

Powiązania kooperacyjne między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi – efekt dyfuzji wiedzy i innowacji (spillover effects)

*na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie
w ramach projektu „Budowa systemu monitoringu i podstaw ewaluacji wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza”*

Raport końcowy

Nazwa i adres wykonawcy:

WYG PSDB Sp. z o.o.

00-825 Warszawa, ul. Sienna 64

Tel: 22 - 492 71 04

Fax: 22 - 492 71 39

e-mail: psdb@psdb.com.pl



**EPRD Biuro Polityki Gospodarczej
i Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o.**

25-604 Kielce, ul. Szkolna 36A

Tel: 41 – 345 32 71

Fax: 41 – 345 25 87

e-mail: badania@eprd.pl



Warszawa

kwiecień 2014

Spis treści

Streszczenie.....	4
Executive summary	10
1. Wprowadzenie.....	16
1.1. Koncepcja badania	16
1.2. Opis zastosowanej metodologii.....	20
1) Analiza danych zastanych (<i>desk research</i>).....	20
2) Wywiady telefoniczne CATI (<i>Computer Assisted Telephone Interview</i>)	23
3) Indywidualne wywiady pogłębione – IDI (<i>Individual in-Depth Interview</i>)	24
4) Studium przypadku (<i>Case study</i>)	24
5) Wywiad ekspercki.....	24
6) Panel ekspertów.....	25
7) Analiza SWOT	26
2. Wyniki badania	27
2.1. Analiza rodzajów powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu.....	27
2.2. Analiza procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu oraz sieci powiązań biznesowych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi	34
Lokalizacja partnerów zagranicznych firm z Mazowsza.....	34
Motywy nawiązania współpracy międzynarodowej	38
Obszary działalności firm, których dotyczy współpraca	39
Rodzaj współpracy pomiędzy firmami z Mazowsza a partnerami zagranicznymi	40
2.3. Analiza trwałości zbudowanych powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi.....	42
2.4. Analiza wpływu powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)	46
2.5. Analiza wpływu związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (spillover effects)	51
2.6. Ocena czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz analiza barier utrudniających rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu	57

2.7. Analiza kontekstowa regionów o zbliżonej strukturze gospodarczej (region Mazowsza i inne regiony krajów europejskich).....	63
2.8. Analiza międzyregionalna powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi oraz efekty tej współpracy	71
2.9. Interwencje publiczne stymulujące tworzenie związków kooperacyjnych stosowane w regionach krajów UE	77
2.10. Instrumenty wsparcia skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm, przewidziane do realizacji w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020) ...	84
3. Wnioski i rekomendacje.....	94
4. Aneks	99
4.1. Analiza SWOT	99
4.2. Case Study	101
5.1. Narzędzia badawcze	116

Streszczenie

Prezentowany raport jest końcowym rezultatem projektu badawczego pt.: *Powiązania kooperacyjne między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi – efekt dyfuzji wiedzy i innowacji (spillover effects)*. Badanie to realizowane było na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie w ramach projektu *Budowa systemu monitoringu i podstaw ewaluacji wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza*. Analiza realizowana była przez konsorcjum firm WYG PSDB Sp. z o.o. i EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o.

Celem badania było dokonanie analizy procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu oraz wpływu ww. powiązań kooperacyjnych na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm i regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji) i tym samym rozwoju Mazowsza (*spillover effects*).

Zakres niniejszej analizy zakładał osiągnięcie celu głównego poprzez realizację badań w ramach 10 obszarów badawczych.

Charakterystyka obszarów badawczych:

Analiza rodzajów powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu

Pierwszy obszar badawczy niniejszego badania dotyczył analizy możliwych rodzajów powiązań kooperacyjnych firm krajowych z firmami z udziałem zagranicznym. Element ten stanowił monograficzną podstawę do dalszej eksploracji obszaru badania jakim jest efekt spillover.

Analiza procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu oraz sieci powiązań biznesowych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi

Drugim etapem analiz było pogłębienie informacji na temat powiązań kooperacyjnych pomiędzy firmami krajowymi a podmiotami z udziałem zagranicznym na Mazowszu. W ramach tego obszaru scharakteryzowany został sposób powstawania oraz funkcjonowania powiązań kooperacyjnych na Mazowszu.

Analiza trwałości zbudowanych powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi

W ramach tego obszaru badawczego przedstawiono trwałość powiązań kooperacyjnych oraz czynników warunkujących trwałość współpracy w ramach sieci powiązań. Określone zostało na ile cel nawiązania współpracy warunkuje jej trwałość oraz w jakim stopniu na trwałość wpływają warunki zewnętrzne, stanowiące bariery w utrzymaniu współpracy.

Analiza wpływu powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)

Ten obszar badania objął analizę wpływu współpracy pomiędzy firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi. Z uwagi na cel główny badania, prowadzone analizy odnosiły się do efektu dyfuzji wiedzy i innowacji, jaki przypisać można podjęciu współpracy z podmiotem zagranicznym.

Analiza wpływu związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (spillover effects)

Analizy w ramach tego obszaru badawczego odnosiły się do celu głównego badania. Stanowiły kontynuację analiz prowadzonych w ramach obszaru badawczego, w którym ustalono wpływ powiązań kooperacyjnych na efekt dyfuzji wiedzy i innowacji. Zweryfikowano w jakim stopniu w regionie Mazowsza można identyfikować występowanie efektu *spillover* w następstwie współpracy firm z udziałem zagranicznym z firmami rodzimymi.

Ocena czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz analiza barier utrudniających rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu

Piąty obszar badania odnosił się do kontekstu w jakim powstają oraz funkcjonują związki kooperacyjne firm zagranicznych z podmiotami krajowymi na Mazowszu. Opisane zostały determinanty nawiązywania tego typu współpracy oraz sposoby zwiększenia dynamiki powstawania powiązań kooperacyjnych.

Analiza kontekstowa regionów o zbliżonej strukturze gospodarczej (region Mazowsza i inne regiony krajów europejskich)

Analiza prowadzona w ramach tego obszaru badawczego obejmowała problematykę kontekstu gospodarczego regionu Mazowsza oraz wybranych regionów krajów europejskich. W analizie wykorzystano dane statystyczne odnoszące się do głównych wymiarów stanu gospodarki regionu. Dzięki analizie kontekstowej zostały określone oraz scharakteryzowane regiony o zbliżonej strukturze gospodarczej do Mazowsza.

Analiza międzyregionalna powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi oraz efekty tej współpracy

Dla uzyskania szerszego kontekstu dla konkluzji płynących z badania, jego zakres uwzględniał odniesienie wyników do analogicznych analiz prowadzonych dla innych, porównywalnych regionów Europy. Przy wykorzystaniu dostępnych źródeł danych opisane zostały zagadnienia powiązań kooperacyjnych funkcjonujących w innych regionach oraz efekty jakie ze sobą niosą.

Interwencje publiczne stymulujące tworzenie związków kooperacyjnych stosowane w regionach krajów UE

W ramach tego obszaru badawczego zidentyfikowane zostały przykłady interwencji jakie są stosowane w innych krajach europejskich w celu wspierania powstawania międzynarodowych powiązań kooperacyjnych firm.

Instrumenty wsparcia skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm, przewidziane do realizacji w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020)

W ramach obszaru została przeprowadzona analiza instrumentów adresowanych do przedsiębiorców w nowej perspektywie finansowej. Efektem tej analizy jest zidentyfikowanie form interwencji wspierających tworzenie powiązań kooperacyjnych firm. W odniesieniu do potrzeb i oczekiwań przedsiębiorstw uczestniczących we współpracy z partnerem zagranicznym przeprowadzono ocenę ex-ante trafności przewidzianych form wsparcia.

Najważniejsze **wnioski z badań i analiz** przeprowadzonych w ramach poszczególnych obszarów badawczych są następujące:

Analiza rodzajów powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu

- Spośród dobranej próby przedsiębiorstw blisko połowa firm z Mazowsza uczestniczy w związkach kooperacyjnych z podmiotami zagranicznymi;
- W rodzajach powiązań kooperacyjnych pomiędzy badanymi firmami z Mazowsza można wyodrębnić trzy główne rodzaje współpracy: wymiana handlowa, która zachodzi najczęściej, wymiana know-how oraz wspólne działania kooperantów (wspólna produkcja i wspólne przedsięwzięcia);
- Częstotliwość prowadzenia współpracy firm z Mazowsza jest wyraźnie większa w grupie firm dużych (250 i powyżej pracowników) i średnich (50-249 pracowników), niż w grupie podmiotów małych;
- Firmy prowadzące zagraniczną kooperację posiadają większy potencjał gospodarczy niż firmy, które nie prowadzą tego rodzaju współpracy;
- Blisko $\frac{3}{4}$ badanych firm charakteryzuje się potencjałem innowacyjnym.

Analiza procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu oraz sieci powiązań biznesowych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi

- Mazowieckie firmy najczęściej prowadzą współpracę zagraniczną z partnerami z Niemiec, Wielkiej Brytanii, USA oraz Francji;
- Mazowieckie firmy współpracują z więcej niż jednym partnerem zagranicznym;

- Głównym motywem rozpoczęcia współpracy z partnerem zagranicznym była chęć zwiększenia sprzedaży, chęć wejścia na nowe rynki – zarówno na nowe rynki w kraju, jak i na nowe rynki zagraniczne – oraz możliwości dostępu do wiedzy i technologii;
- Współpraca badanych firm z Mazowsza z partnerami zagranicznymi najczęściej polega na pozyskiwaniu materiałów/urządzeń/produktów/usług przez podmioty krajowe;
- Dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi 2/3 badanych firm pozyskało wiedzę i innowacje;

Analiza trwałości zbudowanych powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi

- Mazowieccy przedsiębiorcy objęci badaniem uczestniczą w długookresowych powiązaniach kooperacyjnych z partnerami zagranicznymi;
- Kluczowymi czynnikami trwałości kooperacji międzynarodowej mazowieckich firm jest przede wszystkim uzyskiwanie obustronnych korzyści ze współpracy;

Analiza wpływu powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)

- Powiązania kooperacyjne między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi implikują wprowadzanie innowacji, szczególnie produktowych oraz procesowych;
- Dyfuzja wiedzy i innowacji do firm krajowych wzmacnia ich konkurencyjność na rynkach;
- Wzrost konkurencyjności firm przekłada się również na zwiększenie konkurencyjności obszaru/regionu w którym są zlokalizowane;
- Wśród rodzajów innowacji kreowanych w firmach najczęściej powstaje podczas współpracy z partnerami zarówno wewnętrznymi i zewnętrznymi;
- Natomiast najmniej jest prostych przeniesień innowacji z innych firm/rynków i prób ich adaptowania z uwzględnieniem regionalnej specyfiki;
- Innowacje te mają charakter naśladowczy w stosunku do konkurencji (są nowe dla firmy nie zaś dla konkurentów).

Analiza wpływu związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (spillover effects)

- Firmy które pozyskały wiedzę i innowacje od partnerów zagranicznych nie są zainteresowane dzieleniem się tym zasobem z innymi firmami w regionie;
- Wyraźnie widoczny jest niski poziom wzajemnego zaufania wśród firm w regionie, które postrzegają się raczej w kategorii konkurentów niż potencjalnych partnerów;
- Aktywność kooperacyjna w procesie innowacji jest zdecydowanie niska. Najniższy poziom zaangażowania we współpracę z podmiotami regionalnego otoczenia biznesu odnotowano w fazie rozwoju nowego pomysłu;

- Część firm stara się przekazywać swoją wiedzę oraz innowacje poprzez szkolenia ale tylko wypróbowanym i długoletnim partnerom biznesowym w regionie;
- Najczęściej stosowanym narzędziem ochrony wartości generowanej z innowacji są tajemnice przedsiębiorstwa;
- Tajemnice przedsiębiorstwa stosowane są w odniesieniu do innowacji produktowych, w przypadku których efektywność narzędzia jest w dużym stopniu ograniczona, a nie innowacji procesowych, które nie są łatwo obserwowalne przez konkurentów i mogą być przez to bardziej skutecznie chronione przez tajemnicę przedsiębiorstwa.

Ocena czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz analiza barier utrudniających rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu

- Pozytywnym czynnikiem ułatwiającym współpracę przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami jest skłonność do internacjonalizacji działalności firm oraz tworzenia sieci i klastrów.
- Barierą dla firm jest ciągle słabość własnych zasobów ludzkich, posiadających kompetencje w zakresie handlu zagranicznego, przepisów prawa oraz języków obcych.

Analiza kontekstowa regionów o zbliżonej strukturze gospodarczej (region Mazowsza i inne regiony krajów europejskich)

Zidentyfikowane regiony referencyjne są dobrą bazą na potrzeby analizy kontekstowej. Z przyczyn technicznych sugeruje się ponowną identyfikację regionów referencyjnych w latach 2018-2020. Wśród regionów referencyjnych tempo zmian wybranych wskaźników społeczno – ekonomicznych jest relatywnie zbliżone. Wydaje się zatem właściwe dalsze zacieśnianie współpracy pomiędzy powyższymi regionami, w celu wspólnego poszukiwania rozwiązań problemów strukturalnych. Tego typu działania mogą być podejmowane między innymi w ramach programów INTERREG lub EWT. Zasadne jest zatem wykorzystanie zidentyfikowanych regionów referencyjnych, jako podstawy do *benchmarkingu* działań prowadzonych przez władze samorządowe w obszarze wspierania budowania międzynarodowych powiązań kooperacyjnych.

Analiza międzyregionalna powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi oraz efekty tej współpracy

W obszarach podobnych do Mazowsza w kontekście rozwoju gospodarki i poziomu wewnętrznego zróżnicowania zauważalna jest tendencja władz do równoległego wspierania obszaru centralnego, jak i subregionalnych ośrodków wzrostu. Ich identyfikacja w przypadku Mazowsza powinna zostać przeprowadzona w taki sposób, aby być w stanie zdiagnozować faktyczne centra wzrostu, które niekoniecznie muszą się terytorialnie pokrywać z kluczowymi obszarami miejskimi na obszarze województwa. Do wypracowania mechanizmu identyfikowania centrów wzrostu powinny zostać wdrożone władze powiatowe, a rolą władz wojewódzkich powinno być wypracowanie ramowych

kryteriów identyfikacji. Wydaje się zasadne przyjęcie następujących wstępnych kryteriów identyfikacji obszarów wzrostu:

- obecna liczba mieszkańców i jej dynamika w perspektywie do 2035 roku (według prognozy GUS),
- lokalizacja terytorialna podmiotów gospodarki narodowej według rejestru REGON według poszczególnych branż,
- lokalizacja terytorialna eksporterów według danych Izb Celných,
- lokalizacja terytorialna siedzib klastrów, grup producenckich i innych podmiotów zrzeszających przedsiębiorstwa,
- wykorzystanie dotychczasowych analiz w ramach obszarów Smart Specialisation.

Zidentyfikowane subregionalne obszary wzrostu mogą uzyskać względną swobodę w ostatecznym zdefiniowaniu obszarów wsparcia wśród dostępnych narzędzi pomocy publicznej na przykład w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych lub Obszarów Strategicznej Interwencji na lata 2014 – 2020.

Interwencje publiczne stymulujące tworzenie związków kooperacyjnych stosowane w regionach krajów UE

- Kreowanie innowacji przez systemy generowania innowacji wynika z kumulacji specjalistycznej wiedzy, gęstości instytucjonalnej, efektów powiązań sieciowych i różnych ich konfiguracji.
- Regionalne systemy generowania innowacji nie mogą być oparte na ofercie nieukierunkowanej, bo nie jest wówczas możliwe dopasowanie narzędzi wsparcia innowacyjności.

Instrumenty wsparcia skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm, przewidziane do realizacji w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020)

W ramach programu krajowego (PO IR), jak i programu regionalnego (RPO WM) przewidziane jest wsparcie skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm. Typ wsparcia w zestawieniu z głównymi potrzebami przedsiębiorców, w zakresie nawiązywania współpracy międzynarodowej jest dopasowany do preferencji przedsiębiorców.

Executive summary

The presented report is the final output of the research project *Cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies - a result of the diffusion of knowledge and innovation (spillover effects)*. The study was commissioned by the Marshal's Office of the Mazowieckie Voivodeship in Warsaw in the framework of the project *Establishment of the monitoring system and principles for evaluation of the implementation of the Regional Innovation Strategy for Mazowsze*. The project was implemented by the consortium of the companies WYG PSDB Sp. z o.o. and EPRD Office for Economic Policy and Regional Development Sp. z o.o.

The objective of the study was to analyse the process of cooperation and creation of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies in the region of Mazowsze as well as impact of the above mentioned cooperative relationships on the process of enhancing the competitiveness and innovativeness of the companies and the region (the effect of diffusion of knowledge and innovation) and thus the development of Mazowsze (*spillover effects*).

The analysis covered achievement of the main objective through exploration of 10 research areas.

Characteristics of the research areas:

Analysis of types of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies in Mazowsze

The first research area of the present study covered analysis of possible types of cooperative links of domestic companies and companies with foreign capital shares. This element constituted the monographic basis for further exploration of the subject area of the study that is the spillover effect.

Analysis of the process of cooperation and creation of cooperative relations in the Mazowsze region as well as the network of business links between companies with foreign capital shares and domestic companies

The second stage of analyses was to extend the information on cooperative relations between domestic firms and entities with foreign capital shares in Mazowsze. Within this area, the method of creation and functioning of cooperative relations in the region of Mazowsze has been described.

Analysis of durability of the established cooperative relations between domestic companies and companies with foreign capital shares

Under this research area the durability of cooperative relations and factors determining the durability of cooperation within a network of relations has been presented. It has been defined to what extent the aim of establishing cooperation conditions its durability as well as the extent to which the external conditions that constitute barriers in maintaining the cooperation influence the durability.

Analysis of the impact of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies on the process of enhancing the competitiveness and innovativeness of enterprises and the region (the effect of diffusion of knowledge and innovation)

This research area covered the analysis of the impact of cooperation between companies with foreign capital shares and domestic companies. Having the main study objective in mind, the conducted analyses referred to the effect of diffusion of knowledge and innovation which could be attributed to undertaking the cooperation with a foreign entity.

Analysis of the impact of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies on the development of the Mazowsze region (spillover effects)

The analyses conducted under this research area referred to the main objective of the study. They constituted the continuation of the analyses conducted under the research area within which the impact of cooperative relations on the effect of diffusion of knowledge and innovation has been determined. The extent to which the occurrence of the spillover effect as a result of cooperation between companies with foreign capital shares and domestic firms can be identified in the region of Mazowsze has been verified.

Assessment of the factors having positive impact on undertaking cooperation of local entrepreneurs with foreign investors as well as analysis of barriers hindering the development of the process of cooperation and creating cooperative relations in Mazowsze

The fifth research area referred to the context of creation and functioning of cooperative relations between foreign firms and domestic entities in the region of Mazowsze. The determinants of undertaking this kind of cooperation and the methods for increasing the dynamics of creation of cooperative relations have been presented.

Context analysis of the regions with similar economic structure (region of Mazowsze and other regions of European countries)

The analysis conducted within this research area covered the economic context of the Mazowsze region and other selected regions of European countries. The statistics referring to the main dimensions of the region's economy have been utilised. Thanks to context analysis, the regions with similar economic structure to the region of Mazowsze have been identified and described.

Interregional analysis of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies as well as the results of this cooperation

In order to obtain a wider context for the conclusions coming out of the study, its scope covered reference of the findings to analogous analyses conducted for other, comparable European regions.

With utilisation of the available data, the cooperative relations functioning in other regions and their effects have been described.

Public interventions stimulating creation of cooperative relations applied in the regions of the EU countries

In the framework of this research area the examples of interventions applied in other EU countries with the aim of supporting the creation of international cooperative relations of companies have been identified.

Support instruments aimed at stimulation of cooperative links of companies foreseen for implementation under the new financial perspective (2014-2020)

Within this research area the analysis of instruments addressed at entrepreneurs in the new financial perspective has been conducted. The result of this analysis is identification of the forms of interventions that support creation of cooperative relations of companies. In relation to the needs and expectations of entrepreneurs involved in cooperation with an international partner, the ex-ante assessment of adequacy of the foreseen support measures has been conducted.

The most important **conclusions from the research and analyses** conducted under specific research areas are as follows:

Analysis of types of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies in Mazowsze

- From among the selected sample of enterprises nearly half of the companies from the Mazowsze region participates in cooperative relations with foreign entities;
- In terms of types of cooperative relations between the investigated companies from Mazowsze, the following main types of cooperation can be distinguished: trade exchange which takes place the most frequently, know-how exchange and common activities of cooperators (common production and common undertakings);
- The frequency of conducting this kind of cooperation among companies from Mazowsze is visibly higher in the group of large companies (250 and more employees) and medium-sized (50-249 employees), than in a group of small companies;
- The firms that are involved in international cooperation have larger economic potential than companies that are not engaged in this kind of cooperation;
- Nearly $\frac{3}{4}$ of the investigated firms is characterised by innovation potential.

Analysis of the process of cooperation and creation of cooperative relations in the Mazowsze region as well as the network of business links between companies with foreign capital shares and domestic companies

- The companies from Mazowsze the most frequently cooperate with partners from Germany, the United Kingdom, USA and France;
- The firms from Mazowsze cooperate with more than one foreign partner;
- The main reason for starting the cooperation with a foreign partner has been the intention to increase sales, intention to enter new markets, both in Poland and new foreign markets, as well as opportunities to access knowledge and technologies;
- The cooperation of the studied companies from Mazowsze with foreign partners the most frequently consists in obtaining materials/ appliances/ products/ services by domestic entities;
- Thanks to cooperation with foreign partners 2/3 of the investigated firms obtained knowledge and innovation.

Analysis of durability of the established cooperative relations between domestic companies and companies with foreign capital shares

- The entrepreneurs from Mazowsze involved in the study participate in long-term cooperative relations with foreign partners;
- The key factors for durability of international cooperation of the companies from Mazowsze are in the first place gaining mutual benefits from the cooperation.

Analysis of the impact of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies on the process of enhancing the competitiveness and innovativeness of enterprises and the region (the effect of diffusion of knowledge and innovation)

- The cooperative relations between the companies with foreign capital shares and domestic companies imply introduction of innovations, in particular in terms of products and processes;
- The diffusion of knowledge and innovation to domestic firms strengthens their competitiveness on the markets;
- The growth of competitiveness of companies results also in increasing the competitiveness of the area/ region where the companies are located;
- From among the types of innovation created in the companies, most of them come into being during cooperation with both internal and external partners;
- Simple innovation transfer from other companies/ markets and attempts to adapt them with consideration of local character are the rarest;
- These innovations have imitative nature in relation to the competition (they are new for the company, but not for competitors).

Analysis of the impact of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies on the development of the Mazowsze region (spillover effects)

- The companies which have obtained knowledge and innovation from foreign partners are not interested in sharing these resources with other companies in the region;
- Low level of mutual confidence among firms in the region which perceive each other in terms of competition rather than potential partners is clearly visible;
- The cooperative activity in the innovation process is definitely low. The lowest level of engagement in cooperation with regional business environment institutions has been noted in the phase of new idea development;
- Part of the companies strives to transfer their knowledge and innovations through training, but only to proven and long-term business partners in the region;
- The tool most frequently used for protection of the value generated from innovation is trade secret;
- Trade secrets are utilized in relation to product innovations, in case of which the tool effectiveness is largely limited, and not process innovations which are not easily observed by competitors and thus could be more effectively protected by trade secrets.

Assessment of the factors having positive impact on undertaking cooperation of local entrepreneurs with foreign investors as well as analysis of barriers hindering the development of the process of cooperation and creating cooperative relations in Mazowsze

- A positive factor facilitating the cooperation of entrepreneurs with foreign investors is inclination to internationalisation of companies' activities and to creation of networks and clusters.
- The weakness of the own human resources that do not possess sufficient competences in the area of international trade, law and foreign languages is still a barrier for firms.

Context analysis of the regions with similar economic structure (region of Mazowsze and other regions of European countries)

The identified reference regions are a good base for context analysis. For technical reasons a renewed identification of reference regions in the years 2018-2020 is recommended. Among the reference regions the pace of changes of the selected socio-economic indicators is comparatively similar. Further tightening of cooperation between these regions for the purpose of common solving of structural problems seems therefore appropriate. This kind of activities can be undertaken inter alia under INTERREG or ETC programmes. It is therefore justifiable to utilise the identified reference regions as a basis for benchmarking of the activities conducted by self-governmental authorities to support creation of international cooperative relations.

Interregional analysis of cooperative relations between companies with foreign capital shares and domestic companies as well as the results of this cooperation

In the areas similar to Mazowsze in terms of economic development and the level of internal diversity, a tendency of authorities to parallel support of both central area and sub-regional growth centres is

noticeable. Their identification in case of Mazowsze should be conducted in a way allowing to diagnose actual growth centres which not necessarily coincide with the key urban areas in the voivodeship. Poviāt authorities need to be introduced to elaboration of mechanism of identification of growth centres, while the role of the voivodeship authorities should be the elaboration of framework identification criteria. It seems justifiable to adopt the following preliminary criteria for identification of growth centres:

- current number of inhabitants and its dynamics with a prospect until 2035 (according to Central Statistical Office's prognosis),
- territorial location of national business entities according to the National Official Register of Business Entities by specific branches,
- territorial location of exporters according to Customs Chambers' data,
- territorial location of seats of clusters, producer groups and other entities uniting entrepreneurs,
- utilisation of the existing analysis in the framework of Smart Specialisation areas.

The identified sub-regional growth centres may obtain a relative freedom in final definition of support areas from among the available state aid tools e.g. under Integrated Territorial Investments or Areas of Strategic Intervention for 2014 – 2020.

Public interventions stimulating creation of cooperative relations applied in the regions of the EU countries

- Creation of innovations through innovation generating systems results from accumulation of specialised knowledge, institutional thickness, effects of network relations and their different configurations.
- Regional innovation generating systems cannot be based on non-directed offer, because adjusting of innovation support tools is not possible then.

Support instruments aimed at stimulation of cooperative links of companies foreseen for implementation under the new financial perspective (2014-2020)

The support aimed at stimulation of cooperative relations of companies is envisaged in the framework of the national programme (OP Smart Growth) and the regional programme (ROP for Mazowieckie Voivodeship). The type of support in juxtaposition with the principal needs of entrepreneurs in terms of initiating international cooperation is adjusted to the preferences of entrepreneurs.

1. Wprowadzenie

1.1. Koncepcja badania

Celem badania było dokonanie analizy procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu oraz wpływu ww. powiązań kooperacyjnych na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm i regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji) i tym samym rozwoju Mazowsza (*spillover effects*).

Objęcie analizą procesu współpracy pomiędzy firmami z Mazowsza a przedsiębiorstwami zagranicznymi jest istotne z uwagi na fakt, iż tego typu kooperacja jest powszechnie uznawana za ważne źródło międzynarodowego transferu technologii oraz czynnik zwiększający poziom techniczno-organizacyjny sektora przedsiębiorstw. To z kolei prowadzi do wzrostu całej gospodarki regionu.

Na drodze współpracy przedsiębiorstwa rodzime mają bezpośredni dostęp do zagranicznych czynników produkcji o wyższej wartości dodanej (kapitału, technologii, know-how, etc.). Taka kooperacja umożliwia także asymilację uzyskanych rozwiązań. Obserwuje się zatem korelację pomiędzy zaangażowaniem podmiotów zagranicznych w rynek a efektywnością przedsiębiorstw rodzimych. Konsekwencją tej przyczynowości jest wzrost poziomu innowacyjności i produktywności w kraju goszczącym przedsiębiorstwa zagraniczne. Jednocześnie obecność na lokalnym rynku inwestorów zagranicznych, reprezentujących wyższą od krajowej konkurencyjność, generuje tzw. technologiczne efekty zewnętrzne – **spillover effects**. Termin ten jest stosowany w literaturze do określenia dodatkowych korzyści, podnoszących ogólny poziom produktywności sektora przedsiębiorstw, które podejmują współpracę z podmiotami zagranicznymi. Efekty te są wynikiem oddziaływania podmiotów zagranicznych na otoczenie, w którym funkcjonują również podmioty rodzime. Ich źródłem upatruje się natomiast w mechanizmach związanych z konkurencją oraz dyfuzją zagranicznej wiedzy, zachodzących w danej branży (*intra-industry spillovers*) bądź między branżami (*inter-industry spillovers*).

Pośrednie oddziaływanie współpracy z firmami zagranicznymi na produktywność rodzimych przedsiębiorstw, funkcjonujących w tej samej co inwestor zagraniczny branży przemysłu, można podzielić na dwie podstawowe grupy:

1. efekty spillover związane z dyfuzją zagranicznej wiedzy,
2. efekty będące konsekwencją zmiany warunków konkurencji na lokalnym rynku.

W przypadku efektów pierwszego rodzaju dyfuzja wiedzy i idącej za nią innowacji wynika z bezpośrednich kontaktów i relacji kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami rodzimymi i zagranicznymi. Jest to bezpośrednia forma transferu wiedzy i innowacji. Ten typ relacji w pierwszej kolejności oddziałuje na strony kooperacji dzięki efektowi bezpośredniego uzyskiwania wiedzy i naśladownictwa. Efekt demonstracji i powiązany z nim efekt naśladownictwa jest klasycznym

mechanizmem transmisji i dyfuzji nowych produktów oraz technik produkcji. Wiedza i nowe rozwiązanie, które w ten sposób trafiają na rynek rodzimy, są w dalszej kolejności adaptowane przez pozostałe podmioty działające na tym rynku. Przenikanie do przedsiębiorstw lokalnych i rozprzestrzenianie się wśród nich rozwiązań stosowanych przez zagranicznych rywali może dokonywać się również za pośrednictwem migracji siły roboczej.

Drugi typ efektu spillover związany jest z poprawą efektywności przedsiębiorstw krajowych stymulowaną przez rosnącą konkurencję na lokalnym rynku. Tego typu oddziaływanie firm zagranicznych, zwiększające konkurencję na rynku, można określić jako wpływ niebezpośredni. Wzrost konkurencyjności firm lokalnych odbywa się w wyniku pojawiających się potrzeb dotyczących adaptacji na rynku. Odbywać może się to poprzez poprawę jakości bądź wprowadzenie nowych produktów lub usług, wprowadzanie nowych sposobów produkcji, świadczenia usług oraz sposobów zarządzania.

Współpraca firm rodzimych z firmami z udziałem zagranicznym oraz związane z tą relacją efekty spillover mogą stanowić istotny impuls dla rozwoju gospodarki. Oddziaływanie tego typu zjawiska dostrzec można na poziomie całego regionu. Ważne jest zatem dokładne poznanie tego mechanizmu transferu wiedzy i technologii w celu zaplanowania adekwatnych narzędzi jego stymulowania.

Niniejsze badanie zaplanowane zostało w taki sposób, aby prześledzić cały proces jaki skutkuje wystąpieniem efektów spillover na Mazowszu. Punktem wyjścia analiz było zatem określenie możliwych sposobów nawiązywania współpracy pomiędzy firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi. Nawiązanie współpracy nie zawsze związane jest z dyfuzją wiedzy i innowacji, lecz jest warunkiem niezbędnym wystąpienia efektu spillover. Pierwszy element badania systematyzował możliwe sposoby współpracy oraz ich następstwa. Kolejnym krokiem w analizach była weryfikacja sposobu powstawania poszczególnych typów współpracy w regionie Mazowsza. Zakres badania uwzględniał także opis i analizę samego procesu kooperacji oraz jej wpływ na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności podmiotów rodzimych. Kolejnym elementem analiz było oszacowanie wpływu zidentyfikowanego efektu dyfuzji innowacyjności na rozwój całego regionu Mazowsza. Dla uzupełnienia obrazu płynącego z prowadzonych analiz zidentyfikowane zostały czynniki i bariery nawiązywania związków kooperacyjnych przedsiębiorstw z regionu Mazowsza z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Przedstawiony został również sposób wspierania analogicznych powiązań kooperacyjnych w innych, porównywalnych regionach Europy oraz typy wsparcia przewidziane w okresie programowania 2014-2020.

Efektom badania są rekomendacje wskazujące możliwe działania, jakie mogą stymulować nawiązywanie współpracy pomiędzy firmami z Mazowsza a firmami z udziałem zagranicznym.

Pytania badawcze

1. Analiza rodzajów powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu

- Jakie rodzaje powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu występują w badanym regionie?
- W jakich branżach najczęściej prowadzona jest współpraca firm krajowych z podmiotami zagranicznymi?
- Jaki jest potencjał gospodarczy regionalnych firm działających w powiązaniu z podmiotami zagranicznymi?
- Jaki jest potencjał innowacyjny regionalnych firm działających w powiązaniu z podmiotami zagranicznymi?

2. Analiza procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu oraz sieci powiązań biznesowych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi

- Z jakimi firmami zagranicznymi (kraj, branża) najczęściej współpracują firmy z Mazowsza?
- Ile podmiotów zagranicznych uczestniczy w sieci powiązań biznesowych z firmą krajową?
- Jakie były motywy nawiązania współpracy?
- Jakich obszarów działalności firm dotyczy współpraca?
- Na czym polega współpraca pomiędzy firmami?
- Czy współpraca obejmuje proces przekazywania wiedzy i innowacji pomiędzy firmami?

3. Analiza wpływu powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)

- Czy współpraca z podmiotami zagranicznymi ma wpływ na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm z regionu?
- Czy współpraca z podmiotami zagranicznymi ma wpływ na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności regionu Mazowsza?

4. Analiza wpływu związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (*spillover effects*)

- W jaki sposób wiedza i innowacje pozyskane od zagranicznych firm rozprzestrzeniają się na inne regionalne podmioty?
- Jakie są bariery w rozprzestrzesianiu się wiedzy i innowacji w regionie?
- W jakim stopniu efekty działalności firm regionalnych w powiązaniu z podmiotami zagranicznymi wpływają na rozwój Mazowsza?

5. Ocena czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz analiza barier utrudniających rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu

- Jakie czynniki ułatwiają nawiązanie współpracy pomiędzy lokalnymi przedsiębiorcami a podmiotami zagranicznymi?
- Jakie działania mogą zdynamizować proces powstawania powiązań kooperacyjnych pomiędzy firmami?
- Jakie instrumenty publiczne ułatwiłyby tworzenie związków kooperacyjnych z uwzględnieniem specyfiki gospodarczej Mazowsza?
- Jakie bariery utrudniają rozwój procesu współpracy i tworzenie związków kooperacyjnych pomiędzy firmami z regionu a firmami zagranicznymi?

6. Analiza międzyregionalna powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi oraz efektów tej współpracy

- Jakie są tendencje charakterystyczne dla regionów europejskich o zbliżonej do Mazowsza strukturze gospodarczej, w obszarze powiązań kooperacyjnych oraz ich efektów na poziomie regionalnym?

Dodatkowe obszary badawcze:

7. Analiza kontekstowa regionów o zbliżonej strukturze gospodarczej (region Mazowsza i inne regiony krajów europejskich)

- Jaka jest struktura gospodarki regionu Mazowsza?
- Jakie regiony krajów europejskich posiadają strukturę gospodarczą zbliżoną do województwa mazowieckiego?

8. Interwencje publiczne stymulujące tworzenie związków kooperacyjnych stosowane w regionach krajów UE

- Jakie działania są realizowane w innych krajach UE w celu stymulowania powstawania związków kooperacyjnych firm?
- W jaki sposób realizowany jest proces interwencji dostępnych dla firm w zakresie tworzenia powiązań kooperacyjnych?

9. Analiza trwałości zbudowanych powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi

- Jaki jest przeciętny czas trwania współpracy w ramach międzynarodowych powiązań firm?
- Jakie czynniki wpływają na trwałość międzynarodowej współpracy firm?

10. Instrumenty wsparcia skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm, przewidziane do realizacji w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020)

- Jakie instrumenty wsparcia przewidziane są do realizacji w nowym okresie programowania (2014-2020) w celu stymulowania tworzenia powiązań kooperacyjnych firm?
- Czy formy wsparcia zaplanowane do realizacji są dopasowane do potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców?

1.2. Opis zastosowanej metodologii

1) Analiza danych zastanych (*desk research*)

W ramach badania zgromadzone dane zastane poddane zostały zarówno analizie jakościowej (raporty, analizy, strategie), jak i ilościowej (statystyki publiczne). Analiza dokumentów w niniejszym badaniu była prowadzona równolegle w kilku zakresach i pełniła kilka funkcji. Na etapie przygotowania raportu metodologicznego posłużyła stworzeniu podłoża teoretycznego dla badanych zagadnień, m.in. w zakresie analizy procesu współpracy między firmami krajowymi i zagranicznymi. Na etapie realizacji badania zasadniczą część analizy danych zastanych koncentrowała się na analizie dostępnych badań i ekspertyz z zakresu współpracy firm i efektów przekazywania wiedzy pomiędzy poszczególnymi kooperantami. Umożliwiło to uzyskanie niezbędnej wiedzy w poszczególnych obszarach badawczych uwzględnionych w analizie. Istotnym elementem *desk research* była analiza źródeł statystycznych, na podstawie których opracowane zostały główne elementy analizy powiązań kooperacyjnych między firmami.

Zakres źródeł danych zastanych objętych analizą *desk research*:

Dane zastane:	
Lp.	Nazwa dokumentu/opracowania/raportu
1.	Strategia Europa 2020
2.	Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Zintegrowana polityka przemysłowa w erze globalizacji; Konkurencyjność i zrównoważony rozwój na pierwszym planie; Stan Unii innowacji na 2012 r. - przyspieszenie zmian.
3.	Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007-2015
4.	Projekt Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza 2014-2020 wraz z inteligentną specjalizacją regionu
5.	Krajowy Program Reform na lata 2013-2014
6.	Dostępne dane statystyczne na temat Województwa Mazowieckiego (statystyka społeczno-gospodarcza GUS), m.in.: 1. GUS (2012), Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011 , Warszawa, Główny Urząd Statystyczny. 2. GUS (2013), Nauka i technika w Polsce w 2011 roku , Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. 3. GUS (2013), Regiony Polski, Warszawa : Główny Urząd Statystyczny.
7.	Science, technology and innovation in Europe , Eurostat, Luxembourg 2012
8.	Community Innovation Survey , Eurostat

Dane zastane:	
Lp.	Nazwa dokumentu/opracowania/raportu
9.	J. Cieślik (i inni), INNOWACYJNE MAZOWSZE - stan innowacyjności po uchwaleniu RIS Mazovia 2007-2015 , Warszawa 2010.
10.	Program wspierania przedsiębiorczości „Innowacyjna Warszawa 2020”
11.	STRATEGIA e-ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO NA LATA 2007-2013
12.	Raport o innowacyjności województwa mazowieckiego w 2007 roku , red. naukowa T. Baczko, Warszawa 2008
13.	Konkurencyjność Mazowsza i jej uwarunkowania , seria wydawnicza <i>Trendy Rozwojowe Mazowsza</i> , Nr 5/2012, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego, Warszawa
14.	A. Pomykański, Współpraca przedsiębiorstw jako współczesna forma zwiększania jego potencjału rozwoju , Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Społeczne, Zeszyt 403, Toruń 2011.
15.	D. Firszt, Międzynarodowy transfer technologii a innowacyjność polskiej gospodarki w: Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy , red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
16.	P. Głodek, M. Gołębiowski, Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach , Vademecum Innowacyjnego Przedsiębiorcy, t. 1, Warszawa, 2006
17.	D. Firszt, Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce , CeDeWu, Warszawa 2012
18.	J. Mazur, Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej , Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu SGH, Warszawa, 2011.
19.	Społeczne, polityczne i ekonomiczne stymulanty i destymulanty rozwoju Mazowsza , seria wydawnicza <i>Trendy rozwojowe Mazowsza</i> , Nr 6/2012, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego, Warszawa
20.	Wzorzec rozwoju Mazowsza , seria wydawnicza <i>Trendy rozwojowe Mazowsza</i> , Nr 9/2013, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego, Warszawa
21.	Badanie potencjału rozwoju gospodarczych sieci powiązań, w tym inicjatyw klastrowych, w Wielkopolsce , Poznań, 2009
22.	A. Szczepkowska-Flis, Wewnątrzbranżowe efekty spillover bezpośrednich inwestycji zagranicznych , Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Poznań 2008
23.	K. Starzyk, Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a transfer technologii w procesie transformacji gospodarczej , w: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce , red. Z. Olesiński, PWE, Warszawa 1998
24.	S. Umiński, Znaczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich dla transferu technologii do Polski , Gdańsk 2002
25.	A. Hauke-Lopes, Rola transferu wiedzy w procesie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny – podejście sieciowe , Poznań 2010
26.	Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług , autorstwa prof. Krzysztofa Klincewicz z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
27.	Extension of the Study on the Diffusion of Innovation in the Internal Market, European Economy , Economic Papers 438, European Commission 2011
28.	D. Holland, N. Pain, The Diffusion of Innovations in Central and Eastern Europe: A Study of the Determinants and Impact of Foreign Direct Investment , National Institute of Economic and Social Research, UK 1998
29.	red. naukowa, B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce , E Wojnicka, Rozdział w: <i>Społeczno-organizacyjne bariery zarządzania wiedzą w polskich jednostkach gospodarczych. Identyfikacja i sposoby ograniczenia</i> , Toruń 2005
30.	M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu , Warszawa 2006
31.	J. Cukrowski, M. Jakubiak, Znaczenie inwestycji zagranicznych i poprawa klimatu inwestycyjnego w Polsce , seria: Trzeci etap reform, CASE, Warszawa 2004

Dane zastane:	
Lp.	Nazwa dokumentu/opracowania/raportu
32.	D. Dornisch D, M.Gorzynski, R. Woodward, Networking for Innovation: Pre-Feasibility Study for Transfer of Foreign Technology to Polish Small and Medium-Sized Enterprises , CASE, Warszawa 2000
33.	Re. M. Wyrwicka, Budowanie scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę , Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2011
34.	E. Frejtag-Mika (red.), Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność polskiej gospodarki , Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
35.	Baruk J., Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa [w:] Brzeziński M. (red.), Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi , Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
36.	Karaszewski W. (red.), Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w podnoszeniu konkurencyjności polskiej gospodarki , Wydawnictwo Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika, Toruń 2005
37.	M. Dolińska, Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy , PWE, Warszawa 2010
38.	Jakubiak M., 2002, Transfer wiedzy i innowacji do Polski, rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych i wymiany handlowej , Zeszyty BRE Bank – CASE, nr 62, Rola inwestycji zagranicznych w gospodarce, Warszawa, 2002
39.	Red. J. Świerkocki, Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu aktualnego i przyszłego profilu gospodarczego województwa łódzkiego , Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2011
40.	W. Dziemianowicz, Inwestycje zagraniczne jako czynnik rozwoju polskich regionów , ekspertyza wykonana na zlecenie MGPIPS, Warszawa 2002
41.	World Investment Report, Promoting Linkages, UNCTAD, New York, Geneva 2001
42.	Kuzel M. Powiązania filii korporacji transnarodowych z podmiotami krajowymi i efekty dyfuzji , Przegląd Organizacji 2004, nr 4
43.	M. Najda-Janoszka K. Wach, Międzynarodowe powiązania kooperacyjne małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej , Zeszyty Naukowe nr 812, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2010
44.	Gomes-Casseres B., How Alliance Networks Compete , Harvard Business Review, 1994, July-August Vol. 72, s. 62 – 74;
45.	M. Bartosik-Purgat; S. Kalinowski; D. Nowak; M. Sulimowska-Formowicz; B. Stępień (red.) Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy , Warszawa 2011
46.	Dziemianowicz W., Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce , Studia Regionalne i Lokalne, Nr 20 (35), Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa 1997,
47.	Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J., Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu , Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2012
48.	Sz. Truszkowski, Znaczenie międzynarodowej integracji gospodarczej dla procesu dyfuzji technologii , E-wydawnictwo 2011
49.	Wiśniewska J., Teoretyczne aspekty rozprzestrzeniania się innowacji [w:] Janasz W. (red. naukowa), Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską , Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005
50.	M. Jakubiak, Transmission of Knowledge and Innovation into Poland: Role of Trade and Foreign Investment , CASE, Warszawa 2002
Dane pierwotne:	
Lp.	Nazwa metody/techniki badawczej
1.	Ankiety telefoniczne (CATI) z przedsiębiorcami z województwa mazowieckiego
2.	Wywiady indywidualne (IDI) z przedsiębiorcami z regionu
3.	Wywiady eksperckie
4.	Case study firm
5.	Panel ekspertów

Dane zastane:	
Lp.	Nazwa dokumentu/opracowania/raportu
6.	Analiza SWOT dla procesu powiązań kooperacyjnych

2) Wywiady telefoniczne CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*)

W ramach badania wykorzystana została ilościowa technika badawcza – wywiady telefoniczne (CATI – *Computer Assisted Telephone Interview*), którą objęto przedstawicieli przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie mazowieckim.

Zastosowanie techniki wywiadów telefonicznych i objęcie nią przedsiębiorców województwa mazowieckiego pozwoliło uzyskać informacje bezpośrednio od przedstawicieli przedsiębiorców uczestniczących w procesie współpracy z firmami zagranicznymi. Dzięki temu możliwe było uwzględnienie w analizie procesu współpracy opinii reprezentatywnej grupy przedsiębiorców prowadzących współpracę zagraniczną.

Wielkość próby określona została zgodnie z zapewnieniem jak największej możliwej reprezentatywności badania. Wielkość próby ustalono na poziomie 600 podmiotów ($N=600$), dzięki czemu frakcje uzyskane z dobranej próby mogły być uogólniane na populację przedsiębiorców z prawdopodobieństwem 0,95 nie popełnienia błędu większego niż 3,99%. Docelowo aby zwiększyć udział podmiotów prowadzących współpracę z partnerem zagranicznym zrealizowano **785 wywiadów** spośród których **384 firm uczestniczyło w sieci kooperacji**. Dzięki temu wyniki badania można uogólniać na populację przedsiębiorców z regionu Mazowsza z prawdopodobieństwem 0,95 nie popełnienia błędu większego niż 3,49% oraz dla przedsiębiorców z regionu współpracujących z podmiotem zagranicznym z prawdopodobieństwem 0,95 nie popełnienia błędu większego niż 5%.

Jednostką próby w badaniu było pojedyncze przedsiębiorstwo zarejestrowane na terenie województwa mazowieckiego. Analizie zostały poddane jedynie przedsiębiorstwa figurujące w *klasyfikacji stanów aktywności prawno-ekonomicznej* jako podmioty aktywne, tzn. *prowadzące działalność*. W badaniu nie będą uwzględnione przedsiębiorstwa *w budowie, organizujące się w stanie likwidacji, upadłości, z zawieszoną lub zakończoną działalnością* oraz tych, które mimo zarejestrowania nie podjęły jeszcze działalności.

Sposób doboru próby przedsiębiorstw został opracowany na podstawie wyników badań dla krajów Unii Europejskiej, realizowanych w ramach cyklu **Community Innovation Survey (CIS)**. Badania te wskazują, jak związki kooperacyjne wpływają na innowacyjność. Odsetek firm posiadających porozumienie o współpracy w zakresie B+R zwiększa się wraz ze wzrostem firm, przekrój branżowy pokazał natomiast większą intensywność porozumień w sektorach wysoko niż nisko-technologicznych. W drugiej edycji CIS rozszerzono analizę kooperacji m.in. o związek między współpracą a przychodem. Wyniki wykazały, że zarówno w przemyśle, jak i usługach skłonność do zawierania porozumień rośnie wraz z wielkością firmy, choć widoczne jest to szczególnie w przemyśle.

3) Indywidualne wywiady pogłębione – IDI (*Individual in-Depth Interview*)

Techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego w ramach badania objęci zostali przedstawiciele przedsiębiorstw współpracujących z firmami zagranicznymi. Dobór przedsiębiorców objętych wywiadami indywidualnymi IDI opierał się na wynikach ankiet CATI. Dzięki temu możliwe było zidentyfikowanie i uwzględnienie w próbie IDI podmiotów, które dzięki współpracy międzynarodowej pozyskują wiedzę i innowacje. Celem IDI było przede wszystkim pogłębienie informacji uzyskanych na etapie wywiadów telefonicznych. Zakres tematyczny wywiadów obejmował zagadnienia związane z przebiegiem procesu współpracy z podmiotem zagranicznym oraz ich efektów na poziomie firmy, w postaci przekazywania wiedzy i innowacji.

W ramach badania opracowane zostało studium przypadków, a z tego względu wywiady indywidualne z przedsiębiorcami, były prowadzone zgodnie z założeniami przyjętymi w odniesieniu do *Case Study*. Do udziału w wywiadzie wytypowani zostali przedstawiciele przedsiębiorstw, którzy dzięki kooperacji z firmą zagraniczną korzystają z wiedzy i innowacji podczas realizacji działań własnego podmiotu.

4) Studium przypadku (*Case study*)

Studium przypadku było prowadzone na poziomie przedsiębiorstwa. Jednostki analizy prezentują proces kooperacji firmy z podmiotem zagranicznym oraz efekty tej współpracy w zakresie przekazywania wiedzy i innowacji. Opracowano studium pięciu przypadków, zidentyfikowanych na etapie badania CATI jako firmy, które dzięki powiązaniom kooperacyjnym pozyskują wiedzę i innowację od firmy zagranicznej.

Zakres analizy CS odnosi się do zmiennych charakteryzujących formy współpracy badanych firm z podmiotami zagranicznymi oraz potencjał innowacyjny tych firm. Analiza na poziomie przedsiębiorstwa dostarczyła również pogłębionych i szczegółowych informacji na temat czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy, jak również barier utrudniających rozwój procesu współpracy między podmiotami.

W celu zgromadzenia informacji umożliwiających pełne zaprezentowanie procesu współpracy, przeprowadzone zostały indywidualne wywiady pogłębione z konkretnymi przedsiębiorcami.

5) Wywiad ekspercki

Wywiady eksperckie był realizowany w fazie podsumowującej badanie, na etapie wypracowywania wniosków użytecznych w kontekście procesu współpracy międzynarodowej firm z regionu Mazowsza oraz jej wpływu na proces dyfuzji wiedzy i innowacji oraz rozwoju regionu (*spillover effects*). Wywiady prowadzone były w oparciu o scenariusz uwzględniający najistotniejsze fakty ustalone podczas prowadzonej analizy. Ze względu na specyfikę metody oraz cel jej zastosowania, wywiady były prowadzone z przedstawicielami następujących grup:

- Przedstawiciel związku przedsiębiorstw: przewodniczący Konwentu BCC, ekspert ds. gospodarki, wiceprzewodniczący Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych;
- Przedstawiciel środowiska naukowego, którego praca naukowa obejmuje zagadnienia dyfuzji wiedzy i innowacji w przedsiębiorstwach: triada z udziałem przedstawicieli Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur;
- Przedstawiciel jednostki prowadzącej badania i analizy z zakresu rozwoju regionu: przedstawicielka Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego w Warszawie.

Celem wywiadu było uzyskanie opinii eksperckiej dotyczącej efektów współpracy firm działających w regionie z podmiotami zagranicznymi w zakresie podnoszenia konkurencyjności firm i regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji) oraz rozwoju regionu (efekt spillover).

6) Panel ekspertów

Uczestnikami panelu ekspertów byli profesjonalści i specjaliści, naukowcy, których wiedza posłużyła do opracowaniu szczegółowej analizy w ramach pierwszego i trzeciego celu szczegółowego. Celem panelu było podsumowanie informacji ustalonych na podstawie różnych źródeł oraz wypracowanie ogólnych wniosków wynikających ze zgromadzonych danych¹.

W panelu uczestniczyli eksperci bezstronnie reprezentujący zróżnicowane punkty widzenia:

- Przedstawicielki Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie;
- Przedstawicielka Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera Agencji Rozwoju Mazowsza;
- Przedstawicielka Departamentu Promocji Gospodarczej PARP;
- Przedstawiciele Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego;
- Przedstawiciele Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.;
- Przedstawiciel Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie;
- Przedstawiciele wykonawcy badania.

Panel ekspertów w przedmiotowym badaniu służył omówieniu i pogłębieniu wyników badania, uzyskanych w toku realizacji innych technik badawczych. Eksperci dokonali m.in. oceny – zgodnie z własną wiedzą i doświadczeniem - wpływu powiązań kooperacyjnych firm na proces dyfuzji wiedzy i innowacji w firmach i regionie. Kolejnym wymiarem oceny było określenie wpływu efektu dyfuzji i innowacji na inne podmioty dzięki efektowi spillover.

¹ Evaluating Socio Economic Development, SOURCEBOOK 2: Methods & Techniques, Expert panels, November 2009.

7) Analiza SWOT

Analiza SWOT zastosowana w przedmiotowym badaniu pozwoliła zebrać i uporządkować wszystkie dane uzyskane w wyniku badania, a tym samym przyczyniła się do uzyskania odpowiedzi na pytania zawarte we wszystkich obszarach badawczych.

2. Wyniki badania

2.1. Analiza rodzajów powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu

W ramach badania zrealizowano 785 wywiadów z mazowieckimi przedsiębiorcami dobranymi zgodnie z wytycznymi raportu CIS. Na podstawie badania zidentyfikowano 384 firmy (Tabela 1 Współpraca firm z partnerami zagranicznymi), które prowadzą współpracę w jakimkolwiek zakresie z firmą zagraniczną. Oznacza to, że spośród dobranej próby przedsiębiorstw blisko połowa (49%) firm uczestniczy w związkach kooperacyjnych z podmiotami zagranicznymi.

Tabela 1 Współpraca firm z partnerami zagranicznymi

Czy Pani/Pana firma współpracuje w jakikolwiek sposób z firmą zagraniczną (firmą z udziałem zagranicznym)?	Częstość	Procent
Tak	384	48,9%
Nie	399	50,8%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	2	,3%
Ogółem	785	100,0

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Na podstawie uzyskanych danych sklasyfikowano rodzaj prowadzonej kooperacji w odniesieniu do stopnia sformalizowania i rodzaju umocowania prawnego współpracy. Literatura przedmiotu wyróżnia dwa rodzaje kooperacji ze względu na formę prawną:

- kooperacja bezumowna – bazująca na niepisanych i niesformalizowanych relacjach pomiędzy uczestnikami związku kooperacyjnego,
- kooperacja umowna – sformalizowane relacje pomiędzy uczestnikami związku kooperacyjnego (przykładem tego typu relacji są długookresowe umowy o współpracy, porozumienia o poufności, umowy typu joint venture etc.²

² Tworzenie związków kooperacyjnych między msp a instytucjami otoczenia biznesu, PARP, Warszawa 2006, s. 10.

Tabela 2 Rodzaje powiązań kooperacyjnych firm z Mazowsza z firmami zagranicznymi

Jaki jest to rodzaj współpracy?	Liczebność	Procent
Wymiana informacji	70	18%
Sprzedaż/zakup towarów i usług	83	22%
Podwykonawstwo/Poddostawy	128	33%
Wspólna produkcja	79	21%
Zakup/sprzedaż licencji	63	16%
Joint ventures (wspólne przedsięwzięcie)	13	3%
Konsorcjum	4	1%
Franchising	2	,5%
Alianse strategiczne	1	,3%
Inny	5	1%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	6	2%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Na podstawie uzyskanych danych (Tabela 2 Rodzaje powiązań kooperacyjnych firm z Mazowsza z firmami zagranicznymi) można określić, że badane firmy najczęściej (33% wskazań) kooperują z partnerem zagranicznym poprzez podwykonawstwo lub poddostawcy lub poprzez sprzedaż/zakup towarów lub usług. Formy kooperacji umownej polegającej na sformalizowaniu relacji oraz roli kooperantów w ramach konsorcjum, franchisingu lub aliansu strategicznego występowały stosunkowo rzadko. Jedynie 2% odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorców wskazywał na takie formy współpracy. W kontekście potencjalnych efektów współpracy mazowieckich firm zarówno na poziomie firmy, jak i na poziomie regionu istotne jest, że firmy stosunkowo często prowadzą współpracę z partnerem zagranicznym poprzez wspólną produkcję z zagranicznym kooperantem (21%) oraz poprzez wymianę informacji pomiędzy podmiotami (18%). Ponadto na 384 kooperujących podmiotów 63 (16%) firmy zakupiły bądź sprzedały licencję podmiotom zagranicznym. Podsumowując w rodzajach powiązań kooperacyjnych pomiędzy badanymi firmami z Mazowsza można wyodrębnić trzy główne rodzaje współpracy: wymiana handlowa, która zachodzi najczęściej, wymiana know-how oraz wspólne działania kooperantów (wspólna produkcja i wspólne przedsięwzięcia).

Sposób doboru próby przedsiębiorstw do wywiadów kwestionariuszowych uwzględniał wyniki badań realizowanych w ramach cyklu *Community Innovation Survey (CIS)*. Badania te wykazały, że w sektorach wysoko technologicznych jest większa intensywność porozumień o współpracy w ramach B+R niż w sektorach nisko-technologicznych. Na tej podstawie do próby badawczej zostały włączone przedsiębiorstwa reprezentujące branże sklasyfikowane jako wysoka i średnio-wysoka technika (wg klasyfikacji OECD).

Tabela 3 Branże firm z Mazowsza współpracujących z partnerami zagranicznymi

PKD działalności	Częstość	Procent
sekcja J Informacja i komunikacja	165	43%
sekcja C:Przemysł	216	56%
sekcja N Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	3	1%
ogółem	384	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Największy udział w badanej próbie miały podmioty zaklasyfikowane do sekcji C: Przetwórstwo przemysłowe. Przedsiębiorstwa tego typu stanowiły ponad połowę (56%) badanych podmiotów. Pozostałe firmy reprezentowały sekcję J: Informacja i komunikacja.

Sposób doboru próby uwzględniał również kryterium odnoszące się do wielkości firmy, ponieważ wyniki CIS wykazały, że zarówno w przemyśle, jak i usługach skłonność do zawierania porozumień rośnie wraz z wielkością firmy.

Tabela 4 Wielkość zatrudnienia badanych firm

Ile osób zatrudnia Pana/Pani firma? (bez właściciela)	Czy Pani/Pana firma współpracuje w jakikolwiek sposób z firmą zagraniczną (firmą z udziałem zagranicznym)?							
	Tak		Nie		Nie wiem/Trudno powiedzieć		Ogółem	
	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Do 49 zatrudnionych	302	45%	361	54%	2	1%	665	100%
50-249 pracowników	55	73%	20	27%	0	0%	75	100%
250 i powyżej pracowników	19	86%	3	14%	0	0%	22	100%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	8	35%	15	65%	0	0%	23	100%
Ogółem	384	49%	399	50%	2	1%	785	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Zgromadzone dane potwierdzają zależności ustalone w badaniu CIS. Częstotliwość prowadzenia współpracy firm z Mazowsza jest wyraźnie większa w grupie dużych (250 i powyżej pracowników) i średnich (50-249 pracowników) podmiotów, niż w grupie podmiotów mikro i małych. Wyniki wskazują, że zdecydowana większość (86%) dużych firm z Mazowsza, reprezentujących branże wysokiej i średnio-wysokiej techniki, posiada zagranicznego kooperanta. Wśród firm średnich częstotliwość prowadzenia współpracy z podmiotem zagranicznym dotyczy blisko $\frac{3}{4}$ podmiotów. Natomiast mniej niż połowa mikro i małych przedsiębiorstw z badanego regionu uczestniczy w powiązaniach kooperacyjnych z firmami zagranicznymi.

Potencjał gospodarczy firm z Mazowsza, uczestniczących w powiązaniach kooperacyjnych z firmami zagranicznymi został oceniony w następujących wymiarach: wielkość inwestycji firmy i wielkość zysku w ostatnich trzech latach oraz ochronę własności intelektualnej.

Zestawiając dane uzyskane od przedstawicieli firm objętych badaniem można zaobserwować, że firmy prowadzące zagraniczną kooperację posiadają większy potencjał gospodarczy niż firmy, które nie prowadzą tego rodzaju współpracy.

Kierunek zmian wielkości inwestycji (Tabela 5) w mazowieckich firmach prowadzących współpracę z zagranicznymi partnerami najczęściej wskazuje, że w ciągu ostatnich trzech lat wielkość inwestycji wzrosła wśród ponad 40% firm. Wśród 1/3 firm wielkość inwestycji pozostała bez zmian, a rzadziej niż co dziesiąty ankietowany przedsiębiorca wskazał, że w badanym okresie wielkość inwestycji spadła.

Tabela 5 Wielkość inwestycji firm współpracujących z zagranicznymi partnerami

Czy wielkość inwestycji firmy w ostatnich trzech latach?	Częstość	Procent
Spadła	34	9%
Pozostawała na tym samym poziomie	126	33%
Wzrosła	161	42%
Nie wiem/odmowa odpowiedzi	63	16%
Ogółem	384	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Zestawiając dane uzyskane dla wszystkich badanych przedsiębiorstw można zauważyć, że reprezentanci firm uczestniczących w sieci powiązań kooperacyjnych częściej (Tabela 6 Wielkość inwestycji badanych firm), niż przedstawiciele firm nie prowadzących współpracy, deklarowali, że wielkość inwestycji w firmie wzrosła. Natomiast przedstawiciele firm, które nie prowadzą współpracy z partnerami zagranicznymi częściej wskazywali, że wielkość inwestycji firm spadła bądź pozostawała na tym samym poziomie.

Tabela 6 Wielkość inwestycji badanych firm

Czy wielkość inwestycji firmy w ostatnich trzech latach	Czy Pani/Pana firma współpracuje w jakikolwiek sposób z firmą zagraniczną (firmą z udziałem zagranicznym)?							
	Tak		Nie		Nie wiem/Trudno powiedzieć		Ogółem	
	Liczebność	Procent	Liczebność	Procent	Liczebność	Procent	Liczebność	Procent
Spadła	34	33%	68	67%	0	0%	102	100%
Pozostawała na tym samym poziomie	126	43%	165	55%	2	1%	293	100%
Wzrosła	161	6%	73	31%	0	0%	234	100%
Nie wiem/odmowa odpowiedzi	63	40%	93	57%	0	0%	156	100%
Ogółem	384	49%	399	50%	2	1%	785	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Analogiczne kierunki zmian można zaobserwować w zysku badanych firm za rok 2013 w stosunku do roku 2010.

Tabela 7 Zysk firm kooperujących

Czy zysk za rok 2013 zmienił się w stosunku do roku 2010?	Liczebność	Procent
Tak, wzrósł	160	42%
Tak, spadł	69	18%
Nie, nie zmienił się	70	18%
Nie wiem/odmowa odpowiedzi	85	22%
Ogółem	384	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Ponad 40% mazowieckich firm prowadzących współpracę z zagranicznymi partnerami zwiększyła swoje zyski w badanym okresie. Zysk niemal 1/5 firm nie zmienił się. Taki sam udział firm odnotował spadek zysku. Ze względu na specyfikę pytania częściej niż co piąty badany odmówił udzielenia odpowiedzi. Zysk firm prowadzących współpracę z partnerami zagranicznymi częściej wzrósł w badanym okresie niż zysk firm nie uczestniczących w sieci powiązań kooperacyjnych. Przedstawiciele firm niewspółpracujących z zagranicznymi partnerami relatywnie częściej deklarowali, że zysk ich podmiotów spadł, bądź nie zmienił się³.

Tabela 8 Zysk badanych firm

Czy zysk za rok 2013 zmienił się w stosunku do roku 2010?	Czy Pani/Pana firma współpracuje w jakikolwiek sposób z firmą zagraniczną (firmą z udziałem zagranicznym)?							
	Tak		Nie		Nie wiem/Trudno powiedzieć		Ogółem	
	Liczebność	Procent	Liczebność	Procent	Liczebność	Procent	Liczebność	Procent
Tak, wzrósł	160	61,1%	102	38,9%	0	,0%	262	100%
Tak, spadł	69	46,3%	80	53,7%	0	,0%	149	100%
Nie, nie zmienił się	70	39,5%	106	59,9%	1	,6%	177	100%
Nie wiem/odmowa odpowiedzi	85	43,1%	111	56,3%	1	,5%	197	100%
Ogółem	384	48,9%	399	50,8%	2	,3%	785	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Ze względu na zastosowany dobór próby w badaniu uwzględniający podmioty zaliczane do wysokiej i średnio-wysokiej techniki częstotliwość stosowania ochrony własności przemysłowej była duża. Ponad 40% badanych firm, uczestniczących w sieci powiązań kooperacyjnych chroni własność przemysłową poprzez patenty, wzory towarowe i przemysłowe oraz znaki towarowe.

³ Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012, Warszawa, Główny Urząd Statystyczny.

Tabela 9 Ochrona własności przemysłowej

Czy Pani/Pana firma chroni własność przemysłową (posiada patenty, chroni wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe)?	Częstość	Procent
Tak	165	43%
Nie	207	54%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	12	3%
Ogółem	384	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Spośród przedsiębiorstw z sekcji Przetwórstwo przemysłowe, które zgłosiły do ochrony w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej znaki towarowe, wzory przemysłowe, wzory użytkowe lub wynalazki największy udział miały podmioty zaliczane do tak zwanej wysokiej techniki.

Tabela 10 Potencjał innowacyjny firm współpracujących z partnerami zagranicznymi

Czy Pani/Pana firma:	Liczebność	%
Prowadzi działalność badawczo-rozwojową (B+R)	120	31%
Współpracuje z jednostką prowadzącą badania	98	25%
W ciągu ostatnich 5 lat zakupiła gotową technologię np. w formie patentów, licencji, usług technicznych	102	27%
W ciągu ostatnich 5 lat zakupiła maszyny i urządzenia aby wdrożyć nowe procesy produkcyjne/produkować nowe produkty	155	40%
Żadne z powyższych	107	28%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	13	3%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Zgodnie z założeniami metodologicznymi *Podręcznika Oslo* do głównych rodzajów działalności innowacyjnej (źródeł innowacji) zalicza się:

- działalność badawczo-rozwojową (B+R);
- zakup gotowej technologii w formie patentów, licencji, usług technicznych, itp. (tzw. technologia niematerialna – *disembodied technology*);
- zakup „innowacyjnych” maszyn i urządzeń niezbędnych do wdrożenia nowych procesów produkcyjnych i produkcji nowych produktów (tzw. technologia materialna – *embodied technology*).

W ramach badania zostały zgromadzone dane ilościowe umożliwiające ocenę potencjału innowacyjnego firm (Tabela 10) działających w powiązaniu z podmiotami zagranicznymi. Blisko ¾ badanych firm posiada potencjał innowacyjny. Tak duży udział podmiotów charakteryzujących się potencjałem innowacyjnym, wynika z logiki doboru próby (podmioty reprezentujące wysoką i średnio-wysoką technikę). Uzyskane dane wskazują, że 40% badanych podmiotów w ciągu ostatnich 5 lat dokonała zakupu maszyn i urządzeń w celu wdrożenia nowych procesów produkcyjnych lub wytwarzania nowych produktów. Ponad połowa firm objętych wywiadem prowadzi działalność badawczo-rozwojową lub

współpracuje z jednostką prowadzącą badania, natomiast częściej niż co czwarta w ciągu ostatnich 5 lat zakupiła gotową technologię np. w formie patentów, licencji, usług technicznych.

Uzupełnieniem przeprowadzonych badań ilościowych były wywiady z wybranymi przedstawicielami przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu. Ze względu na ich subiektywny charakter służyły one raczej pogłębieniu i zweryfikowaniu zidentyfikowanych tendencji, niż poszukiwaniu nowych zjawisk w badanym obszarze. Jednakże niektóre opinie zebrane w trakcie tych rozmów pozwoliły wraz z analizą danych ilościowych na sformułowanie poniższych wniosków.

Efektywność budowanych powiązań kooperacyjnych z partnerami zagranicznymi zależy przede wszystkim od wielkości przedsiębiorstwa oraz jego oferty produktowej. Duże przedsiębiorstwa z racji swoich uwarunkowań niejako zmuszane są do aktywnego poszukiwania kooperantów poza granicami Mazowsza. Wynika to przede wszystkim z niskiej chłonności rynku województwa. Oczywiście powyższa zależność jest obserwowana w innych regionach na świecie. Można zatem powiedzieć, że impuls do rozpoczęcia budowy międzynarodowych powiązań kooperacyjnych to przede wszystkim przekroczenie określonego poziomu sprzedaży lub wielkości podmiotu. Oczywiście w populacji analizowanych podmiotów znajdowały się przedstawiciele branż których potencjał do budowania międzynarodowych powiązań kooperacyjnych nie zależy jedynie od przekroczenia pewnego poziomu wielkości ale od specyfiki oferowanych produktów (np. branża ICT, branża przemysłów kreatywnych).

Wnioski:

- W rodzajach powiązań kooperacyjnych pomiędzy badanymi firmami z Mazowsza można wyodrębnić trzy główne rodzaje współpracy: wymiana handlowa, wymiana know-how (zakup sprzedaż licencji, wymiana informacji) oraz wspólne działania kooperantów (wspólna produkcja i wspólne przedsięwzięcia).
- Firmy prowadzące zagraniczną kooperację posiadają większy potencjał gospodarczy (określony poprzez wielkość inwestycji firmy i wielkość zysku w ostatnich trzech latach oraz ochronę własności intelektualnej) niż firmy, które nie prowadzą tego rodzaju współpracy.
- Firmy prowadzące współpracę z partnerem zagranicznym posiadają potencjał innowacyjny. Blisko $\frac{3}{4}$ badanych firm z Mazowsza prowadzi działalność B+R, współpracuje z jednostką badawczą, zakupiła w ciągu ostatnich 5 lat gotową technologię lub maszyny i urządzenia, aby wdrożyć nowe procesy produkcyjne/produkować nowe produkty.

2.2. Analiza procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu oraz sieci powiązań biznesowych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi

Lokalizacja partnerów zagranicznych firm z Mazowsza

Na podstawie danych zgromadzonych podczas wywiadów kwestionariuszowych CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza można określić, że regionalne firmy najczęściej (niemal 90% wskazań) prowadzą współpracę z firmami zagranicznymi z obszaru UE (Tabela 11).

Tabela 11 Lokalizacja partnerów zagranicznych firm z Mazowsza

Gdzie zlokalizowana/e jest/są firma/y z którymi Pana/i firma podejmowała współpracę?	Liczebność	Procent
Obszar UE	343	89%
Ukraina	61	16%
Rosja	63	16%
USA	89	23%
Chiny	51	13%
Inne kraje	79	21%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Znaczącymi partnerami dla firm z badanego województwa, spoza terenu UE, są przedsiębiorstwa zlokalizowane w USA, na Ukrainie, w Rosji oraz w Chinach.

Tabela 12 Pozostała lokalizacja partnerów zagranicznych firm z Mazowsza

Inne kraje	Częstość	Procent
Kraje azjatyckie (z wyłączeniem Chin)	54	14%
Inne kraje europejskie spoza UE (Norwegia, Szwajcaria, Białoruś, kraje bałkańskie)	28	7%
Pozostałe kraje (kraje z Ameryki Południowej i Środkowej, Kanada, Australia i Nowa Zelandia)	21	5%
Kraje afrykańskie	12	3%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Spośród pozostałych krajów (Tabela 12) mazowieckie firmy stosunkowo często (14% wskazań) prowadzą współpracę z partnerami zlokalizowanymi w krajach azjatyckich. W skali badanych podmiotów współpraca z firmami zlokalizowanymi w Europie w krajach spoza UE oraz z firmami z Ameryki Południowej i Środkowej, Australii i Nowej Zelandii, Kanady oraz krajach afrykańskimi występowała z niewielkim zakresem.

Tabela 13 Lokalizacja partnerów zagranicznych w krajach UE

Gdzie zlokalizowana/e jest/są firma/y z którymi Pana/i firma podejmowała współpracę? (UE)	Liczebność	Procent
Niemcy	194	57%
Wielka Brytania	119	35%
Francja	84	24%
Włochy	71	21%
Czechy	60	17%
Litwa	49	14%
Holandia	42	12%
Szwecja	38	11%
Hiszpania	37	11%
Słowacja	30	9%
Austria	31	9%
Węgry	28	8%
Finlandia	27	8%
Łotwa	23	7%
Irlandia	24	7%
Belgia	24	7%
Rumunia	20	6%
Estonia	21	6%
Dania	22	6%
Słowenia	16	5%
Grecja	19	5%
Bułgaria	17	5%
Cypr	13	4%
Chorwacja	10	3%
Portugalia	8	2%
Luksemburg	7	2%
Malta	5	1%
Nie wiem/odmowa odpowiedzi	15	4%
Ogółem	343	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Spośród kooperantów zlokalizowanych w krajach z obszaru UE (Tabela 13) mazowieckie firmy najczęściej współpracują z firmami z Niemiec (ponad połowa wskazań), Wielkiej Brytanii (ponad 1/3 wskazań) oraz Francji (1/4 wskazań). Również stosunkowo częstymi partnerami badanych firm z Mazowsza są podmioty z Włoch, Czech, Litwy, Holandii, Szwecji i Hiszpanii. Interesującym wnioskiem wymagającym dodatkowych analiz może być deklarowany kierunek współpracy, jakim jest Wielka Brytania. Może to bowiem wynikać z obserwowanych w ostatnich latach zjawisk emigracji zarobkowej.

Zestawienie danych dotyczące lokalizacji partnerów zagranicznych w krajach UE oraz poza UE pozwoliło wyodrębnić kraje, z którymi mazowieckie firmy współpracują najczęściej (Tabela 14).

Tabela 14 Lokalizacja partnerów zagranicznych w krajach UE – najczęstsze wskazania

Najpopularniejsza lokalizacja firm -kooperantów	Liczebność	Procent
Niemcy	194	50%
Wielka Brytania	119	31%
USA	84	23%
Francja	89	22%
Włochy	71	18%
Rosja	63	16%
Ukraina	61	16%
Chiny	51	13%
ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Powyższe dane wyraźnie wskazują, że najczęstszym partnerem współpracy zagranicznej firm z Mazowsza są partnerzy niemieccy (połowa wskazań). Mazowieckie firmy stosunkowo często prowadzą współpracę z firmami z Wielkiej Brytanii (31%), z USA (22%) oraz Francją (23%). Warto jednakże zauważyć, że nawet w dobranej na potrzeby niniejszego badania wąskiej grupie branż trudno jest jednoznacznie wyodrębnić najważniejsze kierunki współpracy. Jest to o tyle istotny wniosek, iż ewentualne tworzenie narzędzi publicznych stymulujących nawiązywanie takiej współpracy powinno w swoich założeniach uwzględniać elastyczność kierunków wsparcia, jak również form wspierania mazowieckich przedsiębiorstw.

Tabela 15 Branże partnerów zagranicznych firm z Mazowsza

Jakie branże reprezentuje/ą podmiot/y zagraniczny/e z którym/i współpracuje Pana/i firma?	Liczebność	%
sekcja C: Przemysł	220	49,8%
sekcja J: Informacja i komunikacja	100	22,6%
sekcja G: Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	39	8,8%
sekcja M: Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	16	3,6%
sekcja R: Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	16	3,6%
sekcja F: Budownictwo	10	2,3%
sekcja Q: Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	7	1,6%
sekcja H: Transport i gospodarka magazynowa	6	1,4%
sekcja P: Edukacja	5	1,1%
sekcja A: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	4	,9%
sekcja D: Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię: elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze	4	,9%
sekcja K: Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	3	,7%
sekcja I: Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	2	,5%
sekcja L: Obsługa rynku nieruchomości	2	,5%
sekcja N: Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	2	,5%
sekcja S: Pozostała działalność usługowa	2	,5%
sekcja E: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami	1	,2%
sekcja O: Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	1	,2%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	2	,5%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Informacje zgromadzone podczas wywiadów z przedsiębiorcami w zakresie branż, jakie reprezentują firmy będące kooperantami mazowieckich przedsiębiorstw, zostały ujednolicone według klasyfikacji PKD 2007. Uzyskane dane wskazują, że badane firmy najczęściej współpracują z firmami z branży przemysłowej (blisko połowa wskazań), firmami sklasyfikowanymi do sekcji J: Informacja i komunikacja oraz do sekcji G: Handel hurtowy i detaliczny. Warto jednakże przypomnieć, że niewątpliwie na powyższą strukturę wpłynął sposób doboru próby zastosowany w badaniu przedsiębiorstw do wywiadów CATI – dobór podmiotów spośród wysokiej i średnio-wysokiej techniki.

Tabela 16 Ilość partnerów zagranicznych firm z regionu Mazowsza

Z iloma podmiotami zagranicznymi współpracuje Pani/Pana firma?	Częstość	Procent
z jednym podmiotem	43	11
od 2 do 5 podmiotów	153	40
powyżej 5 podmiotów	183	48
Nie wiem/Trudno powiedzieć	5	1
Ogółem	384	100

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Dane uzyskane na podstawie wywiadów z przedsiębiorcami (Tabela 16) wskazują, że mazowieckie firmy współpracują z więcej niż jednym partnerem zagranicznym. Blisko połowa badanych firm współpracuje z co najmniej pięcioma zagranicznymi kooperantami, zaś 40% prowadzi współpracę od 2 do 5 podmiotów.

Motywy nawiązania współpracy międzynarodowej

Na podstawie zgromadzonych opinii mazowieckich przedsiębiorców (Tabela 17) można określić, że głównym motywem rozpoczęcia współpracy z partnerem zagranicznym była chęć zwiększenia sprzedaży (blisko 60% wskazań). Istotnym powodem rozpoczęcia międzynarodowej kooperacji była również chęć wejścia na nowe rynki – zarówno na nowe rynki w kraju (28% odpowiedzi), jak i na nowe rynki zagraniczne (38% odpowiedzi). Analizując uzyskane dane warto zauważyć, że ponad ¼ opinii badanych przedsiębiorców odniosła się do możliwości dostępu do wiedzy i technologii dzięki współpracy z zagranicznym podmiotem. Ponad 10% respondentów uznało, że głównym powodem rozpoczęcia współpracy z zagraniczną firmą była możliwość tworzenia innowacyjnych produktów/usług. Wynika to zapewne ze specyfiki badanej próby, która obejmowała firmy zaliczane do branż wysokiej i średnio-wysokiej techniki.

Tabela 17 Motywy nawiązania współpracy z firmą zagraniczną

Co było głównym powodem rozpoczęcia współpracy z firmą zagraniczną?	Liczebność	Procent
Chęć zwiększenia sprzedaży	222	58%
Możliwość wejścia na nowe rynki zagraniczne	145	38%
Dostęp do wiedzy i technologii	109	29%
Możliwość wejścia na nowe rynki w kraju	108	28%
Obniżenie kosztów przedsiębiorstwa	53	14%
Możliwość tworzenia innowacyjnych produktów/usług	47	12%
Inne	19	6%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	17	4%
Ogółem	379	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Identyfikacja powodów nawiązania współpracy z zagranicznym kooperantem była jednym z celów wywiadów IDI z przedsiębiorcami. Respondenci wywiadów indywidualnych wskazywali, że ze względu na specjalizację przedsiębiorstwa posiadanie zagranicznych kooperantów umożliwia sprzedaż produktów na poziomie umożliwiającym ciągły rozwój firmy. Ponadto dzięki partnerom zagranicznym mazowieckie

firmy uzyskują dostęp do produktów bądź rozwiązań niedostępnych w kraju. Wymiana doświadczeń oraz chęć odpowiedzi na pojawiające się potrzeby klientów oraz współpraca z zagranicznym partnerem umożliwia bowiem wypracowanie nowych produktów.

Obszary działalności firm, których dotyczy współpraca

Według klasyfikacji powiązań kooperacyjnych firm zaproponowanych przez Von Tunzelmana (2005) można zidentyfikować następujące obszary działalności firm, na poziomie których powstają związki pomiędzy podmiotami:

- obszar technologiczny (funkcjonowanie działów badawczo-rozwojowych, zdolność organizacji do adoptowania nowych rozwiązań organizacyjno-technologicznych),
- obszar produkcji (w ujęciu procesowym),
- obszar produktowy (w ujęciu marketingowym),
- obszar zarządzania i administracji (finanse).

Informacje dotyczące rodzajów współpracy pomiędzy firmami przedstawiono w Tabeli 18. .

Tabela 18 Obszary współpracy firm

Obszar współpracy:	Liczebność	Procent
Obszar produktowy/usługowy: pozyskiwanie materiałów/urządzeń do produkcji/świadczenia usług, sprzedaż produktów/usług partnera zagranicznego w PL , sprzedaż produktów i usług partnerowi zagranicznemu	327	85%
Obszar technologiczny: pozyskiwanie oraz sprzedaż nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych	86	22%
Obszar produkcji: współpraca w ramach procesu produkcji/świadczenia usług	88	23%
Obszar zarządzania i administracji (finanse)	32	8%
Ogółem	384	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Badane firmy z Mazowsza najczęściej współpracują (Tabela 18) w zakresie obszaru produktowego rozumianego jako pozyskiwanie materiałów lub urządzeń do świadczenia usług, sprzedaży produktów i usług partnerowi zagranicznemu oraz dystrybucję w Polsce produktów partnera zagranicznego. Około 1/5 wskazań dotyczących rodzajów współpracy firm wpisuje się w obszar technologiczny (pozyskiwanie oraz sprzedaż nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych) funkcjonowania firmy oraz w obszar produkcji (współpraca firm w ramach procesu produkcji/świadczenia usług). Najrzadziej mazowieccy przedsiębiorcy wskazywali na współpracę odnoszącą się do obszaru zarządzania i administracji.

Rodzaj współpracy pomiędzy firmami z Mazowsza a partnerami zagranicznymi

Rodzaje współpracy zidentyfikowane w trakcie wywiadów telefonicznych z przedstawicielami przedsiębiorstw przedstawiono w Tabeli 19. Z analizy danych wynika, że najczęściej współpraca badanych firm z Mazowsza z partnerami zagranicznymi polega na pozyskiwaniu materiałów/urządzeń/produktów/usług przez podmioty krajowe. Mazowieckie firmy uczestniczą również w dystrybucji na terenie kraju produktów przedsiębiorstw zagranicznych oraz współpracują w ramach procesu produkcji bądź świadczenia usług. Warto podkreślić, że ponad 1/5 odpowiedzi ankietowanych przedsiębiorców wskazuje, że regionalne firmy pozyskują nowe rozwiązania technologiczne i innowacyjne od zagranicznych kooperantów.

Tabela 19 Rodzaj współpracy pomiędzy firmami z Mazowsza a partnerami zagranicznymi

Na czym polega współpraca pomiędzy firmami?	Liczebność	Procent
Pozyskiwanie materiałów/urządzeń/produktów/usług od partnera zagranicznego	181	47%
Pozyskiwanie nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych	82	21%
Współpraca w ramach procesu produkcji/świadczenia usług	88	23%
Sprzedaż produktów/usług partnera zagranicznego w PL	93	24%
Sprzedaż produktów/usług partnerowi zagranicznemu	46	12%
Działalność marketingowa	28	7%
Zakup i sprzedaż produktów/usług	21	5%
Inne, jakie?	15	4%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	21	5%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Ponad 2/3 badanych przedsiębiorców zadeklarowało, że dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi firma pozyskuje wiedzę i innowacje.

Tabela 20 Pozyskiwanie wiedzy i innowacji dzięki współpracy z partnerem zagranicznym

Czy dzięki współpracy z partnerem zagranicznym firma pozyskuje wiedzę i innowacje?	Częstość	Procent
Tak	253	66%
Nie	112	29%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	19	5%
Ogółem	384	100

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Zagadnienie to zostało pogłębione podczas wywiadów indywidualnych z przedstawicielami przedsiębiorstw z Mazowsza. Jeden z przedstawicieli firm włączonych do IDI wskazał, że współpraca prowadzona na poziomie działów technicznych przynosi efekty w postaci nowych rozwiązań technicznych oraz konstrukcyjnych. Respondenci zwracali uwagę, że współpraca z zagranicznym partnerem pozwala na wymianę doświadczeń, konsultowanie stosowanych rozwiązań oraz obserwowanie procesu produkcyjnego prowadzonego w zagranicznej firmie. Dzięki temu, uwzględniając możliwości oraz specyfikę własnej firmy możliwe jest wprowadzanie zmian technologicznych.

Wnioski:

- Mazowieckie firmy najczęściej prowadzą współpracę zagraniczną z firmami z obszaru UE (90%). Spośród kooperantów zlokalizowanych w krajach z obszaru UE mazowieckie firmy najczęściej współpracują z firmami z Niemiec, Wielkiej Brytanii oraz Francji. Znaczącymi partnerami firm, spoza terenu UE, są firmy zlokalizowane w USA, na Ukrainie, w Rosji oraz w Chinach.
- Mazowieccy przedsiębiorcy najczęściej posiadają więcej niż jednego partnera zagranicznego.
- Głównymi powodami rozpoczęcia współpracy z partnerem zagranicznym jest chęć zwiększenia sprzedaży, chęć wejścia na nowe rynki – zarówno na nowe rynki w kraju – oraz dostęp do wiedzy i technologii.
- Firmy z Mazowsza najczęściej współpracują w zakresie obszaru produktowego/usługowego rozumianego jako pozyskiwanie materiałów/urządzeń do świadczeni usług, sprzedaż produktów i usług partnerowi zagranicznemu oraz dystrybucję w Polsce produktów/usług partnera zagranicznego.
- Współpraca badanych firm z Mazowsza z partnerami zagranicznymi najczęściej polega na pozyskiwaniu materiałów/urządzeń/produktów/usług przez podmioty krajowe. Stosunkowo często regionalne firmy pozyskują nowe rozwiązania technologiczne i innowacyjne od zagranicznych kooperantów.
- Dzięki współpracy z partnerami zagranicznymi mazowieckie firmy pozyskują wiedzę i innowacje.

2.3. Analiza trwałości zbudowanych powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi

Uzupełnieniem analizy związanej z budowaniem powiązań kooperacyjnych jest próba odpowiedzi na pytanie o czas trwania takiej współpracy oraz czynniki sprzyjające trwałości zbudowanych powiązań. W ramach niniejszego obszaru badawczego poszukiwano odpowiedzi na pytania o długość takiej współpracy oraz jakie czynniki sprzyjają jej nawiązywaniu. Pytanie dotyczące czasu trwania współpracy zostało zadane respondentom w ramach badania CATI.

W odpowiedzi na pytanie o czas trwania współpracy z podmiotem międzynarodowym ponad 45% respondentów wskazało, że wynosi on ponad 10 lat (Tabela 21).

Tabela 21 Czas trwania współpracy z podmiotem zagranicznym

Jak długo Pani/Pana firma współpracuje z podmiotem zagranicznym?	Liczebność	Procent
do 3 lat	69	18%
Od 3 do 10 lat	137	36%
Ponad 10 lat	178	46%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	3	1%
Ogółem	384	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Po efektywnym i obopólnie korzystnym nawiązaniu pierwszej współpracy jest ona kontynuowana w przypadku przynoszenia obustronnych korzyści. Poza powyższym czynnikiem, trwałości budowanych powiązań międzynarodowych sprzyjają także lokalizacja przedsiębiorstw na obszarze UE, co niewątpliwie usprawnia procedury związane z rozliczeniami, spedycją oraz odbiorem produktów (Tabela 22).

Tabela 22 Czynniki sprzyjające trwałości współpracy międzynarodowej

Co Pani/Pana zdaniem w największym stopniu wpływa na trwałość współpracy międzynarodowej?	Liczebność	Procent
Uzyskiwanie obustronnych korzyści ze współpracy	277	72%
Działalność firm w tym samym sektorze	128	33%
Lokalizacja firm na terenie UE	111	29%
Zachęty wynikające z pomocy publicznej	14	4%
Inne	46	12%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	20	5%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Sprzyjającą okolicznością wydaje się być także działalność w tym samym sektorze (33% wskazań), dzięki czemu obie strony transakcji podobnie oceniają potencjał rynku, uwarunkowania produktowe oraz oczekiwania klientów.

Marginalne znaczenie w utrwalaniu tej współpracy odgrywają natomiast zachęty ze strony instrumentów pomocy publicznej (4% wskazań). Wydaje się to o tyle oczywiste, iż ich główną rolą jest przede wszystkim pomoc w zbudowaniu takowej współpracy na przykład poprzez uczestnictwo w misjach gospodarczych, targach i innych instrumentach promocji eksportu. W analizie zebranych odpowiedzi 12% respondentów wskazało na inne niż wymienione w ankiecie czynniki sprzyjające utrwaleniu współpracy międzynarodowej. Ich zestawienie wskazuje przede wszystkim na pozaekonomiczne aspekty funkcjonowania powiązania kooperacyjnego, którymi są przede wszystkim rzetelność obu stron transakcji oraz jakość współpracy rozumiana przez respondentów jako precyzyjność, rzetelność, uczciwość oraz profesjonalizm usług. W tym obszarze wyraźnie zaznaczają się pozytywne długookresowe efekty dla gospodarki regionu wynikające ze wzrastającego stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw jakimi są podwyższanie stopnia profesjonalizmu tych podmiotów.

Rozszerzeniem analizy ankiet były przeprowadzone wywiady indywidualne z przedsiębiorcami, wywiady eksperckie oraz panel ekspertów. W świetle zebranych opinii wyraźnie można zauważyć, że czynniki ekonomiczne i motywacja do zwiększenia przychodów są kluczowymi i najważniejszymi przyczynami budowania powiązań kooperacyjnych. W związku z tym, w przypadku budowania ewentualnych kampanii promujących ten obszar aktywności nie wydaje się konieczne podkreślanie ewentualnej jego opłacalności. Pośród pozostałych uwarunkowań współpracy badane osoby zwracały także uwagę na:

- brak oferty produktu bądź usługi na rynku polskim,
- chęć podniesienia jakości świadczonych usług,
- poszukiwanie specyficznych (wyrafinowanych) produktów, usług niedostępnych na rynku polskim,
- atrakcyjność cen importowanych towarów w porównaniu do ich polskich odpowiedników.

Zróznicowanie odpowiedzi ze względu na wielkość podmiotu i badaną branżę jest praktycznie niezauważalne. Warto jednakże nadmienić, że budowanie trwałych powiązań kooperacyjnych wymaga wiedzy o wymogach jakościowych rynku na którym będzie prowadzona współpraca oraz wiedzy na temat procedur związanych z obrotem międzynarodowym. Oferta przedsiębiorstwa poszukującego kontrahentów zagranicą musi być dla nich widoczna, jak i atrakcyjna. Warto zwrócić uwagę, że w opinii respondentów także te dwa czynniki przekładają się na zbudowanie trwałych powiązań międzynarodowych (jak i międzyregionalnych).

Wnioski:

Analiza odpowiedzi na pytanie o czynniki sprzyjające trwałości budowanych powiązań kooperacyjnych poza oczywistym stwierdzeniem faktu o ich obopólnych korzyściach i lokalizacji na terenie Unii Europejskiej pozwoliła zidentyfikować dwa ważne obszary, które w przypadku mazowieckich przedsiębiorstw mogą zostać wsparte umiejętnie prowadzoną polityką gospodarczą.

Pierwszym czynnikiem jest atrakcyjność oferty, wynikająca w znacznej mierze z potencjału ekonomicznego podmiotu, który musi zaoferować produkt (zarówno towar jak i usługę) w sposób dostosowany do potrzeb kontrahenta. W przeprowadzonych wywiadach eksperckich pojawiał się temat trudności mazowieckich przedsiębiorstw w wypracowaniu interesującej i konkurencyjnej na rynku międzynarodowym oferty. Ta okoliczność ma oczywiście wiele przyczyn. Jedną z nich jest niewątpliwie dominująca na Mazowszu struktura podmiotów, w której przede wszystkim zauważa się mikroprzedsiębiorstwa. Zatem ważnym obszarem wzmacniania potencjału tych podmiotów do nawiązywania powiązań międzynarodowych powinno być tworzenie instrumentów zachęcających do grupowania się m.in. w celu zbudowania wspólnej oferty. Tego typu rozwiązania efektywnie funkcjonują już w sektorze spożywczym (np. grupy producenckie), jednakże powinny one być identyfikowane i szczególnie wspierane, gdyż tego typu zrzeszenia mikroprzedsiębiorstw są w stanie wypracować bardziej atrakcyjną ofertę dla zagranicznego partnera. Warto też nadmienić, że potencjalny zagraniczny kontrahent będzie bardziej skłonny współpracować z jednym podmiotem, grupującym kilkadziesiąt mikroprzedsiębiorstw, niż z każdym z nich indywidualnie. Na obszarze Mazowsza konsekwentnie od kilku lat wspiera się tworzenie struktur klastrowych, wydaje się, że tego typu działania mogą w długim okresie wzmocnić potencjał gospodarki Mazowsza do kooperacji międzynarodowej. Warto jednakże zauważyć, że powyższe zrzeszenia mogą mieć bardzo różny charakter. Może to być dobrowolna umowa kilku podmiotów, może to być ich reprezentacja poprzez samorząd gospodarczy (np. izba gospodarcza). Takie zrzeszenie może także powstać w formie struktury klastrowej, która z formalnego punktu widzenia jest bardzo zbiurokratyzowana. W związku z powyższym wydaje się zasadne postulowanie rozszerzenia wsparcia na inne niż klastry formy organizacyjne tego typu zrzeszeń.

Drugim czynnikiem warunkującym trwałość współpracy międzynarodowej firm jest widoczność – zauważalność oferty dla partnera z zagranicy. Mikroprzedsiębiorstwa ze względu na swoje strukturalne ograniczenia często wymagają zróżnicowanego wsparcia, związanego z działaniami promocyjnymi na rynkach międzynarodowych. Niestety bardzo trudno jest wskazać jedno, szczególnie efektywne narzędzie zachęty. Z reguły oferta ta musi być mocno zróżnicowana i obejmować nie tylko wsparcie związane z organizacją misji gospodarczych, ale także inne obszary usług ukierunkowane na wzmocnienie potencjału podmiotu do kooperacji międzynarodowej. Warto w tym miejscu zauważyć, że wśród poddanych analizie podmiotów wiele z nich wskazywało na istotne potrzeby, które bardzo mocno różnicują się ze względu na lokalizację, specyfikę branży oraz etap rozwoju podmiotu. Wydaje się, że bardzo ważnym wnioskiem jest tutaj przyjęcie aksjomatu, iż stworzenie wystandaryzowanej oferty jest praktycznie niewykonalne i niestety nie przyczyni się do efektywnego wsparcia tego obszaru aktywności mazowieckich przedsiębiorców.

Kluczowe wnioski związane z budowaniem mechanizmów wspierających trwałość międzynarodowych powiązań kooperacyjnych związane są przede wszystkim z dążeniem do powiększania potencjału

podażowego podmiotów już kooperujących lub zamierzających podjąć kooperację międzynarodową. Większy potencjał podaży oznacza bowiem:

- szeroko rozumianą lepszą jakość obsługi kontrahenta, co jak stwierdzono powyżej przekłada się na trwałość współpracy,
- niższe koszty jednostkowe współpracy, zarówno w ujęciu finansowym, jak i ekonomicznym (np. koszt obsługi celnej, koszt transportu, koszt wyszukania kontrahenta, koszty obsługi handlu międzynarodowego i inne), co przekłada się na wyższe od dotychczas osiąganych korzyści ekonomiczne.

Wydaje się zatem zasadnym postulowanie dalszego promowania inicjatyw ukierunkowanych na wspieranie integracji podmiotów w formie grup producenckich, klastrów i innych tego typu form organizacyjnych.

2.4. Analiza wpływu powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)

W gospodarce rynkowej powiązania kooperacyjne przedsiębiorstw odgrywają kluczową rolę w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Globalizacja implikuje powstawanie międzynarodowych związków kooperacyjnych podmiotów gospodarczych oraz zwiększa presję na aktywność innowacyjną kooperujących przedsiębiorstw, warunkującą im nie tylko przetrwanie, ale dalszy wzrost i rozwój. Działalność gospodarcza wymusza konieczność komplementarnego rozwijania różnych rodzajów innowacyjności⁴, ponieważ przedsiębiorstwa różnią się poziomem innowacyjności m.in. w zależności od przyjętej strategii działania, rodzaju działalności, kwalifikacji kadry pracowniczej i otoczenia biznesowego.

Podnoszenie konkurencyjności poprzez innowacje stanowi zasadniczy cel polityki gospodarczej, zarówno na szczeblu UE (dawna „strategia lizbońska” oraz obecna strategia „UE 2020”), jak i na szczeblu regionalnym, gdzie następuje wzrost inwestycji publicznych w badania, kształcenie, szkolenie oraz wspieranie najbardziej innowacyjnych sektorów (jak np. transport, energetyka, ekologiczne gałęzie przemysłu).

Obszarem zmian i innowacji jest również zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (*information and communication technology*), w skrócie TIK (*ICT*). Powszechna obecność TIK oraz internetu pozwala przedsiębiorstwom swobodnie nawiązywać bezpośrednie kontakty oraz rozwijać współpracę z podmiotami zagranicznymi, co znacząco zmniejsza ich koszty transakcyjne (*transaction costs*).

Pojęcie „innowacja” zostało wprowadzone na początku XX wieku przez J. Schumpetera w odniesieniu do działalności gospodarczej i oznacza:

- wprowadzenie nowych wyrobów/usług bądź udoskonalenie już istniejących,
- wprowadzenie nowej lub udoskalonej metody produkcji/usługi,
- otwarcie/stworzenie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu/systemu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców/materiałów lub półfabrykatów/półproduktów,
- wprowadzeniu nowej organizacji produkcji/usług.

Zgodnie z powyższą klasyfikacją za innowacje uważa się zwykle twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz przyrodzie. Natomiast w zawężonym znaczeniu innowacja jest zmianą w metodach wytwarzania i produktach, bazującą na nowej lub niewykorzystywanej dotychczas wiedzy⁵. Równocześnie innowacje można podzielić na produktowe

⁴ *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, G. Gołembski (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

⁵ X. Decelle, *A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism*, Organization of Economic Cooperation and Development, Paris 2004

i procesowe, ponieważ w swej istocie nie są one jednorodne⁶. Są one przesłanką budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, jednostek przestrzennych (regionów) oraz czynnikiem kształtującym wzrost gospodarczy⁷.

Na kluczową rolę innowacji w podnoszeniu przewagi konkurencyjnej zwrócił uwagę M.E. Porter⁸, wprowadzając rozróżnienie charakteru przewagi konkurencyjnej⁹. Przewaga niskiego rzędu (oparta na kryteriach ilościowych – cena, koszty pracy i wytwarzania, materiałów i surowców, energii) jest łatwo replikowana, a więc nietrwała. Przewaga wyższego rzędu (oparta na kryteriach jakościowych, związanych z jakością wyrobu, konkutowaniem poprzez zróżnicowanie – unikalność produktów i usług, szczególnie rodzaj relacji z klientami, który łączyłby się dla nich z kosztami zmiany) ma charakter trwały. Nawiązując do tego podejścia G. Hamel i C. K. Prahalad uważają, że wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie (związane z wiedzą oraz innowacjami), co nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców (np. związane z produktem/usługą i procesem dostarczenia)¹⁰.

Również Ch. Freeman i L. Soete¹¹ uważają, że innowacja oznacza radykalną, przełomową zmianę, obejmującą przekształcenie nowej idei lub inwencji technologicznej w produkt lub proces, który może podlegać rynkowej komercjalizacji. Zgodnie z ich poglądem innowacja oznacza wprowadzenie produktu lub procesu, który jest nowy dla całego sektora, a nawet może spowodować powstanie nowego przemysłu na wybranym obszarze (regionie). Nowy produkt powstaje, gdy dojdzie do zmiany w technologii. Innowacja ma zatem miejsce wówczas, gdy na rynek zostaje wprowadzony nowy, bądź zmodyfikowany produkt, albo gdy w produkcji wykorzystuje się nowy bądź zmodyfikowany proces.

Według OECD innowacje mają charakter stopniowalny i obejmują kontinuum zmian, a zatem wszelkie nowości: od produktów i procesów nowych na skalę światową (tzw. innowacje absolutne lub przełomowe) poprzez produkty i procesy nowe tylko dla kraju, regionu lub rynku (sektora), na którym operuje przedsiębiorstwo, aż do produktów nowych tylko dla danego przedsiębiorstwa, lecz wdrożone już w innych przedsiębiorstwach, sektorach, krajach czy regionach (tzw. innowacje powielające)¹².

Dlatego można przyjąć również interpretację innowacji jako zmiany, która jest nowością dla przedsiębiorstwa, a dotyczy produktu (innowacje produktowe), procesu wytwarzania (innowacje procesowe) lub organizacji produkcji (innowacje organizacyjne). Taka szersza interpretacją pozwala uwzględnić i docenić wysiłki znacznie większej populacji firm, a nie tylko firm zaawansowanych technologicznie (*high-tech*). Umożliwia zatem badanie innowacji jako zmiany, która jest nowością dla firmy działającej w określonym środowisku czy regionie.

Na podstawie przeprowadzonych w regionie Mazowsza badań stwierdzono, że współpraca z podmiotami zagranicznymi ma wpływ na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm z regionu.

⁶ *Konkurencyjność przedsiębiorstw, nowe podejście*, E. Skawińska (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.

⁷ C. Kupper, *Service innovation – A review of the state of the art*, Institute of Innovation Research and Technology Management, Munich 2001

⁸ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001

⁹ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, London, 1994

¹⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999

¹¹ D. Smallbone, *SMEs, Innovation and Regional Development*, Referat na konferencji Leonardo da Vinci Programme for Regional and Local Development, 1997

¹² E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999

Największą korzyścią z kooperacji z podmiotami zagranicznymi dla firm mazowieckich okazało się wprowadzenie nowych wyrobów/usług bądź ich udoskonalenie. Na taki rezultat współpracy wskazywało najwięcej badanych firm. Kolejnymi korzystnymi efektami współpracy było wprowadzenie nowej bądź udoskonalonej metody produkcji/świadczenia usługi a także otwarcie i wejście na nowy, dotychczas nieznany rynek.

Tabela 23 Wpływ współpracy międzynarodowej na innowacyjność firmy

Czy współpraca firmy z podmiotem/ami zagranicznym/i pomogła lub umożliwiła:	Liczebność	Procent
Wprowadzenie nowych wyrobów/usług lub udoskonalenie istniejących	224	58%
Wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji/świadczenia usługi	167	43%
Otwarcie/stworzenie nowego rynku	154	40%
Zastosowanie nowych surowców/materiałów (półfabrykatów/półproduktów)	63	16%
Zastosowanie nowego sposobu/systemu sprzedaży lub zakupów	48	12%
Wprowadzenie nowej organizacji produkcji/świadczenia usług	26	7%
Żadne z powyższych	65	17%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	19	5%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Wyniki badania wskazują na pozytywny obraz wpływu współpracy międzynarodowej na innowacyjność firm na Mazowszu, gdyż innowacje produktowe/usługowe (najbardziej radykalne, bo angażujące zazwyczaj jednocześnie innowacje technologiczne, rynkowe i organizacyjne) dominują w przedsięwzięciach zrealizowanych i planowanych przez respondentów. Kooperacja międzynarodowa pozwoliła badanym firmom na przeniesienie innowacji użytecznych w procesie produkcji bądź świadczenia usługi. Większość tych zmian została zwykle zainspirowana współpracą z partnerem zagranicznym w trakcie „podglądania i śledzenia” jego procesu technologicznego. Zlecenie firmom na Mazowszu podwykonawstwa przez partnera zagranicznego wiązało się często z uruchomieniem w tych firmach działań doskonalących proces produkcji podzespołów i części zgodnych z wymaganiami i światowymi standardami. W dalszej kolejności mazowieckie firmy dokonywały absorpcji innowacji technologicznych albo poprzez *benchmarking* bądź zakup patentów i licencji. Wszystkie te działania wiązały się z wdrożeniem zasad i reguł zarządzania jakością (*quality management*) i otrzymania certyfikatów jakości (np. ISO). Wprowadzenie tych innowacji implikowało zwykle długotrwałą współpracę z dotychczasowym partnerem zagranicznym oraz umożliwiało otrzymanie zleceń od nowych partnerów zagranicznych i otwarcie nowych rynków zbytu.

Współpraca międzynarodowa jest przesłanką budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, jednostek przestrzennych (regionów) oraz czynnikiem kształtującym wzrost gospodarczy. Badane mazowieckie firmy wskazywały, że odniesione korzyści ze współpracy z podmiotem zagranicznym miały w ich przypadku związek ze wzrostem i podniesieniem jakości produktów bądź świadczonych usług, wzrostem opłacalności oraz zwiększeniem udziału poszczególnych firm w rynku.

Tabela 24 Wpływ współpracy międzynarodowej na konkurencyjność firmy

Czy współpraca firmy z podmiotem/tami zagranicznym/i ma wpływ na:	Liczebność	Procent
Wzrost udziału firmy w rynku	224	58%
Wzrost jakości produktów/usług	243	63%
Wzrost opłacalności produkcji/usług	225	59%
Zwiększenie się znajomości Państwa marki/produktów na rynku	176	46%
Poprawę organizacji pracy w Pana/i firmie	51	13%
Wprowadzenie zaawansowanych technologicznie sposobów produkcji/usług	44	11%
Wzrost nakładów inwestycyjnych	49	13%
Inne, jakie?	2	,5%
Nie ma żadnego wpływu	25	6%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	19	5%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Współpraca tych firm z podmiotami zagranicznymi ma wpływ na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności regionu Mazowsza w sposób naturalny i ewolucyjny. Ich działania innowacyjne pozwalają nie tyle na wprowadzenie przełomu w skali sektora czy wyłonienie nowego przemysłu, co przyczyniają się do tworzenia przewagi konkurencyjnej regionu. Przeprowadzone badania empiryczne sugerują związek między innowacyjnością i szybkim wzrostem firm, a co za tym idzie wkładem we wzrost zatrudnienia. Wskazują, że innowacje budują konkurencyjność firm na rynkach zagranicznych, przyczyniając się do rozwoju eksportu¹³ oraz dostarczają środków dla trwałego rozwoju i stabilizacji gospodarki regionu i całego kraju.

Wnioski

- Powiązania kooperacyjne między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi implikują wprowadzanie innowacji, szczególnie produktowych oraz procesowych;
- Dyfuzja wiedzy i innowacji do firm krajowych wzmacnia ich konkurencyjność na rynkach;
- Wzrost konkurencyjności firm przekłada się również na zwiększenie konkurencyjności obszaru/regionu w którym są zlokalizowane;
- Wśród rodzajów innowacji kreowanych w firmach najczęściej powstaje podczas współpracy z partnerami zarówno wewnętrznymi i zewnętrznymi;
- Natomiast najmniej jest prostych przeniesień innowacji z innych firm/rynków i próba ich adaptowania z uwzględnianiem regionalnej specyfiki;
- Innowacje te mają charakter naśladowczy w stosunku do konkurencji (są nowe dla firmy nie zaś dla konkurentów).

Rekomendacje

- Wspieranie instytucjonalne tworzenia związków kooperacyjnych pomiędzy firmami zagranicznymi oraz krajowymi, które ułatwiają dyfuzję wiedzy i innowacji;

¹³ D. North, D. Smallbone, R. Baldock, *Innovation and New Technology in Rural SMEs*, Rural Development Commission, London 1997; D. Smallbone, *SMEs, Innovation and Regional Development*, op. cit.

- Promowanie „jakości i trwałości” tych związków, które wzmacniają wzajemne zaufanie firm;
- Promowanie strategii „otwartych innowacji” (*open innovations*) wśród przedsiębiorstw w regionie.

2.5. Analiza wpływu związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (spillover effects)

Przedsiębiorstwo, które jest w stanie tworzyć, absorbować wiedzę i innowacje oraz pozyskiwać informacje o rozwiązaniach innowacyjnych nosi miano przedsiębiorstwa innowacyjnego¹⁴. Kluczową cechą takiego przedsiębiorstwa jest umiejętność dzielenia się wartością, jaką są wiedza i innowacje z innymi przedsiębiorstwami działającymi w regionie. W gospodarce regionów obserwuje się jednakże zwykle niską innowacyjność, ponieważ firmy często nie są zainteresowane związkami kooperacyjnymi, co stanowi przeszkodę w ich rozwoju oraz tworzeniu wzajemnych powiązań (*networking*) zwłaszcza z podmiotami zagranicznymi.

Firmy działające na Mazowszu należą przede wszystkim do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) i mają trudności w tworzeniu podstawowych innowacji, ponieważ główną barierą są wysokie koszty takich przedsięwzięć. Dodatkowym utrudnieniem wskazywanym przez badane firmy jest brak dobrych programów (np. finansowanych ze środków UE), współfinansujących lub refundujących koszty działalności firmy w zakresie innowacyjności. Dlatego swoje zdolności i ograniczone zasoby koncentrują na kopiowaniu i adaptacji wiedzy oraz innowacji. Starają się bardzo szybko adaptować innowacje, natomiast wolno tworzą własne i oryginalne. Utrudnieniem w tym względzie jest fakt, że nowe pomysły oraz innowacje są niemożliwe, bądź trudne do objęcia ochroną patentową i szybko kopiowane przez konkurentów w regionie, co powoduje utratę przewagi konkurencyjnej. Przegląd różnych typów innowacji w związkach kooperacyjnych przedsiębiorstw zawiera Tabela 25.

Tabela 25 Typy innowacji

Kryterium	Utrwalanie kompetencji	Zakłócanie/zwracanie uwagi na przestarzałe kompetencje
Utrzymanie istniejących powiązań kooperacyjnych	Innowacje regularne ✓ promowanie nowych inwestycji podnoszących wydajność ✓ szkolenie przedsiębiorców i pracowników w działaniach sprzyjających efektywności ✓ poprawa jakości	Innowacje rewolucyjne ✓ dyfuzja nowych technologii, wiedzy oraz innowacji w firmach ✓ wprowadzanie nowych metod przyczyniających się do zmian w strukturze zatrudnienia ✓ wiązanie się z tymi samymi rynkami ale nowymi metodami
Zakłócanie egzystencji/kreowanie nowych powiązań kooperacyjnych	Innowacje niszowe ✓ promocja udziału nowych przedsiębiorców w wykorzystywaniu okazji ✓ zachęcanie firm do nowych aliansów rynkowych (form kooperacji) ✓ łączenie istniejących produktów z nowymi rozwiązaniami	Innowacje architektoniczne ✓ kreowanie popytu na nowe wydarzenia i atrakcje ✓ zmiany prawne i materialne istniejącej infrastruktury ✓ kreowanie ośrodków adoptujących i rozpowszechniających wiedzę oraz innowacje

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3^d edition, OECD and Eurostat, 2005*

¹⁴ J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004

Wśród najważniejszych czynników wpływających na rozprzestrzenianie się wiedzy i innowacji oraz kształtowanie się tego procesu należy wymienić:

- możliwość dostosowania do indywidualnych potrzeb,
- znajomość zachowań i strategii konkurentów
- wiedzę i umiejętności pracowników¹⁵.

Wśród rodzajów innowacji kreowanych w firmach najczęściej powstaje i rozprzestrzenia się podczas współpracy z klientami/partnerami (w tym podmiotami zagranicznymi) firmy. Natomiast najmniej jest prostych przeniesień innowacji z innych rynków i próba ich adoptowania bez uwzględniania regionalnej specyfiki czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych (patrz Rysunek 1).

Rysunek 1. Rodzaje pozyskiwanych i rozprzestrzenianych innowacji



Źródło: Opracowanie na podstawie: *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, OECD and Eurostat, 2005.

Barierą aktywności przedsiębiorstw w pozyskiwaniu i rozprzestrzenianiu wiedzy i innowacji jest często słaba jakość odpowiednich kwalifikacji biznesowych, a ich poziom innowacyjności jest przeważnie ograniczony. Technologie są ważną kategorią wpływającą na usprawnienie procesu pozyskania wiedzy i innowacji od zagranicznych firm i dyfuzji do innych regionalnych podmiotów¹⁶.

Ważną kategorią wpływającą na pozyskanie i rozprzestrzenianie wiedzy i innowacji są systemy innowacji. Ich źródłem była koncepcja A. Marshalla tzw. regionów przemysłowych/klastrów (*industrial districts*), które są często uważane za analogiczne ze współczesnymi regionami. Przeprowadzone w ostatnim okresie badania sugerują istotną rolę czynników społecznych oraz

¹⁵ *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, M. Bednarczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006

¹⁶ M. Lerner, S. Haber, *Performance factors of small tourism venture: the interface of tourism, entrepreneurship and the environment*, „Journal of Business Venturing”, vol. 16, no. 1, 2000

kooperacji w dyfuzji wiedzy oraz innowacji¹⁷. Ma to szczególne znaczenie w koncepcjach systemów innowacji podkreślających znaczenie relacji międzyludzkich oraz struktur międzyorganizacyjnych w funkcjonowaniu klastrów¹⁸. Natomiast sektor publiczny, jako najważniejszy interesariusz (*stakeholder*) systemów innowacji dostarcza m.in. zdolności strategicznych, wiedzę (pochodzącą z badań), ustawodawstwo prawne oraz rozbudowuje infrastrukturę i ośrodki podnoszenia kwalifikacji¹⁹.

Na podstawie badania przeprowadzonego w regionie Mazowsza można stwierdzić, że:

- 60% firm nie przekazuje wiedzy i innowacji innym firmom z regionu Mazowsza,
- 20% odpowiedziało, że przekazuje poprzez współpracę w zakresie działalności produkcyjnej lub usługowej.

Tabela 26 Przekazywanie wiedzy i innowacji pomiędzy firmami na poziomie regionu

Czy Pani/Pana firma w jakikolwiek sposób przekazuje wiedzę i innowacje innym firmom z regionu?	Liczebność	Procent
Tak, poprzez współpracę w zakresie działalności produkcyjnej lub usługowej	77	20%
Tak, poprzez współpracę w zakresie dystrybucji i marketingu	32	8%
Tak, poprzez współpracę w ramach klastra	0	0%
Tak, poprzez współpracę w ramach związku przedsiębiorców	3	1%
Tak, w inny sposób, jaki?	28	7%
Nie, nie przekazuje	230	60%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	25	6%
Ogółem	384	100%

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Specyfika innowacji wdrażanych w regionie (innowacje pozyskiwane od podmiotów zagranicznych, dostawców, innowacje produktowe niepodlegające ochronie patentowej, innowacje produktowe podatne na imitację) sprawia, że zatrzymanie wartości z wiedzy i innowacji jest szczególnie trudnym wyzwaniem. Barierą w rozprzestrzenianiu się wiedzy i innowacji jest, że wiele nowych pomysłów i koncepcji nie można skutecznie chronić instrumentarium prawnym²⁰, co prowadzi do rozpowszechniania się efektu „gapowicza” (*free-rider*), kiedy to konkurenci wykorzystują wypracowane przez inne podmioty rozwiązania innowacyjne nie ponosząc nakładów inwestycyjnych związanych z ich stworzeniem²¹. Konsekwentnie, w regionie Mazowsza zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa imitujące i adaptujące nowe wartości, a nie oryginalni innowatorzy.

Rywalami w dążeniu do przechwycenia tworzonych innowacji są konkurenci, nabywcy oraz dostawcy. Obserwacje wielostronnych związków kooperacyjnych wskazują, że dominujący udział we wspólnie tworzonej wartości nie koniecznie przekłada się na jej zatrzymanie w proporcjonalnym do wniesionego

¹⁷ X. Decelle, „A dynamic conceptual approach to innovation in tourism”, in: *Innovation and growth in tourism*, Organization of Economic Cooperation and Development, Paris 2006

¹⁸ B. Svensson, S. Nordin, A. Flagestad, *A governance perspective on destination development – exploring partnerships, cluster and innovation systems*, „Tourism Review”, vol. 60, no. 2

¹⁹ A.-M. Hjalager, E. Huijbens, P. Bjork, S. Nordin, A. Flagestad, O. Knutsson, *Innovation systems in Nordic tourism*, NICE, Oslo 2008

²⁰ C. Camison, V.M. Monfort-Mir, *Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives*, Management in Tourism, No 33, 2012

²¹ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009

wkładu udziale. Głównym czynnikiem determinującym wielkość zatrzymywanej wartości jest siła przetargowa uczestników rywalizacji o wartość²². Rywalizacja ta przebiega na dwóch równoległych płaszczyznach, tj. na rynku produktów oraz na rynku strategicznych czynników procesu tworzenia wartości. W ramach pierwszego wymiaru rywalami danego przedsiębiorstwa są nabywcy i konkurenci, a siła przetargowa kształtowana jest na podstawie poziomu cenności zasobów oraz ich odporności na imitację i substytucję. Wskazane cechy zasobów nie zawsze wynikają z ich natury. Tylko w przypadku niektórych mechanizmy izolujące osadzone są w ramach ich specyfiki – np. złożoność, nieczytelność związków przyczynowo-skutkowych (*causal ambiguity*). Pozostałe zasoby muszą być wspierane dodatkowymi mechanizmami izolującymi takimi jak np. patenty, prawa autorskie, reputacja, koszty zmiany generowane u nabywcy²³. W przypadku konkurencji o wartość na rynku strategicznych czynników procesu tworzenia wartości, rywalami dążącymi do przechwycenia wartości są dostawcy (kooperanci) danego przedsiębiorstwa. Rozkład sił w ramach tej relacji zależy od poziomu mobilności oferowanych/pozyskiwanych zasobów oraz stopnia ich kompatybilności z posiadanym zestawem aktywów. Zatem im większe grono nabywców, tym siła przetargowa dostawcy będzie większa, umożliwiając mu przechwytywanie wartości.

Zatrzymywanie wartości z wiedzy i innowacji warunkują następujące czynniki:

- podatność innowacji na replikację,
- zakres możliwej ochrony prawnej innowacji,
- aktywa i technologie komplementarne,
- przewaga czasowa.

Podatność na replikację rozumiana, jako przemieszczenie kompetencji z jednej konkretnej sfery działalności przedsiębiorstwa do innej, jest cechą bardzo potrzebną a jednocześnie nie do końca w pełni pożądaną, bo stanowi barierę. Zdolność do replikacji umożliwia przedsiębiorstwu nie tylko geograficzną ekspansję, rozszerzenie linii produktów, ale jest również wyznacznikiem jego potencjału w zakresie uczenia się i doskonalenia. Przedsiębiorstwo, bowiem nie może udoskonalać tego, czego w pełni nie rozumie. Replikacja wymaga kodyfikacji wiedzy, a ta jest możliwa tylko na skutek dogłębnego zrozumienia procesów. Druga strona medalu w przypadku podatności innowacji na replikację to z kolei zwiększone ryzyko imitacji, czyli skopiowania tego innowacyjnego rozwiązania przez konkurenta. Im wyższy jest zakres kodyfikacji wiedzy osadzonej w ramach innowacji, tym większe prawdopodobieństwo imitacji. Dlatego, chcąc zachować korzyści płynące z możliwości replikacji a jednocześnie ochronić innowację przed imitacją, przedsiębiorstwa sięgają po prawne narzędzia ochrony własności intelektualnej.

Barierę w rozprzestrzenianiu się wiedzy i innowacji w regionie stanowi zróżnicowany poziom ochrony prawnej. Wynika to z faktu, że nie każda nowa wartość tworzona przez przedsiębiorstwo jest chroniona literą prawa, jak również prawne narzędzia ochrony charakteryzują się odmiennym poziomem

²² M. Najda-Janoszka M., *Ochrona zasobów niematerialnych w sieciach kooperacyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 650, Szczecin 2011

²³ Fischer T., *Managing Value Capture*, Gabler Verlag, Heidelberg 2011

skuteczności, w odniesieniu do konkretnej innowacji wdrażanej w danej branży²⁴. W opracowaniach poświęconych problemowi osiągania zysków z innowacji najczęściej analizowanym narzędziem prawnej ochrony wiedzy i innowacji jest patent. Duże możliwości tkwią również w takich instrumentach prawnych jak prawa autorskie i pokrewne, tajemnice przedsiębiorstwa, znaki towarowe oraz oznakowania regionalne.

Najbardziej korzystna sytuacja dla przedsiębiorstwa występuje wtedy, gdy wdrażane innowacje nie zdradzają, w jaki sposób ich wyjątkowe cechy zostały uzyskane i można objąć je ochroną w ramach tajemnicy przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań na Mazowszu można określić, że tajemnica przedsiębiorstwa wykazuje zdecydowanie większą skuteczność w zakresie zatrzymywania wartości z wiedzy i innowacji niż ochrona patentowa. Tajemnica przedsiębiorstwa nie wymaga bowiem pełnej kodyfikacji wiedzy osadzonej w innowacjach ani jej ujawnienia (patent), a wiąże się z koniecznością wprowadzenia w firmie odpowiedniej polityki bezpieczeństwa informacji, minimalizującej ryzyko wycieku wiedzy. Niestety, w przypadku innowacji produktowych, marketingowych, efekt zastosowania tajemnicy przedsiębiorstwa rzadko jest satysfakcjonujący, gdyż te rodzaje innowacji są łatwo obserwowalne przez konkurentów, a przez to bardziej narażone na działania rywali w zakresie inżynierii wstecznej, celem wytworzenia własnego odpowiednika.

Ważnym czynnikiem warunkującym zatrzymywanie wartości z wiedzy i innowacji to przewaga czasowa, która stanowi bardzo istotny mechanizm ochrony innowacji. Uznawana jest za skuteczniejszą od patentów, znaków towarowych, tajemnicy przedsiębiorstwa czy kontroli dostępu do aktywów komplementarnych. Przewaga czasowa przedsiębiorstwa wynika z szybszego wykorzystania wiedzy i wejścia z innowacją na rynek. Firma korzysta z pozycji tymczasowego monopolisty intensyfikując działania marketingowe, maksymalizując eksploatację rynkową innowacji, a jednocześnie podejmując działania w zakresie rozwoju kolejnych nowych rozwiązań, zanim konkurenci dokonają imitacji wdrożonych innowacji. Dlatego, przewaga czasowa ma tak duże znaczenie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach, które charakteryzuje krótki cykl życia technologii i produktów. Taką cechą wykazuje niektóre firmy powiązane z podmiotami zagranicznymi z regionu Mazowsza, w których dyfuzja wiedzy i innowacji poprzez ich imitację jest stosunkowo szybka i przyczynia się do równie szybkiej niwelacji posiadanych przewag konkurencyjnych i rozwojowych. Dzięki przewadze czasowej nad konkurentami przedsiębiorstwa wdrażające innowacje mogą wzmocnić swoją zdolność do zatrzymywania wartości z wiedzy i innowacji, gdyż ta przewaga umożliwia:

- wzmocnienie siły przetargowej wobec nabywców przy ograniczonej konkurencji,
- zbudowanie pozycji strategicznej względem aktywów komplementarnych,
- generowanie kosztów zmiany po stronie nabywcy,
- przesunięcie na krzywej efektywności procesu uczenia się.

Badani przedsiębiorcy z regionu Mazowsza wskazywali, że skutecznym rozwiązaniem w przypadku bariery w rozprzestrzenianiu się wiedzy i innowacji w regionie jest zabezpieczanie firmy przed wyciekiem

²⁴ K. Jennewein, *Intellectual Property Management*, Physica-Verlag, Heidelberg 2005

wiedzy, poprzez zastosowanie długoterminowych umów o pracę z zatrudnionymi osobami. Szczegółowe dane na temat innowacji takie jak rodzaj, funkcje, sposób wytworzenia, znajdują się w rękach rywali w przeciągu roku od momentu rozpoczęcia prac nad nowym rozwiązaniem.

Zidentyfikowane, główne kanały wycieku kluczowych informacji to:

- zmiany miejsca zatrudnienia pracowników w granicach sektora bądź regionu,
- nieformalne sieci komunikacji między specjalistami z różnych firm,
- profesjonalne spotkania, szkolenia, seminaria,
- klienci i dostawcy zaangażowani w proces tworzenia innowacji.

Wnioski

- Firmy które pozyskały wiedzę i innowacje od partnerów zagranicznych nie są zainteresowane dzieleniem się tym zasobem z innymi firmami w regionie;
- Wyraźnie widoczny jest niski poziom wzajemnego zaufania wśród firm w regionie, które postrzegają się raczej w kategorii konkurentów niż potencjalnych partnerów;
- Aktywność kooperacyjna w procesie innowacji jest zdecydowanie niska. Najniższy poziom zaangażowania we współpracę z podmiotami regionalnego otoczenia biznesu odnotowano w fazie rozwoju nowego pomysłu;
- Część firm stara się przekazywać swoją wiedzę oraz innowacje poprzez szkolenia, ale tylko wypróbowanym i długoletnim partnerom biznesowym w regionie;
- Najczęściej stosowanym narzędziem ochrony wartości generowanej z innowacji są tajemnice przedsiębiorstwa;
- Tajemnice przedsiębiorstwa stosowane są w odniesieniu do innowacji produktowych, w przypadku których efektywność narzędzia jest w dużym stopniu ograniczona, a nie innowacji procesowych, które nie są łatwo obserwowalne przez konkurentów i mogą być przez to bardziej skutecznie chronione przez tajemnicę przedsiębiorstwa.

Rekomendacje

- Niezbędne jest wsparcie instytucjonalne rozwoju przedsiębiorstw na poziomie regionu w postaci tworzenia przyjaznego środowiska dla praktyk współdziałania między firmami a instytucjami otoczenia biznesu funkcjonującymi na Mazowszu;
- Szkolenia w zakresie skutecznego zatrzymywania wartości z wiedzy i innowacji w firmie oraz ochrony patentowej.

2.6. Ocena czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz analiza barier utrudniających rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu

Działając w związkach kooperacyjnych oraz w powiązaniu z innymi firmami na zasadzie podwykonawstwa, przedsiębiorstwa budują infrastrukturę ekonomiczną konieczną dla efektywnego funkcjonowania gospodarki. Z drugiej strony, kooperacja jest niezbędnym elementem równowagi niekorzyści związanych z ograniczonym często potencjałem firmy lokalnej – jej zasobami i dostępem do rynku. Do głównych przesłanek oraz czynników ułatwiających nawiązanie współpracy pomiędzy lokalnymi przedsiębiorcami a podmiotami zagranicznymi należą: poszukiwanie komplementarnych zasobów, ograniczenie kosztów transakcyjnych i poszukiwanie dostępu do rynku oraz uczenie się i wdrażanie nowej technologii²⁵.

W regionach przedsiębiorstwa tworzą zróżnicowane układy kooperacyjno-konkurencyjne. Mogą one opierać się na pionowych porozumieniach kooperacyjnych w ramach łańcucha wartości dodanej. W takich regionach konkurencyjność przemysłu oparta jest nie tyle na strategiach pojedynczych firm, co na systemie zależności między przedsiębiorstwami. Częściej jednak mamy do czynienia z tworzeniem przez przedsiębiorstwa struktur komplementarnych wobec innych podmiotów, na zasadzie podwykonawstwa. Powstają w ten sposób aglomeracje przedsiębiorstw pozostających w relacjach kooperacyjnych i korzystających z możliwości absorpcji i rozwijania wiedzy i innowacji²⁶. Jeśli te systemy produkcyjne charakteryzuje przestrzenna (regionalna) koncentracja mierzona liczbą przedsiębiorstw, zatrudnionych i wartości dodanej w ramach jednego lub ograniczonej liczby powiązanych sektorów, mogą one przybierać formę klastrów. Klastry i sieci innowacyjne są instrumentami publicznymi ułatwiającymi tworzenie związków kooperacyjnych, które potencjalnie można uwzględnić na Mazowszu.

Klastry traktowane są, jako geograficzne aglomeracje przedsiębiorstw jednego lub ograniczonej liczby powiązanych sektorów, działających we wzajemnych zależnościach oraz związkach z organizacjami otoczenia²⁷. Współcześnie uznaje się, iż pojęcie klastra obejmuje zjawiska określane wcześniej, jako okręg czy dystrykt przemysłowy, branżowe systemy produkcyjne czy wyspecjalizowane aglomeracje przemysłu²⁸. Najbardziej konkurencyjne klastry²⁹ zazwyczaj oparte są na zaawansowanych formach kooperacji, do których należą nie tylko relacje pionowe (dostawca-odbiorca), ale także powiązania

²⁵ *SMEs and Cooperation*, „Observatory of European SMEs” 2003, nr 5

²⁶ M. Gancarczyk, *Sieci innowacyjne a polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11

²⁷ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan 1994; *Clusters In Europe*, „European Observatory of SMEs”, 2002, European Commission

²⁸ W. Vanhaverbeke, *Realizing New Regional Core Competencies: Establishing a Customer-Oriented SME Network*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, vol. 13, nr 2

²⁹ Wśród nich wymienia się zazwyczaj np. w USA Dolinę Krzemową (sektory oprogramowania, komputerowy, telekomunikacyjny, biotechnologii i technologii ochrony środowiska), Południową Kalifornię (przemysł zbrojeniowy, samolotowy), Drogę 128 (przemysł telekomunikacyjny, komputerowy, oprogramowania), Omaha (usługi telemarketingowe), stan Południowa Dakota (produkcja kart kredytowych); we Włoszech region Emilia Romagna (sektor produkcji płytek ceramicznych), Toskanię (przemysł tekstylny), Parmę (przemysł spożywczy); w Niemczech Badenię-Wirtembergię (sektor elektryczny i maszynowy), rejon Monachium (oprogramowanie, przemysł telekomunikacyjny i komputerowy); w Wielkiej Brytanii rejon Cambridge (sektor oprogramowania, telekomunikacyjny, instrumentów precyzyjnych) i Londyn (usługi finansowe), w Indiach Bangalore (oprogramowanie)

poziome (między firmami z tego samego sektora, np. w dziedzinie marketingu, badań i rozwoju, zaopatrzenia) i związki z instytucjami otoczenia³⁰. Należy jednak wskazać, że nawet grupę najbardziej konkurencyjnych klastrów, różnicują konfiguracje powiązań sieciowych, tj. stopień zaangażowania instytucji otoczenia, rola różnych przedsiębiorstw, poziom konkurencji wewnętrznej oraz charakter powiązań kooperacyjnych (np. przewaga relacji długo- lub krótkoterminowych). Włoskie klastry odznaczają się silnymi związkami przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia (np. samorządem regionalnym) i długoterminowymi, sformalizowanymi zasadami współpracy, w postaci aktywnych stowarzyszeń branżowych i izb gospodarczych. Klastry amerykańskie są określane, jako silniej zorientowane na konkurowanie, budowanie powiązań przede wszystkim między firmami, ze słabszym akcentem na instytucje otoczenia, z przewagą krótkoterminowych relacji kontraktowych³¹. Różnorodność sieciowych konfiguracji, postawiła wyzwanie określenia typologii, która pozwoliłaby na zrozumienie ogólnych zasad organizacji powiązań sieciowych oraz silnych i słabych stron każdego z nich³². Badania nad grupą regionów w Ameryce Północnej, Brazylii, Korei, Japonii i Europie Zachodniej przywiódł A. Markusen do wniosku, że nie tylko organizacja sieci oparta na małych firmach jest współcześnie efektywną formą powiązań w ramach danej przestrzeni³³. Obok sieci opartych na długoterminowych relacjach współpracy, wyróżniono dodatkowo typy, w których osią rozwoju jest:

- jedna lub kilka dużych firm kooperujących w oparciu o długoterminowe kontrakty z grupą małych poddostawców (okręg „oś i szprychy” - Toyota City k. Nagoji, Seattle, jako siedziba Microsoft),
- oddział dużej firmy ponadnarodowej, który nie wykształca w procesie produkcji powiązań kooperacyjnych z firmami okręgu (regionu), lecz ma powiązania z oddziałami, dostawcami i odbiorcami firmy macierzystej poza okręgiem (okręg „satelita”); firmy lokalne mogą dostarczać usług wspierających (np. transport, usługi remontowo-budowlane) i powiązania z nimi są słabe i krótkoterminowe; decyzje inwestycyjne podejmowane są w siedzibie zarządu firmy, który znajduje się poza okręgiem i może łatwo zdecydować o wycofaniu oddziału z okręgu, na wypadek dekonstrukcji lub trudności w firmie - matce oraz
- instytucja publiczna, która może być np. firmą państwową, szkołą wyższą, bazą wojskową i stanowić swego rodzaju połączenie wcześniej charakteryzowanych okręgów (okręg „kotwica”).

Współdziałanie przedsiębiorstw w ramach sieci powiązań determinuje możliwość generowania, absorpcji i dyfuzji wiedzy i innowacji w regionie oraz rodzaj powstających innowacji. W regionie opartym na małych i średnich przedsiębiorstwach dominują innowacje produktowe/usługowe, w okręgu „oś i

³⁰ W. Venhaverbeke, *Realizing New Regional Core Competencies: Establishing a Customer-Oriented SME Network*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, nr 2, Vol. 13; G. Anderson, *Industry Clustering for Economic Development*, „Economic Development Review” 1994, Spring

³¹ H. Bathelt, *Regional Competence and Economic Recovery: Divergent Growth Paths in Boston's High Technology Economy*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, vol. 13, nr 4

³² A. Markusen, *Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts*, „Economic Geography”, vol. 72, nr 3; M. P. Van Dijk, A. Sverrisson, *Enterprise Clusters in Devolving Countries: Mechanisms for Transition and Stagnation*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2003, vol. 15, nr 4; J. Simmie, J. Sennie, *Innovative Clusters: Global or Local Linkages*, „National Institute Economic Review” 1999, vol. 170

³³ A. Markusen, *Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts*, „Economic Geography”, vol. 72, nr 3

szprychy”, ze względu na nastawienie dominującej firmy na produkcję o dużej skali, przeważają innowacje procesu wytwarzania, dla obniżenia kosztów.

Z ekonomicznego punktu widzenia, istnienie powiązań kooperacyjnych między podmiotami zagranicznymi a przedsiębiorstwami z regionu, zapewnia dodatkowy efekt, który można określić, jako ekspansję zagranicznych firm wewnątrz regionu. Przedsiębiorstwa regionalne stają się elementem strategii inwestycyjnej zagranicznych (często dużych) przedsiębiorstw, działając jako mechanizm transferu efektu mnożnikowego do bazy ekonomicznej regionu³⁴. Ten rodzaj efektu jest związany nie tylko z kooperacją w procesie wytwarzania, lecz także dostarczaniem usług wspierających dla inwestycji firm (usługi transportowe, budowlano-remontowe, gastronomiczne, doradcze). Istotnym elementem konkurencyjności sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw jest ich otwarcie na podmioty dostarczające kapitału i wiedzy oraz na współpracę międzynarodową w dziedzinie innowacji.

Badanie na Mazowszu pokazało, że w hierarchii ważności partnerów współpracy polskich przedsiębiorstw, główne miejsce zajmowali krajowi dostawcy i krajowi klienci, mniejsze znaczenie miały podmioty zagraniczne oraz instytucje transferu wiedzy i innowacji. Ten niski wskaźnik powiązań z tymi instytucjami oraz partnerami zagranicznymi rzutował na relatywnie niską ocenę polskich firm według kryterium kooperacji m.in. w *European Innovation Scoreboard*.

Równocześnie przedsiębiorcy na Mazowszu wskazali na najistotniejsze przesłanki jakie ułatwiają im podejmowanie współpracy z podmiotami zagranicznymi (patrz Tabela 27). W sposób szczególny wskazali na udział w eventach (spotkania biznesowe, konferencje oraz targi branżowe), operowanie na międzynarodowych rynkach (doświadczenie) oraz możliwość dostępu do wiarygodnych baz z informacjami o potencjalnych partnerach zagranicznych w celu weryfikacji ich danych korporacyjnych.

Tabela 27 Czynniki ułatwiające nawiązanie współpracy zagranicznej firm (partnerzy z UE)

Co Pana/i zdaniem w największym stopniu ułatwia nawiązanie współpracy firmy z podmiotem zagranicznym? (firmy z UE)	Liczebność	Procent
Udział w spotkaniach/konferencjach/targach	144	42%
Prowadzenie działalności na rynku międzynarodowym	120	35%
Dostęp do bazy danych firm zagranicznych	103	30%
Kompetencje kadry m.in. językowe	85	25%
Rozwiązania prawne obowiązujące w UE	45	13%
Możliwość uzyskania dofinansowania na projekty związane z eksportem	37	11%
Informacje o rynkach i firmach zagranicznych, np. informowanie przez instytucje doradcze	36	10%
Gwarancje eksportowe	11	3%
Inne	1	1%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	46	13%
Ogółem	343	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Kluczowym czynnikiem w nawiązywaniu współpracy zagranicznej firm z podmiotami UE jest odważne zaprezentowanie jasno sprecyzowaną oferty podczas zagranicznych bądź krajowych eventów

³⁴ D. Smallbone, *SMEs and Regional Economic Development: Developing a Policy Agenda*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1994

(np. spotkania, konferencje, targach). Mogą one być zarówno ogólnoprzemysłowe, jak też wyspecjalizowane branżowo. Jak wynika z przeprowadzonych badań na Mazowszu takie wydarzenia są szczególnie istotne dla firm należących do sektora MSP. Ze względu na stosunkowo wysokie koszty obserwuje się jednak ewolucję ich formuły w stronę internetu oraz wydarzeń wirtualnych. Chociaż na niektórych wybranych rynkach UE (np. Włochy, Grecja) w dalszym ciągu bezpośredni, fizyczny kontakt biznesowy jest ważny i kluczowy dla potencjalnego powodzenia przyszłej współpracy. Kolejnymi elementami w sposób zdecydowany ułatwiającymi współpracę międzynarodową jest posiadanie przez firmy z Mazowsza tzw. „historii biznesowej” (*background*) we współpracy z firmami z UE. Taki atrybut pozwala się uwiarygodnić w oczach potencjalnego partnera zagranicznego i pomaga w zdobyciu jego zaufania. W podobny sposób kształtowały się czynniki, ułatwiające nawiązanie współpracy pomiędzy mazowieckimi przedsiębiorcami a podmiotami zagranicznymi spoza UE (patrz Tabela 28).

Tabela 28 Czynniki ułatwiające nawiązanie współpracy zagranicznej firm (partnerzy spoza UE)

Co Pana/i zdaniem w największym stopniu ułatwia nawiązanie współpracy firmy z podmiotem zagranicznym? (firmy spoza UE)	Liczebność	Procent
Udział w spotkaniach/konferencjach/targach	94	45%
Prowadzenie działalności na rynku międzynarodowym	74	36%
Kompetencje kadry m.in. językowe	63	30%
Dostęp do bazy danych firm zagranicznych	60	29%
Możliwość uzyskania dofinansowania na projekty związane z eksportem	19	9%
Informacje o rynkach i firmach zagranicznych, np. informowanie przez instytucje doradcze	18	9%
Rozwiązania prawne obowiązujące w UE	11	5%
Gwarancje eksportowe	9	4%
Inne	2	1%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	23	11%
Ogółem	207	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Analogiczne rezultaty badania czynników ułatwiających nawiązanie współpracy zagranicznej firm świadczą o tym, że firmy z regionu Mazowsza stosują te same narzędzia do podmiotów zagranicznych zarówno z UE, jak też innych rynków globalnych. W uzupełnieniu analizowanych powyżej badań można dodać, że skłonność do kooperacji rośnie wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa, tymczasem to właśnie mniejsze podmioty najsilniej odczuwają niekorzyści związane ze słabym potencjałem i niewystarczającymi zasobami. Ponadto stosunkowo mało rozwinięta jest współpraca o charakterze strategicznym i nakierowana na doskonalenie, tj. współpraca z podmiotami zagranicznymi oraz instytucjami transferu wiedzy. Główni partnerzy pochodzą z otoczenia konkurencyjnego, a zatem bliższego, i powiązania z nimi mają charakter operacyjny (dostawcy, klienci), dotyczą działań bieżących. Strategiczne i nakierowane na długi horyzont czasowy partnerstwo jest cechą działania

przede wszystkim firm średnich, podczas gdy przedsiębiorstwa małe i mikro, ograniczają się zazwyczaj do współpracy operacyjnej³⁵.

Przedsiębiorcy na Mazowszu pytani o przeszkody, które utrudniają nawiązywanie współpracy z firmami zagranicznymi (patrz Tabela 29) wskazują przede wszystkim na bariery „biurokratyczne” (formalno-prawne, przepisy podatkowe, przepisy celne), następnie związane z kompetencjami językowymi pracującego personelu oraz kosztowe odnoszące się do dużych nakładów finansowych na znalezienie odpowiednich partnerów zagranicznych.

Tabela 29 Bariery utrudniające nawiązanie współpracy zagranicznej firm (partnerzy spoza UE)

Jakie bariery Pani/Pana zdaniem w największym stopniu utrudniają proces nawiązywania współpracy firm?	Liczebność	Procent
Bariery formalno-prawne, np. przepisy podatkowe, przepisy celne	141	37%
Bariera językowa	80	21%
Wysokie koszty związane z poszukiwaniem firmy partnerskiej	76	20%
Ryzyko związane z płatnościami międzynarodowymi	69	18%
Trudności w nawiązaniu kontaktu z firmą zagraniczną	61	16%
Brak świadomości korzyści związanych z współpracą	16	4%
Ograniczone informacje na temat firm/rynków innych państw	23	6%
Inne	39	10%
Nie wiem/Trudno powiedzieć	76	20%
Ogółem	384	-

Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami z regionu Mazowsza

Mazowieckim firmom najbardziej przeszkadzają bariery formalno-prawne, czyli tzw. biurokratyczne. Przedsiębiorcy prowadząc swoje firmy są zdezorientowani ilością różnych i często wykluczających się przepisów. Ponieważ sobie nie radzą z tym problemem to muszą ponosić dodatkowe koszty, związane z zatrudnianiem lub doksztalcaniem swoich kadr, co często obniża ich wynik finansowy, a w przypadku firm sektora MSP wręcz uniemożliwia doradztwo i konsulting ze strony specjalistów. Ma to szczególne znaczenie przy wypełnianiu i składaniu wniosków o dofinansowanie ze środków UE przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Poważną przeszkodą dla firm jest również niewystarczająca znajomość przez personel języków obcych, w tym szczególnie terminologii branżowej niezbędnej podczas poszukiwania i nawiązywania współpracy z firmami zagranicznymi.

Dodatkowo niektórzy badani przedsiębiorcy, jako istotne bariery utrudniające rozwój współpracy i tworzenie związków kooperacyjnych pomiędzy firmami z regionu Mazowsza a firmami zagranicznymi wymieniają:

- chęć zachowania niezależności,
- brak informacji (bazy) o odpowiednich partnerach,
- obawa przed koniecznością ujawnienia wrażliwych danych.

³⁵ *SMEs and Cooperation*, op. cit.

Wnioski

- Pozytywnym czynnikiem ułatwiającym współpracę przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami jest skłonność do internacjonalizacji działalności firm oraz tworzenia sieci i klastrów.
- Barierą dla firm jest ciągle słabość własnych zasobów ludzkich posiadających kompetencje w zakresie handlu zagranicznego, przepisów prawa oraz języków obcych.

Rekomendacje

- Firmy z różnych branż mają zwykle różne potrzeby i oczekiwania. W zakresie wiedzy, innowacyjności i technologii są to zazwyczaj oczekiwania i potrzeby o charakterze specjalistycznym. Stąd, warto wykorzystać koncepcję sieci i klastrów oraz skierować ofertę do najbardziej konkurencyjnych sektorów, w których region się specjalizuje.

2.7. Analiza kontekstowa regionów o zbliżonej strukturze gospodarczej (region Mazowsza i inne regiony krajów europejskich)

Poszukując odpowiedzi na pytanie jaka jest struktura gospodarki Mazowsza można zauważyć, że to województwo jest największym pod względem liczby mieszkańców i najlepiej rozwiniętym regionem w Polsce. Według danych GUS liczba mieszkańców w 2012 roku wynosiła 5.301.760 osób. Region Mazowsza jest obszarem o najwyższym poziomie PKB w Polsce (patrz Tabela 30).

Tabela 30 Produkt Krajowy Brutto Mazowsza w porównaniu do Polski (lata 2009 – 2011)

lata województwa		Ogółem				Na 1 mieszkańca			
		w mln zł	lokata	Polska=100	rok poprzedni =100	w zł	lokata	Polska =100	rok poprzedni =100
Polska	2009	1.344.505	x	100,0	105,4	34.937	x	100,0	.
	2010	1.416.585	x	100,0	105,4	36.778	x	100,0	105,3
	2011	1.528.127	x	100,0	107,9	39.665	x	100,0	107,8
Mazowsze	2009	293.917	1	21,9	106,8	56.119	1	160,6	.
	2010	315.792	1	22,3	107,4	60.075	1	163,3	107,1
	2011	341.720	1	22,4	108,2	64.790	1	163,3	107,8

Źródło: Produkt Krajowy Brutto, Rachunki Regionalne w 2011, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.

W stosunku do średniej krajowej PKB per capita w 2011 roku wynosiło 163,3%. Liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON na obszarze województwa mazowieckiego na dzień 31.12.2013 roku wynosiła 724.997 organizacji, co stanowiło 17,81% wszystkich podmiotów w Polsce. Wśród zarejestrowanych podmiotów gospodarczych aż 95,6% stanowią organizacje, w których pracuje do 9 osób. W strukturze branżowej na obszarze Mazowsza dominuje przede wszystkim handel i naprawa pojazdów samochodowych (187,1 tys. podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON w 2012 roku); działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (85,3 tys. podmiotów); budownictwo (70,7 tys.); przetwórstwo przemysłowe (57,2 tys.) oraz transport i gospodarka magazynowa (45,4 tys.). Mazowsze jest jednocześnie jednym z najbardziej zróżnicowanych wewnętrznie regionów w Unii Europejskiej, co bezpośrednio wpływa na silną heterogeniczność w obszarach:

- Demografii – przejawiającej się silną koncentracją ludności w Obszarze Metropolitalnym Warszawy (OMW) i odpływem z peryferii regionu. Obszar metropolitalny jest zasilany nie tylko migracjami wewnątrzregionalnymi, ale także napływem ludności spoza województwa. Symptomatyczna w tym obszarze jest prognoza liczby ludności na obszarze Mazowsza, w której dynamika liczby ludności w 2035 roku w porównaniu do wartości bazowej z 2010 roku wynosi dla podregionów: miasto Warszawa 109,3; warszawski zachodni 117,9; warszawski wschodni 113,3. Z kolei dla pozostałych podregionów województwa wartości prognozowane wynoszą: ciechanowsko-płocki 92,4; ostrołęcko-siedlecki 90,1;

radomski 91,8.³⁶ Województwo mazowieckie według danych prognozy demograficznej jest jednym z niewielu polskich regionów, w których liczba ludności się zwiększy, jednakże ten przyrost nie będzie zrównoważony, będzie on pogłębiał silne zróżnicowanie w obszarze demografii.

- Społecznym – strukturalnym problemem jest nierównomierny rozkład kapitału ludzkiego, silna koncentracja osób wykształconych i przedsiębiorczych zauważalna jest w OMW oraz w pozostałych większych miastach regionu. Analizując rozkład dochodów i rozchodów gospodarstw domowych zauważa się ich silne zróżnicowanie ze względu na miejsce zamieszkania w lub poza OMW.
- Gospodarczym – wyrażającym się silną koncentracją kapitału i inwestycji przedsiębiorstw (w tym podmiotów zagranicznych) w rdzeniu regionu, co powoduje silne dysproporcje w dostępności pracy. W OMW koncentrują się także instytucje otoczenia biznesu, a obszar ten różni się od reszty regionu wyższym wskaźnikiem postaw przedsiębiorczych. Wśród podmiotów gospodarki narodowej na Mazowszu ponad 51,24% (371.476 podmiotów) z nich jest zlokalizowanych na obszarze podregionu miasto Warszawa; 15,08% na obszarze podregionu warszawskiego zachodniego; 11,97% na obszarze podregionu warszawskiego wschodniego. W pozostałych podregionach Mazowsza zlokalizowanych jest 21,71% podmiotów gospodarki narodowej (dane na dzień 31.12.2013).
- Infrastrukturalnym – koncentracja infrastruktury społecznej (w tym edukacyjnej) i naukowej w OMW. Warto także zauważyć, że koncentracja ludności i ruch wahadłowy w codziennych dojazdach do i ze stolicy przyczyniają się do trudności w efektywnym planowaniu infrastruktury transportowej.
- Przestrzennym – na obszarze Mazowsza zauważalny jest brak powiązań między miastami subregionalnymi, jednokierunkowość sieci transportowej. Koncentracja funkcji w OMW wzmacnia procesy suburbanizacji co przyczynia się do niszczenia naturalnych układów ekologicznych i fragmentaryzacji krajobrazu.³⁷

Podejmując próbę odpowiedzi na pytanie jakie regiony krajów europejskich posiadają strukturę gospodarczą zbliżoną do województwa mazowieckiego przeprowadzono analizę, dzięki której zidentyfikowano regiony o podobnych do Mazowsza uwarunkowaniach. Raport pt. *Wzorzec rozwoju Mazowsza*³⁸ opublikowany w 2013 roku przez Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego przedstawia trzy etapowy proces identyfikowania regionów referencyjnych.

³⁶ Za: Prognoza demograficzna dla Mazowsza do roku 2035, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011.

³⁷ Obszary heterogeniczności Mazowsza podano za: Trendy Rozwojowe Mazowsza nr. 7/2012 red. Z. Strzelecki, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, Warszawa 2012. Na dzień opracowania niniejszego raportu niestety nie straciły one swojej aktualności, a analiza wybranych danych statystycznych dotyczących Mazowsza wskazuje nawet na dalsze utrwalanie silnej polaryzacji w tych obszarach.

³⁸ *Wzorzec rozwoju Mazowsza – raport końcowy, Trendy rozwojowe Mazowsza nr 9/2013 red. Z. Strzelecki, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, Warszawa 2013.*

W pierwszym etapie zidentyfikowane zostały regiony o podobnych uwarunkowaniach rozwoju. Przeprowadzona analiza na poziomie NUTS2 wyodrębniła regiony charakteryzujące się wspólnym dziedzictwem historycznym, przyrodniczym, jak i prawnym. W wyniku analizy zidentyfikowano 265 jednostek terytorialnych.

W drugim etapie wyodrębniono regiony podobne do Mazowsza w zakresie struktury demograficznej, zróżnicowania wewnętrznego oraz struktury gospodarki. W ramach identyfikowania regionów o podobnej strukturze demograficznej wzięto pod uwagę następujące wskaźniki: strukturę wiekową, udział poszczególnych 5-letnich grup wiekowych w całości populacji; strukturę płci, udziału pod względem płci w populacji ogółem oraz w poszczególnych grupach wiekowych; fazę przejścia demograficznego, w której znajduje się region, czyli podobieństwa w zakresie przyrostu naturalnego, liczby urodzeń i zgonów na 1000 mieszkańców. W ramach identyfikowania regionów o podobnej strukturze zróżnicowania wewnętrznego wzięto pod uwagę następujące wskaźniki: zmienność PKB mierzonego parytetem siły nabywczej na poziomie NUTS3 oraz NUTS2; zmienność gęstości zaludnienia. W ramach identyfikowania regionów o podobnej strukturze gospodarki wzięto pod uwagę: strukturę sektorową wartości dodanej – udział poszczególnych sektorów gospodarki w strukturze wytwarzanej wartości dodanej; strukturę sektorową zatrudnienia; strukturę sektorową nakładów inwestycyjnych. Każdy z powyższych trzech obszarów zmienności został rozszerzony o wskaźniki cząstkowe (patrz Tabela 31).

Tabela 31. Wskaźniki identyfikowania regionów o podobnej strukturze do Mazowsza

Zakres pomiaru	Wskaźniki	Sposób obliczenia	Źródło
Poziom kapitału społecznego	Frekwencja w wyborach do Parlamentu Europejskiego [w %]	Dane pochodzące bezpośrednio z bazy	European Election Database
	Zaufanie do innych [w %]	Osoby deklarujące, że innym osobie można ufać/osoby biorące udział w badaniu	European Social Survey 2008
	Aktywność społeczna [w %]	Osoby deklaruujące działalność społeczną/osoby biorące udział w badaniu	European Social Survey 2008
Poziom kapitału intelektualnego	Dorośli posiadający wyższe wykształcenie [w %]	Odsetek osób w wieku 25-64 lata z wyższym wykształceniem	Eurostat
	Dorośli uczestniczący w procesie uczenia się przez całe życie [w %]	Odsetek osób w wieku 25-64 lata uczestniczących w procesie uczenia się przez całe życie	Eurostat
	Uczniowie szkół policealnych i studenci szkół wyższych [l.os./10 tys. mieszkańców]	I. uczniów i studentów/I. mieszkańców	Eurostat
Poziom rozwoju gospodarczego	PKB per capita mierzony PSN	PKB w tys. euro/I. mieszkańców	Eurostat
	Struktura sektorowa gospodarki	PKB w tys. euro wytworzony w danym sektorze/całość PKB	Eurostat
Poziom przedsiębiorczości	Liczba podmiotów gospodarczych na 10000 mieszkańców	Liczba podmiotów gospodarczych/I. mieszkańców	Eurostat

Zakres pomiaru	Wskaźniki	Sposób obliczenia	Źródło
	Nakłady na środki trwałe w przedsiębiorstwach	Nakłady w tys. euro/l. mieszkańców	Eurostat
Poziom aktywności zawodowej	Stopa bezrobocia	Dane z bazy	Eurostat
	Udział populacji aktywnej zawodowo w populacji ogółem w wieku 15-64	I. zatrudnionych/I. mieszkańców	Eurostat
	Struktura sektorowa zatrudnienia	I. zatrudnionych w sektorze/ I. zatrudnionych ogółem	Eurostat
Poziom innowacyjności gospodarki regionalnej	Zatrudnienie w sektorze wysokich technologii	I. zatrudnionych w sektorze/ I. zatrudnionych ogółem	Eurostat
	Nakłady wewnętrzne B+R do PKB	Nakłady wewnętrzne na B+R/PKB	Eurostat
	Liczba wniosków patentowych złożonych do EPO	Liczba wniosków patentowych złożonych do EPO/I. mieszkańców	Eurostat
Poziom konkurencyjności regionu	Liczba studentów na 10 tys. mieszkańców (na poziomie ISCED 5-6)	Liczba studentów/I. mieszkańców	Eurostat
	Stopa bezrobocia długoterminowa	Dane z bazy	Eurostat
Stan środowiska naturalnego	Mieszkańcy korzystający z kanalizacji [w %]	Dane z bazy	Eurostat
	Składowanie odpadów komunalnych [w %]	Dane z bazy	Eurostat
	Odzyskiwanie odpadów [kg w ciągu roku na 1 mieszkańca]	II. Odpadów odzyskanych w kg/ I. mieszkańców	Eurostat
Poziom zróżnicowania wewnętrznego	PKB per capita liczony PSN	PKB w tys. euro/I. mieszkańców	Eurostat
	Gęstość zaludnienia	I. mieszkańców/powierzchnia obszaru w km ²	Eurostat
	Stopa bezrobocia	Dane z bazy	Eurostat

Źródło: Wzorec rozwoju Mazowsza – raport końcowy, Trendy rozwojowe Mazowsza nr 9/2013 red. Z. Strzelecki, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, Warszawa 2013, s. 66.

W wyniku analizy powstała lista regionów o podobnej do Mazowsza strukturze z której wyodrębniono cztery grupy:

1. Regiony o wyższym niż województwo mazowieckie poziomie rozwoju gospodarczego:
 - a. Bratislavský kraj (Słowacja),
 - b. Emilia-Romagna (Włochy),
 - c. Småland med öarna (Szwecja).
2. Regiony o podobnym do województwa mazowieckiego poziomie rozwoju:
 - a. Kärnten (Austria),
 - b. Province de Namur (Belgia),
 - c. Jihovýchod (Czechy).
3. Regiony o niższym niż województwo mazowieckie poziomie rozwoju gospodarczego:
 - a. Stredné Slovensko (Słowacja),
 - b. Województwo małopolskie (Polska),
 - c. Centru (Rumunia).
4. Regiony o podobnym poziomie zróżnicowania wewnętrznego:

- a. Île de France (Francja),
- b. Közép-Magyarország (Węgry),
- c. Yugożapaden (Bułgaria).³⁹

Przedstawiona lista referencyjna regionów została zaproponowana na potrzeby dalszych analiz identyfikowania płaszczyzn do ewentualnej współpracy międzyregionalnej. Ponieważ powyższa analiza była przeprowadzona według danych z lat 2008 i 2009 na potrzeby niniejszego raportu przedstawiono wybrane wskaźniki społeczno – ekonomiczne charakteryzujące sytuację ekonomiczną Mazowsza na tle regionów referencyjnych.

Pierwszym wskaźnikiem przyjętym na potrzeby analizy kontekstowej jest liczba ludności w wybranych obszarach referencyjnych (patrz Tabela 32).

Tabela 32. Ludność ogółem w regionach referencyjnych

Obszar	2009	2010	2011	2012	2013
Bratislavský kraj	616 578	622 706	599 931	606 537	612 682
Centru	2 526 062	2 524 418	2 522 692	2 360 578	bd.
Emilia-Romagna	bd.	bd.	4 432 418	4 341 240	4 377 487
Île de France	11 728 240	11 786 234	11 852 851	11 916 978	11 978 363
Jihovýchod	1 662 557	1 666 700	1 675 872	1 678 250	1 679 857
Kärnten	560 605	559 315	558 271	556 027	555 473
Közép-Magyarország	2 925 500	2 951 436	2 971 246	2 940 818	2 953 883
Małopolskie	3 287 136	3 298 270	3 336 699	3 346 796	3 354 077
Mazowieckie	5 204 495	5 222 167	5 267 072	5 285 604	5 301 760
Prov. Namur	468 605	472 281	479 386	483 408	486 069
Småland med öarna	807 871	810 066	811 611	812 948	815 792
Stredné Slovensko	1 350 044	1 350 688	1 349 286	1 349 729	1 348 611
Yugożapaden	2 115 042	2 112 519	2 133 731	2 131 233	2 128 783
UE 27	499 686 575	501 104 164	502 369 211	503 663 601	bd.

Źródło: Opracowanie na podstawie danych Eurostat.

Przedstawioną w tabeli zmianę wartości nominalnych warto rozszerzyć o analizę przeciętnego tempa zmian⁴⁰ badanego zjawiska w latach 2009 – 2013. Przeciętne tempo zmian dla województwa mazowieckiego wynosi 100,46, co oznacza, że w badanym okresie liczba ludności rosła przeciętnie o 0,46% rocznie. Pośród regionów referencyjnych najsłabsze przeciętne tempo wzrostu zanotowano w Centru (Bułgaria), wynoszące 97,77, co oznacza przeciętny średnioroczny spadek obserwowanej wartości o 2,23%. Z kolei najsilniejsze przeciętne tempo zmian zaobserwowano dla Province de Namur (Francja), wynoszące 100,92, co oznacza przeciętny średnioroczny wzrost obserwowanej wartości

³⁹ Ibidem, s. 16-17.

⁴⁰ Przeciętne tempo zmian jest obliczane jako średnia geometryczna z indeksów łańcuchowych obliczanych dla każdego roku i odzwierciedla tempo zmian zjawiska w badanym horyzoncie czasowym.

o 0,92%. Mazowsze z oszacowanym poziomem przeciętnego tempa wzrostu znajduje się zdecydowanie powyżej przeciętnej.

Istotnym wskaźnikiem, który należy brać pod uwagę w kontekście analizy kontekstowej jest dzietność obserwowana w regionach referencyjnych (patrz Tabela 33).

Tabela 33. Dzietność w regionach referencyjnych

Obszar	2008	2009	2010	2011	2012
Bratislavský kraj	1,26	1,35	1,41	1,48	1,42
Centru	1,42	1,44	1,36	1,34	bd.
Emilia-Romagna	bd.	bd.	bd.	1,46	1,49
Île de France	2,01	2,02	2,05	2,03	2,02
Jihovýchod	1,48	1,48	1,48	1,43	1,46
Kärnten	1,40	1,37	1,42	1,40	1,41
Közép-Magyarország	1,26	1,23	1,18	1,14	1,25
Małopolskie	1,40	1,41	1,40	1,33	1,32
Mazowieckie	1,43	1,45	1,46	1,37	1,37
Prov. Namur	1,87	1,84	1,88	1,86	1,79
Småland med öarna	1,96	1,99	2,05	1,97	2,01
Stredné Slovensko	1,28	1,37	1,36	1,39	1,28
Yugozapaden	1,37	1,46	1,40	1,34	1,32

Źródło: Opracowanie na podstawie danych Eurostat.

Analizę danych dla poszczególnych lat przedstawioną w Tabeli 33 rozszerzono o ocenę średniej dla badanego okresu, dla każdego z regionów referencyjnych. Przyjmując przedział wartości wskaźnika 2,10 – 2,15 jako poziom zapewniający zastępowalność pokoleń należy zwrócić uwagę, że w zbadanych regionach tylko Île de France z obliczonym średnim poziomem dzietności w latach 2008 – 2012 wynoszącym 2,03 zbliżył się do powyższego poziomu. W przypadku Mazowsza średnia poziomów dzietności w badanym okresie wynosi 1,42. Wysoki poziom wskaźnika dla regionów francuskiego i szwedzkiego jest niewątpliwie związany z aktywną polityką prorodziną.

Wskaźnikiem pozwalającym na porównanie poziomu rozwoju gospodarczego pomiędzy regionami referencyjnymi jest poziom PKB per capita w cenach rynkowych (Tabela 34) oraz PKB per capita obliczony według parytetu siły nabywczej (Tabela 35).

Tabela 34. PKB per capita w cenach rynkowych w regionach referencyjnych (w euro)

Obszar	2007	2008	2009	2010	2011
Bratislavský kraj	24 000	27 400	28 300	29 200	31 500
Centru	5 800	6 200	5 300	5 600	5 800
Emilia-Romagna	32 800	32 700	30 800	31 100	32 100
Île de France	46 200	49 200	47 500	49 700	51 200
Jihovýchod	11 400	13 300	12 300	12 900	13 400
Kärnten	28 100	28 800	27 800	28 700	30 400
Közép-Magyarország	16 300	17 300	15 300	15 800	16 200
Małopolskie	7 000	8 200	7 000	7 800	8 300
Mazowieckie	13 000	15 100	13 100	15 000	15 700
Prov. Namur	21 900	22 600	22 300	23 400	24 000
Småland med öarna	33 200	32 800	26 900	32 500	35 900
Stredné Slovensko	8 000	9 700	9 300	9 900	10 000
Yugozapaden	6 600	7 800	7 900	8 200	8 800
UE 27	25 100	25 100	23 500	24 500	25 200
UE 28	24 900	25 000	23 400	24 400	25 100

Źródło: Opracowanie na podstawie danych Eurostat.

Tabela 35. PKB per capita według parytetu siły nabywczej w regionach referencyjnych (w euro)

Obszar	2007	2008	2009	2010	2011
Bratislavský kraj	40 000	41 700	41 600	43 700	46 600
Emilia-Romagna	32 500	32 400	29 700	30 400	31 400
Île de France	41 900	43 600	41 500	44 200	45 600
Jihovýchod	18 400	18 100	17 600	17 800	18 400
Kärnten	26 200	26 300	24 700	26 000	27 600
Közép-Magyarország	25 300	26 300	25 600	26 500	27 600
Małopolskie	11 700	12 200	12 200	13 100	14 100
Mazowieckie	21 700	22 300	22 800	25 200	26 700
Prov. Namur	20 000	20 200	19 600	21 100	21 500
Småland med öarna	28 000	28 000	24 100	26 300	27 600
Stredné Slovensko	13 400	14 800	13 600	14 800	14 800
Yugozapaden	16 500	18 100	17 600	18 500	19 600
UE 27	25 000	25 000	23 500	24 500	25 200
UE 28	24 900	25 000	23 400	24 400	25 100

Źródło: Opracowanie na podstawie danych Eurostat.

Województwo mazowieckie na tle regionów referencyjnych znajduje się na szóstej pozycji pod względem wysokości PKB per capita według parytetu siły nabywczej wskaźnika, w poszczególnych latach.

Ostatnim wskaźnikiem wziętym pod uwagę w analizie kontekstowej był dochód do dyspozycji netto gospodarstw domowych w poszczególnych regionach referencyjnych (Tabela 36).

Tabela 36. Dochód do dyspozycji gospodarstw domowych w regionach referencyjnych (netto, w euro)

Obszar	2007	2008	2009	2010	2011
Bratislavský kraj	8 700	10 100	11 000	10 700	11 300
Centru	2 900	3 400	2 700	3 000	2 900
Emilia-Romagna	21 200	21 000	19 700	19 500	19 900
Île de France	22 800	22 800	22 700	23 300	23 700
Jihovýchod	6 100	7 200	7 000	7 300	7 500
Kärnten	18 700	19 200	19 300	19 700	20 100
Közép-Magyarország	7 000	6 300	5 400	5 500	6 500
Małopolskie	4 400	5 100	4 500	5 100	5 200
Mazowieckie	6 200	7 300	6 500	7 400	7 700
Prov. Namur	16 000	16 600	16 700	16 800	17 100
Småland med öarna	16 600	16 700	15 300	17 600	19 400
Stredné Slovensko	5 400	6 300	6 600	6 900	7 100
Yugozapaden	2 700	3 400	3 700	3 500	3 700

Źródło: Opracowanie na podstawie danych Eurostat.

Analiza przeciętnego tempa wzrostu wskazuje, że Mazowsze jest regionem w którym powyższy wskaźnik wzrasta średniorocznie o 5,57% (wartość średniej geometrycznej 105,57). Regionami o najsilniejszym przeciętnym tempie wzrostu są: Yugozapaden (108,20); Stredné Slovensko (107,08) oraz Bratislavský kraj (106,76). Najślabse tempo wzrostu odnotowano w badanym okresie w regionach: Közép-Magyarország (98,16); Emilia-Romagna (98,43); Centru (100,00).

Zidentyfikowane regiony referencyjne są dobrą bazą na potrzeby analizy kontekstowej. Z przyczyn technicznych sugeruje się ponowną identyfikację regionów referencyjnych w latach 2018-2020. Wśród regionów referencyjnych tempo zmian wybranych wskaźników społeczno – ekonomicznych jest relatywnie zbliżone. Wydaje się zatem właściwe dalsze zacieśnianie współpracy pomiędzy powyższymi regionami, w celu wspólnego poszukiwania rozwiązań problemów strukturalnych. Tego typu działania mogą być podejmowane między innymi w ramach programów INTERREG lub EWT. Zasadne jest zatem wykorzystanie zidentyfikowanych regionów referencyjnych, jako podstawy do benchmarkingu działań prowadzonych przez władze samorządowe w obszarze wspierania budowania międzynarodowych powiązań kooperacyjnych.

2.8. Analiza międzyregionalna powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi oraz efekty tej współpracy

Analiza tendencji charakterystycznych dla regionów europejskich o zbliżonej do Mazowsza strukturze gospodarczej, w obszarze rozwoju gospodarki na poziomie regionalnym wymaga przede wszystkim zidentyfikowania możliwie podobnych do Mazowsza regionów na obszarze UE, co zostało przedstawione w rozdziale 3.7 niniejszego raportu.

Specyfiką Mazowsza jest silne wewnętrzne zróżnicowanie, którego intensywność w kontekście dysproporcji gospodarczych, potencjału inwestycyjnego, atrakcyjności poszczególnych obszarów regionu jest unikalna w skali Unii Europejskiej. Zróżnicowanie obszaru regionu jest także widoczne na płaszczyźnie atrakcyjności inwestycyjnej powiatów Mazowsza. Zdecydowanie wyróżniają się wśród nich powiaty: m. st. Warszawa, m. Ostrołęka, m. Siedlce, m. Płock, piaseczyński, m. Radom, pruszkowski oraz warszawski zachodni, grodziski i legionowski oraz otwocki i wołomiński. Są to obszary silnie zurbanizowane na obszarze aglomeracji warszawskiej oraz miasta pełniące funkcje wojewódzkie w latach 1975 – 1989.

W analizach przeprowadzonych przez Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie wyraźnie podkreślono ową unikalność Mazowsza, jednakże zaproponowano dwa obszary NUTS2, które w pewnym stopniu przypominają swoim rozwarstwieniem województwo mazowieckie. Są nimi regiony: Branderburgia oraz Ile-de-France⁴¹.

W przypadku regionu Brandenburgii⁴² wraz z reorientacją jej polityki regionalnej zdecydowano się na dualny system wspierania rozwoju. W wymiarze sektorowym oznacza to inicjatywy ukierunkowane na wspieranie klastrów w wymiarze przestrzennym zaś oznacza dążenie do wyznaczenia i wspierania Kluczowych Regionalnych Obszarów Wzrostu. Oba kierunki działań w pewnym stopniu próbują zniwelować silną wewnętrzną polaryzację regionu. Obszary wzrostu mają być terenami których rozwój będzie dodatnio wpływał na otoczenie lub chociaż w pewnym stopniu przyczyni się do przyjęcia przez nie roli kotwic, stabilizujących sytuację na wyludniających się obszarach. W przypadku Brandenburgii takie obszary nie zostały wyznaczone ogólnie, wyodrębniono tylko warunki brzegowe, które upoważniają do otrzymania statusu, do których należą:

- potencjał ekonomiczny, społeczny i naukowy,
- liczba mieszkańców,
- obecność sektorowych pól specjalizacji.

Wsparcie dla biegunów wzrostu ma przede wszystkim charakter pozafinansowy.

⁴¹ Opracowanie na podstawie: Obserwatoria terytorialne i inne najlepsze praktyki dla Mazowsza. Trendy Rozwojowe Mazowsza nr 7, red. Z. Strzelecki, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, 2012.

⁴² Ibidem, s. 18 i dalsze.

W przypadku regionu Ile-de-France poza wdrożeniem polityki wspierania biegunów wzrostu bardzo ważną rolę przypisano polityce społecznej. Aktywizacja biegunów wzrostu wymaga bowiem nie tylko wsparcia ich obecnego potencjału, ale także dążenia do łagodzenia napięć wynikających z pogłębiających się nierówności społecznych i przestrzennych.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące tendencji charakterystycznych dla regionów europejskich o zbliżonej do Mazowsza strukturze gospodarczej, w obszarze powiązań kooperacyjnych oraz ich efektów na poziomie regionalnym można zauważyć dwa kluczowe kierunki działań. Pierwszym jest wdrażanie polityki biegunów wzrostu, drugim jest aktywność władz lokalnych w kontekście budowania i rozwoju struktur klastrowych. Sektorowe obszary specjalizacji wyodrębnione dla poszczególnych regionów w dłuższym okresie mają zostać przekształcone w klastry, które będą w stanie nie tylko stymulować powiązania kooperacyjne, ale także sprzyjać transferowi wiedzy, innowacji oraz pozostałych pozytywnych efektów wynikających ze współpracy.

Analiza zjawisk klastrowych w przypadku Brandenburgii wskazuje, że władze regionu dążą do zidentyfikowania i stworzenia branżowych zrzeszeń przedsiębiorstw, których atutem będzie nie tylko potencjał podażowy (rozumiany jako duża grupa podmiotów), ale też wypracowanie grup lobbingowych reprezentujących branże regionalne w kooperacji międzynarodowej. Oczywiście kluczowym założeniem jest tutaj przyjęcie aksjomatu o oddolnym kierunku tworzenia tego typu powiązań. Wypracowanie struktur klastrowych o charakterze zrzeszeń branżowych może być zatem w długim okresie czynnikiem, który przyczyni się nie tylko do zwiększenia potencjału mazowieckich przedsiębiorstw, ale także do wypracowania trwałych mechanizmów transferu pozytywnych efektów współpracy do gospodarki.

Problem kooperacji międzynarodowej i międzyregionalnej podmiotów gospodarczych może być też rozpatrywany na poziomie krajowym ze względu, iż część działań podejmowanych przez samorząd województwa może być wzmocnione na poziomie administracji centralnej. Kluczowe obszary interwencji przedstawiono na Rysunku 2.

Rysunek 2. Triada czynników wspierających budowanie powiązań kooperacyjnych



Źródło: Opracowanie własne

System ukierunkowany na budowanie powiązań kooperacyjnych powinien obejmować:

- Strukturalne rozwiązania w zakresie dostępu do wiedzy dla tych podmiotów, które decydują się na takie rozszerzenie swojego obszaru aktywności. Kluczowymi zasobami wiedzy jest tutaj znajomość nie tylko uwarunkowań ekonomicznych, ale także wiedza związana z kulturą danego kraju, obowiązującymi zwyczajami, czy sposobami prowadzenia działalności. Częstym zjawiskiem jest bowiem w przypadku systemów wsparcia koncentrowanie się na informacjach o charakterze technicznym, takich jak wymagane certyfikaty, procedury obowiązujące w przepływie międzynarodowym, przy jednoczesnym pomijaniu uwarunkowań o charakterze miękkim. Warto w tym miejscu odnieść się do wyników badania CATI, w których fakt lokalizacji obu przedsiębiorstw na obszarze UE jest czynnikiem sprzyjającym budowaniu współpracy.
- Drugim obszarem jest wzmacnianie potencjału podażowego podmiotów. W badaniach prowadzonych wśród przedsiębiorstw zauważa się dodatnią zależność pomiędzy potencjałem podażowym, a zainteresowaniem do budowania powiązań kooperacyjnych. Niestety zasadniczą przeszkodą w przypadku mazowieckich przedsiębiorstw jest struktura ich wielkości, w której dominują podmioty niewielkie (mikroprzedsiębiorstwa). Zwiększająca się liczebność mikroprzedsiębiorstw w gospodarce narodowej jest w chwili obecnej charakterystycznym czynnikiem rozwoju gospodarek, w każdym państwie i wynika oczywiście z wielu czynników. Jak zatem rozwiązać dylemat konieczności zwiększenia potencjału podażowego w sytuacji w której dominują mikroprzedsiębiorstwa. Rozwiązaniem stosowanym między innymi w porównywalnych regionach UE jest silna orientacja proklastrowa instytucji odpowiadających za politykę gospodarczą. Istotą klastra jest bowiem zrzeszenie kilku – kilkunastu przedsiębiorstw,

które dzięki temu zwiększają swój potencjał podażowy wzajemnie się uzupełniając. Wydaje się zatem sensowne wprowadzenie rozwiązań wzmacniających istniejące grupy producentów czy klastry. Warto też w tym miejscu podkreślić, że ewentualne rozwiązania ze sfery pomocy publicznej nie mogą sztucznie utrudniać wsparcia i oczekiwać wyrafinowanej konstrukcji prawnej, wobec podmiotów reprezentujących klastry. Dążenie do zwiększania potencjału podażowego powinno być bowiem skierowane na takie wzmocnienie istniejących zrzeszeń, klastrów, izb gospodarczych, grup producenckich, aby były one w stanie przekroczyć poziom krytyczny i poprzez efektywność oferty przyciągać nowe mikroprzedsiębiorstwa.

- Trzecim obszarem są instrumenty wsparcia, które powinny mieć charakter nie tylko finansowy. Ważne z punktu widzenia budowania powiązań kooperacyjnych jest bowiem nie tylko wsparcie dotacyjne na instrumenty takie jak uczestnictwo w targach czy misjach gospodarczych, ale także mapowanie już istniejących instytucji, które świadczą usługi doradcze lub promocyjne.

W trakcie wywiadów eksperckich oraz dyskusji podczas panelu ekspertów wyraźnie podkreślana była konieczność wypracowania zróżnicowanych mechanizmów wsparcia w zakresie stymulowania budowania powiązań kooperacyjnych. W praktyce oznacza to, iż zlokalizowane na terenie województwa mazowieckiego podmioty mają zróżnicowane potrzeby w zakresie obszarów wsparcia ukierunkowanych na zacieśnianie tego typu współpracy. Pozwala to na postawienie kilku тез ważnych z punktu widzenia efektywności mechanizmów ukierunkowanych na stymulowanie powiązań kooperacyjnych.

Konieczne wydaje się wypracowanie rozwiązań (np. systemy grantowe) które zachęcają do zaoferowania zindywidualizowanego podejścia do działań proeksportowych. Taki system grantowy inspirowany „Paszportem do eksportu” mógłby przypominać system „voucherów” na zakup określonych usług zdefiniowanych w planie rozwoju eksportu lub kooperacji.

Konieczne wydaje się wypracowanie narzędzi promujących mazowieckie przedsiębiorstwa, które same w sobie są zbyt słabe aby przebić się do „światowej” świadomości. Bardzo ważne jest założenie, że efektywność tych narzędzi wymaga kilku lat ich konsekwentnego istnienia, zatem powinno się dążyć do takiej sytuacji, w której opracowany np. portal promujący mazowieckie podmioty będzie funkcjonował dłużej niż okres realizacji projektu oraz będzie na bieżąco aktualizowany.

Niezbędne wydaje się wypracowanie strukturalnego narzędzia otwartego na „głosy z dołu” które będzie w stanie je odebrać i przekazać „do góry” i zadbać o ich realizację. Tego typu instytucją może być np. Mazowiecka Rada Innowacyjności lub sieć punktów przy delegaturach Urzędu Marszałkowskiego lub np. strona www.

Wspieranie powiązań kooperacyjnych to niewątpliwie zachęcanie do ich nawiązywania. W tym przypadku wydaje się, że nacisk w komunikatach powinien być zogniskowany raczej nie na korzyści z takiej współpracy (ponieważ każdy o nich wie), ale na budowanie świadomości z zakresu:

- Prawa w obrocie międzynarodowym - strukturalnym problemem MSP jest unikanie jakichkolwiek umów pisemnych, które w większości opierają swoje relacje na umowach ustnych, co utrudnia ewentualne procedury rozwiązywania sporów,
- Finansowania handlu międzynarodowego – wiedza o narzędziach finansowych, które zabezpieczają strony transakcji w obrocie międzynarodowym jest bardzo niewielka,
- Ubezpieczeniach w transakcjach międzynarodowych – wiedza w tym obszarze minimalizacji ryzyka w obrocie międzynarodowym także wydaje się być niewielka.

Ważnym obszarem jest tworzenie (i utrzymywanie) rozwiązań dotacyjnych zachęcających do budowania współpracy na linii MSP – B+R. Należy pamiętać, że te narzędzia dotacyjne powinny mieć kilka poziomów zaawansowania w zależności od kwoty dotacji. Sukces programu *Bon na innowacje* wdrażanego przez PARP wskazuje, że jest popyt na tego typu ofertę, która powinna być zdecydowanie zróżnicowana i obejmować np. system mikrodotacji na pierwszą współpracę o bardzo szerokim charakterze, średnie dotacje na wypracowanie nowych rozwiązań i duże systemy dotacyjne na utrwalanie tego typu powiązań. Kluczowe jest ich rozdzielenie i wprowadzenie zróżnicowanego systemu wyboru wniosków, gdyż długa procedura oceny raczej nie przystaje do mikrodotacji. Ważnym zagadnieniem, które powinno zostać wzięte pod uwagę jest rozważanie zlecenia podwykonawstwa części zadań związanych z udzielaniem dotacji, szczególnie w przypadku mikrodotacji. Utrzymanie scentralizowanego systemu opartego na MJWPU, wraz z jej oddziałami terenowymi może skutecznie wydłużyć czas jaki mija od złożenia wniosku o dotację do jego oceny. Wydaje się, że na obszarze Mazowsza znajdzie się co najmniej kilkadziesiąt podmiotów, które posiadają już doświadczenie w byciu pośrednikiem dla rozdzielania dotacji publicznych.

Wydaje się zasadne dalsze wspieranie powiązań klastrowych, jednakże wsparcie powinno być ukierunkowane raczej na wygenerowanie określonych efektów, niż zasilenie podmiotu tworzącego klastr. Zatem powinny pojawiać się rozwiązania dotacyjne, ukierunkowane na wsparcie działalności promocyjnej klastra, wypracowywanie nowych produktów, tworzenie grup producenckich. Zdecydowanie powinno się unikać wspierania inwestycji budowlanych realizowanych przez instytucję zarządzającą klastrem.

Absolutnym aksjomatem związanym z budowaniem takiego obszaru wsparcia jest dbanie o jego trwałość. Trwałość wynika z faktu, iż wiedza o nowych formach wsparcia dla MSP rozprzestrzenia się w sferze przedsiębiorstw bardzo powoli. W związku z tym należy pamiętać, że aby system był efektywny, czyli przyciągał potencjalne podmioty musi on być wdrożony na okres kilku – kilkunastu lat. Oczywiście jego szczegółowy zakres może (i powinien) podlegać stopniowej ewolucji na odbierane „impulsy z dołu”.

Reasumując, w obszarach podobnych do Mazowsza w kontekście rozwoju gospodarki w poziomie wewnętrznego zróżnicowania zauważalna jest tendencja władz do równoległego wspierania obszaru centralnego, jak i subregionalnych ośrodków wzrostu. Ich identyfikacja w przypadku Mazowsza powinna zostać przeprowadzona w taki sposób, aby być w stanie zdiagnozować faktyczne centra wzrostu, które

nie koniecznie muszą się terytorialne pokrywać z kluczowymi obszarami miejskimi na obszarze województwa. Do wypracowania mechanizmu identyfikowania centrów wzrostu powinny zostać wdrożone władze powiatowe, a rolą władz wojewódzkich powinno być wypracowanie ramowych kryteriów identyfikacji. Wydaje się zasadne przyjęcie następujących wstępnych kryteriów identyfikacji obszarów wzrostu:

- obecna liczba mieszkańców i jej dynamika w perspektywie do 2035 roku (według prognozy GUS),
- lokalizacja terytorialna podmiotów gospodarki narodowej według rejestru REGON według poszczególnych branż,
- lokalizacja terytorialna eksporterów według danych Izb Celných,
- lokalizacja terytorialna siedzib klastrów, grup producenckich i innych podmiotów zrzeszających przedsiębiorstwa,
- wykorzystanie dotychczasowych analiz w ramach obszarów *Smart Specialisation*.

Zidentyfikowane subregionalne obszary wzrostu mogą uzyskać względną swobodę w ostatecznym zdefiniowaniu obszarów wsparcia, wśród dostępnych narzędzi pomocy publicznej na przykład w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych lub Obszarów Strategicznej Interwencji na lata 2014 – 2020.

2.9. Interwencje publiczne stymulujące tworzenie związków kooperacyjnych stosowane w regionach krajów UE

Wsparcie na rzecz tworzenia związków kooperacyjnych podnoszących konkurencyjność przedsiębiorstw jest stosunkowo młodą i wąską dziedziną interwencji władz publicznych. A. de Koning, J. Snijders i J. Vianen⁴³ wyróżnili następujące ogólne cele polityki wobec małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w krajach Unii Europejskiej:

- ochronę konkurencji (utrzymanie właściwej struktury konkurencji),
- wzmocnienie powiązań produkcyjnych poprzez system podwykonawstwa i kooperacji,
- dywersyfikację produktów i usług,
- wzrost zatrudnienia.

W krajach UE zakłada się, iż poprawa konkurencyjności firm w wyniku działań interwencyjnych będzie służyć osiągnięciu głównych celów, do których należą⁴⁴:

- wzrost zatrudnienia,
- wzrost gospodarczy,
- poprawa konkurencyjności gospodarki,
- rozwój regionalny i strukturalny.

Wymienionym celom odpowiadają określone obszary (dziedziny) wsparcia, a mianowicie wspieranie zakładania kooperacji firm; finansowania i dostępu do kapitału; badań i rozwoju /B+R/ oraz wiedzy, innowacji, nowych technologii; informacji, doradztwa i edukacji; internacjonalizacji/eksportu; zatrudnienia; inwestycji; rozwoju infrastruktury oraz ograniczenie biurokracji. W poszczególnych obszarach wsparcia, można natomiast wyróżnić instrumenty ich realizacji.

⁴³ A.C.P. de Koning, J.A.H. Snijders, G. Vianen, *SME Policy in the European Community*, Referat na konferencji „Gateways to Growth – Opportunities for Small Firms in the EC”, 1992

⁴⁴ D. De, *SME Policy in Europe*, [w:] H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, Malden 2000

Tabela 37. Instrumenty realizacji wsparcia w obszarach zakładania kooperacji firm oraz finansowania i dostępu do kapitału

Zakładanie kooperacji firm	Finansowanie, dostęp do kapitału
Granty lub subsydia	Granty lub subsydia
Subsydiowane pożyczki	Subsydiowane pożyczki
Gwarantowanie pożyczek	Gwarantowanie pożyczek
Gwarancje dla dostawców funduszy venture capital	Gwarancje dla dostawców funduszy venture capital
Publiczne fundusze venture capital	„Drugi” rynek kapitałowy dla całej populacji MSP lub dla MSP w sektorach technologicznie zaawansowanych, inwestujących w B+R
Wakacje podatkowe dla kooperujących firm	
Analizy wykonalności związków kooperacyjnych	
Usługi doradcze i konsultingowe	
Biura informacji i materiały informacyjne dla firmy	
Kursy dla kooperujących firm	
Inkubatory, klastry, sieci, parki przemysłowe i technologiczne	

Źródło: Opracowanie na podstawie D. De, *SME Policy in Europe*, [w:] D. L. Sexton, H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK, Malden USA 2000.

W obszarze finansowania nowa tendencja w polityce władz polega na stopniowym odejściu od selektywnego finansowania wybranych grup przedsiębiorstw, na rzecz ułatwiania dostępu do źródeł finansowania na zasadzie powszechnej, tj. bezwarunkowo. Wsparcie koncentruje się w tej dziedzinie na ulepszaniu otoczenia finansowego, a nie na bezpośrednich transferach do grup realizujących określone warunki. Władze regionalne i podmioty szczebla regionalnego i lokalnego przejmują w tej sytuacji zadanie wsparcia selektywnego, kierowanego do określonych grup podmiotów, w oparciu o dokładną znajomość ich sytuacji oraz ich znaczenie w polityce rozwoju regionalnego i lokalnego.

Wsparcie w obszarze nawiązywania kooperacji firm obejmuje najszerszą listę instrumentów realizacji spośród wszystkich dziedzin. Należy ponadto zaznaczyć, iż programy dla wdrażania poszczególnych środków realizacji prowadzone są równolegle przez wszystkie podmioty polityki wsparcia, zarówno szczebla ponadnarodowego, krajowego, jak i regionalnego i lokalnego⁴⁵. Nie dokonuje się ponadto zazwyczaj harmonizacji programów nowo wdrażanych z już istniejącymi, co wywołuje problemy zarówno z doбором programu do wykorzystania, jak i z oceną efektywności poszczególnych programów. Programy te zazwyczaj łączą pomoc techniczną (np. opracowywanie studiów wykonalności czy biznes planu, szkolenia) ze wsparciem finansowym.

⁴⁵ A. N. Hoffman, *A Rough Guide to Entrepreneurship Policy* [w:] D. B. Audretsch, I. Grilo, R. Thurik, *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2007

Tabela 38. Instrumenty realizacji wsparcia w obszarach informacji, doradztwa i edukacji oraz badań i rozwoju

Badania i rozwój, wiedza, innowacje i nowe technologie	Informacja, doradztwo, edukacja
Publiczne centra badań i rozwoju oferujące usługi po cenach niższych niż rynkowe	Powszechne źródła informacji (materiały informacyjne, punkty kompleksowej obsługi (<i>one-stop shop</i>))
Fundusze wspierania tworzenia sieci i kooperacji przemysłowej zarządzane przez centra badawcze i uniwersytety	Źródła szybkiego dostępu do informacji (internetowe bazy danych) Bezpłatne lub częściowo odpłatne doradztwo i szkolenia Programy edukacyjne przekazujące wiedzę o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz kształtujące postawy przedsiębiorcze
Subsydiowanie stanowisk pracy dla pracowników B+R	
Gwarancje dla dostawców funduszy venture capital	
Granty i redukcje podatków z tytułu inwestycji w innowacje oraz B+R	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. De, *SME Policy in Europe*, [w:] D. L. Sexton, H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK, Malden USA 2000.

Znacząco wzrasta waga wsparcia w obszarze badań i rozwoju oraz wiedzy, innowacji i nowych technologii. Instrumenty realizacji nastawione są tutaj przede wszystkim na pomoc we wdrażaniu nowych rozwiązań. Obejmują zazwyczaj redukcję kosztów wprowadzania nowych technologii oraz pomoc finansową. Szczególne miejsce zajmuje pomoc w budowaniu sieci powiązań oraz związków kooperacyjnych między instytucjami badawczymi instytucjami szkolnictwa wyższego oraz firmami⁴⁶.

Instrumenty wsparcia w obszarze informacji, doradztwa i edukacji są dobrze rozwinięte w większości krajów europejskich, jakkolwiek ten obszar wsparcia MSP należy do stosunkowo młodych. Informacja i doradztwo początkowo dotyczyły głównie funkcjonowania firm oraz działalności eksportowej, jednak obecnie obejmują niemal wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstw oraz elementów kooperacji z otoczeniem, istotnych dla tych firm. Wiele krajów UE rozbudowuje serwisy informacyjne dostarczające informacji dla specyficznych branż i regionów. Wszystkie te działania nie likwidują jednak przekonania przedsiębiorców o braku przejrzystości instytucjonalnej struktury wspierania firm. Silny akcent kładzie się na wspieranie wiedzy i innowacji oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych w programach edukacyjnych⁴⁷.

⁴⁶ G. Garofoli, B. Musyck, *Innovation Policies for SMEs: An Overview of Policy Instruments* [w:] B. T. Asheim, A. Isaksen, C. Nauvelaers, F. Tödtling (red.), op. cit.

⁴⁷ M. Henrekson, J. Roine, *Promoting Entrepreneurship in the Welfare State* [w:] D. B. Audretsch, I. Grilo, R. Thurik, *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2007

Tabela 39. Instrumenty realizacji wspierania w obszarach internacjonalizacji/eksportu, zatrudnienia i ograniczenia biurokracji

Internacjonalizacja/eksport	Zatrudnienie	Inwestycje
Informacja (na temat rynków zagranicznych, spedycji, itd.)	Regulacje w kodeksie pracy (zróżnicowane formy umów o pracę, czas pracy, poziom minimalnych płac)	Dotacje na przedsięwzięcia rozwojowe (nowy produkt, aktywa materialne, wymiana technologii) Preferencyjne kredyty
Granty (na projekty związane z eksportem na analizy wykonalności, itd.)	Redukcje w świadczeniach na ubezpieczenia społeczne (powszechne lub pod warunkiem zatrudnienia bezrobotnych, osób młodych)	Dotacje stanowisk pracy dla zwiększenia zasobów do inwestowania
Subsydiowanie/finansowanie wynagrodzeń (dla personelu zajmującego się obsługą eksportu)	Subsydiowanie wynagrodzeń (na określony czas, w przypadku zatrudnienia bezrobotnych)	
Szkolenia	Granty i redukcje podatków (dla zatrudniających dodatkowy personel)	
Gwarancje eksportowe dla zagranicznego nabywcy		
Subsydiowane pożyczki		

Źródło: Opracowanie na podstawie D. De, *SME Policy in Europe*, [w:] D. L. Sexton, H. Landström (red.), *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK, Malden USA 2000.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają tylko 40% udział w eksporcie na terenie Unii Europejskiej⁴⁸, mimo, że Wspólny Rynek stwarza oczywiste bodźce do wymiany gospodarczej między państwami członkowskimi. Z tego względu, Komisja Europejska szczególnie aktywnie korzysta obecnie ze środków wsparcia w obszarze internacjonalizacji – promocji eksportu oraz międzynarodowej kooperacji firm (także w obszarze badań i rozwoju).

Obszar zatrudnienia jest w polityce wspierania traktowany zazwyczaj jako najistotniejszy. Liczba programów wykorzystujących środki wsparcia w tej dziedzinie w ciągu ostatnich pięciu lat wskazuje na pozytywny stosunek decydentów do hipotezy o generowaniu miejsc pracy przez MSP. Instrumenty w tej dziedzinie zazwyczaj obejmują pomoc finansową a nie techniczną.

Dotacje na inwestycje związane z rozwojem produktu, aktywów materialnych oraz technologii i miejsc pracy są wysoko cenionym obszarem wsparcia. Jednak ze względu na szczególnie wysokie ryzyko naruszenia konkurencji w tej właśnie dziedzinie, następuje stopniowe wycofywanie interwencji państwa z dotacji na tak szeroko rozumiane inwestycje. Środki kierowane są na inwestycje silniej ukierunkowane, tj. na B+R, nowe technologie, czy też transfer informacji i doradztwa.

⁴⁸ *European Observatory for SMEs*, 2003

Tabela 40. Instrumenty realizacji wspierania w obszarach infrastruktury i ograniczenia biurokracji

Infrastruktura	Ograniczenie biurokracji
Rozwój sieci transportowej lokalnej i międzynarodowej	Uprozczone procedury (wyjątki – np. uproszczony dostęp do licencji, pozwoleń, wymagań związanych ze sprawozdawczością)
Rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej	Deregulacja
Plany zagospodarowania przestrzennego nakierowane na zabezpieczenie terenów pod inwestycje	Reforma systemu podatkowego (uproszczony system poboru podatków, zeznania/oświadczenia podatkowe przekazywane elektronicznie).
Zapewnienie mediów na terenach inwestycyjnych	
Ekologiczne inwestycje (oczyszczalnie, ekologiczne źródła energii)	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. De, SME Policy in Europe, [w:] D. L. Sexton, H. Landström (red.), Handbook of Entrepreneurship, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK, Malden USA 2000

Wsparcie w dziedzinie rozwoju infrastruktury, podobnie jak w obszarze ograniczenia biurokracji (patrz Tabela 40), należy do działań tworzących środowisko rozwoju związków kooperacyjnych, a zatem stanowi wsparcie pośrednie. Należy je odróżnić od wsparcia bezpośredniego, które realizowane jest w ramach pozostałych, rozważanych tutaj obszarów, jako transfery finansowe lub nieodpłatne usługi. Wsparcie pośrednie, którego beneficjentami są wszystkie przedsiębiorstwa na zasadzie powszechnego dostępu do korzyści jest obecnie uważane za bardziej wskazane niż wsparcie selektywne. To ostatnie jest obarczone problemem ustalenia zasad wyboru podmiotów do wsparcia i naruszenia konkurencji poprzez osłabienie pozycji firm, które nie uzyskały pomocy. Infrastruktura jest istotna dla przyciągania zewnętrznych inwestycji i powstawania nowych związków kooperacyjnych firm. Z tego punktu widzenia może nie stanowić bezpośredniego przedmiotu zainteresowania regionalnych przedsiębiorców. Ma ona jednak znaczną rolę w budowie powiązań sieciowych i klastrowych między dużymi inwestorami z zewnątrz i regionalnymi przedsiębiorcami, jako ich kooperantami. Służy to „zakotwiczeniu” dużych firm, wiązaniu ich z regionem i zapobieganiu decyzjom o zmianie lokalizacji tylko ze względów kosztowych. Klastry i sieci innowacyjne są instrumentami publicznymi ułatwiającymi tworzenie związków kooperacyjnych, które potencjalnie można uwzględnić na Mazowszu.

W dziedzinie ograniczenia biurokracji najczęściej podejmowane środki mają na celu eliminowanie pojedynczych, najpowszechniej krytykowanych regulacji (Holandia, Portugalia, Finlandia, Hiszpania). Znacznie rzadsze są przypadki kompleksowego upraszczania i zmniejszania liczby regulacji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (Wielka Brytania, Austria, Włochy). Najtrudniejsze wydają się działania związane z reformą systemu podatkowego, najczęściej sprowadzane do upraszczania systemu pobierania podatków oraz uproszczonej księgowości.

W obszarze infrastruktury kładzie się nacisk, na jakość i dostępność połączeń transportowych zarówno lokalnie, jak i w skali międzynarodowej oraz na rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej. Innym

instrumentem rozwoju infrastruktury jest zabezpieczenie terenów inwestycyjnych, które uwzględnia się w planach zagospodarowania przestrzennego. Z punktu widzenia ochrony walorów środowiska, ważne są ponadto inwestycje ekologiczne.

W świetle koncepcji ekonomicznych i badań empirycznych następujące ekonomiczne i instytucjonalne czynniki warunkują procesy powstawania i rozwoju związków kooperacyjnych przedsiębiorstw w regionie:

1. Badanie czynników ekonomicznych, wskazuje ewolucję w hierarchii regionalnych czynników powstawania i rozwoju związków kooperacyjnych przedsiębiorstw.
2. Tradycyjne czynniki związane są przede wszystkim z infrastrukturą materialną. Do tradycyjnych czynników zalicza się dostęp do zasobów pracy, koszty pracy, niską aktywność związków zawodowych, możliwość nabycia budynków/nieruchomości, dostęp do surowców, wyspecjalizowanych dostawców, czy koszty transportu.
3. Wymienione czynniki pozostają oczywiście niezbędnym warunkiem lokowania w regionie. Współcześnie jednak nie są to warunki wystarczające. Znaczenia nabiera infrastruktura niematerialna i jakość otoczenia, którą tworzą takie czynniki jak: kwalifikacje zasobów pracy, bliskość autostrad i lotnisk międzynarodowych, wspieranie działalności gospodarczej przez władze publiczne, dostarczyciele usług biznesowych, wizerunek miasta i regionu, bliskość szkół wyższych, zaplecze medyczne, możliwości wypoczynku i spędzania wolnego czasu.
4. Wśród czynników instytucjonalnych szczególną uwagę kieruje się, na jakość pracy regionalnych władz samorządowych, organizacji obsługujących przedsiębiorstwa oraz sieci kooperacji dla tworzenia i komercjalizacji innowacji.

W polityce rozwoju regionalnego w krajach Unii Europejskiej stosowane są następujące obszary i instrumenty wspierania powstawania i rozwoju związków kooperacyjnych przedsiębiorstw:

1. Podstawowe cele polityki wspierania to wzrost zatrudnienia, wzrost gospodarczy, poprawa konkurencyjności gospodarki, rozwój regionalny i strukturalny.
2. Wymienionym celom odpowiadają określone obszary wsparcia, a mianowicie wspieranie zakładania kooperacji firm; finansowania i dostępu do kapitału; badań i rozwoju /B+R/ oraz wiedzy, innowacji i nowych technologii; informacji, doradztwa i edukacji; internacjonalizacji/eksportu; zatrudnienia; inwestycji; rozwoju infrastruktury oraz ograniczenie biurokracji.
3. W każdym z obszarów stosuje się zróżnicowane i komplementarne instrumenty wsparcia z grupy finansowych, informacyjno-doradczych, regulacyjnych i organizacyjnych. Pozytywne oddziaływanie wsparcia jest efektem łączenia różnych instrumentów.
4. Generalnie, wymienione instrumenty wsparcia mają charakter bezpośredni (transfery finansowe, bezpłatne doradztwo) lub pośredni (związany z kształtowaniem otoczenia działalności gospodarczej (infrastruktura, ograniczenie biurokracji).
5. Ewolucja zarządzania zróżnicowanymi instrumentami polega na stopniowym odchodzeniu od bezpośrednich transferów finansowych na rzecz instrumentów związanych z transferem wiedzy

i doradztwem oraz na rzecz rozwoju wsparcia pośredniego, opartego na kształtowaniu przyjaznej infrastruktury materialnej i instytucjonalnej.

Wnioski

- Kreowanie innowacji przez systemy generowania innowacji wynika z kumulacji specjalistycznej wiedzy, gęstości instytucjonalnej, efektów powiązań sieciowych i różnych ich konfiguracji;
- Regionalne systemy generowania innowacji nie mogą być oparte na ofercie nieukierunkowanej, bo nie jest wówczas możliwe dopasowanie narzędzi wsparcia innowacyjności.

Rekomendacje

- Wspieranie przez władze trwałego rozwoju i przewagi konkurencyjnej regionu poprzez tworzenie technologicznego know-how, wiedzy i innowacji jako podstawy konkurencyjności regionu.
- Wspieranie „zakorzeniania” powiązań kooperacyjnych oddziałów firm lub inwestycji publicznych w regionie poprzez sieci i klastry, co pozwoli na uczenie się i podnoszenie konkurencyjności firm lokalnych, a przez to absorpcję wiedzy i innowacji w danym regionie.

2.10. Instrumenty wsparcia skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm, przewidziane do realizacji w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020)

Jeden z Priorytetów Inwestycyjnych (w ramach celu tematycznego 3: Podnoszenie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury) określonych przez Komisję Europejską we Wspólnych Ramach Strategicznych odnosi się wprost do kierunkowania wsparcia na rozwój internacjonalizacji firm. Priorytet Inwestycyjny 3.2.: *Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodawiania* został uwzględniony w zakresie wsparcia, oferowanym w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020 oraz w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2014-2020.

Tabela 41. Instrumenty wsparcia internacjonalizacji w okresie 2014-2020 na Mazowszu

Cel tematyczny 3: Podnoszenie konkurencyjności MŚP, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury		
Priorytet Inwestycyjny: 3.2. Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu umiędzynarodawiania		
Program	Program Operacyjny Inteligentny Rozwój	Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020
Oś Priorytetowa	Oś Priorytetowa III: Wsparcie otoczenia i potencjału innowacyjnych przedsiębiorstw	Oś Priorytetowa I – Innowacyjność i przedsiębiorczość
Cel szczegółowy	Cel szczegółowy 5. Wzrost umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw.	Cel szczegółowy 4. Wspieranie międzynarodowych powiązań gospodarczych
Typy projektów	- programy promocji, służące zwiększeniu dostępu przedsiębiorstw sektora MŚP do tradycyjnych oraz perspektywicznych rynków, ukierunkowane na sektory gospodarki o najwyższym potencjale eksportowym; - wsparcie instytucji otoczenia biznesu w zakresie działań przyczyniających się do internacjonalizacji MŚP (np. poprzez tworzenie partnerstw pomiędzy polskimi i zagranicznymi IOB, tworzenie narzędzi informatycznych promujących ofertę lokatorów IOB na rynkach międzynarodowych, udział IOB w imprezach o charakterze wystawienniczym i kooperacyjnym za granicą); - świadczenie na rzecz innowacyjnych przedsiębiorstw sektora MŚP specjalistycznych usług doradczych z zakresu internacjonalizacji (w tym m.in. coaching, mentoring, wsparcie firm w rozwoju działalności w wiodących zagranicznych IOB, wsparcie przedsiębiorstw w ubieganiu się o realizację zamówień publicznych za granicą, w poszukiwaniu zagranicznych inwestorów kapitałowych i kontrahentów); - prowadzenie kampanii informacyjnej, promującej podejmowanie działalności międzynarodowej przez MŚP; - zwiększenie dostępu do źródeł informacji na temat rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej za	- wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw, nastawionych na wzrost eksportu; - promocja gospodarcza regionu i jego poszczególnych obszarów; - promocja i wsparcie współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw, IOB i jednostek B+R mającej na celu realizację wspólnych projektów innowacyjnych; - promocja działalności i potencjału regionalnej sfery B+R.





	granicą oraz prowadzenie specjalistycznych szkoleń w formie e-learning'u; • prowadzenie badań wśród eksporterów i potencjalnych eksporterów oraz systematycznego monitoringu trendów na rynkach globalnych w zakresie specjalizacji	
Typy beneficjentów	• przedsiębiorstwa (MŚP) • instytucje otoczenia biznesu • jednostki administracji publicznej, w tym ich jednostki organizacyjne, lub wyłonione podmioty odpowiadające za realizację działań o charakterze systemowym	• przedsiębiorcy; • jednostki naukowe; • spółki celowe; • parki technologiczne; • centra transferów technologii; • jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia; • organizacje pozarządowe; • samorząd gospodarczy; • powiązania kooperacyjne w tym klastry.
Tryb wyboru projektów	Tryb konkursowy	Tryb konkursowy

Źródło: Opracowanie własne

państwowego Funduszu Społecznego
2007-2013

Wsparcie z zakresu internacjonalizacji, realizowane w PO IR w ramach PI 3.2, skierowane jest do innowacyjnych przedsiębiorstw. Finansowanie koncentruje się na projektach, które skutkują nawiązywaniem przez przedsiębiorstwa kontaktów z zagranicznymi kontrahentami i inwestorami, w tym za pośrednictwem instytucji otoczenia biznesu. Ponadto realizowane będą projekty systemowe, służące zapewnieniu dostępu do wiedzy na temat umiędzynarodowienia działalności MŚP oraz promujące tego typu działalność. Przewiduje się zastosowanie instrumentów bezzwrotnych (dotacje) oraz instrumentów finansowych. Wsparcie w ramach III osi PO IR będzie prowadzone głównie w trybie konkursowym, w związku z czym na etapie przygotowania programu nie jest możliwe określenie, czy dofinansowanie będzie kierowane na realizację dużych projektów.⁴⁹

Celem wsparcia proponowanego w ramach PI 3.2 RPO WM 2014-2020 będzie dążenie do zmiany niekorzystnego bilansu wymiany zagranicznej w województwie mazowieckim. Podejmowane działania mają przyczynić się do wykorzystania przewagi Mazowsza, jako krajowego lidera pod względem poziomu innowacyjności oraz nakładów na badania i rozwój. W ramach działania zakłada się rozwój międzynarodowych powiązań gospodarczych poprzez zaoferowanie kompleksowego wsparcia zarówno dla indywidualnych przedsiębiorstw, jak i grup branżowych i międzybranżowych. Wsparcie obejmie pomoc w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych z partnerami zagranicznymi i/lub utworzeniu wspólnej oferty rynkowej, a także udostępnianie informacji o możliwościach kooperacji oraz warunkach inwestowania na określonych rynkach. Finansowane będą wizyty studyjne i misje gospodarcze, udział w międzynarodowych imprezach targowo-wystawienniczych, w tym w targach branżowych za granicą. Wspierane będą również inne działania przygotowujące przedsiębiorstwa do eksportu np. usługi doradcze.

W ramach RPO WM przewiduje się wsparcie dla działań związanych z sieciowaniem przedsiębiorców, klastrów i jednostek naukowych z partnerami zagranicznymi, nawiązywaniem międzynarodowych relacji i promowaniem współpracy międzynarodowej, w szczególności przejawiającej się we wspólnym realizowaniu projektów innowacyjnych. Biorąc pod uwagę konieczność zagwarantowania systemowych rozwiązań dedykowanych szerszej grupie podmiotów we wsparcie nawiązywania powiązań gospodarczych zaangażowane będą również jednostki samorządu terytorialnego wchodzące w partnerstwa z przedsiębiorcami lub IOB. Przewiduje się również zaangażowanie władz regionalnych w celu promocji gospodarczej regionu i obszarów wchodzących w jego skład w celu wzmocnienia wizerunku regionu i mazowieckiej gospodarki. Promowane będą projekty realizowane przez przedstawicieli samorządu regionalnego realizowane we współpracy z przedsiębiorstwami. Ponadto możliwy będzie rozwój branżowych centrów informacyjnych oraz wsparcie współpracy z zagranicznymi przedstawicielstwami samorządowymi i gospodarczymi. Realizowane będą projekty ukierunkowane na promocję obszarów o największym potencjale rozwoju tj. zgodnych z inteligentnymi specjalizacji regionu wynikającymi z RIS. Dzięki temu prowadzone działania pozwolą skoncentrować środki na najważniejszych dla regionu obszarach i stworzą szansę wejścia Mazowsza na rynki eksportowe

⁴⁹ Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020.

wysoko zaawansowanych technologicznie produktów. Promocja działalności i potencjału regionalnej sfery B+R, dotyczyć będzie w szczególności:

- marketingu jednostek naukowych i instytutów badawczych;
- promocji wyników prac oraz potencjału sfery B+R (badań, technologii) wśród przedsiębiorców;
- promocja osiągnięć naukowych, technologicznych regionu.⁵⁰

Potrzeby przedsiębiorców a typy wsparcia międzynarodowej kooperacji firm w perspektywie finansowej 2014-2020

W ramach badania zgromadzono dane ilościowe, umożliwiające określenie ułatwień oraz barier, które zdaniem przedsiębiorców wpływają na możliwość nawiązania współpracy zagranicznej. Poniżej zestawione zostały ułatwienia i bariery, które badani przedsiębiorcy wskazywali najczęściej, z typami interwencji zaplanowanymi w ramach PO IR oraz RPO WM w ramach Priorytetu Inwestycyjnego 3.2, skierowanego na rozwój współpracy międzynarodowej firm.

⁵⁰ Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020

Tabela 42. Typy interwencji zaplanowane w ramach programów operacyjnych na lata 2014 – 2020

		Interwencje skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm		Komentarz
		PO IR 2014-2020 Oś Priorytetowa III: Wsparcie otoczenia i potencjału innowacyjnych przedsiębiorstw Cel szczegółowy 5. Wzrost umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw.	RPO WM 2014-2020 OŚ PRIORYTETOWA I – Innowacyjność i przedsiębiorczość Cel szczegółowy 4. Wspieranie międzynarodowych powiązań gospodarczych	
Najistotniejsze ułatwienia umożliwiające nawiązanie współpracy międzynarodowej	Udział w spotkaniach/konferencjach/targach	wsparcie instytucji otoczenia biznesu udział IOB w imprezach o charakterze wystawienniczym i kooperacyjnym za granicą	wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw, nastawionych na wzrost eksportu;	
	Prowadzenie działalności na rynku międzynarodowym	programy promocji, służące zwiększeniu dostępu przedsiębiorstw sektora MŚP do tradycyjnych oraz perspektywicznych rynków, ukierunkowane na sektory gospodarki o najwyższym potencjale eksportowym;	wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw, nastawionych na wzrost eksportu;	
	Dostęp do bazy danych firm zagranicznych	programy promocji, służące zwiększeniu dostępu przedsiębiorstw sektora MŚP do tradycyjnych oraz perspektywicznych rynków, ukierunkowane na sektory gospodarki o najwyższym potencjale eksportowym;	wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw, nastawionych na wzrost eksportu; promocja i wsparcie współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw, IOB i jednostek B+R mającej na celu realizację wspólnych projektów innowacyjnych;	
	Kompetencje kadry m.in. językowe	Brak wsparcia tego rodzaju dla przedsiębiorstw w ramach PI 3.2.	Brak wsparcia tego rodzaju dla przedsiębiorstw w ramach PI 3.2.	Wsparcie szkoleniowe dla przedsiębiorstw



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Mazowsze.
serce Polski

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



				przewidziane jest w ramach PI 8.9 Adaptacja pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian w ramach RPO WM oraz PO WER.
Główne <u>bariery</u> utrudniające nawiązanie i prowadzenie współpracy międzynarodowej	Bariery formalno-prawne, np. przepisy podatkowe, przepisy celne	świadczenie na rzecz innowacyjnych przedsiębiorstw sektora MŚP specjalistycznych usług doradczych z zakresu internacjonalizacji	wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw, nastawionych na wzrost eksportu;	
	Bariera językowa	X	X	Wsparcie szkoleniowe dla przedsiębiorstw przewidziane jest w ramach PI 8.9 Adaptacja pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian w ramach RPO WM oraz PO WER.
	Ryzyko związane ze współpracą międzynarodową (w tym z płatnościami międzynarodowymi)	świadczenie na rzecz innowacyjnych przedsiębiorstw sektora MŚP specjalistycznych usług doradczych z zakresu internacjonalizacji	wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw, nastawionych na wzrost eksportu;	



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Mazowsze.
serce Polski



	Wysokie koszty związane z poszukiwaniem firmy partnerskiej	X	promocja i wsparcie współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw, IOB i jednostek B+R mającej na celu realizację wspólnych projektów innowacyjnych;	
	Trudności w nawiązaniu kontaktu z firmą zagraniczną	wsparcie instytucji otoczenia biznesu w zakresie działań przyczyniających się do internacjonalizacji MŚP (np. poprzez tworzenie partnerstw pomiędzy polskimi i zagranicznymi IOB, tworzenie narzędzi informatycznych promujących ofertę lokatorów IOB na rynkach międzynarodowych, udział IOB w imprezach o charakterze wystawienniczym i kooperacyjnym za granicą); prowadzenie kampanii informacyjnej, promującej podejmowanie działalności międzynarodowej przez MŚP; zwiększenie dostępu do źródeł informacji na temat rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej za granicą oraz prowadzenie specjalistycznych szkoleń w formie e-learning'u;	promocja i wsparcie współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw, IOB i jednostek B+R mającej na celu realizację wspólnych projektów innowacyjnych;	

Źródło: Opracowanie własne

Powyższe zestawienie wskazuje, że główne potrzeby przedsiębiorców w zakresie nawiązywania współpracy międzynarodowej firm mają swoje odzwierciedlenie w instrumentach wsparcia zaplanowanych do realizacji w latach 2014-2020. Ze względu na ogólny charakter wsparcia przewidzianego do realizacji w RPO WM możliwe jest elastyczne dopasowanie interwencji do potrzeb przedsiębiorców, w zakresie tworzenia związków kooperacyjnych z partnerami zagranicznymi.

Na podstawie zgromadzonego w trakcie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw i ekspertami materiału badawczego można wnioskować, że kluczowe jest przyjęcie aksjomatu o konieczności oferowania zróżnicowanego wsparcia, stymulującego przedsiębiorstwa do budowania powiązań kooperacyjnych, które unikając standardowej oferty będzie się w stanie elastycznie dostosować do konkretnych potrzeb podmiotów.

Interesującym przykładem konieczności zbudowania zróżnicowanego mechanizmu wsparcia są opinie odnośnie efektywności uczestnictwa w targach jako formie wspierania budowania powiązań kooperacyjnych wyrażone w wywiadach. Otóż niektórzy respondenci pokazują wysoką efektywność tego mechanizmu wsparcia, z kolei inni stwierdzają wręcz, że „targi się skończyły”. Tak silne zróżnicowanie opinii zdecydowanie świadczy o konieczności odejścia od standardowej oferty na rzecz jej różnicowania do konkretnych potrzeb przedsiębiorstw.

Propozycją rozwiązania tego dylematu może być stworzenie w ramach oferty RPO WM instrumentu, oferującego różne formy wsparcia w zależności od wielkości podmiotu nim objętego oraz pozwalające na jego elastyczne dostosowanie do zmieniających się uwarunkowań międzynarodowych. Potencjalnie do rozważenia jest także wprowadzenie standardowych cen za oferowane usługi, ich poziom można spróbować oszacować analizując efekty wdrażania Działania 1.7. RPO WM oraz Działania 6.1 i 6.5 w ramach POIG. Inspiracją dla stworzenia takiego narzędzia może być oferta grantowa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w ramach programów *Paszport do eksportu* oraz *Bon na innowacje*, a końcowym produktem powinien być „voucher” na zakup określonych usług związanych z nawiązaniem współpracy międzynarodowej takich jak: wyjazd na misję, uczestnictwo w targach, pozyskanie doradztwa związanego z poznaniem potencjalnego kontrahenta, doradztwo w zakresie prawnym, logistycznym, finansowym i ubezpieczeniowym związane z realizacją obrotu międzynarodowego. Uzupełnieniem tej oferty powinno być promocja gospodarki Mazowsza realizowana we współpracy z instytucjami krajowymi (Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Polska Organizacja Turystyczna oraz Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, wydziały promocji handlu i inwestycji w ramach struktur ambasad i konsulatów RP oraz inni kluczowi interesariusze) oraz stworzenie banku wiedzy na temat procedur obowiązujących w handlu międzynarodowym wraz z zidentyfikowanymi dobrymi praktykami. Ważnym uzupełnieniem powinno być także stworzenie bazy danych o podmiotach doradczych świadczących usługi wspierające nawiązywanie powiązań kooperacyjnych, wydaje się, że dobrym punktem wyjścia może być oferta sieci Krajowego Systemu Usług stworzonej przez PARP.

Bardzo ważnym założeniem jest konieczność wypracowania długoletniej strategii wspierania procesu budowania powiązań kooperacyjnych, możliwie niezależnej od uwarunkowań politycznych.

Ważnym wątkiem, który było poruszany przez osoby uczestniczące w wywiadach jest konieczność stworzenia profesjonalnego otoczenia wspierającego mazowieckie przedsiębiorstwa na ich drodze do zbudowania efektywnych powiązań międzynarodowych. Oczywiście postulowana jest wysoka profesjonalizacja tych działań, jednakże biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania władz samorządowych wydaje się, że tego typu aktywność powinna być realizowana na poziomie oddolnym. Dobrą praktyką w tym obszarze może być wyłonienie sieci podmiotów, które spełniając określone wymagania jakościowe przejdą swoistą akredytację i następnie będą mogły ubiegać się o otrzymanie grantów na udzielanie grantów dla przedsiębiorstw inicjujących powiązania międzynarodowe.

Dotychczasowe silnie scentralizowane wdrażanie tego typu rozwiązań w ramach programu regionalnego niebezpiecznie wydłużyło oraz pozbawiło elastyczności ten kierunek wsparcia. Wydaje się prawie pewne, że na obszarze Mazowsza będzie można wyłonić kilka – kilkanaście podmiotów, które będą mogły otrzymać środki na udzielanie mikrograntów bezpośrednio dla przedsiębiorstw. Takimi instytucjami mogą być na przykład izby gospodarcze, klastry lub inne instytucje otoczenia biznesu. Kluczowe jest jednakże wypracowanie określonych mechanizmów oceny efektywności ich działań, które raczej powinny być zorientowane nie na wskaźniki o charakterze administracyjnym (np. liczba zrealizowanych misji, liczba podmiotów uczestniczących w targach), ale na wskaźniki ukierunkowane na efektywność budowania powiązań kooperacyjnych (np. liczba podpisanych umów o współpracy). Oczywiście wskaźniki oceny efektywności wsparcia powinny zostać dobrane w sposób zgodny z przyjętą na poziomie województwa strategią wspierania tego obszaru aktywności gospodarczej.

Wnioski:

W ramach programu krajowego (PO IR), jak i programu regionalnego (RPO WM) przewidziane jest wsparcie skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm. Typ wsparcia w zestawieniu z głównymi potrzebami przedsiębiorców w zakresie nawiązywania współpracy międzynarodowej jest dopasowany do preferencji przedsiębiorców.

Rekomendacja:

Zaleca się konsultowanie zakresu wsparcia kierowanego do przedsiębiorców w zakresie nawiązywania współpracy międzynarodowej z przedstawicielami instytucji oferującymi usługi dla firm w zakresie kooperacji – PAIZ, PARP (*Enterprise Europe Network*), Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera.

3. Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek z badania	Proponowana rekomendacja	Adresat rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia rekomendacji
1.	Trwałość budowanych powiązań kooperacyjnych wymaga zróżnicowanych narzędzi wspierających ich tworzenie adresowanych do przedsiębiorstw na Mazowszu	Wsparcie ukierunkowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych musi być zróżnicowane ze względu na wielkość podmiotu oraz dostosowane do faktycznych jego potrzeb.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie	- Pilotażowe wdrożenie mechanizmów stymulowania powiązań kooperacyjnych w oparciu o system grantów rozdzielanych przez instytucje wybierane w drodze konkursu (system grantów na udzielanie grantów) - Wypracowanie trwałych mechanizmów sprzyjających efektywnemu odbieraniu informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwa oraz pozwalającemu możliwie szybko dostosować politykę gospodarczą województwa do faktycznych potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorstwa.
2.	Na obszarze UE można zidentyfikować co najmniej 12 regionów (poziom NUTS2) o podobnej do Mazowsza strukturze gospodarki.	Proponuje się wypracowanie trwałych mechanizmów współpracy z tymi regionami w kontekście wymiany dobrych praktyk oraz benchmarkingu.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie	Uruchomienie cyklicznych form współpracy umożliwiających wymianę dobrych praktyk oraz dzielenie się doświadczeniami.
3.	Silne dysproporcje w rozwoju społeczno – ekonomicznym Mazowsza wymagają wypracowania efektywnych rozwiązań w zakresie polityki gospodarczej sprzyjającym jednoczesnemu niwelowaniu tych dysproporcji oraz utrzymaniu potencjału wzrostu Obszaru Metropolitalnego Warszawy.	Specyfika Mazowsza wymaga wypracowania unikalnej w skali UE założeń polityki spójności, która z jednej strony będzie starała się zmniejszać dysproporcje w rozwoju pomiędzy poszczególnymi jego sektorami, z drugiej zaś nie będzie inhibitorem dla rozwoju kluczowego z punktu widzenia potencjału Mazowsza Obszaru Metropolitalnego Warszawy.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie	Uwzględnienie w procedurach rozdzielania środków pomocowych z UE rozwiązań, które będą jednocześnie sprzyjały dalszemu wzrostowi Obszaru Metropolitalnego Warszawy z drugiej zaś pozwolą zbudować trwałe mechanizmy wzrostu dla pozostałych obszarów Mazowsza.

Lp.	Wniosek z badania	Proponowana rekomendacja	Adresat rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia rekomendacji
4.	Powiązania kooperacyjne między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi implikują wprowadzanie innowacji, szczególnie produktowych oraz procesowych. Dyfuzja wiedzy i innowacji do firm krajowych wzmacnia ich konkurencyjność na rynkach. Wzrost konkurencyjności firm przekłada się również na zwiększenie konkurencyjności obszaru/regionu, w którym są zlokalizowane. Wśród rodzajów innowacji kreowanych w firmach najczęściej powstaje podczas współpracy z partnerami zarówno wewnętrznymi i zewnętrznymi. Natomiast najmniej jest prostych przeniesień innowacji z innych firm/rynków i próba ich adaptowania z uwzględnieniem regionalnej specyfiki. Innowacje te mają charakter naśladowczy w stosunku do konkurencji (są nowe dla firmy nie zaś dla konkurentów).	Wspieranie instytucjonalne tworzenia związków kooperacyjnych pomiędzy firmami zagranicznymi oraz na Mazowszu, które ułatwiają dyfuzję wiedzy i innowacji. Promowanie „jakości i trwałości” tych związków, które wzmacniają wzajemne zaufanie firm. Promowanie strategii „otwartych innowacji” (open innovations) wśród przedsiębiorstw w regionie.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Instytucje otoczenia biznesu w regionie Mazowsza	- Działania zachęcające to tworzenia powiązań kooperacyjnych powinny być podejmowane i moderowane przez jednostki samorządowe regionu Mazowsza odpowiedzialne za politykę gospodarczą. - Ze względu na różnicowaniu sektorów na Mazowszu celowym jest zbudowanie różnicowanego instytucjonalnego systemu wspierania kooperacji dostosowanego do faktycznych potrzeb firm. - Tworzenie zachęt na stymulowanie długotrwałości związków kooperacyjnych oraz „katalogu” dobrych przykładów promujących „jakość i trwałość” tych związków oraz ideę „otwartych innowacji”.

Lp.	Wniosek z badania	Proponowana rekomendacja	Adresat rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia rekomendacji
5.	Firmy które pozyskały wiedzę i innowacje od partnerów zagranicznych nie są zainteresowane dzieleniem się tym zasobem z innymi firmami w regionie. Wyraźnie widoczny jest niski poziom wzajemnego zaufania wśród firm w regionie, które postrzegają się raczej w kategorii konkurentów niż potencjalnych partnerów. Aktywność kooperacyjna w procesie innowacji jest zdecydowanie niska. Najniższy poziom zaangażowania we współpracę z podmiotami regionalnego otoczenia biznesu odnotowano w fazie rozwoju nowego pomysłu. Część firm stara się przekazywać swoją wiedzę oraz innowacje poprzez szkolenia ale tylko wypróbowanym i długoletnim partnerom biznesowym w regionie. Najczęściej stosowanym narzędziem ochrony wartości generowanej z innowacji są tajemnice przedsiębiorstwa. Tajemnice przedsiębiorstwa stosowane są w odniesieniu do innowacji produktowych, w przypadku których efektywność narzędzia jest w dużym stopniu ograniczona, a nie innowacji procesowych, które nie są łatwo obserwowalne przez konkurentów i mogą być przez to bardziej skutecznie chronione przez tajemnicę przedsiębiorstwa.	Niezbędne jest wsparcie instytucjonalne rozwoju przedsiębiorstw na poziomie regionu w postaci tworzenia przyjaznego środowiska dla praktyk współdziałania między firmami a instytucjami otoczenia biznesu funkcjonującymi na Mazowszu. Szkolenia w zakresie skutecznego zatrzymywania wartości z wiedzy i innowacji w firmie oraz ochrony patentowej.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Instytucje otoczenia biznesu w regionie Mazowsza	- Wdrożenie procedur wspomagających działające firmy na Mazowszu w zdobyciu wzajemnego zaufania poprzez zbudowanie i wykorzystanie baz danych o podmiotach gospodarczych. - Przygotowanie przez instytucje otoczenia biznesu szkoleń i kursów z zakresu ochrony wiedzy i innowacji oraz ochrony patentowej szczególnie w związkach kooperacyjnych z podmiotami zagranicznymi. - Podjęcie się przez samorząd gospodarczy na Mazowszu wsparcia doradczego przy potencjalnym rozwiązywaniu ewentualnych sporów i nieporozumień występujących wśród kooperujących firm w zakresie zatrzymywania wartości z wiedzy i innowacji oraz ochrony patentowej.



Lp.	Wniosek z badania	Proponowana rekomendacja	Adresat rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia rekomendacji
6.	Pozytywnym czynnikiem ułatwiającym współpracę przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami jest skłonność do internacjonalizacji działalności firm oraz tworzenia sieci i klastrów. Barierą dla firm jest ciągle słabość własnych zasobów ludzkich posiadających kompetencje w zakresie handlu zagranicznego, przepisów prawa oraz języków obcych.	Firmy z różnych branż mają zwykle różne potrzeby i oczekiwania. W zakresie wiedzy, innowacyjności i technologii są to zazwyczaj oczekiwania i potrzeby o charakterze specjalistycznym. Stąd, warto wykorzystać koncepcję sieci i klastrów oraz skierować ofertę do najbardziej konkurencyjnych sektorów, w których region się specjalizuje.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Instytucje otoczenia biznesu w regionie Mazowsza	- Konsekwentne akcentowanie w dokumentach programowych i strategicznych województwa Mazowieckiego specyfiki sektorowej branżowej i wkładu kooperujących firm w strukturę gospodarki regionu stanowiącą o jego konkurencyjności. - Wsparcie działań międzysektorowych budujących współpracę oraz dyfuzję i akumulacji wiedzy i innowacji w układzie zarówno podmiotowym jak i regionalnym. - Benchmarking i upowszechnianie dobrych wzorców i przykładów podobnych działań podejmowanych w innych lokalizacjach.
7.	Kreowanie innowacji przez systemy generowania innowacji wynika z kumulacji specjalistycznej wiedzy, gęstości instytucjonalnej, efektów powiązań sieciowych i różnych ich konfiguracji. Regionalne systemy generowania innowacji nie mogą być oparte na ofercie nieukierunkowanej, bo nie jest wówczas możliwe dopasowanie narzędzi wsparcia innowacyjności.	Wspieranie przez władze trwałego rozwoju i przewagi konkurencyjnej regionu poprzez tworzenie technologicznego know-how, wiedzy i innowacji, jako podstawy konkurencyjności regionu. Wspieranie „zakorzeniania” powiązań kooperacyjnych oddziałów firm lub inwestycji publicznych w regionie poprzez sieci i klastry, co pozwoli na uczenie się i podnoszenie konkurencyjności firm lokalnych, a przez to absorpcję wiedzy i innowacji w danym regionie.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Instytucje otoczenia biznesu w regionie Mazowsza	Wsparcie pośrednie w postaci: - rozwoju instytucji doradztwa w zakresie zarządzania i transferu wiedzy, innowacji i technologii, - budowania powiązań sieciowych (zwłaszcza ze szkołami wyższymi i instytutami badawczymi nie tylko w procesie wytwarzania, ale przede wszystkim w celu wprowadzania nowych produktów i usług, wspólnego marketingu i zakupów, - wsparcie w postaci organizowania wyspecjalizowanych usług szkoleniowych i doradczych dla pozyskiwania certyfikatów, - wsparcie w postaci monitoringu potrzeb na rynku pracy i szkoleń umożliwiających przekwalifikowanie i rozwój kwalifikacji w istotnych dla firm dziedzinach, - wsparcie w postaci informacji o ofercie instytucji doradczych, szkoleniowych, transferu technologii oraz o dostępnych źródłach finansowania dla firm.





Lp.	Wniosek z badania	Proponowana rekomendacja	Adresat rekomendacji	Proponowany sposób wdrożenia rekomendacji
8.	W ramach programu krajowego (PO IR), jak i programu regionalnego (RPO WM) przewidziane jest wsparcie skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm. Typ wsparcia w zestawieniu z głównymi potrzebami przedsiębiorców w zakresie nawiązywania współpracy międzynarodowej jest dopasowany do preferencji przedsiębiorców.	Zaleca się konsultowanie zakresu wsparcia kierowanego do przedsiębiorców w zakresie nawiązywania współpracy międzynarodowej z przedstawicielami instytucji oferującymi usługi dla firm w zakresie kooperacji – PAIZ, PARP (<i>Enterprise Europe Network</i>), Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera.	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie,	Organizowanie spotkań, grup roboczych z udziałem przedstawicieli PAIZ, PARP, COiE.

4. Aneks

4.1. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
- Wysoki udział firm mających powiązania kooperacyjne z podmiotami zagranicznymi. - Wysoki potencjał oraz aktywność innowacyjna, szczególnie w zakresie innowacji produktowych oraz procesowych. - Konkurencyjność firm z regionu na wymagających rynkach międzynarodowych (UE). - Wysoki udział wśród kooperujących firm o dużym potencjale rozwojowym, który jest generowany z wewnętrznych źródeł. - Właściciele kooperujących przedsiębiorstw z „bagażem” wcześniejszego doświadczenia biznesowego. - Długoletnie doświadczenie firm (ponad 10 lat) we współpracy z podmiotami zagranicznymi. - Duży udział firm posiadających zdywersyfikowaną liczbę partnerów zagranicznych (ponad 5). - Świadomość potrzeby poszukiwania informacji o technologiach i ochrony własności intelektualnej firmy (patenty, wynalazki, innowacje). - Gotowość do ustawicznego uczenia się i podnoszenia kompetencji, kwalifikacji oraz absorbowania wiedzy. - Aktywność inwestycyjna pod wpływem funduszy UE.	- Niska skłonność do dzielenia się wiedzą i innowacjami z innymi firmami w regionie. - Niewystarczająca ochrona własnych innowacji. - Słaba atrakcyjność dla potencjalnych pracowników, szczególnie specjalistów tworzących innowacje. - Wąska baza odbiorców sprawiająca, iż są podatne na zakłócenia w momencie utraty jednego lub kilku głównych partnerów. - Nierównomierna geograficzna struktura powiązań kooperacyjnych nakierowana na UE a głównie na Niemcy. - Dominujący charakter powiązań opartych na podwykonawstwie oraz poddostawach, co uzależnia firmy od wąskiej grupy odbiorców. - Opieranie konkurencyjności na nietrwałych przewagach (koszty pracy i środków produkcji). - Słabość własnych zasobów ludzkich w zakresie znajomości języków obcych oraz prawa handlowego. - Wysoki udział prostych form prawnych niecieszących się uznaniem i zaufaniem wśród partnerów zagranicznych. - Słaba płynność finansowa ograniczająca rozwój firm w przypadku problemów z uzyskiwaniem należności.

Szanse	Zagrożenia
• Tworzenie terytorialnych koncentracji przedsiębiorstw w regionie (sieci innowacyjne, klastry) sprzyjających dyfuzji wiedzy i innowacji. • Budowanie przez małe firmy wspólnych ofert kooperacyjnych dla podmiotów zagranicznych poprzez tworzenie grup producenckich bądź konsorcjów. • Internacjonalizacja działalności gospodarczej przez doświadczone już firmy z regionu. • Wykorzystanie programów wsparcia z zakresu coachingu oraz mentoringu dostępnych w regionie. • Poprawiająca się infrastruktura materialna w wyniku dopływu funduszy strukturalnych. • Dobra współpraca z władzami samorządu terytorialnego oraz instytucjami otoczenia biznesu w regionie. • Rozwój wysokich technologii w oparciu o instytucje B+R zlokalizowane głównie w stolicy regionu.	• Potencjalna duża wrażliwość od popytu lokalnego, regionalnego i krajowego. • Wzrastająca konkurencja ze strony nie tylko firm z nowych krajów UE, ale również tzw. „starej” UE oraz Azji. • Wciąż wysokie obciążenia podatkowe oraz tzw. „parapodatkowe” obniżające konkurencyjność firm regionu. • Brak efektywnej i merytorycznie przygotowanej infrastruktury wspierającej działalność firm. • Trudności w dostosowaniu się do nowych certyfikatów, standardów i regulacji obowiązujących na rynkach zagranicznych. • Wyczerpywanie się dostępnych źródeł funduszy UE. • Biurokracja i dublowanie się kompetencji instytucji zajmujących się wsparciem przedsiębiorstw w regionie oraz kraju. • Słabość zarządzania i brak zainteresowania następców sukcesją w firmach. • Recesja gospodarcza spowodowana wydarzeniami politycznymi na świecie.

4.2. Case Study

1. Studium przypadku



Mazowieckie Centrum Maszyn Sadowniczych Warka Sp. z o.o.

Ul. Gośniewska 160

05-660 Warka



Charakterystyka działalności firmy

Firma Mazowieckie Centrum Maszyn Sadowniczych Warka Sp. z o.o. powstała w 2002 roku w wyniku połączenia dwóch odrębnych zakładów: PPHU P. Wiadrowski i Zakładu Technicznych Usług dla Rolnictwa ZKTUR Krzysztof Bąk. Działalność firmy obejmuje produkcję maszyn dla rolnictwa i sadownictwa oraz świadczenie usług technicznych. Podmiot prowadzi działalność w zagłębiu sadowniczym i jest prekursorem w produkcji sprzętów, maszyn oraz urządzeń dla rolnictwa i sadownictwa. Na początku swojej działalności spółka produkowała trzy rodzaje maszyn, obecnie liczba oferowanych maszyn obejmuje ponad 20 rodzajów. W ciągu 12 lat działalności spółki zatrudnienie wzrosło niemal dziesięciokrotnie. Systematycznie rosną też obroty podmiotu. Ze względu na szybki rozwój spółki firma zatrudnia nowych pracowników zarówno na stanowiskach produkcyjnych, jak i technologów, księgowych, kadry zarządzające, biuro sprzedaży.

Firma pozyskuje wiedzę na temat nowych technologii poprzez udział w targach technologii oraz maszyn rolniczych oraz w targach spawalniczych, itp. Wdrażanie w firmie nowych technologii to duży koszt dla firmy. Jednakże ze względu na ciągłe zmiany technologiczne, innowacyjność rozwiązań, wzrost jakości podzespołów, aby utrzymać swoją pozycję firma inwestuje w nowe technologie. W przyszłości jest zainteresowana pozyskaniem środków z funduszy UE na ten cel.

W 2007 roku w ramach programu Banku Gospodarstwa Krajowego, dotyczącego wdrożenia nowych technologii, MCMS nawiązało współpracę z jednostką naukową. Ostatecznie firma pokryła inwestycję z środków własnych oraz kredytu bankowego. Warunki udziału w programie okazały się mało korzystne, a przyznana kwota dofinansowania zbyt niska, w stosunku do wymogów związanych z realizacją projektu. Firma prowadziła również współpracę z uczelnią rolniczą - SGGW w Warszawie, w celu opracowania dokumentacji i uzyskania certyfikatu na maszyny.

Współpraca firmy z partnerami zagranicznymi

Głównym powodem nawiązania współpracy MCMS z firmami zagranicznymi była chęć wejścia na nowe rynki zagraniczne, co umożliwiło utrzymanie produkcji na wysokim poziomie i dalszy rozwój firmy. Ze względu na specjalizację podmiotu, możliwość sprzedaży produktów na wielu rynkach pozwala na dalszą specjalizację, poszukiwanie nowych rozwiązań, przy jednoczesnym utrzymaniu optymalnego poziomu produkcji. MCMS prowadzi współpracę z partnerami zagranicznymi poprzez sprzedaż maszyn i urządzeń oraz poprzez nabywanie podzespołów niezbędnych do produkcji.

Współpraca handlowa obejmuje eksport maszyn i urządzeń na rynki wschodnie (Ukraina, Mołdawia, Rosja), do krajów bałtyckich, na rynek węgierski, słowacki oraz francuski. W celu wejścia na rynek ukraiński spółka nawiązała współpracę z firmą handlową z Ukrainy. Udział w targach umożliwił pozyskanie informacji w zakresie możliwości oferowania produktów na tym rynku. Głównym utrudnieniem w prowadzeniu współpracy handlowej z Ukrainą są przejścia graniczne oraz specyficzne dla kraju certyfikaty (nadanie znaku bezpieczeństwa). Przed nawiązaniem współpracy z dużą firmą handlową z Ukrainy spółka prowadziła współpracę z kilkoma małymi firmami handlowymi. Przedstawiciele ukraińskich firm nabywali maszyny w siedzibie spółki i transportowali towar busem na Ukrainę. W skali roku małe firmy handlowe nabywały dużo maszyn. Takie transakcje zdaniem przedstawiciela firmy były możliwe dzięki instrumentowi „Zwrot VAT dla podróżnych”. Po wprowadzeniu nowych regulacji nie jest możliwy zwrot podatku VAT przy tego typu transakcjach. W ostatnim okresie, ze względu na niestabilną sytuację polityczną na Ukrainie i kursy walut, również duże firmy handlowe zawiesiły współpracę.

MCMS prowadzi współpracę handlową z firmami rosyjskimi na podstawie długoterminowych kontraktów, które określają ilość dostaw oraz płatności. Partnerem we współpracy jest rosyjski związek sadowników, który zajmuje się przygotowaniem odpowiednich dokumentów, stanowiących duże utrudnienie dla indywidualnych odbiorców.

Firma prowadzi stałą współpracę z włoskim poddostawcą zestawów pneumatycznych. Głównym, motywem nawiązania i prowadzenia współpracy z włoskim poddostawcą jest specjalizacja, wysoka jakość produktów oraz konkurencyjna cena nabywanych podzespołów. Dużym ułatwieniem we współpracy z tym partnerem jest możliwość składania zamówień drogą mailową oraz ich szybka realizacja.

Z perspektywy doświadczeń MCMS na trwałość współpracy z firmą zagraniczną wpływa przede wszystkim wysoka jakość oferowanych produktów oraz wiarygodność współpracujących partnerów.

Pozyskiwanie oraz dyfuzja wiedzy i innowacji

MCMS nie prowadzi współpracy na płaszczyźnie wymiany wiedzy bądź doświadczeń pomiędzy firmami. Zdaniem przedstawiciela firmy pomiędzy podmiotami w branży panuje duża konkurencja, firmy chronią swoje produkty i technologie poprzez patenty oraz wzory zastrzeżone.

Firma aktywnie uczestniczy w targach, głównie w krajach bałtyckich, na Ukrainie (ekspozycja jest przygotowywana przez partnera handlowego), Słowacji, Węgrzech oraz we Francji (gdzie firma współpracuje ze składnicą maszyn, która prowadzi dużą sprzedaż internetową).

Zdaniem przedstawiciela firmy udział w targach umożliwia pozyskanie wiedzy o rynku oraz nawiązanie kontaktów z potencjalnym partnerem. Udział w Targach „Expo”, Targach Kielce oraz AGRO SHOW Bednary k/Poznań pozwolił na nawiązanie kontaktów z przedstawicielami firm z Rosji. Poprzez m.in. udział w targach, czy śledzenie tego co się dzieje na rynkach światowych firma pozyskuje wiedzę dotyczącą branży. Zdaniem przedstawiciela MCMS najlepszym przykładem są Targi „Expo” w Warszawie, na których odbywają się wykłady dotyczące np. tendencji na rynkach. Bezpośrednie rozmowy z klientami lub hurtowniami są podstawą do zdobywania wiedzy na temat tego co się dzieje na rynku, w którym kierunku zmierza rozwój.

Firma nie przekazuje wiedzy i innowacji na rynku lokalnym. Prowadzenie współpracy z firmami zagranicznymi wpływa na rynek krajowy, w tym na rynek lokalny. Zagraniczne rynki zbytu umożliwiają utrzymanie stabilnego poziomu produkcji na wysokim poziomie, co wiąże się z zatrudnianiem większej ilości pracowników oraz nabywanie od krajowych dostawców materiałów do produkcji.

Czynniki pozytywnie i bariery wpływające na współpracę z firmami zagranicznymi

Dużym ułatwieniem w prowadzeniu współpracy zagranicznej jest swobodny przepływ towarów pomiędzy krajami – współpraca z firmami z krajów z obszaru UE jest zdecydowanie łatwiejsza. Barierami w prowadzeniu współpracy z firmą zagraniczną są również różnice pomiędzy przepisami unijnymi, a przepisami danego kraju. Zdaniem respondenta przepisy unijne regulujące zagraniczną wymianę handlową są bardziej restrykcyjne niż np. przepisy rosyjskie. Na rynku rosyjskim indywidualni odbiorcy mają trudności w przygotowaniu wymaganych dokumentów. Znaczącym utrudnieniem w zagranicznej wymianie handlowej jest również wysokie ryzyko związane z transportem zagranicznym. Ze względu na wysokie koszty ubezpieczenia, eksport do krajów obciążonych wysokim ryzykiem jest nieopłacalny. Koszty ubezpieczenia transportu do np. krajów bliskowschodnich dochodzą do 25% wartości sprzedaży. Zdaniem przedstawiciela firmy misje gospodarcze są dobrym instrumentem promowania możliwości nawiązania współpracy z partnerem zagranicznym. W ramach działań koordynowanych przez Ministerstwo Gospodarki MCMS gościło delegację z Iranu. Po przeanalizowaniu kosztów transportu oraz obsługi transakcji finansowych okazało się, że pomimo dużego zainteresowania maszynami współpraca byłaby nieopłacalna.

Firma planuje wejście na rynek bułgarski i rumuński, dlatego byłaby zainteresowana pozyskaniem wsparcia ze środków UE na udział w targach. Udział w targach w tych krajach umożliwiłby pozyskanie wiedzy o rynkach krajowych, aby dostosować ofertę do specyficznych oczekiwań i potrzeb tamtejszych odbiorców. Przedstawiciel firmy podkreślał, że jednorazowy koszt udziału w targach jest wysoki – udział w targach w Hanowerze to koszt dla firmy około 100 tys. zł, dlatego właściciele rozważają, czy tak wysokie koszty zwrócą się w stosunku do efektów osiągniętych dzięki udziałowi w targach.

W przypadku MCMS udział w targach zainicjował pierwsze kontakty z partnerami zagranicznymi. Obecnie duże możliwości poszukiwania partnera daje Internet. Przewaga targów jest taka, że potencjalny klient ma możliwość obejrzenia maszyny- jakości jej wykonania, materiałów oraz porównania oferty konkurencyjnych firm. Na tej podstawie klient jest w stanie podjąć decyzję o współpracy. Z perspektywy doświadczeń firmy rzadko zdarza się, aby odbiorca hurtowy jedynie poprzez internetowy kontakt zdecydował się na zakup maszyn.

Zdaniem przedstawiciela firmy dobrym instrumentem wspierania prowadzenia współpracy zagranicznej jest działalność Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP, które zajmują się promowaniem polskich produktów. Prowadzenie współpracy zagranicznej mogłoby być wspierane poprzez koordynowanie przez administrację publiczną portali internetowych, promujących polskie firmy oraz zawierających bazy danych firm zagranicznych. To umożliwiłoby dostęp do wiarygodnej bazy danych firm zagranicznych. Dotychczasowe doświadczenia MCMS wskazują, że spośród wielu ofert promocji gospodarczej oraz bazy danych firm zagranicznych trudno jest wybrać ofertę wiarygodną i przynoszącą efekty w zakresie promocji.

2. Studium przypadku



Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego – Radom Sp. z o.o.

ul. Domagalskiego 2
26-604 Radom

Charakterystyka firmy

Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego – Radom Sp. z o.o. są wiodącym producentem elementów armatury hamulcowej dla rynku kolejowego. Oferta firmy obejmuje także części zamienne oraz osprzęt i przyrządy remontowe sieci trakcyjnej. ZNTK specjalizuje się także w realizacji zamówień w zakresie obróbki metalu metodą obróbki skrawaniem przy zastosowaniu maszyn CNC (*Computerized Numerical Control*). W ZNTK został skonstruowany pojazd elektryczny Elipsa.

Podmiot działa na rynku od 1887 r. i przechodził przez różne formy prawne. Od 2007 r. firma jest w pełni sprywatyzowana. Zamówienia realizowane są w nowoczesnym parku maszynowym. Jakość produkcji kontrolowana jest przez specjalistów z działu kontroli jakości. Zakład posiada wykwalifikowaną kadrę posiadającą specjalistyczną wiedzę oraz doświadczenie w obróbce metalu. ZNTK prowadzi działalność badawczo-rozwojową oraz współpracuje z jednostkami prowadzącymi badania naukowe. Prace badawcze skoncentrowane są na opracowywaniu nowych rozwiązań, bądź udoskonalaniem dotychczasowych rozwiązań dla rynku kolejowego.

Firma prowadzi współpracę z Instytutem Przedsiębiorczości, Politechniką Radomską, Politechniką Śląską oraz Akademią Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi. ZNTK uczestniczy w międzynarodowym projekcie, dotyczącym innowacyjnych sposobów nauki. Koordynatorem projektu jest uczelnia z Bułgarii, współrealizatorami są podmioty z Rosji, Polski i Bułgarii. ZNTK prowadzi działania skierowane na ochronę własności przemysłowej – złożyła cztery wnioski patentowe dotyczące układu hamulcowego. W celu wdrożenia do produkcji nowych bądź udoskonalonych produktów w ciągu ostatnich pięciu lat usługi zakupiła techniczne.

Współpraca firmy z partnerami zagranicznymi

ZNTK prowadzi współpracę z firmami zagranicznymi w obszarze technologiczno-produkcyjnym oraz w obszarze oferowania usług. Firma współpracuje z podmiotami zagranicznymi jako poddostawca armatury hamulcowej dla operatorów kolejowych na rynku UE (Francja, Włochy, Niemcy, Hiszpania), ukraińskim, rosyjskim oraz w USA. Podmiot prowadzi kooperację na podstawie kontraktów jednorazowych oraz długoterminowych. Usługi wykonywane są na potrzeby klienta z branży kolejowej oraz odbiorców elementów metalowych. W odpowiedzi na potrzeby kooperantów dział badawczo-rozwojowy firmy opracowuje technologie.

ZNTK pozyskuje od firm zagranicznych specjalistyczne maszyny niezbędne do realizacji produkcji. Zakup maszyn u dostawców zagranicznych jest spowodowany brakiem takich produktów na rynku krajowym. Firma nawiązała współpracę z firmami zagranicznymi z powodu wahań na rynku kolejowym w Polsce. Ze względu na wąską specjalizację firmy oraz wysoką jakość produktów firma z powodzeniem sprzedaje swoje produkty na rynki zagraniczne. Wejście na rynki zagraniczne umożliwiło zagwarantowanie określonej wielkości sprzedaży, co wpłynęło na wzrost opłacalności produkcji i możliwość prognozowania. Współpraca z firmami zagranicznymi pozwala na wprowadzanie nowych wyrobów oraz udoskonalanie istniejących produktów w odpowiedzi na potrzeby kooperantów.

Pozyskiwanie oraz dyfuzja wiedzy i innowacji

Współpraca z podmiotami zagranicznymi wpływa na poszukiwanie nowych rozwiązań w procesie produkcji oraz stosowania nowych materiałów. Potrzeby zgłaszane przez klientów z rynku kolejowego działających np. w różnych warunkach klimatycznych inicjuje działania mające na celu dostosowanie produktu do określonych wymogów temperaturowych. Zakład w odpowiedzi na potrzeby odbiorców zagranicznych prowadzi pracę nad stworzeniem nowego rodzaju produktu w postaci opracowania elektronicznych systemów hamulcowych. Efektem wspólnych konsultacji działów technicznych kooperantów są zmiany techniczne oraz zmiany konstrukcyjne wytwarzanych produktów.

Firma na rynku krajowym współpracuje z dostawcami podzespołów do produkcji. W efekcie współpracy prowadzonej z kooperantami zagranicznymi ZNTK przekazuje krajowym dostawcom określone wymagania wynikające ze specyfiki potrzeb i oczekiwań zagranicznych odbiorców. Wymogi te dotyczą głównie standardów w zakresie kontroli jakości lub wymogów dotyczących certyfikowania wytrzymałości. Wymogi te generują zmiany na poziomie firmy poddostawcy, który jest zobowiązany do wdrożenia odpowiednich narzędzi umożliwiających zwiększenie jakości produkcji, czy prowadzenia badań wytrzymałości materiałów.

Czynniki pozytywnie i bariery wpływające na współpracę z firmami zagranicznymi

Zdaniem przedstawicieli firmy nawiązanie współpracy z firmą zagraniczną w największym stopniu ułatwiają kompetencje interpersonalne kadry oraz znajomość języka. Głównymi barierami w prowadzeniu współpracy z partnerami zagranicznymi są różnice pomiędzy kooperantami na poziomie zaawansowania informatycznego firm zagranicznych oraz na poziomie możliwości finansowych. Z powodu znaczących różnic w możliwości finansowania inwestycji, pomiędzy firmą a kooperantami zagranicznymi, dostęp do niskooprocentowanych, krótkookresowych pożyczek ułatwiłby w znacznym stopniu realizację wspólnych przedsięwzięć. Firma byłaby zainteresowana uzyskaniem wsparcia na nawiązanie i prowadzenie współpracy zagranicznej w postaci dotacji lub krótkookresowej, niskooprocentowanej pożyczki.

3. Studium przypadku



Kamika Instruments

ul. A. Kocjana 15
01-473 Warszawa

Charakterystyka firmy



Firma funkcjonuje na rynku od 1984 roku. Głównym przedmiotem działalności jest produkcja i serwis aparatury pomiarowej (analizatory ilości, wielkości i kształtu cząstek o grubości od 200nm do 100mm). Oferowane produkty są wytwarzane w odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania konkretnego odbiorcy. Każde zamówienie ma innowacyjny charakter i jest dostosowane do wymogów klienta. Klientami firmy są zakłady produkcyjne oraz jednostki naukowe.

Działalność firmy skupia się na kompletowaniu danych systemów pomiarowych, testowaniu oraz budowie prototypów. Produkcja aparatury jest zlecana podmiotom zewnętrznym na Mazowszu. Urządzenia oferowane przez firmę są chronione patentami. Ze względu na wysoką specjalizację Kamika nie posiada konkurencji na rynku krajowym. Na rynku międzynarodowym istnieją firmy oferujące tożsame produkty. Są to duże podmioty o wysokich zasobach finansowych, dlatego Kamika nie stanowi dla nich konkurencji.

Firma prowadzi działalność badawczo-rozwojową, finansowaną ze środków własnych. Prowadzi również współpracę w ramach prac badawczych – udostępnia aparaturę pomiarową oraz zapewnia wsparcie merytoryczne podczas prac badawczych prowadzonych w ramach prac magisterskich i doktorskich.

Ze względu na innowacyjność oferowanych produktów brak jest certyfikatów i norm z nimi powiązanych, co ogranicza możliwości realizacji zamówień. Z powodu braku odpowiedniego certyfikatu niemożliwa była realizacja zamówienia dla polskiej armii, pomimo gotowego rozwiązania w stosunku do zgłoszonych oczekiwań. Zamawiający wymagał, aby przyrząd posiadał certyfikat wydany przez akredytowane laboratorium. Ze względu na brak tak specyficznych certyfikatów w ogóle oraz brak laboratoriów posiadających wymaganą akredytację, zamówienie nie zostało zrealizowane.

Współpraca firmy z partnerami zagranicznymi

Kamika współpracuje z firmami zagranicznymi poprzez sprzedaż urządzeń pomiarowych oraz know-how, a także poprzez nabywanie podzespołów elektronicznych do produkcji aparatury pomiarowej. Ze względu na określone wymagania oraz wysoką specjalizację prowadzenie współpracy z dostawcami zagranicznymi spowodowane jest brakiem tego typu oferty na polskim rynku. Dostawcami Kamiki są firmy z UE, Japonii, Szwajcarii oraz USA.

Kontakty z zagranicznymi klientami nawiązywane są podczas spotkań przy okazji specjalistycznych konferencji naukowych oraz dzięki promocji firmy w internecie (pozycjonowana strona www, ogłoszenia i dyskusje na specjalistycznych portalach). Firma nie uczestniczy w targach. Zdarza się również, że zagraniczni klienci sami zgłaszają się do firmy, na podstawie informacji uzyskanych od międzynarodowych użytkowników aparatury.

Ze względu na specyfikę działalności bardzo długim okresem w całym procesie współpracy jest ustalanie pomiędzy partnerami szczegółów dotyczących oczekiwanego urządzenia. Po wyprodukowaniu i dostarczeniu aparatury pracownicy Kamiki szkolą odbiorców z obsługi aparatury. Ze względu na konieczność serwisowania i aktualizowania funkcji urządzeń współpraca z klientami zagranicznymi jest stała.

Firma oferuje know-how nie tylko w zakresie obsługi urządzeń pomiarowych, ale także metod analizy uzyskanych pomiarów oraz ich zastosowania. Pracownicy posiadają specjalistyczną wiedzę w zakresie koncepcji badania m.in. czystości produktów medycznych, optymalizacji mieszanek bitumicznych na drogi. Oferuje również usługi w zakresie serwisu urządzeń. Aktualnie prowadzone są prace nad możliwością zdalnego serwisowania urządzeń.

Pozyskiwanie oraz dyfuzja wiedzy i innowacji

Ze względu na specjalizację firmy współpraca z zagranicznymi podmiotami nie jest źródłem pozyskiwania wiedzy i innowacji. Zjawisko to występuje, jednak to firma Kamika przekazuje wiedzę i innowacyjne możliwości badania cząsteczek do klientów zagranicznych.

Kamika uczestniczy w kilku konferencjach naukowych w ciągu roku, prezentując badania naukowe w dziedzinie pomiaru cząstek. Ze względu na zlecenie na zewnątrz działalności produkcyjnej firma przekazuje regionalnym firmom nowości w zakresie innowacyjnych materiałów oraz innowacyjnych projektów. Poprzez realizację zamówienia podwykonawcy nieustannie pozyskują nową wiedzę, która pozwala im na obsługiwanie dużych, zagranicznych partnerów m.in. BMW, Boeing.

Czynniki pozytywnie i bariery wpływające na współpracę z firmami zagranicznymi

Zdaniem przedstawicielki firmy obecnie targi nie spełniają swojej roli w procesie nawiązywania współpracy z partnerami zagranicznymi. Dotowanie udziału w targach przez środki publiczne jest nieefektywnym sposobem wspierania współpracy zagranicznej firm. Integrację przedstawicieli

określonego środowiska oraz wymianę wiedzy i doświadczeń umożliwiają specjalistyczne konferencje naukowe. Obecnie internet stanowi duże ułatwienie w poszukiwaniu partnera zagranicznego oraz składaniu zamówień. Dlatego też wszystkie instrumenty wsparcia powinny odnosić się do międzynarodowego pozycjonowania firm, stworzenia systemu e-learningowego dla firm oraz dla potencjalnych klientów, narzędzi ułatwiających kontakt przez internet.

Z perspektywy działalności firmy barierą we współpracy handlowej z partnerami zagranicznymi są wysokie koszty transportu. Wysłanie aparatury do Rosji generuje koszty, zbyt wysokie nawet dla odbiorcy takiego jak instytut naukowy w Moskwie.

Szansą na umiędzynarodowienie polskich firm jest wprowadzenie urządzeń zgodnych z europejskimi normami, opracowanymi przez firmy krajowe, produkujące te urządzenia. Zdaniem przedstawiciela firmy od czasu wstąpienia Polski do UE żadna norma polska nie została wprowadzona jako norma UE. Firma Kamika próbowała taką normę wprowadzić, ale zrezygnowano ze względu na długi proces biurokratyczny. Według respondenta normy europejskie często opisują nieaktualne techniki z połowy XX w. Obowiązujące normy nie uwzględniają nowych rozwiązań, natomiast brak określonych norm minimalizuje sprzedaż. Dużo lepiej sprzedają się np. niemieckie produkty, ponieważ Niemcy normalizują swoje wyroby przez członków CEN w Brukseli.

4. Studium przypadku



AVIOMET

ul. Płk. K. Leskiego 9

01-485 Warszawa



Charakterystyka działalności firmy

Przedsiębiorstwo Badawczo-Produkcyjne AVIOMET Sp. z o. o. zostało założone w 1989 roku na bazie dwóch dekad doświadczeń jej założycieli w zakresie obsługiwanego, projektowania i opracowania meteorologicznego sprzętu pomiarowego. Firma AVIOMET specjalizuje się w wojskowych zastosowaniach meteorologicznych systemów i przyrządów pomiarowych. Systemy firmy AVIOMET instalowane są również na lotniskach cywilnych (m.in. lotnisko im. Fryderyka Chopina w Warszawie). Zautomatyzowane systemy pomiarowe działają w każdych warunkach atmosferycznych, w licznych miejscach na terenie całego kraju. Mobilne zestawy pomiarowe zapewniają meteorologiczne wsparcie podczas misji wojskowych i ćwiczeń polowych w kraju i za granicą.

Firma prowadzi prace badawczo-rozwojowe i posiada w tym zakresie specjalistyczne kadry. Obecnie prace badawczo-rozwojowe dotyczą propagacji zanieczyszczeń lokalnych w razie awarii (pomiar meteorologiczny i prognozowanie w krótkim okresie czasu propagacji zanieczyszczeń np. w wyniku wybuchu cysterny z chlorem) oraz prognozowania pola wiatrów górnych (pod kątem artylerii). Prace w zakresie obróbki mechanicznej firma zleca podmiotom zewnętrznym, które dysponują adekwatną technologią.

Na polskim rynku działają firmy, które w swoich strukturach mają jednostki zajmujące się sprzętem meteorologicznym. Jednak są to niewielkie jednostki, zatrudniające kilka osób, które nie specjalizują się w podobnym zakresie co AVIOMET.

Współpraca z partnerami zagranicznymi

Od ponad 20 lat firma prowadzi współpracę zagraniczną z fińską firmą VAISALA Oy, z Helsinek. Podmiot ten jest światowym liderem pomiarów środowiskowych i przemysłowych. Głównym powodem nawiązania współpracy z fińskim partnerem była pozycja VAISALA na rynku światowym, w zakresie systemów meteorologicznych. Nawiązanie współpracy było możliwe dzięki kontaktom personalnym pomiędzy przedstawicielami firm.

Początki współpracy polegały na pozyskiwaniu wiedzy, następnie poprzez sprzedaż podzespołów, do obecnie prowadzonych wspólnych prac badawczo-rozwojowych oraz projektowania i realizacji zamówień

– np. współpraca podczas wymiany całego systemu pomiarów meteorologicznych na lotnisku im. Fryderyka Chopina w Warszawie.

Dzięki współpracy z fińskim partnerem firma pozyskuje wiedzę i technologię – znaczna część czujników w systemach meteorologicznych pochodzi od firmy VAISALA, również w systemach sondaży atmosfery jądro systemu jest od VAISALA. Dla światowych kontrahentów VAISALA firma AVIOMET opracowywała oprogramowanie. Partnerzy realizują wspólne przedsięwzięcia. Jednym z nich były prace w zakresie zmian konstrukcyjnych systemu sondażowego (RT20), który jest powszechnie stosowany w NATO. Firmy współpracują również w ramach konsorcjum, uczestnicząc w przetargach na realizację systemów meteorologicznych na lotniskach. Wspólnie z fińskim partnerem AVIOMET prowadzi również prace badawczo-rozwojowe.

Od ponad 10 lat firma prowadzi współpracę z japońską firmą Totex – producentem balonów meteorologicznych. AVIOMET jest krajowym dystrybutorem produktów tej firmy. W kraju nabywcami tego typu produktów jest wojsko oraz Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej.

Pozyskiwanie oraz dyfuzja wiedzy i innowacji

W chwili obecnej proces przekazywania wiedzy zachodzi pomiędzy partnerami dwukierunkowo. AVIOMET posiada system konkurencyjny dla systemu VAISALA. Jest to system o rozproszonej inteligencji - każdy czujnik współpracuje z głowicą pomiarową zawierającą procesor, w którym umieszczone są wszystkie poprawki wprowadzone w czasie wzorcowania w laboratorium. system sam wprowadza poprawki i komunikuje się z jednostką centralną. Niezawodność systemu firmy AVIOMET jest dużo większa, w przypadku awarii jednego czujnika, pozostałe wciąż działają. Współpraca z zagranicznym partnerem umożliwia oferowanie produktów o najwyższej możliwej jakości. VAISALA jest światowym liderem w produkcji czujników, których jakość jest na bardzo wysokim poziomie. Partnerzy wymieniają się rozwiązaniami dotyczącymi technologii, oprogramowania oraz organizacji. Firma przekazuje wiedzę i innowacje firmom z regionu, które są podwykonawcami lub dostawcami podzespołów. Zmiany w systemie sondażu atmosfery, który jest częścią systemu kierowania ogniem, stymulują zmiany w firmie współpracującej. AVIOMET prowadzi współpracę z IMiGW, jako dostawca systemów oraz poprzez wzorcowania przyrządów w laboratorium instytutu.

Czynniki pozytywnie i bariery wpływające na współpracę z firmami zagranicznymi

W przypadku firmy AVIOMET nawiązanie współpracy zagranicznej ze światowym liderem było możliwe dzięki specjalistycznej wiedzy założycieli firmy oraz kontaktom personalnym z przedstawicielami fińskiego partnera. Zdaniem przedstawiciela firmy AVIOMET nawiązanie partnerskiej współpracy z firmą zagraniczną jest możliwe jeśli współpracujące podmioty obustronnie wymieniają się wiedzą i doświadczeniem. Dzięki temu możliwa jest realizacja wspólnych przedsięwzięć. Zdaniem przedstawiciela firmy trwałość współpracy warunkują obustronne korzyści partnerów, uzyskiwane w trakcie trwania współpracy. Ze względu na wąską specjalizację firmy i prowadzenie współpracy ze

światowym liderem systemów meteorologicznych, firma nie rozważa nawiązania współpracy z innymi podmiotami zagranicznym.

5. Studium przypadku



TIM Sp. z o.o.

ul. Czerniakowska 71

00 - 718 Warszawa

Charakterystyka firmy

Firma istnieje na rynku od siedmiu lat. Głównym obszarem działalności firmy jest dystrybucja filmów na nośnikach DVD i Blue Ray. Podmiot nabywa licencję na dane dzieła, wydaje je na nośnikach, a następnie rozpowszechnia. Cały proces od momentu wykupienia licencji, po sprzedaż wymaga zamawiania usług zewnętrznych w zakresie tłoczenia płyt, usług graficznych oraz logistycznych.

Współpraca firmy z partnerami zagranicznymi

Tim Film Studio współpracuje z firmami zagranicznymi poprzez zakup licencji niezbędnych do wydania filmów na rynku krajowym. Firma posiada stałych dostawców licencji, z którymi współpracuje długoterminowo. Głównym powodem nawiązania współpracy zagranicznej była chęć zwiększenia sprzedaży poprzez dostęp do konkurencyjnych na rynku krajowym produktów. Od kilku lat firma współpracuje z wytwórnią „Studio Universal”, która posiada atrakcyjny katalog filmów.

Firma prowadzi swoją działalność w porozumieniu z dostawcą licencji, z którym uzgadnia kwestie dotyczące grafiki, przekładu oraz promocji filmu. Wspólne działania prowadzą do wypracowania ostatecznego kształtu produktu. Dzięki pozyskiwaniu licencji na zagraniczne filmy oferta firmy jest konkurencyjna na rynku.

Z perspektywy Tim Film Studio trwałość współpracy z firmą zagraniczną warunkuje atrakcyjność oferty. Natomiast z perspektywy dostawcy licencji o kontynuacji współpracy decyduje zaufanie do firmy.

Pozyskiwanie oraz dyfuzja wiedzy i innowacji

Współpraca firmy z partnerami zagranicznymi warunkuje pozyskiwanie wiedzy w zakresie grafiki, przekładu oraz promocji filmów.

Czynniki pozytywne i bariery wpływające na współpracę z firmami zagranicznymi

Zdaniem przedstawicielki firmy udział w spotkaniach przedsiębiorców podczas targów, czy konferencji ułatwia nawiązywanie kontaktów handlowych. Z tego też powodu firma byłaby zainteresowana pozyskaniem wsparcia finansowego na udział w tego typu wydarzeniach.

5.1. Narzędzia badawcze

Kwestionariusz wywiadów CATI z przedstawicielami przedsiębiorstw z regionu Mazowsza

Dzień dobry, nazywam się i jestem ankierem, który na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie przeprowadza badanie pt. *Powiązania kooperacyjne między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi – efekt dyfuzji wiedzy i innowacji (spillover effects)*. Celem wywiadów jest zgromadzenie opinii przedsiębiorców z regionu Mazowsza, współpracujących z partnerami zagranicznymi. Chciałbym/łabym zadać kilka pytań dotyczących współpracy firmy z firmą zagraniczną (firmą z udziałem zagranicznym). Wszelkie informacje uzyskane w trakcie wywiadu mają charakter poufny, gwarantujący anonimowość Pana/Pani wypowiedzi. Przewidywany czas trwania wywiadu to 15 minut.

1. Czy Pani/Pana firma współpracuje w jakikolwiek sposób z firmą zagraniczną (firmą z udziałem zagranicznym)? • Tak – przejdź do P.2 • Nie – przejdź do metryczki • Nie wiem/Trudno powiedzieć – przejdź do metryczki
2. Z iloma podmiotami zagranicznymi współpracuje Pani/Pana firma? • z jednym podmiotem • od 2 do 5 podmiotami • powyżej 5 podmiotów
3. Co było głównym powodem rozpoczęcia współpracy z firmą zagraniczną? Proszę wskazać 1 główny powód /Pytanie wielokrotnego wyboru do przedstawicieli firm współpracujących z więcej niż 1 podmiotem/ • Chęć zwiększenia sprzedaży • Dostęp do wiedzy i technologii • Obniżenie kosztów przedsiębiorstwa • Możliwość wejścia na nowe rynki w kraju • Możliwość wejścia na nowe rynki zagraniczne • Możliwość tworzenia innowacyjnych produktów/usług • Inne, jakie • Nie wiem/trudno powiedzieć
4. Jaki jest to rodzaj współpracy?/Pytanie wielokrotnego wyboru/ • Wymiana informacji • Podwykonawstwo/Poddostawy • Wspólna produkcja • Zakup/sprzedaż licencji • Joint ventures (wspólne przedsięwzięcie) • Konsorcjum • Franchising • Alianse strategiczne • Inny, jaki? • Nie wiem/Trudno powiedzieć
5. Gdzie zlokalizowana/e jest/są firma/y z którymi Pana/i firma podejmowała współpracę? /Pytanie wielokrotnego wyboru/ • Obszar UE: /rozwijana lista krajów UE/: ○ Austria ○ Belgia

- Bułgaria
- Chorwacja
- Cypr
- Czechy
- Dania
- Estonia
- Finlandia
- Francja
- Grecja
- Hiszpania
- Holandia
- Irlandia
- Litwa
- Luksemburg
- Łotwa
- Malta
- Niemcy
- Portugalia
- Rumunia
- Słowacja
- Słowenia
- Szwecja
- Węgry
- Wielka Brytania
- Włochy
- Ukraina
- Rosja
- USA
- Chiny
- Inne kraje, jakie?...

6. Jakie branże reprezentuje/ą podmiot/y zagraniczny/e z którym/i współpracuje Pana/i firma?

Rozwijana lista branż:

- Sekcja A: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (w tym uprawa roślin, hodowla zwierząt, rybołówstwo)
- Sekcja B: Górnictwo i wydobywanie (w tym wydobywanie kamienia, piasku, gliny, ropy naftowej, gazu ziemnego)
- Sekcja C: Przetwórstwo przemysłowe (w szczególności działalność produkcyjna oraz poligrafia, cięcie i wykańczanie kamienia, odlewnictwo metali, naprawa i konserwacja maszyn i urządzeń, instalowanie maszyn przemysłowych, sprzętu i wyposażenia)
- Sekcja D: Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
- Sekcja E: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (w tym odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, zbieranie odpadów, odzysk surowców)
- Sekcja F: Budownictwo (w tym roboty budowlane wykończeniowe, wykonywanie instalacji elektrycznych, wodnokanalizacyjnych i innych, roboty rozbiórkowe)
- Sekcja G. Handel hurtowy i detaliczny (w tym sprzedaż na straganach i targowiskach)
- Sekcja G. Naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
- Sekcja H. Transport i gospodarka magazynowa (w tym magazynowanie i przechowywanie towarów, działalność usługowa związana z przeprowadzkami, działalność pocztowa i kurierska)
- Sekcja I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
- Sekcja J. Informacja i komunikacja (w tym: wydawanie książek, działalność związana z filmami, nagraniami video, nagraniami dźwiękowymi, przetwarzanie danych, zarządzanie stronami internetowymi, działalność związana z oprogramowaniem)
- Sekcja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (w tym: pośrednictwo pieniężne)
- Sekcja L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (w tym: kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek, wynajem i zarządzanie nieruchomościami)

- Sekcja M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (w tym: działalność prawnicza, działalność rachunkowo-księgowa, działalność w zakresie architektury, badania i analizy techniczne, reklama, badanie rynku i opinii publicznej, działalność fotograficzna, reklama, działalność związana z tłumaczeniami)
- Sekcja N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (w tym: wynajem i dzierżawa pojazdów, maszyn, innych dóbr materialnych, działalność agencji pracy tymczasowej, działalność pośredników turystycznych, działalność ochroniarska i detektywistyczna, sprzątanie obiektów, zagospodarowanie terenów zieleni, działalność związana z administracyjną obsługą biura, działalność call center, działalność komercyjna gdzie indziej nie klasyfikowana)
- Sekcja P. Edukacja (w tym: wychowanie przedszkolne, pozaszkolne formy edukacji)
- Sekcja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (w tym pozostała pomoc w zakresie opieki zdrowotnej)
- Sekcja R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (w tym działalność związana ze sportem)
- Sekcja S. Pozostała działalność usługowa (w tym: działalność związków zawodowych, naprawa i konserwacja komputerów i sprzętu komputerowego, naprawa i konserwacja artykułów użytku osobistego i domowego, pozostała indywidualna działalność usługowa)
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

7. Na czym polega współpraca pomiędzy firmami? /Pytanie wielokrotnego wyboru/

- Pozyskiwanie materiałów/urządzeń do produkcji/świadczenia usług
- Pozyskiwanie nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych
- Współpraca w ramach procesu produkcji/świadczenia usług
- Sprzedaż produktów/usług partnera zagranicznego w PL
- Działalność marketingowa
- Inne, jakie?
- Nie wiem/trudno powiedzieć

8. Czy dzięki współpracy z partnerem zagranicznym firma pozyskuje wiedzę i innowacje?

- Tak
- Nie
- Nie wiem/trudno powiedzieć

9. Czy współpraca firmy z podmiotem/ami zagranicznym/i pomogła lub umożliwiła:

- Wprowadzenie nowych wyrobów/usług lub udoskonalenie istniejących
- Wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji/świadczenia usługi
- Otwarcie/stworzenie nowego rynku
- Zastosowanie nowego sposobu/systemu sprzedaży lub zakupów
- Zastosowanie nowych surowców/materiałów (półfabrykatów/półproduktów)
- Wprowadzenie nowej organizacji produkcji/świadczenia usług
- Żadne z powyższych
- Nie wiem/trudno powiedzieć

10. Czy współpraca firmy z podmiotem/tami zagranicznym/i ma wpływ na:

- Wzrost udziału firmy w rynku
- Wzrost jakości produktów/usług
- Wzrost opłacalności produkcji/usług
- Zwiększenie się znajomości Państwa marki/produktów na rynku
- Poprawę organizacji pracy w Pana/i firmie
- Wprowadzenie zaawansowanych technologicznie sposobów produkcji/usług
- Wzrost nakładów inwestycyjnych
- Inne, jakie?
- Żadne z powyższych
- Nie wiem/trudno powiedzieć

11. Czy Pani/Pana firma w jakikolwiek sposób przekazuje wiedzę i innowacje innym firmom z regionu?

/Pytanie wielokrotnego wyboru/

- Tak, poprzez współpracę w zakresie działalności produkcyjnej lub usługowej
- Tak, poprzez współpracę w zakresie dystrybucji i marketingu
- Tak, poprzez współpracę w ramach klastra
- Tak, poprzez współpracę w ramach związku przedsiębiorców

- Inne, jakie?
- Nie, nie przekazuje
- Nie wiem/trudno powiedzieć

12. Co Pana/i zdaniem w największym stopniu ułatwia nawiązanie współpracy firmy z podmiotem zagranicznym? Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi. /Podział na współpracę z krajami z UE i spoza UE w systemie zostanie rozwiązany poprzez reguły przejścia. Na podstawie pytania P.5 ustalona zostanie lokalizacja podmiotów z którymi firma współpracuje, w P.12 odpowiedzi respondenta będą się odnosić się do tych partnerów/.

- Prowadzenie działalności na rynku międzynarodowym
- Dostęp do bazy danych firm zagranicznych
- Możliwość uzyskania dofinansowania na projekty związane z eksportem
- Informacje o rynkach i firmach zagranicznych, np. informowanie przez instytucje doradcze
- Udział w spotkaniach/konferencjach/targach
- Rozwiązania prawne obowiązujące w UE
- Kompetencje kadry m.in. językowe
- Gwarancje eksportowe
- Inne, jakie?
- Nie wiem/trudno powiedzieć

13. Jakie bariery Pani/Pana zdaniem w największym stopniu utrudniają proces nawiązywania współpracy firm? Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi.

- Wysokie koszty związane z poszukiwaniem firmy partnerskiej
- Trudności w nawiązaniu kontaktu z firmą zagraniczną
- Brak świadomości korzyści związanych z współpracą
- Bariera językowa
- Bariery formalno-prawne, np. przepisy podatkowe, przepisy celne
- Ograniczone informacje na temat firm/rynków innych państw
- Ryzyko związane z płatnościami międzynarodowymi
- Inne, jakie?
- Nie wiem/trudno powiedzieć

14. Jak długo Pani/Pana firma współpracuje z podmiotem zagranicznym?

Reguła przejścia od P. 2: W przypadku wielu partnerów zagranicznych: Jak długo Pana/Pani firma prowadzi współpracę z podmiotami zagranicznymi?

- Poniżej 3 lat
- Poniżej 10
- 10 lat i więcej
- Nie wiem/trudno powiedzieć

15. Co Pani/Pana zdaniem w największym stopniu wpływa na trwałość współpracy międzynarodowej? Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi.

- Działalność firm w tym samym sektorze
- Uzyskiwanie obustronnych korzyści ze współpracy
- Lokalizacja firm na terenie UE
- Zachęty wynikające z pomocy publicznej
- Inne, jakie?
- Nie wiem/trudno powiedzieć

16. Czy Pani/Pana firma chroni własność przemysłową (posiada patenty, chroni wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe)?

- Tak
- Nie
- Nie wiem/Trudno powiedzieć

17. Czy Pani/Pana firma: /Pytanie wielokrotnego wyboru/

- Prowadzi działalność badawczo-rozwojową (B+R)
- Współpracuje z jednostką prowadzącą badania
- W ciągu ostatnich 5 lat zakupiła gotową technologię np. w formie patentów, licencji, usług technicznych
- W ciągu ostatnich 5 lat zakupiła maszyny i urządzenia, aby wdrożyć nowe procesy produkcyjne/produkować nowe produkty
- Żadne z powyższych

- Nie wiem/Trudno powiedzieć

Metryczka

18. Główny obszar działalności firmy (*dane z bazy*)

19. Wiodące PKD działalności Pani/Pana firmy? (*dane z bazy*)

20. Ile osób zatrudnia Pani/Pana firma? (bez właściciela)

- Do 9 zatrudnionych
- Do 49 zatrudnionych
- Do 249 zatrudnionych
- Powyżej 250 zatrudnionych
- Nie wiem

21. Czy zysk za rok 2013 zmienił się w stosunku do roku 2010?

- Tak, wzrósł
- Tak, spadł
- Nie, nie zmienił się
- Nie wiem/odmowa odpowiedzi

22. Czy wielkość inwestycji firmy w ostatnich trzech latach:

- Spadła
- Pozostawała na tym samym poziomie
- Wzrosła
- Nie wiem/odmowa odpowiedzi

Scenariusz wywiadów IDI z przedstawicielami firm z regionu Mazowsza, współpracującymi z firmą/firmami z udziałem zagranicznym

Pytanie wprowadzające:

1. Na początku chciałbym/chciałabym porozmawiać o Pana/i firmie:
 - Jak długo firma funkcjonuje na rynku?
 - Jaki jest główny przedmiot działalności firmy?

Rodzaje powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu

2. W jaki sposób Pana/i firma współpracuje z podmiotem/ami zagranicznym/i? Jaka jest forma tej współpracy?
3. Jak Pan/i ocenia potencjał gospodarczy firmy w następujących wymiarach?
 - zasoby materialne
 - zasoby niematerialne
4. Jak Pan/i ocenia potencjał innowacyjny firmy?/Informacje o prowadzeniu działalności B+R, zakupie technologii, itd. zostaną ustalone na podstawie wywiadów CATI z przedsiębiorcami/

Proces współpracy między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi

5. Z jakich powodów firma nawiązała współpracę z podmiotem/ami zagranicznym/i? Co było głównym motywem nawiązania tej współpracy?
6. Jakich obszarów działalności firmy dotyczy współpraca z firmą zagraniczną?

7. Na czym dokładnie polega współpraca firmy z podmiotem/ami zagranicznym/i?
8. Czy dzięki współpracy z podmiotem zagranicznym firma pozyskuje wiedzę i innowacje?

Wpływ powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)

9. Czy Pana/i zdaniem współpraca firmy z podmiotem/ami zagranicznym/i ma wpływ na wprowadzanie w Pana/i firmie innowacji produktowej/usługowej, procesowej, organizacyjnej (zarządczej), marketingowej lub instytucjonalnej?
10. Czy Pana/i zdaniem współpraca firmy z podmiotem/ami zagranicznym/i ma wpływ na wzmocnienie i podnoszenie konkurencyjności firmy poprzez wzrost jakości produktów/usług, wzrost opłacalności produkcji, zwiększenie udziału w rynku itp.?

Wpływ związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (spillover effects)

11. Czy pozyskana wiedza oraz innowacje są w jakikolwiek sposób udostępniane regionalnym oraz lokalnym kooperantom firmy?

Czynniki pozytywnie wpływające na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz bariery utrudniające rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu

12. Co Pana/i zdaniem ułatwia nawiązanie współpracy z firmą zagraniczną?
13. Jakie działania Pana/i zdaniem (działania własne, a także działania administracji publicznej) mogą wpływać na powstawanie współpracy pomiędzy firmami krajowymi i zagranicznymi?
14. Jakie bariery Pana/i zdaniem utrudniają współpracę firm?

Trwałość powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi

15. Jak długo Pan/i firma współpracuje z partnerem/ami zagranicznym/i?
16. Co Pana/i zdaniem w największym stopniu wpływa na trwałość współpracy firm?

Instrumenty wsparcia powiązań kooperacyjnych firm w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020)

17. Czy Pana/i firma skorzystałaby w przyszłości z pomocy publicznej w zakresie nawiązywania współpracy z partnerami zagranicznymi? Jaka forma pomocy odpowiadałaby potrzebom Pana/i firmy?

Scenariusz realizacji Panelu Ekspertów

Przebieg panelu

Przedstawienie zasad spotkania i planowanego czasu spotkania. Przedstawienie moderatora, wprowadzenie w tematykę spotkania. Zapewnienie uczestników o poufności spotkania i anonimowości. Moderator panelu na początku zdefiniuje pojęcie efektu spillover. Przedstawi respondentom obszary analizy powiązań kooperacyjnych firm krajowych z firmami z udziałem zagranicznym przyjęte w badaniu. Dzięki temu wszyscy uczestnicy panelu będą odnosili się podczas dyskusji do tego samego rozumienia badanych zagadnień.

Panel zostanie przeprowadzony metodą metaplanu:

Krótki opis wyników badania
Dyskusja na temat wniosków
Opracowanie rekomendacji
Podsumowanie panelu

w następujących obszarach:

1. Analiza wpływu powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)
2. Analiza wpływu związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (spillover effects)
3. Ocena czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz analiza barier utrudniających rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu
4. Analiza międzyregionalna powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi oraz efektów tej współpracy
5. Analiza kontekstowa regionów o zbliżonej strukturze gospodarczej (region Mazowsza i inne regiony krajów europejskich)
6. Interwencje publiczne stymulujące tworzenie związków kooperacyjnych stosowane w regionach krajów UE
7. Analiza trwałości zbudowanych powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi
8. Instrumenty wsparcia skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm, przewidziane do realizacji w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020)

Czas trwania panelu ekspertów ok. 120 min.

Analiza wpływu powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)
1. Krótki opis wyników w ramach obszaru
2. Dyskusja na temat wniosków z badania w ramach obszaru
3. Opracowanie propozycji rekomendacji
Analiza wpływu związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (spillover effects)
4. Krótki opis wyników w ramach obszaru
5. Dyskusja na temat wniosków z badania w ramach obszaru
6. Opracowanie propozycji rekomendacji
Ocena czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz analiza barier utrudniających rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu
7. Krótki opis wyników w ramach obszaru
8. Dyskusja na temat wniosków z badania w ramach obszaru
9. Opracowanie propozycji rekomendacji
Analiza międzyregionalna powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi oraz efektów tej współpracy
10. Krótki opis wyników w ramach obszaru
11. Dyskusja na temat wniosków z badania w ramach obszaru
12. Opracowanie propozycji rekomendacji
Analiza kontekstowa regionów o zbliżonej strukturze gospodarczej (region Mazowsza i inne regiony krajów europejskich)
13. Krótki opis wyników w ramach obszaru
14. Dyskusja na temat wniosków z badania w ramach obszaru
15. Opracowanie propozycji rekomendacji
Interwencje publiczne stymulujące tworzenie związków kooperacyjnych stosowane w regionach krajów UE
16. Krótki opis wyników w ramach obszaru
17. Dyskusja na temat wniosków z badania w ramach obszaru
18. Opracowanie propozycji rekomendacji
Analiza trwałości zbudowanych powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi
19. Krótki opis wyników w ramach obszaru
20. Dyskusja na temat wniosków z badania w ramach obszaru
21. Opracowanie propozycji rekomendacji
Instrumenty wsparcia skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm, przewidziane do realizacji w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020)
22. Krótki opis wyników w ramach obszaru
23. Dyskusja na temat wniosków z badania w ramach obszaru
24. Opracowanie propozycji rekomendacji

Scenariusz wywiadu eksperckiego

Rodzaje powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na Mazowszu

1. Jak Pan/i ocenia potencjał gospodarczy firm, działających w powiązaniach kooperacyjnych, w następujących wymiarach?
 - I. zasoby materialne
 - II. zasoby niematerialne
2. Jak Pan/i ocenia potencjał innowacyjny firm działających w powiązaniu z podmiotami zagranicznymi?

Proces współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu oraz sieci powiązań biznesowych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi

3. Z jakich powodów firmy nawiązują współpracę z podmiotem/ami zagranicznym/i? Co jest głównym motywem nawiązania tej współpracy?
4. Jakich obszarów działalności firm najczęściej dotyczy współpraca z firmą/ami zagraniczną/ymi?
5. Na czym najczęściej polega współpraca firm z podmiotem/ami zagranicznym/i?
6. Czy dzięki współpracy z podmiotem/ami zagranicznym firmy pozyskują wiedzę i innowacje?

Wpływ powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na proces podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności firm oraz regionu (efekt dyfuzji wiedzy i innowacji)

7. Czy Pana/i zdaniem współpraca firm z podmiotem/ami zagranicznym/i ma wpływ na wprowadzanie innowacji produktowej/usługowej, procesowej, organizacyjnej (zarządczej), marketingowej lub instytucjonalnej?
8. Czy Pana/i zdaniem współpraca firm z podmiotem/ami zagranicznym/i ma wpływ na wzmocnienie konkurencyjności firm poprzez wzrost jakości produktów/usług, wzrost opłacalności produkcji, zwiększenie udziału w rynku itp., wzrost inwestycji?
9. Czy Pana/i zdaniem współpraca firm z podmiotem/ami zagranicznym/i ma wpływ na wzrost innowacyjności regionu Mazowsza?
10. Czy Pana/i zdaniem współpraca firm z podmiotem/ami zagranicznym/i ma wpływ na podnoszenie konkurencyjności regionu Mazowsza?

Wpływ związków kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi na rozwój Mazowsza (spillover effects)

11. Czy pozyskana wiedza oraz innowacje są udostępniane regionalnym oraz lokalnym kooperantom firmy?
12. Co Pana/i zdaniem stanowi barierę w rozprzestrzenianiu się wiedzy i innowacji w regionie?

13. W jaki sposób Pana/i zdaniem efekty działalności kooperacyjnej firm regionalnych z podmiotami zagranicznymi wpływają na rozwój Mazowsza?

Ocena czynników pozytywnie wpływających na podjęcie współpracy lokalnych przedsiębiorców z zagranicznymi inwestorami oraz analiza barier utrudniających rozwój procesu współpracy i tworzenia związków kooperacyjnych na Mazowszu

14. Co Pana/i zdaniem wspiera rozpoczęcie współpracy z firmą zagraniczną?

15. Jakie działania Pana/i zdaniem (działania własne firm a także działania administracji publicznej) mogą wpływać na rozpoczęcie współpracy pomiędzy firmami krajowymi i zagranicznymi?

16. Jakie instrumenty pomocy/wsparcia publicznego Pana/i zdaniem ułatwiłyby tworzenie związków kooperacyjnych z uwzględnieniem specyfiki gospodarczej Mazowsza?

17. Jakie bariery Pana/i zdaniem utrudniają współpracę firm?

Analiza międzyregionalna powiązań kooperacyjnych między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi oraz efektów tej współpracy

18. Jak można zaobserwować tendencje charakterystyczne dla regionów europejskich o zbliżonej do Mazowsza strukturze gospodarczej, w obszarze powiązań kooperacyjnych oraz ich efektów na poziomie regionalnym?

Analiza kontekstowa regionów o zbliżonej strukturze gospodarczej (region Mazowsza i inne regiony krajów europejskich)

19. Czym charakteryzuje się Pana/i zdaniem struktura gospodarki Mazowsza?

20. Jakie regiony krajów europejskich Pana/i zdaniem posiadają strukturę gospodarczą zbliżoną do województwa mazowieckiego?

Interwencje publiczne stymulujące tworzenie związków kooperacyjnych stosowane w regionach krajów UE

21. Jakie narzędzia oraz instrumenty stosują władze publiczne w celu wspierania kooperacji firm w innych krajach UE?

22. W jaki sposób realizowane jest wsparcie publiczne dla firm w zakresie tworzenia powiązań kooperacyjnych?

Analiza trwałości zbudowanych powiązań kooperacyjnych firm krajowych z podmiotami zagranicznymi

23. Co Pana/i zdaniem w największym stopniu wpływa na trwałość współpracy firm?

**Instrumenty wsparcia skierowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych firm,
przewidziane do realizacji w ramach nowej perspektywy finansowej (2014-2020)**

24. Jakie najważniejsze Pana/i zdaniem instrumenty wsparcia przewidziane są do realizacji w nowym okresie programowania (2014-2020) w celu stymulowania tworzenia powiązań kooperacyjnych firm?
25. Czy formy wsparcia zaplanowane do realizacji są Pana/i zdaniem dopasowane do potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców?