



# EKSPORTOWE

## WYZWANIA I SZANSE MAŁOPOLSKICH MŚP

RAPORT O PRZEDSIĘBIORSTWACH Z 7 REGIONALNYCH  
INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO

## Spis treści

I	Diagnoza aktualnego stanu w zakresie ekspansji eksportowej małopolskich MŚP z perspektywy 7 Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji	2
II	Czynniki stwarzające szanse uzyskania przewagi konkurencyjnej małopolskich MŚP na rynkach europejskich i perspektywy eksportu w każdej z 7 Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji	10
III	Rekomendacje dla władz i innych instytucji regionalnych w zakresie instrumentów i polityk wsparcia rozwoju eksportu małopolskich MŚP	16
IV	Rekomendacje dla przedsiębiorców z sektora MŚP: jak skuteczniej eksportować i zwiększać konkurencyjność na rynkach europejskich	20
V	Katalog instrumentów i programów wsparcia rozwoju eksportu małopolskich MŚP	27
	1. Oferta władz i instytucji regionalnych	27
	2. Oferta rządu i innych instytucji krajowych, w tym finansowanie eksportu oraz ubezpieczenia od ryzyka	31
	3. Pozostałe instrumenty	36
VI	Podsumowanie	38
VII	Bibliografia	40

### REGIONALNE INTELIGENTNE SPECJALIZACJE (RIS) WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO NA LATA 2014-2020

(w nawiasach skróty RIS używane w raporcie)

1. Nauki o życiu (NoŻ)
2. Energia zrównoważona (EZ)
3. Technologie informacyjne i komunikacyjne (TIiK)
4. Chemia (CH)
5. Produkcja metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych (PM)
6. Elektrotechnika i przemysł maszynowy (EiPM)
7. Przemysły kreatywne i czasu wolnego (PKiCW)

RAPORT

## Wstęp

### Czy warto eksportować?

1

Tak, eksport wiąże się z ryzykiem. Aby eksportować, trzeba zbadać rynek, przeanalizować opłacalność, pojechać na miejsce, zdobyć kontrahentów itd. To wszystko kosztuje, a nie ma pewności, że się zwróci. W handlu zagranicznym występują też wahania kursów walut, co bywa zmorem niejednego eksportera.

Jednak ryzyko związane z eksportem nie odbiega znacząco od skali ryzyka związanego z rozszerzeniem działalności w kraju. Poza tym dla firm, które chcą się rozwijać, moment wyjścia poza granice zawsze nadejdzie. Kiedy? Gdy skończą się możliwości rozwoju w skali lokalnej, a później krajowej.

Działalność eksportowa nie tylko zwiększa grono potencjalnych klientów, poszerza kontakty handlowe oraz wzbogaca o nowe doświadczenia, lecz także prowadzi do znacznego wzrostu wartości firmy.

Co dziesiąta małopolska organizacja z sektora MŚP dziś eksportuje. Nikt ich do tego nie zmusza. Wysyłają za granicę towary i usługi, bo na tym zarabiają. I wzmocniają swoją siłę konkurencyjną, swoje szanse na rozwój. Firma-eksporter jest silniejsza, bardziej elastyczna, lepiej zorganizowana i bardziej odporna na wstrząsy niż jej nieeksportujący konkurent z branży, oczywiście podobnej wielkości.

W dodatku eksportowanie nigdy nie było tak łatwe jak dzisiaj. Rząd, władze regionu, Unia Europejska, instytucje komercyjne – wszystkie te podmioty stworzyły bogaty zestaw narzędzi pomocowych dla przyszłych i obecnych eksporterów. Dzięki nim łatwiej można dziś zdobyć informacje o nowych rynkach, otrzymać wsparcie doradców, dotację finansową do stoiska na targach międzynarodowych, a nawet znaleźć konkretną zagraniczną firmę, która może być zainteresowana naszą ofertą.

Tych form pomocy jest tak dużo, że aż zbyt wiele. Przyznajemy rację tym wszystkim przedsiębiorcom, którzy narzekają na chaos informacyjny w tej sprawie. I dlatego przekazujemy w Państwa ręce ten raport. Ma on pomóc w uporządkowaniu wiedzy, jak radzić sobie z barierami w eksporcie oraz na temat specyfiki rynków, do których najczęściej trafia eksport z Małopolski.

Zespół ekspercki Ośrodka THINKTANK

## Diagnoza aktualnego stanu w zakresie ekspansji eksportowej małopolskich MŚP z perspektywy 7 Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji

### ► Jak zidentyfikowaliśmy bariery eksportowe małopolskich MŚP?

Według raportu Banku Pekao w 2018 r.<sup>1</sup> w Małopolsce swoje produkty i usługi eksportowało 10% mikro- i małych firm, podczas gdy średnia krajowa wynosi 13%. Z kolei raport PKO BP<sup>2</sup> wykazuje, że udział eksportu w przychodach ze sprzedaży firm eksportujących i zatrudniających powyżej 9 osób wynosił w 2017 r. w całym kraju średnio 33,9%, podczas gdy w Małopolsce tylko 20,2%. Oba opracowania dowodzą zatem, że małopolskie MŚP mają sporo do nadrobienia. Jest to jednocześnie ciekawa przestrzeń dla aktywności zarówno samych przedsiębiorców, jak i władz oraz instytucji regionalnych zajmujących się wspieraniem eksportu.

### DOKĄD EKSPORTUJĄ MIKRO- I MAŁE FIRMY Z MAŁOPOLSKI?

- Niemcy – 40%
- Francja – 16%
- Wielka Brytania – 24%
- USA – 13%
- Austria\* – 19%

\*To na tle całej Polski unikatowy kierunek eksportu  
Źródło: Raport o sytuacji mikro-, małych i średnich firm w roku 2018, Temat specjalny: Ekspansja zagraniczna polskich firm, Bank Pekao, Warszawa styczeń 2019

Aby ustalić, co utrudnia, a co sprzyja eksportowi MŚP z Małopolski w kontekście Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji (RIS), przeprowadziliśmy jakościowe badanie wśród 60 przedsiębiorców. Zostało ono zrealizowane techniką pogłębionych wywiadów telefonicznych. Każdy z nich trwał około 60 minut. Wywiady nie bazowały na kwestionariuszu, lecz polegały na omawianiu tematów niezbędnych do poruszenia, dzięki czemu badacze mogli w swobodny sposób podążać za tym, co przedsiębiorcom wydaje się najważniejsze i co budzi w nich największe emocje.

Ze względu na tematykę raportu wśród badanych firm mieliśmy nadreprezentację eksporterów – stanowili oni 40% badanych podmiotów. Firm mikro było 40%, pozostałe to przedsiębiorstwa małe i średnie<sup>3</sup>.

Analiza obejmowała kontekst funkcjonowania firmy, aktualne działania, plany na rozwój oraz motywacje i bariery rozwoju na rynku krajowym i rynkach zagranicznych. Metoda etnograficzna, która została zastosowana w badaniu, skupiła się na poszukiwaniu dowodów na postulowane przez przedsiębiorców bariery. Dzięki temu zyskaliśmy większą pewność, że nie zostały one wymyślone na potrzeby wypełnienia wywiadu.

### ROZKŁAD BADANYCH FIRM NA POSZCZEGÓLNE SPECJALIZACJE:

RIS	LICZBA WYWIADÓW
Technologie informacyjne i komunikacyjne	10
Elektrotechnika i przemysł maszynowy	13
Przemysł kreatywny i czasu wolnego	13
Nauki o życiu	7
Produkcja metali	3
Energia zrównoważona	6
Chemia	8
<b>Razem</b>	<b>60</b>

Odbyliśmy też 10 spotkań konsultacyjnych z udziałem grup przedsiębiorców reprezentujących branże z 7 RIS. Ponadto przeanalizowaliśmy doświadczenia i uwagi zebrane przez instytucje otoczenia biznesu wspierające małopolskich przedsiębiorców w umiędzynarodowieniu ich działalności (Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA, Krakowskiego Parku Technologicznego, Izby Przemysłowo-Handlowej, Urzędu Miasta Krakowa, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego i innych). Co mówią przedsiębiorcy?

### ► Brak wiedzy, jak eksportować

#### GŁOSY PRZEDSIĘBIORCÓW<sup>4</sup>

*Dlaczego nie udaje się wejść na rynek obcy? Mówiąc otwarcie, nie wiem. Próbowaliśmy przez ambasady, przez izbę gospodarczą. Nie dostaliśmy żadnej rzetelnej informacji, wskazówki, gdzie byśmy mogli uderzyć, co załatwić w pierwszej kolejności. Staramy się raczej czegoś dowiedzieć przez sieć dystrybutorów.*

(EiPM, firma średnia)

*Bardzo byśmy chcieli się rozwijać przez eksport, ale widzę barierę wejścia już na samym początku. Do sprzedaży za granicą potrzebna jest wiedza podatkowa, o regulacjach danego rynku, charakterystyka rynku branżowego, znajomość rynków powiązanych. Bez przedstawiciela, lokalnego dystrybutora trudno jest pozyskać taką wiedzę przed wejściem na rynek.*

(PKICW, firma mała)

*Niespecjalne to wsparcie urzędów. Sami musimy szukać odbiorców, sami musimy o wszystko zabiegać.*

(NoŻ, firma mikro)

Takich wypowiedzi jak powyższe moglibyśmy zacytować znacznie więcej. Brak wiedzy o eksporcie to najpoważniejsza i najczęściej wskazywana przez małopolskie MŚP w badaniu i innych rozmowach bariera rozwojowa. Dotyka to wszystkie grupy firm: mikro, małe i średnie, chociaż jest niemal powszechna w tych pierwszych, a nieco rzadsza w kolejnych. Gdyby nasze badanie było ilościowe, a nie jakościowe, moglibyśmy jednoznacznie stwierdzić, że do niewiedzy w tej kwestii przyznaje się większość MŚP. Nie mamy jednak podstaw metodologicznych do takich wniosków, a zatem stwierdzamy, że w badanej przez nas grupie podmiotów deficyt wiedzy jest dominującą barierą

dla rozwoju eksportu. Często towarzyszy temu przeświadczenie, że to bariera „nie do przeskokowania”. Zwykle oznacza to brak pewności siebie oraz swojej oferty oraz brak dostatecznego wysiłku, by tej wiedzy, realnie dostępnej, samodzielnie poszukać.

► **Brak wiedzy o programach wsparcia**

**GŁOSY PRZEDSIĘBIORCÓW**

*Wiem, że są programy wsparcia dla jakichś technologii, dla branży odnawialnych źródeł energii też. Ale moja firma nie jest początkująca, więc nam się nie należy, tak? Nie słyszałam, żeby ktoś w branży dostał jakieś wsparcie, jakąś pomoc. Ja też się nigdy nie prosiłam i nie starałam.*  
(PM, firma mikro)

*Mówię to trochę z żalem, ale tego wsparcia nie ma. Ani miasto, ani państwo nic nie dają, a wręcz przeciwnie – dokręcana jest nawet śruba podatkowa. To są bardziej obciążenia niż wsparcie.*  
(PKiCW, do 50 pracowników)

*Jednostki państwowe mało uczestniczą w życiu biznesowym – za słabo promują Polskę za granicą. Tymczasem przydałyby się np. newsy na stronie takiej organizacji, że partner zagraniczny poszukuje do współpracy polskiej firmy albo że polska firma ma do zaoferowania to i to, mogłaby powstać lista rekomendowanych firm.*  
(TliK, firma mikro)

Według naszych rozmówców z firm, które dotąd nie prowadziły eksportu, przede wszystkim brakuje im wiedzy, jakie instytucje pomagają w ekspansji zagranicznej. Nawet przedsiębiorcy będący już w swoim odczuciu gotowi do eksportu nie czują, że mają łatwy dostęp do informacji oraz instytucji, któ-

re mogłyby im pomóc. Jednocześnie nie wykazali się dotąd inicjatywą i determinacją w poszukiwaniu stosownych kontaktów. Owszem, podczas różnych spotkań biznesowych słyszeli, że są programy i instytucje wspierające eksport, ale słabo identyfikują ich nazwy oraz zakresy działania.

► **Dodatkowe atesty, certyfikaty i inne lokalne ograniczenia**

**GŁOSY PRZEDSIĘBIORCÓW**

*Kiedyś nie było tych wszystkich wymagań, atestów, przepisów regulujących obrót, było dużo łatwiej. Teraz to wszystko jest dużo bardziej skomplikowane. Duży nacisk kładzie się na ochronę środowiska. Bo to bardzo fajnie się mówi o takich sprawach, ale w rzeczywistości trzeba mieć potężne środki, żeby opłacić te wszystkie atesty i certyfikaty.*  
(CH, firma mikro)

*Kiedy chcieliśmy wejść na rynek amerykański, okazało się, że tam są certyfikaty inne niż uznawane w Polsce. I dodatkowo są bardzo kosztowne. A przecież za krajowe już musieliśmy zapłacić i to bardzo dużo. Wiemy, że nasza technologia spełniałaby amerykańskie normy, ale się zastanawiamy, czy poniesienie tych wstępnych kosztów się opłaca.*  
(EiPM, firma średnia)

*W Chinach np. proces rejestracji naszego produktu trwa już prawie 2 lata, może skończy się w tym roku.*  
(NoŻ, firma mała)

*W Niemczech w różnych krajach związkowych mają różne zasady i przepisy, których nie można łamać. Jeszcze trudniejszy jest rynek ukraiński, tam jest dużo wytycznych i ograniczeń. Niektóre kraje nie będą brać drabin bez lokalnych certyfikatów, a w innych wystarczy spełniać normy europejskie. Jeden człowiek w firmie nie jest w stanie tego wszystkiego obsłużyć.*  
(PM, firma średnia)

Wysokie koszty i wysiłek organizacyjny związany z wejściem na zagraniczny rynek to kolejna bariera identyfikowana przez naszych rozmówców z grupy firm już eksportujących albo znajdujących się w fazie przygotowań do eksportu. Przedsiębiorstwom sprawia trudność kalkulacja, czy poniesienie tych nakładów się opłaca, bo nawet jeśli je stać na konieczne opłaty, zbyt trudne jest oszacowanie, jaka będzie chłonność lokalnego rynku.

Firmy, które ten etap mają już za sobą, skarżą się na zbyt częste zmiany lokalnych przepisów, co wymusza opłacanie kolejnych badań, atestów lub specjalistycznych tłumaczeń rozmaitych dokumentów, jak patenty czy instrukcje obsługi. Zdaniem części rozmówców ma to związek z pojawianiem się w ostatnich kilku latach w niektórych krajach unijnych różnego typu barier protekcyjnych, sprzyjających lokalnym przedsiębiorcom. Nagle okazuje się, że dotychczasowe certyfikaty polskich eksporterów zgodne z przepisami UE już nie wystarczają i trzeba okazać kolejne, lokalne, na ogół bardzo kosztowne. Najczęściej wymieniane kraje, w których pojawiły się takie dodatkowe wymogi, to Francja i Niemcy.

Ciekawy jest casus firmy wchodzącej w skład RIS Elektrotechnika i przemysł maszynowy. Jej przedstawiciel zwraca uwagę na nieelastyczny wobec wyrobów innowacyjnych system certyfi-

kacyjny w UE. Firma ma w ofercie takie produkty, które wykraczają znacząco poza ustalone wiele lat temu unijne normy branżowe. Zabiega o ich zmianę, ale inni, mniej nowocześni producenci europejscy przez lata blokują te starania. Dopiero ostatnio pojawiła się szansa na współpracę w tej sprawie z Niemcami, bo jeden z czołowych niemieckich producentów chce wprowadzić do sprzedaży urządzenia równie wyrafinowane technicznie jak te oferowane przez firmę naszego interlokutora.

► **Nie ma marki „Polska” za granicą**

**GŁOSY PRZEDSIĘBIORCÓW**

*Przede wszystkim potrzebna jest nam silna, sukcesywna promocja Polski i polskich produktów za granicą. Na wszystkich dużych targach międzynarodowych powinniśmy mieć, tak jak Niemcy, stoiska narodowe, a nie jak obecnie „być schowani po kątach”. Polski rząd powinien się postarać o duży grant i organizować w systemowy sposób naszą obecność na targach, a polskie firmy dobrać w konkursach.*  
(EiPM, firma średnia)

*Wydaje mi się, że Niemcy niezbyt lubią Polaków, dlatego wprowadzają nowe przepisy dotyczące transportu, które uderzą głównie w polskie firmy transportowe.*  
(CH, firma średnia)

*W polskich produktach nie ma prestiżu, nie ma wyrobionych marek. Bez tego trudno zwiększać eksport.*  
(NoŻ, firma mała)

*Przydałaby się pomoc w uświadamianiu kontrahentom zagranicznym, że Polacy to nie złodzieje i pijacy, ale oferują dobrą jakość i stabilność we współpracy.*  
(EiPM, firma średnia)

Nie ma marki „Polska” za granicą, są tylko niezbyt korzystne dla branży stereotypy – stwierdzają przedsiębiorcy z Małopolski, którzy mają już doświadczenia z eksportem i potrzebę, by się w tym zakresie rozwijać. Bywają na targach międzynarodowych, rozmawiają z zagranicznymi kontrahentami i obserwują, jak w praktyce wygląda polityka proeksportowa takich krajów jak Niemcy, Francja czy Hiszpania. I chcieliby podobnej pomocy od polskiego rządu i małopolskich instytucji.

To samo dotyczy marki „Małopolska”. Przedsiębiorcy nie czują, żeby wizerunek małopolskich firm jako zbioru był wyrazisty. Nie ma tutaj dużego znaczenia, czy przedsiębiorcy mają rację, czy się mylą. Samo przekonanie, że istnieje taki stereotyp, jest poważną barierą wymagającą przeciwdziałania ze strony władz regionu.

► **Brak koordynacji wysiłków eksporterów ze strony urzędów**

**GŁOSY PRZEDSIĘBIORCÓW**

*Potrzebowałbym takiego bieżącego śledzenia, co się dzieje w prawie danego kraju, żeby nie narazić się na jakieś kary. No bo wiadomo, że nikt nie ma w firmie osoby, która zajmuje się tylko tym, aby być na bieżąco. Trzeba to jakoś monitorować i tego brakuje. Jak to rozwiązać? Powinien być w Polsce urząd, który zna się na przepisach w różnych krajach i nam doradza.*  
(CH, firma mała)

*Brakuje mi skutecznych metod sprawdzenia klienta od podszewki. Czy on jest wypłacalny, czy on mi pierwszą, drugą, trzecią partię towaru zapłaci, a potem weźmie czwartą i szukaj wiatru w polu?*

(NoŻ, firma mała)

*Potrzebna jest nowa polityka wsparcia ubezpieczeń eksportowych. Te, które oferuje KUKE, zwłaszcza przy eksporcie na rynki pozaunijne, są zdecydowanie za drogie. Państwo powinno być organizatorem swoistego parasola ubezpieczającego eksport wszystkich firm. Koszt takiego ubezpieczenia powinien być częściowo dotowany, a częściowo kredytowany na warunkach preferencyjnych.*

(EiPM, firma średnia)

Niepewność co do regulacji w krajach, do których eksportują małopolskie MŚP, spędza im sen z powiek. Nawet wstępnie rozpoznany rynek zagraniczny może zaskoczyć zmianami, a firmom brakuje fachowych pracowników, którzy stale monitorują przepisy, ale także wahania kursowe czy nastroje konsumentów.

Przedsiębiorcy skarżą się ponadto na brak wiedzy, gdzie tego typu wątpliwości można rozwiązać, czy są jakieś instytucje, które się w tym specjalizują. Nie wiedzą też, jak weryfikować wiarygodność kontrahentów zagranicznych. W konsekwencji rezygnują z kontraktów w obawie przed ryzykiem. Niektórzy deklarują, że są gotowi płacić za wiarygodną pomoc w rozpoznawaniu tych kwestii. Jak już podkreślaliśmy, ten stan świadomości, choć bardzo subiektywny, jest poważną barierą w rozwoju eksportu.

► **Brak zainteresowania dużych graczy ofertami małych**

**GŁOS PRZEDSIĘBIORCY**

*Uznaliśmy, że nasze produkty mogłyby być dobrze przyjęte we Francji i w Niemczech. Rozmawialiśmy z polską centralą francuskiej sieci handlowej, która ma komórkę przeznaczoną do organizowania sprzedaży we Francji produktów z Polski. Złożyłem ofertę z konkurencyjnymi cenami (sprawdziliśmy ceny tych produktów we Francji), jednak oferta pozostała bez echa. Nie próbowaliśmy docierać bezpośrednio do odbiorców we Francji, bo nie mamy w firmie nikogo znającego ten język, ale też nie wiemy, jak dotrzeć do tamtejszych odbiorców. W Niemczech próbowaliśmy zorganizować sprzedaż za pośrednictwem niemieckiej sieci handlowej obecnej w Polsce. Oni jednak mieli nakaz kupowania takich rzeczy od innej firmy.*  
(CH, firma mała)

Przedsiębiorcy często spotykają się z sytuacją, że duże sieci na Zachodzie nie mogą w ogóle rozpatrywać ofert od małych firm, w szczególności zagranicznych, bo te nie znajdują się na ich listach dostawców. Taka bariera sprawia, że mniejszym przedsiębiorstwom z Małopolski eksport na tamtejsze rynki wydaje się niemożliwy.

Mniej doświadczeni rozmówcy przez obecność na rynku zagranicznym rozumieją wyłącznie sprzedawanie produktów pod swoją marką, a to wydaje im się bardzo trudne. Nie wiedzą, że taki eksport może mieć inne formy, jak np. sprzedaż pod marką innego, silniejszego partnera, oraz że firmy mniejsze bardzo często

w ten sposób zaczynają działalność eksportową. Bardzo rzadko spotkaliśmy się wśród naszych rozmówców ze sprzedażą produktów zagranicznym odbiorcom przez ich własny sklep internetowy, co jest rosnącym trendem wśród europejskich MŚP.

► **Barierę międzykulturowe, językowe**

**GŁOSY PRZEDSIĘBIORCÓW**

*Miałam szansę na dobry kontrakt w Niemczech. Ale potrzebny był inżynier gotowy do wyjazdu z kraju na rok i do tego znający bardzo dobrze niemiecki, także specjalistyczny. Kontrahent domagał się takiej osoby, angielski nie wystarczał.*

(EiPM, firma mikro)

*Ważne jest słownictwo techniczne, którego nikt u mnie nie zna w tym języku. Bez tego nie będzie kontraktu.*

(PKiCW, firma mikro)

Barierę językową w eksporcie zgłaszają najczęściej firmy mikro. Uważają, że ich poziom znajomości angielskiego wystarcza do nawiązywania wstępnych relacji, ale już nie do bliższego poznania klientów i ich potrzeb. Barierę tę łatwo można pokonać, organizując małe firmy w konsorcja eksportowe, co rekomendujemy w tym raporcie w rozdziałach z rekomendacjami zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla instytucji wsparcia.

### ► Generalne wnioski

Analiza przeprowadzonych spotkań i wywiadów wskazuje, że Regionalne Inteligentne Specjalizacje to strategia, który wymaga konsekwentnej realizacji w długim okresie. Badani przedsiębiorcy z sektora MŚP na ogół wiedzą o niej zbyt mało, aby efektywnie korzystać z instrumentów i polityk wsparcia przewidzianych dla każdej RIS, ale po zapoznaniu się z jej szczegółami przyznają, że ma ona sens. Deklarują, że jeśli będą na tym takim etapie rozwoju, by produkować bardziej innowacyjne produkty lub oferować bardziej wyspecjalizowane usługi, chcieliby, aby system wsparcia w ramach RIS był dla nich nadal dostępny.

Podobnie ekspansję zagraniczną podmiotów z tego sektora trzeba traktować jako proces. Mimo że badane firmy na ogół narzekają na polityki i instytucje wsparcia, bo wiedzą o nich zbyt mało, to chcą, by istniały i były do ich dyspozycji.

Badani przedsiębiorcy uważają, że inteligentne specjalizacje mogą przyspieszyć rozwój gospodarki Małopolski oraz ich własnych firm, ale to nie stanie się szybko. Zgadzają się z założeniem, że w perspektywie długoterminowej postęp technologiczny całej specjalizacji może mobilizować ich do inwestycji i większego wysiłku rozwojowego. Z ich perspektywy oprócz czasu konieczne są do tego znaczne nakłady finansowe.

Przedsiębiorcy i instytucje wsparcia znajdą nasze rekomendacje odnoszące się do przedstawionej tu diagnozy w kolejnych rozdziałach. ■

<sup>1</sup> Raport o sytuacji mikro-, małych i średnich firm w roku 2018, Temat specjalny: Ekspansja zagraniczna polskich firm, Bank Pekao, Warszawa styczeń 2019

<sup>2</sup> Dynamiczny rozwój polskiego eksportu, PKO BP, sierpień 2018

<sup>3</sup> Firmy mikro: do 9 zatrudnionych; małe: 10-49; średnie: 50-249

<sup>4</sup> Wszystkie wypowiedzi pochodzą z badania jakościowego *Barier małopolskich MŚP w rozwoju i eksporcie* zrealizowanego na potrzeby niniejszego raportu przez agencję badawczą Izmalkowa Consulting. Pod każdą wypowiedzią jest skrót nazwy RIS oraz wielkość firmy: mikro – do 9 pracowników, mała – 10-49; średnia: 50-249

### BARIERY DLA EKSPORTU ZIDENTYFIKOWANE W MAŁOPOLSKICH MŚP W POWIĄZANIU Z 7 REGIONALNYMI INTELIGENTNYMI SPECJALIZACJAMI

**Legenda:** tabela przedstawia listę barier wraz z zaznaczonymi RIS-ami, dla których dana bariera jest charakterystyczna

● – bariera występuje w większości RIS-ów

● – bariera występuje w danym RIS-ie

	BARIERY EKSPORTOWE	PKiCW	CH	PM	TliK	NoŻ	EZ	EiPM
1	Brak wiedzy, jak eksportować i jakie instytucje pomagają w rozwoju za granicą	●	●	●		●	●	●
2	Dodatkowe atesty / certyfikaty i inne lokalne ograniczenia		●	●	●	●	●	●
3	Nie ma marki „Polska” za granicą, są tylko niezbyt korzystne dla eksporterów stereotypy	●	●		●	●		●
4	Brak zainteresowania dużych graczy ofertami małych		●					
5	Brak koordynacji wysiłków eksporterów ze strony urzędów	●	●	●		●		●
6	Barierzy międzykulturowe, językowe	●	●		●	●	●	●
7	Rynek wschodni nieopłacalny		●			●		

## Czynniki stwarzające szanse uzyskania przewagi konkurencyjnej małopolskich MŚP na rynkach europejskich i perspektywy eksportu w każdej z 7 Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji

W każdym kolejnym roku polscy eksporterzy ustanawiają nowe rekordy. W 2018 r. wartość eksportu osiągnęła 220 mld euro<sup>1</sup>, a w ciągu ostatnich 30 lat wzrosła 10-krotnie. Z samej Małopolski eksportuje już ponad 4 tys. przedsiębiorstw, w tym około 10% MŚP, które w praktyce obalają mit, że to za trudne, że za dużo kosztuje, że nikt nie pomaga. Mimo widocznych w ostatnich latach polskich sukcesów eksportowych wciąż na relatywnie niskim poziomie pozostaje wartość eksportu per capita, wynosząca dziś 7 tys. euro. W Unii Europejskiej wyprzedzamy tym wskaźnikiem jedynie Grecję, Bułgarię i Rumunię. W Niemczech, które są naszym głównym partnerem handlowym, jest ona prawie 3-krotnie większa.

Jedną z istotnych cech polskiego eksportu na tle innych krajów UE jest niski w nim udział sektora MŚP. Dotyczy to zwłaszcza firm mikro, zatrudniających do 9 osób, które realizują zaledwie 5% wartości eksportu ogółem, podczas gdy w Austrii jest to 15%, a w Belgii aż ponad 40%. W małopolskim eksporcie MŚP bardzo wiele już się dokonało, ale wciąż jest jeszcze miejsce do wzrostu.

Najważniejszym kierunkiem polskiego handlu jest oczywiście Europa. Na rynki europejskie trafia dziś blisko 89% eksportowanych z Polski towarów. Ta

koncentracja ma swoje słabe i mocne strony. Generalnie popyt w Europie Zachodniej rośnie zdecydowanie wolniej niż w pozostałych regionach świata, ale jednocześnie są to gospodarki o wysokiej skłonności do kooperacji w ramach UE i bliskie nam geograficznie.

### ► Wyzwania dla eksportu z Małopolski

W zestawieniu 10 najważniejszych handlowych partnerów województwa małopolskiego znajdują się tylko kraje należące do Unii Europejskiej. Oprócz największych gospodarek Europy (Niemcy, Francja, Wielka Brytania) małopolskie produkty i usługi kupują państwa sąsiedzkie, tj. Republika Czeska, Słowacja, Węgry i Austria. Eksport do niemal wszystkich tych krajów stale rośnie. Od czasu uruchomienia procedury Brexitu spada wartość eksportu do Wielkiej Brytanii. Zdecydowanie najważniejszym partnerem Małopolski pozostają niezmiennie Niemcy. Z terenu województwa wysyłane są tam towary i usługi o wartości 2,3 mld euro i jest to niemal ¼ całej wartości małopolskiego eksportu.

Jak wskazuje Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w raporcie *Potencjał eksportowy przedsiębiorstw w Małopolsce*, Kraków 2017, zachodnie państwa Unii Europejskiej pozostaną podstawowym rynkiem zbytu dla małopolskiego

eksportu. Jednak w najbliższych latach barierami rozwoju eksportu w tym kierunku może okazać się niezdolność władz UE do przełamania w niektórych krajach narodowych partykularyzmów i likwidacji pozataryfowych ograniczeń w handlu oraz utrata przewag kosztowych małopolskich MŚP. Inne potencjalnie niekorzystne zjawiska to spowolnienie gospodarcze w strefie euro, w szczególności w Niemczech, wzrost zmienności na rynkach finansowych, wzrost nierównowag wynikający z silnie procyklicznej polityki fiskalnej USA, potencjalna eskalacja tzw. wojny handlowej na linii UE – USA – Chiny, zmiany cen ropy naftowej i innych surowców energetycznych na rynkach światowych.

Do tej pory polskie firmy konkurowały na rynkach UE przede wszystkim niższymi cenami. Ten czas się jednak kończy. Także małopolskie firmy muszą podnosić swoją atrakcyjność na rynkach zagranicznych innymi sposobami. Nie dzięki przewadze kosztowej, lecz poprzez unowocześnienie technologii i osiąganie poziomu innowacyjności, który liczyłby się w skali międzynarodowej. Muszą więc inwestować w działalność B+R. Narzekanie, że to drogie albo za trudne, nie może być usprawiedliwieniem, skoro instytucje wsparcia zarówno regionalne, jak i krajowe wyraźnie sprzyjają innowacjom firm, wspierając je funduszami strukturalnymi ukierunkowanymi na Regionalne Inteligentne Specjalizacje. Poza tym Małopolska ma naprawdę bogaty potencjał

instytucji badawczo-naukowych specjalizujących się w dziedzinach objętych RIS-ami. Wystarczy chcieć sięgnąć po ich pomoc.

Według małopolskich instytucji wsparcia eksportu względnymi przewagami gospodarczo-naukowymi regionu są takie dziedziny, jak: przemysł chemiczny, produkcja metali i wyrobów metalowych, produkcja wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych, elektrotechnika i przemysł maszynowy, przemysł kreatywny i czasu wolnego (z kulturą i turystyką). W obszarach tych Małopolska wykazuje wyraźnie ponadprzeciętną aktywność badawczo-rozwojową, a w przemyśle również eksportową. Zatrudnienie w tych działach w województwie jest proporcjonalnie wyższe od średniej krajowej. Relatywnie wysokie wynagrodzenia oraz dynamika powstawania nowych firm w powyższych dziedzinach aktywności gospodarczej są z kolei przejawem ich potencjału do tworzenia wysokiej wartości dodanej oraz absorpcji wiedzy i innowacji. Są to zatem obszary, w których zainteresowane eksportem MŚP powinny szukać miejsca dla siebie.

### ► A jednak można

Firmom z niektórych małopolskich RIS sprzyja fakt, że ich produkty i usługi pojawiły się stosunkowo niedawno, wraz z rozwojem Internetu oraz innych technologii cyfrowych i komunikacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza podmiotów tworzących gry komputerowe, aplikacje przemysłowe i użytkowe. Nie mają one w stosunku do konkurentów zachodnich tych

zapóźnień historycznych, będących obciążeniem dla tradycyjnych branż. Wszędzie tam, gdzie liczy się biegłość informatyczna, wyobraźnia, kreatywność, mogą konkurować niemal bez kompleksów z firmami zachodnimi. Niemal, bo nie mamy w biznesie cyfrowym tego samego zaplecza finansowego i gotowości do ryzyka, jakie mają do dyspozycji zachodni konkurenci. Międzynarodowe sukcesy wielu polskich firm z tej branży wskazują, że bardzo często potrafimy te przewagi niwelować.

Potwierdzają to także nasze badania oraz pytania o to wprost uczestnicy spotkań konsultacyjnych.

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*W mojej branży lokalizacja nie jest specjalnie istotna. Liczy się pomysł i zdolność jego przetworzenia na chwytliwy produkt. A w tym spokojnie możemy konkurować z całym światem.* (TliK, firma mikro)

Zdaniem tego przedsiębiorcy w eksporcie jego firma nie ma istotnych barier i ograniczeń. Jak jest popyt, to możliwości jego zaspokojenia są praktycznie nieograniczone.

Ale nawet w tradycyjnych biznesach kreatywność wciąż może być kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Mówiła nam o tym przedstawicielka firmy mikro, produkującej meble na zamówienia z Niemiec, Austrii i Czech (RIS: Przemysł kreatywny i czasu wolnego). Jej produkty kupują zamożni klienci o wyrafinowanych gustach, dla których czynnikiem decydującym o zakupie nie

jest cena. Przekonuje ich wyłącznie unikatowy projekt i wysoka jakość wykonania.

Podobne podejście reprezentuje niewielki eksporter (firma mikro; RIS: Nauki o życiu) miodu do Niemiec oraz Czech i Słowacji. Wykorzystuje przewagę czystości ekologicznej części terenów w Małopolsce i za to odbiorcy zagraniczni płacą znacznie więcej niż krajowi. Produkty są stale kontrolowane przez służby niemieckie i jak dotąd nie było do nich zastrzeżeń.

Tradycyjnym branżom pozostaje albo konkrowanie innowacyjnymi produktami, albo szukanie nisz rynkowych. Produkująca kosmetyki firma (RIS: Chemia) zatrudniająca 48 osób eksportuje aż 40% swoich wyrobów. Wysyła je do krajów sąsiednich i niektórych państw Europy Zachodniej, ale też do USA, krajów Zatoki Perskiej, Malezji, Kazachstanu, Rosji. Dzięki własnemu działowi B+R ma produkty nowoczesne, z surowców używanych przez światowe marki, ale od nich tańsze, co nie znaczy że tanie.

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Najważniejsze to być innowacyjnym. Dlatego realizujemy cztery projekty badawcze z Politechniką Krakowską. Tak osiągamy przewagę innowacyjną i tak trzeba właśnie działać* (CH, firma mała)

Kreatywność i przekraczająca średnie standardy międzynarodowe innowacyjność to także cechy firmy produkującej urządzenia wentylacyjne i przeciwpożarowe dla budynków mieszkalnych, biurowych

i przemysłowych (RIS: Elektrotechnika i przemysł maszynowy). Ma ona odbiorców aż w 32 krajach na niemal wszystkich kontynentach. Jej produkty nowoczesnością znacznie wyprzedzają normy branżowe stosowane z całej UE. Do tego stopnia, że firma ma kłopoty z ich certyfikacją.

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Mniej nowoczesni producenci europejscy blokowali do niedawna nasze starania o zmianę norm certyfikacyjnych na bardziej wymagające. Na szczęście jedna z czołowych niemieckich firm z naszej branży chce wprowadzić do sprzedaży urządzenia równie wyrafinowane technicznie jak nasze i jest szansa na wspólny front w tej sprawie* (EiPM firma mikro)

Odbiorcy zagraniczni doceniają ponadto odpowiedzialność i zaradność polskich partnerów. 8-osobowa firma budowlana wyspecjalizowała się w termoizolacji budynków. Większość zleceń realizuje we Francji. Zdaniem jej właściciela małopolskie przedsiębiorstwa wyróżniają się m.in. zaradnością i to może być ich przewaga.

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Technologicznie też nam niczego im nie brakuje. No i mamy opinię wyjątkowo pracowitego narodu* (EiPM, firma mikro)

Powyższe przykłady są dowodem, że eksport nie jest domeną tylko dużych i silnych przedsiębiorstw oraz że nawet na bardzo trudnych rynkach europejskich jest miejsce dla małopolskich MŚP, o ile wypracują sobie istotną przewagę konkurencyjną. Drugim warunkiem powodzenia jest kooperatywność.

#### ► Bez współpracy MŚP ich eksport nie wzrośnie

Jak małe firmy z Małopolski, które w naszych badaniach wskazują na liczne przeszkody w podjęciu eksportu, miałyby sobie poradzić z tym wyzwaniem? Jeśli będą się do tego zabierać w pojedynkę, rzeczywiście mają przed sobą bardzo długą drogę. Zbyt długą z punktu widzenia potrzeb rozwojowych regionu oraz ich własnego interesu. Dlatego warto im zarekomendować rozwiązania wymyślone i sprawdzone w praktyce w innych krajach. Na przykład w Hiszpanii wśród najczęściej spotykanych grupowych form współpracy małych i średnich firm, oprócz klastrów i sieci, są konsorcja eksportowe. Działają one także w innych krajach uprzemysłowionych, jak i rozwijających się, stwarzając mikro-, małym i średnim podmiotom często jedyną szansę na wzrost konkurencyjności na rynku międzynarodowym.

Przedsiębiorstwa powiązane ze sobą w grupy mają większe możliwości rozwoju, identyfikacji nisz rynkowych, dostępu do rynków eksportowych oraz zatrudniania specjalistów znających się na eksporcie. Tego rodzaju forma kooperacji pozwala im skorzystać z usług, których ze względu na swoją wielkość i brak dostatecznych środków firmy te nie są w stanie sobie samodzielnie zagwarantować. Ponadto dzięki zintegrowaniu działalności w kluczowych dziedzinach, takich jak pozyskiwanie wiedzy, prowadzenie działań B+R czy kampanii promocyjnych, MŚP mogą generować zyski, które stopniowo przyczynią się do zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej, a w efekcie umożliwią skuteczne konkutowanie na rynkach zagranicznych.





Zdajemy sobie sprawę z niewielkiej gotowości przedsiębiorców z sektora MŚP do współpracy. Jeśli jednak system wsparcia zostanie ukierunkowany na premiowanie inicjatyw złożonych z grup małych firm, jeśli pierwsze przykłady okażą się sukcesem, kooperacyjne projekty eksportowe mają szansę przełamać wiele ze zidentyfikowanych przez nas barier. W dołączonej w tym rozdziale tabeli przedstawiamy przykłady potrzeb kooperacyjnych na wybranych rynkach europejskich, określonych na podstawie analiz zachowań konsumentów, oraz potrzeby przemysłu sygnalizowane w portalach branżowych. Nie są to na ogół łatwe wyzwania. Rynki unijne są wysoce konkurencyjne i bardzo zaawansowane w rozwoju. Jeśli małopolskie MŚP mają być na nich obecne, muszą się do tych wysokich wymagań dostosować. Skoro jednak udaje się to co 10. z nich, ma szansę udać się pozostałym. ■

<sup>1</sup> Dane pochodzą z raportu Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii oraz Rocznika Statystycznego Handlu Zagranicznego 2018 GUS

## PERSPEKTYWY ROZWOJU EKSPORTU MAŁOPOLSKICH MŚP NA WYBRANYCH RYNKACH UE W PODZIALE NA 7 RIS<sup>1</sup>

RIS	Niemcy	Czechy <sup>II</sup>	Francja	Wielka Brytania	Włochy
Nauki o życiu	Największy potencjał dla eksportu to ekologiczna żywność; niemieckie wskaźniki konsumpcji żywności ekologicznej są dwa razy wyższe niż średnia europejska, a wskaźniki produkcji dopiero na czwartej pozycji (w tym dwukrotnie niższe niż we Włoszech)	Mimo wysokiej konkurencji oraz podataryfowych ograniczeń dobre perspektywy dla polskiej żywności, w tym produktów ekologicznych, karmy dla zwierząt	Bardzo dobre perspektywy dla eksportu artykułów rolno-spożywczych i ekologicznej żywności; produktów drewnianych (meble, domy drewniane, stolarka budowlana)	Rynek angielski poznał i docenił polską żywność, dlatego popyt na nią będzie rósł nawet po ewentualnym Brexicie <sup>III</sup> ; dobre perspektywy dla produktów ekologicznych i karmy dla zwierząt; wyrobów czekoladowych; rośnie zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze wobec osób niesamodzielnych; możliwy także eksport usług medycznych	Rośnie zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze wobec osób niesamodzielnych; możliwy także eksport usług medycznych; stałe zapotrzebowanie na polską żywność, a także na technologie produkcji i przetwórstwa żywności umożliwiające poprawę składu i wartości odżywczych, eliminację składników szkodliwych i alergenów
Energia zrównoważona	Największy rynek w Europie; do 2050 r. plan zmniejszenia zużycia energii o połowę przy jednoczesnym utrzymaniu stałego wzrostu gospodarczego; rynek otwarty na najnowsze rozwiązania w zakresie efektywności energetycznej oraz infrastruktury do przesyłu energii – produkty muszą być zaawansowane technologicznie i powinny mieć umiarkowane ceny	Czeskie firmy poszukują m.in. innowacyjnych technologii i urządzeń do produkcji, przetwórstwa i usług ograniczających zużycie energii i wody; nowych lub ulepszonych technologii produkcji biogazu; innowacyjnych technologii produkcji energii elektrycznej, ciepła i chłodu w oparciu o geotermię	Rynek otwarty na najnowsze rozwiązania w zakresie efektywności energetycznej oraz infrastruktury do przesyłu energii – produkty muszą być zaawansowane technologicznie i powinny mieć umiarkowane ceny; poza tym zgłaszane jest zapotrzebowanie na inteligentne rozwiązania w sieciach elektroenergetycznych, ciepłowniczych i gazowych – <i>smart grids</i> i <i>smart cities</i>	W związku z szybkim rozwojem OZE, w tym farm wiatrowych, poszukiwane są innowacyjne, wysokosprawne technologie wytwarzania energii elektrycznej z energii wiatru oraz umożliwiające wykorzystywanie energii wody	We Włoszech trwa, mimo oporów niektórych regionów, szybki przyrost produkcji energii z fotowoltaiki i farm wiatrowych. Dlatego poszukiwane są dostawy innowacyjnych technologii solarnych do wytwarzania ciepła lub energii elektrycznej oraz do poprawy sprawności wytwarzania energii i ciepła ze źródeł solarnych
Technologie informacyjne i komunikacyjne	Niemiecki przemysł sam produkuje i eksportuje na cały świat produkty objęte tą specjalizacją, tym niemniej poszukiwani są kreatywni kooperanci m.in. w obszarach: rozwiązania informatyczne do gromadzenia i analizy danych medycznych w celach diagnostycznych i terapeutycznych; oprogramowanie do zdalnego monitorowania pracy sztucznych narządów; technologie i systemy inteligentnego budynku	W Czechach, jak i w każdym z pozostałych krajów analizowanym w tej tabeli, poszukiwane są: technologie Internetu przyszłości, technologie Internetu rzeczy; aplikacje do analizy danych zgromadzonych w chmurach; systemy do ochrony prywatności w aplikacjach internetowych; aplikacje do inteligentnego sterowania urządzeniami i maszynami oraz robotami w systemach produkcyjnych	Podobnie jak w Niemczech francuski przemysł rozwija własne technologie w tym obszarze, zgłaszane jest jednak zapotrzebowanie kooperacyjne w zakresie: zestawów animacji i modeli zachowań istot żywych oraz urządzeń mechanicznych; wszelkie rozwiązania informatyczne związane z zastosowaniem sztucznej inteligencji	W brytyjskiej gospodarce występuje m.in. zapotrzebowanie na wspomagane sztuczną inteligencją aplikacje do bezpośredniego pomiaru oraz analizy i oceny preferencji odbiorców w celu podnoszenia efektywności projektów marketingowych; na technologie informatyczne dla systemów sensorowych; poza tym poszukiwani są kooperanci w obszarach wskazywanych w kolumnach obok	Rozwinięte włoskie wzornictwo poszukuje kooperantów do tworzenia narzędzi informatycznych wspierających projektowanie, m.in. aplikacji zwiększających efektywność prac projektowych oraz służących do testowania koncepcji projektowych w fazie przedprototypowej; poza tym zgłaszane jest zapotrzebowanie na wszelkie rozwiązania informatyczne związane z zastosowaniem sztucznej inteligencji
Chemia	Rynek otwarty na produkty kosmetyczne z surowców używanych przez światowe marki, ale od nich tańsze; rośnie popyt na kosmetyki naturalne; ekologiczne podejście konsumentów stwarza ogromne możliwości dla alternatywnych wobec plastiku opakowań i innych wyrobów użytkowych	Czescy konsumenci poszukują kosmetyków o wysokiej jakości za umiarkowaną cenę; jest też zapotrzebowanie na innowacyjne dodatki paszowe, nowoczesne środki ochrony drewna i materiałów drewnopochodnych	Ekologiczne podejście konsumentów stwarza ogromne możliwości dla alternatywnych wobec plastiku opakowań i innych wyrobów użytkowych; poszukiwane są kosmetyki z surowców naturalnych	Ekologiczne podejście konsumentów stwarza ogromne możliwości dla alternatywnych wobec plastiku opakowań i innych wyrobów użytkowych; jest ponadto zapotrzebowanie na bioprodukty dietetyczne, prozdrowotne i lecznicze oraz dodatki do żywności i pasz pochodzenia roślinnego	Rośnie zapotrzebowanie na alternatywne wobec plastiku opakowania i innych wyroby użytkowe; poszukiwane są materiały i technologie wykorzystywane do rewitalizacji budynków, w tym zabytkowych, oraz materiały i technologie chroniące budynki przed przegrzaniem
Produkcja metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych	Dla sektora MŚP największe perspektywy ma kooperacja z niemieckimi firmami, m.in. w zakresie zaawansowanych materiałów metalicznych, szkła i ceramiki oraz materiałów kompozytowych o nowych funkcjach lub lepszych właściwościach; także materiałów z udziałem surowców wtórnych	Rynek otwarty na nowe technologie w zakresie m.in. metod rekultywacji terenów poeksploatacyjnych; nowych metod wytwarzania materiałów spiekanych i ceramicznych; innowacyjnych technologii dla renowacji zabytków i modernizacji starych osiedli mieszkaniowych (szczególnie wielokopłytowych)	Podobnie jak w Niemczech, MŚP powinny szukać współpracy z dużymi firmami poszukującymi m.in. nowych materiałów z udziałem surowców wtórnych; skutecznym metod rekultywacji terenów poeksploatacyjnych	Rośnie presja społeczna na zrównoważony rozwój, dlatego przemysł poszukuje m.in. innowacyjnych technologii przetwarzania odpadów wpływające na redukcję emitowanego CO <sub>2</sub> i innych gazów; innowacyjnych systemów recyklingu, odzysku i utylizacji metali i ich związków z odpadów	Rozwinięty przemysł metalurgiczny Włoch jest otwarty na współpracę z kooperantami potrafiącymi dostarczyć innowacyjne technologie, urządzenia, maszyny i narzędzia do przetwarzania odpadów poprodukcyjnych, poeksploatacyjnych i poużytkowych
Elektrotechnika i przemysł maszynowy	Zapotrzebowanie na najnowocześniejsze rozwiązania dla elektroniki samochodowej; systemy pomiarowe; technologie przetwarzania danych; mimo ostrej konkurencji rynek otwarty też na m.in. mobilne roboty i egzozskielety, zaawansowane systemy diagnostyki i monitorowania robotów i urządzeń wykorzystujących sztuczną inteligencję	Zapotrzebowanie na inteligentne opakowania zbiorcze i jednostkowe; urządzenia diagnostyczne, terapeutyczne, rehabilitacyjne; technologie przetwarzania danych; inteligentne opakowania zbiorcze i jednostkowe umożliwiające monitoring zawartości	Zapotrzebowanie na najnowocześniejsze rozwiązania dla elektroniki samochodowej; systemów pomiarowych; technologii przetwarzania danych; innowacyjne instrumenty medyczne; inteligentne protezy; techniki sensorowe w procesach, maszynach, urządzeniach i robotach	Zapotrzebowanie m.in. na urządzenia diagnostyczne, terapeutyczne, rehabilitacyjne i kompensacyjne; sensory chemiczne; czujniki gazu; nowoczesne oświetlenie; zaawansowane systemy diagnostyki i monitorowania robotów i urządzeń wykorzystujących sztuczną inteligencję	Rynek wymagający, ale otwarty na m.in. na zaawansowane systemy diagnostyki i monitorowania procesów, maszyn, urządzeń, robotów oraz układów z nich złożonych wykorzystujące metody i techniki sztucznej inteligencji
Przemysły kreatywne i czasu wolnego	Perspektywa rozwoju branży pozytywna; rynek bardzo chłonny na oprogramowanie i wieloosobowe gry wideo; mimo ostrej konkurencji jest miejsce dla wyrafinowanych wzorniczo mebli o wysokiej jakości wykonania	Cenione są unikatowe aplikacje i gry wideo; jest zapotrzebowanie na nowe technologie informacyjne i komunikacyjne w turystyce	Rynek bardzo chłonny na oprogramowanie i gry; rośnie zainteresowanie designerskimi meblami oraz innowacyjnymi okuciami i akcesoriami meblowymi	Rynek bardzo chłonny na oprogramowanie i gry komputerowe; poszukiwane meble o unikatowym wzornictwie i najwyższej jakości wykonania, a także meble o podwyższonym komforcie i niwelujące deficyty zdrowotne	Mimo ostrej konkurencji ze strony rodzimego wzornictwa rynek otwarty na meble specjalnego przeznaczenia, w tym zabudowy meblowe; meble o podwyższonym komforcie; niwelujące deficyty zdrowotne; cenione są unikatowe aplikacje i gry komputerowe

<sup>1</sup>Opracowanie własne na podstawie danych regionalnych i krajowych instytucji wsparcia eksportu, portali branżowych w Polsce i krajach objętych analizą

<sup>II</sup>Po Niemczech i Czechach trzecim odbiorcą małopolskiego eksportu jest Słowacja, pominięta w tabeli ze względu na bliskie podobieństwo rynku słowackiego do czeskiego

<sup>III</sup>W trakcie przygotowywania publikacji przyszłość Wielkiej Brytanii w UE była nie do przewidzenia

## Rekomendacje dla władz i innych instytucji regionalnych w zakresie instrumentów i polityk wsparcia rozwoju eksportu małopolskich MŚP

### CO POMOGŁOBY FIRMOM ZAINTERESOWANYM EKSPORTEM?

- Uporządkowanie systemu wsparcia
- Wyeliminowanie szumu informacyjnego
- Dofinansowanie ubezpieczenia eksportu
- Pomoc w wyszukiwaniu kontrahentów
- Odbiurokratyzowanie systemu wsparcia
- Koordynacja działań rządu i regionów
- Inicjowanie grup eksportowych

#### ► Uporządkować system wsparcia

Zauważalne przyspieszenie rozwoju eksportu polskich firm obserwowane w ostatnich latach jest aktywnie wspierane przez kolejne rządy i regionalne władze samorządowe. Jednak przeprowadzona na potrzeby tego raportu analiza wskazuje, że instytucji wspierających jest za dużo. Potwierdzają to nasze badania i bezpośrednie rozmowy z zainteresowanymi. Przedsiębiorcy są dezorientowani. Nie wiedzą, która z instytucji tylko informuje i doradza, która może realnie pomóc i w czym, a która ma prawo podjąć decyzję np. w sprawie zezwolenia eksportowego lub, co częstsze, zinterpretować przepisy albo rozstrzygnąć inne wątpliwości formalne.

Z tego powodu wynikiem naszych analiz jest wniosek, aby działania agend rządowych i samorządowych zostały logicznie uporządkowane. Wśród przedsiębiorców istnieje oczywista potrzeba, aby nie dublowały się kompetencje i zakresy działania tych agend, a cały system wsparcia został klarownie oznakowany i był skutecznie komunikowany.

Kolejnym wnioskiem wynikającym z naszych małopolskich spotkań jest brak jasnych zasad współpracy Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju z regionami w zakresie wsparcia eksportu. O ile wsparcie inwestycji działa bardzo dobrze, tj. Polska Agencja Inwestycji i Handlu ma regionalnych przedstawicieli w postaci spółek zarządzających Polską Strefą Inwestycji (dawniej Specjalnymi Strefami Ekonomicznymi), tak wsparcie eksportu PAIH bazuje na wcześniejszym ogólnopolskim projekcie COIE – Centra Obsługi Inwestora i Eksportera. Na to nakłada się z kolei rozwijanie Centrów Obsługi Przedsiębiorcy (COP) przez Agencję Rozwoju Przemysłu (członka grupy PFR), które także oferują wsparcie eksporterom.

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Przymierzamy się do współpracy z klientami z Czech i Słowacji. Nie wiadomo jednak, jak wyglądałaby kwestia płacenia podatków przy współpracy z firmą niezarejestrowaną w Polsce. Nie mamy też gdzie sprawdzić, jak za granicą działa prawo dotyczące montażu reklam w ramach usług wysokościowych. W Polsce klient zamawiający montowanie reklamy musi np. uzyskać pozwolenie na zajęcie pasa drogowego. Załatwianie tego rodzaju formalności jest po stronie klienta, a nie firmy świadczącej usługi wysokościowe. Może za granicą są jakieś nieznanne w Polsce obostrzenia prawa?* (EIPM, firma mikro)

Nie wiadomo, czy jest to początek budowania nowej regionalnej sieci przedstawicielstw agend rządowych. Z pewnością nie wpływa to na oczekiwane porządkowanie systemu wsparcia.

#### ► Przeszkadza szum informacyjny

Niektórzy z naszych rozmówców uważają, że właściwe byłoby zgromadzenie wszystkich form wsparcia w grupie Polskiego Funduszu Rozwoju. Instytucje w niej zrzeszone są co prawda zobowiązane do wzajemnego informowania klientów o ofercie wszystkich podmiotów zajmujących się wspieraniem eksportu. Praktyka jednak pokazuje, że nie jest łatwo opanować powstały w związku z wieloma zmianami i ewolucjami systemu szum informacyjny. Bywa on szczególnie dotkliwy tam, gdzie nie ma jasnego ulokowania działań i jednoznacznej odpowiedzialności konkretnego podmiotu, a podział kompetencji (np. między PARP i PAIH) w zakresie wsparcia eksportu jest nadal niejasny.

#### ► Ubezpieczenie eksportu powinno być tańsze

Małopolskie firmy, które eksportują od lat i bez trudu radzą sobie z problemami wskazywanymi przez początkujących lub drobnych eksporterów, najczęściej proszą, aby im tylko nie przeszkadzać. Po głębszym zastanowieniu wskazują jednak obszar, w którym przydałaby się pomoc instytucji państwa. Chodzi o ubezpieczenie eksportu, zwłaszcza na rynkach poza UE. Oferta Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE) jest oceniana jako zbyt droga.

Powtarzający się w tym zakresie postulat dotyczy stworzenia tańszego systemu ubezpieczeniowego, bazującego np. na Banku Gospodarstwa Krajowego, w którym byłoby miejsce na dotacje państwowe i unijne i / lub kredyty na ubezpieczenia na warunkach preferencyjnych.

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Wiedza – to jest klucz do eksportu. Muszę np. wiedzieć, że w jednym kraju rok rozrachunkowy kończy się w czerwcu, a w innym w grudniu. Jak potrzebuję np. pozyskać jakieś dokumenty do faktoringu, to bez takiej wiedzy się to nie uda. Zdobywam te informacje jakimiś różnymi kanałami, formalnymi, nieformalnymi, a to zajmuje mi strasznie dużo czasu.* (CH, firma średnia)

#### ► Przedsiębiorcy najbardziej potrzebują kontrahentów

Zagraniczne Biura Handlowe (ZBH) i portal promocji eksportu [www.trade.gov.pl](http://www.trade.gov.pl) ZBH zastąpiły często krytykowane WPHI, jednak budowa tej sieci jeszcze trwa. Trudno więc dziś jednoznacznie stwierdzić, czy spełniły one pokładane w nich nadzieje. Gdyby spojrzeć na liczbę publikowanych ofert / zamówień z rynków zagranicznych na Portalu Promocji Eksportu [www.trade.gov.pl](http://www.trade.gov.pl), wniosek nie jest optymistyczny. Przed likwidacją WPHI na portalu pojawiało się nawet kilkaset ofert rocznie. W 2018 r. było ich jedynie trzydzieści parę. W roku 2019 jest jeszcze gorzej.

W lutym 2018 r. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii informowało, iż planuje „modernizację w kontekście stworzenia spójnego Portalu Promocji Eksportu – systemu informacji o warunkach eksportu i prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, w tym dostępnych instrumentach oraz instytucjach udzielających



wsparcia. System ten ma być jedynym, ogólnym »punktem wejścia« dla przedsiębiorców...». W świetle naszych analiz to słuszny kierunek. Do tej pory jednak (prawie półtora roku) nic się w tej sprawie nie zmieniło.

Okres tymczasowości w reformowaniu portalu z pewnością nie sprzyja prowadzeniu spójnej polityki informacyjnej także przez regionalne centra obsługi eksportera. Ze strony przedsiębiorców pojawiają się coraz częstsze skargi na zbyt małe ich zdaniem skupienie się ZBH na poszukiwaniu partnerów do biznesu, a zbyt duże na działaniach promocyjnych. Najbardziej wartościowym wsparciem dla eksportera jest bowiem informacja o zapotrzebowaniu na jego produkt czy usługę. To ona powoduje podjęcie kontaktu i docelowo może prowadzić do nawiązania relacji handlowych, dlatego jest zazwyczaj najwyżej oceniana przez przedsiębiorców.

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Obecnie, żeby zweryfikować poprawność umów i procedur związanych z eksportem, musimy za każdym razem poszukiwać prawnika w kraju, w którym aktualnie toczą się rozmowy. To niesie za sobą bardzo duże koszty, a nawet skłania nas do wycofania się z rozmów. Podobna sytuacja miała miejsce w Ameryce, gdzie co prawda firma rozwija już działalność, niemniej wejście tam kosztowało nas bardzo dużo – zarówno nerwów, jak i pieniędzy. (EIPM, firma mikro)*

#### ► Konieczniejmniej biurokracji

Wsparcie eksportu jest zasilane przez fundusze UE, co przekłada się na wiele nowych inicjatyw i wzrost finansowego wsparcia eksportu zwłaszcza małych i średnich firm. Przedsiębiorcy doceniają taką możliwość, choć równocześnie z nostalgią

wspominają poprzednią perspektywę finansową UE, w której było wiele form bezzwrotnej pomocy na rozwój firm i ich eksportu.

Jednak tak jak poprzednio, tak i teraz niezmiennie krytycznie oceniany jest sposób rozliczania i kontroli projektów. Powodem są rozbudowane i biurokratyczne procedury, uciążliwe, za trudne, wręcz zniechęcające przedsiębiorców. Nawet w przypadku szkoleń w ramach regionalnych programów operacyjnych formularze dla uczestników mają od kilkunastu do kilkudziesięciu stron, koszt szkolenia wlicza się do pomocy *de minimis*, wymagane są też inne kłopotliwe dla przedsiębiorców obowiązki.

W ocenie naszych rozmówców mniej sformalizowane są programy krajowe. W tym kontekście bardzo pozytywnie oceniane są te działania ministerstw oraz regionalnych instytucji, które umożliwiają od 2019 r. niektóre rozliczenia ryczałtowe i upraszczają dokumentowanie działań w niektórych projektach.

#### ► Koordynacja wesprze skuteczność

Wielość działań i wysokość nakładów finansowych na wspieranie eksportu nie zawsze przekładają się na ich efektywność. Konieczna jest np. koordynacja wysiłków na poziomie krajowym i regionalnym, bo wiele ciekawych inicjatyw podejmowanych jest niezależnie. Jako przykład wskazywano nam wsparcie obecności firm małopolskich na targach międzynarodowych. Dofinansowane stoiska narodowe często budowane są niezależnie od regionalnych,

choć w zgodnej opinii przedsiębiorców regionalne powinny być elementem ekspozycji krajowych.

Jeden z prezesów firmy eksportującej swoje urządzenia do 32 krajów świata wskazuje w tym kontekście np. Niemcy, które jego zdaniem zdecydowanie sprawniej koordynują obecność swoich firm na międzynarodowych imprezach wystawienniczych. Rządowa agenda kontraktuje tam często powierzchnię na pawilon narodowy, urządza go z rozmachem przyciągającym zwiedzających, a już o ekspozycje konkretnych firm dbają one same. W ten sposób, we wzajemnym powiązaniu, budowana jest marka narodowa i tworzone są konkretne marki produktowe. Tymczasem stoiska polskich firm „rozrzucone są po kątach”.

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Aby eksportować, musieliśmy poznać stertę zróżnicowanych zasad i przepisów, transportowych, celnych, ale też zdobyć dodatkowe certyfikaty. Nie mieliśmy wcześniej pojęcia, że są wymagane w krajach unijnych, bo przecież mamy polskie certyfikaty, które powinny być ważne. W tym wszystkim pomogła nam się rozróżnić agencja celna. (PM, firma mała)*

#### ► Mniejsze firmy powinny być razem

W małopolskiej gospodarce, tak jak w całym kraju, najwięcej jest firm mikro i małych. Dominuje wśród nich przekonanie, że ich na eksport nie stać, że sobie z takim wyzwaniem nie poradzą. I rzeczywiście – w pojedynkę są za słabe. Dlatego jeden z najbardziej trafnych naszym zdaniem postulatów pojawiających się w dyskusjach

o skutecznej ekspansji zagranicznej polskich firm dotyczy organizowania się ich w konsorcja, grupy eksportowe itp. O ile średnie i duże firmy coraz częściej korzystają z tej ścieżki, małe potrzebują do tego zachęty, pomocy i dobrych przykładów.

Dostrzegamy tu ogromne pole dla agend rządowych i regionalnych. To one mogłyby inicjować współpracę mniejszych przedsiębiorców, którzy najczęściej tylko dzięki takiej synergii mają szansę na eksport, redukcję kosztów i zmniejszenie ryzyka. Uważamy, że przy słabości pojedynczych firm z sektora MŚP inspirowanie tworzenia takich grup powinno stać się dominującym narzędziem wsparcia zarówno krajowego, jak i regionalnego.

Także średnie, lepiej radzące sobie z eksportem firmy wskazują na potrzebę inicjowania przez agendy rządowe rozmaitych konsorcjów, które mogłyby wspólnie ponosić koszty wchodzenia na nowe rynki zagraniczne.

Pojawił się także postulat, by rząd polski, jeśli chce pomagać na tym polu biznesowi, dofinansowywał koszty transportu produktów takich konsorcjów na rynki docelowe. Tak, zdaniem naszych rozmówców, wspomaga eksport swoich firm rząd chiński. ■

## Rekomendacje dla przedsiębiorców z sektora MŚP: jak skuteczniej eksportować i zwiększać konkurencyjność na rynkach europejskich

W 2018 r. kluczowymi partnerami handlowymi Polski były kraje rozwinięte. Aż 80% wartości naszego eksportu Polski przypadło na Unię Europejską. Dziesięć jej państw członkowskich to główni partnerzy handlowi Polski. Są to: Niemcy, Czechy, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Holandia, Rosja, Stany Zjednoczone, Szwecja i Węgry. Spośród nich tylko w przypadku eksportu do Włoch nie odnotowano wzrostu.

Zdecydowanie największym odbiorcą polskich towarów i usług są Niemcy – 28% całego eksportu. Drugim rynkiem zbytu są dla nas Czechy, a trzecim Wielka Brytania.

Nasz eksport stale rośnie, ale wciąż jeszcze nie wykorzystujemy wszystkich swoich możliwości. Niemiecki eksport stanowi 1/4 eksportu całej UE, Polski – tylko 4%. Dla polskiego biznesu, w tym firm z Małopolski, jest jeszcze dużo miejsca na rozwój.

### ► Gdzie szukać wiedzy na start?

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Bardzo chcemy się rozwijać eksportowo, ale widzimy barierę wejścia już na samym początku. Do sprzedaży za granicę potrzebna jest wiedza: regulacje podatkowe różne na każdym rynku, lokalna charakterystyka branży, znajomość rynków powiązanych – wyposażenia wnętrz, designu, dotarcie do projektantów i architektów. Chyba bez lokalnego dystrybutora nie damy rady się w tym rozeznać.* (PKiCW, firma mikro)

W naszym badaniu i rozmowach z przedsiębiorcami zidentyfikowaliśmy kilka istotnych barier dla uruchomienia lub rozwijania eksportu małopolskich

MŚP, ale zdecydowanie największą z nich jest brak dostatecznej wiedzy, jak się do tego zabrać. Firmy, które nawet nieźle radzą sobie na lokalnym rynku, często postrzegają wyjście za granicę jak podróż przez dziką dżunglę pełną niewiadomych pułapek, zagrożeń i chaosu.

Ale przecież każde MŚP, które już jest eksporterem, stawało kiedyś przed taką wielką niewiadomą. Potrafiło jednak stopniowo nad nią zapanować. Potrzebna jest do tego taka sama silna determinacja, jaka towarzyszyła każdemu przedsiębiorcy, kiedy rozpoczynał swoją działalność w kraju. Najpierw tą determinacją trzeba się wykazać w zdobywaniu wiedzy, od czego zacząć działalność eksportową. Źródeł informacji na ten temat jest dużo. Na tyle dużo, że faktycznie sprawiają wrażenie chaosu. Dlatego radzimy zainteresowanym: zacznijcie od CeBiM.

Centrum Business in Małopolska (CeBiM) pomaga w eksporcie mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom z terenu województwa małopolskiego. W jego strukturze działa Małopolskie Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera, które zaprasza najpierw do wypełnienia on-line Karty Eksportera. Aby skorzystać z bezpłatnych usług proekspertowych, trzeba sprecyzować potrzeby firmy, opisać jej produkty i wskazać potencjalny rynek eksportowy. Pracownicy Centrum przygotowują na tej podstawie ofertę pomocową, obejmującą m.in. analizę rynku z opisem jego potencjału oraz wymogów praw-

nych i podatkowych, a także listę kontrahentów zainteresowanych relacjami handlowymi z polskimi firmami.

Znalezienie się w polu zainteresowania Centrum będzie też skutkowało zaproszeniami do udziału w misjach handlowych organizowanych przez instytucje wsparcia z Małopolski oraz dostępem do cyklicznych szkoleń dotyczących różnych aspektów eksportu. Pracownicy Centrum zalecają ponadto fundusze pomocowe wspierające eksport, podpowiedzą, jak się ubezpieczyć od ryzyka eksportowego, i w razie potrzeby skontaktują z bardziej wyspecjalizowanymi instytucjami zajmującymi się konkretnymi specjalizacjami małopolskimi, jak klastry czy tzw. mosty technologiczne PAIH.

Z kolei o tym, jak pomaga eksporterom polski rząd, informuje Portal Promocji Eksportu [www.trade.gov.pl](http://www.trade.gov.pl). Jest tam naprawdę dużo wysokiej jakości informacji na temat eksportu, są analizy rynkowe dla kilkudziesięciu krajów, baza kontaktów biznesowych.

Serwis spełnia też rolę wyszukiwarki:

- obszernej bazy codziennie aktualizowanych zapytań i przetargów ze świata,
- polskich ofert eksportowych,
- wizytówek polskich przedsiębiorstw,
- imprez targowo-wystawienniczych na świecie,
- ważnych wydarzeń w Polsce.

Szczegółowe informacje na temat pomocy dla eksporterów oferowanej przez instytucje rządowe i regionalne znajdują się w rozdziale III.

### ► Razem różniej i taniej

#### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Nasz szef boi się ryzyka wyjścia za granicę, zwłaszcza ryzyka finansowego. Nie wiemy, jakich terminów płatności możemy się spodziewać po kontrahentach zagranicznych. Słyszeliśmy, że ewentualna sądowa windykacja od takich podmiotów musi się odbywać w tamtych krajach, a to nas przeraża. No i są kwestie ubezpieczenia, też kompletnie niejasne.*

(PKiCW, firma mikro)

Dla wielu firm z sektora MŚP koszty samodzielnego eksportu to bariera nie do pokonania. Ale gdyby tak połączyć się w konsorcja eksportowe? Jest to nasza rekomendacja adresowana zwłaszcza do mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, którzy planują rozpocząć sprzedaż na rynki zagraniczne lub już to robią, ale w pojedynkę i na małą skalę. Nie wymyśliłbyśmy tego sami. Jest to rozwiązanie rozwinięte zwłaszcza w Niemczech, Szwecji, Włoszech i Hiszpanii. Tamtejsze firmy dzięki takiej właśnie współpracy prowadzą bardziej efektywny eksport, chociaż na własnym rynku są nadal są dla siebie konkurencją. W Hiszpanii konsorcja zaczęto popularyzować już na początku lat 80. XX w., a celem było pobudzenie hiszpańskiego eksportu. Jak widać, z dobrym skutkiem. Na tamtejszym rynku taki podmiot:

- ma specjalny status prawny, odrębny niż przedsiębiorstwa, które go tworzą, dlatego budzi zaufanie przedsiębiorców,

- skupia od 5 do 20 członków,
- obejmuje sektor przemysłowy, spożywczy, usługi,
- jest skupiony na rynkach zagranicznych.

Korzyści z wejścia do konsorcjum są ewidentne: tańsze analizy rynku, niższe koszty utrzymania przedstawicielstw, marketingu, transportu. W sumie – niższe ryzyko, a tego właśnie potrzebują małopolskie firmy.

W niniejszym raporcie rekomendujemy instytucjom wsparcia eksportu, by propagowały konsorcja eksportowe, a nawet same je inicjowały wszędzie tam, gdzie MŚP są zbyt słabe lub za mało kooperatywne.

Warto naszym zdaniem rozważyć także odrębne dla nich regulacje, bo byłby to dodatkowy impuls dla eksportu. Jednak wyraźnie podkreślamy, że nie jest to warunek niezbędny. Zainteresowani przedsiębiorcy nie powinni zasłaniać się czy usprawiedliwiać brakiem przepisów, bo mogą i powinni ze sobą współpracować już dziś w oparciu o nadrzędną w Kodeksie Cywilnym zasadę swobody umów. Dla wspólnego eksportu wystarczy więc zwykła umowa o współpracy, pisemna, a nawet tylko ustna.

Połączenie sił mniejszych firm w jeden większy podmiot byłoby też odpowiedzią na często wskazywaną w naszym badaniu barierę eksportową, polegającą na lekceważeniu małych dostawców przez dużych i bardzo dużych odbiorców zagranicznych.

#### ► Każdy może eksportować

Nawet jeśli firma nie jest jeszcze na takim etapie rozwoju, który pozwala jej eksportować w tradycyjny sposób (umowa z zagranicznym kontrahentem, wysyłka dużych partii towaru transportem samochodowym lub kolejowym), może mieć odbiorców za granicą. Teoretycznie dziś każde, nawet najmniejsze przedsiębiorstwo, ma możliwości sprzedaży na całym świecie. A to wszystko za sprawą własnego sklepu internetowego. Zbyt mało firm w Polsce korzysta z tej możliwości, a szkoda.

Oczywiście strona www i sklep w Internecie muszą spełniać sporo warunków, by sprzedawać globalnie, ale i tak jest to łatwiejsze niż tradycyjny handel zagraniczny. O czym trzeba wiedzieć, decydując się na sprzedaż swoich towarów i usług tą drogą na terenie UE? Oto kilka najważniejszych zasad:

- do krajów unijnych mogą sprzedawać tylko przedsiębiorcy, którzy są zarejestrowani w Polsce jako czynni podatnicy VAT,
- do pewnej wysokości obrotów podatek VAT można rozliczyć w Polsce, jednak każde państwo członkowskie ustala kwotę limitu, po przekroczeniu której każda kolejna dostawa podlega podatkowi VAT w kraju, w którym realizowana jest sprzedaż, (Więcej: [www.europa.eu](http://www.europa.eu))
- korzystanie z zasad sprzedaży wysyłkowej jest limitowane; tą drogą nie wolno dystrybuować m.in. wyrobów akcyzowych (alkohol, papierosy), towarów opodatkowanych w systemie

- marży (np. antyków, dzieł sztuki, towarów używanych),
- obywatele UE są chronieni przepisami regulującymi ich prawa jako konsumentów,
- wysyłając towar, trzeba wystawić fakturę i zachować dokument potwierdzający odbiór towaru przez klienta sklepu (z poczty lub od firmy kurierskiej).

Bardzo ciekawą propozycję wsparcia internetowej sprzedaży za granicę ma dla swoich użytkowników Google. Firma oferuje głównie małym i średnim organizacjom specjalne narzędzie internetowe, nazwane Market Finder. (Więcej: [https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/pl\\_pl/](https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/pl_pl/))

Jeśli przedsiębiorstwo ma już sprzedaż internetową w kraju, Market Finder sam analizuje jego ofertę i podpowiada, jak ją umiędzynarodowić. Pomaga opracować globalny plan biznesowy, korzystając ze szczegółowych statystyk rynkowych. Podpowie, jak potencjalni klienci korzystają z Internetu, jaki jest ich dochód rozporządzalny, a nawet jakie są w danym kraju przepisy podatkowe i inne wymagania prawne.

Następnie Market Finder poleci potencjalne rynki dla i udostępni znaczącą ilość danych, potrzebnych do ich dokładniejszego rozpoznania. Pomaga też w obszarach takich jak lokalizacja, płatności międzynarodowe i logistyka.

W kolejnym kroku znajdziemy odpowiedź, w jakim języku najlepiej się reklamować i jak najlepiej dotrzeć do potencjalnych klientów. Do dyspozycji mamy też dane i statystyki, które pomogą podjąć właściwe decyzje marketingowe, a także narzędzia, które pomogą zrealizować plan prawdziwej ekspansji.

Market Finder odpowiada więc na jedną z największych barier dla ekspansji zagranicznej wskazywanych przez MŚP w Małopolsce i w całym kraju, czyli brak wiedzy o rynkach docelowych.

#### ► Bariery międzykulturowe

##### GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Europa nie jest jeszcze taka trudna, ponieważ jest nam bliższa kulturowo niż przykładowo Azja. To jest dla nas bardzo kłopotliwy kierunek. Dotarcie tam graniczy z cudem, a z całą pewnością odbija się na transakcjach. Do Tajlandii sprzedajemy tylko dlatego, że udało nam się zdobyć jakiś wiarygodny kontakt prywatnymi kanałami. Próbowaliśmy w innych krajach, ale nierzadko musieliśmy się wycofywać ze względu na nieznaną kwestii formalno-prawnych, ale też kulturowych.*

(EiPM, firma mała)

W każdym kraju, w którym eksporter chce rozwinąć swój biznes, codzienne zachowania, poczucie humoru, akceptowalne żarty, a nawet subtelne gesty mogą i najczęściej będą się różnić od tych przyjętych w Polsce. Są to różnice kulturowe, które koniecznie trzeba rozpoznać, aby relacje handlowe układały się jak najlepiej.

## GŁOS PRZEDSIĘBIORCY

*Próbujemy eksportować do jednego z regionów Francji. Wysłaliśmy tam swojego pracownika, który dobrze znał język francuski. Jednak nawiązywanie kontaktów szło mu opornie. Okazało się, że był traktowany nieufnie, bo nie mówił z lokalnym akcentem i był obcy. Dopiero znalezienie innego Polaka, który mieszka w tym regionie od lat, przełamało opór. (PM, firma mikro)*

Panuje przekonanie, że skoro Polska znajduje się w europejskim kręgu kulturowym, różnice między naszymi zwyczajami a tymi w krajach zachodnioeuropejskich, do których głównie eksportują małopolskie MŚP, nie są zbyt duże. W praktyce zdarza się, że i w tych geograficznie i kulturowo bliskich relacjach pojawiają się bariery. Nasi rozmówcy zwracali np. uwagę na francuskie prowincje, gdzie dość zamknięte społeczności lokalne nie ufają osobom z zewnątrz i potrzebują sporo czasu, by je do siebie dopuścić. Z kolei w Niemczech i w krajach skandynawskich odnotowano nieufność do produktów z Europy Wschodniej.

Przedsiębiorcy, którzy doświadczyli tych barier, zgodnie rekomendują zatrudnianie do pomocy Polaków mieszkających tam dłużej i uznawanych przez miejscowych za sąsiadów.

Kraje skandynawskie są jednocześnie egalitarne, nastawione na konkretne rozwiązania i transparentny biznes. Szwedzi zawsze dążą do porozumienia, dlatego proces negocjacyjny trwa długo i angażuje wszystkich i we wszystko. W efekcie na

udzielanie odpowiedzi przez szwedzkich kontrahentów trzeba czekać o wiele dłużej niż w innych krajach. Norwegowie nie lubią nadmiernej serdeczności w kontaktach biznesowych. Jest ona traktowana podejrzliwie, podobnie jak niezdecydowane podawanie dłoni. Niemcy bardzo cenią sobie punktualność, a w krajach południa naszego kontynentu ta wartość nie jest aż tak ważna.

Oczywiście znacznie poważniejsze bariery kulturowe występują w krajach pozaeuropejskich. Na przykład w Indiach i innych krajach azjatyckich prowizja, która u nas byłaby uznana za propozycję korupcyjną, tam jest wkomponowana w negocjacje. Podobnie podchodzi się do niej w krajach arabskich. W Japonii dla rozwoju biznesu bardzo ważne są relacje osobiste i tzw. polecenie. W Chinach i Japonii do dobrych obyczajów należy głośnie mlaskanie i siorbanie przy stole.

Negocjatorzy w kulturach azjatyckich unikają bezpośredniego wyrażania odmowy; zazwyczaj będzie ona przekazana w sposób bardzo zawalowany, praktycznie nie do zauważenia przez niedoświadczonych Europejczyków. W Zjednoczonych Emiratach Arabskich negocjacje są zawsze procesem targowania się. Ofertę przedstawia się tam bardzo szybko i najczęściej powyżej zakładanego zysku, by było z czego „odpuścić”.

Te przykłady pokazują, że nawet w Europie trzeba dobrze znać różnice kulturowe, by mieć sukcesy w relacjach handlowych. Planując ekspansję eks-

portową do krajów pozaeuropejskich, warto mieć gruntowną wiedzę na ten temat. Dziś oferują ją niemal wszystkie uczelnie biznesowe, a szkolenia na ten temat często organizują regionalne i krajowe instytucje wsparcia eksportu.

## ► Ryzyko polityczne

W wielu regionach świata sytuacja polityczna ma bezpośredni wpływ na międzynarodową wymianę handlową. Generalnie im więcej w jakimś kraju jest zamieszania, tym handluje się trudniej. A z zamieszaniami i niepewnością z jednej strony wiąże się wysokie ryzyko, ale z drugiej pojawia się szansa na znacznie wyższe od przeciętnych zyski.

Na ogół przedsiębiorcy trzymają się z daleka od krajów ogarniętych konfliktami. Ale mimo trudnej sytuacji mieszkają tam ludzie potrzebujący produktów do życia trudnych do wyprodukowania na miejscu. Ktoś im je dostarcza. Na przykład w ostatnich latach wyraźnie rośnie polski eksport do krajów Afryki Północnej. Nie wszędzie tam jest jednakowo groźnie. Dlatego warto dokładnie przeanalizować sytuację i zbadać możliwości eksportu do państw lub regionów, gdzie sytuacja się właśnie normalizuje albo gdzie konflikt ma umiarkowany charakter.

W poszukiwaniach informacji na ten temat sojusznikiem przedsiębiorcy będą Zagraniczne Biura Handlowe ([www.paih.gov.pl](http://www.paih.gov.pl)), polskie placówki

dyplomatyczne ([www.msz.gov.pl](http://www.msz.gov.pl)), branżowe media i inni przedsiębiorcy, którzy mają już doświadczenia w eksporcie do trudnych regionów.

Powyższe uwagi są adresowane do firm, które są gotowe na ryzyko. Większość małopolskich MŚP eksportuje do krajów Unii Europejskiej, gdzie mamy stabilną, w porównaniu choćby z Afryką, sytuację polityczną. Ale i w UE występują pewne ryzyka polityczne z punktu widzenia eksportu.

Najbardziej oczywiste wiąże się teraz z wymianą handlową z Wielką Brytanią w związku z tzw. Brexitem. Nie wiemy dziś, jak będzie wyglądało wyjście tego kraju z UE, a tym bardziej, jakie zasady będą panowały wtedy w relacjach gospodarczych z krajami trzecimi. Trzeba zatem poczekać, aż sytuacja się tam wyjaśni.

Z punktu widzenia innych kontynentów Europa wydaje się oazą spokoju. Jednak kryzys z 2008 r., globalizacja, napływ emigrantów, dekompozycja światowego ładu gospodarczego powodują, że i w Unii Europejskiej pojawiły się symptomy niestabilności. W ostatnich wyborach do Parlamentu Europejskiego (maj 2019 r.) do głosu doszły partie przeciwne integracji europejskiej. Ich rola rośnie też w polityce wewnętrznej wielu krajów UE. Dodatkowo odczuwalne jest wyraźne spowolnienie gospodarki europejskiej. To wszystko przekłada się w sumie na wzrost lokalnych protekcjonizmów i ukrytych barier dla towarów i usług z importu.

Już dziś wielu małopolskich eksporterów sygnalizuje, że mają z takim zjawiskiem do czynienia.

W UE wciąż jednak obowiązują zasady jednolitego rynku i bezprawnym ograniczeniom lokalnym należy się przeciwstawiać, zgłaszać je PAIH i innym agendum rządowym, organizacjom branżowym, naszym placówkom dyplomatycznym, odpowiednim instytucjom UE. W rażących przypadkach warto się odwoływać i występować na drogę sądową.

► **Potrzebna marka „Polska”**

**GŁOS PRZEDSIĘBIORCY**

*Nasza firma skorzystała ze środków unijnych na rozwój na rynkach zagranicznych. Przez kilka lat wkładaliśmy bardzo dużo wysiłku, żeby wejść ze swoją ofertą do takich państw, jak Niemcy, Wielka Brytania, Hiszpania i Holandia. Nie udało się. Uważamy, że przyczyną był brak zaufania zachodnioeuropejskich firm do specjalistów z Polski. Polska nie jest spostrzegana jako ekspert od edukowania, szkolenia innych firm z Europy Zachodniej. Zabrakło nam silnej marki naszego kraju, znaczącej choćby połowę tego, co mają Niemcy.* (PKICW, firma mikro)

Siła marki narodowej bezpośrednio przekłada się na wartość marek pochodzących z danego kraju. Wiemy o tym z doświadczeń innych państw, takich jak Niemcy, Szwecja, Japonia czy USA. O tej sile w dużej mierze decyduje zaś wizerunek, czyli to, co mieszkańcy innych części świata myślą na temat danego kraju. Im to wyobrażenie jest bardziej klarowne i pozytywne, tym lepiej są odbierani jego obywatele, wytwory kultury i produkty.

Międzynarodowy wizerunek każdego państwa budują jego mieszkańcy, krajobrazy, kultura i jej twórcy, miasta i regiony. W globalnym świecie coraz większy wpływ na postrzeganie kraju mają ostatnio firmy i produkty. Co mogą w tej sprawie zrobić małopolskie MŚP? Przede wszystkim rzetelnie eksportować innowacyjne, ekologiczne i potrzebne ludziom produkty i usługi. Prezentować klientom z innych krajów profesjonalizm, życzliwość, pomoc i współpracę. Dotrzymywać składanych obietnic marketingowych. Nie wstydić się marki „Polska”.

Czy to wystarczy? Nie, jeśli przedsiębiorcy z Małopolski będą w tych staraniach osamotnieni. Potrzebne są jeszcze: ponadpartyjna wieloletnia strategia budowania marki narodowej, koordynacja państwa i współpraca wszystkich ze wszystkimi.

Utopia? Niekoniecznie. Taką drogą kroczy przecież Korea Południowa. Ten kraj to przykład transformacji z biednego jeszcze w latach 50. państwa w 11. gospodarkę świata, stawiającą na eksport (7. miejsce na świecie) i innowacje technologiczne. Korea kojarzy się dziś ze świetną edukacją, szerokopasmowym Internetem oraz z globalnymi markami, chociaż jeszcze kilkanaście lat temu wytwory biznesu z tego kraju uchodziły za tanie substytuty. Skorzystajmy z jej doświadczenia. ■

## Katalog instrumentów i programów wsparcia rozwoju eksportu małopolskich MŚP

### 1. OFERTA WŁADZ I INSTYTUCJI REGIONALNYCH

► **Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego**

Działania wspierające eksport małopolskich firm prowadzi głównie Departament Nadzoru Właścielskiego i Gospodarki Urzędu Marszałkowskiego. Wśród nich największe znaczenie mają inicjatywy takie jak *Małopolska na targach innowacji*. Na wybranych w konsultacji ze środowiskiem przedsiębiorców międzynarodowych targach odbywających się w kraju region reprezentują małopolskie MŚP odzwierciedlające za każdym razem inną, małopolską inteligentną specjalizację.

W wydarzeniach targowych uczestniczą firmy wybrane w konkurencyjnym i otwartym naborze. Przypisana im przestrzeń wystawiennicza przygotowana jest w jednolity sposób, by wszystkie wybrane firmy występowały pod szyldem Małopolski.

Przedsiębiorcy mają do dyspozycji:

- kompleksowo zaprojektowane i urządzone w kolorystyce regionu stoisko,
- promocję swojej firmy – w ramach prowadzonych wspólnych akcji i działań,
- każdy wystawca ma zapewnione minimum 3 spotkania z parterami handlowymi, co najmniej jedno z takich spotkań jest z kontrahentem spoza Polski, pozostałe z partnerami spoza województwa małopolskiego.

Powyższe działania finansowane są przez województwo małopolskie na poziomie 90% kosztów; wystawcy wnoszą wkład własny na poziomie 10%. (Więcej informacji: <https://www.innowacyjna.malopolska.pl/malopolska-na-targach-innowacji/>)

Pozostałe działania są ukierunkowane na rozwój innowacyjności i konkurencyjności firm, ale także one mają pośrednio wpływać na pobudzanie eksportu. Służy temu np. *Inicjatywa Awangarda*. Korzyści dla przedsiębiorców i klastrów z Małopolski ze współpracy w jej ramach to m.in.:

- możliwość kooperacji małopolskich przedsiębiorców i klastrów w ramach Projektów Pilotażowych i Działań Demonstracyjnych Inicjatywy, w tym budowanie partnerstw umożliwiających korzystanie ze środków finansowych UE,
- możliwość obniżenia kosztów testowania i certyfikowania nowych technologii,
- dostęp do technologii i rozwiązań wypracowanych przez członków IA,
- promowanie i rozwijanie własnych technologii, a także pozyskiwanie nowych europejskich rynków zbytu,
- proponowanie własnych Projektów Pilotażowych i Działań Demonstracyjnych (przedsiębiorstwa i klastry z Małopolski mają możliwość rozwijania własnych pomysłów w ramach branżowej współpracy międzynarodowej za pośrednictwem proponowanych przez siebie Projektów Pilotażowych i Działań Demonstracyjnych).

(Więcej informacji: <https://www.malopolska.pl/biznes/innowacje/inicjatywa-awangarda>)

#### ► Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości

MCP jest wojewódzką samorządową jednostką organizacyjną Województwa Małopolskiego, powołaną 29 października 2007 r. Obecnie MCP skoncentrowane jest na realizacji zadań dotyczących wdrażania funduszy europejskich z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego w zakresie:

- 1 Osi Priorytetowej „Gospodarka Wiedzy”,
- 3 Osi Priorytetowej „Przedsiębiorcza Małopolska”
- 4 Osi Priorytetowej „Regionalna Polityka Energetyczna”
- 9 Osi Priorytetowej „Region Spójny Społecznie”,
- 10 Osi Priorytetowej „Wiedza i Kompetencje”.

Działania dotyczące ściśle wsparcia eksportu sytuują się w osi 3 „Przedsiębiorcza Małopolska” i obejmują działanie 3.3 „Umiejdzynarodowienie małopolskiej gospodarki”, w tym poddziałania:

- 3.3.1. Promocja gospodarcza Małopolski – skierowane głównie do instytucji otoczenia biznesu oraz
- 3.3.2. Aktywność międzynarodowa małopolskich MŚP – dla firm wskazanych w tytule.

W ramach poddziałania 3.3.1. **Promocja gospodarcza Małopolski** ogłoszono dotychczas dwa konkursy. W 2016 r. wybrano do dofinansowania 17 projektów na łączną kwotę ponad 45 mln zł (ponad 70% wykorzystanych środków). Co ciekawe, projektów obejmujących kilka branż było więcej

(10) niż tych ukierunkowanych na jedną, czasami bardzo wąską specjalizację (7), tj. turystykę, ICT, branżę filmową, energetyczną i *life science*. Projekty te obecnie zakończyły się bądź są w końcowej fazie realizacji.

W roku 2018 rozstrzygnięto drugi konkurs, w wyniku którego wybrano do dofinansowania 12 projektów na kwotę ponad 52 mln zł, co dało prawie 74% przeznaczonych na to działanie środków.

**Poddziałanie 3.3.2. Aktywność międzynarodowa małopolskich MŚP** ma na celu wsparcie ich eksportu poprzez przygotowanie i wdrażanie odpowiedniej strategii lub wdrożenie już posiadanej strategii działalności międzynarodowej.

Wdrożenie takiej strategii międzynarodowej może polegać na realizacji m.in. następujących działań (elementów / podtypów projektu):

- a) doradztwo dotyczące określenia potencjalnych partnerów handlowych, wyszukiwania i doboru partnerów na wybranych rynkach zagranicznych, przygotowania ofert współpracy oraz negocjacji handlowych (także ich przeprowadzenie),
- b) doradztwo w zakresie opracowania koncepcji marki / wizerunku przedsiębiorstwa na wybranym rynku zagranicznym (w tym np. doradztwo dotyczące projektowania materiałów promocyjnych i reklamowych, stron internetowych, aplikacji mobilnych), przeznaczonych do promocji

i sprzedaży na docelowych rynkach zagranicznych,

- c) doradztwo w zakresie dostosowania produktu i jego właściwości bądź usługi do wymagań docelowego rynku zagranicznego (w tym np. rozmiary produktu, jego opakowanie, minimalne standardy świadczenia usług),
- d) doradztwo oraz uzyskanie niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktu lub usługi na docelowy rynek zagraniczny (certyfikaty, pozwolenia, homologacje itp.),
- e) udział w charakterze wystawcy w imprezach targowo-wystawienniczych zorientowanych na rynki zagraniczne, odbywających się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub za granicą,
- f) doradztwo w zakresie opracowania i wdrażania nowego dla Wnioskodawcy modelu biznesowego w związku z inicjowaniem lub rozwijaniem działalności eksportowej.

(Więcej informacji: <http://www.mcp.malopolska.pl/>)

#### ► Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego SA

To wiodąca instytucja specjalizująca się w obsłudze przedsiębiorstw. Oferta Spółki to m.in. usługi informacyjne dla firm, doradztwo dla rozpoczynających działalność gospodarczą, dotacje na rozwój małopolskich przedsiębiorstw oraz obsługa produktów finansowych, takich jak pożyczki czy *seed capital*. (Więcej informacji: [www.marr.pl](http://www.marr.pl))

MARR SA od lat aktywnie wspiera eksport, oferując dostęp do międzynarodowej sieci kontaktów. Spółka jest jedynym w regionie oficjalnym partnerem Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu.

Od 2009 r. MARR SA jest liderem inicjatywy Centrum Business in Małopolska (w skrócie CeBiM), które integruje działania najważniejszych regionalnych instytucji rozwojowych w obszarze wsparcia eksportu. Członkiem CeBiM są ponadto Krakowski Park Technologiczny i Województwo Małopolskie.

**Centrum Business in Małopolska** (obecnie jest w trakcie zmian i nie istnieje jako odrębne biuro – należy kontaktować się bezpośrednio z instytucjami je tworzącymi) oferuje możliwość uzyskania indywidualnych konsultacji i informacji na temat potencjalnych kontrahentów zagranicznych z interesującego obszaru.

(Więcej informacji: [www.businessinmalopolska.pl](http://www.businessinmalopolska.pl))

Obecnie partnerzy CeBiM realizują kolejny projekt z zakresu wsparcia inwestycji i eksportu pt. **Power up your Business in Małopolska 2**, który eksporterom oferuje:

- przygotowanie do eksportu w postaci warsztatów, spotkań informacyjnych,
- wydarzenia o charakterze giełd informacyjnych – spotkania z partnerami zagranicznymi w Krakowie,
- udział w międzynarodowych targach na stoisku organizowanym przez CeBiM / MARR, które gwarantuje m.in.: profesjonalnie zabudowaną



powierzchnię wystawienniczą ze strefą B2B do spotkań; możliwość promocji firmy (materiały reklamowe, filmy / spoty promocyjne) w strefie multimedialnej stoiska, wpis do katalogu dedykowanego określonej branży; wsparcie w znalezieniu partnerów do rozmów handlowych,

- informację o możliwościach eksportowych i promocję w kwartalnie przygotowywanym dodatku do Dziennika Polskiego,
- udzielanie indywidualnych usług informacyjnych.

#### ► Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie

Jest najstarszą organizacją reprezentującą małopolskich przedsiębiorców. Od kilkudziesięciu lat realizuje strategie, które służą budowie silnego samorządu gospodarczego oraz udzielaniu wszechstronnej pomocy firmom członkowskim w rozwoju ich działalności gospodarczej. Jako organizacja non profit realizuje też liczne projekty, których celem jest umiędzynarodowienie działalności firm. Między innymi prowadzi punkt informacyjny w ramach sieci [Enterprise European Network](#) i organizuje liczne misje handlowe i giełdy kooperacyjne.

W ramach projektu KMA4Business realizuje działania z zakresu szeroko rozumianej promocji gospodarczej, zarówno w kraju, jak i w środowisku międzynarodowym. Zaplanowano działania bezpośrednio – spotkania biznesowe w ramach

misji gospodarczych małopolskich przedsiębiorców do krajów europejskich (Niemcy) i poza Europę (Białoruś, Ukraina, USA, ZEA). Pozostałe działania bezpośrednio skierowane do sektora MŚP to: udział w targach branżowych związanych z Inteligentnymi Specjalizacjami Małopolski (Niemcy, Hiszpania, USA, ZEA), udział w targach inwestycyjnych w Europie (Francja, Niemcy), na rynku azjatyckim (np. Chiny) i na rynku bliskowschodnim (np. ZEA), prezentację potencjału KrOF i Małopolski w globalnych centrach biznesowych.

(Więcej informacji: [www.iph.krakow.pl](http://www.iph.krakow.pl))

#### ► Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej

Centrum wspiera innowacyjność firm, realizując krajowe i międzynarodowe projekty nakierowane na rozwój nauki i podniesienie konkurencyjności regionalnych przedsiębiorstw. Centrum prowadzi m.in. punkt informacyjny w ramach sieci Enterprise European Network, zapewnia szkolenia i komercjalizację wyników badań.

(Więcej informacji: <http://www.transfer.edu.pl/pl/>)

#### ► Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Jagiellońskiego

Jednostka zajmuje się m.in.:

- komercjalizacją osiągnięć naukowych poprzez udzielanie licencji, sprzedaż lub tworzenie spółek spin-off, we współpracy z twórcami i zainteresowanymi przedsiębiorcami,

- opracowaniem oferty wynalazków UJ obejmującej innowacyjne rozwiązania dla przemysłu oraz oferty usług badawczych UJ realizowanych na zamówienie zewnętrznych instytucji,
- promowaniem oferty technologicznej podczas targów, konferencji biznesowych oraz bezpośrednich spotkań z potencjalnymi odbiorcami technologii.

(Więcej informacji: <http://www.citru.uj.edu.pl/start>)

#### ► Centrum Transferu Technologii AGH

Oferuje wsparcie procesów komercjalizacji i transferu innowacyjnych technologii i wiedzy. Centrum Transferu Technologii AGH działa w obszarach marketingu, nauki w środowisku przedsiębiorców, ochrony własności intelektualnej oraz obsługi i finansowania transferu technologii. Współpracuje ze środowiskiem naukowym AGH oraz środowiskiem przedsiębiorców niezależnie od ich wielkości i skali działania, a także z organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców. Szerokie spektrum działania CTT AGH obejmuje większość Regionalnych Specjalizacji Małopolski.

(Więcej informacji: <http://www.ctt.agh.edu.pl/>)

## 2. OFERTA RZĄDU I INNYCH INSTYTUCJI KRAJOWYCH, W TYM FINANSOWANIE EKSPORTU ORAZ UBEZPIECZENIA OD RYZYKA

### ► Polska Agencja Inwestycji i Handlu

Jej zadaniem jest m.in. dynamizowanie eksportu polskich przedsiębiorstw. Agencja działa zarówno w Polsce, jak i poprzez Zagraniczne Biura Handlowe (ZBH) na całym świecie. Oferuje wsparcie inwestycji zagranicznych polskich firm poprzez m.in. fuzje i przejęcia. Na bieżąco organizuje szkolenia i doradza firmom, organizuje misje handlowe i spotkania gospodarcze.

Zagraniczne Biura Handlowe są ulokowane na rynkach szybkiego wzrostu, charakteryzujących się największym potencjałem możliwości biznesowych. To pierwszy punkt kontaktu dla polskiego eksportera i zagranicznego inwestora. Przedsiębiorca pozyska tam niezbędną wiedzę pozwalającą zredukować ryzyko biznesowe na nowym rynku. Biura asystują przedsiębiorcom na każdym etapie realizowania projektów. Oferują szeroki zakres obsługi – od analizy rynku i wiarygodności potencjalnego kontrahenta, przez inicjowanie pierwszych rozmów po organizację stoisk targowych i misji biznesowych. Zagraniczne Biura Handlowe (ZBH) mają obecnie 70 lokalizacji na całym świecie.

(Więcej informacji: <https://www.paih.gov.pl/zbh>)

Ponadto PAIH oferuje projekty wsparcia eksportu takie jak:

**Branżowe Programy Promocji** – wspierają przedsiębiorców w ekspansji zagranicznej na nowe, perspektywiczne rynki pozaunijne, często odległe i kosztowne, których ze względu na istniejące ryzyko i koszty przedsiębiorcy dotąd nie brali pod uwagę. Programy dotyczą branż:

- biotechnologia i farmaceutyka,
- budowa i wykańczanie budowli,
- części samochodowe i lotnicze,
- IT / ICT
- jachty i łodzie,
- kosmetyki,
- maszyny i urządzenia,
- meble,
- moda polska,
- sprzęt medyczny.

W ramach programu organizowane są polskie stoiska promocyjno-informacyjne na prawie 100 kluczowych imprezach wystawienniczych na ponad 20 rynkach, m.in. w: Chinach, ZEA, Niemczech, Rosji, Izraelu, Meksyku, RPA, Brazylii, Szwecji, Francji, Singapurze, Australii, Norwegii, Kazachstanie, Iranie, USA, Indiach.

Ponadto przygotowywane są:

- spotkania B2B,
- briefingi prasowe,
- materiały merytoryczne i promocyjne,
- misje przyjazdowe dla zagranicznych przedsiębiorców i dziennikarzy.

**Polskie Mosty Technologiczne** – program, który obejmuje wysokiej jakości usługi doradczo-szko-

leniowe wspomagające rozwój eksportu. Innowacyjne usługi, produkty czy technologie są wspierane wypracowaną strategią ekspansji na wybrany rynek: Stanów Zjednoczonych, Kanady, Meksyku, Wietnamu, Chin, Japonii, Korei Południowej, ZEA, Egiptu, Indii, Norwegii, Ukrainy, Rosji, RPA, Kenii, Singapuru, Indonezji, Izraela, Algierii i Australii. Przedsiębiorstwo otrzymuje do 200 tys. zł (pomoc *de minimis*) na przygotowanie i wdrożenie ekspansji, w tym na działania promocyjno-marketingowe w wybranych krajach.

(Więcej informacji: <https://www.paih.gov.pl/pmt>)

#### DUBAI EXPO 2020

Wyjątkową okazją do promocji wyrobów i usług polskich firm będzie przyszłoroczne EXPO. Program gospodarczy towarzyszący udziałowi Polski w EXPO 2020 w Dubaju jest realizowany w latach 2019-2021, zarówno przed wystawą, w jej trakcie, jak i po zakończeniu. Obejmuje 9 komponentów, m.in.: organizację stoisk narodowych na 19 targach branżowych w ZEA, program grantowy Organizatora EXPO dla startupów – EXPO Live, dofinansowanie i wsparcie promocyjne w ramach programu Polskie Mosty Technologiczne oraz programu Go to brand. Kulminacją programu gospodarczego będzie Forum Gospodarcze Polska-ZEA, zaplanowane na 7 marca 2021 r. Planowane jest również stworzenie bazy przedsiębiorców – katalogu z profilami polskich firm w postaci prestiżowego wydawnictwa. Dodatkowo każdy z 14 regionów, które zadeklarowały udział

w EXPO 2020, realizować będzie własne działania skierowane do lokalnych przedsiębiorców.

PAIH uruchomił tzw. program partnerski dla firm – od lipca 2019 trwa jego druga edycja. Agencja przygotowała bogatą ofertę pakietów sponsorskich, która umożliwi współdziałanie w finansowaniu i organizacji wielu inicjatyw, na różnym poziomie zaangażowania finansowego. Program przewiduje 4 kategorie partnerstwa:

- wyposażenie pawilonu, w tym pomieszczeń biurowych oraz części gastronomicznej,
- wydarzenia towarzyszące,
- wydarzenia towarzyszące branżowe,
- partnerstwo specjalne.

(Więcej informacji: [www.expo.gov.pl](http://www.expo.gov.pl))

#### ► Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

PARP od wielu lat wspiera działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw, w tym wzrost eksportu poprzez wiele programów i projektów.

Najważniejsze z nich to:

**Umiejscowienie Krajowych Kłuzowych** – dofinansowanie kompleksowych usług wspierających dostosowanie i wprowadzenie lub wzmocnienie na rynkach zagranicznych oferty /produktów klastra lub jego członków, ze szczególnym uwzględnieniem produktów zaawansowanych technologicznie.

Dofinansowanie można przeznaczyć na:

a) w przypadku koordynatora klastra realizującego projekt:

- koszty administracyjne i wynagrodzenie dla personelu biorącego udział w projekcie,
- usługi eksperckie, w tym badania rynkowe, audyty, badania ewaluacyjne,
- usługi na rzecz zaprojektowania, utworzenia, utrzymania i rozwoju narzędzi ICT,
- marketing,
- zarządzanie zapleczem klastra, organizację programów szkoleniowych, warsztatów i konferencji w celu wsparcia, dzielenia się wiedzą, tworzenia sieci kontaktów i współpracy międzynarodowej,

b) w przypadku członków klastra biorącego udział w projekcie:

- usługi doradcze i szkolenia z zakresu działalności na rynkach zagranicznych,
- udział w misjach gospodarczych,
- udział w targach w charakterze wystawcy,
- dostęp do zagranicznej infrastruktury badawczo-rozwojowej,
- promocję marek i produktów.

**Umiejscowienie MŚP** – program przeznaczony dla firm z Polski Wschodniej.

**Erasmus dla młodych przedsiębiorców** – jest dofinansowaniem możliwości uczenia się od doświadczonych ludzi biznesu prowadzących firmy w innych

państwach. Projekt jest skierowany do przyszłych i początkujących przedsiębiorców.

**Go to Brand**, którego celem jest sfinansowanie promocji marek produktowych na rynkach zagranicznych. Dofinansowanie może być przeznaczone na:

- udział w targach, wystawach, misjach gospodarczych lub konferencjach zagranicznych i na dodatkowe działania promocyjne,
- sfinansowanie kosztów usługi doradczej, dzięki której można dowiedzieć się, jak wypromować własną firmę za granicą.

Program przeznaczony dla firm MŚP, które mają siedzibę lub oddział na terenie Polski i pochodzą z branż o wysokim potencjale konkurencyjnym i innowacyjnym:

- biotechnologia i farmaceutyka,
- budowa i wykańczanie budowli,
- części samochodowe i lotnicze,
- maszyny i urządzenia,
- moda polska,
- IT / ICT,
- jachty i łodzie rekreacyjne,
- polskie specjalności żywnościowe,
- sprzęt medyczny,
- branża kosmetyczna,
- meblarska,
- usług prozdrowotnych.

**Ochrona własności przemysłowej** – uzyskanie praw patentowych lub ochrona praw do produktu na rynku zagranicznym.

**Polski Produkt Przyszłości** – konkurs, którego celem jest rozwój, promocja i umiędzynarodowienie najbardziej innowacyjnych produktów i technologii wytworzonych w Polsce.

(Więcej informacji: [www.parp.gov.pl/rozwoj-firmy#dzialalnosc-zagraniczna](http://www.parp.gov.pl/rozwoj-firmy#dzialalnosc-zagraniczna))

#### ► Program Finansowe Wspieranie Eksportu

Został stworzony przez polski rząd. Jego celem jest pobudzenie wzrostu polskiego eksportu poprzez ułatwienie zagranicznym oraz polskim przedsiębiorcom dostępu do kredytów finansujących eksport polskich towarów i usług.

W ramach programu Bank Gospodarstwa Krajowego udziela zagranicznym nabywcom (bezpośrednio lub poprzez bank nabywcy) kredytów finansujących zakup polskich towarów i usług. Środki z kredytów wypłacane są bezpośrednio krajowym eksporterom, a zagraniczni nabywcy po dostawie towaru / usługi dokonują spłaty kredytów. Finansowanie udzielane zagranicznym kredytobiorcom objęte jest ochroną Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE), która ubezpiecza je od ryzyka politycznego i handlowego. BGK oferuje również polskim eksporterom kredyty na realizację kontraktów eksportowych.

Warunkiem skorzystania z Programu Finansowe Wspieranie Eksportu jest spełnienie wymogu polskiego pochodzenia eksportowanego

towaru lub usługi. Zasady uznawania eksportowanych towarów lub usług za „produkt polski” określa Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 19 grudnia 2014 r.

#### ► Bank Gospodarstwa Krajowego

Jego oferta obejmuje:

##### Finansowanie handlu

BGK posiada kompleksową ofertę w zakresie instrumentów finansowania handlu, które dzielą się na 4 główne grupy:

- gwarancje bankowe (handel krajowy i zagraniczny),
- akredytywy (handel krajowy i zagraniczny),
- wykup wierzytelności (handel krajowy i zagraniczny),
- kredyt dla banku nabywcy (handel zagraniczny).

##### Finansowanie ekspansji i inwestycji zagranicznych

BGK udziela finansowania zarówno zagranicznym nabywcom polskich towarów i usług (podmioty prywatne, jak i publiczne), jak również polskim przedsiębiorstwom realizującym projekty zagraniczne. Przy tego typu finansowaniach Bank koncentruje się na aktywach zagranicznych – w pierwszej kolejności analizowane są przepływy i zabezpieczenia zagraniczne.

W okresie 2015-2017 BGK sfinansował transakcje m.in. w Niemczech, Wielkiej Brytanii,

Gruzji, Chinach, Kanadzie, na Węgrzech i na Białorusi.

#### Program wspierania eksportu DOKE

Program DOKE to system dopłat z budżetu państwa do oprocentowania kredytów eksportowych, który jest instrumentem wspierania eksportu finansowanego kredytami średnio- i długoterminowymi o stałych stopach procentowych.

BGK organizuje także seminaria i spotkania dla firm poświęcone finansowaniu eksportu oraz przygotowuje sukcesywnie opracowania i analizy rynków zagranicznych.

(Więcej informacji: [www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/wsparcie-eksportu/](http://www.bgk.pl/przedsiębiorstwa/wsparcie-eksportu/))

#### ► Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A. (KUKE)

Narzędzia oferowane przez KUKE eksporterom:

1. W zakresie ubezpieczania należności:
  - Na start – Europolisa,
  - Na rozwój – Pakiet,
  - Na trudne rynki - Polisa na Wschód,
  - Polisa indywidualna,
  - Kredyt dostawcy,
  - Polisa na Świat.
2. Gwarancje ubezpieczeniowe
  - Gwarancje kontraktowe,
  - Gwarancja spłaty kredytu krótkoterminowego.
3. Finansowanie
  - Faktoring,

- Finansowanie kontraktu eksportowego,
- Zabezpieczenie kredytu bankowego.

#### 4. Ubezpieczenie inwestycji za granicą.

(Więcej informacji: <https://www.kuke.com.pl/wsparcie-eksportu/>)

#### ► PFR Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.

Oferuje wsparcie z Funduszu Ekspansji Zagranicznej (FEZ) i oferuje polskim firmom współfinansowanie kapitałowe ich zagranicznych projektów inwestycyjnych poprzez pożyczki lub objęcie udziałów mniejszościowych z odkupem, na warunkach rynkowych. Fundusz może finansować przejęcie zagranicznej spółki, utworzenie nowej spółki lub dalszy rozwój już istniejącej zagranicznej spółki zależnej polskiej firmy.

Fundusz może inwestować zarówno w krajach Unii Europejskiej, jak i poza nią, również w krajach rozwijających się i wysokiego ryzyka, w prawie wszystkich sektorach, nie tylko w spółki produkcyjne, ale też w dystrybucyjne i usługowe. Wielkość inwestycji Funduszu w jeden projekt wynosi od jednego do kilkunastu milionów euro, jednak nie więcej niż 50% wartości całej inwestycji. Okres inwestycyjny do 10 lat.

(Więcej informacji: <https://pfr.pl/oferta/fundusz-ekspansji-zagranicznej.html>)

#### ► Agencja Rozwoju Przemysłu SA

Uruchamia obecnie Centra Obsługi Przedsiębiorców (COP) w miastach na terenie ca-

łej Polski. Pierwszym zadaniem COP-ów jest oferta pożyczkowa. Drugi filar działania Centrow stanowi oferta leasingowa. Trzeci obszar to działalność proeksportowa, prowadzona przez International Desk. Przedsiębiorcy, którzy są zainteresowani eksportem swoich towarów, znajdą w COP informacje na temat instrumentów wspierających eksport aktualnie dostępnych w ramach kompetencji całej Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju.

Do końca sierpnia 2019 r. COP zostały uruchomione we Wrocławiu, Katowicach i Gdyni.

(Więcej informacji: <https://www.arp.pl/>)

### 3. POZOSTAŁE INSTRUMENTY

Firmy mogą skorzystać także z programów oferowanych przez klastry, prywatne instytucje finansowe czy samorząd gospodarczy. Jednym z nich jest Platforma Wsparcia Eksportu banku PKO BP – adresowana do eksporterów oraz firm planujących ekspansję zagraniczną. Platforma zapewnia m.in. dostęp do najnowszych informacji o 130 rynkach zagranicznych oraz aktualnych analiz branżowych. Profesjonalni doradcy są w stanie zaoferować szeroką gamę produktów finansowych przeznaczonych dla eksporterów.

Program Handlu Zagranicznego natomiast jest oferowany wspólnie przez Bank BGŻ BNP Paribas wraz z partnerami Bisnode Polska i KUKE SA. Jest

to cykl konferencji na terenie całej Polski oraz wydarzeń im towarzyszących.

Bank Santander oferuje z kolei portal informacyjny [SantanderTrade.com](https://www.santandertrade.com) oraz [Santander Network](https://www.santander-network.com), dzięki którym firmy po zalogowaniu mogą korzystać z analiz przygotowanych przez bank oraz bazy dostawców / kooperantów z rynków zagranicznych.

Krajowa Izba Gospodarcza (KIG), niezależna organizacja biznesu w Polsce, również prowadzi wiele działań w zakresie wsparcia eksportu. Organizuje seminaria, konferencje i inne wydarzenia poświęcone konkretnym rynkom polskiego eksportu, jak Indie, Iran, Turcja, Brazylia, Algieria. Ponadto KIG świadczy usługi obejmujące wystawianie świadectw pochodzenia towarów, legalizację dokumentów handlowych, wystawianie Karnetów ATA oraz innych świadectw i zaświadczeń. ■

Eksport jest naturalnym etapem rozwoju każdej firmy, która chce się rozwijać, a na lokalnym i krajowym rynku brakuje już na to miejsca. Małopolscy przedsiębiorcy z sektora MŚP, którzy mają tę decyzję jeszcze przed sobą, potrzebują przemyślanego systemu zachęt. Na razie słabo identyfikują system wsparcia stworzony przez władze regionalne i agendy rządowe, bo jest on nazbyt rozproszony. Brak wiedzy o eksporcie to najpoważniejsza i najczęściej wskazywana przez przedsiębiorców bariera rozwojowa. Jednocześnie stwierdzamy, że obiektywnie ta wiedza jest dostępna i wystarczająca, choć jej zdobycie wymaga dużego wysiłku i przynajmniej wstępnej orientacji, gdzie i czego szukać.

Z tego powodu wynikiem naszych analiz jest wniosek, aby działania agend rządowych i samorządowych zostały logicznie uporządkowane. Wśród przedsiębiorców istnieje oczywista potrzeba, aby nie dublowały się ich kompetencje i zakresy działania, a cały system wsparcia został klarownie oznakowany i był skutecznie komunikowany.

Małopolskie firmy w niewielkim stopniu prowadzą sprzedaż za granicę poprzez własne sklepy internetowe, chociaż wśród europejskich MŚP jest to coraz bardziej popularny kanał ekspansji. Dlatego też rekomendujemy regionalnym instytucjom wsparcia promowanie tej formy eksportu, co nie wymaga wielkich nakładów.

Ogromny potencjał rozwojowy dla eksportu z Małopolski tkwi naszym zdaniem we współpracy mikro- i małych firm, które bez tego długo jeszcze nie będą gotowe do ekspansji zagranicznej. Dlatego uważamy, że warto ukierunkować system wsparcia na edukację, inicjowanie i premiowanie inicjatyw złożonych z grup małych firm, chociażby konsorcjów eksportowych. Do dyspozycji są doświadczenia kilku państw europejskich, którym udało się stworzyć dobry klimat dla takich kooperacyjnych projektów.

Przedsiębiorcy, którzy już eksportują, sygnalizują niepokojące pojawianie się w ostatnich kilku latach w niektórych krajach unijnych rozmaitych barier protekcyjnych, chroniących lokalnych przedsiębiorców i nieprzychylnych eksporterom. Wymaga to zdecydowanej reakcji rządu i jego agend na rzecz przywrócenia zasad jednolitego rynku w Unii Europejskiej.

Badani przedsiębiorcy z sektora MŚP o koncepcji Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji na ogół wiedzą zbyt mało, aby efektywnie korzystać z jej instrumentów i polityk wsparcia. Po zapoznaniu się z jej szczegółami przyznają, że ma ona sens. Zgadają się z założeniem, że w perspektywie długoterminowej postęp technologiczny całej specjalizacji będzie sprzyjał ich inwestycjom w innowacje. Dlatego deklarują, że chcieliby korzystać z systemu inteligentnych specjalizacji, kiedy będą gotowi, by produkować

bardziej innowacyjne produkty lub oferować bardziej wyspecjalizowane usługi. Oznacza to, że strategia RIS wymaga konsekwentnej realizacji w długim okresie. ■

- ▶ *Ekspansja zagraniczna polskich firm w 2018 roku*, Bank Pekao, do pobrania: <https://www.pekao.com.pl/raport-msp/temat-specjalny.html> [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Inteligentne specjalizacje województwa małopolskiego*. Uszczegółowienie obszarów wskazanych w regionalnej strategii innowacji województwa małopolskiego 2014-2020, Kraków, wrzesień 2015, do pobrania: [http://www.rpo.malopolska.pl/download/BONY%202015/Zal\\_nr\\_09\\_do\\_Regulaminu\\_konkursu\\_Uszczegolowienie\\_RIS.pdf](http://www.rpo.malopolska.pl/download/BONY%202015/Zal_nr_09_do_Regulaminu_konkursu_Uszczegolowienie_RIS.pdf) [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Małopolskie Inteligentne Specjalizacje*, przewodnik, do pobrania: <https://www.malopolska.pl/biznes/innowacje/inteligentne-specjalizacje-regionu> [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw*. Wyniki II edycji badania 2019, PARP, do pobrania: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/monitoring-innowacyjnosci-polskich-przedsiębiorstw-wyniki-ii-edycji-badania-2019> [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Pierwsze kroki w eksporcie*, PKO BP, do pobrania: <https://www.wspieramyeksport.pl/poradnik-eksportera/42/pierwsze-kroki-w-eksporcie> [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Potencjał eksportowy przedsiębiorstw w Małopolsce*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Departament Polityki Regionalnej, Kraków 2017, do pobrania: <https://www.obserwatorium.malopolska.pl/raporty/potencjal-eksportowy-przedsiębiorstw-malopolsce/> [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Program Strategiczny Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2020*, Departament Skarbu i Gospodarki UMWM czerwiec 2016 rok (przegląd: październik 2018 rok), do pobrania: [https://www.malopolska.pl/\\_userfiles/uploads/Regionalna%20Strategia%20Innowacji%20Wojew%C3%B3dztwa%20Ma%C5%82opolskiego%202020%20-%20aktualizacja%202018.pdf](https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Regionalna%20Strategia%20Innowacji%20Wojew%C3%B3dztwa%20Ma%C5%82opolskiego%202020%20-%20aktualizacja%202018.pdf) [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2019*, PARP Grupa PFR, do pobrania: [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019\\_07\\_ROSS.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf) [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Strategia eksportu w firmie*, PKO BP, do pobrania: <https://www.wspieramyeksport.pl/poradnik-eksportera/66/strategia-eksportu-w-firmie> [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ *Wybór rynku*, PKO BP, do pobrania: <https://www.wspieramyeksport.pl/poradnik-eksportera/64/wybor-rynku> [dostęp: 10.10.2019]
- ▶ Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska, Słupińska Kamila, Gracz Leszek, *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Kraków–Legionowo, 2018

Publikacja została opracowana przez zespół ekspertów Ośrodka dialogu i analiz THINKTANK  
ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa || [www.think-tank.pl](http://www.think-tank.pl)

Redaktor prowadzący i koordynator publikacji: Zbigniew Gajewski

Opracowanie graficzne: Dorota Jędrkiewicz

Nakład: 1000 egzemplarzy

Raport i analizy opracowane zostały w ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności małopolskich marek na rynkach zagranicznych”.

Projekt jest realizowany przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR w partnerstwie z Małopolskim Związkiem Pracodawców Lewiatan w ramach Osi Priorytetowej 3 Przedsiębiorcza Małopolska, Działania 3.3 Umiędzynarodowienie małopolskiej gospodarki, Poddziałania 3.3.1 Promocja gospodarcza Małopolski, współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020.

