



ASM Centrum Badań i Analiz Rynku

Czy jesteśmy gotowi wyjść poza granice?

Postawy nieeksportujących polskich przedsiębiorców wobec ekspansji zagranicznej.

RAPORT KOŃCOWY

Maj 2021

ISBN: 978-83-960718-1-1

Zamawiający:

Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet



FUNDACJA
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
Kobiet

Wykonawca:

ASM - Centrum Badań i Analiz Rynku

Partner merytoryczny:



Rozwijamy innowacyjne technologie gromadzenia i analizy danych

Z wielu źródeł informacji wybieramy te, które pozwolą zrozumieć zależności gwarantujące sukces naszych Klientów

Więcej niż agencja badawcza

www.asm-poland.com.pl



Spis treści

PODSUMOWANIE	3
SUMMARY	5
I. Metodologia badawcza	8
1.1. Problematyka badawcza	8
1.2. Opis techniki i sposobu przeprowadzenia badania	8
1.3. Opis doboru próby	9
1.4. Przebieg badania	11
II. Prezentacja wyników badania	12
2.1. Sytuacja polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	14
2.2. Postawy przedsiębiorców wobec ekspansji zagranicznej	18
2.2.1. Plany związane z ekspansją zagraniczną	18
2.2.3. Podejmowanie prób wejścia na rynki zagraniczne w przeszłości	20
2.2.4. Oczekiwany czas trwania wejścia na rynki zagraniczne	21
2.2.5. Oczekiwane korzyści z ekspansji zagranicznej	23
2.3. Bariery w ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne	24
2.4. Ryzyko i obawy przedsiębiorców wobec ekspansji zagranicznej	32
2.5. Potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców w kwestii wsparcia w ekspansji zagranicznej	37
2.5.1. Warunki niezbędne do dokonania ekspansji zagranicznej	37
2.5.2. Korzystanie ze wsparcia IOB	44
2.5.2.3. Rodzaje wsparcia oferowanego przedsiębiorcom przez IOB	49
2.5.2.4. Bariery i problemy w udzielaniu wsparcia przez IOB	54
2.5.2.5. Oczekiwania przedsiębiorców wobec wsparcia IOB	56
III. WNIOSKI I REKOMENDACJE	66
4 IV. ANEKS	72
4.1. Wykaz branż i PKD użytych w badaniu przedsiębiorstw	72
4.2 Spis tabel i wykresów	80
4.2. Scenariusze wywiadów	81
4.2.1. Scenariusz wywiadu dla MŚP	81
4.2.2. Scenariusz wywiadu dla IOB	86

Niniejszy raport powstał w ramach projektu "Mój biznes za granicą - model wsparcia instytucjonalnego MŚP w obszarze umiędzynarodowienia oferty firm i rozpoczęcia działalności na rynkach międzynarodowych", w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, IV Oś Priorytetowa Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa".

Opracowanie raportu:

Ewelina Dąbrowska

Łukasz Groblewski

Ewelina Baryła- Zapła

Malwina Pietrzyk

Aneta Gierowska

PODSUMOWANIE

Polskie przedsiębiorstwa objęte badaniem są w generalnie dobrej kondycji finansowej: popyt na ich produkty i usługi, pomimo epidemii COVID-19 jest zadowalający, a nawet bardzo dobry. **Polscy przedsiębiorcy są także innowacyjni**, jednak należy zaznaczyć, że termin ten można rozumieć dwojako. Po pierwsze, innowacyjność oznacza w przypadku niektórych branż (np. spożywczej, rzemieślniczej) powrót do tradycyjnych metod wytwarzania, produkcji; używanie tradycyjnych receptur, ale także oryginalnych, zapomnianych połączeń smakowych. Niejednokrotnie innowacyjność polega właśnie na powrocie do domowej, rodzinnej produkcji, w której stosowane są wyłącznie naturalne składniki, zaś same produkty wytwarzane są w tradycyjny sposób. Innowacyjność oznacza także wprowadzanie na rynek produktów nowatorskich, rozwiązań nigdy nie stosowanych. Dotyczy to głównie branż nowych technologii: energetyki, branży usług informatycznych, automatyki, robotyki i pokrewnych.

Pomimo ogólnie dobrej sytuacji polskich przedsiębiorstw, ich innowacyjności, zdecydowana większość z nich nie planuje ekspansji zagranicznej. Niebagatelny wpływ na podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej mają **bariery mentalnościowe** polskich przedsiębiorców. Istotne staje się przeświadczenie o tym, że to przedsiębiorca powinien samodzielnie podejmować decyzje i zbudować swoją pozycję rynkową własnymi rękoma: tym samym **pomoc zewnętrzna, oferowana także przez inne, zewnętrzne instytucje postrzegana jest jako zbędny dodatek**. Na podstawie wypowiedzi niektórych respondentów zbudować można obraz polskiego przedsiębiorcy, głównie mężczyzny: silnego, niezależnego, dbającego o własne interesy, ale także dumnego, nie oczekującego wsparcia, nie proszącego o pomoc, a nawet- uważającego takie wsparcie za dowód własnej ułomności. Co więcej, niektórzy przedsiębiorcy **postrzegają ekspansję zagraniczną jako alternatywę w przypadku niepowodzenia na rynku rodzimym**. Sytuacja na rynku polskim jest dla nich zadowalająca, a więc nie dostrzegają konieczności wejścia na rynek zagraniczny. Ekspansja nie jest więc traktowana jako forma rozwoju, inwestycji w przedsiębiorstwo, budowanie silnej jego pozycji, ale jako szukanie alternatywnego rynku zbytu, w sytuacji zastoju gospodarczego w kraju. Polskich przedsiębiorców charakteryzuje także **postawa asekuracyjna**, wyrażająca się poprzez, często nieświadomiony, **lęk przed poniesieniem porażki**, złymi inwestycjami, czy niedostatecznym przygotowaniem do ekspansji. **Wiek** także odgrywa niebagatelną rolę w kształtowaniu się postaw wobec ekspansji: im starsi są badani, tym częściej stwierdzają, że są już w nieodpowiednim wieku do dokonywania tak radykalnych zmian i ponoszenia tak dużego ryzyka. Jednak należy zaznaczyć, że bariery mentalnościowe nie są jedynymi, które powstrzymują badanych przed wejściem na rynki zagraniczne. Do innych należą **obawy dotyczące finansów**, szczególnie pozyskania należności od kontrahentów. Z kwestiami tymi wiąże się także **rozwój technologiczny**

Strona | 3

przedsiębiorstwa, zwiększenie produkcji, zakup nowoczesnego sprzętu, ale także zatrudnienie wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Jedną z istotniejszych barier jest także **brak kompleksowej wiedzy o rynkach zagranicznych**: dotyczy to nie tylko braku znajomości procedur, kwestii formalno-prawnych, ale także wiedzy o danym kraju, jego kulturze, zwyczajach. Jest to szczególnie istotne w przypadku krajów nieeuropejskich, odległych kulturowo. Istotne staje się więc wsparcie polskich przedsiębiorców przez Instytucje posiadające doświadczenie w zakresie ekspansji zagranicznej: pomimo istnienia takich instytucji, przedsiębiorcy rzadko jednak korzystają z ich usług. Spowodowane jest to w głównej mierze brakiem wiedzy o oferowanym wsparciu, ale także **postawą nieufności wobec Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB)**, przeświadczeniu o nieskuteczności takiej pomocy. Instytucje otoczenia bez względu na formę prawną, są podmiotami prowadzącymi działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub innym równoważnym dokumencie założycielskim. Posiadają bazę materialną, techniczną i zasoby ludzkie oraz kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP. Badani, IOB utożsamiają z agencjami, które oferują wsparcie finansowe: **niewiele badanych ma wiedzę na temat pozafinansowych narzędzi jakimi dysponują IOB**. Przedstawiciele przedsiębiorstw oczekiwali kompleksowego wsparcia w wejściu na rynki zagraniczne: pomocy w nawiązaniu współpracy z kontrahentami, w organizacji, przygotowaniu się do ekspansji, promocji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Istotne staje się zdobycie praktycznej wiedzy z zakresu procedur formalno-prawnych, podatkowych, eksportowych, ale także kulturowych.

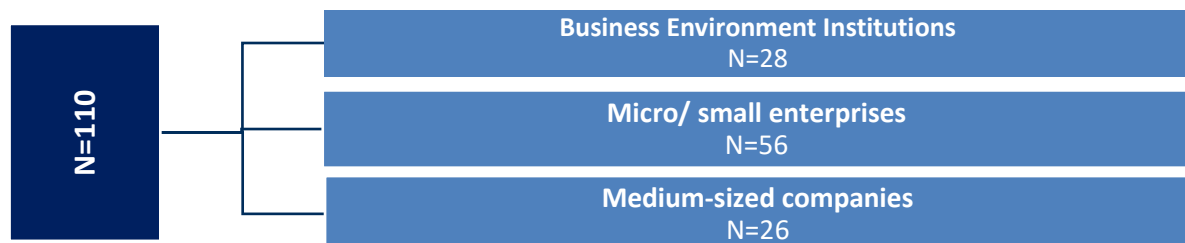
Jak wykazały badania, wsparcie przedsiębiorców w ekspansji zagranicznej powinno zatem przebiegać dwutorowo: po pierwsze musi polegać na promowaniu korzyści, jakie płyną z wejścia na rynki zagraniczne, po drugie zaś na dostarczaniu kompleksowych narzędzi zwiększających kompetencje i wiedzę przedsiębiorców. Niezmiernie istotne jest także dostosowanie wsparcia do potrzeb danych przedsiębiorców, a także bieżące udzielanie informacji na temat dostępnego rodzaju wsparcia.

SUMMARY

The aim of this study was an in-depth analysis of barriers stopping entrepreneurs from entering foreign markets. Another research aim was to diagnose entrepreneurs' needs and expectations in regards to foreign expansion. In-depth individual interviews were conducted online using semi-structured interviews where the starting point was a list of questions, but adding/asking new ones was acceptable during the conversation, depending on its course. Purposive sampling was a technique used in the research process; in this technique, researcher relies on his/her own judgment when choosing members of population to participate in the study. The interviews were conducted with entrepreneurs from fifteen voivodeships, representing nine industries.

A total of 82 entrepreneurs and 28 representatives of business environment institutions were surveyed.

Figure 1 Sample design



Polish entrepreneurs (survey participants) claimed that their companies are in generally good condition: the demand for their products and services, despite the COVID-19 epidemic, is not only high, but also very rewarding. Polish entrepreneurs are also innovative, but it's important to mention, that this term can be understood in two ways. First, innovation means a return to traditional methods (mostly in food industry); using old recipes, but also original, forgotten flavor combinations, often used hundreds of years ago. Furthermore, innovation means returning to the roots, to small, family production, where only primary, ecological ingredients are used, and products are manufactured in a traditional way. Innovation also means introduction of new goods or services, never used before (e.g. new technologies).

The main problem of Polish enterprises, is not the lack of innovation itself, but lies in entrepreneurs' attitude towards their economic potential. Despite all the facts, some participants admitted, that their products are neither original, special, nor outstanding. This approach is not the result of the modesty of entrepreneurs, but rather the lack of belief that their products are unique and they can achieve success on the international market.

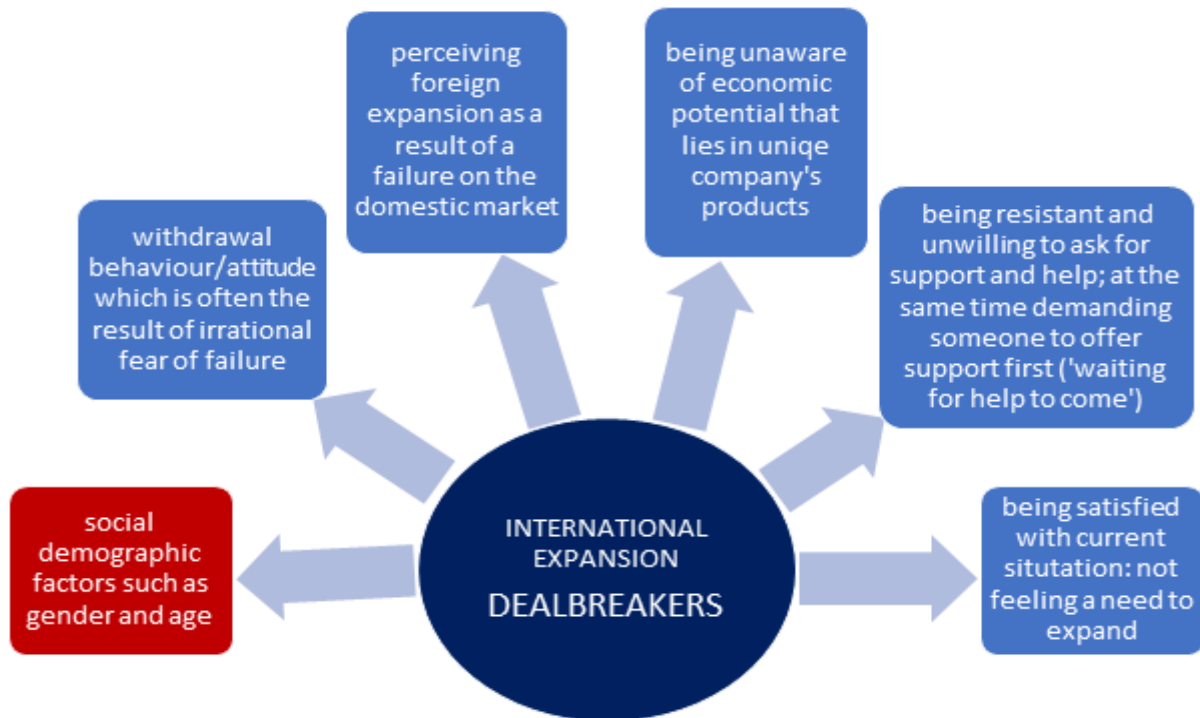
The research allowed to identify the main psychological barriers related to international expansion. Polish entrepreneurs perceive international expansion as a result of a failure on the domestic market; as long as the situation of the company is good, domestic demand for their products is high, they do not see the need to enter the international market. Expansion is not perceived as a form of economic development, new investment and building strong economical position of their company, but as a search for an alternative outlets in a situation of economic stagnation in domestic market.

Polish entrepreneurs are also characterized by a defensive attitude, expressed through the (often unconscious) fear of failure, bad investments or insufficient preparation for expansion. In other words, Polish entrepreneurs are often lily-livered, willing to reject their plans, goals in order to maintain safety of their business. Considering this irrational, sometimes even unconscious fear, it is extremely important for entrepreneurs to find a business partner who would take over some of the responsibility for international expansion, and would also be a 'safety buffer' for future investments. Furthermore, some experienced entrepreneurs, despite operating in the industry for several dozen years, express the need of full, comprehensive, step-by-step help in entering international markets. The presence of a mentor who will guide the company through the entire process of international expansion turns out to be one of the most important thing. This qualified and experienced mentor should be responsible for controlling and monitoring the whole process, providing help and advice. The words of one of the entrepreneurs who explicitly stated that he would not like to be left alone when entering international markets is also revealing. On the other hand, entrepreneurs are still resistant and unwilling to ask for support and help; sometimes they even express a distrust towards Business Environment Institutions. They rather expect someone to lend a helping hand or offer support first. These two approaches are, in fact, mutually exclusive. This may be related to the conflict between two separate attitudes: between the desire to meet the social and cultural requirements of ideal entrepreneur, an independent, self-sufficient, strong person, relying only on himself, and the inner, primary need to avoid unsafe, risky, unknown situations. It should be emphasized, that this unresolved conflict may ultimately lead to the complete withdrawal from any development plans.

It is also necessary to mention the socio-demographic factors and its impact on attitudes toward international expansion. The first factor is age: the older the respondents were, the more often they were referring to "being in the wrong age, being too old" for making such radical, brave changes. It is also related to the process of succession: international expansion can be done by their children, the younger generation, which (in their opinion) is more prepared for such rapid changes and challenges. Gender is also an important socio-demographic factor. Women, although they were a small group in the survey, were generally satisfied with the current situation of their company and did not feel the need to make any changes at all. Women presented the attitude of being happy with what they achieved; they were satisfied with the current situation, enjoying the smallest successes. Women often mentioned the entire repertoire of fears and risks related to international expansion: they were identifying all sort of possible problems, risks, and had generally pessimistic attitude towards their international market success. Men, on the other hand, were more focused on specific forms of expected support, and were precisely expressing their needs and areas of future improvement.

Strona | 6

As research has shown, future actions towards promoting international expansion among Polish entrepreneurs should be focused on two different areas. Firstly, Institutions should focus on increasing entrepreneurs' awareness of their uniqueness and self-esteem. Secondly, Institutions should promote the benefits of entering international markets, and also provide comprehensive tools to increase the knowledge of entrepreneurs. It is also extremely important to adapt the support to the needs of given entrepreneurs, as well as to provide ongoing information on available support.



I . Metodologia badawcza

1.1. Problematyka badawcza

Celem badania była pogłębiona analiza barier nieeksportujących przedsiębiorców (MŚP) w wchodzeniu na rynki zagraniczne oraz diagnoza potrzeb i oczekiwań w zakresie wsparcia przedsiębiorców (MŚP) w rozpoczęciu ekspansji zagranicznej.

Badanie jakościowe z udziałem przedsiębiorstw (MŚP) stanowi punkt wyjścia do zdefiniowania barier oraz potrzeb nieeksportujących przedsiębiorstw (MŚP), szczególnie w zakresie wsparcia przedsiębiorców (MŚP) w rozpoczęciu ekspansji zagranicznej.

Aby osiągnąć wyznaczony cel badawczy, skonstruowano trzy główne pytania problemowe:

1. Czy przedsiębiorstwa rozważają/ rozważyły ekspansję na rynki zagraniczne?
2. Jakie są główne bariery w ekspansji na rynki zagraniczne?
 - a. Jakie są bariery zewnętrzne w ekspansji na rynki zagraniczne?
 - b. Jakie są bariery wewnętrzne w ekspansji na rynki zagraniczne?
3. Jakie wsparcie oferowane jest przedsiębiorcom przez Instytucje Otoczenia Biznesu?
 - a. Jakiego wsparcia oczekują przedsiębiorstwa w zakresie ekspansji na rynki zagraniczne?

1.2. Opis techniki i sposobu przeprowadzenia badania

Pogłębione wywiady indywidualne zostały przeprowadzone online za pomocą wywiadów półustrukturyzowanych, w których punktem wyjścia była lista pytań, ale dopuszczalne i wskazane było zrezygnowanie z niektórych i generowanie nowych w trakcie rozmowy zależnie od jej przebiegu. Narzędziami do realizacji wywiadów online były komunikatory online pozwalające na rozmowę video z funkcją czatu (np. Google Meets, Zoom i inne). W celu zachowania komfortu dla respondenta, wybór komunikatora zależał od preferencji osoby badanej, a Wykonawca dostosowywał się do tych preferencji i zastosował każde wybrane narzędzie online.

Wywiad prowadzony był przez członka zespołu badawczego, doświadczonego w realizacji badań jakościowych, jak też posiadającego odpowiednie kompetencje interpersonalne. Podejście takie pozwoliło na aktywne pozyskiwanie informacji niezbędnych do odpowiedzi na wskazane pytania badawcze i zrealizowanie zakładanych celów badania. Zebrany materiał badawczy został (za zgodą respondenta) zarejestrowany w formie dźwiękowej, a następnie poddany szczegółowej analizie. Analiza pozwoliła na sformułowanie wniosków w zakresie objętym przedmiotem badania.

1.3. Opis doboru próby

Badaniem zostały objęte dwie grupy respondentów: **przedstawiciele IOB** oraz **firmy MŚP**¹.

Rysunek 1 Struktura próby badawczej



Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

W trakcie realizacji badania został zastosowany dobór nielosowy, tzw. dobór celowy (ang. *purposive sampling*, a w Polsce nazywany również eksperckim). Polega on na subiektywnym doborze respondentów, którzy będą najbardziej wartościowym źródłem informacji odnoszących się do poruszanego problemu badawczego. Badacz świadomie typuje grupę osób, które odznaczają się konkretnymi cechami. Zawsze są to cechy istotne dla wyniku badania, dlatego ich właściwe określenie staje się jednym z kluczowych elementów przy doborze celowym. Zastosowanie nielosowego doboru próby pomogło wybrać takie jednostki, które dostarczyły wartościowej wiedzy związanej z tematyką badania.

Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami przedsiębiorstw działających na terenie piętnastu województw. W badaniu wzięli udział respondenci reprezentujący wszystkie z dziewięciu branż wskazanych przez Zamawiającego (sprzęt medyczny, maszyny i urządzenia, kosmetyki, moda polska, IT/ICT, meble, biotechnologia i farmaceutyka, polskie specjalności żywieniowe oraz budowa i wykańczanie budowli). Szczegółowy rozkład próby zaprezentowany został w poniższej tabeli.

Tabela 1. Szczegółowa struktura próby badawczej.

		Ilość wywiadów
Województwo	Dolnośląskie	8
	Kujawsko-pomorskie	3
	Lubelskie	8

¹ MŚP – mikro (zatrudnienie: 1-9 pracowników) /małe (10-49 pracowników) i średnie przedsiębiorstwa (50-249 pracowników)

	Łódzkie	3
	Małopolskie	7
	Mazowieckie	15
	Opolskie	4
	Podkarpackie	3
	Podlaskie	1
	Pomorskie	9
	Śląskie	9
	Świętokrzyskie	2
	Warmińsko-mazurskie	4
	Wielkopolskie	4
	Zachodniopomorskie	2
Wielkość²	Mikro/mała	56
	Średnia	26
Branża³	Sprzęt medyczny	2
	Maszyny i urządzenia	11
	Kosmetyki	2
	Moda Polska	5
	IT/ICT	11
	Meble	11
	Biotechnologia i farmaceutyka	2
	Polskie specjalności żywnościowe	14
	Budowa i wykańczania budowli	24

Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

² Wielkość firmy mierzona ilością zatrudnionych pracowników.

³ Szczegółowy wykaz branż przyporządkowanych do poszczególnych kodów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), został przedstawiony w aneksie niniejszego raportu (IV. ANEKS; IV.1 4.1 Wykaz branż i PKD użytych w badaniu przedsiębiorstw).

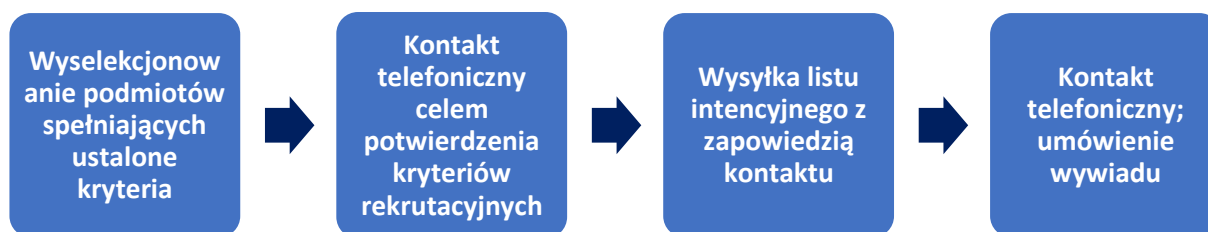
1.4. Przebieg badania

Do rozmów zaproszeni zostali właściciele firm MŚP lub osoby zarządzające na kierowniczych stanowiskach w MŚP, które nie prowadzą i nie prowadziły od początku swojej działalności sprzedaży produktów/usług/ technologii na rynkach zagranicznych. W wywiadach wzięli udział także przedstawiciele IOB; osoby zarządzające lub pracownicy na kierowniczych stanowiskach (lub osoby wytypowane przez ww. osoby) odpowiedzialne za realizację działań w zakresie wsparcia ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw (MŚP);

Lista potencjalnych jednostek została pozyskana z bazy BISNODE. Zgodnie z przyjętym doбором próby, wybór firmy do badania został dokonany według poszczególnych kryteriów: wielkość przedsiębiorstwa, branża, województwo oraz brak prowadzenia działalności eksportowej.

Rekrutacja respondentów (IOB oraz MŚP) przebiegała według następującego schematu:

Rysunek 1. Schemat rekrutacji badanych.



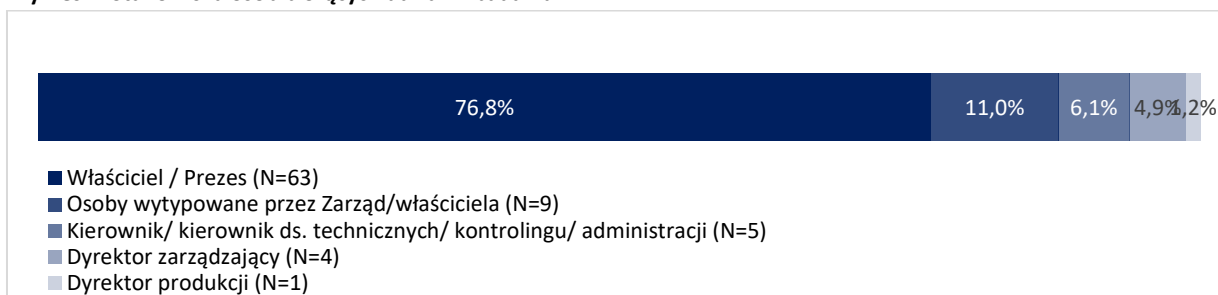
Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

Przed rozpoczęciem realizacji badania właściwego, przeprowadzono pilotaż narzędzia do badań jakościowych. Jego celem było doprecyzowanie ostatecznej wersji scenariusza do badań IDI. Pilotaż objął realizację 4 wywiadów: n-2 przedstawiciele IOB oraz n2 reprezentanci firm MŚP. W efekcie realizacji pilotażu, narzędzia badawcze nie uległy zmianom, więc próba wykorzystana w pilotażu została włączona do próby właściwej. Rekrutacja oraz realizacja pilotażu trwała 3 dni i odbyła się w dn. 24-26.03.2021 r. Po zakończeniu pilotażu, rozpoczęto realizację badania właściwego, która trwała 25 dni roboczych – od 30.04.2021 r. do 4.03.2021 r.

II. Prezentacja wyników badania

Wywiady zrealizowano głównie z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami (właścicielami/współwłaścicielami/prezesami) – 76,8%, osobami reprezentującymi firmę, wytypowanymi przez zarząd/właścicieli firm - 11,0%, kierownikami poszczególnych działów – 6,1%, a także dyrektorami – 6,1%. Poniżej zostały przedstawione podstawowe informacje dotyczące struktury próby badawczej z uwzględnieniem stanowisk osób biorących udział w badaniu.

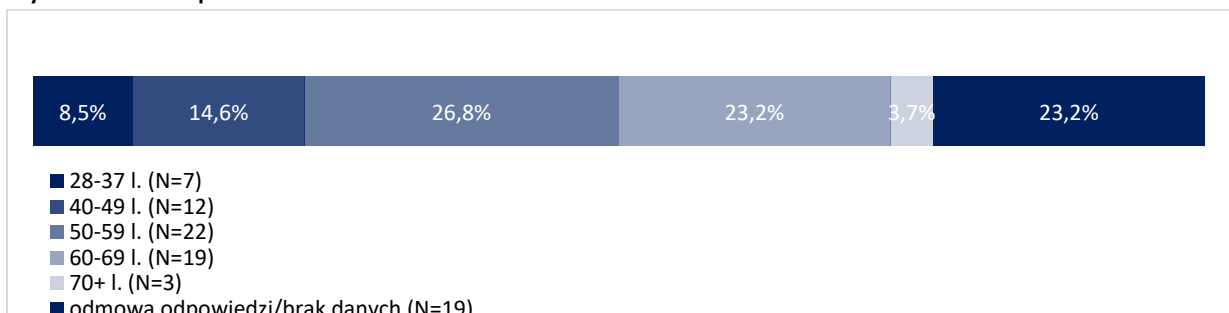
Wykres 1. Stanowiska osób biorących udział w badaniu.



Źródło: opracowanie własne, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, N=82

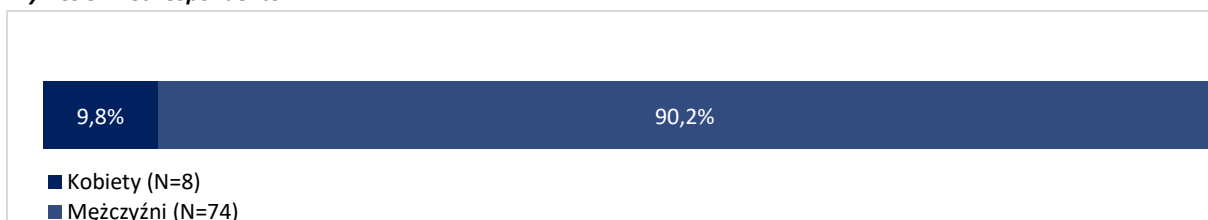
Biorąc pod uwagę wiek respondentów, połowa badanych z grupy przedsiębiorstw ma od 40 do 59 lat (50,0%) – średnia wieku wszystkich przedsiębiorców biorących udział w badaniu wyniosła 53,4 lata. Z kolei analizując płeć respondentów, zdecydowana większość to mężczyźni (90,2%).

Wykres 2. Wiek respondentów.



Źródło: opracowanie własne, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, N=82

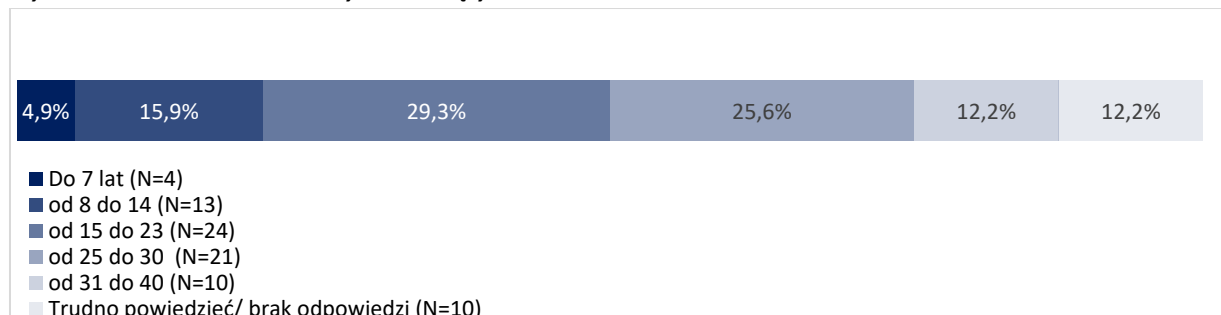
Wykres 3. Płeć respondentów.



Źródło: opracowanie własne, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, N=82

Zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu, cechowała się doświadczeniem w branżach, które reprezentują ich przedsiębiorstwa. Zaledwie w przypadku 4,9% badanych, doświadczenie w branży wyniosło do 7 lat. Należy zauważyć, iż ponad połowa respondentów, (54,9%) może pochwalić się doświadczeniem branżowym wynoszącym od 15 do 30 lat. Co więcej, średnia doświadczenia branżowego wszystkich osób biorących udział w badaniu wyniosła 21,75 lat.

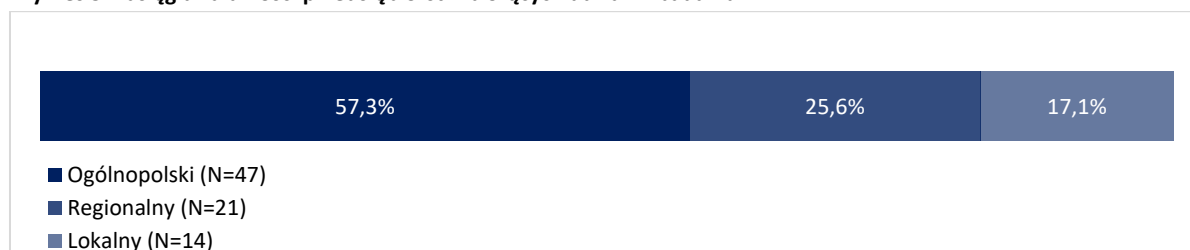
Wykres 4. Doświadczenie w branży osób biorących udział w badaniu.



Źródło: opracowanie własne, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, N=82

Ponad połowa przedsiębiorców, deklaruje zasięg działalności na terytorium całej Polski, a zasięg regionalny dotyczy ¼ przedsiębiorstw (25,6%). Z kolei najmniejszą reprezentację stanowią przedsiębiorstwa, które działają tylko i wyłącznie na rynku lokalnym (17,1%) – wykres 5.

Wykres 5. Zasięg działalności przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.



Źródło: opracowanie własne, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, N=82

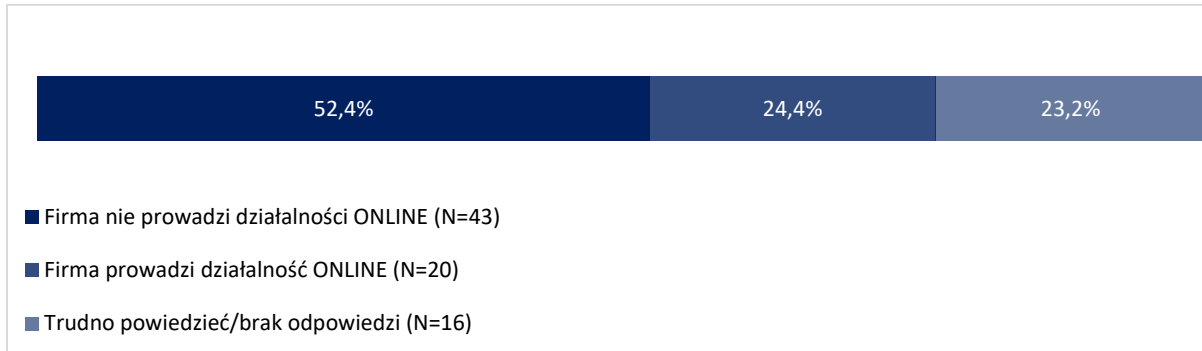
Biorąc pod uwagę działalność online firm biorących udział w badaniu, zaledwie prawie co czwarta z nich korzysta z tego kanału sprzedaży (24,4%) – wykres 6. Analizując sprzedaż online pod względem branż, można zaobserwować, iż najwięcej firm sprzedających w internecie reprezentuje branżę: Moda Polska (60% wskazań).

- **Moda Polska; 60%** ($n=3$) / ($n=5$)⁴.
- **Sprzęt medyczny; 50%** ($n=1$) / ($n=2$).
- **Maszyny i urządzenia; 50%** ($n=1$) / ($n=2$).
- **Biotechnologia i farmaceutyka; 50%** ($n=1$) / ($n=2$).
- **Meble; 45%** ($n=5$) / ($n=11$).

⁴ (n =ilość odpowiedzi dotyczących deklaracji sprzedaży online / n =ilość wywiadów zrealizowanych w danej branży)

- **Polskie specjalności żywieniowe; 29%** ($n=4$) / ($n=14$).
- **IT/ICT; 27%** ($n=3$) / ($n=11$).
- **Budowa i wykańczanie budowli; 8%** ($n=5$) / ($n=24$).
- **Kosmetyki; 0%** ($n=0$) / ($n=2$).

Wykres 6. Deklaracja prowadzenia sprzedaży online.



Źródło: opracowanie własne, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, N=82

2.1. Sytuacja polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Istotną kwestią w ocenie sytuacji polskich przedsiębiorstw jest subiektywna ocena kondycji firmy, w szczególności popytu na produkty lub usługi. Większość przedstawicieli firm (tak mikro, małych jak i średnich) stwierdziła, że popyt na ich usługi jest wystarczający, a nawet bardzo dobry. Część badanych przyznała nawet, że popyt na ich usługi jest tak duży, że konieczne stało się zaangażowanie w produkcję większej ilości osób/podwykonawców. Należy jednak w tym miejscu zaznaczyć, że niektórzy respondenci podkreślali negatywny wpływ epidemii COVID-19 na rozwój ich działalności. Temat ten opisany zostanie dokładniej w kolejnej części niniejszego rozdziału.

Bardzo ważnym aspektem w ocenie potencjału eksportowego polskich przedsiębiorstw jest ich innowacyjność. Kwestia innowacyjności była istotna nie tylko ze względu na określenie szans powodzenia na rynkach zagranicznych; przede wszystkim dążono do zdiagnozowania świadomości polskich przedsiębiorców co do unikatowości ich produktów, a co za tym idzie ich potencjału. Przedstawiciele IOB biorący udział w wywiadach nie byli jednomyślni względem oceny innowacyjności polskich firm: część z nich przyznała, że posiadają one ogromny potencjał produktowy a pod względem technologicznym nie odbiegają od światowych potentatów ze swojej branży. Inni respondenci stwierdzali natomiast, że rodzime przedsiębiorstwa nie korzystają ze wsparcia badawczo-rozwojowego, w ich działalności dominuje wytwórstwo tradycyjne. Brak środków finansowych na rozwój, brak wiedzy o tym jak pozyskać wsparcie w rozwoju technologii, aż w końcu wewnętrzny opór

i obawy przed zmianami to najczęściej wymieniane przez badanych powody braku innowacyjności polskich przedsiębiorstw.

To są produkty, które są innowacyjne. Ja mam do czynienia nawet z firmami, które mi mówią, że ich produkt nie jest adresowany na polski rynek, bo jest zbyt innowacyjny na polski rynek.

IOB_21

Szczerze uważam, że akurat innowacyjność naszych firm z sektora MŚP jest dość niska. A wnioskuję to chociażby po absorpcji, niewielkiej absorpcji środków unijnych na badania o rozwój.

IOB_7

Na pewno jest mniejsza firm polskich, niż w przypadku firm niemieckich, ta innowacyjność. Bo też są mniejsze środki na innowację.

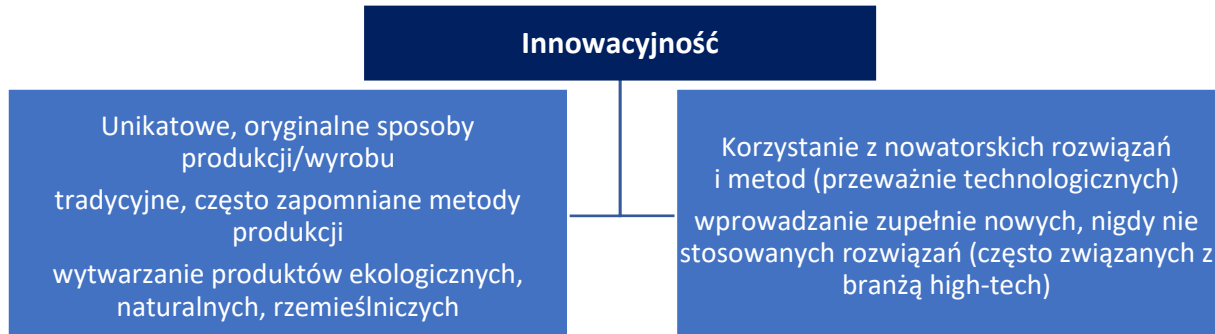
IOB_8

Natomiast mniejsze jednak skupiają się na tu i teraz i działają po prostu, no w obszarze bardziej tych oferowanych przez siebie produktów i boją się trochę, nie wiem nawet korzystać ze środków unii, na to, żeby się bardziej rozwijać, żeby robić badania, żeby współpracować nie wiem z uczelniami.

IOB_11

Także przedstawicielom przedsiębiorstw zadano pytanie o to, czy uważają, że oferowane przez nich produkty i usługi są innowacyjne. Wyjaśnienia wymaga w tym miejscu samo zrozumienie pojęcia innowacyjność, ponieważ przedstawiciele MŚP interpretowali je w dwojaki sposób. Znaczenie pojęcia innowacyjność przedstawiona została na poniższym grafie.

Rysunek 2. Innowacyjność w opinii polskich przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

Dla jednej grupy respondentów (przede wszystkim z branży spożywczej) innowacyjność ich przedsiębiorstw tkwi w recepturach, sposobie wytwarzania, unikatowych, często niepowtarzalnych metodach produkcji. W przypadku firm cukierniczych, piekarniczych, czy ogólnie zajmujących się produkcją spożywczą, innowacyjność często oznacza powrót do starych, tradycyjnych receptur, ekologicznych, domowych sposobów produkcji, a także szukania nowych, unikatowych połączeń smaku. W tym sensie, paradoksalnie, innowacyjność oznacza swoisty „powrót do korzeni”:

Strona | 15

zaznaczają badani, w dobie produkcji masowej, uprzemysłowionej, wzrasta zainteresowanie produktami rzemieślniczymi, ekologicznymi, tradycyjnymi wykonywanymi przez małe, rodzinne firmy. Przedsiębiorstwa tradycyjnie nie są oczywiście w stanie uzyskiwać takich wyników produkcyjnych jak wysokoefektywne, zautomatyzowane fabryki; również cena ich produktów jest odpowiednio wyższa w stosunku do produktów masowych. Jednak, jak przyznają niektórzy badani, popyt na ich produkty stale rośnie, głównie ze względu na wzrost świadomości konsumentów.

No wracamy do receptur naszych dziadków, pradziadków. Może to, że inaczej łączymy smaki może być innowacyjne, ale jeśli chodzi o sposób wytwarzania, to nie jest to innowacyjna produkcja, jest tradycyjna, taka jaką robiono na początku XX wieku.

MŚP_78

Czy można powiedzieć o dżemie, że jest innowacyjny? No nie. Ale jak jest produkt mus jabłkowy bez dodatku cukru, to niedodawanie cukru w jakimś sensie jest innowacyjne, bo rośnie świadomość konsumentów, którzy wartościowe rzeczy konsumują, odrzucają cukier albo nie mogą go jeść ze względów zdrowotnych. Wtedy można powiedzieć, że część produktów jest innowacyjna.

MŚP_82

Jesteśmy niepowtarzalni, dlatego z roku na rok jesteśmy w stanie zwiększać sprzedaż bez większego marketingu. Wiem, że jest kilka firm, które robią to w sposób uczciwy, ale większość robi na zagęszczonych sokach, to jest obniżka wielka na jakości. Też poznanie rynku, ja hoduję kozy, mam sporo łąg na pozyskiwanie surowców, muszę patrzeć na jakość surowca jak mojego brakuje, to wykupuję certyfikowany, muszę o to dbać, o jakość, pilnować. Ale taki sposób jak ja robię, to nie jest popularne. Stawiam na uczciwość jako ja twórca i jako osoba, która sprzedaje też moje produkty.

MŚP_83

Innowacyjność oznacza także wprowadzanie na rynek zupełnie nowych, nigdy nie stosowanych (lub stosowanych w ograniczonym stopniu) rozwiązań.

Sprzedajemy oprogramowanie oczywiście w sensie koncepcyjnym, to na ileś tam lat, bo to się w sumie temat rozpoznało. Natomiast w sensie technologicznym jest na tym rynku jak najbardziej nowoczesne, najnowocześniejsze. Czy dużo jest firm - Proszę pani, firm, które mają podobny produkt na podobnym poziomie prawie nie ma. Raptem kilka, może nawet nie więcej jak 3 bym powiedział.

MŚP_43

Pomimo ogólnie dobrej sytuacji polskich przedsiębiorców biorących udział w badaniu, niektórzy z nich borykają się z pewnymi problemami. Najczęściej wymienianymi problemami są problemy ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników, problemy technologiczne, finansowe, duża konkurencja na rynku. Respondenci, którzy wypowiadali się na temat trudności w znalezieniu pracowników na określone stanowisko, zaznaczali, że potencjalni kandydaci do pracy nie posiadają

Strona | 16

oczekiwanego doświadczenia, a często wiedzy praktycznej. Szczególnie dotyczy to osób, które ukończyły studia. Niektórzy z badanych mówili ponadto o tym, że (szczególnie młodzi) pracownicy mają zbyt wysokie wymagania finansowe, których nie są w stanie sprostać pracodawcy.

Niełatwo. Bardzo trudno. Przede wszystkim od kilku lat, nie wprowadzamy na szkolnictwo zawodowe w tym kierunku piekarza, bo to chodzi o piekarza. Ludzie nie są szkoleni, a no starzy powoli odchodzą na emerytury. Młodzi się do tego nie garną, bo praca jest myślę, że mało atrakcyjna, a pieniądze.

MŚP_3

Brak tego typu pracowników. No i doświadczenie, bo to mówię, człowiek po studiach dopiero ma, z otwartą księgą, którą trzeba zapisać. Ale to też jest brak.

MŚP_7

Bardzo trudno, ponieważ brakuje szkoleń moim zdaniem i ciężko znaleźć fachowca, a jeśli już jest, to po prostu chce bardzo dużo zarabiać, a niestety rynek trochę to weryfikuje finansowy.

MŚP_24

Problemy technologiczne w dużej mierze dotyczą przestarzałej technologii produkcyjnej i maszyn. Brak środków finansowych na rozwój i wymianę sprzętu sprawia, że wiele firm korzysta wciąż z tych samych, nieefektywnych rozwiązań: nie są wobec tego w stanie zwiększyć produkcji, bowiem wykorzystywana technologia im na to nie pozwala.

Jeżeli chodzi o problemy produkcyjne jest to unowocześnianie linii produkcyjnych. W większości opierają się o starsze technologie tych urządzeń. Linie nie są tak może precyzyjne, wydajne, jak obecnie te najnowsze, ale wiadomo, przy tym spadku produkcji nie można sobie pozwolić na pewne rozwinięcia nowych technologii, czy nowych urządzeń, prowadzenie zakupu.

MŚP_10

Problemem są także, dla nielicznych firm, ceny surowców, materiałów do produkcji, a także duża konkurencja oraz zdominowanie rynku przez zagraniczne koncerny. W szczególności badani wskazywali na produkty wytwarzane w Chinach: masowa produkcja, automatyzacja procesów, pozwalają na produkcję w bardzo krótkim czasie przy zachowaniu niskich jej kosztów.

Problemy, które są, rozwiązujemy na bieżąco. Chiny - Oczywiście, że są konkurentem. Głównie zajmują się masówką, ale jak to się czy ty, potrafią zrobić wszystko w szybkim tempie, szybko się uczą, więc my po prostu bazujemy na tej naszej oryginalności, byśmy powiedzieli innowacyjności firmy dlatego że nie chcemy masowych rzeczy.

MŚP_47

2.2. Postawy przedsiębiorców wobec ekspansji zagranicznej

2.2.1. Plany związane z ekspansją zagraniczną

Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, iż zaledwie ok 10% badanych przedsiębiorstw posiada konkretne plany związane z ekspansją zagraniczną, a blisko połowa nie zamyka się na krajowy rynek, ale skonkretyzowanych planów w najbliższym czasie nie posiada. Plany należy rozumieć jako podjęte działania, które objęły nawiązywanie kontaktów zagraniczną, czy analizę rynków zagranicznych. Większość badanych zainteresowana jest rynkami Unii Europejskiej, ze względu na kwestie księgowo zbliżone do polskich, zasoby finansowe potencjalnych klientów, czy po prostu bliskość geograficzną i bezproblemową logistykę. Poza kierunkami europejskimi pojawia się również kierunek Kanady, Stanów Zjednoczonych, czy Turcji.

Nie mam jakiegoś ograniczenia. W sumie Unia Europejska, ale i Kanada, Stany też, żeby. Nie wiem, wie Pani, co, to tutaj to my nie wybieramy kraju, tym bardziej, że tak mały świat się zrobił, że wystarczy, że ktoś ma pieniądze.

MŚP_31

Planujemy ekspansję do Czech i Słowacji. Oprócz tego jeszcze Turcja, tydzień temu tam byłem (...)

MŚP_2

Austria, rozmawialiśmy z firmami w Szwajcarii. To taki rynek bardzo zamknięty dosyć. W Szwecji rozmawialiśmy i byliśmy też na spotkaniu z firmami w Niemczech. Dzwoniliśmy też do firm w Wielkiej Brytanii. Także taką Europę dość mocno próbowaliśmy i trochę potestowaliśmy tych różnych rzeczy.

MŚP_31

Tak, bo tam są pieniądze. Niemcy, Francja, może Hiszpania.

MŚP_79

Znaczą Unia Europejska, ze względów księgowych.

MŚP_69

(...) musiałbym mieć szansę tam dojechać w ciągu paru godzin, czyli jacyś tam Niemcy, powiedzmy, no może Austria, ten taki zakres tutaj bliski. Z włoską mentalnością, uwielbiam tam jeździć, natomiast z Włochami chyba bym nie chciał pracować.

MŚP_42

Powodów braku zainteresowania ekspansją na rynki zagraniczne jest kilka, m.in. ważną barierą są kwestie finansowe, w tym m.in. brak dostępnych form finansowania na ekspansję, obawy związane z niezetelnością zagranicznych kontrahentów, czy nieopłacalność eksportu produktów/usług na rynki zagraniczne. Co więcej, reprezentanci przedsiębiorstw nie odczuwają wyraźnej potrzeby ekspansji ze względu na dobrą kondycję firmy na rynku polskim i wystarczające z tego tytułu profity. Istotnym problemem są również obawy związane z potencjałem kadrowym, ze względu na wiek, czy brakiem znajomości języka obcego. Pozostałe firmy brak swojego zainteresowania argumentują ograniczeniem, specyfiką branży w której działają. Z kolei niektórzy wskazują, że są w stanie zainteresować się

ekspansją, ale model ekspansji widzą jako nawiązanie współpracy z partnerem, który sprzedawałby ich produkty/usługi.

Rysunek 2. Powody dla których badani nie zdecydowali się na ekspansję zagraniczną.



Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

Lokalnie mamy już problem, żeby nadążyć z produkcją (...)

MŚP_15

Ja ludzi nie pozyskam, a tych, co mam to raczej będę tracił. mnie to wystarczy, co ja tutaj robię na lokalnym rynku. Większość moich ludzi, to są ludzie starsi, którzy po prostu na mają swoje jakieś tam ograniczenia, włącz nie ze mną.

MŚP_20

Jesteśmy ograniczeni na rynki lokalne, to taka branża. I nie ma takiej możliwości jak byśmy chcieli

MŚP_73

Płatności bym się obawiał, pewnie musiałyby być zapłacone przed, a nie zawsze jest to możliwe. Obawiałbym się, że nie dostanę (...) muszę funduszy pilnować. Czasem mi krajowi nie płaca, zagranicznemu będzie łatwiej.

MŚP_83

Nie wiem, czy bym się odważył. Wydaje mi się, że nie bez partnera, który by poszukiwał wsparcia tańszej siły roboczej w Polsce. Generalnie sprzedaje się usługę w krajach zachodnich, gdzie te stawki są wyższe i robi to partner biznesowy, ale centrum usług jest w Polsce. Takiego czegoś mógłbym się podjąć.

MŚP_20

Kilkaście lat temu. Stało na tym, że stwierdziliśmy, że jest to nieopłacalne.

MŚP_72

(...) nie ma żadnej formy dofinansowania, z której moglibyśmy te 2 miliony zł dostać.

MŚP_29

Moja firma jest średnią firmą i zakres, jaki wykonujemy jest wystarczający dla nas, tak że tutaj.

MŚP_50

(...) na rynkach zachodnich, zresztą nie tylko, ale tam głównie liczy się marka. A ja jako, a stworzenie marki i wejście z tą marką na jakiś rynek zachodni, to jest masę pracy, masę pieniędzy, masę kontaktów.

MŚP_52

2.2.3. Podejmowanie prób wejścia na rynki zagraniczne w przeszłości

Niektórzy przedsiębiorcy podejmowali próby wejścia na rynki zagraniczne w przeszłości. Natomiast z różnych powodów próba nie zamieniła się w strategiczne działania i ekspansję. Badani podejmując próby wejścia na rynki europejskie, wybierali Skandynawię oraz państwa takie jak: Włochy, Wielka Brytania, Niemcy. Próby podejmowano także z partnerem w Turcji, Arabii Saudyjskiej, Afryki a także Meksyku. Powodów niepowodzenia projektu eksportowego należy szukać we wcześniej podanych powodach, w tym m.in. aspektach finansowych. Do bardzo ważnej bariery, która zadecydowała o niepowodzeniu projektów należy zaliczyć również komunikację - badani napotkali na swojej drodze problem relacji, kontaktów biznesowych polegający na braku informacji zwrotnej po nawiązanych rozmowach. Problem z komunikacją wystąpił również w przypadku prób wejścia na rynek afrykański (Libia, Tanzania). Zdaniem badanego przedsiębiorcy, mentalność ludzi działających w biznesie w tych

Strona | 20

Państwach (stosujące inne modele komunikacji biznesowej) nie pozwala na rozwinięcie biznesu na ich terenie. Poza barierą komunikacyjną, należy wyodrębnić również problem związany z przepisami w innych państwach, a konkretnie dotyczący rygorystycznego zatrudnienia pracowników, wielość dokumentów, która należy złożyć, czy także kwestie podatkowe.

To, co mieliśmy to dogadane, można powiedzieć, tak już wstępnie, zostało, Turcja wstrzymała inwestycje w rejonach naszej starej unii i ci musieli wstrzymać, wycofali się, bo im po prostu uniemożliwiono inwestowanie tutaj (...)

MŚP_10

Raz nawet robiłem takie podejście do jednego z partnerów właśnie zagranicą, ale nie udało (...) Być może nie potrafiliśmy pokazać, że będzie to z naszej strony opłacalne jak i dla drugiej strony. Ciężko mi powiedzieć. Były luźne rozmowy, spotkania, ale nigdy nie przeszły dalej. Nie miałem konkretnego feedbacku, żeby powiedzieć co było przyczyną. To jest partner, który działa na Skandynawię.

MŚP_22

Tak, ale to było dawno i raczej prywatne takie rozmowy prowadziliśmy w Libii chcieliśmy założyć tam też firmę. W Tanzanii też tam rozmawialiśmy. Ale to trzeba mieć duży kapitał, dobry temat i odpowiedzialnych ludzi. Ci ludzie, którzy tam mieszkają na miejscu nie są dobrzy do prowadzenia biznesu. czyli po prostu spotykaliśmy się nie z tymi ludźmi co trzeba. I od tego czasu daliśmy sobie spokój na tą chwilę.

MŚP_28

(...) stać nas na tego typu interesy. A po przeliczeniu, naszych powiedzmy działań, bo jeżeli chodzi na przykład Arabia Saudyjska w tym momencie, to moje koszty zbilansują się na zero..

MŚP_31

(...) była Skandynawia, potem, z kolej z racji tego, że Polaków było dużo w Anglii, to była Anglia, (...) skłaniał ku Skandynawii znowu. Znam dość dobrze, jakiś tam kontakt, bo spędziłem tam ja wiem, może z pół roku w sumie. Więc mam trochę znajomych i jeszcze myślałem też o Włoszech (...) mam dużo znajomych.

MŚP_51

(...) jeżeli chodzi o generalne wykonawstwo na rynku niemieckim, to co dostaliśmy, te informacje, to nie jest łatwo. Ogromna ilość dokumentów, bardzo rygorystyczne warunki zatrudnienia siły roboczej. Na dzień dzisiejszy nie podjęliśmy tego tematu (...)

MŚP_70

Sporadycznie, ale był właśnie problem z VAT. Teraz czekamy, dostaliśmy wezwanie do złożenia wyjaśnień.

MŚP_76

2.2.4. Oczekiwany czas trwania wejścia na rynki zagraniczne

Respondentów przedmiotowego badania zapytano o preferencje dotyczące czasu trwania wejścia na rynki zagraniczne. Okazuje się, że zdecydowana większość z nich uważa, że początek ekspansji zagranicznej powinien przebiegać stopniowo, co zdaniem badanych zmniejsza ryzyko niepowodzenia.

Strona | 21

Nie brakuje jednak również opinii, które dotyczą szybkiego wejścia na rynki zagraniczne. Zdaniem badanych, w przypadku dużej i silnej konkurencji na danym rynku należy działać sprawnie i znaleźć partnerów/kontrahentów, którzy będą kupowali duże ilości produktów/usług, a następnie dystrybuowali je na terenie swoich krajów.

Przyczyn opinii dotyczącej sprawnego wejścia na rynki zagraniczne jest kilka, a najważniejsze z nich dotyczą kwestii komunikacyjnych, rozbudowanego łańcucha dostaw, nawiązywania i budowania relacji, aspektów formalno-prawnych, finansowych oraz analizy rynku:

- Rozbudowany łańcuch dostaw wydłuża czas wejścia na rynek.
- Budowanie relacji z klientami i budowanie marki jest procesem długotrwałym.
- Obawy o zachowanie płynności finansowej.
- Zatrudnienie i wdrożenie nowej kadry spowodowane odmiennymi kwestiami formalno-prawnymi w innych krajach (szukanie specjalistów w tej dziedzinie).
- Znajomość i analiza zagranicznych rynków jest procesem długotrwałym.

Ja wolę, żeby to się rozwijało powoli. Niezbyt szybko. Wynika to z całego łańcucha dostaw.

MŚP_9

Ja bym wolał, żeby było stopniowe. To wynika z obawy zachowania braku płynności, że tak powiem. Nie jesteśmy aż taką dużą firmą i wejście na rynek zagraniczny z dużą energią (...)

MŚP_18

Myślę, że tutaj szybko się nie da. To jest raczej na zasadzie budowania relacji.

MŚP_22

To zależy jaka branża. Bo jak branża, że konkurencja depta za plecami, to trzeba szybko zrobić. (...) wolno odnośnie zatrudnienia, rozwoju, podatków, zatrudnienia ludzi czy powołania spółek. Inne mają rozwiązania niż nam się wydaje. W ogóle nie europejskie.

MŚP_28

Jeżeli już firma by się zdecydowała, to powinno być konkretne, szybkie, od razu było widać efekty. Znalezienie jakiegoś konkretnego kontrahenta, który szerzej brałby od nas dużą ilość towaru, a nie małe ilości.

MŚP_35

(...) jak taka mała firma, żeby wyrobić sobie markę, to raczej tak powoli, systematycznie.

MŚP_37

(...) jak się ma układy, to można bardzo szybko wejść (...) a jak się wchodzi normalnie to jest taki środowisko nieufne, powolutku tam się wchodzi. za to skutecznie, to jest z kolei prawda, że jeżeli się zaistnieje w tym środowisku, to ma się, że tak powiem, długofalowego działania (...)

MŚP_43

Nie można tego robić za szybko. Trzeba mieć po prostu rozeznanie jak wygląda rynek w określonym kraju.

MŚP_52

Strona | 22

2.2.5. Oczekiwane korzyści z ekspansji zagranicznej

Przedsiębiorcy nastawiają się głównie na korzyści związane z aspektem ekonomicznym, który jest dla nich najważniejszym argumentem w podejmowaniu działań związanych z wejściem na rynki zagraniczne polskich firm. Myślenie o ekspansji równoznaczne jest z utożsamianiem innych rynków z wyższymi stawkami za dany produkt czy usługę, co w konsekwencji przyczyni się zdaniem badanych do rozwoju firmy. Oczywiście znaczenie mają również inne argumenty, lecz ten finansowy wydaje się, iż jest najważniejszy. Dla przedsiębiorców bardzo ważna jest również kwestia rozpoznawalności ich przedsiębiorstwa, a także budowania marki - ekspansja zagraniczna ich zdaniem przyczynia się do wzrostu reputacji firmy, rozpoznawalności marki, czy samego prestiżu oferowanych produktów. Co więcej, dzięki wchodzeniu na rynki zagraniczne i podniesieniu poziomu finansowego przedsiębiorstwa, możliwy jest wzrost firmy, rozbudowanie kadry pracowniczej, a także kompetencji obecnych pracowników. Przedstawiciele przedsiębiorstw podkreślają także, że ekspansja zagraniczna firm z polskim kapitałem ma również znaczenie dla całego polskiej gospodarki, ponieważ stają się one wizytówką Polski poza granicami kraju.

Rozpoznawalność, reputacja formy, image, jakim się można pochwalić rynkiem światowym, to ranga takiej firmy jest większa.

MŚP_7

Zacznijmy od finansowych. Stawki w tej samej branży są znacznie większe zagranicą, więc to jest pierwsza rzecz. Po drugie, to sam prestiż firmy, gdzie nie jesteśmy tylko firmą na rynek krajowy, a jednak działamy na szerszym, globalnym rynku. Tym bardziej jeśli świadczymy usługi dla firm, które mają właścicieli zagranicą. Nasi klienci, których tu wdramy mają fabrykę na 1000 osób, a tak naprawdę właścicielskie aktywa są na zachodzie. Większego zaufania zarządy by do nas nabrały, gdyby usłyszały, że tam też świadczymy te usługi.

MŚP_22

Na pewno rozwój firmy, pracowników i finansowy przede wszystkim.

MŚP_24

No, myślę, że markę by można było tutaj wypromować przede wszystkim.

MŚP_27

Promocja Polski. To produkty z Kaszub, tak i byłaby jakaś taka dobra reklama dla Polski. Bo produkty naprawdę bardzo dobre są, swojskie. A wiem, że Europejczycy lubią polskie wędliny. Bo one są takie specyficzne i wydaje mi się, że to by była dobra reklama dla Polski, a też jakby firma by zyskała prestiż.

MŚP_34

To jest taki etap produkcji, że prestiż jeśli już, promocja, że jesteśmy na takim rynku, nie wielkość sprzedaży, ale fakt obecności gdzieś. To prestiż powoduje, poprawia wizerunek.

MŚP_82

2.3. Bariery w ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Przedstawiciele Instytucji Otoczenia Biznesu zapytano o to, jakie są, zgodnie z ich doświadczeniami, główne ograniczenia, które sprawiają, że firmy nie decydują się na sprzedaż swoich produktów/usług za granicę. Badani wymieniali szeroki repertuar problemów, z jakimi mierzą się polscy przedsiębiorcy, jednak najczęściej wskazywano na bariery strukturalno-finansowe, związane z kapitałem ludzkim (głównie wiedzą, także językową) oraz szeroko rozumianą mentalnością/postawami przedsiębiorców. Szczegółowy podział najważniejszych, zidentyfikowanych barier zaprezentowany został w poniższej tabeli.

Tabela 2. Bariery w ekspansji zagranicznej.

Kategorie barier	Szczegółowe bariery wskazane przez badanych
Bariery strukturalno-finansowe	Brak środków finansowych, w tym płynności finansowej umożliwiającej ekspansję zagraniczną
	Problemy technologiczne związane z produkcją, możliwościami produkcyjnymi
Bariery związane z kapitałem ludzkim	Brak kompleksowej wiedzy o interesującym rynku zagranicznym
	Brak wiedzy o potencjale eksportowym danych krajów
	Niewystarczające zaplecze kadrowe, trudności w znalezieniu wykwalifikowanych, doświadczonych pracowników
	Brak umiejętności zarządzania ludźmi, budowania relacji z kontrahentami, klientami
	Nieznajomość przepisów, regulacji, prawa eksportowego, sposobów pozyskania wiarygodnego kontrahenta
	Nieznajomość języka lub brak umiejętności komunikowania się w obcym języku
Bariery mentalnościowe	Brak wiary we własny produkt/ sukces
	Stereotypy związane z polskimi przedsiębiorcami
	Niechęć do podejmowania ryzyka, rozwoju; stagnacja biznesowa
Epidemia COVID-19	Zerwanie łańcucha dostaw, utrudnione wejście na rynki zagraniczne
	Problemy z nawiązaniem kontaktu z partnerem/klientem/kontrahentem-ograniczenie mobilności, wyjazdów, spotkań służbowych

Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

Barriere strukturalno-finansowe

Pierwszą barierą zidentyfikowaną przed badanymi była bariera strukturalno-finansowa, odnosząca się głównie do problemów finansowych oraz technologicznych. Przedstawiciele IOB zwracali uwagę przede wszystkim na to, że przedsiębiorcy nie posiadają niezbędnego kapitału, który umożliwiłby im pokrycie wszystkich niezbędnych kosztów związanych z procesem ekspansji zagranicznej. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że problemy finansowe związane są nie tylko z samym procesem eksportu, ale obejmują także fazę przygotowania się do wejścia na rynki zagraniczne. Badani wskazują np. na wysokie koszty związane z usługami kancelarii prawnych, ale także promocji i wyjazdów na targi, konferencje, spotkania branżowe.

Najczęściej pada zawsze to samo, czyli koszty. Bo często to się wiąże się z wynajęciem odpowiedniej kancelarii, która wdraża na rynek, przygotowuje firmę prawnie, przygotowuje różnego rodzaju rozwiązania. My takie kancelarie prawne mamy w naszej izbie, współpracujemy i tak dalej. Natomiast bardzo często są przedsiębiorcy, którzy przychodzą i chcieliby uzyskać taką pomoc, natomiast nie są w stanie pokryć wszystkich kosztów obsługi takiej kancelarii.

IOB_7

No właśnie najczęściej zgłaszają problemy finansowe, czyli nie stać ich na przykład na wyjazd na targi. Szczególnie na dalekie rynki, dlatego tak popularne są między innymi Niemcy. Z jednej strony jest to atrakcyjny, rozwijający się rynek, a z drugiej strony po prostu jest tam tanio wyjechać.

IOB_13

Myślę, że finansowanie, środki na rozpoczęcie. Ogólnie pewnie na to, żeby wyjechać gdzieś tam na misję gospodarczą, no to są wszystkie koszty jednak.

IOB_14

Co jednak istotne, jak zaznacza inny respondent, bariery finansowe łatwiej jest zniwelować, niż inne, na przykład mentalnościowe, związane z kapitałem ludzkim. Badani zwracali uwagę na to, że przedsiębiorcy mogą bowiem skorzystać z różnych form wsparcia finansowego (dofinansowania, pożyczki).

(...) twarde bariery są, w mojej opinii, łatwiejsze do pokonania niż te bariery miękkie, które tkwią właśnie w ludziach. I do tych twardych barier to zaliczyłabym na pewno brak odpowiedniego kapitału. Bo to rzeczywiście jest czynnik, który tutaj determinuje wejście na nowe rynki, lub też ich brak. Bardzo rzadko może się to odbyć bez nakładu kapitałowego. I to bez dosyć dużego nakładu kapitałowego. Także to jest rzeczywiście bariera. I ona jest trochę niwelowana dzięki właśnie temu, że funkcjonują dofinansowania.

IOB_21

Jeżeli chodzi o problemy technologiczne, związane z produkcją/wytwórstwem produktów, ale także możliwościami produkcji na szeroką skalę, to zdaniem przedstawicieli IOB może stanowić to barierę w ekspansji zagranicznej. Należy jednak zaznaczyć, że respondenci nie byli zgodni co do tego, czy polskie firmy dysponują odpowiednim zapleczem technologicznym. Część badanych przyznała, że

Strona | 25

w porównaniu do zagranicznych przedsiębiorstw i dostępnej na rynku światowym technologii, polskie przedsiębiorstwa dysponują odmiennymi technologiami; inni badani wysoko ocenili polską technologię i rozwiązania, z których korzystają firmy. Należy wobec tego sądzić, że problemy technologiczne, chociaż zostały rozpoznane jako jedna z barier strukturalno-finansowych, w istocie związana może być z niedostatecznym kapitałem, który nie pozwala firmom na rozwój technologiczny.

Co jest za bariera, może być nawet technologiczna bariera, że założymy tu u nas taka technologia. Tam taka technologia.

IOB_23

Różnie, to zależy od firmy, nie. Mam takie firmy, które bardzo inwestują w nową technologię, a są firmy, które nie mają po prostu na to środków i nie inwestują i są. No rzeczywiście może to być przeszkodą.

IOB_14

Organizacyjnie, czy technologicznie akurat w naszej branży, tak jesteśmy w stanie konkurować z innymi firmami z Europy.

IOB_24

Bariery związane z kapitałem ludzkim

Badani najczęściej wymieniali bariery związane z kapitałem ludzkim, przy czym należy wyjaśnić, że to szerokie pojęcie odnosi się głównie do zasobów wiedzy, kadr, umiejętności i kompetencji. Jeżeli chodzi o wiedzę, najczęściej badani wymieniali brak wiedzy o rynkach zagranicznych, o regulacjach/prawie a także brak znajomości języków obcych, w szczególności angielskiego.

Pierwszą zidentyfikowaną przez badanych barierą związaną z kapitałem ludzkim był brak wiedzy o rynkach zagranicznych. Przedstawiciele IOB wskazywali przede wszystkim na to, że polscy przedsiębiorcy nie posiadają kompleksowej, ogólnej wiedzy na temat potencjalnego rynku zbytu, przy czym dotyczy to zarówno kwestii kultury i zwyczajów konkretnego kraju, jak i funkcjonowania na rynku, popytu na usługi i towary.

No przede wszystkim do tej pory to są, to jest brak wiedzy na temat tych rynków. To jest tak naprawdę podstawa. No ale brak wiedzy, pewne obawy, dotyczące funkcjonowania na tym rynku. Brak zasobów co do prowadzenia tego typu działań. Bo czasem na chęciach się kończy. I niestety nie wiadomo jak to wdrożyć.

IOB_17

Brak też informacji o rynkach innych. To znaczy co trzeba zrobić, żeby być na tamtym rynku. Zaczynając od braków edukacyjnych managerów, braków języka, strachu, że to jest rynek dla mnie zupełnie nieznan, nie wiem jak się po nim poruszać, nie wiem jakie tam są zwyczaje, przepisy.

IOB_19

To przede wszystkim, no jest cały czas duża bariera związane ze znajomością danego rynku, ze znajomością i w ogóle ze zweryfikowaniem bieżącym, bo rynek się dynamicznie zmienia przecież w tym roku na świecie. I bieżące monitorowanie głównych graczy rynkowych na danym rynku docelowym.

Zdaniem jednego z badanych, dużym problemem jest także brak świadomości przedsiębiorców o potencjale eksportowym niektórych krajów, w szczególności tych, które znajdują się w bliskim sąsiedztwie Polski. Jak zaznacza respondent, dużym zainteresowaniem cieszą się kraje azjatyckie i zachodnioeuropejskie, które powszechnie uznawane są za atrakcyjny rynek zbytu.

Wie Pani, przedsiębiorcy na przykład do głowy im nie przyjdzie, żeby sprawdzić na przykład, czy tuż za płotem tak zwanym, czyli za granicą, niedaleko istnieją takie możliwości. Oni na przykład rozważają potencjały gdzieś tam zachodnioeuropejskie, albo na przykład azjatyckie. Jakies takie bardzo dalekie czasami. A często nie poznają się na tym, co jest bardzo blisko.

IOB_10

Niektórzy badani wskazywali także na to, że przedsiębiorcy nie uzyskują niezbędnego wsparcia w zakresie zdobywania wiedzy na temat rynków zagranicznych. W szczególności respondenci wskazywali na to, że brak jest trwałego kontaktu między instytucjami zajmującymi się wsparciem w ekspansji zagranicznej a przedsiębiorcami.

Nie, uważam, że w większości polskie firmy nie mają przede wszystkim nie mają rozpoznania rynkowego i to może mieć oczywiście znacznie w sytuacji, kiedy mamy świadomość, że rynków. Polskie firmy nie inwestują, nie dostają informacji, rzetelnych informacji na temat rzeczywistego stanu danego rynku i popytu.

IOB_5

Pierwsze to jest poznanie tej kultury, warunków gospodarczych, na miejscu panujących zwyczajów jakie są, dojścia do określonych w sensie takim formalnym, czy organizacji, instytucji czy urzędów, które w jakiś sposób mogłyby wspierać za istnienie na danym rynku. Czyli w dalszym ciągu brak tego wsparcia, takiego instytucjonalnego, dla przedsiębiorców, którzy są zainteresowani danym rynkiem i nie ponosząc dużego ryzyka bo zawsze ono jest, mogliby zaistnieć na danym rynku. Brakuje tego rozpoznania, zwyczajów panujących na miejscu.

IOB_25

Kolejną często wymienianą barierą związaną z kapitałem ludzkim jest niewystarczające zaplecze kadrowe oraz brak umiejętności zarządzania ludźmi. Problem ten dotyczy także samej struktury firmy, szczególnie mikro i małych przedsiębiorstw, w których właściciel zaangażowany jest w pracę każdego działu/komórki i w istocie nadzoruje pracę wszystkich swoich pracowników. Z jednej więc strony przedsiębiorcy borykają się z niedoborami kadrowymi, z drugiej jednak, jak wspomina jeden z badanych, brakuje im, często niezbędnych, kompetencji menadżerskich, networkingowych, budowania relacji z potencjalnym kontrahentem, inwestorem.

(...) to znowu dotyczy głównie tych mniejszych firm, tak. W takich firmach, no nie ma jakiś dużych działów marketingu, czy promocji, czy handlu, tak. Bardzo często szef jest w każdym z działów po trochu, tak.

IOB_24

To, co powiedziałem, jest to kwestia braku kompetencji menadżerskich, to jest brak kadr w firmie (...) Jeżeli mówimy o kompetencjach menadżerskich, mówimy przede wszystkim o nieumiejętności budowania modeli biznesowych przy wejściu na rynki zewnętrzne. To znaczy są rynki, w których na przykład commission based model jest jak najbardziej akceptowalny bo tak się pracuje, a są rynki, których są konieczne na przykład budowanie relacji, wręcz znalezienie partnera zewnętrznego, tak, inwestycja Joint Venture, to są te braki kompetencyjne.

I OB_5

Istotne są także problemy z zatrudnieniem wykwalifikowanych pracowników, szczególnie osób doświadczonych, które zajmowałyby się kwestiami związanymi z eksportem, obsługą klienta zagranicznego, ale także specjalistów branżowych, posiadających niezbędne kwalifikacje i doświadczenie zawodowe w konkretnych specjalizacjach.

Jeżeli chodzi o eksport, to też osób z doświadczeniem, które współpracowały z danym rynkiem. Wiadomo, że wszędzie są problemy kadrowe, jeżeli chodzi o produkcję, natomiast bardziej tutaj w kwestii doświadczenia rozwoju i eksportu.

I OB_16

Taka obawa przed tym, w tych mniejszych firmach, brak kadry i osób, które mogłyby pociągnąć dalej temat związany z ekspansją i wyjść na te rynki zagraniczne i obsłużyć klienta zagranicznego.

I OB_11

Duża rotacja pracowników jest barierą. To jest bariera w zależności też, co prawda od branży. Natomiast wysoko wykwalifikowani specjaliści w branżach takich, jak my tutaj mamy na Pomorzu: stoczniowa, spawacze wykwalifikowani, to jest to, co nasze firmy cały czas nam zgłaszają.

I OB_13

Jeżeli chodzi o wiedzę, to badani wymieniali także brak znajomości procedur i regulacji, w tym aspektów prawnych związanych z eksportem towarów i usług. Ponownie zwrócono przy tym uwagę na to, że dostęp do niektórych, często skomplikowanych informacji, bywa ograniczony, lub też przedsiębiorcy nie wiedzą skąd mogą je pozyskać. Istotne staje się więc zaoferowanie firmom oczekiwanego wsparcia, szczególnie w zakresie dostarczania im wiarygodnej i kompleksowej wiedzy na temat procedur eksportowych.

Prawne, nie znajomość procedur i regulacji rynku. To na pewno. To dużo zależy jak na to patrzeć, prawda, które rynki bierzemy pod uwagę.

I OB_6

Na pewno różnice administracyjne, brak takiego dostępu do informacji, problemy z wyszukiwaniem tych informacji, ze znajomością przepisów.

I OB_8

Z takich może nie tyle jako całej instytucji, ale moich obserwacji, to jest brak świadomości tego jakie są przepisy w innych krajach, jak technicznie można to zrobić.

I OB_12

Jeden z przedstawicieli IOB wskazał także na brak wiedzy, umiejętności pozyskania wiarygodnego kontrahenta.

Brak informacji o partnerach, problemy ze znalezieniem wiarygodnego partnera, to jedno. Brak wiedzy o pozyskaniu wiarygodnego kontrahenta - Bardzo duża przeszkoda. To jest najważniejsza bariera.

IOB_16

Badani często wspominali także o barierach językowych, a więc braku znajomości języka angielskiego, co zdecydowanie utrudnia, lub nawet uniemożliwia skuteczną komunikację z kontrahentami/ klientami zagranicznymi. Istotna jest nie tylko sama znajomość języka angielskiego, ale także przełamanie wewnętrznej bariery psychologicznej w komunikowaniu się w obcym języku. Przedsiębiorcy, zdaniem jednego z badanych, powinni więc nie tylko znać język, ale także posiadać umiejętności komunikowania się, korzystania z niego w wymagających tego sytuacjach.

(...) nade wszystko i to jest chyba po prostu już nasza jakaś cecha narodowa. Boimy się używać tego języka nawet, jeżeli go znamy. Bo ja też się często z tym spotykam, że jest to taka mocna bariera psychologiczna. (...) Dostyc dużą jest barierą. Zwłaszcza dla tych firm, które są takie rodzinne i zwłaszcza dla tych firm, które są małe. Bo tam jest trochę tak, że i to jest kolejna jakby też bariera – brak zasobów ludzkich i takiego wolnego, wolnych zasobów ludzkich, które mogłyby się czymś zająć, to były projekty. Bo to jest zawsze jakiś nowy projekt, nowa inicjatywa. No więc tutaj bym powiedziała, że i zupełnie inaczej rzecz się ma w tych małych firmach. I tu takich firmach mocno rodzinnych. Bardzo często są sytuacje takie, że właściciel już w pewnym wieku nie zna tego języka, no ale znają jego dzieci.

IOB_21

Barierę mentalnościowe

Kolejnymi barierami rozpoznany przez przedstawicieli IOB są bariery mentalnościowe. Pierwszym problemem jest zdaniem badanych brak wiary polskich przedsiębiorców w swoje możliwości, ale także brak przekonania o unikatowości, innowacyjności swoich produktów, a także ich potencjale.

(...) i mam wrażenie, że też jeszcze to, że my troszeczkę nie wierzymy, wszyscy, przedsiębiorcy nie wierzą, że ich produkty są na tyle już jakościowe, żeby na przykład mierzyć się z produktem, zwłaszcza na rynkach zagranicznych. Ale to jest nasza mentalność, bo to jest w ogóle nie prawda, że one są jakościowe. Po prostu tak widzę, teraz już coraz bardziej przedsiębiorcy wierzą w to i ci, co są bardziej pewni swoich produktów i bardziej świadomi, to oczywiście bardzo prężnie działają na rankach zagranicznych.

IOB_11

Skupienie się tylko na rynku wewnętrznym bez wiary w możliwość ekspansji na rynki zagraniczne.

IOB_19

Inni badani zwracali także uwagę na czynniki zewnętrzne, które są barierą w ekspansji zagranicznej. Wskazywano przede wszystkim na destrukcyjny wpływ stereotypów narodowościowych: polscy

przedsiębiorcy wciąż traktowani są jako nieuczciwi, nierzetelni partnerzy do współpracy. Stereotypy dotyczą także określonych branż: jak wspomina jeden z respondentów, Polska postrzegana jest jako rynek dostawców półproduktów, komponentów, nie zaś pełnoprawnych, atrakcyjnych produktów, mogących konkurować z uznanymi społecznie markami światowymi. Z drugiej strony, stereotypy narodowościowe dotyczą najmocniej, zdaniem jednego z badanych, branże takie jak handel samochodami.

No tutaj też z bólem przyznaje, że na przykład też krąży taki stereotyp polskiego przedsiębiorcy, jakiego takiego, no potencjalnego nieuczciwego raczej przedsiębiorcy. I to niejednokrotnie sam byłem świadkiem. A zwłaszcza na przykład w takich branżach jak handel, albo, że handel, na przykład samochodowy. Na przykład przedsiębiorcy, którzy nasi polscy, którzy chcieli jakiś tam potencjał na rynku czeskim, i chcieli się na tym rynku ulokować, to napotykali duże problemy choćby z tego powodu, że na przykład nikt nie chciał z nimi rozmawiać. Gdzie no, powiedziano mi to wprost no, że w mentalności czeskich przedsiębiorców, a zwłaszcza czeskich odbiorców, czy klientów, no nikt nie kupi na przykład samochodu od polskiego sprzedawcy no, bo ten polski sprzedawca musi być z założenia nieuczciwy.

*I*OB_10

Ja się z czymś takim spotykam, że firmy mają bardzo fajne produkty, ale jadą z nimi do Europy Zachodniej, na przykład byli z kosmetykami, to się spotykają, wszystko fajnie tylko, czemu to nie jest marka francuska? Z takim przyjęciem. To moim zdaniem też odgrywa rolę, że jesteśmy przez kraje zachodnie raczej postrzegani, jako rynek zbytu dla tych ich technologii, ewentualnie rynek dostawców, ale półproduktów, surowców tak to bym widziała.

*I*OB_6

Kolejną barierą mentalnościową jest niechęć do podejmowania ryzyka oraz stagnacja, brak potrzeby rozwijania swojej działalności, przede wszystkim ze względu na wiek i długość prowadzenia przedsiębiorstwa. Jak wskazuje jeden z badanych, przedsiębiorcy, którzy zajmują się prowadzeniem swojej firmy kilkanaście, kilkadziesiąt lat, nie czują już potrzeby ekspansji.

Potencjał. Możliwość poniesienia jakby pewnego ryzyka.

*I*OB_25

To znaczy w zależności od firmy, bo to wszystko zależy, jak firma jest, wie pan dobrze się dzieje na rynku krajowym, to dużo właścicieli, którzy prowadzą od 30 lat firmę, to zauważamy, że nie czują potrzeby dalszego rozwoju, tylko stagnacji, na tej zasadzie.

*I*OB_16

Epidemia COVID-19

Kolejną barierą, która zdaniem badanych może spowolnić lub utrudnić ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw jest epidemia COVID-19. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że jest bariera specyficzna, bowiem należy do grupy barier zewnętrznych, na które przedsiębiorcy nie mają wpływu. Zdaniem

Strona | 30

przedstawiciele IOB, większość branż negatywnie odczuła skutki pandemii: zmniejszeniu uległa produkcja, ale co ważniejsze, skłonność przedsiębiorców do podejmowania ryzyka, jakie wiąże się w ekspansją. Zdaniem badanych, firmy które już prowadzą sprzedaż swoich produktów za granicą doświadczają również wielu problemów, związanych między innymi z przerwaniem łańcuchem dostaw, ale także, często wymaganym, osobistym kontaktem z kontrahentami, spotkaniami biznesowymi.

No nie chcę mówić stagnację, ale tu jest no wyraźna taka, no rezerwa i, raczej taka postawa wstrzymania, i oczekiwania na rozwój wydarzeń. Znaczą, raczej firmy nie są skłonne w tej chwili inwestować, rozwijać się, wchodzić na jakieś tereny, no, które wiążą się jeszcze z jakimiś dodatkowym ryzykiem.

IOB_10

(...)i widzimy na przykład jednak pewną barierę, że teraz firmy się obawiają z wejściem na rynki, bo nie wiedzą po prostu, jak to będzie wszystko wyglądało. Boją się zainwestować no kapitał, zainwestować swoją pracę też nawet pracę i skupić się na rynku tutaj regionalnym.

IOB_11

Tak, bo mimo wszystko jest utrudniony kontakt na wielu rynkach, no wymagany jest szczególnie poza unią europejską ten kontakt osobisty i bez tego często te negocjacje nie odbywają się, czy nie kończą się jakimś sukcesem. Ludzie czekają, aż będą mogli pojechać, się spotkać i to na pewno wydłuża proces negocjacyjny i jakieś decyzje w tym zakresie, żeby druga strona mogła postawić kropkę nad i, rzeczywiście podpisać jakiś kontrakt, dokonać zakupów.

IOB_16

Potwierdzają to także sami przedsiębiorcy: większość z nich przyznała, że epidemia COVID-19 mogłaby negatywnie wpłynąć na podjęcie decyzji w sprawie ekspansji zagranicznej. Podstawowym problemem, jaki widzą badani, są techniczne kwestie związane z wysyłką produktów za granicę: jak wskazują niektórzy respondenci, zamknięcie granic spowodowało przerwanie łańcucha dostaw, opóźnienia lub też całkowity brak możliwości wysyłki towaru. Co ciekawe, niektórzy badani wspominali także o tym, że ze względu na wprowadzone obostrzenia nie odbywają się spotkania biznesowe, ani wyjazdy służbowe, które często są niezbędne. Kontakt pośredni, za pomocą komunikatorów internetowych jest oceniany jako mało efektywny.

Natomiast z niektórymi narodami niedobrze jest się komunikować zdalnie, trzeba uściśnąć sobie ręce, popatrzeć sobie w oczy, zjeść, wypić, pogadać, pójść do sauny.

MŚP_2

Jeśli my się nie możemy praktycznie ruszać z tego kraju praktycznie, jeśli mamy pewność w poruszaniu się po mieście. Oczywiście mamy możliwość wideo połączeń, ale musimy wiedzieć do kogo się połączyć.

MŚP_4

Nieliczni badani dostrzegali jednak pozytywne skutki, jakie może przynieść epidemia COVID-19; dwoje przedsiębiorców zwróciło uwagę na to, że dzięki pandemii rozpoczęli sprzedaż w internecie, co umożliwiło zwiększenie sprzedaży i dotarcie do większego grona odbiorców. Także jeden

z przedstawicieli IOB stwierdził, że przedsiębiorstwa, w związku ze spowolnieniem gospodarczym, mogą poświęcić więcej czasu na budowanie strategii rozwoju.

To jest taki wpływ, kiedy po prostu w firmie nagle znalazło się trochę czasu na to, żeby po prostu popracować nad tym ciekawym produktem i zaoferować ten produkt, na przykład, na rynek skandynawski. Takie znam przykłady. I się to udało. I to właśnie dzięki tej pandemii i to właśnie dzięki temu, że się zwolniło trochę tempo i że się znalazły wolne moce przerobowe.

IOB_21

2.4 Ryzyko i obawy przedsiębiorców wobec ekspansji zagranicznej

Kierując się kategoriami barier przyjętymi w poprzednim podrozdziale, możemy zauważyć, iż zdaniem IOB dla przedsiębiorców najważniejszymi barierami są kwestie mentalnościowe, związane z kapitałem ludzkim oraz formalno-strukturalne. W odróżnieniu od pracowników IOB, przedsiębiorcy przedstawili mniejszą ilość obaw i barier, lecz skoncentrowali się na konkretnych problemach, szerzej je opisując. Niezwykle istotną kwestią przed rozpoczęciem działań związanych z ekspansją zagraniczną jest analiza ryzyka. Zarówno rynki, jak i regulacje prawne w innych krajach różnią się w stosunku do regulacji i przepisów przyjętych w Polsce, co budzi niepokój wśród przedsiębiorstw planujących ekspansję, jak i tych, którzy podejmowali próby ekspansji w przeszłości. Oprócz najważniejszego ryzyka, które przejawia się również w innych częściach niniejszej pracy (ryzyka finansowo-ekonomicznego), respondenci bardzo obawiają się właśnie kwestii formalno- prawnych w innych krajach oraz różnic kulturowo-językowych.

W niniejszym raporcie dokonano kategoryzacji rodzajów ryzyka i uwzględniono:

1. Ryzyko twarde:
 - Ryzyko finansowe.
 - Trudności produkcyjne.
 - Brak wiedzy o rynkach zagranicznych/problemy formalno-prawne.
 - Problemy z wysyłką towaru.
2. Ryzyko miękkie:
 - Ryzyko związane z obawą przed nierzetelnymi kontrahentami.
 - Różnice kulturowo-językowe.
 - Obawy związane z konkurencją.
 - Ryzyko poniesienia porażki.

Ryzyko finansowe

Respondenci największe obawy w kwestii finansowej kierują w stronę problemów związanych z dużymi kosztami transportu, kosztów podróży związanych z prezentacją oferty oraz same kosztów sprzedaży, magazynowania, serwisu czy ubezpieczeń związanych z transportem zagranicznym, a także ryzyko związane ze zmieniającym się kursem walut.

Duże koszty, to są bardzo duże koszty. To się wszystko potem rozbija o koszty. Dla nas wyjazd w celu na przykład zaprezentowania urządzenia w szpitalu, to jest dwutygodniowy wyjazd, ja tam muszę dwie osoby wysłać, umieścić te osoby w hotelu, urządzenia muszą zawieźć, urządzenie muszę tam niestety ubezpieczyć, załatwić formalności, to może być dla mnie kilkadziesiąt tysięcy złotych, nawet 40. A oni twierdzą w którymś momencie,, że jednak nie.

MŚP_28

koszty sprzedaży, koszty magazynowania, koszty serwisu, koszty transportu, ubezpieczeń i tak dalej.

MŚP_16

Ryzyko kursowe, no bo to, też trwający kurs,

MŚP_54

Trudności produkcyjne

Pewnym ryzykiem dla respondentów są również kwestie związane z produkcją. Ich zdaniem wejście na rynki zagraniczne wiąże się z całkowitą lub częściową zmianą produkcji, a co za tym idzie poniesieniem znacznych kosztów na rozbudowę/zakup nowych linii produkcyjnych.

(...) że stracilibyśmy kontrolę nad tą, jakością, którą oferujemy. Że musielibyśmy zacząć dodawać jakieś ulepszcze, żeby ten produkt miał dłuższą datę ważności. I tego byśmy chyba nie chcieli zmieniać.

MŚP_34

Obawą moją jest to, że musiałbym wydać duże środki na dostosowanie zakładu, na zakup technologii i na jej wdrożenie i na nauczanie się.

MŚP_40

Brak wiedzy o rynkach zagranicznych (w tym problemy formalno-prawne)

Reprezentanci przedsiębiorstw często również wskazują na obawy związane z niezajomością prawa na rynkach zagranicznych. Istotnym aspektem jest również brak wiedzy związany z rynkami zagranicznymi, a także z ich specyfiką.

(...) brak wiedzy na temat jakby całego tego otoczenia prawnego. To, że my mamy prawo zamówień publicznych, ale jest jakichś kodeks u nas cywilny, są jakieś zapisy, są przepisy dotyczące ochrony środowiska, są przepisy dotyczące transportu, pracy ludzi i tak dalej. Wchodząc jakby na rynek

zagraniczny to na pewno by musiała być jakaś pełna obsługa prawna i umiejętność poruszania się w tym systemie prawnym zewnętrznym.

MŚP_8

Kwestie prawne i przepisowe to trzeba po prostu znaleźć kogoś, kto się na danej branży zna. I stosować się po prostu do danych zasad, bo w Polsce są pewne zasady, a za granicą mogą być całkowicie inne i inaczej się stosuje pewne rzeczy.

MŚP_13

Trzeba by było zatrudnić dodatkowych ludzi, którzy by się zajmowali marketingiem za granicą.

MŚP_38

No przede wszystkim wiedza związana z samym rynkiem, czyli podwykonawstwem to jest raz. Wiedza związana z tym gdzie, kto, co robi, czyli gdzie można się ewentualnie zakontraktować, zaofertować. No bo jeżeli nie myślimy o tym, oczywiście nie sprawdzamy tych rynków. Chyba to na razie widzę.

MŚP_55

Problemy z wysyłką towaru

Niezwykle istotnym problemem (choć występującym wśród wypowiedzi respondentów w małym stopniu) są problemy z wysyłką towaru. Część przedsiębiorców obawia się bardzo dużych kosztów wysyłki oraz ograniczeń wagowo-gabarytowych. Inni z kolei wskazują na problem transportowo-logistyczny rozumiany jako zachowanie procedur dotyczących bezpiecznego przechowywania produktów w czasie transportu, w przypadku Państw ościennych. Podkreślają przy tym, że w Polsce mają nad tym kontrolę, a z kolei poza granicami Polski może być z tym różnie, co konsekwencji może przyczynić się do odbioru zepsutego towaru. Istotną kwestią jest również brak zaufania do firm transportowych, które według wskazania jednego z respondentów gubią przesyłki lub wydłużają czas dostawy.

Płynność [finansowa], natomiast drugie uważam koszty transportu, także to. Te dwie podstawowe chyba rzeczy.

MŚP_17

Na pewno transport, logistyka, drugie to byłoby przechowywanie tych produktów, bo wiadomo, że to jest mięso. Psuje się, wędlina. Że mogłaby się popsuć jakość przez to, że byłoby źle przetransportowane i źle przetrzymywane.

MŚP_34

No, dobrze, jeszcze jedna rzecz (...) kilka razy spotkało mnie to, że to co wysyłałam przepało. Owszem to ubezpieczone jest zawsze, ale tyle jest formalności, tyle czasu upływa. Poza tym ktoś, kto na to czekał jest niezadowolony i też nie wiadomo czy to może dojść za tydzień. Można niby praktycznie śledzić przesyłki. No ale widzi się na przykład przesyłka ugrzęzła gdzieś. I to tak samo dotyczy rynków zagranicznych. Bo no różnie to jest na tych rozdzielniach. Także to jest też problem. Kilka razy mnie to spotkało.

Strona | 34

MŚP_52

(...) po pierwsze bardzo drogi transport. Czyli wysyłka jest bardzo droga za granicę, gdzie są ograniczenia bardzo gabarytowe i wagowe. Moje produkty na przykład niektóre maty są bardzo ciężkie. Nawet gabarytowo nie są duże. To nie blokuje najbardziej chyba.

MŚP_68

Nierzetelność kontrahentów

Respondenci obawiają się również nierzetelności kontrahentów. Uważają, że poza granicami kraju, żeby móc efektywnie ściągać należności, należy zatrudnić dodatkowe osoby.

Niesolidny partner, niewydolny finansowo, najczęściej taki partner, który opowiada głupoty, jest mitomanem, to jest największy problem (...)

MŚP_1

(...) Myślę, że mógłby być problem ze ściąganiem, z należnością i poza swoim krajem. No wiadomo w Polsce, to idziemy do sądu, komornik i tym podobne, a na zachodzie jednak trzeba by było sobie kogoś zatrudnić, kto w tym siedzi.

MŚP_2

Różnice kulturowo-językowe

Nie bez znaczenia dla badanych są również różnice kulturowo – językowe, które często prowadzą do niedomówienia i niezrozumienia ustaleń między zainteresowanymi stronami.

(...) kwestie gdzieś tam językowe, kwestie kulturowe.

MŚP_4

Zasada pisemności ustaleń, często mamy różnice kulturowe, a jak przerwujemy porozumienie na obcy język, na przykład na język angielski, ale to może być dowolny język na przykład łacina, to nie ma znaczenia, byleby to był język obcy dla obu stron, to obie strony starają się wyrazić w miarę perfekcyjnie, jeżeli coś jest niezapisane, no ostatnio się naciąłem na taką sytuację, że nie zrozumiałem partnera. Mówię o sytuacji z ostatnich dni, przy moim doświadczeniu.

MŚP_1

Obawy związane z konkurencją

Osoby objęte badaniem jako częsty przykład podają konkurencję pochodzącą z Chin. Ich zdaniem, nawet mimo znalezienia niszy na jednym z rynków zagranicznych, zawsze istnieje ryzyko wejścia na ten rynek chińskich producentów, oferujących dużo tańsze produkty. Podobnie sytuacja wygląda jeśli

Strona | 35

chodzi o sprzedaż online i produkty dystrybuowane za granicą. Respondenci w tym aspekcie również widzą słabość rynku polskiego – Polska nie posiada portalu, który służyłby sprzedaży polskich produktów hurtowo poza granice kraju.

No, myślę, największym zagrożeniem dla nas to konkurencja. My jesteśmy w branży kosmetycznej, gdzie konkurencja jest naprawdę spora, np. Chińczycy, wszystkie inne portale, aplikacje, w których można zamawiać, prawda, i on-line.

MŚP_26

(...) jak jest Alibaba, założony system przez chińskiego biznesmena, najbogatszy prawie na świecie, ale też jest dotowany przez Państwo, można tam wystawiać produkty, znajdować kontrahenta, też system pilnuje czy zostałem zabezpieczony, jak nie to zwraca pieniądze, on jest gwarantem. Dosyć niewielkie, kilka % są opłaty, a on jest takim jakby zarządcą. Allegro u nas tylko jest, to dla Kowalskiego, a Polska nie ma takiego portalu do promowania produktów, to by było ciekawe u nas.

MŚP_76

(...) z Chin dużo jest ściąganej sztucznej biżuterii (...) to jest masówka, która jest w takich cenach, że my w żaden sposób tych cen nie przebijemy. Nie ma szans. Raz, że oni mają dużo materiałów, które są u nich tanie. No ale trzeba być potężnym producentem, żeby od nich brać. Ja i szereg innych firm jesteśmy za mali (...) musimy bazować na hurtowniach polskich. No nie narzekam, no tak jest. Ale z drugiej strony to, że Chiny zarzucają tani materiał, tanimi wyrobami sklepy, no to jest nie tylko nasz ból, ale wielu branży. I to jest bardzo tanie. Owszem, uczciwie mówiąc to jest tandeta. No bo powiedzmy po użyciu, po noszeniu czy krótkim czasie, to rozpadnie się.

MŚP_52

Ryzyko poniesienia porażki

Większość badanych liczy się z poniesieniem porażki. Ich zdaniem ryzyko i problemy z którymi się zmagają są wpisane w ich życie zawodowe, a ich doświadczenie pozwala im je rozwiązać. Podkreślają i zdają sobie sprawę, iż wchodząc na rynek zagraniczny, ponosząc tym samym duże nakłady finansowe, porażka w przypadku niepowodzenia może odcisnąć swoje piętno bardzo mocno na kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Prowadzę dwadzieścia pięć lat działalność. Oczywiście jakieś błędy się zdarzają tak, ale jeszcze nie podpisałem kontraktu, na którym bym stracił. Mogę się tutaj pochwalić i po prostu myślę, że to po to jesteśmy przedsiębiorcą, mnie nikt nie dał złotówki dofinansowania nigdy i po prostu, dlatego zbudowałem swoje przedsiębiorstwo, swoją przestrzeń na prawdziwej ekonomii. Jeżeli ktoś się nie nadaje to nie powinien być przedsiębiorcą.

MŚP_32

(...) każdy, kto chce osiągnąć sukces myśli o tym, że może mieć porażkę i to ryzyko trzeba skalkulować, natomiast jeżeli ta porażka była tylko porażką, to (...) idzie się dalej.

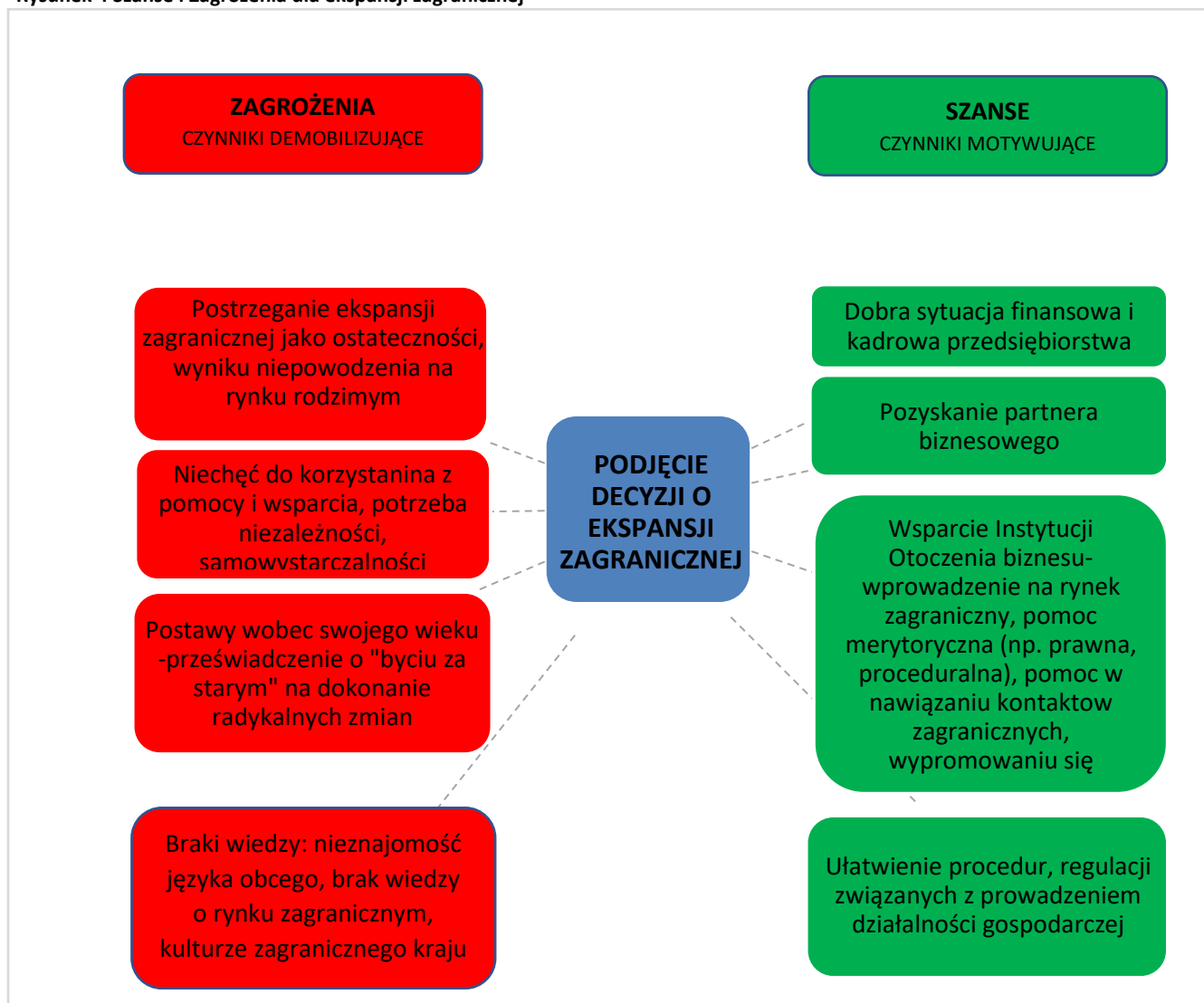
MŚP_42

2.5. Potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców w kwestii wsparcia w ekspansji zagranicznej

2.5.1. Warunki niezbędne do dokonania ekspansji zagranicznej

Przedstawiciele przedsiębiorstw, wypowiadający się na temat warunków do ekspansji, wymieniali wiele czynników, jakie musiałaby spełnić ich firma, aby wejść na rynki zagraniczne. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że na podstawie odpowiedzi badanych stworzyć można zmodyfikowaną i uproszczoną analizę SWOT, przedstawiającą szanse (czynniki sprzyjające podjęciu decyzji) oraz zagrożenia- bariery, które utrudniają, lub też całkowicie uniemożliwiają podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej. Najważniejsze takie czynniki ujęte zostały na poniższym grafie.

Rysunek 4 Szanse i Zagrożenia dla ekspansji zagranicznej



Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

Badani najczęściej podkreślali, że przydatne okazałoby się większe wsparcie Instytucji Otoczenia Biznesu, szczególnie w zakresie przekazywania rzetelnych informacji. Przedsiębiorcy, jak wykazały badania, często nie wiedzą, gdzie szukać wiarygodnych źródeł wiedzy na temat interesujących ich rynków, a także procedur. W opinii respondentów IOB powinno być instytucją, która prowadzi przedsiębiorstwa przez proces przygotowania do ekspansji zagranicznej; oferuje wsparcie w zakresie prawnym, nawiązywania kontaktów biznesowych, ale także wypromowania polskich przedsiębiorstw. Podstawą takiej pomocy jest zdaniem badanych rzetelność, wiarygodność i kompleksowość. W tym miejscu należy zaznaczyć, że zdecydowana większość firm zadeklarowała, że nie prowadzi i nie prowadziła nigdy analiz rynkowych: przedsiębiorstwa posiadają jedynie ogólną wiedzę na temat rynku i zapotrzebowania na określone produkty i usługi. Często wiedza ta jest ograniczona, niepełna i opiera się na wybiórczych, nieformalnych obserwacjach przedsiębiorców. W tym kontekście uzyskanie rzetelnej wiedzy na temat rynku jest niezwykle istotne w procesie podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej.

Natomiast, jeśli udałoby się znaleźć kogoś, kto wprowadziłby nas na rynek zagraniczny, to by na pewno przyspieszyło nasze działanie, jakbyśmy mieli kogoś, kto ma w tym temacie doświadczenie (...)

MŚP_67

Pomoc ze strony Państwa, żeby wypromować jakoś. Jak rozmawialiśmy, na temat Izby Przemysłowej, innych.

MŚP_72

Jakby udało się zrobić coś takiego, że udałoby się uzyskać porady bezpłatne to wszystko może się już od razu dziać. Bo gdybym miał zatrudnić eksperta, który by mi ułożył wszystkie procedury związane z eksportem to jakieś środki w firmie na to są, ale nie dowiadywałem się ile to kosztuje. Natomiast jeżeli byłoby to za darmo to zapewne już jutro poszedłbym do tej firmy i chętnie się spotkał. Dostęp do takiej darmowej informacji uruchomiłby w moim przypadku działania.

MŚP_77

Co ciekawe, pomimo tego, że badani wspominali o potrzebie większego wsparcia ze strony Instytucji Otoczenia Biznesu, niewiele z nich zdecydowało się na skorzystanie z ich oferty. Problematyczne staje się także, według jednego badanego, dopasowanie wsparcia IOB do oczekiwań przedsiębiorców, szczególnie reprezentujących branże specjalistyczne. Oferta kierowana do takich firm powinna być dostosowana do specyfiki danego rynku: jak wskazuje respondent, przedstawicielem IOB często brakuje wiedzy na temat tego, jak wesprzeć konkretną branżę. Należy w tym miejscu także zaznaczyć, że część badanych oczekuje, że to IOB pierwsza nawiąże z nimi kontakt w celu zaproponowania wsparcia, pomocy; niektórzy z nich otwarcie przyznawali ponadto, że nie wiedzą gdzie szukać informacji na temat oferowanego wsparcia.

Owszem, kilka razy korzystaliśmy z usług, ale powiem tak, że w większości kończy się następnym rozmowach. Potem w czasie wstępnych rozmów to my to poszukamy, my to spróbujemy, my to się odezwiemy. Mija po ten tydzień, mija 2 i koniec. Rozmowy się urywają. Bo mówiąc szczerze, te

Strona | 38

instytucje to jest znowu ta sama sprawa Polska nie jest rynkiem urzędzeń medycznych, wbrew temu, co wszyscy chcieliby u nas stwierdzić. U nas nikt nie umie ani sprzedawać urzędzeń medycznych, u nas nikt nie wie, jakie problemy są z urzędzeniami medycznymi, z ich produkcją, z ich wytworzeniem.

MŚP_29

Badani z jednej strony oczekiwali by wsparcia i pomocy ze strony Instytucji Otoczenia Biznesu, z drugiej jednak istotne staje się przeświadczenie, że przedsiębiorca, jako odpowiedzialny właściciel firmy, powinien sam podejmować decyzje i zbudować pozycję rynkową własnymi rękoma; tym samym wsparcie ze strony innych Instytucji traktowane jest jako zbędny dodatek, a nawet, jak zaznacza jeden z respondentów, działanie nieopłacalne dla firmy, bowiem w jego opinii IOB nastawione są wyłącznie na własne zyski, nie dbają zaś o interesy przedsiębiorców. Mamy zatem do czynienia z jednej strony - ze stereotypowym postrzeganiem IOB jako Instytucji nastawionej na osiągnięcie własnych korzyści, z drugiej natomiast z brakiem wiedzy na temat tego, jakie wsparcie (i na jakich zasadach) może zostać udzielone przedsiębiorcom chcącym dokonać ekspansji zagranicznej. Istotne staje się także przekonanie o tym, że to przedsiębiorca- właściciel powinien sam dokonać ekspansji zagranicznej, zadbać o kondycję swojej firmy, nie zaś prosić o pomoc instytucje zewnętrzne. Na podstawie wypowiedzi niektórych respondentów zbudować można obraz polskiego przedsiębiorcy, głównie mężczyzny: silnego, niezależnego, dbającego o własne interesy, ale także dumnego, nie oczekującego wsparcia, nie proszącego o pomoc, a nawet- uważającego takie wsparcie za dowód własnej ułomności. W wypowiedziach niektórych badanych dostrzec można ponadto pewną nieufność wobec wsparcia oferowanego przez inne instytucje, wyrażającą się poprzez stwierdzenia, że należy polegać tylko na sobie.

Z czego to może wynikać. Myślę, że może z chęci do dojścia do wszystkiego własnymi siłami. Jakoś wiem, że w przeszłości były próby podjęcia, powiedzmy jakiś dofinansowań i tak dalej. Natomiast nigdy nie udało się dojść do rozwiązania, może troszeczkę z nieufności do tych Instytucji.

MŚP_25

Umiesz liczyć? Licz na siebie. Robiłem tak dotychczas.

MŚP_20

Owszem, spotkaliśmy się. Ale muszę Panu powiedzieć, że mój tata to jest, jednak facet starej daty i polega na sobie.

MŚP_38

Ekspansja zagraniczna postrzegana jest przez część badanych nie jako źródło rozwoju, ale swoista ucieczka na rynki zagraniczne, do której dochodzi wtedy, kiedy sytuacja gospodarcza w Polsce nie pozwala na zachowanie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Mamy zatem do czynienia nie tyle z barierami mentalnościowymi polskich przedsiębiorców, co z negatywnymi postawami wobec samej ekspansji zagranicznej i jej celów. Niektórzy przedstawiciele MŚP nie rozważają ekspansji zagranicznej, ponieważ sytuacja na rodzimym rynku sprzyja dobrej kondycji ich firmy. Wejście na rynek zagraniczny nie jest więc traktowane jako forma rozwoju, inwestycji w przedsiębiorstwo, budowanie silnej jego pozycji, ale jako szukanie alternatywnego rynku zbytu, w sytuacji zastoju gospodarczego w rodzimym

Strona | 39

kraju. Badani wypowiedający się na ten temat często stwierdzali, że zła sytuacja finansowa, spadek obrotów, utrata płynności finansowej byłaby bodźcem, „przymusem” do sprzedawania swoich produktów lub usług za granicą. Co ciekawe przeważnie opinię taką wyrażali przedstawiciele mikro i małych przedsiębiorstw.

To znaczy myślę, że jeżeli to nie będę miał sprzedaży, to będę musiała próbować szukać. W tej chwili nie mam takiej potrzeby.

MŚP_47

Tak, że bylibyśmy przymuszeni szukać rynku zbytu dla naszych usług za granicą, albo byłoby już tak, że po prostu nie wiem, jadąc za granicą już każda usługa byłaby brana myk myk. Po prostu miałby tamten rynek takie zapotrzebowanie, że nie trzeba by się było martwić o rynek zbytu dla usług.

MŚP_59

No wie pan co, no musielibyśmy tutaj bardzo cienko pisać, że tak powiem i szukać jakiś dodatkowych rozwiązań. Być może w danym momencie gdzieś tam za granicą.

MŚP_62

Myślę, że jakieś załamania rynku, tutaj na naszym lokalnym w Polsce. I podejrzewam, że to by było taki duży bodziec, żeby szukać gdzieś dalej faktycznie.

MŚP_25

Przedstawiciele MŚP charakteryzuje także postawa asekuracyjna, czego przejawem jest także potrzeba znalezienia rzetelnego partnera lub pośrednika biznesowego, który pomógłby im w procesie ekspansji zagranicznej. Z jednej strony partner taki byłby gwarantem utrzymania dobrej kondycji firmy (zajmowałyby się nawiązywaniem kontaktów za granicą, zleceniami, kontraktami), z drugiej natomiast, jak mówi jeden z badanych, ograniczałoby to subiektywne odczuwanie ponoszonego ryzyka, bowiem częścią odpowiedzialności za podejmowane działania spoczywałaby na barkach partnera.

No musiałbym znaleźć solidnego partnera na tamtym rynku, który by nam zlecał pracę.

MŚP_19

Jeśli ten partner by się znalazł, to nie byłoby dla mnie ryzyko, skoro on też podejmuje jakieś ryzyko.

MŚP_22

Z postawą asekuracyjną polskich przedsiębiorców wiąże się także aspekt niepewności co do odniesienia sukcesu w przyszłości, lub też utrzymania dobrej kondycji firmy. Aby zwiększyć możliwości odniesienia sukcesu, firma powinna nie tylko znajdować się w niezmiennie dobrej sytuacji finansowej, ale także osiągnąć takie stadium rozwoju, które pozwoliłoby na ekspansję: posiadać odpowiednie zaplecze technologiczne, infrastrukturę, sprzęt i narzędzia pracy.

Generalnie musiałby być jakiś plan. Nie jest, że coś nam tam przymusi, ale jakby była jakaś okazja, jeżeli by to dało możliwość, tak jak mówiłem wcześniej, zdywersyfikowania, jakiejś większej płynności i spokoju w prowadzeniu biznesu, a nie tak, jak jest teraz, że my nie wiemy, co będzie w przyszłym roku, co będziemy robić. Ponieważ to by nam dało taki trochę spokój, że nie jest tak, że co roku musimy co

wiosnę się zastanawiać, co ja będę robił za tydzień i co ja będę robił na przykład z setką ludzi przez najbliższe pół roku.

MŚP_8

Niektórzy badani w swoich wypowiedziach odnosili się także do innych czynników społecznych i demograficznych, które mogłyby mieć wpływ na chęć dokonania ekspansji zagranicznej. Do najważniejszych z nich, z wyjątkiem wymienionej wyżej postawy asekuracyjnej, należą wiek i odwaga, szczególnie jeżeli chodzi o podejmowanie zdecydowanych, niosących ze sobą pewne ryzyko, decyzji. Z jednej strony badani przyznawali, że są już w nieodpowiednim wieku, są za starzy na dokonywanie tak radykalnych zmian, z drugiej natomiast podkreślali istotność swojego doświadczenia zawodowego, wyuczonych i ugruntowanych ścieżek biznesowych.

Jeżeli polityka wobec przedsiębiorców będzie tak dalej to zamknę działalność. A nie wyniosę się za granicę z uwagi na to, z uwagi na wiek mój, tak.

MŚP_32

Wie Pan, ja mam już za dużo lat, żeby jeszcze aż do takiej skali wejścia na rynek zagraniczny dążyła. Mnie po prostu sama produkcja jakoś cieszy.

MŚP_52

Dopóki mój tata trzyma ster, to to jest raczej niewykonalne.

MŚP_38

Staramy się tak bezpiecznie dość do tego tematu podchodzić. Być może trochę zbyt asekuracyjnie. Po prostu ja jestem młodszą osobą niż kierownictwo. Oni tak bardziej asekuracyjnie podchodzą do tego wszystkiego.

MŚP_45

W tym miejscu należy także wspomnieć o różnicach w postawach kobiet i mężczyzn. Choć kobiety stanowiły zdecydowanie mniejszy odsetek respondentów biorących udział w badaniu, to jednak dostrzec można pewne interesujące różnice w samych postawach wobec ekspansji zagranicznej. Kobiety często prezentowały postawę zadowolenia ze swojej obecnej sytuacji: były generalnie usatysfakcjonowane swoimi osiągnięciami, czerpały radość z najmniejszych sukcesów. Być może jest to jeden z powodów, dla których były raczej niechętne do ekspansji zagranicznej. Co ciekawe kobiety wymieniały cały repertuar obaw i ryzyka jaki wiązałyby się z wejściem na rynki zagraniczne. Nie formułowały przy tym konkretnych rozwiązań i sposobów w jaki ryzyko mogłoby być zniwelowane. Mężczyźni byli bardziej precyzyjni i konkretni w swoich wypowiedziach: częściej definiowali swoje obawy, ale także wymieniali konkretne działania jakie powinni podjąć przed przystąpieniem do ekspansji zagranicznej.

Badani często wspominali także o tym, że przed podjęciem decyzji o ekspansji zagranicznej, ich firma powinna posiadać odpowiednie zaplecze kadrowe i finansowe. Szczególnie na problem ten zwracali uwagę przedstawiciele mikro i małych przedsiębiorstw; dostrzegano potrzebę zwiększenia

Strona | 41

zatrudnienia, stworzenia nowych działów (np. prawnych) oraz oczywiście pozyskania wykwalifikowanych, kompetentnych pracowników.

No też na pewno wielkość firmy. Ta wielkość, jak jest większa firma, to oczywiście jest bardziej uzbrojona. przeważnie już wtedy jest jakiś tam prawnik zatrudniony i łatwiej prowadzić rozmowy i ewentualnie negocjacje czy tam nawet.

MŚP_6

Dodatkowe działy, to może to się do tego sprowadza, ale dodatkowym działem byłby dział, który by musiał mieć swoich pracowników. Myślę, że to nie byłaby jakaś duża ilość stanowisk.

MŚP_57

Na pewno tak, bo musiałby powstać dział logistyki tej ekspansji na rynek europejski.

MŚP_58

Konieczne byłoby także uproszczenie pewnych procedur, przede wszystkim związanych z eksportem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Ponadto, jak zaznacza jeden z badanych, instytucje kontrolujące przedsiębiorstwa powinny podejmować wspólne działania w celu wspierania firm.

Wiemy i zdajemy sobie sprawę, że to musi być wszystko, ale te procedury papierowe, zezwolenia, to wszystko jest zbyt uciążliwe, zbyt długo to trwa. Są to naprawdę spore kłopoty z tym.

MŚP_10

Dużo firm upada, Inspekcja pracy, urząd skarbowy, wszyscy będą Cię łapać, Mentalność musiałaby się zmienić.

MŚP_20

Kolejnym czynnikiem, który mógłby wpłynąć na decyzję o ekspansji zagranicznej jest wiedza i jej poziom, przy czym należy zaznaczyć, że poprzez wiedzę rozumieć trzeba znajomość wszystkich, uznanych przez badanych za korzystne lub niezbędne, dziedzin związanych pośrednio lub bezpośrednio z rynkami zagranicznymi. Zdecydowanie korzystne byłoby uzyskanie wiedzy o kulturze danego kraju lub ogólnie kulturze biznesowej. Jak zaznaczają badani każdy rynek charakteryzuje się odmiennymi zasadami, tak formalnymi jak i nieformalnymi: o ile w przypadku krajów Europejskich różnice międzykulturowe nie są dostrzegalne, tak jeśli chodzi o kraje azjatyckie, lub stany zjednoczone wiedza z zakresu zwyczajów i kultury biznesowej jest często odmienna od tej realizowanej w Europie.

No wiedza zawsze jest elementem pożądanym. Na ile to jest istotne, to pewnie też zależy od kierunku i kierunków. Jak mówimy o krajach Azjatyckich i bardziej egzotycznych. Różnice są gdzieś znaczące i w jakiś przestrzeniach, to może być wręcz jedna z kluczowych rzeczy.

MŚP_15

Wiedza językowa, znajomość i umiejętność porozumienia się w języku obcym nie stanowi raczej dla polskich przedsiębiorców problemu; większość z nich zaznaczyła, że w obecnych czasach prawie wszyscy pracownicy zatrudnieni w ich firmach (w tym oni sami) posługują się przynajmniej językiem angielskim w stopniu komunikatywnym. Nieliczne firmy zgłosiły potrzebę doszkolenia się z języka

obcego; podobnie pojedynczy badani stwierdzili, że nieznanomość języka angielskiego jest dla nich barierą w podjęciu ekspansji na rynki zagraniczne.

W moim wieku może troszeczkę tak, ale wie pan, to się wtedy zatrudnia już człowieka, który byłby takim ogniwem między dużym zakładem a danym krajem, czy daną jakąś tam firmą, która by to eksportowała.

MŚP_10

To, że ja nie znam, to nie ma znaczenia, bo mam w otoczeniu młodzież, która zna języki.

MŚP_19

Opór przed językiem angielskim w tej chwili i to jest jeden z głównych powodów dla których ta ekspansja, powiedzmy, stanęła, dlatego, że robili ją ludzie inni.

MŚP_33

Przedstawiciele przedsiębiorstw obawiali się także kwestii związanych z wiarygodnością kontrahentów i ogólnie rozumianym bezpieczeństwem. Internet z jednej strony jest potężnym narzędziem dającym możliwości nie tylko sprzedaży towarów i usług, ale także nawiązywania kontaktów biznesowych. Niektórzy badani zwracali jednak uwagę na konieczność znalezienia pewnego i rzetelnego kontrahenta lub odbiorcy, klienta. Również jeżeli chodzi o kwestie związane z cyberbezpieczeństwem, badani wyrazili swoje obawy dotyczące podpisywania umów na odległość, płatności bankowych i oszustw internetowych.

Przez Internet umowy na pewno nie zawrę żadnej, żeby się nie spojrzeć w oczy, bez kontaktu bezpośredniego nie wchodzi w rachubę.

MŚP_17

Tak. Oczywiście, że tak tym bardziej, że niestety słyszy się, że ludzie biorą towar a nie płacą, prawda, a potem trudno ich znaleźć gdziekolwiek. Oszustów jest coraz więcej, dawniej człowiek wiedział, że ja postępuję w porządku, to ten drugi tak samo, teraz już nie można na to liczyć.

MŚP_39

No, tutaj kwestia tej płatności. W tej chwili dochodzą do nas sygnały, że na przykład klienci dostają linki, które po zakupie u nas na przykład, że kurier coś im wiezie, a to w ogóle nie jest kurier, z którym my współpracujemy. Gdzieś takie te próby wyłudzenia, ostatnio to bardzo popularne.

MŚP_49

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że potrzeby niektórych branż były bardzo charakterystyczne i typowe dla gałęzi przemysłu, w jakiej przedsiębiorstwo działa. Typowe (najczęściej występujące) dla przedstawicieli danej branży wypowiedzi dotyczące warunków niezbędnych do dokonania ekspansji zagranicznej ujęte zostały w poniższej tabeli.

Tabela 3. Warunki niezbędne do podjęcia ekspansji zagranicznej według branż.

Branża	Warunki niezbędne do podjęcia ekspansji zagranicznej
branża polskich specjalności żywnościowych	Zmiany infrastrukturalno-techniczne w firmie- utworzenie nowych działów, linii produkcyjnych, dodatkowe środki finansowe, powierzchnia magazynowa.
branża budowy i wykańczania budowli	Trudna sytuacja gospodarcza na rynku krajowym, która zmotywowałaby do poszukiwania dodatkowych rynków zbytu.
branża maszyn i urządzeń	Większa pomoc państwa- obniżenie stawki VAT, podatków, większe wsparcie IOB.
branża IT/ICT	Zainteresowanie ze strony klientów zagranicznych, pojawienie się oferty współpracy, partnera biznesowego.
branża meblarska	Współpraca z kontrahentem, pomoc eksperta od ekspansji zagranicznej.

Źródło: opracowanie własne, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku

Warto na sam koniec dodać, że większość przedsiębiorców oczekuje bardzo szerokiego wsparcia ze strony innych Instytucji; często wsparcie to dotyczy niemal każdego aspektu związanego z ekspansją zagraniczną. Znamienne stają się także niektóre wypowiedzi badanych, którzy oczekują kompletu gotowych rozwiązań, stworzonych dla nich procedur, dostosowanych do indywidualnych wymagań, a nawet przydzielenia mentora lub coacha, który będzie stale monitorował sytuację danej firmy i wprowadzał ewentualne działania korygujące lub naprawcze.

2.5.2. Korzystanie ze wsparcia IOB

Korzystanie ze wsparcia IOB - perspektywa przedsiębiorstw

Blisko dwie trzecie przedstawicieli firm poddanych badaniu, nie korzysta ze wsparcia Instytucji Otoczenia Biznesu oraz (jak już wspomniano w poprzednim podrozdziale), niektórzy z nich w ogóle nie mają świadomości, że takie instytucje w ogóle istnieją. Oferta pomocy świadczone przez te instytucje utożsamiana jest tylko z pomocą finansową (udzielaniem pożyczek i kredytów). Wśród badanych niekorzystających z instrumentów wsparcia, są również osoby, których próby uzyskania pomocy zakończyły się niepowodzeniem. Zdaniem tej grupy badanych, spotkania pomiędzy przedstawicielem IOB, a przedsiębiorstwem nie prowadzą do uzyskania wsparcia. Rozmowy nie kończą się wypracowaniem konkretnych rozwiązań – po ich zakończeniu, przedsiębiorcy nie otrzymali informacji zwrotnej na temat prowadzonych działań. Pozostała część badanych nie korzystała ze wsparcia,

ponieważ nie miała takiej potrzeby. Niektórzy z nich, powody niekorzystania z pomocy argumentują brakiem zaufania do tych instytucji oraz złymi doświadczeniami z dalekiej przeszłości. Wśród badanych znajdują się również tacy, którzy nie otrzymali wsparcia ze względu na brak spełnienia kryteriów.

W życiu nie słyszałem takiej nazwy, w życiu nie miałem kontaktu.

MŚP_5

Myśmy kiedyś próbowali dostać jakieś tam granty, no ale po takiej uczciwej analizie ze strony, to między innymi ludzie z Agencji Rozwoju regionalnego, no doszliśmy do wniosku, że my mamy małe szanse, ale to dotyczyło innowacyjności, czyli powiedzmy zakupu maszyn jakichś tam, udoskonalenia parku technologicznego, ale to było też tak, że w tych wszystkich programach ja byłem albo za duży, albo za mały, albo za długo działałem, albo za krótko działałem, czyli generalnie były przeciwności formalne.

MŚP_42

(...) w większości kończy się następnym rozmowach. Potem w czasie wstępnych rozmów to my to poszukamy, my to spróbujemy, my to się odezwiemy. Mija po ten tydzień, mija 2 i koniec. Rozmowy się urywają.

MŚP_29

Nie wiem co to jest. w ogóle nie korzystałem z czegoś takiego.

MŚP_9

Próbowałem w dwóch przypadkach, ale poza gadaniem, to nic z tego nie wychodziło.

MŚP_17

Nie korzystałem. I to są raczej opowieści ciepłej treści. No to jest tylko udawanie, że coś robią, że coś komuś dają. Jak sobie sam nie pomożesz, to nikt ci nie pomoże. Nikt się tą branżą nie interesuje, z takich, jak to Pani nazywa, z otoczenia biznesowego. Wręcz wśród ludzi zajmujących się biznesem, to jasne jest, że te wszystkie Fundacje i inne organizacje służące do pomocy przedsiębiorcom, to jest coś, co tym ludziom i tym fundacjom przynosi jakiś dochód, ale nie firmom.

MŚP_19

Owszem, spotkaliśmy się. Ale muszę Panu powiedzieć, że mój tata to jest, jednak facet starej daty i polega na sobie.

MŚP_38

No wie pani, jak się człowiek parę ładnych razy sparzył, to już nie spieszo mu wkładać rękę do garnka z ukropem. Nie wyrywamy się, robimy swoje, za twoje marne zasoby, ale za to bardzo rzetelnie. Bo na to nas stać. Jesteśmy bardzo zdolni, bardzo solidni i kompletnie nie obiecujący, Bo nie mamy pleców.

MŚP_43

Chyba za mało wiem na temat takiego wsparcia, takiej oferty, chyba dlatego nie mieliśmy okazji skorzystać.

MŚP_49

Ja nie znalazłem powodu, z jakiego miałbym korzystać.

MŚP_60

Nie. Nie wiem co oni mogą, więc nie wiem czy mam potrzebę. Dotacje, inne też nie myślałem.

Strona | 45

MŚP_79

Nie interesowałem się jakoś tym, też nie bardzo mam na to czas, bo mam dużo obowiązków. To jest też taka obawa, bo różnie to bywa, staram się unikać kredytów, zobowiązań. Nie wiem czy to tak działa, jakaś firma pożyczki ale ja się zawsze tego obawiam, czy będę w tanie potem spełnić.

MŚP_83

Przedsiębiorstwa pozyskujące wsparcie dla swoich firm od Instytucji Otoczenia Biznesu, korzystają przede wszystkim ze wsparcia w pozyskiwaniu środków finansowych, głównie z Unii Europejskiej. Respondenci wskazując konkretne przykłady powołują się m.in. na tarcze covidowe z Polskiego Funduszu Rozwoju. Pomoc w dofinansowaniu wiąże się z szeregiem czynności nadzorczych, poprowadzeniem przez procedury, w tym m.in. pisaniu wniosków, tworzeniu dokumentacji, aż do momentu otrzymania dotacji. Co więcej, niektórzy także oprócz bezzwrotnej dotacji, korzystali z usług IOB celem otrzymania pożyczek z obniżonym oprocentowaniem. Niektóre z firm jako formę wsparcia wskazują także wprowadzenie w ich firmie ISO.

Współpracowaliśmy tam z tą Agencją Rozwoju Regionalnego. No ona nam tam trochę pomagała w takich sprawach merytorycznych, przygotowywaliśmy się przez jakaś Instytucję Otoczenia Biznesu do wprowadzenia słynnego ISO.

MŚP_42

Wsparcie finansowe, korzystaliśmy z tarczy pierwszej PFRU. I jest jeszcze pomorska, jest taka firma, która pośredniczy w dotacjach unijnych i korzystaliśmy z jej pomocy. Pożyczka płynnościowa.

MŚP_54

korzystaliśmy kiedyś na początku, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego te tam zaciągnęliśmy z obniżonym oprocentowaniem [pożyczkę].

MŚP_71

Korzystaliśmy oczywiście, bo chociażby pozyskanie środków unijnych z programu PROF, mleczarstwo jest tu ujęte. To wymaga pomocy firm biegłych w tym temacie. Problem jest spory, zawiałość procedur przerasta czasem możliwości małych, średnich firm. Korzystaliśmy z takich i korzystamy. Sprawowali nadzór nad całym procesem pozyskania dotacji – stworzenie biznes planu, napisanie wniosku, aż do momentu otrzymania dotacji. Nie chcę mówić kto, bo to nasza tajemnica.

Mśp_75

A raz rzeczywiście, mieliśmy szkolenia robione przez Wrocławski Park Technologiczny, związane z pozyskaniem dotacji unijnych, to wtedy się zetknęliśmy.

MŚP_2

Zdaniem przedsiębiorców IOB nie są w stanie wspierać przedsiębiorstw w ekspansji zagranicznej, ponieważ nie posiadają tak wyspecjalizowanej kadry, która efektywnie pomogłaby w tym działaniu – pomoc wyobrażają sobie jako zaangażowanie w proces np. proces testów oferowanych produktów. Niektórzy nie znają oferty wspierania w ekspansji zagranicznej, ze względu na brak zainteresowania ich firmy ekspansją. Pozostali nie mają wiedzy w tego rodzaju wsparcia, ponieważ ich zdaniem będąc małą firmą i tak nie spełniliby szeregu warunków i kryteriów stawianych przez instytucje oferujące wsparcie.

Strona | 46

Powyższe nie zmienia faktu, że żadna z firm nie wie gdzie takiego wsparcia szukać. Z kolei inni badani, którzy mają świadomość istnienia i oferty IOB, mają różną wiedzę na ten temat, wśród nich padają odpowiedzi, takie jak:

- Pomoc w pozyskiwaniu partnerów zagranicznych.
- Organizacja seminariów/szkoleń.
- Pomoc w marketingu.
- Spotkania z instytucjami tego typu działającymi poza granicami Polski.
- Pożyczki do projektów innowacyjnych.
- Dofinansowanie udziałów w targach zagranicznych.

Szukanie partnerów naukowych przy prowadzeniu badań, produktów na rynku, pozyskanie partnerów, organizacja seminariów, także no sporo. Testowanie wewnątrz politechniki w zasobach, to super pozytywnie oceniam.

MŚP_2

(...) nie wiem, w czym miałyby mnie wspierać. Szkolenie, znaczy, powiem tak. Nie wydaje mi się, żeby dali radę. Musieliby mieć zawodowców, chemików, bardziej doświadczonych, jeśli chodzi o aromaterapię, albo z uczelni. A ja do takich mam dostęp.

MŚP_9

Przede wszystkim zainteresowania rynku i jakiejś pomocy marketingu.

MŚP_17

pobieżnie tylko. że organizują jakieś spotkania i że mają kontakty po drugiej stronie i że współpracują z tymi odpowiednikami swoich instytucji poza granicą gdzieś.

MŚP_33

Na pewno różnego rodzaju wsparcie finansowe na projekty innowacyjne, bo jak już rozmawiamy o innowacyjności, to wiem, że chyba teraz obecnie jest taki projekt. Na pewno jakieś pożyczki płynnościowe. Dofinansowanie do urzędów, do pracowników, do kadry rozwoju. Takie jakby, żeby wesprzeć przedsiębiorstwo, żeby mogło funkcjonować i się rozwijać.

MŚP_58

Nawet nie wiem, gdzie bym miała szukać takich, nawet nie wiem.

MŚP_59

Coś słyszałem o Agencji Rozwoju Przemysłu, ale podejrzewam, że będzie ten sam efekt, że jak jestem małym Kowalskim, z małym produktem na małą skalę, to mi powiedzą spadaj pan, jak pan będzie miał dla koncernów milionowe akcje, to pana wesprzemy.

MŚP_76

Wizyty studyjne za granicą, dofinansowanie udziału w targach itd., ale ja jestem za mała żeby z takich rzeczy korzystać, dla mnie rynek lokalny powinien być teraz priorytetem. Żeby wejść na rynek zagraniczny to trzeba mieć określoną wielkość produkcji.

MŚP_82

Przedstawiciele przedsiębiorstw, informacji o wsparciu oferowanym przez IOB szukali głównie poprzez internet, w tym strony internetowe instytucji oferujących wsparcie, kontakty osobiste, czy spotkania branżowe. Biorąc pod uwagę wszystkie odpowiedzi respondentów, źródła informacji można skategoryzować w następujący sposób:

- Internet (maile, strony internetowe instytucji zaangażowanych we wspieraniu przedsiębiorstw. Badani jako przykład podają: MARR, PARR, Izbę Przemysłową, czy ARP).
- Telewizja.
- Gazety branżowe/ literatura (np. Puls Biznesu).
- Spotkania branżowe, sympozja, targi, kongresy.

Kontakty osobiste związane z moimi działaniami na rzecz innych przedsiębiorców pro bono.

MŚP_2

Dostajemy różne e-maile, różne reklamy na skrzynkę pocztową. Gdzieś tam troszeczkę z telewizji, z branżowych gazet, z literatury. Po prostu wiem, że istnieją takie organizacje.

MŚP_25

No, oczywiście sieć internetowa. Dostawałem również drogą elektroniczną e-mail z zaproszeniem do sympozjum. I jako członek tej, Polskiej Izby Produktów Lokalnych i Regionalnych też dostaliśmy takie propozycje.

MŚP_31

Wiedziałem o MARZE że jest więc na stronach MARU, na stronach PARR-u.

MŚP_71

Na bieżąco przeglądamy. Normalnie w Pulsie Biznesu, w Izbie Przemysłowej, i bierzemy udział w spotkaniach różnych też.

MŚP_72

Po internecie bym hulał, do {ARP na stronę bym wszedł, może bym jakiś kontakt znalazł, zadzwonił, ktoś by mnie poprowadził.

MŚP_74

O internecie już nie chcę wspominać, bo wiadomo, każdy z tego korzysta i jest to pierwsze źródło informacji w tej chwili. Prócz tego są sympozja, targi, kongresy, spotkania branżowe, sympozja mleczarskie. To jest pakiet wiedzy, z którego jak ktoś umie i chce to skorzysta.

MŚP_75

Prawdopodobnie bym wpisała hasło wsparcie eksportu i pewnie bym otarła do PARPu, tak mi się wydaje. Natomiast są na pewno też jakieś ośrodki takie bardziej lokalne. Szczerze mówiąc to się nie zastanawiałam. Wcześniej miałam te informacje o IOB z prasy, doświadczeń, lat wypracowanych, to jest już taka wiedza nabyta ogólna, ja nie umiem wskazać konkretnego źródła.

MŚP_82

Korzystanie ze wsparcia IOB - perspektywa przedstawicieli IOB

Zakres wsparcia inaczej widzą przedstawiciele IOB. Oferowane wsparcie ich zdaniem jest duże: wskazują na to deklaracje ich przedstawicieli, którzy w trakcie wywiadów stwierdzali, że w ciągu ostatnich 3 lat udzielili wsparcia od kilkudziesięciu do aż kilku tysiącom firm. Niektóre osoby przyznały, że wsparcie to zmalało w ciągu ostatniego roku, ze względu na epidemię COVID-19. Tylko niewielki odsetek przedstawicieli IOB stwierdził natomiast, że niewiele przedsiębiorstw skorzystało z ich pomocy.

No tutaj ten ostatni rok był cięższy przez pandemię, bo te działania były utrudnione. No, ale można tak powiedzieć, że około 600 set firm skorzystało z tego wsparcia.

IOB_8

To w ramach jednego projektu, to jest około tysiąca podmiotów. A projekt jest realizowany w perspektywie trzech lat. No więc biorąc trzy podmioty pod uwagę, to, no może być tam ze dwa, trzy tysiące tych różnych podmiotów.

IOB_17

Większość IOB udziela wsparcia podmiotom funkcjonującym w różnych branżach, starając się tym samym dopasować do wymogów i oczekiwań konkretnych firm. Badani wskazywali na branże związane z innowacjami, nowymi technologiami, ale także na branże przemysłu żywnościowego, przetwórstwa, a nawet metalurgii. Większość firm wypowiedziawszy się na temat rodzaju firm, którym oferowane jest wsparcie wymienia mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, zaznaczając tym samym, że to właśnie do nich w głównej mierze kierowana jest oferta Instytucji Otoczenia Biznesu.

Sektor MŚP jak najbardziej. Bo firmy duże zazwyczaj sobie radzą same. Są na tyle przygotowane i mają odpowiednie zasoby, żeby sobie poradzić. Więc najczęściej to są z sektora MŚP. Głównie firmy małe. Bądź mikro, najczęściej za małe, żeby wchodzić na rynek zagraniczny, więc najczęściej są to firmy małe, ewentualnie średnie.

IOB_7

Interesuje nas wielkość firmy, czyli przynależność do sektora MŚP. Branże również dobrze, żeby były związane z tymi branżami innowacyjnymi, które są wspierane w ramach programów krajowych i regionalnych.

IOB_17

2.5.2.3. Rodzaje wsparcia oferowanego przedsiębiorcom przez IOB

Przedstawiciele Instytucji Otoczenia Biznesu najczęściej mają w swojej ofercie szeroki wachlarz działań doradczych i informacyjnych dla przedsiębiorców, którzy chcieliby dokonać ekspansji zagranicznej. Najczęściej badani wskazywali na wsparcie doradcze, szkoleniowe, ale także organizowanie spotkań networkingowych. Szczegółowe zestawienie tych działań zaprezentowane zostało w poniższej tabeli.

Tabela 4. Oczekiwane formy wsparcia w ekspansji zagranicznej.

Kategoria wsparcia	Szczegółowe formy wsparcia wskazane przez badanych
Doradztwo	Doradztwo z zakresu prawa/regulacji eksportowych
	Doradztwo kompleksowe (dostarczanie pełnych informacji jakich oczekują przedsiębiorcy)
Szkolenia	Szkolenia przybliżające konkretne rynki zagraniczne
	Marketing na rynkach zagranicznych
	Szkolenia kompetencji miękkich (np. Negocjacje międzynarodowe, zarządzanie, komunikacja w biznesie)
	Szkolenia specjalistyczne (np. prawo, regulacje prawne, sprzedaż w internecie)
	Szkolenia kompetencji twardych (np. obsługi maszyn)
Wsparcie finansowe	Dofinansowanie udziału w targach/konferencjach
	Dofinansowanie do szkoleń/ usług doradczych
Spotkania networkingowe	Organizacja giełd kooperacyjnych
	Organizacja wyjazdów, targów, misji gospodarczych
	Spotkania z przedsiębiorcami/ekspertami/ludźmi biznesu
Kompleksowe wsparcie w ekspansji/ przygotowanie do ekspansji	Wsparcie w analizie rynkowej
	Wsparcie w tworzeniu modeli biznesowych
	Wsparcie w przygotowaniu ofert
	Wsparcie w nawiązywaniu kontaktu zagranicznego

Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

Najczęściej przedstawiciele IOB wskazywali na oferowane przedsiębiorcom wsparcie szkoleniowe, przy czym należy zaznaczyć, że przedstawicielom firm oferowany jest szeroki wachlarz usług. Najczęściej szkolenia te mają na celu przybliżyć specyfikę danego kraju/regionu, który wykazuje duży potencjał eksportowy: zakres tematyczny szkoleń obejmuje ogólne informacje o kulturze, zwyczajach jakie panują w danym kraju, jakie produkty/usługi są najbardziej pożądane na rynku. Bardzo często w szkoleniach takich uczestniczą także przedsiębiorcy, którzy dokonali już ekspansji zagranicznej na dany rynek.

Teraz prowadzimy seminaria, w których uczymy przedsiębiorców na temat rynków południowej Ameryki. Z ekspertami, rozmów z firmami, nie jest tak, że po prostu pokazujemy mapę Ameryki Południowej i uczymy statystyki z danego kraju, tylko generalnie.(...) rozmawiamy z przedstawicielami PAIH-u, z firmami, które już tam są na tych rynkach. Pokazujemy, co się udało, na co trzeba uważać. Tak samo rusza teraz cykl seminariów odnośnie marketingu na rynkach zagranicznych. Wielka Brytania, tam też się dużo zmieniło.

IOB_13

No założymy, jeżeli robimy szkolenia, no to robimy szkolenia, rynek na przykład norweski. Co Norwegowie eksportują, co Norwegowie importują, jak na tym rynku zachowywać się, co na tym rynku jest preferowane i zawsze staramy się w takim szkoleniu, żeby uczestniczyli praktycy, którzy podzielą się jak oni na tym rynku funkcjonują.

IOB_23

Niektóre IOB organizują także szkolenia specjalistyczne, w tym językowe. W ramach takich szkoleń przedsiębiorcom przybliżane są głównie zagadnienia dotyczące prawa zagranicznego, regulacji, przepisów eksportowych.

(...) szkolenia językowe, czy szkolenia prawne, dotyczące krajów unijnych i przepisów unijnych, takie rynkowo mentalność, które pokazują, jak działają, te usługi są oferowane bezpłatnie

IOB_28

Rzadziej IOB proponują przedsiębiorcom szkolenia z kompetencji miękkich takie jak: zarządzanie zasobami, negocjacje międzynarodowe, komunikacja, marketing czy techniki sprzedaży. Jeden z przedstawicieli Instytucji Otoczenia Biznesu wskazał także na szkolenia kompetencji twardych, zawodowych (np. szkolenie z obsługi maszyn).

Bywają z kompetencji miękkich, jeżeli by to było można nazwać kompetencjami miękkimi, takich na zasadzie Business Model Canvas, zarządzania, związane z zasobami firmy, negocjacji międzynarodowych.

IOB_6

Natomiast jeżeli chodzi o rozwój innych kompetencji, to bardzo mocno widzimy zainteresowanie cały czas rozwojem wszelkich umiejętności managerskich, po umiejętności sprzedażowych i negocjacyjnych. I jako takich umiejętności związanych z szeroko pojętą komunikacją w biznesie i w zespole pracowniczym.

IOB_27

Szkolenia te prowadzone są głównie przez ekspertów, trenerów, wysoko wyspecjalizowanej kadry zewnętrznej. Istotne staje się zapraszanie takich prowadzących, którzy posiadają zarówno zasób wiedzy teoretycznej, doświadczenia, jak i są praktykami biznesowymi. Z tego względu często w szkoleniach takich uczestniczą przedstawiciele firm, którym udało się dokonać ekspansji zagranicznej i którzy odnoszą na tym polu sukcesy.

Tak, to są eksperci, to są firmy, coach'wie, to są eksperci, którzy mają już pewien zasób wiedzy i doświadczenia. Jakby też to stawiamy pewne warunki. Ktoś kto ma już potwierdzone kompetencje i doświadczenia w tym zakresie.

IOB_1

To jest różnie. Czasem robimy to z firmami, które zajmują się ekspansją i jest konkretna firma, która chce się pokazać i przeprowadza takie wejścia na dany rynek.

IOB_7

To są najczęściej czy przez osoby, które współpracują tacy doradcy, którzy współpracują z firmami od lat, ale oczywiście na takie szkolenia zapraszamy przedsiębiorców, którzy dzielą się swoim doświadczeniem. To w zależności od potrzeb.

IOB_16

Jeden z badanych zaznaczył jednak, że w szkoleniach takich powinni uczestniczyć także przedstawiciele tych firm, które poniosły porażkę w związku z ekspansją zagraniczną. Zdaniem respondenta, osoba taka mogłaby przekazać innym większy zasób wiedzy. Pomysł ten pojawił się również w wypowiedziach przedsiębiorców, co zostanie dokładnie opisane w rozdziale 2.6.4 *Oczekiwania przedsiębiorców wobec wsparcia IOB*.

(...) kogo brakuje? Brakuje tych, którzy ponieśli porażkę, bo oni prawdopodobnie najwięcej się nauczyli, najwięcej mogą przekazać.

IOB_26

Przedsiębiorcy mogą także otrzymać wsparcie doradcze, głównie z zakresu wprowadzenia firmy na rynek zagraniczny, pozyskania dotacji czy dofinansowania, uzyskania niezbędnej wiedzy na interesujący temat. Rolą Instytucji Otoczenia Biznesu jest tutaj pośrednictwo między przedsiębiorcą, a inną Instytucją, odpowiedzialną za realizowanie działań wspierających (np. kancelariami prawnymi, księgowymi, instytucjami udzielającymi dofinansowania). Podstawą takiej współpracy staje się pomoc przedsiębiorcom w procesie nawiązania kontaktów z innymi instytucjami, lub też przedstawienie im dostępnych, możliwych form uzyskania wsparcia. Istotne jest także zaproponowanie przedsiębiorcom najkorzystniejszego dla nich rozwiązania/ ścieżki ekspansji. Usługi doradcze to ponadto także informowanie przedsiębiorców o ważnych wydarzeniach, targach, konferencjach, przekazywanie zapytań zagranicznych, informacji rynkowych.

No to jest tak jak Pani wspomniała to jest doradztwo na pewno, to jest pośrednictwo pomiędzy instytucjami, kancelariami czy firmami. Ponieważ czasami pośredniczymy jako łącznik. To są porady prawne, no ale to się mieści w katalogu doradztwa.

IOB_7

My doradzamy w taki, żeby to pozyskać i jak to zrobić. Obserwujemy ciągle ten rynek. A zarówno związany z dotacjami unijnymi, jak i funduszami zwrotnymi. I w zależności od tego z jakim przedsięwzięć tak mamy do czynienia, to doradzamy przedsiębiorcom najkorzystniejsze rozwiązania.

IOB_27

Kolejną często wymienianą formą wsparcia jest organizacja spotkań biznesowych/ networkingowych, przy czym mogą one przyjmować formę giełd, targów, spotkań B2B, misji kooperacyjnych/ gospodarczych. Co ciekawe, niektóre IOB oferują także dofinansowania do wyjazdów zagranicznych/ misji gospodarczych, dla tych przedsiębiorców, którzy zgłoszą swoją chęć udziału.

No więc tak, pierwsze to jest to co mówiłem, czyli finansujemy wyjazdy zagraniczne na targi i na wystawy. I to robimy w ograniczonej ilości projektowej. Czyli powiedzmy kilka do kilkanaście podmiotów rocznie może z takiej oferty naszej skorzystać.

IOB_4

Celem spotkań networkingowych jest budowanie i umacnianie relacji między firmami, a także wsparcie w nawiązaniu kontaktów, wymiana własnych doświadczeń i spostrzeżeń. Spotkania takie odbywać się mogą, zdaniem badanych, w formie konferencji, po których następuje mniej oficjalna część umożliwiająca uczestnikom rozmowę lub też seminariów, na których poruszane są określone, interesujące przedsiębiorców tematy. W spotkaniach takich dodatkowo uczestniczyć mogą sławne, rozpoznawalne osoby, specjaliści w swojej dziedzinie (np. ekonomii). Jak zaznacza jeden z badanych, spotkania powinny odbywać się stacjonarnie, gdyż tylko bezpośredni kontakt umożliwia efektywną komunikację: część IOB przyznała jednak, że ze względu na epidemię COVID-19 i wprowadzone obostrzenia, spotkania networkingowe odbywają się w formie zdalnej lub też ich organizacja została zawieszona.

Co dwa miesiące, no teraz akurat w tym roku niestety tego nie mogliśmy robić, ale normalnie, co dwa miesiące mamy Intelktualne Śniadania Biznesowe, na które zapraszamy wszystkie nasze firmy i co dwa miesiące jest oczywiście jakiś inny temat, który mógłby interesować przedsiębiorców, które z resztą nam zgłaszają też, co by chcieli, żeby było na tych Intelktualnych Śniadaniach i one są oczywiście bezpłatne.

IOB_14

(...) trochę mamy je wstrzymane przez pandemię, bo jakby to było efektywne, to raczej online to nie wychodzi. Bo celem networkingu jest to, żeby się osobiście poznać, wymienić wizytówką, zamienić parę słów w grupie.

IOB_27

Wsparcie finansowe realizowane jest przez niewielki odsetek IOB biorących udział w badaniu. Instytucje te nie dysponują własnymi środkami dotacyjnymi, pośredniczą jedynie lub pomagają uzyskać takie wsparcie finansowe z dotacji unijnych lub krajowych. Przedsiębiorcy mogą jednak skorzystać z dotacji na wyjazdy zagraniczne, misje gospodarcze, wydarzenia, czy targi.

No więc tak, pierwsze to jest to co mówiłem, czyli finansujemy wyjazdy zagraniczne na targi i na wystawy. I to robimy w ograniczonej ilości projektowej. Czyli powiedzmy kilka do kilkanaście podmiotów rocznie może z takiej oferty naszej skorzystać.

IOB_4

Niektórzy przedstawiciele IOB zaznaczali, że wspierają przedsiębiorstwa kompleksowo, tj. całościowo przygotowują ich do wejścia na rynek zagraniczny. Prowadzone są analizy rynkowe, tworzone modele biznesowe, pośrednictwo w kontaktach, doradztwo, a także usługi specjalistyczne np. pomoc w tłumaczeniu dokumentów. Należy zauważyć, iż wśród przedsiębiorców objętych badaniem, żaden z nich nie został objęty tego rodzaju wsparciem.

To oznacza również poszukiwanie partnerów, analizy rynkowe realizowane nie przez tutaj z Polski, polskich specjalistów tylko robione przez ludzi, którzy są. Po prostu pracują na rynkach docelowych. Więc mamy swoich partnerów, oczywiście w określonym zakresie. Ale druga rzecz to są kwestie umiędzynarodawiania, czyli tworzenia wsparcia w zakresie tworzenia modeli biznesowych. Czyli to, o czym mówiłem, staramy się przejść od A do Z.

IOB_5

2.5.2.4. Bariery i problemy w udzielaniu wsparcia przez IOB

Przedstawiciele IOB zapytano o to, czy uważają, że wsparcie jakie oferują przedsiębiorstwom jest wystarczające: badani nie byli w tej kwestii jednomyślni, wskazywali zarówno na to, że w ich opinii wsparcie to jest odpowiednie, jak i wymieniali szereg problemów i barier ograniczających ich działanie. Za mocną stroną uznano przede wszystkim rzetelność, profesjonalność wsparcia, a także doświadczenie Instytucji. Do najważniejszych a zarazem najczęściej wymienianych problemów należą natomiast bariery finansowe w tym niedostateczne środki na przyznanie oczekiwanego wsparcia. Często wymieniane były także niedobory kadrowe, brak odpowiednio i wykwalifikowanych pracowników, którzy posiadają szeroki zakres wiedzy z różnych dziedzin (np. prawo, ekonomia, finanse). Zdaniem jednego z badanych, przedsiębiorcy często zgłaszają się do IOB ze skomplikowanymi problemami, wymagającymi specjalistycznej wiedzy (np. prawnej), której nie posiadają pracownicy Instytucji.

(...) to rzeczywiście, no jesteśmy, mamy ograniczone zasoby. No to są osoby, które gdzieś tutaj pracują, no więc, no nie możemy równolegle realizować wielu zadań. W związku z tym nasz dostęp jest też ograniczony.

IOB_17

No tylko to my byśmy też potrzebowali jakiegoś wsparcia finansowego, też na organizację tego wszystkiego, no. Bo wiadomo robimy do tej pory, albo gdzieś tam z tych środków unijnych, które były.

IOB_24

Niektórzy przedstawiciele IOB wskazywali także na to, że nie są wspierani w swoich działaniach: zaznaczano tym samym, że konieczna jest współpraca różnych Instytucji zajmujących się wsparciem przedsiębiorczości, w tym także państwa, w celu kompleksowej obsługi przedsiębiorstw.

Nie mamy wsparcia przede wszystkim. Przede wszystkim wsparcie na rynkach zagranicznych polega na tym, że efektywne wsparcie oznacza tak naprawdę obecność Państwa na danym rynku zagranicznym.

Strona | 54

To znaczy, działaniom związanym z udrożnieniem tego kanału współpracy, budowaniem dobrego wizerunku Państwa, jako całości i jako dobrego partnera w biznesie.

IOB_5

Ja powiem Pani tak, przedsiębiorca musi czuć oddech polskiego przedstawicielstwa, polskich władz, że ma wsparcie na tych rynkach ekspansji.

IOB_23

Zwracano również uwagę na to, że w ofercie IOB powinna znaleźć się większa ilość szkoleń, konferencji, targów, czy spotkań organizowanych dla przedsiębiorców, w tym spotkań networkingowych. Chociaż badani generalnie nie precyzowali zakresu tematycznego takich pożądaných szkoleń, to wśród propozycji jednego respondenta pojawiły się szkolenia z legislacji, kontaktów z kontrahentami, płatnościami, ale także z kultury i zwyczajów danego kraju. Zdaniem jednego z badanych, przedsiębiorcy są chętni i zainteresowani taką formą wsparcia.

Na pewno konferencje, na pewno zaproszenia, spotkania. Na pewno zebraniem informacji o aktualnych potrzebach i organizacją rozwiązywania tych potrzeb. No i przede wszystkim nawiązanie współpracy z tymi międzynarodowymi izbami handlowymi.

IOB_15

Więcej na pewno networkingu. I więcej dedykowanych spotkań z ekspertami odnośnie legislacji, radzenia sobie z kontrahentami, zaległymi płatnościami. Właśnie tak jak rozmawialiśmy wcześniej te aspekty kulturowe, które wczytanym firmą się wydaje.

IOB_13

Respondenci zwracali także uwagę na nadmierną biurokrację i formalności, związane z przyznawaniem wsparcia. Jak dodał jeden z badanych, ilość wymaganych dokumentów jest często przytłaczająca a nawet zniechęcająca do działania, tak dla przedsiębiorców, jak i samych IOB.

(...) jeszcze dodatkowo słaba stroną moim zdaniem jest ilość formalności, które trzeba dopełnić. Tak ta biurokracja po prostu, która jest związana z każdym projektem unijnym. Przedsiębiorcy narzekają na to.

IOB_13

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że Instytucje Otoczenia Biznesu, które posiadają zasięg regionalny lub wojewódzki, częściej od innych IOB wskazywały na trudności związane z udzielanym przedsiębiorcom wsparciem. Przede wszystkim zwracano uwagę na niedobory kadrowe: brak wykwalifikowanych pracowników posiadających niezbędną wiedzę i doświadczenie zawodowe. Dużą barierą są także kwestie finansowe, niewystarczające środki na obsługę przedsiębiorców, a także brak kontaktu i współpracy, wsparcia ze strony innych, często dłużej działających IOB.

2.5.2.5. Oczekiwania przedsiębiorców wobec wsparcia IOB

Przedstawiciele przedsiębiorstw, zapytani o to, jakiego wsparcia w ekspansji zagranicznej by oczekiwali najczęściej wymieniali różnego rodzaju szkolenia, a przede wszystkim kontakt z mentorem, coachem, który mógłby dawać praktyczne rady i dzielić się swoją wiedzą. Rolą opiekuna byłaby diagnoza potrzeb i dostosowanie wsparcia do indywidualnych potrzeb - pilnowanie czy firma jest gotowa do ekspansji, wskazywanie, jakie kroki powinna podjąć. Szkolenia w tradycyjnej formie powinny, zdaniem niektórych badanych dotyczyć przede wszystkim kwestii związanych z prawem podatkowym, eksportowym interesującego przedsiębiorców kraju. Korzystny okazałby się także kontakt z przedsiębiorcami, którzy odnieśli na rynkach zagranicznych sukces, poznanie praktycznych rad, wskazówek.

Tak, ten coaching mógłby być interesujący. Ale tutaj znowu troszeczki inaczej bym to proponował, chodzi mi nie o jednorazową rzecz, tylko żeby naszej firmie na przykład, naszej firmie, żeby został przyznany stały coach. Dostajemy odgórnie osobę, która po pierwsze monitoruje, co się u nas dzieje na przykład raz na tydzień, która z własnej strony dosyć aktywnie usiłuje tu w ambasadzie, tu coś i tak dalej.

MŚP_29

Może potrzebują opieki takiej, może nie w 100% prawnej, ale osoby, która mogłaby w jakiejś formie doradzić w trakcie tego wchodzenia. Bo to jest ta obawa, rynek jak rynek, ale po głowie chodzi jak to ma wyglądać, czy wszystko będzie zgodne z prawem. Żebym mógł zadzwonić, zapytać czy tak będzie dobrze, czy tak będzie dobrze.

MŚP_83

Istotne jest także wsparcie informacyjne: przygotowanie bazy ze wszystkimi niezbędnymi wiadomościami i informacjami dotyczącymi kwestii eksportu i ekspansji na określone rynki. Baza taka powinna, zdaniem niektórych badanych zawierać jak najwięcej informacji z różnych dziedzin: prawnych, eksportowych, kulturowych ale także zawierać raporty, zestawienia, analizy rynku. Innymi słowy badani dostrzegają potrzebę stworzenia jednej, syntetycznej wyczerpującej bazy wiedzy o ekspansji zagranicznej.

Myślę, że danych może takich syntetycznych właśnie tego rynku, ile jest firm konkurencyjnych na rynku, jaki to jest też rynek zamówień. (...) najważniejsze to jest jakby jak największy dostęp do jak największej ilości danych takich syntetycznych, które można sobie jakby analizować i podejmować w oparciu o nie informacje.

MŚP_8

(...) dopracowane strony internetowe o których mówiłem. Z dwóch powodów. Po pierwsze, to jest rozwiązanie najtańsze. Dla obu stron. I dla tych którzy tą stronę będzie tworzył i dla tych, którzy będzie czytał. I po drugie, że dostarcza się w ten sposób informacje aktualne, bo strony bardzo łatwo zmodyfikować.

MŚP_16

Oczekiwane rodzaje wsparcia

Badanych przedsiębiorców zapytano o oczekiwane formy wsparcia oferowane przez Instytucje Otoczenia Biznesu oraz inne instytucje wspierające przedsiębiorstwa. Wśród firm, pojawiały się propozycje konkretnych rozwiązań, zidentyfikowane na bazie problemów występujących w przeszłości. Okazuje się, iż respondenci bardzo cenią sobie wsparcie w zakresie poznania innych państw w kwestiach kulturowych, formalno-organizacyjnych czy rynkowych. Należy podkreślić, iż wsparcie w nauce języka, czy szkolenia z kompetencji miękkich nie spotkało się z zainteresowaniem przedsiębiorców (na brak zainteresowania językami wskazywali również we wcześniejszej części raportu przedstawiciele IOB). Wypowiedzi respondentów, jednoznacznie wskazują na oczekiwanie wsparcia w zakresie:

- Wiedzy o kraju potencjalnego eksportu:
 - kwestie kulturowe,
 - kwestie formalno-prawne,
 - analiza potencjalnych rynków zagranicznych.
- Poszukiwania potencjalnych kontrahentów i ich kontroli.
- Promocji polskich firm i produktów zagranicą.
- Pomocy organizacyjnej.
- Kompleksowe szkolenia przygotowujące do ekspansji.
- Szkoleń z zakresu kompetencji miękkich (w mniejszym stopniu).
- Szkoleń językowych (w mniejszym stopniu).

Wiedza o kraju potencjalnego eksportu: kwestie kulturowe

Niewątpliwie przedsiębiorcy potrzebują wsparcia w zakresie poznania kultur innych krajów. Zauważają, że w Europie różnice nie są znaczące, ale rozważając eksport poza rynek Unii Europejskiej, pomoc w poznaniu kultury innego kraju może być nieoceniona.

(...) przydatna byłaby wiedza o jakiejś kulturze, kulturze biznesowej, o tym jak firmy współpracują w takim kraju, co jest dopuszczalne, a co nie jest dopuszczalne i jakie są trendy.

MŚP_33

No myślę, że w Polsce jesteśmy Europejczykami już przez paręnaście lat i ta kultura nie różni się radykalnie. Jeżeli chodzi o kraje Unii Europejskiej. Jeżeli chodzi o kraje nie wiem, Afryki czy innych, o indywidualnie. Tego w szkole się nie da nauczyć, że każdy kto chciałby rozpocząć jakąś tam działalność to powinien tam jechać na pół roku, na rok. Zapoznać się z kulturą, dopiero myśleć o ekspansji swojego przedsiębiorstwa.

MŚP_32

Wiedza o kraju potencjalnego eksportu: kwestie formalno-prawne i analiza potencjalnych rynków

Bardzo ważną kwestią dla przedsiębiorców jest poznanie kwestii formalno-prawnych występujących w krajach potencjalnego eksportu. Badani podkreślają wagę znajomości przepisów podatkowych, prawnych, logistyczno-transportowych, przepisów dot. zamówień publicznych czy oznakowania produktów w danym kraju.

Wiedza przede wszystkim o przepisach - przepisach podatkowych, prawnych i transporcie ewentualnie, o procedurach, związanych z działalnością.

MŚP_35

(...) kwestia właśnie przepisów w tamtych krajach, bo powiedzmy dane przepisy, jakie dotyczą naszych wyrobów czy piekarniczych, cukierniczych w naszym kraju, czyli dotyczących oznakowania na przykład albo składów. No, ale nie znamy tego, jakie wymogi są poza granicami, bo co by nie powiedzieć, niby te przepisy są dostosowane, ale to jest tylko niby(...)

MŚP_3

Taką ciekawą rzeczą, która może się przydać, jeśli chodzi o takie firmy to są szkolenia na przykład ze standaryzacji, albo oznaczania produktów. Tu mówię o kodach, jakiś kreskowych, i tym podobnych. Czy opakowaniach zbiorczych, i oznaczaniu tego zgodnie z jakimiś tam standardami europejskimi.

MŚP_9

(...) jak wygląda wybór oferenta, jak wygląda złożona oferta, powiedzmy według ich ustawy powiedzmy o zamówieniach publicznych (...)

MŚP_42

Podkreślano również istotność poznania rynków potencjalnego eksportu, niezwykle koniecznego zdaniem respondentów do rozpoczęcia procesu ekspansji, bez wątplenia ułatwiłoby to podjęcie decyzji o skonkretyzowaniu planów dotyczących produktu i rynku. Analiza rynku zdaniem niektórych przedsiębiorstw, powinna odbywać się również na zasadzie analizy rynków zagranicznych i poszukiwań przedsiębiorstw w Polsce – instytucja wspierająca powinna przedstawiać gotowe rozwiązania ekspansji polskim firmom.

(...) Analiza. No ja wiem, no rynek samochodowy, coś innego. No to są rzeczy, gdzie buduje się olbrzymie statystyki i analizy. I z tego wyciąga wnioski.

MŚP_1

Przyjdzie do mnie taka agencja, instytucja otoczenia biznesu i powie, proponuję Panu, Panie Prezesie, taki projekt, że wchodzimy na rynek niemiecki z Pana produktami czy usługami. Pan pokrywa tyle. Jakąś część być może pokrywa państwo albo Unia Europejska w ramach wsparcia i promocji eksportu, a w zamian dostaje Pan 30 leadów kwalifikowanych. My zaprojektujemy dla Pana, jak to trzeba zrobić, czy to mają być targi, telemarketing czy media społecznościowe, bo my jesteśmy fachową agencją, która się zajmuje wprowadzaniem na rynek.

MŚP_41

Poszukiwanie potencjalnych kontrahentów i ich kontrola

Niezwykle istotnym aspektem dla przedsiębiorców myślących o ekspansji jest poznanie potencjalnych nabywców produktów lub/i partnerów biznesowych. Większość przedsiębiorców uważa, że instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości (w tym przypadku ekspansję zagraniczną), powinny łączyć ze sobą dwie zainteresowane strony. W praktyce, powinno to działanie obejmować regularne wyszukiwanie zainteresowanych kontrahentów, według poszczególnych specjalizacji i przekazywaniu stronie polskiej informacji o zainteresowaniu ofertą, co w konsekwencji ma przyczynić się do nawiązania relacji biznesowej. Warto podkreślić, że małe firmy w ogóle nie mają na temat partnerów zagranicznych, nie wiedzą jak takie kontakty pozyskiwać. Ponadto zdaniem badanych, do obowiązków instytucji wspierających biznes powinna również należeć kontrola tych przedsiębiorstw, polegająca na sprawdzeniu rzetelności czy wypłacalności firmy.

(...) możliwościami współpracy, czy dane firmy byłyby skłonne współpracować z mniejszymi spółdzielniami.

MŚP_10

Myślę, że jeżeli przykładowo znalazłem jakiegoś kontrahenta, to taka instytucja mogłaby być jako wywiadownia, czy dana firma, powiedzmy, nie oszukuje, że nie jest to firma, przez którą miało już ileś firm jakieś problemy. Jest transparentna pod tym względem, przykładowo, wypłacalności czy prowadzenia z nimi biznesu.

MŚP_13

(...) ja bym powiedział, że to nie mogą być działania jednorazowe. Moim zdaniem powinna być tworzona lista zagadnień. Ta lista zagadnień powinna być dostarczona na przykład do każdej ambasady, do każdej jednostki takiej Polski za granicą, z listą firm, które potrzebują wsparcia w danej branży. I te jednostki powinny na zachodzie w sposób ciągły przelatywać tą listę od początku non-stop, z okazji każdego większego spotkania, żeby wyszukiwać ewentualnych potencjalnych kontrahentów. I to powinno działać w tą stronę, że jeśli oni znajdują, to wtedy natychmiast dają nam znać, że to na przykład jest firma zainteresowana spotkaniem (...)

MŚP_29

Najlepszą wizytówką, najlepszym sposobem na zweryfikowanie, czy firma jest po prostu znana ze swoich działań, sukcesów, to wydaje mi się, że z taką firmą najbardziej bylibyśmy skłonni współpracować, tego też oczekivalibyśmy od takich instytucji, która miałaby nas wprowadzać.

MŚP_67

Promocja polskich firm i produktów zagranicą

Dla badanych przedsiębiorstw bardzo ważnym elementem wspierania ekspansji zagranicznej jest promocja polskich produktów i firm zagranicą. Ich zdaniem byłby to doskonały pierwszy krok do wdrażania kolejnych działań zmierzających do eksportu na rynki zagraniczne. Co ważne, respondenci

Strona | 59

podkreślają, że promocja powinna dotyczyć tylko i wyłącznie małych i średnich firm, ponieważ duże mogą sobie na to pozwolić we własnym zakresie. Niektóre przedsiębiorstwa proponują również rozwiązanie dotyczące pomocy w promowaniu konkretnie ich produktów na zagranicznych platformach sprzedażowych.

Przede wszystkim marketingowo, no żeby zwiększyć zasięg informacji o firmie w Polsce i krajach ościennych.

MŚP_17

Proces wsparcia produktów, może to być drogą elektroniczną, może być to drogą telewizyjną. W sensie, mamy, to, co Pani powiedziałam, jestem członkiem Polskiej Izby Produktów Lokalnych i Tradycyjnych, gdzie produkty mają pięćdziesięcioletnią tradycję. W Polsce jest trochę tych produktów pojedynczych promowane, natomiast nic nie jest na rynkach zagranicznych. Więc równie dobrze, jako powtarzam, można promować te produkty, chwalić, bo polskie, przy czym ktoś, kto by organizował mógłby te produkty promować na rynku międzynarodowym, a wskazanym dla średnich i małych producentów. Bo dużych na to stać.

MŚP_31

(...) bezpłatnie ktoś mógłby je poprowadzić z wystawianiem takich produktów na przykład na te platformy zagraniczne.

MŚP_68

Pomoc organizacyjna

Przedsiębiorstwa pomoc w ekspansji zagranicznej rozumieją również jako wsparcie w zakresie kwestii organizacyjnych, jak np. wyszukiwanie miejsc noclegowych zagranicą, czy wsparcie w zakresie usług tłumaczeniowych, np. dokumentacji.

(...) pomoc w odnalezieniu ewentualnych, nie wiem noclegu, bazy jakiejś dla ekipy.

MŚP_25

usługi tłumaczenia, pomoc w takich rzeczach byłaby cenna (...)

MŚP_56

Szkolenia z zakresu kompetencji miękkich

Badana grupa przedsiębiorstw w mniejszym stopniu oczekuje szkoleń obejmujących kompetencje miękkie. Jeśli już decydują się na wskazanie potrzeby w tym zakresie, to jest ona bardzo mocno skonkretyzowana i dotyczy kompetencji miękkich w zakresie wielokulturowości. Ponadto wskazywana jest również edukacja z zakresu kompetencji miękkich obejmujących zarządzanie ryzykiem, czy przywództwo.

(...) kompetencji miękkich, na przykład zarządzanie ryzykiem, przywództwo.

Strona | 60

MŚP_56

(...) chyba już na takim bardziej, gdybyśmy już tam byli i byłoby dogadywanie się z miejscowymi ludźmi. Bo wiem, że na przykład w Indiach, co z tego, co z koleżankami rozmawiałam, to muszą się szkolić, jak z takimi kontrahentami się dogadywać. Bo troszeczkę jest inaczej.

MŚP_59

Szkolenia językowe

Podobnie wygląda temat szkoleń z języków obcych, na podstawie wypowiedzi respondentów nie zauważa się wyraźnej potrzeby szkoleń/kursów języków obcych. Wśród badanych odczuwany jest prężyty w ofertach tego typu szkoleń. Oczywiście uważają, że gdyby udało się im się zdobyć kontrakt na danym rynku, to wówczas takie szkolenie byłoby przydatne. Nie jest to jednak najważniejsza kwestia we wspieraniu ekspansji zagranicznej. Większość przedsiębiorstw, jeśli efektywnie udało się im wejść na zagraniczny rynek, przyjęłyby strategię zatrudniania nowych pracowników, którzy potrafiliby się porozumiewać z ludźmi obecnymi w innych krajach.

Często jest język niemiecki, angielski, to są takie podstawowe języki, gdzie na świecie można się dogadać.

MŚP_26

Nie. jeżeli byłby stworzony taki dział, to byłyby przyjmowane już osoby, które znają język, żeby nie tracić czasu.

MŚP_35

Najpierw trzeba mieć klienta, rynek, perspektywę. Wtedy spokojnie siadamy, uczy się chińskiego, niemieckiego czy japońskiego.

MŚP_41

Mając dobrą motywację w postaci kontraktu na pewno by należało albo szukać osób wykształconych, które już tą umiejętność komunikacji mają, albo samemu, pewnie jedno i drugie.

MŚP_42

To też by się na pewno przydało, chociażby dla pracownika, który by tego klienta zagranicznego obsługiwał. To znaczy wolałabym takiego, który jest już do kształcony.

MŚP_47

Wydaje mi się, że już w tej chwili szkolenia językowe to akurat nie sądzę. Bo praktycznie jeżeli ktoś w ogóle myśli o eksporcie, to nie ma mowy, żeby nie znał języka przynajmniej angielskiego, który jest niezbędny.

MŚP_61

Podstawy angielskiego każdy pewnie gdzieś tam ma (...) osoba, która byłaby gdzieś tam odpowiedzialna za pewne rzeczy w tym oddziale, z założenia musiałyby już być zatrudniona ze znajomością języka angielskiego (...) natomiast jeśli w danym kraju nie mówili by po angielsku, tylko założymy byłoby to Chiny, to w tym momencie jakby dodatkowe szkolenia z tego języka jak najbardziej.

MŚP_62

Kompleksowe szkolenia przygotowujące do ekspansji

Mimo, iż pytanie o kompleksowe szkolenia przygotowania do ekspansji nie wzbudziło wśród respondentów aktywności, to jednak wydaje się, że tego rodzaju wsparcie dla zainteresowanych ekspansją byłoby niezbędne – analiza wywiadów ukazała, iż przedsiębiorcy nie wiedzą gdzie szukać wsparcia w zakresie ekspansji. Bardzo dobrze potrzebę kompleksowości realizacji nauki przygotowującej do ekspansji ilustruje poniższa wypowiedź jednego z respondentów, która zawiera potrzebę stworzenia planu ekspansji (w tym części składowych), znajomości warunków kontraktów handlowych, czy warunków zabezpieczeń finansowych.

Szkolenie, które by przygotowało do ekspansji - jak stworzyć plan ekspansji, jakie odpowiednie kroki zawrzeć w nim.(...) Warunki kontraktów handlowych, warunki zabezpieczeń finansowych, twarde elementy (...)

MŚP_2

Oczekiwane formy wsparcia

W kwestii oczekiwań co do przyjętej formy wsparcia, zdania są podzielone i bardziej od narzędzi i formy przekazywanej wiedzy ma dla badanych znaczenie treść i temat. Można jednak zauważyć, iż targi są bardziej oczekiwane przez większe firmy. Dla małych firm koszty przeznaczane na udział w targach przewyższają ewentualnie korzyści. Zgodność wszystkich przedsiębiorców objętych badaniem pozostaje w jednej kwestii – form wsparcia opartych na przykładach praktycznych. Najczęściej wymieniany była forma mentoringu i coachingu. Zaznaczono jednak, iż warunkiem jest prowadzenie wsparcia przez osoby doświadczone, posiadające teraz lub/i w przeszłości firmę, która doświadczyła ekspansji. Osoby te powinny przekazywać wiedzę bazując na własnych doświadczeniach. Nie zabrakło również tradycyjnych propozycji, takich jak np. kursy. Badani zdecydowanie lubią kontakt bezpośredni. Jednakże w wypowiedziach podkreślano również rolę zdalnych spotkań, które doskonale sprawdziły się w czasie pandemii covid-19.

Broń boże żadnych targów, bo to jest zupełnie passe. Ja brałem udział w bardzo wielu targach, w bardzo wielu miejscach i wielotygodniowych, kiedyś były takie, nic to absolutnie nie daje. Nigdy nic mi się nie udało załatwić na żadnych targach. Targi, to jest coś, gdzie firmy, które są duże, bywają, bo wypada im być (...) Giełdy, wymiana kontaktów. Organizujemy spotkania gdzieś tam, z biznesmenami z podobnej branży z danego kraju, to jest fajne.

MŚP_2

Sądzę, że targi tutaj by były najlepszym rozwiązaniem. Można usiąść porozmawiać, można pokazać swoje wyroby, jak się robi, co się robi, trochę po targach pojeździłem i wiem, że z tego są jakieś profity.

MŚP_17

Strona | 62

Targi też. Może być webinarowo, zdalnie. Wiedzę też można przyswoić. Niekoniecznie trzeba jeździć i tracić czas.

MŚP_14

Może mentoring plus jakieś tradycyjne kursy. Może jakiś coaching razem z tym mentoringiem. Wolalabym jednak stacjonarnie, bo jakoś tak bardziej to do mnie trafia.

MŚP_45

No musi być tak dobrana osoba, która, na przykład, na wejściu powie: „przerabiałem taką historię. Trzy lata starałem się zacząć sprzedawać swoje, nie wiem, coś tam w Hiszpanii i dopiero takie i takie wydarzenie spowodowało, że mi się udało (...) dlaczego popełnił błędy, i jakie błędy popełnił. Także to to jest. Uczenie się na błędach innych.

MŚP_49

Może być organizowanie spotkań z tymi przedsiębiorcami, którym się udało. Myślę, że wie więcej niż nawet najlepszy ekspert, który nie siedzi w tym od środka. Bo ekspertem może nazwać się każdy. Natomiast fajnie by było, gdyby ktoś udowodnił, że ma jakieś sukcesy, rzeczywiście sobie radzi i jest w stanie nas czegoś nauczyć. Mógłby ten ekspert nam po prostu też powiedzieć, na co zwrócić uwagę, czego się wystrzegać, co robić, jak zrobić. sprawdzić jego wiarygodność.

MŚP_45

Coaching najbardziej, bo to indywidualna droga rozwoju, ja lubię psychologię, to by mi pasowało, szukanie mocnych słabych stron, co można poprawić żeby szło lepiej, taki supervisor tego co robię.

MŚP_81

Oczekiwania w kwestii nawiązania kontaktów biznesowych

Część przedsiębiorców nie zauważa potrzeby organizacji spotkań biznesowych. Nie deprecjonują ważności tego typu spotkań, lecz uważają, że spotkania są konieczne, ale dopiero jako kolejne etapy ekspansji. Przedsiębiorcy w trakcie wywiadów mówią o swoich oczekiwaniach opierając się na własnych doświadczeniach. Za dobre przykłady uznają networking lokalny oraz spotkania inicjujące. Część wskazuje również konferencje, podczas których można zainspirować się rozwiązaniami innych firm. Pozostali nie podają konkretnych oczekiwań pod względem formy, ale kolejny raz podkreślają, że bardzo ważnym aspektem dla nich jest nawiązanie kontaktów z przedsiębiorcami, którzy etap ekspansji mają już za sobą i mogą podzielić się z rynkiem dobrymi praktykami.

PAIH przynajmniej w założeniach miał mieć w różnych przestrzeniach swoje centra biurowe, centra wsparcia, które miały pomagać przedsiębiorcom wejść w dany rynek i robić taki tam networking lokalnie. I na poziomie idei, to wyglądało i brzmiało bardzo fajnie. No, jak to w rządowej Instytucji zostało z tego, co wiem schrzaniłone totalnie.

MŚP_15

Myślę takie spotkanie inicjujące. Ja uczestniczyłem w takich spotkaniach. Mi się teraz przypomniało. Nawiązywane przez izby gospodarcze i też byli kontrahenci z zagranicy.

MŚP_32

(...) organizowane spotkania, jak byliśmy na takich spotkaniach właśnie, gdzie jakieś izby gospodarcze Niemiec, czy Szwecji organizowały jakby firmy, które mogą być zainteresowane. inicjowanie, czy wręcz jakaś moderacja, powiedzmy, tych wstępnych rozmów, żeby te firmy mogły zająć się pracą w takim bezpiecznym środowisku, powiedzmy. To wtedy ten klient, znacznie łatwiej jest mu zaufać, że ta współpraca ma sens i że nie jesteśmy jakąś firmą krzakiem.

MŚP_33

To nie jest ten etap. Bo jeżeli nie mogę wyeksportować, no to szkoda rozmawiać z odbiorcami, bo i po co.

MŚP_40

No rzeczywiście konferencje. Konferencje w których moglibyśmy się prezentować my, lub obejrzyć rozwiązania innych (...) ten kontakt albo z firmą z danego kraju, z danego regionu, która miała doświadczenie z polskimi firmami i coś nam ciekawego opowie. Albo kontakt z polską firmą, która w tym regionie odniosła sukces i najlepiej, żeby to nie był tak i prosty sukces, że weszli i było super, tylko opowiedzieli o swoich przygodach i tak dalej. I rzeczywiście może być ciekawe.

MŚP_49

Także przedstawiciele Instytucji Otoczenia Biznesu zostali poproszeni o wskazanie w jaki sposób należałoby jeszcze wesprzeć przedsiębiorców w ekspansji zagranicznej. W swobodnych wypowiedziach badanych pojawiały się propozycje zwiększenia wsparcia finansowego, dotacji czy przyznawania grantów, bezzwrotnych pożyczek. Wsparcie finansowe powinno być, zdaniem jednego z badanych, przyznane także IOB, które dzięki temu mogłoby jeszcze lepiej i skuteczniej wspierać polskich przedsiębiorców.

Zakładając, że byłaby taka potrzeba, to na pewno instrumenty i wsparcie finansowe. Moglibyśmy wtedy na pewno dużo więcej zrobić. Nie mając tych narzędzi trudno by było.

IOB_20

Badani wymieniali także zwiększenie działań informacyjnych. Do najważniejszych z nich należą: przekazywanie dobrych praktyk i sprawdzonych, rzetelnych informacji (w tym tworzenie baz danych, baz informacji); stworzenie i udostępnienie analiz rynku zagranicznego; informowanie o seminariach, wydarzeniach, spotkaniach. Jeden z badanych stwierdził ponadto, że powinien powstać dedykowany przedsiębiorcom portal internetowy, na którym mogliby znaleźć wszystkie niezbędne informacje, raporty, analizy, formy wsparcia.

Myślę, że takim, pokazywać możliwości, pokazywać też takie dobre praktyki i takie informacje jakby przejrzyste, sprawdzone.

IOB_8

To znaczy, tak tworzenie, albo łączenie różnego rodzaju baz danych, baz informacyjnych. To jest jedno. No, tak wszelkiego rodzaju misje gospodarcze, czy seminaria. To oczywiście, też nie koniecznie muszą to być seminaria jakieś tam wyjazdowe.

IOB_10

Niektóre osoby zaznaczały ponadto, że przedsiębiorcom powinno się oferować szeroki wachlarz seminariów, szkoleń i konferencji, szczególnie, jak mówi jeden z respondentów, z zakresu prawa i regulacji międzynarodowych a także tłumaczeń. Zdaniem innego badanego, firmom powinny być także oferowane darmowe wyjazdy na misje gospodarcze i targi, na których miałby możliwość nawiązania współpracy z kontrahentami, innymi firmami, czy poszerzenia swojej wiedzy o interesującym ich rynku.

No myślę, że na pewno można, bo też potrzebne tutaj są kompetencje prawne. Także jak najbardziej w takim procesie można również pomóc firmom. Bo są dla nich spore bariery i spore wydatki i nie zawsze wiedzą też, na przykład, gdzie są kancelarie, które się specjalizują i gdzie jest możliwość w ogóle obsługi w dwóch, trzech językach, które się specjalizują w poszczególnym prawie.

IOB_21

III. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Na podstawie wyników prowadzonych badań zdefiniowano następujące, główne wnioski:

- Firmy, które chciałyby w przyszłości dokonać ekspansji zagranicznej nie wiedzą gdzie mogą szukać wsparcia: Instytucje Otoczenia Biznesu utożsamiane są głównie z podmiotami udzielającymi wsparcia finansowego, niektórzy respondenci natomiast w ogóle nie wiedzą czym zajmują się IOB. Stopień rozpoznawalności oferty IOB jest więc niski: przedsiębiorcy nie wiedzą z jakiej oferty mogą skorzystać, na jakich zasadach. Wniosek ten pozostaje w opozycji z wypowiedziami badanych przedstawicieli IOB, którzy zaznaczali, że zakres oferowanego przez nich wsparcia jest bardzo szeroki, zaś samo zainteresowanie przedsiębiorstw jest duże.
- Przedsiębiorcy, którzy korzystali ze wsparcia IOB najczęściej pozyskiwali informacje o wsparciu poprzez internet, kontakty osobiste, spotkania branżowe, ale także telewizję, gazety branżowe.
- Przedsiębiorcy najczęściej oczekiwali wsparcia w zakresie zdobycia wiedzy na temat kraju/ryнку zagranicznego (w szczególności dotyczy to kwestii kulturowych, formalno-prawnych, analizy rynku). Pomoc IOB powinna także, zdaniem przedsiębiorców, dotyczyć poszukiwania potencjalnych kontrahentów, promocji polskich firm za granicą, pomocy organizacyjnej czy kompleksowych szkoleń przygotowujących do ekspansji. Wsparcie to powinno być, zdaniem badanych, dopasowane do potrzeb i oczekiwań każdej firmy. Ponadto niektórzy badani podkreślali konieczność stworzenia kompendium wiedzy na temat rynków zagranicznych: portalu internetowego, który zawierałby wszystkie niezbędne informacje dotyczące eksportu i rynków zagranicznych, kwestii formalno-prawnych, ale także analizy rynkowe oraz inne przydatne dane.
- Badani przedsiębiorcy wymieniali liczne obawy związane z ekspansją zagraniczną. Do najważniejszych z nich należą: obawa co do kwestii finansowej, ściągalności płatności od nierzetelnych kontrahentów; różnice kulturowo-językowe, brak wiedzy o rynkach zagranicznych, specyfice rynku, aspektach formalno-prawnych; trudności produkcyjne. Badani wyrażali także swoje obawy dotyczące dużej konkurencji, dominacji rynkowo-gospodarczej wielkich koncernów. Wypowiedzi badanych pokrywają się w dużej mierze także z opiniami przedstawicieli IOB: najczęstszym rozpoznany problemem przedsiębiorstw są według nich bariery strukturalno- finansowe, bariery związane z kapitałem ludzkim (niewystarczające zaplecze kadrowe), ale także bariery mentalnościowe, oznaczające brak wiary we własny produkt, sukces, niechęć do podejmowania ryzyka, rozwoju.
- W związku z powyższym wymienić można dwie kategorie czynników, które wpływają na dokonanie ekspansji zagranicznej: czynniki demobilizujące, a więc powstrzymujące lub opóźniające ekspansję, oraz czynniki motywujące, sprzyjające podjęciu takiej decyzji. Czynnikiem demobilizującym są: postrzeganie ekspansji zagranicznej jako ostateczności,

wyniku niepowodzenia na rynku rodzimym, niechęć do korzystania z pomocy i wsparcia (postawa niezależności, samowystarczalności), przeświadczenie o byciu w nieodpowiednim wieku, brak wiedzy z różnych dziedzin. Czynnikiem motywującym jest dobra sytuacja finansowa i kadrowa przedsiębiorstwa, pozyskanie partnera biznesowego, wsparcie IOB, ułatwienie procedur, regulacji związanych w prowadzeniem działalności gospodarczej.

- Polscy przedsiębiorcy najczęściej oczekiwali kompleksowego wsparcia w zakresie ekspansji zagranicznej: szkoleń z zakresu prawa, regulacji, procedur eksportowych, wiedzy o kulturze i zwyczajach danego kraju. Niektórzy badani podkreślali, że wsparcie to powinno być dopasowane do określonych branż a nawet pojedynczych przedsiębiorstw. Wartościowe okazałoby się także umożliwienie firmom korzystania z usług mentora/coacha, który sprawowałby pieczę nad przygotowaniem przedsiębiorstwa do ekspansji, udzielałby pomocy i rad. Przydatne zdaniem części badanych byłoby także stworzenie bazy wiedzy na temat ekspansji zagranicznej, zawierającej wszystkie niezbędne informacje, zarówno na temat procedur formalnych, jak i analiz rynku.

Na podstawie wyników badań sformułowano rekomendacje, które przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela 5. Rekomendacje.

Rekomendacje	Działania w ramach rekomendacji	Odbiorcy wsparcia	forma wsparcia	odpłatność wsparcia
<p>Stworzenie kompendium wiedzy o ekspansji zagranicznej</p>	<p>Stworzenie portali internetowych IOB, zawierających wszystkie niezbędne informacje na temat ekspansji zagranicznej, przedstawione w sposób syntetyczny i przejrzysty oraz dostosowanych do specyfiki danego regionu. W szczególności portal internetowy powinien zawierać informacje takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - procedura ekspansji zagranicznej: wymagane dokumenty, etapy ekspansji, przygotowanie do ekspansji - analizy rynkowe (dostępne odpłatnie) - kompendium wiedzy o danym rynku zagranicznym: kultura, zwyczaje, procedury administracyjne, eksportowe, prawne - możliwości uzyskania wsparcia oraz bieżące informacje o oferowanych szkoleniach/warsztatach/seminariach w regionie - baza przedsiębiorców zagranicznych poszukujących partnera biznesowego 	<p>MŚP, IOB</p>	<p>Portal Internetowy/strona internetowa</p>	<p>częściowo płacone</p>
<p>Szkolenia dla pracowników IOB odpowiedzialnych za wsparcie w ekspansji zagranicznej</p>	<p>Wprowadzenie cyklu szkoleń, które powinny obejmować kwestie takie jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kompleksowa obsługa przedsiębiorcy, ze szczególnym uwzględnieniem kanałów komunikacji, nawiązywania kontaktu, podtrzymywania go - regulacje, prawo eksportowe, procedury formalne - szkolenia językowe (język angielski) - możliwości uzyskania wsparcia w działalności IOB 	<p>IOB</p>	<p>Webinaria/szkolenia stacjonarne</p>	<p>bezpłatne</p>

<p>Działania o charakterze informacyjnym</p>	<p>Stworzenie bazy przedsiębiorców danego regionu; rozsyłanie, drogą mailową, informacji na temat rynków zagranicznych, zainteresowanych współpracą inwestorów, partnerów, a także dostępnej puli warsztatów, szkoleń, targów i innych wydarzeń dotyczących kwestii ekspansji zagranicznej. Rekomenduje się ponadto informowanie przedsiębiorców o możliwości promocji ich przedsiębiorstwa na targach, giełdach zagranicznych lub kooperacyjnych.</p>	<p>MŚP</p>	<p>Mailing</p>	<p>bezpłatne</p>
<p>Organizacja szkoleń/ warsztatów</p>	<p>Szkolenia przygotowujące do ekspansji zagranicznej. Rekomenduje się zaprojektowanie szkoleń, które stanowiłyby syntezę najważniejszych kwestii proceduralnych i formalnych związanych z wejściem na rynki zagraniczne. Propozycja zakresu tematycznego serii szkoleń:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekspansja zagraniczna od A do Z- przygotowanie firmy do ekspansji, wymogi formalne, etapy wchodzenia na rynek zagraniczny 2. Analiza rynku- dlaczego warto ją prowadzić? - podstawowe informacje dotyczące źródeł pozyskiwania wiedzy o rynku zagranicznym, rozpoznawania i szacowania potencjału rynkowego 3. Strategia ekspansji zagranicznej- przedstawienie i omówienie różnych modeli ekspansji zagranicznej 4. Jak pozyskać wiarygodnego kontrahenta? 5. Jak pozyskać partnera/ anioła biznesu? 	<p>MŚP</p>	<p>Webinaria</p>	<p>bezpłatne</p>

	Seria warsztatów "Success Story": spotkania z przedsiębiorcami, którzy osiągnęli sukces na rynkach zagranicznych. Rekomenduje się organizację spotkań warsztatowych w trybie stacjonarnym, który umożliwi bezpośredni kontakt z prowadzącymi, pozwala na swobodną wymianę doświadczeń, zadawania pytań, wymianę opinii.	MŚP	Warsztaty stacjonarne	bezpłatne
	Warsztaty/ szkolenia z praktykami biznesu. Celem spotkań powinna być wymiana doświadczeń między uczestnikami, skoncentrowana na praktycznym podejściu do ekspansji zagranicznej, w tym przede wszystkim dotyczyć kwestii: <ul style="list-style-type: none"> - zarządzania ludźmi - zarządzania ryzykiem - marketingiem, promocją, budowaniem wizerunku marki 	MŚP	Warsztaty stacjonarne	bezpłatne
	Szkolenie/ warsztat kompetencji miękkich "odkryj swój potencjał"; celem spotkania byłaby identyfikacja potencjału rynkowego, unikatowości i mocnych stron produktów/usług polskich przedsiębiorstw. Rezultatem warsztatów powinno być zwiększenie świadomości przedsiębiorców w zakresie innowacyjności ich produktów/usług, wzmacnianie pewności siebie, pewności osiągnięcia sukcesu, ale także radzenia sobie ze stresem, ryzykiem, wdrażania działań naprawczych.	MŚP	Warsztaty stacjonarne	bezpłatne
	Szkolenia z języka angielskiego - zakres podstawowy	MŚP	Warsztaty stacjonarne	częściowo płacone
Przydzielenie przedsiębiorstwom mentora	Przydzielenie firmom gotowym do rozpoczęcia procedury ekspansji zagranicznej mentora- osoby nadzorującej organizację przedsiębiorstwa, udzielającej indywidualnych porad, wsparcia, pomocy w ważnych kwestiach.	mikro i małe	Mentoring, coaching	płacone

		przedsiębiorstwa		
Wprowadzenie narzędzia weryfikujących stopień gotowości do dokonania ekspansji zagranicznej	<p>Wystandardyzowana ankieta internetowa- ewaluacyjna. Narzędzie diagnostyczne powinno w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identyfikować obecną sytuację finansową/ rynkową przedsiębiorstwa - identyfikować zakres wiedzy o rynkach zagranicznych, procedurach eksportowych - identyfikować oczekiwania i potrzeby przedsiębiorców w zakresie wsparcia w ekspansji - identyfikować gotowość do zmian/rozwoju przedsiębiorstwa 	MŚP	Ankieta on-line	bezpłatne

Źródło: opracowanie własne, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku

4 IV. ANEKS

4.1. Wykaz branż i PKD użytych w badaniu przedsiębiorstw

Branża	PKD
1. Sprzęt medyczny	32.50.Z Produkcja urządzeń, instrumentów oraz wyrobów medycznych włączając dentystyczne; 26.51.Z Produkcja instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych i nawigacyjnych; 26.60.Z Produkcja urządzeń napromieniowujących, sprzętu elektromedycznego i elektroterapeutycznego; 20.59.Z Produkcja pozostałych wyrobów chemicznych, gdzie indziej niesklasyfikowana.
2. Maszyny i urządzenia	06.10.Z - Górnictwo ropy naftowej; 06.20.Z - Górnictwo gazu ziemnego; 07.10.Z - Górnictwo rud żelaza; 07.21.Z - Górnictwo rud uranu i toru; 07.29.Z - Górnictwo pozostałych rud metali nieżelaznych; 08.11.Z - Wydobywanie kamieni ozdobnych oraz kamienia dla potrzeb budownictwa, skał wapiennych, gipsu, kredy i łupków; 08.12.Z - Wydobywanie żwiru i piasku; wydobywanie gliny i kaolinu; 08.91.Z - Wydobywanie minerałów dla przemysłu chemicznego oraz do produkcji nawozów; 08.99.Z - Pozostałe górnictwo i wydobywanie, gdzie indziej niesklasyfikowane; 09.10.Z - Działalność usługowa wspomagająca eksploatację złóż ropy naftowej i gazu ziemnego; 09.90.Z - Działalność usługowa wspomagająca pozostałe górnictwo i wydobywanie; 22.19.Z - Produkcja pozostałych wyrobów z gumy; 25.11.Z - Produkcja konstrukcji metalowych i ich części; 25.62.Z - Obróbka mechaniczna elementów metalowych;

	<p>25.93.Z - Produkcja wyrobów z drutu, łańcuchów i sprężyn;</p> <p>25.94.Z - Produkcja złączy i śrub;</p> <p>25.99.Z - Produkcja pozostałych gotowych wyrobów metalowych, gdzie indziej niesklasyfikowana;</p> <p>26.51.Z - Produkcja instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych i nawigacyjnych;</p> <p>27.11.Z - Produkcja elektrycznych silników, prądnic i transformatorów;</p> <p>27.12.Z - Produkcja aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej;</p> <p>27.31.Z - Produkcja kabli światłowodowych;</p> <p>27.32.Z - Produkcja pozostałych elektronicznych i elektrycznych przewodów i kabli</p> <p>27.40.Z - Produkcja elektrycznego sprzętu oświetleniowego;</p> <p>28.11.Z - Produkcja silników i turbin, z wyłączeniem silników lotniczych, samochodowych i motocyklowych;</p> <p>28.12.Z - Produkcja sprzętu i wyposażenia do napędu hydraulicznego i pneumatycznego;</p> <p>28.13.Z - Produkcja pozostałych pomp i sprężarek;</p> <p>28.14.Z - Produkcja pozostałych kurków i zaworów;</p> <p>28.15.Z - Produkcja łożysk, kół zębatach, przekładni zębatach i elementów napędowych;</p> <p>28.21.Z - Produkcja pieców, palenisk i palników piecowych;</p> <p>28.22.Z - Produkcja urządzeń dźwigowych i chwytaków;</p> <p>28.23.Z - Produkcja maszyn i sprzętu biurowego, z wyłączeniem komputerów i urządzeń peryferyjnych;</p> <p>28.24.Z - Produkcja narzędzi ręcznych mechanicznych;</p> <p>28.25.Z - Produkcja przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych;</p>
--	--

	<p>28.29.Z - Produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia, gdzie indziej niesklasyfikowana;</p> <p>28.30.Z - Produkcja maszyn dla rolnictwa i leśnictwa;</p> <p>28.41.Z - Produkcja maszyn do obróbki metalu;</p> <p>28.49.Z - Produkcja pozostałych narzędzi mechanicznych;</p> <p>28.91.Z - Produkcja maszyn dla metalurgii;</p> <p>28.92.Z - Produkcja maszyn dla górnictwa i do wydobywania oraz budownictwa;</p> <p>28.93.Z - Produkcja maszyn stosowanych w przetwórstwie żywności, tytoniu i produkcji napojów;</p> <p>28.94.Z - Produkcja maszyn dla przemysłu tekstylnego, odzieżowego i skórzanego;</p> <p>28.95.Z - Produkcja maszyn dla przemysłu papierniczego;</p> <p>28.96.Z - Produkcja maszyn do obróbki gumy lub tworzyw sztucznych oraz wytwarzania wyrobów z tych materiałów;</p> <p>28.99.Z - Produkcja pozostałych maszyn specjalnego przeznaczenia, gdzie indziej niesklasyfikowana;</p> <p>32.99.Z - Produkcja pozostałych wyrobów, gdzie indziej niesklasyfikowana;</p> <p>33.11.Z - Naprawa i konserwacja metalowych wyrobów gotowych;</p> <p>33.12.Z - Naprawa i konserwacja maszyn;</p> <p>33.13.Z - Naprawa i konserwacja urządzeń elektronicznych i optycznych;</p> <p>33.14.Z - Naprawa i konserwacja urządzeń elektrycznych;</p> <p>33.19.Z - Naprawa i konserwacja pozostałego sprzętu i wyposażenia;</p> <p>33.20.Z - Instalowanie maszyn przemysłowych, sprzętu i wyposażenia;</p> <p>43.21.Z - Wykonywanie instalacji elektrycznych.</p>
--	---

3. Kosmetyki	20.42.Z - Produkcja wyrobów kosmetycznych i toaletowych; 28.29.Z - Produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia, gdzie indziej nie sklasyfikowanych.
4. Moda Polska (obejmująca sektor odzieżowy, obuwniczy, galanteryjny oraz jubilerski)	14.11.Z - Produkcja odzieży skórzanej 14.13.Z - Produkcja pozostałej odzieży wierzchniej 14.14.Z - Produkcja bielizny 14.19.Z - Produkcja pozostałej odzieży i dodatków do odzieży 14.20.Z - Produkcja wyrobów futrzarskich 14.31.Z - Produkcja wyrobów pończosznicych 14.39.Z - Produkcja pozostałej odzieży dzianej 15.12.Z - Produkcja toreb bagażowych, toreb ręcznych i podobnych wyrobów kaletniczych; produkcja wyrobów rymarskich 15.20.Z – Produkcja obuwia 32.12.Z - Produkcja wyrobów jubilerskich i podobnych 32.13.Z - Produkcja sztucznej biżuterii i wyrobów podobnych 74.10.Z - Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania
5. IT/ICT	26.1 - produkcja elektronicznych elementów i obwodów drukowanych 26.2 - produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych 26.3 - produkcja sprzętu 26.4 - produkcja elektronicznego sprzętu powszechnego użytku 26.8 - produkcja magnetycznych i optycznych niezapisanych nośników informacji 58.2 - działalność wydawnicza w zakresie oprogramowania

	<p>62.0 - działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana</p> <p>63.1 - przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi.</p>
6. Meble	<p>31.0 - produkcja mebli</p> <p>74.1 - działalność w zakresie specjalistycznego projektowania</p>
7. Biotechnologia i farmaceutyka	<p>72.11 Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie biotechnologii</p> <p>72.19 Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie pozostałych nauk przyrodniczych i technicznych</p> <p>20.59 Produkcja pozostałych wyrobów chemicznych, gdzie indziej niesklasyfikowana</p> <p>21.10 Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych</p> <p>21.20 Produkcja leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych</p> <p>10.89 Produkcja pozostałych artykułów spożywczych, gdzie indziej niesklasyfikowana (kategoria dla producentów suplementów diety)</p> <p>46.46 Sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych i medycznych</p> <p>86.90 Pozostała działalność w zakresie opieki zdrowotnej, gdzie indziej niesklasyfikowana. leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych</p>
8. Polskie specjalności żywieniowe	<p>10.1 Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa:</p> <p>10.11.Z Przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu,</p> <p>10.12.Z Przetwarzanie i konserwowanie mięsa z drobiu,</p> <p>10.13.Z Produkcja wyrobów z mięsa, włączając wyroby z mięsa drobiowego.</p> <p>10.3 Przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw:</p>

	<p>10.32.Z Produkcja soków z owoców i warzyw,</p> <p>10.39.Z Pozostałe przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw.</p> <p>10.4 Produkcja olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego:</p> <p>10.41.Z Produkcja olejów i pozostałych tłuszczów płynnych,</p> <p>10.42.Z Produkcja margaryny i podobnych tłuszczów jadalnych.</p> <p>10.5 Wytwarzanie wyrobów mleczarskich:</p> <p>10.51.Z Przetwórstwo mleka i wyrób serów.</p> <p>10.6 Wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i wyrobów skrobiowych:</p> <p>10.61.Z Wytwarzanie produktów przemiału zbóż.</p> <p>10.7 Produkcja wyrobów piekarskich i mącznych:</p> <p>10.71.Z Produkcja pieczywa, świeżych wyrobów ciastkarskich i ciastek,</p> <p>10.72.Z Produkcja wyrobów ciastkarskich,</p> <p>10.73.Z Produkcja makaronów.</p> <p>10.8 Produkcja pozostałych artykułów spożywczych:</p> <p>10.82.Z Produkcja kakao, czekolady i wyrobów cukierniczych,</p> <p>10.83.Z Przetwórstwo herbaty i kawy,</p> <p>10.84.Z Produkcja przypraw,</p> <p>10.85.Z Wytwarzanie gotowych posiłków i dań,</p> <p>10.86.Z Produkcja artykułów spożywczych homogenizowanych i żywności dietetycznej.</p> <p>11.0 Produkcja napojów:</p> <p>11.07.Z Produkcja napojów bezalkoholowych; produkcja wód mineralnych i pozostałych wód butelkowanych.</p>
--	---

9. Budowa i wykańczanie budowli	<p>16.2 Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i materiałów używanych do wyplatania – z wyłączeniem 16.24.Z;</p> <p>7.11.Z. Produkcja masy włóknistej;</p> <p>17.24.Z. Produkcja tapet;</p> <p>20.1 Produkcja podstawowych chemikaliów, nawozów i związków azotowych, tworzyw sztucznych i kauczuku syntetycznego w formach podstawowych – z wyłączeniem 20.11.Z i 20.15.Z.;</p> <p>20.30.Z. Produkcja farb, lakierów i podobnych powłok, farb drukarskich i mas uszczelniających;</p> <p>20.52.Z. Produkcja klejów;</p> <p>20.60.Z. Produkcja włókien chemicznych;</p> <p>22.19.Z. Produkcja pozostałych wyrobów z gumy;</p> <p>22.2. Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych ;</p> <p>23. Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych;</p> <p>24. Produkcja metali – z wyłączeniem 24.43.Z., 24.46.Z.;</p> <p>25. Produkcja metalowych wyrobów gotowych z wyłączeniem maszyn i urządzeń – z wyłączeniem 25.40.Z., 25.71.Z.;</p> <p>26. Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych – z wyłączeniem 26.2., 26.4., 26.52.Z., 26.6., 26.7., 26.8.;</p> <p>27. Produkcja urządzeń elektrycznych;</p> <p>28.1. Produkcja maszyn ogólnego przeznaczenia – z wyłączeniem 28.11.Z., 28.13.Z., 28.15.Z.;</p> <p>28.2. Produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia – z wyłączeniem 28.23.Z.;</p> <p>32.91.Z. Produkcja mioteł, szczotek, pędzli;</p> <p>36.00.Z. Pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody</p> <p>41. Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków;</p>
---------------------------------	--

	<p>42. Roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej;</p> <p>43. Roboty budowlane specjalistyczne;</p> <p>71.1. Działalność w zakresie architektury i inżynierii oraz związane z nią doradztwo techniczne</p>
--	---

4.2 Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Szczegółowa struktura próby badawczej.....	9
Tabela 2. Bariery w ekspansji zagranicznej.....	24
Tabela 3. Warunki niezbędne do podjęcia ekspansji zagranicznej według branż.....	44
Tabela 4. Oczekiwane formy wsparcia w ekspansji zagranicznej.....	50
Tabela 5. Rekomendacje.....	68
Rysunek 1. Schemat rekrutacji badanych.....	11
Rysunek 2. Innowacyjność w opinii polskich przedsiębiorców.....	15
Wykres 1. Stanowiska osób biorących udział w badaniu.....	12
Wykres 2. Wiek respondentów.....	12
Wykres 3. Płeć respondentów.....	12
Wykres 4. Doświadczenie w branży osób biorących udział w badaniu.....	13
Wykres 5. Zasięg działalności przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.....	13
Wykres 6. Deklaracja prowadzenia sprzedaży online.....	14

4.2. Scenariusze wywiadów

4.2.1. Scenariusz wywiadu dla MŚP

WSTĘP DO ROZMOWY

Dzień dobry, nazywam się i jestem pracownikiem Instytutu Badawczego ASM- Centrum Badań i Analiz Rynku. Obecnie na zlecenie Fundacji Przedsiębiorczości Kobiet prowadzimy badania na temat barier, problemów przedsiębiorstw we wchodzeniu na rynki zagraniczne oraz o potrzebach i oczekiwaniach małych i średnich firm w zakresie wsparcia w rozpoczęciu ekspansji zagranicznej.

Zachęcając do udziału w rozmowie chciał/a/bym podkreślić, że P. opinie przyczynią się do tworzenia programów, których celem będzie jeszcze lepsze wsparcie przedsiębiorców. P. wypowiedzi będą całkowicie poufne oraz będą prezentowane jedynie w zbiorczych zestawieniach analitycznych, bez możliwości powiązania ich z konkretną osobą, firmą.

Chciał/a/bym też zastrzec, że wywiad będzie nagrywany. Nagranie posłuży do wiernego odtworzenia naszej rozmowy do celów badawczych i nie będzie w żaden sposób rozpowszechniane. **Czy wyraża P. na to zgodę?**

WPROWADZENIE

1. Proszę się przedstawić i powiedzieć w jakiej branży działa P. firma, jaka jest jej wielkość (mikro, małe, średnie)?

Moderator. Wysłuchać odpowiedzi dot. branży i w razie potrzeby odczytać dla upewnienia branżę z listy poniżej:

- branża sprzętu medycznego,
- branża maszyn i urządzeń,
- branża kosmetyczna,
- branża tzw. Moda Polska obejmująca sektor odzieżowy, obuwniczy, galanteryjny oraz jubilerski,
- branża IT/ICT,
- branża meblarska,
- branża biotechnologii i farmaceutyków,
- branża polskich specjalności żywnościowych,
- branża budowy i wykańczania budowli.

2. W którym województwie P. firma ma siedzibę?
 3. Jak długo P. firma prowadzi działalność?
 4. Proszę określić zasięg swojej działalności: lokalny, województwo, regionalny (kilka województw), ogólnopolski.
 - 4.1 Czy sprzedają P. swoje produkty online?
5. **JEŻELI WYWIAD ODBYWA SIĘ Z WŁAŚCICIELEM FIRMY:** W jakim jest P. wieku? Jakie ma P. doświadczenie w branży? Jak długo jest P. właścicielem przedsiębiorstwa?
- 5.1 JEŻELI WYWIAD ODBYWA SIĘ Z MENADŻEREM/ KIEROWNIKIEM, NIE ZAŚ WŁAŚCICIELEM:** Kto jest właścicielem Państwa firmy? W jakim wieku, czy jest to kobieta, mężczyzna? Czy ma duże doświadczenie w branży?

BARIERY

BARIERY ZEWNĘTRZNE – RYNKOWE

7. Zaczniemy od sytuacji Państwa przedsiębiorstwa i popytu na P. usługi/produkty. Jakby P. je ocenił/a? Czy zainteresowanie P. produktami jest duże, małe?
 - Czy sądzi P. że Państwa produkty są innowacyjne? Czy dużo jest firm w Polsce, na świecie, które zajmują się produkcją takich produktów?

BARIERY WEWNĘTRZNE – TECHNOLOGICZNE I FINANSOWE

8. Czy dostrzegają Państwo jakieś problemy technologiczne, niedostatki, trudności związane z produkcją, sprzedażą? **Moderator. W razie potrzeby dodać: np. potrzeba zakupu nowych maszyn, urządzeń, wysokie koszty amortyzacji, przestarzała technologia, nienadążanie za postępem technologicznym, brak miejsca.**

BARIERY ZEWNĘTRZNE- KADROWE

9. Czy biorąc pod uwagę P. branżę i region, łatwo jest znaleźć dobrze wykwalifikowanego pracownika na dane stanowisko?

IOB

10. Czy korzystali kiedyś P. z usług IOB? Jeśli tak, to w jaki sposób, z jakich usług IOB P. korzystali? Moderator. Wyjaśnić pojęcie Instytucja otoczenia biznesu- IOB, Instytucja Otoczenia Biznesu to bez względu na formę prawną, podmiot prowadzący działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, niedziałający dla zysku lub przeznaczający zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub innym równoważnym dokumencie założycielskim. Posiadający bazę materialną, techniczną i zasoby ludzkie oraz kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP.

Moderator. Jeśli nie korzystali- dopytać dlaczego?

- A czy wie P. jakie wsparcie oferują IOB przedsiębiorstwom, które chcą wprowadzić swoje produkty na rynki zagraniczne? Moderator. Jeśli badany nie wie lub nie jest pewny, można dopytać: A z czego to wynika? Czy nigdy się P. tym nie interesowali, czy może nie wiedzieli P. gdzie szukać informacji?
- Gdzie szukają/szukali Państwo informacji o wsparciu oferowanym przez IOB? Skąd się Państwo o nim dowiedzieli?

EKSPANSJA ZAGRANICZNA- KWESTIE OGÓLNE

6. Czy planują Państwo w przyszłości ekspansję na rynki zagraniczne? Które kraje by Państwa najbardziej interesowały?
- Czy podejmowali P. kiedyś próbę wejścia na rynek zagraniczny? Moderator. Dopytać: czemu się to nie udało? Czemu P. z tego zrezygnowali?
 - Czy preferowaliby P. szybkie i sprawne wejście na rynek zagraniczny, czy raczej powolne, stopniowe?
 - Jakie korzyści widziałby/aby P. z ekspansji zagranicznej? Jakiej natury? Moderator. Np. ekonomiczna, psychologiczna, ogólny rozwój firmy, rozpoznawalność

Ryzyko/ obawy

11. Jakie jest według P. największe ryzyko jeśli chodzi o ekspansję zagraniczną?/ Z jakim ryzykiem się to wiąże?
- Jakie są P. główne obawy? Z czym one są związane? Moderator. Wysłuchać odpowiedzi i, jeśli wątki się nie pojawiają, dopytać:
 - Obawy związane z brakiem wystarczającej wiedzy? Jakiej?
 - Obawy związane ze zbyt dużą konkurencją/brakiem zainteresowania produktami?

- Obawy związane z poniesieniem porażki? (Moderator. Dopytać z czego to wynika? Dlaczego badany uważa, że osiągnie porażkę?)
- Obawy związane z utrzymaniem płynności finansowej firmy?
- Obawy o wiarygodnego kontrahenta za granicą?

POTRZEBY I OCZEKIWANIA

Kapitał intelektualny- wiedza, doświadczenie

12. Co musiałyby się stać, aby weszli Państwo na rynek zagraniczny?

12.1 A czy może brakuje Państwu jakiejś wiedzy związanej z ekspansją zagraniczną? Jeśli tak, to jakiej? Moderator. Dopytać:

- Wiedza o kulturze zagranicznego kraju
- Wiedza o gospodarce, systemie podatkowym zagranicznego kraju, prawie
- Znajomość języka (język angielski lub narodowy)
- Wiedza o eksporcie (procedurach, etapach, potrzebnych dokumentach)
- Wiedza o komunikacji – brak wiedzy o sposobach na promocję w innych krajach, nawiązywania kontaktów z kontrahentami, możliwościach odbycia targów itp.

13. Ważnym elementem ekspansji jest także analiza rynku zagranicznego. Czy prowadzili Państwo takie analizy? Moderator. W razie wątpliwości można dopytać, czy badani orientują się czy jest zapotrzebowanie na takie produkty w innych krajach, jeśli tak, to w jakich?

14. A czy przed ekspansją konieczne byłyby zmiany w samej strukturze firmy? Moderator. W razie potrzeby dopowiedzieć- Np. dodatkowe stanowiska, utworzenie dodatkowych działów, zatrudnienie specjalistów?

Potrzeby i oczekiwania

15. Jakiego wsparcia w zakresie ekspansji oczekiwaliby Państwo od Instytucji otoczenia biznesu, lub innych Instytucji wspierających przedsiębiorstwa? Moderator. Wyслуchać odpowiedzi i dopytać:

- Jakie szkolenia by Państwa najbardziej interesowały? Z jakiego zakresu? Moderator. Dopytać i pogłębiać następujące wątki:

Strona | 84

- szkolenia kompetencji miękkich- jakie? (np. zarządzanie ryzykiem, przywództwo)
- szkolenia językowe- jakie konkretnie?
- szkolenia z wiedzy o kraju, do którego firma chce eksportować produkty- jaka konkretnie wiedza? Z jakich obszarów?
- szkolenia przygotowujące do ekspansji kompleksowo- np. jak stworzyć plan ekspansji, analizę rynku, plan działania krok po kroku?
- Jaka forma takiego wsparcia byłaby dla Państwa najlepsza? Np. mentoring, tutoring, coaching, kurs, zwykłe szkolenie, targi, spotkania, warsztaty w rozbięciu na tradycyjne i online lub mieszane (hybrydowe) itp.?
- A kto powinien udzielać takiego wsparcia? Eksperti, czy sami przedsiębiorcy (praktycy), którzy dokonali ekspansji na rynki zagraniczne?
- Jakiego wsparcia oczekivaliby Państwo w kwestii nawiązania kontaktów biznesowych? **Moderator. W razie potrzeby wyjaśnić: np. organizowanie spotkań z przedsiębiorcami, spotkania inicjujące, networkng.**

PODSUMOWANIE

16. Podsumujmy teraz naszą rozmowę- Jakie Pana/i zdaniem kroki powinna podjąć P. firma, aby zacząć eksportować produkty?
17. A czy sądzi P. że epidemia COVID-19 mogłaby jakoś wpłynąć na decyzję o ekspansji zagranicznej? W jaki sposób?
18. Jakie Pana/i zdaniem oczekiwania mają przedsiębiorstwa (mikro, małe, średnie) wobec wsparcia w ekspansji zagranicznej? Czego najbardziej potrzebują?
 - A jakiego wsparcia/pomocy oczekiwaliby P. firma w zakresie ekspansji na rynki zagraniczne? Od kogo oczekivaliby P. wsparcia?
19. Czy chciałby/aby P. jeszcze coś dodać na koniec? Może jakieś inne pomysły lub formy wsparcia P. przedsiębiorstwa?

4.2.2. Scenariusz wywiadu dla IOB

WSTĘP

Dzień dobry, nazywam się i jestem pracownikiem Instytutu Badawczego ASM- Centrum Badań i Analiz Rynku. Obecnie na zlecenie Fundacji Przedsiębiorczości Kobiet prowadzimy badania na temat barier, problemów przedsiębiorstw we wchodzeniu na rynki zagraniczne oraz o oferowanym przez IOB wsparciu w ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne.

Zachęcając do udziału w rozmowie chciał/a/bym podkreślić, że P. opinie przyczynią się do tworzenia programów, których celem będzie jeszcze lepsze wsparcie przedsiębiorców. P. wypowiedzi będą całkowicie poufne oraz będą prezentowane jedynie w zbiorczych zestawieniach analitycznych, bez możliwości powiązania ich z konkretną osobą, firmą.

Chciał/a/bym też zastrzec, że wywiad będzie nagrywany. Nagranie posłuży do wiernego odtworzenia naszej rozmowy do celów badawczych i nie będzie w żaden sposób rozpowszechniane. **Czy wyraża P. na to zgodę?**

WPROWADZENIE

1. Proszę określić rodzaj reprezentowanego IOB – Centrum innowacji/ ośrodek szkoleniowo-doradczy / Inny, jaki.....?
2. Jaki jest zasięg Państwa działalności (regionalny, wojewódzki, ogólnopolski)?
3. Jak długo realizują Państwo wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie ekspansji zagranicznej?
 - 3.1 od kiedy P. Instytucja istnieje?

EKSPANSJA ZAGRANICZNA- KWESTIE OGÓLNE

4. Jakie wg Państwa doświadczeń/obserwacji są główne bariery w ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne? **Moderator. Wysłuchać odpowiedzi i dopytać, prosząc o wyjaśnienie każdego z punktów:**
5. A który z tych czynników P. zdaniem powstrzymuje firmy od ekspansji?
 - Bariery rynkowe (np. konkurencja, niski popyt na produkty)
 - Bariery technologiczne- brak zaplecza technologicznego, przestarzała technologia
 - Bariery finansowe- Brak środków finansowych, niskie przychody, brak płynności finansowej

- Bariery kadrowe- Brak zaplecza kadrowego (np. niedobór pracowników, duża rotacja pracowników), brak odpowiednich kwalifikacji kadry pracowniczej i zarządzającej
- Bariery strukturalne- Brak strategii firmy, problemy w strukturze firmy
- Bariery mentalnościowe- Brak wiedzy i chęci uzyskania wiedzy o możliwościach wsparcia, obawy, strach, unikanie ryzyka.
- Bariery komunikacyjne – brak wiedzy o sposobach na promocję w innych krajach, nawiązywania kontaktów z kontrahentami, możliwościach odbycia targów itp.

5.1 Jak według P. doświadczeń wygląda innowacyjność MŚP wchodzących na rynki zagraniczne? Czy ich produkty są innowacyjne względem dostępnych na rynku?

6. Czy sądzi P. że epidemia COVID-19 wpłynie jakoś na decyzje przedsiębiorców dotyczącą wejścia na rynki zagraniczne? W jaki sposób?

RODZAJE OFEROWANEGO WSPARCIA

7. jakie wsparcie oferowane jest tym firmom, które chciałyby dokonać ekspansji na rynki zagraniczne? **Moderator. Wyслуchać odpowiedzi i ewentualnie dopytać:**

- Jakie wsparcie finansowe mogą uzyskać firmy? **Moderator. Dopytać o wsparcie w budowaniu strategii wejścia na rynek zagraniczny, badania rynkowe.**
- Czy mogą korzystać z doradztwa? W jakim zakresie, czego to doradztwo dotyczy?
- Jakie szkolenia podnoszące kompetencje są im oferowane? (np. specjalistyczne, językowe, kompetencji miękkich itp.).
- Kto prowadzi takie szkolenia? (np. ekspert, praktyk- osoba, która już dokonała ekspansji)
- Czy organizują P. jakieś spotkania biznesowe, networkingowe? Jak one wyglądają?

SKALA WSPARCIA

8. Jak wiele firm w ostatnich 3 lat skorzystało z oferowanego przez P. wsparcia w ekspansji zagranicznej?

- Jakie są to najczęściej firmy? Z jakich branż? Jakiej wielkości? Jak długo istniejących na rynku?

9. A jak by P. oceniła zainteresowanie takim wsparciem? **Moderator. W razie potrzeby doprecyzować, że chodzi o to, ile firm pyta o oferowane wsparcie w ekspansji, spotyka się z doradcami, zgłasza chęć podjęcia takiego działania itp.**

JAKOŚĆ OFEROWANEGO WSPARCIA

10. Czy P. zdaniem oferowane wsparcie w ekspansji na rynki zagraniczne jest wystarczające? Jakie są jego mocne i słabe strony?
11. Jakich elementów ewentualnie brakuje w tej ofercie?
- 11.1 Jakiego wsparcia P. działalności by P. oczekiwali? Jak można byłoby jeszcze wesprzeć Państwa działalność?
12. Wykorzystując P. dotychczasowe doświadczenie we wspieraniu przedsiębiorstw w wejściu na rynki zagraniczne jakie zmiany w ofercie by P. wprowadził, gdyby to tylko od P. zależało?

BARIERY WE WSPÓŁPRACY

12. Czy doświadczają P. jakiś trudności w związku z udzielaniem wsparcia przedsiębiorstwom? Np. finansowe, mentalnościowe, zbyt duża biurokracja, brak wiedzy przedsiębiorców na temat oferowanego wsparcia?
13. Czy dostrzega P. jeszcze jakieś problemy związane z nawiązaniem współpracy z przedsiębiorcami i udzielaniem im wsparcia? Na czym one polegają?

PODSUMOWANIE

14. W jaki sposób P. zdaniem należałoby jeszcze wesprzeć przedsiębiorstwa, które rozważają ekspansję zagraniczną? Proszę powiedzieć o wszystkich P. pomysłach, niezależnie od ich zakresu i formy.
15. Czy chciałby/aby P. coś jeszcze dodać na koniec? Jakież inne pomysły na wsparcie przedsiębiorców?