. Dążenie do uzyskania wpływu przez wymienioną grupę do określenia przedsiębiorstw jako kluczowych beneficjentów w zakresie rozdziału funduszy w ramach priorytetu inwestycyjnego 3.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstw RPO dla Dolnego Śląska (mechanizm *ring fencing*).
3. Uzyskanie przez organizacje pracodawców i w oparciu o WKDS wpływu na ostateczny kształt tzw. inteligentnych specjalizacji Dolnego Śląska, które będą preferowane w ramach ogłaszanych w przyszłości konkursów RPO 2014-2020.
4. Uzyskanie wpływu i lobbuing na rzecz przyjęcia Planu Wykonawczego na lata 2015-2017 do Regionalnej Strategii Innowacyjności (RSI) dla Dolnego Śląska z priorytetem wsparcia działań związanych z internacjonalizacją. Działania przewidziane w Planie Wykonawczym na lata 2015-2017 RSI dla Dolnego Śląska będą finansowane z funduszy europejskich dystrybuowanych w ramach RPO.
5. W związku z faktem, że większość narzędzi wsparcia internacjonalizacji w ramach dolnośląskiego RPO jest związana ze wsparciem uczestnictwa w targach, misjach, wystawach rekomenduje się zbudowanie na poziomie regionu systemu koordynacji ogłaszanych konkursów z przewidywanymi potrzebami przedsiębiorstw w tym zakresie.
6. Powyższe działania koordynacyjne powinny koncertować się na przedsiębiorstwach operujących w branżach zaliczanych do regionalnych inteligentnych specjalizacji i kluczowych inicjatyw klastrowych.

7. Obecnie jest planowane uruchomienie bezpośrednich instrumentów wsparcia internacjonalizacji tylko w ramach RPO, ale w tym przypadku należy brać pod uwagę ograniczony horyzont czasowy wykorzystania środków finansowych potencjalnie przeznaczanych na wsparcie internacjonalizacji (2014-2020). Należałoby zatem rozważyć możliwość stworzenia również trwałych instrumentów wsparcia internacjonalizacji na poziomie regionalnym i wywieranie stosownej presji na władze województwa w tym zakresie. Źródłem finansowania tego rodzaju narzędzi powinien być w większej mierze budżet województwa. Dobrym przykładem zapewnienia trwałości finansowania (poza Perspektywą Finansową UE 2014-2020) może stać się utworzenie Dolnośląskiej Instytucji Finansującej, będącej w planach Zarządu Województwa dolnośląskiego, o ile plany te doczekają się realizacji.
8. Pożądane byłoby większe powiązanie wydatków na promocję regionu przewidzianych w RPO ze specjalnościami gospodarczymi Dolnego Śląska (w tym z wyłonieniem inteligentnych specjalizacji oraz regionalną polityką klastrową).

10. Model współpracy w procesie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw

Rysunek 5. Model współpracy regionalnych organizacji pracodawców oraz innych członków WKDS w procesie wspierania internacjonalizacji przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie dotychczas zaprezentowanych informacji i analiz można stwierdzić, że pomoc publiczna powinna być generalnie zorientowana na eliminację lub przynajmniej redukcję głównych barier w procesie internacjonalizacji oraz wzmocnienie endogennych potencjałów do internacjonalizacji samych przedsiębiorstw. Z tego względu przydatne będzie zaproponowanie modelowego rozwiązania w zakresie wsparcia systemowego procesów umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, które będzie odpowiadało na wskazane wcześniej deficyty.

Zaproponowanie efektywnego modelu współpracy wspierającego internacjonalizację gospodarki narodowej i łączącego w istocie rzeczy różne sfery (przedsiębiorstw i organizacji je zrzeszających oraz sektora publicznego) jest zadaniem trudnym, biorąc pod uwagę istniejące w UE i Polsce uwarunkowania systemowe, a także specyfikę oraz złożoność samego procesu umiędzynarodowienia działalności podmiotów gospodarczych. Jednocześnie należy mieć na uwadze charakter zasadniczych barier identyfikowanych dla procesu internacjonalizacji MŚP (o czym już wspomiano w części wprowadzającej do niniejszego opracowania oraz w pkt. 5). Ponadto wszelkie proponowane modele powinny mieć walor, z jednej strony ekonomicznej efektywności, a z drugiej politycznej wykonalności, co powoduje, że nie można proponować rozwiązań całkowicie abstrakcyjnych, pozostających w sferze działań nierealnych do przeprowadzenia. Powyższa uwaga koresponduje ściśle z informacjami pozyskanymi przez autorów w trakcie prowadzenia badań jakościowych do niniejszej analizy.

Wyniki badań, przedstawione w pkt. 6, wyraźnie wskazują, iż WKDS-y, poza „miękkim” oddziaływaniem na procesy internacjonalizacji, nie są postrzegane i raczej nie będą stanowiły wiodącego, kluczowego ogniwa tego procesu. Chcąc jednak konstruktywnie zdefiniować możliwość odgrywania przez WKDS szerszej niż dotychczas roli w zakresie internacjonalizacji, autorzy pokusili się o zaproponowanie rozwiązania, które wykorzystywałoby zasoby WKDS oraz innych ciał regionalnych dedykowanych do wspierania tego procesu.

Ważne:

W opinii autorów korzystnym rozwiązaniem systemowym byłoby wyodrębnienie na poziomie regionów głównej instytucji koordynującej wsparcie przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji, która jednocześnie powinna posiadać cechy organizacji uczącej się (por. pkt. 7.2).

Tego rodzaju instytucja powinna integrować dostępne wsparcie na poziomie centralnym i regionalnym. Proponowane rozwiązanie pomoże przede wszystkim wzmocnić i urealnić rolę regionalnych interesariuszy w procesie wsparcia internacjonalizacji. Oferuje bowiem możliwość szerszego zaangażowania się zarówno władz samorządowych (urzędów marszałkowskich, sejmików), jak i organizacji pracodawców, a także innych podmiotów publiczno-prywatnych (np. agencji rozwoju regionalnego, regionalnych izb gospodarczych oraz organizacji branżowych działających w danym województwie), które mogą być depozytariuszami i kreatorami działań instytucji koordynującej. Jednocześnie taka instytucja na poziomie regionu pozwoli wzmocnić aktywność wojewody i przedsiębiorców działających w ramach WKDS. Podmioty te mają bowiem z jednej strony bezpośredni kontakt z głównymi donatorami wsparcia publicznego (wojewoda – ministerstwa i agendy centralne), a z drugiej mają potencjalne zdolności mobilizacji zasobów głównych zainteresowanych, czyli firm (organizacje pracodawców).

Dlatego proponujemy, aby takim wspólnym mianownikiem był Regionalny Pakt na Rzecz Internacjonalizacji, szczegółowo opisany w pkt. 6. Godzi on bowiem logiki wertykalne (poziom centralny, regionalny i sektorowy) oraz horyzontalne (instytucje pierwotne - samorząd województwa, poziom powiatowy oraz instytucje skonstruowane - WKDS, organizacje pracodawców i strona związkowa). Postulowana instytucja na poziomie danego województwa mogłaby integrować także inne regionalne zasoby przydatne w procesie wsparcia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw.

W tym świetle, uwzględniając znaczenie procesu internacjonalizacji zarówno bezpośrednio dla przedsiębiorstw oraz pośrednio dla całej gospodarki narodowej oraz regionalnych systemów ekonomicznych, wydaje się, że podjęcie działań publicznych i prywatnych powinno być skoncentrowane w średnim i długim okresie na budowie **modelu pełnej koordynacji** (którego istotę syntetycznie zaprezentowano w pkt. 8 niniejszego opracowania) wraz z systemem organizacji uczącej się dla którego egzemplifikacją jest przyjęcie **Terytorialnego (regionalnego) Paktu na Rzecz Internacjonalizacji**.

Świadomość faktu, że ten rodzaj współdziałania różnych sektorów na rzecz osiągnięcia wspólnego celu (zwiększenie skali internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw) jest stanem pożądanym, ale też jednocześnie trudnym do rzeczywistej implementacji, nie powinna blokować podejmowanych w tym zakresie prób budowy kompleksowego systemu wspierania

umiędzynarodowienia MŚP lub chociaż wdrażania stopniowego jego elementów strukturalnych przy aktywnym udziale organizacji pracodawców.

W odniesieniu do internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MŚP, model **pełnej koordynacji może obejmować następujące elementy składowe:**

1. Trzonem systemu na poziomie województwa mogą się stać wspomniane instytucje koordynujące jako systemowy element łączący poziom centralny i regionalny. Ich działalność w podstawowym wymiarze powinna być zaprojektowana i koordynowana przez poziom centralny, natomiast zarządzanie operacyjne (bieżące), uwzględniające specyfikę danego regionu, powinno być usytuowane na poziomie województwa. Jednocześnie tego rodzaju instytucje powinny integrować i dystrybuować zasoby będące w dyspozycji innych ważnych w procesie wsparcia internacjonalizacji instytucji publicznych, zwłaszcza poziomu centralnego. Stała współpraca z MG, PAiIZ, WPHI, PARP może kreować bardziej skuteczne centralne (ogólnokrajowe) instrumenty pomocowe.

Jednym z kluczowych założeń modelu pełnej koordynacji jest sytuacja, w której rolę koordynatora/przewodniczącego/zarządzającego pełni przedstawiciel sektora biznesu. Wskazane zatem byłoby, aby powołany przy regionalnej instytucji koordynującej za wsparciem i legitymizacją członków WKDS - Pakt na Rzecz Internacjonalizacji, był kierowany przez przedstawiciela/i organizacji pracodawców, a w jego skład wchodziłi wszyscy potencjalnie zainteresowani aspektem internacjonalizacji firm. Takie przewodniczenie powinno mieć charakter rotacyjny, biorąc pod uwagę istniejące instytucjonalne rozproszenie interesów polskich organizacji pracodawców. W przytaczanych przykładach funkcjonowania instytucji zaliczanych do modelu pełnej koordynacji, fakt oddania koordynacji przedstawicielowi biznesu ma na celu podkreślenie wiodącej roli tych aktorów w zakresie kreowania realnych narzędzi wsparcia, co zostało szczegółowo opisane w pkt. 6.

Innym elementem modelu pełnej koordynacji jest paradygmat organizacji uczącej się. W omawianym przypadku powinno być to zbieżne z przemysłowym i wiarygodnym zarządzaniem wiedzą, tj. informacją i kreowaniem narzędzi wsparcia internacjonalizacji firm. Wielokrotnie podkreślany wysoki poziom rozproszenia oraz dezaktualizacji informacji tworzy sytuację, w której pojedyncze firmy, a także ich organizacje, nie są w stanie zidentyfikować wszystkich dostępnych narzędzi i form wsparcia w ramach istniejącej oferty instytucji

publiczno-prywatnych. Do tego należy dodać fakt, iż w instytucjach publicznych oferujących wsparcie w zakresie internacjonalizacji zazwyczaj oddelegowana jest do tego jedna lub dwie osoby (np. BGK, MF, MG, COIE). Ich ewentualna nieobecność uniemożliwia uzyskanie jakiegokolwiek rzetelnej i aktualnej informacji, o czym przekonał się członek zespołu sporządzającego niniejsze opracowanie. Opisana powyżej sytuacja zbieżna jest z jedną z pejoratywnych cech nazwanych w literaturze przedmiotu „gaszeniem pożarów” i charakteryzującą się działaniami doraźnymi, rozproszonymi, a przez to mało efektywnymi. Istnieje bowiem wyraźny deficyt zarządzania wiedzą w polskich instytucjach publicznych. Brakuje rzetelnych baz danych, miarodajnych i stałych wskaźników, inwentaryzacji wiedzy eksperckiej, bardzo często zalegającej w urzędach lub dystrybuowanej szeroko przy każdej nadarzającej się okazji. Powoływane przy ministerstwach (np. MG) zespoły ds. analiz, nie mają całościowej, aktualnej i szczegółowej wiedzy ani informacji o działaniach realizowanych przez ich wewnętrzne komórki. Dochodzi zatem do kuriozalnych sytuacji, w której Departamenty Analiz odsyłają zainteresowanych na strony internetowe swej instytucji lub do jej pracowników(!).

Można zatem rozważyć **dwa podstawowe warianty** funkcjonowania tego rodzaju instytucji koordynującej na poziomie regionu.

Rozwiązaniem pierwszym mogłyby się stać zmodyfikowane funkcjonalności **Centrów Obsługi Inwestora i Eksportera** (element łączący właśnie poziom centralny, COIE – jako projekt systemowy MG i regionalny, COIE – jako instytucje powiązane bezpośrednio z urzędami marszałkowskimi w 15 województwach). COIE z uwagi na statutowy charakter swoich działań mogłyby integrować pozostałe dostępne zasoby na poziomie regionu (zasoby kapitału ludzkiego i intelektualnego, zasoby kapitału finansowego, organizacje pracodawców, platformy dialogu społecznego oraz inne instytucje potencjalnie przydatne dla działań wspierających w zakresie internacjonalizacji) w spójny, stabilny i transparentny system wsparcia. Wydaje się, iż przemyślana i efektywna integracja zasobów na poziomie regionu może przyczynić się do wiarygodnej diagnozy potrzeb MŚP w sferze umiędzynarodowienia ich działalności operacyjnej, a następnie do zwiększenia efektywności pomocy publicznej adresowanej do sektora biznesu zainteresowanego (i wykazującego stosowny potencjał operacyjny) szerszym udziałem w międzynarodowych transakcjach gospodarczych.

Natomiast drugim wartym rozważenia rozwiązaniem mogłoby być wyłonienie przez instytucję centralną (Ministerstwo Gospodarki) **zupełnie nowej instytucji na poziomie województwa**. W ten sposób stałoby się możliwe wykorzystanie w szerszym zakresie (aniżeli w przypadku COIE) dostępnych w regionie zasobów instytucjonalnych. Funkcję regionalnej instytucji koordynującej mogłyby pełnić inne organizacje publiczne (np. agencje rozwoju regionalnego) lub też prywatne (izby gospodarcze, izby przemysłowo-handlowe, a nawet wyspecjalizowane w tym zakresie usługi przedsiębiorstwa). Instytucja centralna mogłaby, w drodze postępowania konkursowego, zlecać zadania publiczne do realizacji przez wskazane powyżej podmioty. Istotnym walorem takiego rozwiązania jest wprowadzenie do systemu wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw elementu konkurencji, co może przyczynić się do poprawy efektywności dostępnego w danym okresie wsparcia publicznego.

2. Kluczowym, obok instytucji koordynującej na poziomie regionu, instytucjonalnym elementem modelu wsparcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, są **organizacje pracodawców**. To właśnie te instytucje – reprezentujące bezpośrednio podmioty gospodarcze – mogą stale monitorować realne potrzeby przedsiębiorstw i wyrażać ich opinię na różnych forach, istotnych także dla projektowania i wdrażania działań ułatwiających firmom umiędzynarodowienie. Rola tych organizacji winna być wiodąca w kreowaniu i rozwijaniu instytucji Paktu na Rzecz Internacjonalizacji. Wskazywana z kolei naturalna funkcja diagnostyczna realizowana na forum WKDS (określanie potrzeb przedsiębiorstw oraz identyfikacja barier dla ich rozwoju w wymiarze międzynarodowym) ma fundamentalne znaczenie dla szeroko pojętej skuteczności polityki publicznej wsparcia internacjonalizacji. Bazując na tym można wskazać kolejne rodzaje działań odnoszących się do internacjonalizacji, które powinny stać się głównym motorem działań organizacji pracodawców. Wskazane są zatem stosunkowo pilne działania odnośnie określania kryteriów wyboru i zakresu wsparcia klastrów czy regionalnych strategii sektorowych. To przecież same organizacje pracodawców powinny być głównymi stymulatorami tworzenia klastrów i zarządzania nimi. Wedle wszelkich deklaracji i dokumentów sporządzanych przez władze publiczne szczebla europejskiego, a w efekcie krajowego i regionalnego, polityka klastrowa stanie się w najbliższym czasie jednym z wiodących instrumentów kolektywnego wsparcia internacjonalizacji firm i instytucji otoczenia biznesu. Trudno sobie przecież wyobrazić efektywne i realne wsparcie przygotowywane tylko w oparciu o decyzje urzędnicze czy też rekomendacje akademickie. Ponadto organizacje pracodawców jako instytucje opiniujące w imieniu swoich mocodawców (przedsiębiorców) tworzone regulacje i rozwiązania prawne stanowią bardzo ważny element systemowego kreowania sprzyjających

warunków dla aktywności gospodarczej (także w wymiarze ponadnarodowym). Z tego względu w proponowanym modelu należy wyeksponować szczególnie silne potencjalne wzajemne interakcje pomiędzy organizacjami pracodawców a instytucją koordynującą na poziomie regionalnym jako funkcjonalnym centrum wsparcia i inicjacji procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.

3. Aktywność organizacji pracodawców powinna być natomiast skorelowana z pracami **Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego**. Wykorzystanie WKDS może mieć bowiem szczególny wpływ na tworzone regulacje prawne. Elementem współdziałania WKDS z regionalną instytucją koordynującą w odniesieniu do internacjonalizacji przedsiębiorstw jest rzeczony Pakt na Rzecz Internacjonalizacji. Trzeba bowiem mieć na uwadze, iż szersza forma koordynacji międzysektorowej i międzyinstytucjonalnej pozwala na tworzenie efektywniejszych narzędzi wsparcia.

W poniżej przedstawionej matrycy dokonano zestawienia zaproponowanych modeli współdziałania administracji publicznej na linii administracja – biznes w odniesieniu do funkcjonujących oraz projektowanych działań WKDS. Biorąc pod uwagę zaproponowany przez autorów model, wskazana byłaby ewolucja działań WKDS w stronę modelu koordynacji przedstawicielskiej lub w stronę modelu pełnej koordynacji. Kluczowe dla wyboru jednego z zaproponowanych rozwiązań będą zarówno dostępne na poziomie centralnym i regionalnym narzędzia wsparcia internacjonalizacji, a z drugiej strony możliwość zmian funkcjonowania zarówno dialogu trójstronnego, jak i samych WKDS na poziomie regionalnym. W świetle propozycji przedstawionych przez Konfederację Lewiatan w dokumencie *Biała Księga bis. 13 rekomendacji dla Rządu na ostatni rok działalności*” (Warszawa, listopad 2014) postuluje się przyjęcie przez rząd projektu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego i Wojewódzkich Radach Dialogu Społecznego wypracowanego przez stronę społeczną oraz pilne przeprowadzenie tego projektu przez proces legislacyjny. W efekcie postulowane rozwiązanie ma przyczynić się do:

- ✓ organizacyjnego i finansowego uniezależnienia się instytucji dialogu od rządu;
- ✓ dość enigmatycznie nazwanej profesjonalizacji funkcjonowania dialogu społecznego;
- ✓ wzmocnienia pozycji strony społecznej;
- ✓ (tajemniczo rozumianego) ukierunkowania działań na rozwój gospodarczy i społeczny oparty na wzroście konkurencyjności i produktywności.

Ten ostatni proces powinien dokonać się w formule możliwie najszerzej partycypacji zainteresowanych podmiotów gospodarczych i reprezentantów administracji publicznej.

Tabela 13. Matryca współdziałania administracji publicznej z sektorem biznesu

<p>Model koordynacji jednokierunkowej / Etatyzm (region sprowadzony do roli wojewódzko-terytorialnej właściwości działań organów centralnych, bariery w realizacji modelu współpracy na rzecz wspierania internacjonalizacji przedsiębiorstw regionu</p>	<p>Model niesymetrycznej koordynacji dwukierunkowej / Etatyzm – chwiejny korporatyzm (czterostronność w wydaniu WKDS, zwłaszcza w słabszych okresach funkcjonowania dialogu regionalnego), słabe warunki dla realizacji modelu współpracy na rzecz wspierania internacjonalizacji przedsiębiorstw regionu</p>
<p>Model koordynacji przedstawicielskiej / Korporatyzm – scentralizowany dialog trójstronny (wariant reformy, ew. możliwy dla WKDS to rezygnacja z reprezentacji jednej z władz regionalnych, bądź też – w wersji optymalnej – ‘stopienie’, daleka koordynacja działań planistycznych i wykonawczych obu Urzędów), wzrasta rola wiedzy i planowania, tu też możliwa jest i najbardziej w rodzimych warunkach prawdopodobna realizacja modelu współpracy na rzecz wspierania internacjonalizacji przedsiębiorstw regionu</p>	<p>Model pełnej koordynacji / Deliberacja – Rządzenie wielopasmowe (<i>governance</i>), dialog wielostronny, pakt społeczny, rozwój zbiorowych stosunków pracy, rozwój autonomicznego dialogu sektorowego, rozwój sieci pomostowych, wzrasta rola sprawności połączeń sieciowych (zagrożenia w postaci wykluczania oraz ‘jazdy na gapę’), optymalne warunki dla realizacji modelu współpracy na rzecz wspierania internacjonalizacji przedsiębiorstw regionu</p>

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie badań przeprowadzonych przez autorów niniejszego opracowania dotyczących aktywności WKDS zostały przejęte **cztery modelowe scenariusze współdziałania administracji publicznej z sektorem biznesu**. W odniesieniu do przedmiotu ekspertyzy poddano dalszemu badaniu model pełnej koordynacji. Motywy wyodrębnienia właśnie tego modelu – którego identyfikacja została oparta na badaniach scenariuszowych przeprowadzonych przez autorów ekspertyzy – zostały przedstawione w pkt. 7. W konsekwencji powinien on stanowić zasadniczy mechanizm funkcjonowania modelu współpracy regionalnych organizacji pracodawców oraz innych członków WKDS w procesie wspierania internacjonalizacji przedsiębiorstw (Rys. 5).

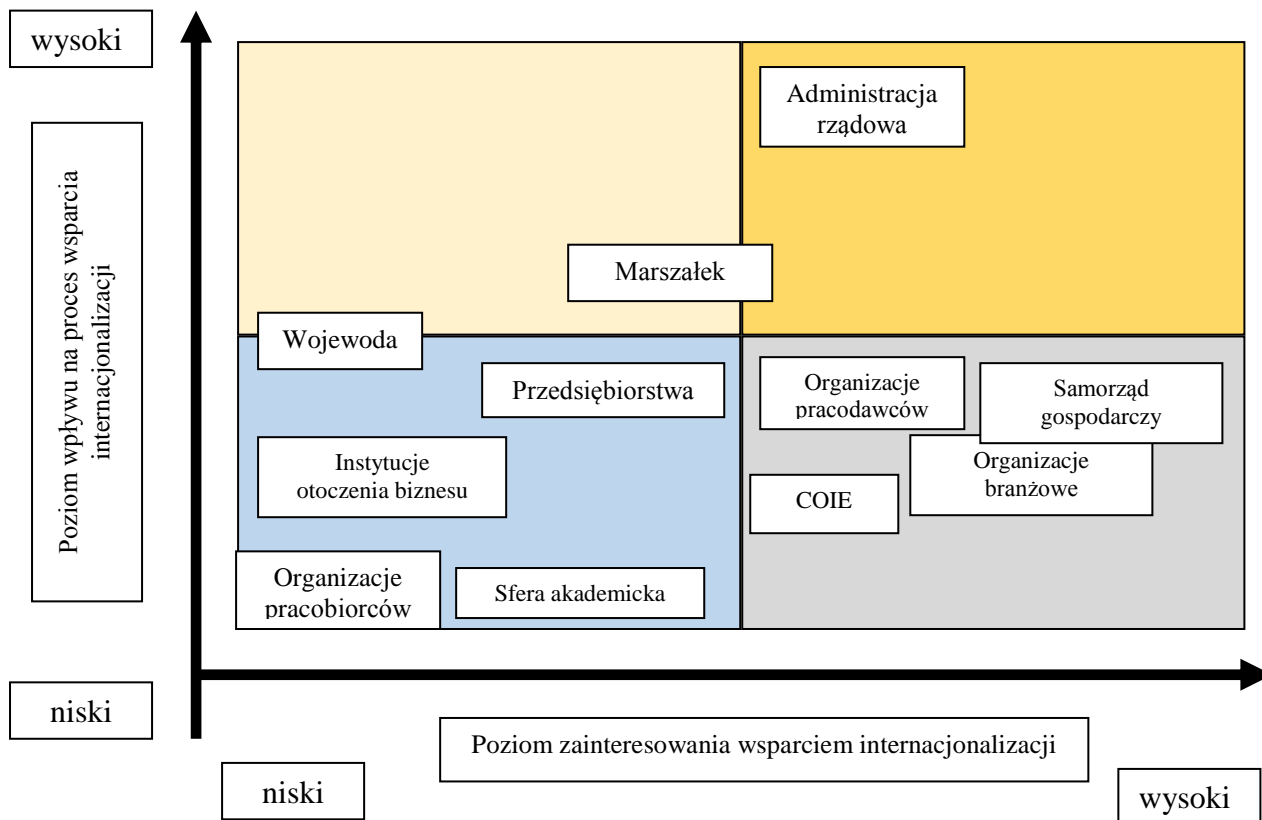
Opierając się na modelu pełnej koordynacji jako zasadzie współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, autorzy uznają za zasadne przedstawienie również mapy interesariuszy zaangażowanych w realizację działań na rzecz wsparcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Tabela 14. Główne typy interesariuszy w modelu pełnej koordynacji w zakresie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw

L.p.	Typ interesariusza	Wybrane przykłady
1.	Administracja rządowa	Ministerstwa i ich agendy
2.	Wojewoda	Urząd wojewódzki
3.	Marszałek	Urząd marszałkowski
4.	Organizacje pracodawców	Reprezentatywne organizacje pracodawców
5.	Strona społeczna (organizacje pracobiorców)	Reprezentatywne organizacje pracobiorców
6.	Przedsiębiorstwa	Głównie sektor MSP
7.	Samorząd Gospodarczy	KIG, DIG
8.	Organizacje branżowe	Sektorowe zrzeszenia przedsiębiorstw
9.	Regionalna instytucja koordynująca	COIE, Pakt na rzecz internacjonalizacji
10.	Instytucje otoczenia biznesu	Agencje rozwoju, Parki technologiczne
11.	Sfera akademicka	Uczelnie i ośrodki B+R

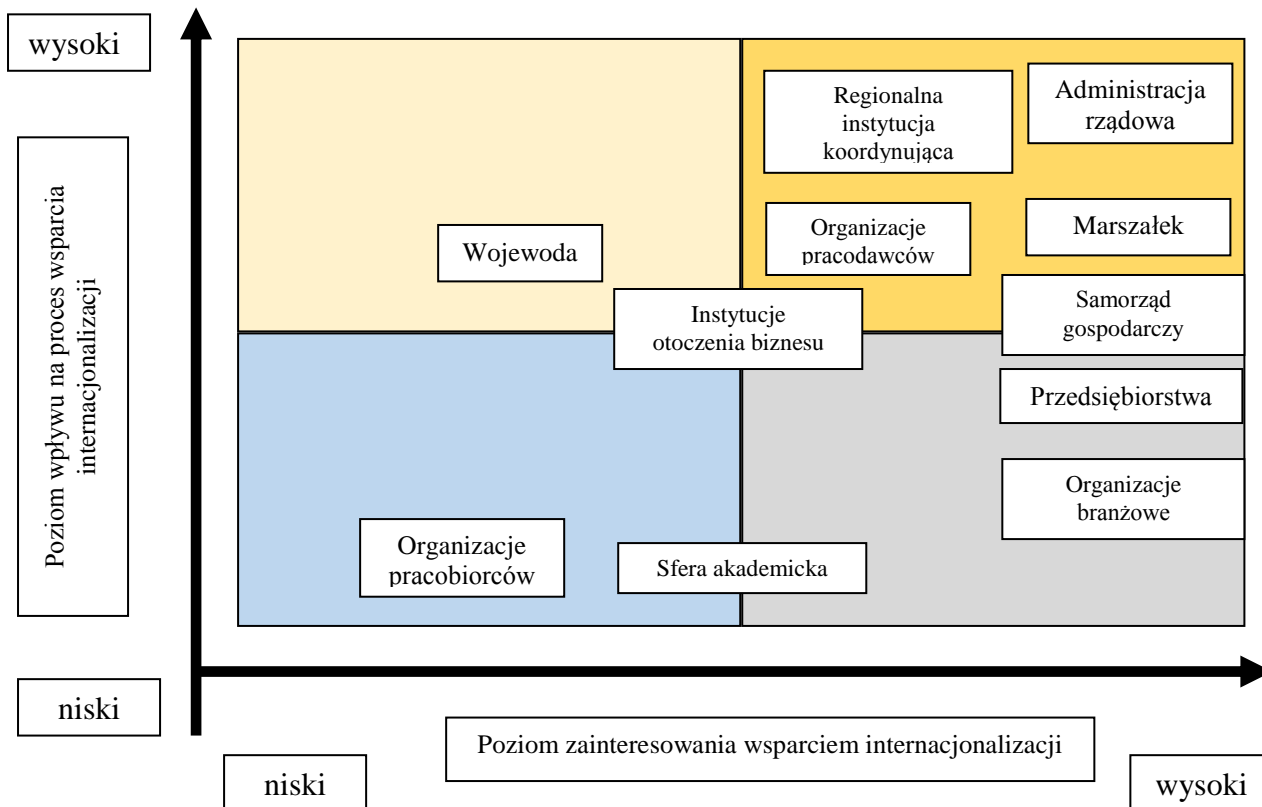
Źródło: opracowanie własne

Rysunek 6. Mapa interesariuszy w zakresie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw – stan obecny



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Mapa interesariuszy w modelu pełnej koordynacji w zakresie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw – stan pożądany



Źródło: opracowanie własne

W Tabeli 13 przedstawiono główne typy interesariuszy mających potencjalny i realny wpływ na proces wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw. Takie ujęcie wynika z zaproponowanego Modelu współpracy regionalnych organizacji pracodawców oraz innych członków WKDS w procesie wspierania internacjonalizacji przedsiębiorstw (Rys. 5) oraz opracowanej Matrycy współdziałania administracji publicznej z sektorem biznesu (Tabela 12). W rezultacie stało się możliwe zdiagnozowanie aktualnego zaangażowania i zainteresowania wymienionych interesariuszy partycypacją w procesie wsparcia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (Rys. 6).

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż obecnie zdecydowana większość podmiotów wykazuje albo realnie niewielkie zainteresowanie wskazaną problematyką (organizacje pracobiorców, instytucje otoczenia biznesu, wojewoda, sfera akademicka) lub też posiada niewielki wpływ na ten proces (organizacje pracodawców, samorząd gospodarczy, organizacje branżowe). Dominującą rolę w zakresie kreowania instrumentów wsparcia oraz ich dystrybucji do sektora

przedsiębiorstw odgrywa administracja rządowa. Ponadto stosunkowo wysoki potencjalny wpływ posiada samorząd województwa, ale dotychczasowe badania przeprowadzone w ramach niniejszej ekspertyzy uzasadniają tezę, że owo zaangażowanie jest raczej niewielkie (szczególnie w wymiarze praktycznym). Poważnym deficytem jest również niski poziom współpracy i koordynacji podejmowanych przez wskazanych interesariuszy działań w zakresie wsparcia internacjonalizacji. Także COIE zajmują realnie niską pozycję w procesie wsparcia internacjonalizacji przedsiębiorstw, chociaż potencjalnie instytucja ta mogłaby (i powinna) wykazywać znaczącą aktywność w swoim obszarze działalności. **Fakt ten skłonił autorów niniejszego opracowania do zaproponowania alternatywnych wobec COIE rozwiązań instytucjonalno-organizacyjnych lub też wprowadzenia poważnych modyfikacji w dotychczasowym modelu ich działalności.**

W konsekwencji zaprezentowanych rozważań i analiz wydaje się, iż budowa modelu (Rys. 5) wraz z wdrożeniem zasad modelu pełnej koordynacji (Tabela 12) skutkowałyby istotnymi zmianami w obrębie aktywności interesariuszy badanego procesu (Rys. 7). W postulowanym rozwiązaniu znacząco wzrasta rola regionalnej instytucji koordynującej oraz organizacji reprezentujących pracodawców. W następstwie zwiększeniu powinna także ulec rola WKDS w procesie wsparcia internacjonalizacji, ponieważ może być to potencjalnie efektywna platforma współpracy umożliwiająca wdrożenie proponowanego Paktu na rzecz internacjonalizacji (szczególnie w kontekście postulowanych zmian ustawowych odnośnie dialogu społecznego w Polsce).

4. Proponowany model eksponuje również konieczność szerszego wykorzystania zasobów intelektualnych sektora akademickiego. Zasoby te zarówno w wymiarze „twardym” (konkretne rozwiązania technologiczne wzmacniające konkurencyjność przedsiębiorstw), jak również w wymiarze bardziej „miękkim” (wiedza rynkowa, instytucjonalna, kulturowa, komunikacyjna) mogą w znaczący sposób wspierać procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Należy brać pod uwagę główny atrybut umiędzynarodowienia tj. złożoność tego procesu, wymuszającą konieczność wykorzystania wiedzy i doświadczeń z różnych obszarów prowadzonych w środowisku akademickim badań naukowych. W tym celu można byłoby wykorzystać tworzone przez uczelnie publiczne, a niejako indukowane przez Prawo o szkolnictwie wyższym, wszelkiego typu spółki celowe lub centra transferu technologii, które mają za zadanie wspieranie transferu wiedzy i technologii. Wydaje się także zasadne włączanie przedstawicieli takich

podmiotów do wspólnych ciał publiczno-prywatnych, w tym też do postulowanego Paktu na Rzecz Internacjonalizacji.

Dobrym przykładem owych działań może być Wielkopolska Platforma Innowacyjna (WPI), funkcjonująca w Poznaniu. Jest to przedsięwzięcie, w ramach którego poznańskie uczelnie wraz z Urzędem Miasta Poznania (Wydziałem Działalności Gospodarczej i Rolnictwa) powołały formalnie (na bazie umowy) ową Platformę. Inicjatywa ta bazuje na funkcjonowaniu sieci tzw. promotorów przedsiębiorczości przy każdej uczelni. Partnerzy spotykają się raz w miesiącu i próbują realizować wspólne projekty. Główny cel to promocja oferty B+R uczelni skierowana do podmiotów krajowych i zagranicznych. Organizuje się też spotkania z firmami zainteresowanymi współpracą z nauką. Według danych za 2014 roku w bazie ofert WPI widniało ponad 400 ofert ze wszystkich uczelni Poznania. WPI początkowo była finansowana z funduszy strukturalnych, teraz finansuje to przedsięwzięcie miasto Poznań. W ramach WPI zorganizowane były Dni Przedsiębiorczości podczas Międzynarodowych Targów Poznańskich. WPI zainicjowało także powołanie Wielkopolskiego Centrum Clusteringu przy Instytucie Badawczym Logistyki, które ma na celu wsparcie działań klastrów w obszarze województwa wielkopolskiego.

5. Sektor instytucji otoczenia biznesu oraz organizacje branżowe stanowią dopełnienie proponowanego modelu. W tym przypadku istotne są przede wszystkim zasoby kompetencji profesjonalnych bezpośrednio przydatnych często na poziomie operacyjnym w działalności przedsiębiorstw. Przykładem wykorzystania i pobudzenia IOB do działania są projektowane instrumenty zapisane w przytaczanych fragmentach PO-IR.

Obecnie PARP pracuje nad kryteriami ocen IOB, które w zależności od ich spełnienia będą otrzymywały wsparcie publiczne. Większość IOB, a przede wszystkim takie instytucje, jak parki technologiczne, parki naukowe, inkubatory technologiczne i przedsiębiorczości, także mogą być pewnego rodzaju przeszkodą dla internacjonalizacji firm, co w literaturze przedmiotu opisywane jest jako zjawisko *country capture*. Jest to zjawisko, w którym niejako celowo osłabiane są przez IOB tendencje firm do umiędzynarodowienia, aby nie utracić firm-lokatorów, które w dużej części decydują o rentowności danego przedsięwzięcia, np. parku czy inkubatora. Dopiero, gdy tego typu instytucja osiąga wysoki poziom rozwoju i zalicza się do instytucji wsparcia

III generacji, zaczyna bardziej zdecydowanie i otwarcie wspierać internacjonalizację swoich firm-lokatorów⁷⁸.

Jednym z instrumentów osłabiania zjawiska *country capture* są wszelkiego rodzaju międzynarodowe instrumenty koordynacji umiędzynarodawiania firm działających w IOB, nazywanych instrumentami *soft-landing* (miękkiego lądowania). Wydaje się zatem zasadne dokonanie przeglądu zakresu wsparcia internacjonalizacji firm oferowanych przez IOB oraz zachęcanie i promowanie narzędzi typu *soft landing*.

⁷⁸ Patrz szerzej: Allen J. (ed.), *Third generation Science Parks*, Manchester Science Parks Ltd. 2010, pp. 44

Źródła

Allen J. (ed.), 2010, *Third generation Science Parks*, Manchester Science Parks Ltd.

Ardichvili A., Cardozo R., Ray S., 2003, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, *Journal of Business Venturing*, vol. 18.

Argyris C., Schon D.A., 1995, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Prentice Hall.

Biała Księga bis. 13 rekomendacji dla Rządu na ostatni rok działalności, Konfederacja Lewiatan, Warszawa, listopad 2014.

Black B., 2001, *National Culture and Industrial Relations and Pay Structures*, *Labour*, vol. 15.

Błaszczak M., Sroka J. (red.), 2006, *Sieci czy struktury? Dialog społeczny na poziomie regionalnym*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Boć J., 2003, *Struktury*, (w:) J. Boć (red.), *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Wrocław.

Cieślik J., 2011, *Wspieranie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa.

Dahl R., 1995, *Demokracja i jej krytycy*, Znak, Kraków.

Deepening the Social Dimensions of Regional Integration, 2008, International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, Geneva.

Dunlop, J.T., 1958, *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press, Carbondale.

Komisja Europejska, 2014, *Wspieranie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)*, UE.

European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, 2008 *Supporting the internationalization of SMEs. Good practice selection*, Luxembourg.

European Commission, 2010, *Internationalisation of European SMEs*, Directorate-General for Enterprise and Industry, Brussels.

European Commission, 2008, Directorate-General for Enterprise and Industry, *Supporting the internationalization of SMEs. Good practice selection*, Luxembourg.

European Commission, 2007, *Promotion of SME competitiveness Entrepreneurship – Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*, Directorate-General for Enterprise and Industry, Brussels.

European Commission, 2007, Directorate-general for Enterprise and Industry, *Promotion of SME competitiveness Entrepreneurship – Final Report of the Expert Group on Supporting the internationalisation of SMEs*, Brussels.

The European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium, 2013, *Study on Support Services for SMEs in International Business Final Report*, Rotterdam.

Gilejko L. (red.), 2006, *Aktorzy restrukturyzacji – trudne role i wybory*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3), 2012, European Commission, Luxembourg.

Hofstede G., 1984, *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills.

Holmén M., Maghnusson M., McKelvey M., 2007, *What are Innovative Opportunities?*, Industry and Innovation, vol. 14.

Hołub-Iwan J. (red.), 2012, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*, PARP, Warszawa.

Inicjatywy na rzecz internacjonalizacji klastrów – rozwój międzynarodowych sieci współpracy, 2013, Warszawa, Ministerstwo Gospodarki.

Kanda W., Mejía-Dugand S., Hjelm O., 2013, *Governmental export promotion initiatives: awareness, participation, and perceived effectiveness among Swedish environmental technology firms*, Journal of Cleaner Production 1-7.

Katz H.C., 1993, *The decentralization of collective bargaining: a literature review and comparative analysis*, Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, no. 1.

Kwieciński L., Moszkowicz K., Sroka J., 2007, *Innowacyjność i internacjonalizacja dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Lasak J., *Inteligentne specjalizacje – kontekst europejski, krajowy i regionalny*, materiał niepublikowany, przedstawiany w dniu 01.04.2014 na posiedzeniu Dolnośląskiej Rady Gospodarczej we Wrocławiu.

Lederman D., Olarreaga M., Payton L., 2006, *Trade note 30*, International trade department, The World Bank Group, Washington.

Lederman D., Olarreaga M., Payton L., 2010, *Export promotion agencies: Do they work?*, Journal of Development Economics 91.

Léonard E., Erne R., Marginson P., Smismans S., Tilly P., 2007, *New structures, forms and processes of governance in European industrial relations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Marsh D., Stoker G., 2010, *Theory and Methods in Political Science*, Palgrave Macmillan.

Matczak P., Koziarek M. (red.), 2011, *Współpraca międzysektorowa przy tworzeniu polityk publicznych dotyczących spraw społecznych i ochrony środowiska*, Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.

Michels R., 1995, *Oligarchiczne tendencje organizacji*, (w:) J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, Scholar, Warszawa.

Milan, Italy, *OECD Territorial Reviews*, 2006, OECD Publishing, Paris.

Ministerstwo Finansów RP, *Wspieranie polskiego eksportu poprzez udzielanie przez Bank Gospodarstwa Krajowego kredytów dla zagranicznych nabywców polskich towarów i usług lub ich banków z ochroną Ubezpieczeniową Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A.*,

Ministerstwo Finansów RP, *Zmiana programu „Wspieranie polskiego eksportu poprzez udzielanie przez Bank Gospodarstwa Krajowego kredytów dla zagranicznych nabywców polskich towarów i usług lub ich banków z ochroną ubezpieczeniową Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A.” przyjętego przez Radę Ministrów w dniu 28 lipca 2009 r.*

Ministerstwo Gospodarki RP, 2009, *Instrumenty umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw*, Warszawa.

Ministerstwo Gospodarki RP, 2010, *Celowość, realna możliwość i kierunki specjalizacji eksportowej Polski. Synteza*, Warszawa, www.mg.gov.pl

Ministerstwo Gospodarki RP, *Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów*, www.mg.gov.pl

OECD 2006, *Removing barriers to SME access to international markets*, OECD-APEC Global Conference, Athens.

Olejniczak K., Domaradzka A., Krzewski A., Ledzion B., Widła Ł., 2010, *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się. Analiza potencjału w kontekście realizacji zasady „good governance”*. Posumowanie wyników dla czterech ministerstw, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Olson M., 1971, *The Logic of Collective Action: Public Goods and Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge, London.

Olson M., 1982, *The Rise and Decline of Nations. Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*, Yale University Press, New Heaven.

Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych. Część II: Opis systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych w Polsce, Warszawa 2014.

PARP, *Raport o stanie sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, Warszawa 2013.

Pierzchlewski W., 2011, *Polityka państwa w zakresie wspierania aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w handlu międzynarodowym Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Pietrasieński P., 2011, *Rola państw we wspieraniu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, Nr 2, 10-18.

Pismo Dyrektora Departamentu Instrumentów Wsparcia MG DIW-IX-541-161/I/14 EOD:7549/14 z dnia 18.12.2014 (materiał niepublikowany).

Podgórska J., *Krajowe Klastry Kluczowe – założenia*, materiał niepublikowany, przedstawiony na konferencji „Kierunki wsparcia klastrów na poziomie krajowym i regionalnym na lata 2014-2020”, Wrocław 03.07.2014.

Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Dolnośląskiego 2014-2010, dokument elektroniczny pozyskany ze strony Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego: <http://rpo.dolnyslask.pl/>.

Regionalna Strategia Innowacji dla województwa dolnośląskiego na lata 2011-2020, UMWD, Wrocław 2011.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na realizację niektórych przedsięwzięć w zakresie promocji i wspierania eksportu lub sprzedaży na rynku wewnętrznym unii europejskiej.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na uzyskanie certyfikatu wyrobu wymaganego na rynkach zagranicznych.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na realizację branżowych projektów promocyjnych w zakresie eksportu lub sprzedaży na rynku wewnętrznym unii europejskiej;.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2014 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na realizację przedsięwzięć wydawniczych promujących eksport lub sprzedaż na rynku wewnętrznym unii europejskiej.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 19 grudnia 2014 r. w sprawie maksymalnego procentowego udziału składników pochodzenia zagranicznego w przychodzie netto z realizacji kontraktu eksportowego oraz rodzaju dowodów, na podstawie których ustala się pochodzenie produktu lub usługi (Dz. U. z dnia 31 grudnia 2014 r.)

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 26 lipca 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego przeznaczenia, warunków i trybu udzielania pomocy finansowej na udział przedsiębiorców w programach promocji w ramach poddziałania 6.5.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 (Dz. U. Nr 160, poz. 955).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 15 lipca 2010 r. w sprawie szczegółowego przeznaczenia, warunków i trybu udzielania pomocy finansowej na udział przedsiębiorców w programach promocji w ramach poddziałania 6.5.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 (Dz. U. Nr 133, poz. 892).

Schumpeter J.A., 1995, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa.

Senge P., 2006, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.

Splawski M., Zybortowicz A., 2005, *Dialog społeczny jako ciało obce w tkance polskiego życia społecznego*, (w:) D. Zalewski (red.), *Dialog społeczny na poziomie regionalnym. Ocena szans rozwoju*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Sprawozdanie z funkcjonowania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie za 2008 rok, MPiPS, Warszawa 2010.

Sroka J., 2000, *Europejskie stosunki przemysłowe w perspektywie porównawczej*, Wyd. U. Wr., Wrocław.

Sroka J., Herbut R., Sula P., 2004, *Rozwój dialogu społecznego na poziomie regionalnym. Raport z badań*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Sroka J., 2004, *Polityka organizacji pracodawców i przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Sroka J., 2005, *Dialog regionalny w wymiarze formalnym i praktycznym*, (w:) D. Zalewski (red.), *Dialog społeczny na poziomie regionalnym. Ocena szans rozwoju*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Sroka J., 2006, *Dialog w okopach polityki*, Dialog. Pismo dialogu społecznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Warszawa.

Sroka J., 2007, *Rola publicznych instytucji decyzyjnych w dialogu społecznym*, (w:) R. Towalski (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Sroka J., 2009, *Analiza funkcjonowania instytucji dialogu społecznego na poziomie województw. Raport z badań wojewódzkich komisji dialogu społecznego*, Szkoła Główna Handlowa, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Staszewska J., 2009, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa.

Stowarzyszenie Eksporterów Polskich, *Strategia proeksportowego rozwoju gospodarki polskiej*, Warszawa 2012.

Svendsen G.L.H., Svendsen G.T., 2004, *The Creation and Destruction of Social Capital. Entrepreneurship, Co-operative Movements and Institutions*, Edward Elgar, Northampton.

Szumlicz T., 1994, *Modele polityki społecznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

The European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium, 2013, *Study on Support Services for SMEs in International Business Final Report*, Rotterdam.

Towalski R., 2007, *Dialog społeczny – próba definicji*, (w:) R. Towalski (red.), *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

UNCTAD, 2009, *Promoting investment and trade: practices and issues*, Investment Advisory Series A, No 4, New York & Geneva.

Ustawa z dnia 4 września 1997r. o działach administracji rządowej z późn. zm., Dz. U. z 2013 r. poz. 743, 984.

Wróblewski M., *Regionalne Centra Obsługi Eksporterów - nowy wymiar wsparcia polskiego eksportu?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 30/2014 (publikacja zostanie wydana w 2015r.)

Zasady dialogu społecznego. Dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002r., Rada Ministrów, Warszawa.

Zemska A., *Identyfikacja wiodących sektorów w dolnośląskiej gospodarce – wyniki badania*, materiał niepublikowany, przedstawiany w dniu 01.04.2014 na posiedzeniu Dolnośląskiej Rady Gospodarczej we Wrocławiu.

Zybertowicz A., 2002, *Dialog społeczny na poziomie lokalnym w Polsce*, Raport przygotowany dla UNDP, maszynopis powielony.

Strony internetowe

Bank Gospodarstwa Krajowego: www.bgk.com.pl

Główny Urząd Statystyczny: <http://stat.gov.pl/bdl/>

Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych: www.kuke.com.pl

KOTRA Trade & Investment Promotion Agency <http://www.kotra.or.kr>

Ministerstwo Finansów RP: www.mf.gov.pl

http://www.finanse.mf.gov.pl/documents/766655/927993/20090730_program_rzadowy_bgk_kredyty_eksportowe.pdf

http://www.finanse.mf.gov.pl/documents/766655/927993/20121212_zmiana_programu_BGK_r_pwe.pdf

Ministerstwo Gospodarki RP: www.mg.gov.pl

New Zealand Trade & Enterprise, <http://www.nzte.govt.nz>

PARP: <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html>

Portal Promocji Eksportu Ministerstwa Gospodarki: www.eksporter.gov.pl

Serwis regionalnych programów operacyjnych: <http://www.regionalne.gov.pl/wszystkie-serwisy-programow>, odczyt luty 2015

UK Trade and Investment, <http://www.ukti.gov.uk>

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego: www.umwd.dolnyslask.pl.

Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP: <https://polska.trade.gov.pl>

Załącznik 1. Wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych 2014-2020 (ujęcie poszerzone)

Tabela 15. Wsparcie internacjonalizacji w Regionalnych Programach Operacyjnych 2014-2020 – wykaz poszerzony

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
1.	dolnośląskie (zatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA I „Przedsiębiorstwa i innowacje”.	CT 3. „Podnoszenie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury”	PI 3.2. „Internacjonalizacja przedsiębiorstw” Główne kierunki wsparcia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wzmocnienie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw (w tym grup producentów rolno-spożywczych) oraz zwiększeniu ich aktywności na rynkach zagranicznych, ▪ dofinansowanie m.in. wizyt studyjnych i misji zagranicznych, udziału w międzynarodowych targach branżowych, targach i wystawach za granicą, a także w innych ważnych dla wybranej branży wydarzeniach o charakterze międzynarodowym, ▪ działania ukierunkowane na promocję przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych (w tym m.in. branż rolno-spożywczych), a także na wzmocnienie wizerunku dolnośląskiej gospodarki, obejmujące m.in. promocję gospodarczą i turystyczną regionu (w wymiarze krajowym i międzynarodowym).
2.	kujawsko-pomorskie (zatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA III „Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu”	CT 3. „Wzmocnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury”	PI 3b. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia” W ramach PI 3b będzie oferowane wsparcie doradcze przedsiębiorstw nastawionych na ekspansję zagraniczną i zdobywanie nowych rynków zbytu, a także pomoc w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych z partnerami zagranicznymi lub utworzeniu wspólnej oferty rynkowej, udostępnianie informacji o możliwościach kooperacji oraz warunkach inwestowania na określonych rynkach. Pomoc będzie przeznaczona również na wsparcie inwestycyjne międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw. Wspierane będą również inne działania przygotowujące przedsiębiorstwa do eksportu, w tym potrzeby inwestycyjne przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji (np. dostosowanie produkcji do wymagań rynków zagranicznych, tworzenie działów obsługi eksportu czy certyfikację i logistykę).

			<p>zakładające kojarzenie partnerów biznesowych (<i>matchmaking</i>).</p> <p>Wsparcie obejmie także dofinansowanie wizyt studyjnych i misji gospodarczych, udziału w międzynarodowych imprezach targowo-wystawienniczych, w tym w targach branżowych za granicą, pod warunkiem, że stanowią one element strategii biznesowej w zakresie internacjonalizacji. Komplementarnie realizowane będą działania ukierunkowane na przyciąganie nowych inwestycji na teren regionu tak krajowych jak i zagranicznych.</p>
--	--	--	---

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
3.	Lubelskie (niezatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA III „Konkurencyjność przedsiębiorstw”	CT 3. „Konkurencyjność przedsiębiorstw”	<p>PI 3b „Zwiększony poziom handlu zagranicznego sektora MŚP”</p> <p>Wsparcie w ramach PI 3b zostanie skierowane w szczególności na:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ działania związane z promocją oferty przedsiębiorstw z województwa lubelskiego na nowych rynkach zbytu, ▪ działania związane z promocją gospodarczą regionu oraz tworzeniem przyjaznych warunków do inwestowania. <p>W ramach priorytetu, zaplanowano wsparcie działań związanych z promocją przedsiębiorstw na rynkach krajowych i międzynarodowych. Interwencje będą polegały również na współfinansowaniu kosztów udziału przedsiębiorstw z sektora MŚP w targach, wystawach, misjach itp. wynikających ze strategii/planów rozwoju danego podmiotu.</p> <p>W PI przewidziane zostało również wsparcie działań marketingowych, mających na celu kreowanie dobrego wizerunku regionu pod kątem potencjalnych inwestorów i kontrahentów, w tym tworzenie sieci centrów obsługi inwestorów.</p> <p>Interwencja w ramach priorytetu stanowi odpowiedź na zidentyfikowane problemy przedsiębiorstw z sektora MŚP – niską konkurencyjność przedsiębiorstw i regionu. W ramach priorytetu przewiduje się również projekty ukierunkowane na zwiększanie zdolności MŚP do budowania oraz wzrostu przewagi konkurencyjnej na rynku.</p>

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
4.	<p>lubuskie (zatwierdzony przez KE)</p> <p>OŚ PRIORYTETOWA I „Gospodarka i innowacje”</p>	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)”	<p>PI 3.2. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”</p> <p>PI 3.4. „Wspieranie zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”</p> <p>Zakres wsparcia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ udział MŚP (w tym producentów rolno-spożywczych) w targach, misjach i wystawach, w tym zagranicznych, ▪ promocja przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych (w tym m.in. branż rolno-spożywczych), ▪ promocja gospodarcza i turystyczna regionu (w wymiarze krajowym i międzynarodowym), ▪ zaawansowane systemy wsparcia dla MŚP w zakresie rozwoju innowacji, w tym z wykorzystaniem TIK (źródła finansowania, ochrona własności intelektualnej, marketing, promocja za granicą kraju itp., wyjazdy studyjne dedykowane określonym branżom, związane m.in. z inteligentnymi specjalizacjami, wdrażanie nowych modeli biznesowych z przeznaczeniem dla MŚP).

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
5.	<p>łódzkie (zatwierdzony przez KE)</p> <p>OŚ PRIORYTETOWA II „Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka”</p>	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)”	<p>PI 3.b „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”</p> <p>Wsparcie w ramach PI 3b przeznaczone będzie na wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw, mające na celu w szczególności opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych w celu wsparcia ekspansji na nowe rynki zbytu (np. badania rynku krajów spoza UE, dostosowanie strategii produktu/usługi do danego rynku, demonstrowanie technologii, przygotowanie i rozwój strategii internacjonalizacji, otwieranie nowych kanałów biznesowych dla ułatwienia sprzedaży zagranicznej, uczestnictwo w targach, dywersyfikacja geograficzna i sektorowa, strategia wejścia na rynki globalne). Powyższe działania mają na celu wsparcie przedsiębiorstw, poszukujących nowych rynków zbytu (w szczególności za granicą) w zakresie dostosowania do docelowych rynków swojej oferty, bądź wypracowanie i wdrożenie nowego modelu biznesowego, umożliwiającego internacjonalizację działalności gospodarczej.</p> <p>Zakres wsparcia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych w celu wsparcia ekspansji na

			nowe rynki zbytu, ■ opracowanie i wdrożenie kompleksowej oferty promocji gospodarczej.
--	--	--	---

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
6.	małopolskie (niezatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA III „Przedsiębiorcza Małopolska”	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MSP”	<p>3b „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MSP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Przedsięwzięcia z zakresu szeroko rozumianej promocji oferty gospodarczej regionu (w wymiarze zarówno krajowym, jak i zagranicznym), promocji innowacyjności, a także przedsięwzięcia związane ze wsparciem małopolskich MSP w ekspansji na rynki zewnętrzne. <p>Przykładowe działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ organizacja zagranicznych misji gospodarczych dla małopolskich przedsiębiorców, ■ organizację wystaw, targów oraz innych wydarzeń poświęconych wymianie gospodarczej pozwalających znaleźć potencjalnych nabywców; ■ opracowywanie analiz rynków zagranicznych, promowanie grup towarowych, usług i nowoczesnych technologii reprezentujących wybrane branże (w szczególności zgodne z regionalnymi specjalizacjami); ■ wsparcie przedsiębiorców w dopasowaniu oferty produktowej /usługowej do określonych rynków, otwieranie nowych kanałów biznesowych ułatwiających sprzedaż za granicą. <p>W ramach priorytetu inwestycyjnego przewiduje się także bezpośrednie wsparcie dla małopolskich MSP na rzecz zwiększania ich aktywności międzynarodowej oraz zdobywania nowych rynków zbytu, w tym m.in. na opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych, w szczególności w celu umiędzynarodowienia, opracowanie strategii / planu działalności międzynarodowej, zakup specjalistycznych usług doradczych w zakresie umiędzynaradawiania działalności, w tym np. strategii finansowania przedsięwzięć eksportowych i działalności eksportowej, określenia potencjalnych partnerów handlowych, przygotowania ofert współpracy oraz negocjacji handlowych, wyszukiwania i doboru partnerów na wybranych rynkach zagranicznych, opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorstwa na wybranym rynku zagranicznym. Wspierane będą również projekty z zakresu m.in. udziału w charakterze wystawcy w imprezach targowo-wystawienniczych zorientowanych na rynki zagraniczne, uzyskania niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów lub usług na docelowy rynek zagraniczny (certyfikaty, pozwolenia, homologacje, itp.), dostosowania produkcji (produktu i jego właściwości) do wymagań docelowego rynku zagranicznego (np. rozmiary produktu, jego opakowanie).</p>

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
7.	Mazowieckie (niezatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA III „Rozwój potencjału innowacyjnego i przedsiębiorczości”	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)”	3b „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”. Typy projektów: <ul style="list-style-type: none"> ▪ internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez wzrost eksportu towarów i usług; ▪ promocja gospodarcza regionu w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Przykładowe działania: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wsparcie udziału m.in. w misjach gospodarczych, krajowych i międzynarodowych imprezach targowo-wystawienniczych, czy też w ramach wizyt studyjnych; ▪ wsparcie na poszczególnych etapach internacjonalizacji (od etapu koncepcyjnego, przez implementację pomysłu na internacjonalizację działalności i podjęcia międzynarodowej współpracy gospodarczej, po rozszerzanie i udoskonalanie tej działalności). Podstawą udziału w imprezach wystawienniczo – targowych, misjach gospodarczych, wizytach studyjnych jest posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii rozwoju eksportu. Wspierane będą działania nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale również i ich grup, takich jak powiązania kooperacyjne, zmierzających do rozszerzania działalności gospodarczej na nowe, zagraniczne rynki i poszukiwania partnerów biznesowych w innych krajach.

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
8.	opolskie (zatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA III „Konkurencyjna gospodarka”	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MSP”	PI 3.2 „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MSP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”. Przedsiębiorstwa uzyskują wsparcie na różnorodne usługi związane ze współpracą gospodarczą i promocją przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych oraz krajowych, tj. m.in. udział w targach, wystawach, działaniach promujących produkty i usługi w kraju i za granicą, a także organizację targów i konferencji, w tym wizyty w regionie eksportów z zagranicy. Główne typy przedsięwzięć: <ul style="list-style-type: none"> ▪ promocja gospodarcza produktów i usług, w tym udział w wydarzeniach krajowych i międzynarodowych, m.in. w targach; ▪ promocja gospodarcza i turystyczna regionu w wymiarze krajowym

			<p>i międzynarodowym;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ promocja przedsiębiorstw na rynkach krajowych i międzynarodowych, w tym branży rolno-spożywczej. <p>PI 3.4 „Wspieranie zdolności MSP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”.</p> <p>Główne typy przedsięwzięć:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ usługi doradcze i szkoleniowe zwiększające zdolność MSP i grup producentów rolnych do budowania i wzrostu przewagi konkurencyjnej na rynku; ▪ wspólne działania IOB w ramach Regionalnego Systemu Innowacji; ▪ wsparcie innowacyjnych usług dla biznesu w ramach specjalizacji regionalnych, w tym specjalizacji inteligentnych, również w ograniczonym zakresie inwestycje w niezbędną infrastrukturę.
--	--	--	---

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
9.	<p>podkarpackie (niezatwierdzony przez KE)</p> <p>OŚ PRIORYTETOWA I „Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka”</p>	CT 3 „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP”	<p>PI 3.2. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”</p> <p>PI 3.4. „Wspieranie zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”</p> <p>Zakres wsparcia w ramach PI 3.2.</p> <p>W priorytecie inwestycyjnym przewiduje się takie działania, które wypromują korzystny wizerunek regionu i związane z promocją gospodarczą i turystyczną regionu w wymiarze krajowym i międzynarodowym.</p> <p>Zakres wsparcia w ramach PI 3.4.</p> <p>Działania realizowane w celu wzmocnienia instytucji otoczenia biznesu i rozwoju inicjatyw klastrowych.</p>

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
10.	podlaskie (niezatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA I „Wzmacnianie potencjału i konkurencyjności regionu”	CT 3. „Wzmocnienie konkurencyjności MŚP”	PI 3c „Wspieranie tworzenia i poszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług”. Wspierane będą projekty wzmacniające zdolność eksportową przedsiębiorstw i prowadzące do wzrostu pozycji konkurencyjnej regionu. W konsekwencji zatem w pierwszej kolejności wsparcie będzie kierowane na wsparcie inwestycyjne (maszyny i urządzenia) mające wpływ na zdolność firm do internacjonalizacji. Po drugie, wsparcie usługowe związane z ekspansją na rynki zagraniczne.

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
11.	pomorskie (niezatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA II „PRZEDSIĘBIORSTWA”	CT 2. „Przedsiębiorstwa”	PI 3.2. „Opracowanie i wdrożenie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”. W ramach PI 3.2 wsparcie będzie adresowane zarówno do indywidualnych przedsiębiorstw, jak i grup branżowych czy międzybranżowych. Obejmie ono m.in. pomoc w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych z partnerami zagranicznymi lub tworzeniu wspólnej oferty rynkowej, a także udostępnianie informacji o możliwościach kooperacji i warunkach inwestowania na określonych rynkach. Finansowane będą również badania i analizy pod kątem priorytetowych branż eksportowych i rynków zbytu prowadzące do lepszego ukierunkowania działań wspierających rozwój potencjału eksportowego pomorskich firm. Ponadto możliwe będzie tworzenie i rozwój branżowych centrów informacyjnych oraz wsparcie współpracy z zagranicznymi przedstawicielstwami samorządowymi i gospodarczymi. Wsparcie obejmie także wizyty studyjne, misje gospodarcze oraz udział w międzynarodowych imprezach targowo-wystawienniczych. Komplementarnie realizowane będą działania ukierunkowane na promocję pomorskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, a także na wzmocnienie wizerunku regionu i pomorskiej gospodarki, obejmujące m.in. budowę i wdrożenie systemu promocji gospodarczej regionu. PI 3.4. „Wspierania zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”. W ramach PI 3.4. preferowane będą projekty:

			<p>1) wpisujące się w realizację Porozumień na rzecz inteligentnych specjalizacji regionu, 2) wynikające z upowszechniania podejścia strategicznego (m.in. doradztwo w zakresie wdrażania modeli biznesowych, audyty mające na celu usprawnienie funkcjonowania organizacji).</p> <p>Możliwe będzie też wsparcie budowy gotowości IOB do świadczenia nowych i precyzyjnie profilowanych usług doradczych, w tym poprzez zwiększenie zdolności do bardziej efektywnego zarządzania posiadaną infrastrukturą, jak też poprzez podniesienie kompetencji kadry, m.in. dzięki współpracy między IOB.</p>
--	--	--	---

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
12.	śląskie (zatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA III „Konkurencyjność MŚP”	CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)”	<p>PI 3a „Promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwianie gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz sprzyjanie tworzeniu nowych firm, w tym również poprzez inkubatory przedsiębiorczości”.</p> <p>PI 3c „Wspieranie tworzenia i poszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług”.</p>

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
13.	świętokrzyskie (niezatwierdzony przez KE) OŚ PRIORYTETOWA II „Konkurencyjna gospodarka”	CT 3. „Wzmocnienie konkurencyjności MŚP”	<p>PI 3.2. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”</p> <p>PI 3.4. „Wspieranie zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”</p> <p>W ramach PI 3.2 wsparte zostaną projekty, mające na celu poprawę pozycji konkurencyjnej świętokrzyskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.</p> <p>Dofinansowanie przeznaczone zostanie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na projekty w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wsparcia inwestycyjnego MŚP w zakresie internacjonalizacji poprzez dostosowanie produkcji do wymagań rynku zagranicznego, tworzenie działów obsługi eksportu, certyfikacji, logistyka, spedycja; ▪ promocji gospodarczej i turystycznej regionu (w wymiarze zarówno krajowym jak i międzynarodowym); ▪ wsparcia międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw (w tym

			<p>producentów rolno – spożywczych).</p> <p>W ramach PI 3.4 przewidziano wzmocnienie jakości usług dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu, w tym inkubatory przedsiębiorczości akademickiej, m.in. poprzez doradztwo i szkolenia dla tych instytucji.</p> <p>Przykładowe rodzaje projektów:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ usługi doradcze i szkoleniowe dla podmiotów zarządzających parkami przemysłowymi, inkubatorami przedsiębiorczości i innymi instytucjami o podobnym charakterze; ▪ projekty doradcze i szkoleniowe zwiększające zdolność mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, grup producentów rolnych oraz grupy producentów owoców i warzyw wstępnie uznanych do budowania oraz wzrostu przewagi konkurencyjnej na rynku; ▪ sieciowanie IOB w ramach Regionalnego Systemu Innowacji; ▪ usługi doradcze, szkoleniowe oraz wizyty studyjne dla IOB. <p>Projekty realizowane przez instytucje otoczenia biznesu powinny bezpośrednio wynikać z analizy zapotrzebowania usług świadczonych przez IOB dla przedsiębiorców z obszaru województwa świętokrzyskiego.</p>
--	--	--	--

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
14.	<p>warmińsko-mazurskie (niezatwierdzony przez KE)</p> <p>OŚ PRIORYTETOWA I „Inteligentna gospodarka Warmii i Mazur”</p>	CT 3. „Wzmocnienie konkurencyjności MŚP”	<p>PI 3.2. „Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”</p> <p>PI 3.4. „Wspieranie zdolności MŚP do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz do angażowania się w procesy innowacji”</p> <p>W ramach 3.2 wspierane będą następujące działania/typy przedsięwzięć:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wsparcie działalności przedsiębiorstw nastawionych na wzrost eksportu i zdobywania nowych rynków zbytu (w tym działania zwiększające świadomość przedsiębiorstw o potrzebie i korzyściach internacjonalizacji) – usługi związane z internacjonalizacją MŚP, w tym: ▪ dostarczanie informacji na temat dostępnych funduszy i instrumentów wsparcia dla przedsiębiorców w zakresie eksportu (kredyty i gwarancje rządowe, ubezpieczenia kredytów, programy nastawione na udział przedsiębiorców w targach i wystawach); ▪ badanie i weryfikacja wiarygodności konkretnych biznesowych partnerów zagranicznych przede wszystkim z rynków wschodnich; ▪ udział przedsiębiorstw w międzynarodowych (krajowych i zagranicznych) targach,

			<p>wystawach branżowych, misjach gospodarczych, spotkaniach brokerskich, kooperacyjnych);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pomoc prawna związana z internacjonalizacją firm; ▪ wsparcie inwestycyjne rozwoju przedsiębiorstw związanego z internacjonalizacją; ▪ promocja gospodarcza regionu (projekty sieciowe) wraz z profesjonalizacją obsługi inwestycyjnej. <p>W ramach PI 3.4. wsparcie będą mogły uzyskać projekty zawierające poniższe zakresy działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ usługi doradcze i szkoleniowe zwiększające zdolność MŚP do budowania oraz wzrostu przewagi konkurencyjnej na rynku (szeroki, otwarty katalog możliwych usług dla biznesu, możliwość realizacji usługi na terenie całego kraju) – świadczone w oparciu o podejście popytowe; ▪ przygotowanie i świadczenie pakietowych usług służących podniesieniu innowacyjności firm (w ramach tego typu przedsięwzięć również promocja rozwoju technologicznego i innowacyjności), w tym inwestycje w infrastrukturę, wyłącznie w celu świadczenia nowych usług.
--	--	--	--

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
15.	wielkopolskie (zatwierdzony) Oś priorytetowa I: Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka	CT 3. „Podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury”	<p>PI 3b. „Opracowanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodowienia”.</p> <p>Typy przedsięwzięć:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw i ich grup, przez m.in. wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw, wdrażanie nowych modeli biznesowych, czy promocja przedsiębiorstw regionu na rynkach międzynarodowych; ▪ promocja gospodarcza regionu.

L.p.	Województwo	Cel tematyczny (CT)	Priorytet inwestycyjny (PI)
16.	<p>zachodniopomorskie (niezatwierdzony przez KE)</p> <p>OŚ PRIORYTETOWA I</p> <p>„Gospodarka, innowacje, technologie”</p>	<p>CT 3. „Wzmacnianie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)”</p>	<p>PI 3c „Wspieranie tworzenia i poszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług”.</p> <p>Zakres wsparcia:</p> <p>1. Inwestycje w przedsiębiorstwach.</p> <p>Wsparcie zostanie ukierunkowane na inwestycje w rzeczowe aktywa trwałe lub wartości niematerialne i prawne skutkujące wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań prowadzących m.in. do:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wykreowania nowego lub zasadniczo ulepszanego produktu/ usługi; ▪ zwiększenia efektywności produkcji przedsiębiorstwa lub do zasadniczej zmiany procesu produkcyjnego. <p>2. Upowszechnianie rozwiązań TIK w przedsiębiorstwach.</p> <p>Przedsiębiorstwa powinny w większym stopniu rozwijać współpracę z kontrahentami i kooperantami przy zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych (B2B), co ma na celu wzmocnienie więzi pomiędzy przedsiębiorstwami współpracującymi oraz wzrost ich konkurencyjności poprzez stosowanie nowoczesnych kanałów współpracy, automatyzację procesów biznesowych i wymiany danych. Wspierane będą także procesy informatyzacji wewnętrznej przedsiębiorstw, jak również stosowanie TIK w relacjach pomiędzy przedsiębiorcą a klientem końcowym (B2C).</p> <p>Efektem tak udzielonego wsparcia będzie wzrost innowacyjności i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. W związku z powyższym, działania realizowane w ramach PI 3c muszą w znaczącej mierze uwzględniać rozwój internacjonalizacji przedsiębiorstw.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.regionalne.gov.pl/wszystkie-serwisy-programow>, luty 2015.