

## **WAMP**

Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

# **Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu**

## **RAPORT Z REALIZACJI ZADAŃ POWIERZONYCH W RAMACH PROJEKTU WAMP - WSPARCIE ADAPTACYJNOŚCI MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

WROCŁAW, LISTOPAD 2007

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

## SPIS TREŚCI

### I. Wprowadzenie

1. Cel i zakres dokumentu.
2. Podstawy metodyczne (opis metodyki badań).
3. Prezentacja narzędzia-modelu (opis jego przeznaczenia i zastosowań, grupy docelowej, użyteczność dla potencjalnych użytkowników).

### II. Określenie grupy beneficjentów ostatecznych

1. Podstawy wyboru beneficjentów ostatecznych do projektu a następnie do modelu internacjonalizacji.
2. Metody klasyfikacji.
3. Zastosowanie metod klasyfikacji podczas wyboru beneficjentów ostatecznych.

### III. Opis prac nad stworzeniem modelu internacjonalizacji

1. Geneza projektu a tym samym stworzenia modelu internacjonalizacji.
2. Niezbędne wymagania jakie muszą być spełnione do zaadaptowania modelu (ze strony beneficjentów ostatecznych i ze strony wdrażających model).
3. Formy internacjonalizacji w projekcie (misje gospodarcze, wizyty studyjne, platforma ponadnarodowa K.I.T.E).
4. Przebieg prac.
5. Organizacja Misji Gospodarczej jako Państwo Goszczące.

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

6. Statystyki.
7. Wnioski.

#### IV. Podsumowanie działań .

#### V. Terminologia i skróty

1. Definicje i pojęcia użyte w dokumencie.
2. Skróty używane w dokumencie.

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

## I. Wprowadzenie

### 1) Cel i zakres dokumentu

Celem powstania niniejszego raportu jest podsumowanie prac nad modelem internacjonalizacji małych przedsiębiorstw z regionu Dolnego Śląska- przedsiębiorstw, które są beneficjentami ostatecznymi projektu WAMP .

Czym jest internacjonalizacja, jak należy ją rozumieć w aspekcie małych przedsiębiorstw z Dolnego Śląska? Studiując literaturę fachową można natrafić na szereg definicji , które łączą to ściśle z globalizacją i wielkimi korporacjami międzynarodowymi. Ponieważ charakter naszych działań ma wymiar regionalny, internacjonalizację będziemy łączyć raczej z eksportem, który jako przejaw internacjonalizacji może służyć za jej miarę. Ponadto internacjonalizacja oznacza takie przemiany w firmie, które prowadzą do jej rozwoju.

Przez wzgląd na ograniczony zakres pracy oraz ofert skierowanych do przedsiębiorców, przeanalizujemy zjawisko internacjonalizacji tylko w kilku najbardziej istotnych aspektach:

- Przejawy internacjonalizacji
- Bariery jakie napotykają małe przedsiębiorstwa
- Strategie działania małych przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych

Pisząc ten raport zdajemy sobie sprawę, że firmy, z którymi współpracowaliśmy to tylko niewielki odsetek małych przedsiębiorstw regionu Dolnośląskiego i nie dają pełnego odzwierciedlenia przebiegu procesów internacjonalizacji na terenie całego regionu. Niemniej jednak stanowią istotny wyznacznik określonych trendów opisanych w niniejszym raporcie.

### 2) Podstawy metodyczne (opis metodyki badań)

Podczas budowy naszego modelu zastosowaliśmy kilka metod badawczych. Pierwsza z nich to anonimowe ankiety, które były zbierane przez całe partnerstwo od około 100 firm produkcyjnych z regionu Dolnośląskiego .

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Kolejnym narzędziem badawczym był wywiad kwestionariuszowy rozsyłany do firm znajdujących się w bazie Partnerstwa WAMP jak i poza nią. W wywiadzie tym beneficjent umieszczał bardzo konkretne informacje dotyczące swojej firmy:

- dane teleadresowe
- profil produkcji
- liczbę zatrudnionych
- kontakty zagraniczne
- potencjalnych kooperantów
- proponowana oferta kooperacyjna
- znajomość języków

Następnym krokiem był wywiad telefoniczny dotyczył on, jednak tylko tych firmy, które zgłosiły swoje zainteresowanie wyjazdem na misje gospodarcze. Pytania jakie zadano firmom podczas wywiadu telefonicznego dotyczyły takich aspektów jak :

- produkty
- moce produkcyjne
- ilość kadry
- zagraniczne doświadczenia biznesowe

Końcowym etapem była ankieta w której pytano przedsiębiorców biorących udział w zagranicznej misji gospodarczej o efektywność nawiązanych przez firmę kontaktów jak i o dalsze losy firmy.

### **3) Prezentacja narzędzia-modelu (opis jego przeznaczenia i zastosowań, grupy docelowej, użyteczność dla potencjalnych użytkowników)**

Model internacjonalizacji powinien znaleźć zastosowanie w małych firmach produkcyjnych, które w obliczu zachodzących zmian w wyniku postępującej internacjonalizacji przedsiębiorczości będą zmuszone do zmian lub modyfikacji swoich zachowań na rynku. Problemy małych przedsiębiorstw zazwyczaj rozpatrywano w odniesieniu do rynku lokalno – regionalnego. Teraz w warunkach postępującej globalizacji gospodarki rynki lokalne, krajowe stają się również rynkami międzynarodowymi. W wyniku takiego procesu przedsiębiorstwa muszą sprostać konkurencji międzynarodowej, nie jak uprzednio jedynie lokalnej lub co najwyżej krajowej.

Przeciętny, mały przedsiębiorca funkcjonuje na rynku lokalnym w stworzonej przez siebie sieci kooperantów:

- kupców
- sprzedawców

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- 
- dostawców

Na nagłe zmiany na rynku pracy na którą nakładają się czynniki takie jak :

- narastająca konkurencja
- napływ obcego kapitału
- pojawiająca się coraz większa ilość zagranicznych firm na rynku
- potrzeby walki o rynek zbytu

zmusiły przedsiębiorców do wdrażania nowych metod zarządzania przedsiębiorstwem, poszukiwania nowych rozwiązań, oraz kontaktów biznesowych.

Raport ten powinien dać odpowiedź na pytanie jaki jest aktualny stopień zawansowania procesu internacjonalizacji w regionie Dolnego Śląska.

## II. Określenia grupy beneficjentów.

Grupa przedsiębiorców do których skierowana jest pomoc w ramach internacjonalizacji jest ściśle określona. Obejmuje przedsiębiorców z branży produkcyjnej których firma przez określony czas działa na rynku lokalnym.

### **1) Podstawy wyboru beneficjentów ostatecznych do projektu, a następnie do modelu internacjonalizacji;**

Beneficjentami ostatecznymi w projekcie były firmy produkcyjne z regionu Dolnego Śląska spełniające wymogi małej firmy zgodnie z ustawą ( Ustawa z dnia 2 lipca 2004r.o swobodzie działalności gospodarczej Dz.U.2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zmian.).

Do modelu internacjonalizacji firmy dobierano na podstawie:

- profilu produkcji
- doświadczenia w eksporcie
- chęci spróbowania swoich sił na międzynarodowym gruncie.

### **2) metody klasyfikacji**

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Do udziału w misjach gospodarczych oraz wizytach studyjnych zastosowano dobór firm według branż. Każdy z czterech wyjazdów jak i misja gospodarcza organizowana we Wrocławiu były organizowane dla małych przedsiębiorstw produkcyjnych z innej branży, dlatego też taki dobór miał tak ważne znaczenie. Drugim istotnym czynnikiem doboru firm był produkowany przez nie towar oraz jego możliwości eksportowe. Co również warto zaznaczyć, najistotniejsza role miało zainteresowanie firm tego typu aktywnością. Wiele firm nie wykazało zainteresowania oferta przedstawianą przez projekt.

### **3) Zastosowanie metod klasyfikacji podczas wyboru beneficjentów ostatecznych;**

Trzy z czterech zagranicznych misji gospodarczych zostały przeprowadzane zgodnie z metoda klasyfikacji w rozróżnieniu na branże i rodzaj produkcji, jedna z wyjazdowych misji odbyła się jednak pod hasłem Open, co oznaczało iż brać w niej udział mogły firmy produkcyjne z dowolnych branż produkcyjnych jeśli tylko wyraziły zainteresowanie udziałem w misji.

Sytuacja taka możliwa była ze względu na to iż owe spotkania biznesowe nie ograniczają się tylko do giełdy kooperacyjnej podczas, której precyzyjnie dobiera się rozmówców B2B. Misje gospodarcze to także wizyty studyjne w lokalnych przedsiębiorstwach oraz spotkania integracyjne, możliwości spotkania z uznanymi w danym regionie kraju goszczącymi specjalistami oraz ekspertami w dziedzinie ekonomii i gospodarki, to również wykłady i spotkania z przedsiębiorcami z innych krajów.

## **III Opis prac nad tworzeniem modelu internacjonalizacji.**

### **1) Geneza projektu a tym samym stworzenia modelu internacjonalizacji;**

Przeprowadzone zostało badanie ankietowe 100 małych przedsiębiorstw produkcyjnych z woj. dolnośląskiego. Celem badania ankietowego było:

- określenie przybliżonej skali problemów napotykanym przez małe firmy produkcyjne
- określenia potrzeb firm
- określenie stanu zatrudnienia
- preferencje dotyczące pracowników
- określenie skłonności wprowadzania zmian sprzyjających rozwojowi i zwiększaniu stopnia innowacyjności



## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Ankieta została opracowana przez wszystkich partnerów w taki sposób by umożliwiała właściwe określenie problemów i potrzeb małych firm produkcyjnych oraz by dotyczyła różnych zagadnień. Każdy partner układał pytania pod swoje działania w projekcie. ZPDS z racji swoich działań wystosował pytania dotyczące współpracy międzynarodowej.

Zdecydowana większość firm wyraziła zainteresowanie skorzystaniem z pomocy w nawiązywaniu współpracy z firmami z zagranicy a także udziału w wizytach studyjnych umożliwiających porównanie poziomu funkcjonowania firm o podobnym profilu w innych krajach. Wyniki tych badań pokazały iż istnieje potrzeba wsparcia małych firm w procesie internacjonalizacji oraz iż powinien powstać model, którego zadaniem będzie pomoc we wdrażaniu procesu oraz ewentualnych zmianach jakościowych.

#### **2) Niezbędne wymagania jakie muszą być spełnione do zaadaptowania modelu (ze strony beneficjentów ostatecznych i ze strony wdrażających model)**

Zgodnie z wymaganiami formalnymi beneficjentem ostatecznym może zostać każda firma produkcyjna, która spełnia wymogi małej firmy określone w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Firma powinna posiadać asortyment mogący stać się towarem w sprzedaży w handlu międzynarodowym.

Do wymagań nieformalnych zaliczyć warto przeświadczenie przedsiębiorcy iż jakakolwiek aktywności w środowisku międzynarodowym na tym etapie ma walory co najmniej informacyjne. Wyjazd na misje gospodarcza, ani zorganizowane spotkania kooperacyjne nie są gwarantem podpisania intratnego kontraktu. Misje gospodarcze są przede wszystkim możliwością poznania:

- jak radzą sobie przedsiębiorcy z innych krajów działający w tej samej branży
- z jakich rozwiązań korzystają w celach rozwoju firmy
- jak wygląda proces produkcji w firmach działających w krajach partnerskich
- jak funkcjonują małe firmy na rynku międzynarodowym

Natomiast personel wdrażający model z wymagań formalnych powinien posiadać:

- umiejętności i doświadczenia w pracy w środowisku międzynarodowym
- znajomości języków obcych
- zdolności organizacyjne
- doświadczenie w organizacji wizyt wyjazdowych
- doświadczenie w organizacji misji gospodarczych jako kraj goszczący
- doświadczenie w organizacji giełd kooperacyjnych oraz konferencji międzynarodowych.



## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Z wymogów nieformalnych dotyczących personelu istotne są przede wszystkim :

- zdolności do pracy w środowisku międzynarodowym
- umiejętności współpracy z klientem
- zdolności interpersonalne
- komunikatywność
- odporność na stres

### **3) Formy internacjonalizacji w projekcie (misje gospodarcze, wizyty studyjne, platforma ponadnarodowa K.I.T.E)**

Jedna z licznych definicji internacjonalizacji mówi że dotyczy ona całości przepływów produkcji pomiędzy dwoma lub większą liczbą krajów na która składa się szereg wielorakich procesów dotyczących internacjonalizacji zarówno rynków jak i produkcji, kapitału, siły roboczej.

Nasz projekt oferował kilka rodzajów działań które mogą wesprzeć beneficjentów w internacjonalizacji ich przedsiębiorstw. Do tych działań należą min:

- współorganizacja oraz uczestnictwo w 4 wyjazdowych misjach gospodarczych
- organizacja jednej misji gospodarczej jako kraj goszczący
- organizacja wizyt studyjnych w kraju oraz współorganizacja wizyt studyjnych w państwach partnerskich.
- Organizacja warsztatów
- Współpraca z partnerami K.I.T.E. w oparciu o platformę partnerstwa

### **4) przebieg prac**

Pierwszy etap prac przeprowadzony na podstawie badań ankietowych wykazał , zainteresowanie firm wejściem na rynki zagraniczne lub rozszerzenie swojej działalności na owych rynkach.

W kolejnym etapie zostały zorganizowane 4 wyjazdowe misje zagraniczne oraz jedna stacjonarna we Wrocławiu.

Przebieg prac podczas współorganizacja misji można podzielić na następujące etapy:

a) okres werbowania i szukania firm zgodnie z góry określonymi branżami:

Każda misja gospodarcza organizowana była w innym kraju goszczącym i miała ściśle określony harmonogram a przede wszystkim branże do której była zaadresowana.

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Wszelkie ustalenia dotyczące zarówno branży jak i pozostałych szczegółów misji ustalane są przez partnerów podczas zebrań Komisji Sterującej.

W misjach uczestniczyły firmy z branży :

- Meblarskiej
- Inżynierii mechanicznej
- Open
- Spożywczej
- IT

Często zachodziła konieczność poszukiwania firm zainteresowanych udziałem w projekcie poza bazą partnerstwa. Sytuacja ta spowodowana była brakiem zainteresowania firm będących z bazy partnerstwa, jednak firmy te wykazywały aktywny udział w pozostałych działaniach partnerstwa.

#### *b) przygotowania do wyjazdu – warsztaty*

Do udziału w każdej misji gospodarczej, przez wzgląd na ograniczoną liczbę miejsc oraz budżet (czynniki od nas niezależne) wyselekcjonowanych było kilka firm produkcyjnych zgodnie z metodą klasyfikacji. Każda wyselekcjonowana firma zobowiązana była do uczestnictwa w warsztacie. Podczas warsztatów każdy uczestnik otrzymywał informacje

- dotyczące projektu którego beneficjentem się stawał
- o funkcji oraz roli misji
- w jaki sposób powinien się przygotować do czekających go spotkań

Uczestnik musiał się także ostatecznie zadeklarować czy wyraża 100% wole dalszego uczestnictwa w projekcie.

#### *c) aktywność w czasie pobytu na misji.*

Każde spotkanie było organizowane według szczegółowych wytycznych, które zapisane zostały w umowie ponadnarodowej.

Każde spotkanie trwało 2 dni oraz składało się z dwóch części:

Pierwszy dzień :

- (do południa) część konferencyjna- podczas jej trwania lokalni eksperci w dziedzinie ekonomii i gospodarki wygłaszają referaty dotyczące warunków prowadzenia biznesu w regionie oraz jego aspektów ekonomicznych.
- Rozmowy B2B- uprzednio przygotowane na podstawie wypełnianych przez firmy kwestionariuszy poprzez które firma tworzyła swój profil przedstawiając ofertę współpracy oraz dostarczając krótkiej informacji na temat zakresu swojej działalności.
- Wieczorem zwyczajowo odbywała się kolacja integracyjna

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

#### Drugi dzień :

- Wizyty studyjne – polegały one na zwiedzaniu lokalnych przedsiębiorstw z tych samych branż co firmy uczestniczące w misji. Celem wizyt studyjnych było pokazanie goszczącym w danym kraju partnerom ciekawych rozwiązań personalnych, technologicznych oraz produkcyjnych.

#### d) tworzenie i aktualizowanie bazy partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E.

Baza aktualizowana na bieżąco miała za zadanie pomóc w organizacji/ współorganizacji kolejnych misji gospodarczych.

W bazie każdy z przedsiębiorców mógł umieścić profil swojej firmy który tworzyło się poprzez wypełnienie specjalnego formularza znajdującego się na stronie internetowej najlepiej w języku angielskim ( w razie jakichkolwiek trudności językowych profile były tłumaczone na język angielski). Do bazy dostęp mają partnerzy ponadnarodowi, którzy mogą kojarzyć firmy znajdujące się w bazie z firmami z własnego regionu.

### 5) Organizacja Misji Gospodarczej jako Państwo Goszczące.

#### a) tworzenie bazy firm

Baza firm które miały wziąć udział w rozmowach B2B z firmami z pozostałych krajów partnerskich powstawała od chwili uzgodnienia branży misji gospodarczej. Baza ta znajdująca się na stronie partnerstwa była regularnie aktualizowana oraz uzupełniana o kolejne profile firm. Do bazy dostęp mają partnerzy ponadnarodowi, którzy mogą kojarzyć firmy znajdujące się w bazie z firmami z własnego regionu.

#### b) okres naboru firm

Każda firma produkcyjna spełniająca normy małego przedsiębiorstwa produkcyjnego, mogła zgłosić chęć udziału w przedsięwzięciu. Niestety wiele firm nie wykazywało zainteresowania kierowaną do nich ofertą. Przedsiębiorstwa wyrażające zainteresowanie przystąpieniem do projektu wypełniały kwestionariusz w którym podawały:

- swoje dane teleadresowe
- informacje dotyczące profilu produkcyjnego firmy
- informacje dotyczące ewentualnej oferty współpracy

Na podstawie tych informacji jako organizatorzy tworzyliśmy harmonogram rozmów B2B , który powstał na podstawie kojarzenia firm polskich z firmami z pozostałych krajów partnerskich.

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

#### c) wizyty studyjne

miały one za zadanie pokazanie goszczącym w Polsce partnerom ciekawych rozwiązań personalnych, technologicznych oraz produkcyjnych naszego regionu.

#### 6) Statystyki

Z 20 firm będących Beneficjentami Ostatecznymi Projektu :

- 20 uczestniczyło w misjach gospodarczych
- 20 w wizytach studyjnych
- 19 w warsztatach
- 4 deklarowało, że posiada doświadczenie we współpracy z klientami zagranicznymi
- 13 nie posiadało doświadczenia we współpracy z klientami zagranicznymi
- 16 posiadało personel ze znajomością języków obcych
- 4 nie posiadało personelu ze znajomością języków obcych

#### 5) wnioski

Proces internacjonalizacji w środowisku małych przedsiębiorców z pewnością się rozpoczął jednak w różnych firmach jest na różnym etapie zaawansowania. Wiele przedsiębiorców nie zdaje sobie sprawy, że uczestniczy w przebiegającym procesie internacjonalizacji. Ich działania i praca są kierowane intuicyjnie mając na uwadze zazwyczaj jedną przesłankę – wzrastająca konkurencja. Procesy te wymuszają na przedsiębiorcach poszukiwanie metod zaradczych jakimi stają się:

- zmiany technologii

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- 
- zmiany komponentów do produkcji
  - zmiany procesu produkcyjnego
  - poszukiwania nowych rynków zbytu.

W tym miejscu można zaznaczyć, że nastąpiły pierwsze zmiany w postrzeganiu i myśleniu polskich przedsiębiorców (dotyczące rynku, konkurencyjności oraz współpracy zagranicznej) co uważać można za , pierwszy i najważniejszy krok. Jednakże w skomplikowanej sieci zależności wielu procesów, internacjonalizacja małych przedsiębiorstw może natrafiać na wiele barier bez względu na intencję właścicieli firm. Do najbardziej zauważalnych barier należą:

- bariery eksportowe – sytuacja ta ma związek z profilem produkcyjnym firmy. Producenci produktów krótkotrwałych mają, co nie ulega wątpliwości ograniczone możliwości eksportowe. Mowa głównie o producentach produktów spożywczych z krótkimi terminami przydatności do spożycia. Dużą rolę odgrywa również położenie geograficzne przedsiębiorstwa łączące się bezpośrednio z kosztami transportu produktu.
- bariery związane z brakiem wystarczających zasobów :
  - brak zdolności produkcyjnych
  - brak środków finansowych
  - brak odpowiedniego personelu
  - brak informacji
- bariery związane z promocją – są to bariery jakie stawia na drodze przedsiębiorcy rynek pośrednio lecz potrzeba walki o miejsce na rynku. Głównymi problemami są :
  - brak umiejętności promowania swojego produktu za

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

granicą

- trudności z zapewnieniem serwisu czy innych usług po sprzedażowych,
- nieumiejętność korzystania z pośrednictwa handlowego
- problemy z logistyką, z komunikacją;

- skomplikowane formalności celne, specyficzne standardy, normy stanowią dla małej przedsiębiorczości barierę trudną do pokonania, i często stają się czynnikiem przeważającym rezygnację z internacjonalizacji lub ją uniemożliwiającym w wysokim stopniu.
- negatywne doświadczenie we współpracy z zagranicznymi klientami;
- bariery związane z postawą właściciela objawiają się przede wszystkim w następujących czynnikach :
  - brak zainteresowania eksportem,
  - złe doświadczenia lub zupełny brak oświadczenia w zakresie eksportu
  - brak wiedzy, kontaktów, znajomości języków obcych,
  - obawa zbyt wysokiego ryzyka;

Powyższe obserwacje nasuwają następujące wnioski:

Z założenia mała firma, ma ograniczone możliwości ekspansji, z uwagi na potrzeby inwestycyjne niezbędne do ekspansji, które przerastają możliwości firmy. Z tej też przyczyny małe firmy są zmuszone do radzenia sobie na takim poziomie na jakim są w stanie. W przypadku firm z Dolnego Śląska nie trudno zauważyć, że wszystkie one natrafiają na wyżej wymienione bariery lub co najmniej na niektóre z nich.



## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W odniesieniu do barier eksportowych bardzo ważną rolę odgrywa profil produkcji danego przedsiębiorstwa. Jak wiadomo są produkty, które o wiele łatwiej jest sprzedać zagranicą, jest na nie popyt i są stosunkowo łatwe w transporcie.

Barieri związane są często z brakiem możliwości produkcyjnych, surowca lub pracowników. Małe firmy mimo, iż produkują atrakcyjny i pożądaný produkt, nie są w stanie wyprodukować ilości, jakiej życzyłby sobie zagraniczny odbiorca w wyznaczonym terminie. Wynika to z ograniczonych mocy produkcyjnych, braku personelu do obsługi produkcji jak i zaplecza logistycznego.

Bardzo istotnym problemem małych przedsiębiorstw jest brak umiejętności promocji oraz wykorzystywania odpowiednich do tego celu narzędzi. Niektóre z firm nadal nie posiadają strony internetowej ( ok. 1/5 ) oraz nie korzystają z innych form promocji jakie daje Internet. Nie umieszczają swoich danych w internetowej panoramie firm lub nie aktualizują ich tracąc przy tym wiele możliwości nawiązania współpracy lub zwyczajnie pozyskania zleceń od klientów indywidualnych. Dość poważny problem stanowi również fakt, nie zatrudniania personelu, który posiadałby odpowiednią wiedzę oraz doświadczenie. Nadal najpopularniejszą formą promocji jest wizytówka z kalendarzykiem, folder czy ulotka. Narzędzia skuteczne na lokalnym rynku, ale nie na zagranicznym. Bardzo istotnym problemem jest kadra ze znajomością języków obcych. Jest to problem, który jak możemy zaobserwować z roku na rok się zmniejsza. Niestety wiele z lokalnych firm nadal nie posiada personelu posługującego się językami obcymi, co uniemożliwia lub znacznie utrudnia zarówno promocje jak i ewentualne nawiązywanie kontaktów międzynarodowych. Kolejnym ograniczeniem jest zdecydowanie postawa właściciela firmy. Aby nastąpiły zmiany najważniejsza jest gruntowna zmiana w sposobie myślenia i postrzegania gospodarczego otoczenia przez samego zarządzającego firmą. Przede wszystkim, ważne jest myślenie nastawione na postawę „aby coś zarobić należy najpierw zainwestować”. Mogą być to konkretne, wymierne środki finansowe, ale również nie wymierne jak chęć zdobywania wiedzy, doświadczenia, doszkalania siebie i swoich pracowników. Poza tym dostrzeganie



## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

zależności pomiędzy wykształceniem, a kwalifikacjami – wielu właścicieli firm posiada wyższe wykształcenie, niejednokrotnie jest to wykształcenie techniczne czasami ekonomiczne czy humanistyczne, ale bardzo rzadko menadżerskie, z zakresu wiedzy o prowadzeniu firmy czy biznesu.

Podsumowując:

- większość małych przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonuje na rynkach lokalnych i krajowych.
- Internacjonalizacja jest silnie zróżnicowana sektorowo.
- Niektóre sektory są bardziej odporne na internacjonalizację, Np.: sektor spożywczy a niektóre mają bardzo wysoki stopień umiędzynarodowienia. Stąd też nasuwa się wniosek, że internacjonalizacja małej firmy w dużym stopniu zależy też od sektora z którego dana firma pochodzi i w którym funkcjonuje. Ponadto, ma silny związek z kompetencjami właściciela/ menadżera.
- Zależność pomiędzy eksportem, a wielkością firmy – eksport jest tym większy im większa jest firma.

## IV. Podsumowanie działań:

Proces internacjonalizacji w polskich przedsiębiorstwach już się zaczął i dotyczy wszystkich regionów i różnej wielkości firm. Jednak ma różne etapy zaawansowania i niekoniecznie jest to wina samej firmy.

Przeanalizowane przez nas firmy, małe oraz mikro przedsiębiorstwa, są elementem rynku i muszą się do niego dostosować, raczej bez możliwości kreowania własnych zasad jego funkcjonowania. Dlatego, tak jak mogą, funkcjonują na rynku starając się pozyskać klientów oraz umocnić swoje miejsce na lokalnych rynkach.

Jednak ich pozycja nie jest zupełnie bez znaczenia, wielu z nich funkcjonuje bardzo pręźnie na rynkach zarówno lokalnych jak i krajowych. Część z tych firm

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

ma doświadczenia we współpracy z zagranicznymi klientami lub całkiem dobrze rozbudowaną sieć zagranicznych odbiorców.

Stąd wnioski, że internacjonalizacja może być osiągnąta metodą ofensywną, z wyraźną ekspansją i chęcią produkowania głównie pod klienta zagranicznego, ale jednocześnie może mieć wymiar bardziej pasywny wynikający z innej strategii firmy. Nie zawsze droga aktywnej internacjonalizacji jest drogą możliwą albo pożądaną. Po pierwsze, dla wielu właścicieli małych firm wzrost nie jest celem samym w sobie, sprawdzają się oraz skutecznie działają na rynku będąc małym przedsiębiorstwem i wzrost firmy nie jest dla nich sprawą priorytetową. Dotyczy to głównie mikro przedsiębiorstw rodzinnych, które zapewniają właścicielowi zadawalający przychód i są sposobem na życie. Całkiem sporo firm z sektora mikro to zdecydowanie firmy rodzinne. Po drugie firmy funkcjonujące na rynkach lokalnych są usatysfakcjonowane ze swoich obrotów i nie chcą wchodzić w nowe rozwiązania, które wymuszałyby na nich inwestycje w technologie i specjalistów. Po trzecie nie dostrzegły jeszcze potrzeby zmian. Nie zawsze te zmiany są zauważalne na ich lokalnym rynku, lub wchodzą z opóźnieniem.

Przy decyzji o sposobie internacjonalizacji niezwykle istotny jest również sektor, w którym działa firma. Istnieją branże, w których naturalnym rynkiem docelowym jest rynek krajowy, a nawet lokalny i to nie ulegnie zmianie pomimo procesu internacjonalizacji. Dotyczy to zwłaszcza tych firm, w których cykl życia produktu jest bardzo krótki, a produkt jest sprzedawany konsumentowi ostatecznemu do natychmiastowej konsumpcji (Np. lody, pieczywo, ciasta). Dla tych firm raczej rozwiązaniem jest walka o rynek lokalny i tak długo jak długo zostaną przy swoim produkcie, internacjonalizacja nie będzie ich dotyczyć.

Rola właściciela małych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji ma dla firmy kluczowe znaczenie. Przedsiębiorca musi dostrzec potrzebę wykorzystania nowych technologii, różnych form komunikacji, nowych form zarządzania personelem i procesem produkcji. Powinien wspierać proces kształcenia personelu na stanowiskach

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

menażerskich oraz rozwoju pracowników oraz motywować ich do samorozwoju oraz kształcenia. Najważniejszym bowiem kluczem do internacjonalizacji są pracownicy posiadający zarówno wiedzę jak i umiejętności.

## V. Terminologia i skróty.

### 1. Definicje i pojęcia użyte w dokumencie;

- Partnerstwo Ponadnarodowe K.I.T.E składa się pięciu Partnerstw Narodowych reprezentujących pięć różnych krajów Unii Europejskiej:

FORUM.OST z Niemiec

TRANSITO z Włoch

ATME ze Słowacji

PROGRESA z Hiszpanii

WAMP z Polski

- Partnerstwo Projektu –inaczej Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP, wszyscy partnerzy projektu :

Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

Związek Pracodawców Dolnego Śląska

Sudecki Związek Pracodawców

heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.

OTREK - Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.

Politechnika Wrocławska Wrocławskie Centrum Transferu Technologii

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- Platforma K.I.T.E – platforma informacyjna, na której są zamieszczane profile firm celem pozyskania kontaktów biznesowych i pozyskania partnerów do współpracy. Profile te są promowane w Niemczech, w Polsce, Hiszpanii we Włoszech i na Słowacji.

<http://www.equal-kite.org/>

- Beneficjent ostateczny – mikro i małe firmy produkcyjne z regionu Dolnego Śląska (definicja małych i średnich przedsiębiorstw opiera się na zaleceniu Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji małych i średnich przedsiębiorstw Dz.U. L 124 z 20.5.2003, str. 36)W szczególności należy opierać się na przepisach Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zmian.).
- Umowa ponadnarodowa TCA – Transnational Cooperation Agreement – umowa podpisana przez partnerstwo ponadnarodowe.

## 2. Skróty używane w dokumencie;

K.I.T.E - Keys for Internationalisation and Training of Enterprises – Partnerstwo Ponadnarodowe;

WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw;

## WAMP

### Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

B2B – (ang. *Business to Business*) to zwyczajowa nazwa bezpośrednich relacji występujących pomiędzy firmami (przygotowanie ofert, przygotowanie zamówień, potwierdzania zamówień, płatności, realizację transakcji, wystawianie dokumentów związanych z realizacją transakcji )