

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

**Misją PARP** jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej.**

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej **www.pi.gov.pl**, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** ([www.akademiaparp.gov.pl](http://www.akademiaparp.gov.pl)) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej **web.gov.pl** PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 150 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: **www.ksu.parp.gov.pl**. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

			2011	2011		

## Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu




**Jerzy Cieślik**  
**Karl Nikk**

**Wsparcie internacjonalizacji  
młodych innowacyjnych firm  
przez instytucje otoczenia biznesu**

Komplementarnymi elementami publikacji są:

*Audycja audio: Prezentacja doświadczeń międzynarodowych  
w zakresie wsparcia internacjonalizacji innowacyjnych firm*

*Audycja audio: Omówienie kluczowych elementów kompleksowego programu  
wsparcia internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm w Polsce*

Komplementarne elementy dostępne są na Portalu Innowacji:

[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

**Wsparcie internacjonalizacji  
młodych innowacyjnych firm  
przez instytucje otoczenia biznesu**

**Autor:  
Jerzy Cieślik**

**Współpraca:  
Karl Nikk**

Warszawa 2011

**Autor** prof. dr hab. Jerzy Cieřlik

**Współpraca** Karl Nikk

**Recenzent** dr Krzysztof B. Matusiak

**Rada Programowa** prof. dr hab. Jerzy Cieřlik, prof. dr hab. Jacek Guliński, prof. dr hab. Jan Koch, Elżbieta Książek, dr inż. Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak (przewodniczący), Marzena Mażewska (sekretarz), dr Aleksandra Nowakowska, prof. dr hab. Edward Stawasz, dr Agnieszka Turyńska, dr Dariusz Trzmielak.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.

(Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji  
<http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN 978-83-7633-083-9

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

**Przygotowanie do druku** Tomasz Gargula  
Open Mind

**Druk** Drukarnia MuruGumbel

## Spis treści

Wprowadzenie . . . . .	7
<b>1. Potrzeby i oczekiwania młodych, innowacyjnych firm (MIF) dotyczące wsparcia procesu internacjonalizacji – wnioski z analizy empirycznej.</b> . . . . .	9
<b>2. Przegląd doświadczeń międzynarodowych w zakresie wspierania młodych, innowacyjnych firm (MIF) w wychodzeniu na rynki międzynarodowe</b> . . . . .	13
1. Internacjonalizacja MIF w kontekście współczesnej polityki wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności . . . . .	13
2. Internacjonalizacja na poziomie parków i inkubatorów technologicznych . . . . .	14
2.1. Ewolucja podejścia do internacjonalizacji w ramach funkcjonowania parków i inkubatorów technologicznych . . . . .	14
2.2. Doświadczenia wybranych parków i inkubatorów oraz ich stowarzyszeń we wspieraniu internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm . . . . .	16
2.2.1. Diagnoza stanu zaawansowania internacjonalizacji firm parkowych . . . . .	17
2.2.2. Sieciowa internacjonalizacja jako zaawansowany etap rozwoju inkubatorów i parków technologicznych . . . . .	18
2.2.3. Świadczenie usług wspierających o zasięgu ogólnokrajowym przez parki i inkubatory technologiczne . . . . .	20
2.2.4. Usługi internacjonalizacyjne świadczone przez wybrane parki i inkubatory technologiczne . . . . .	23
3. Bezpośrednie zaangażowanie instytucji publicznych we wspieranie internacjonalizacji MIF. . . . .	26
3.1. Działania wspierające realizowane na terenie kraju macierzystego . . . . .	26
3.2. Działania wspierające realizowane za granicą. . . . .	28
<b>3. Kierunki wsparcia internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm w Polsce</b> . . . . .	31
3.1. Holistyczny model wsparcia internacjonalizacji MIF . . . . .	31
3.2. Działania wspierające realizowane przez inkubatory i parki technologiczne . . . . .	38
3.2.1. Działania diagnostyczne. . . . .	28
3.2.1.1. Diagnoza stanu internacjonalizacji firm zlokalizowanych w parkach/inkubatorach . . . . .	28
3.2.1.2. Diagnoza „gotowości internacjonalizacyjnej” parku/inkubatora technologicznego . . . . .	40
3.2.2. Rozpoznanie regionalnego otoczenia parku/inkubatora . . . . .	41
3.2.3. Podstawowy pakiet usług internacjonalizacyjnych w parkach i inkubatorach technologicznych . . . . .	43
3.2.4. Zaawansowany pakiet usług internacjonalizacyjnych . . . . .	44
3.3. Wsparcie procesu internacjonalizacji MIF na poziomie krajowym (regionalnym) – rola sieci i stowarzyszeń parków/inkubatorów . . . . .	45
3.4. Tworzenie zagranicznych placówek wspierających internacjonalizację MIF . . . . .	46
3.5. Działania szkół wyższych . . . . .	49
3.6. Finansowanie działań związanych ze wspieraniem internacjonalizacji MIF . . . . .	50
Podsumowanie . . . . .	53
Załącznik 1. Streszczenie Raportu Ewaluacyjnego Projektu BornGlobal™, Finlandia. . . . .	55
Bibliografia . . . . .	59
Wykaz diagramów i tabel . . . . .	61
Streszczenie w języku angielskim . . . . .	63
Autorzy i opiekun merytoryczny . . . . .	64
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu . . . . .	66



## Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu podejmujemy próbę odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób instytucje otoczenia biznesu, a w szczególności inkubatory i parki technologiczne, mogą skutecznie wspierać aktywność młodych, innowacyjnych firm (MIF) na rynkach międzynarodowych? Punktem wyjścia (Rozdział I) jest rozpoznanie potrzeb adresatów wsparcia, co zostało dokonane na podstawie przeglądu światowej literatury oraz doświadczeń polskich, innowacyjnych firm<sup>1</sup>.

W następnej kolejności (Rozdział 2) prezentujemy programy i instrumenty wspierania internacjonalizacji MIF, realizowane w różnych krajach, głównie wysoko rozwiniętych. Wyniki ustaleń w Rozdziałach I i II stanowią z kolei punkt wyjścia dla sformułowania zarówno całościowej koncepcji, jak i propozycji szczegółowych działań realizowanych przez kadrę zarządzającą parków i inkubatorów technologicznych i ich stowarzyszeń, a także innych instytucji otoczenia biznesu, wspierających proces internacjonalizacji.

W opracowaniu niniejszej publikacji, a zwłaszcza Rozdziału II, korzystałem z pomocy doświadczonego fińskiego konsultanta, p. Karla Nikka. Pomoc ta miała istotne znaczenie ze względu na imponujące dokonania fińskich start-up'ów technologicznych w dziedzinie wychodzenia na rynki międzynarodowe, a także bogate doświadczenia różnorodnych fińskich instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu tego procesu.

Dr hab. Jerzy Cieślik  
Konstancin-Jeziorna  
lipiec 2011

<sup>1</sup> Wyniki tych badań zostały przedstawione w: J. Cieślik, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, Warszawa, PARP, 2011.





## ROZDZIAŁ 1

### Potrzeby i oczekiwania młodych, innowacyjnych firm (MIF) dotyczące wsparcia procesu internacjonalizacji – wnioski z analizy empirycznej

Zebrany materiał empiryczny, a zwłaszcza pogłębiona analiza doświadczeń trzech polskich firm high-tech w zakresie wychodzenia na rynki międzynarodowe, pozwolił na sformułowanie szeregu istotnych wniosków dotyczących kierunków i form wsparcia. Warto zaznaczyć, że wspomniane trzy firmy high-tech wywodziły się z różnych branż i miały zróżnicowany charakter powiązań z inkubatorami i parkami technologicznymi<sup>2</sup>.

Okazuje się, że kontakty z zagranicą mogą dotyczyć fazy koncepcyjnej i stanowić impuls do rozpoczęcia działalności gospodarczej przez młodych naukowców. To wskazuje na potrzebę włączenia problematyki międzynarodowej w ramach różnorodnych programów edukacyjnych adresowanych do kandydatów na przedsiębiorców technologicznych (studentów, doktorantów, kadry naukowej).

Doświadczenia wszystkich analizowanych podmiotów wskazują, że w przypadku firm high-tech konieczność podjęcia aktywności w skali międzynarodowej występuje już na bardzo wczesnym etapie prowadzenia działalności gospodarczej. To z kolei implikuje konieczność uwzględnienia sfery międzynarodowej na etapie przygotowania biznesplanu, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym (dodatkowe nakłady, potrzeba uzupełnienia specjalistycznej wiedzy, identyfikacji potencjalnych zagranicznych partnerów, itp.).

W wielu branżach high-tech międzynarodowa ochrona patentowa to warunek konieczny dla nawiązania efektywnej współpracy z zagranicznymi partnerami oraz inwestorami. Dotyczy to, choć w mniejszym zakresie, międzynarodowej ochrony znaków towarowych. Wsparcie w tej dziedzinie może obejmować dofinansowanie kosztów przeprowa-

<sup>2</sup>Wśród badanych przypadków, firma Ammono (nowe materiały) zawsze działała samodzielnie. Z kolei Apeiron Synthesis (branża chemiczna i farmaceutyczna) jest ulokowany na terenie Wrocławskiego Parku Technologicznego. Medicalgorithmics (zastosowanie informatyki w ochronie zdrowia) korzystał z infrastruktury warszawskiego inkubatora Technoport, ale aktualnie działa samodzielnie.

dzenia międzynarodowej procedury rejestracyjnej. Koszty te mogą być znaczne, chociażby ze względu na konieczność korzystania z usług zagranicznych prawników (rzeczników patentowych).

Analiza doświadczeń badanych polskich firm high-tech potwierdziła ustalenia w literaturze światowej, że paleta stosowanych form umiędzynarodowienia jest bardzo szeroka (ok. 20 form). Jednocześnie można było zaobserwować daleko idące zróżnicowanie, jeśli chodzi o znaczenie i stopień wykorzystania poszczególnych form, w zależności od branży i etapu rozwoju konkretnej firmy<sup>3</sup>. Stąd wniosek, że programy szkoleniowo-doradcze nie powinny być „szyte na jedną miarę”, lecz powinny mieć charakter modułarny, aby przekazywać przedsiębiorcom innowacyjnym wiedzę i know-how, która jest im niezbędna na aktualnym etapie rozwoju kontaktów z zagranicą.

Wśród form internacjonalizacji stosowanych przez firmy high-tech bardzo istotną rolę odgrywają różnego rodzaju powiązania kooperacyjne, niekiedy bardzo złożone i przyjmujące postać długofalowych aliansów strategicznych. Podobnie, już na wczesnym etapie rozwoju dochodzi nierzadko do zaangażowania kapitałowego w firmie high-tech przez inwestorów strategicznych lub finansowych, co wystąpiło w dwóch badanych podmiotach. W jednej z firm był też zainicjowany, choć do końca niezrealizowany, plan całkowitego przejścia polskiej spółki high-tech przez zagranicznego inwestora.

W przypadku zaawansowanej współpracy o charakterze kooperacyjnym, a także inwestycji kapitałowych, kluczową rolę odgrywają umiejętności prowadzenia strategicznych negocjacji z uwzględnieniem międzynarodowych zwyczajów i praktyk oraz występujących różnic kulturowych. Stąd konieczne jest wsparcie szkoleniowe personelu kierowniczego polskich firm high-tech w zakresie umiejętności negocjacyjnych. Z drugiej strony, ze względu na złożoność wspomnianych przedsięwzięć, konieczne jest zaangażowanie doradców i prawników. Zatem, liderzy innowacyjnych firm powinni posiadać umiejętność doboru zewnętr-

<sup>3</sup> Dla firmy Ammono zasadnicze znaczenie miało podjęcie długofalowej współpracy badawczo-rozwojowej z wiodącym japońskim koncernem już w 2000 roku. Dla firmy Medicalgorithmics – spółki działającej w sektorze usług medycznych – punktem zwrotnym było uzyskanie certyfikatu Food and Drug Administration (FDA), ponieważ pozwoliło na uruchomienie sprzedaży na wiodącym rynku amerykańskim. Natomiast dla firmy Apeiron Synthesis start do innowacyjnego biznesu był możliwy dzięki uzyskaniu licencji na wytwarzanie katalizatorów metalezy olefin od międzynarodowego koncernu farmaceutycznego.

nych doradców, bieżącej współpracy z nimi oraz kontroli rezultatów, by osiągnąć właściwą relację między znacznymi kosztami tego typu usług a uzyskanymi efektami. Pośrednią formą wsparcia mogą więc być zachęty dla firm doradczych (w tym prawniczych) oraz indywidualnych konsultantów biznesowych w kierunku rozszerzenia palety usług tak, by obejmowała ona także sferę transakcji międzynarodowych w bardzo specyficznym obszarze zaawansowanych technologii.

Doświadczenie jednej z trzech badanych firm (Medicalgorithmics) pokazało, że już na wczesnym etapie rozwoju konieczna była bezpośrednia obecność na rynkach zagranicznych w formie przedstawicielstwa. W tym przypadku wsparcie mogłoby polegać na upowszechnieniu informacji o procedurach i kosztach zakładania przedstawicielstw i filii w kluczowych krajach (głównie USA), a także dobrych praktyk w zakresie bieżącego funkcjonowania tego typu podmiotów. Bardziej zaawansowane wsparcie może być realizowane w ramach porozumień między parkami i inkubatorami z różnych krajów w zakresie bilateralnego soft-landing'u.

Przedsiębiorcy high-tech z krajów wschodzących, w tym dokonujących transformacji ustrojowej, do których należy Polska, napotykają na bariery o charakterze percepcyjnym i kulturowym, co przejawia się w ograniczonym zaufaniu do nich przez potencjalnych partnerów. Z jednej strony wynika to z niskiej oceny potencjału technologicznego kraju macierzystego, a z drugiej, z braku umiejętności prezentacji zaawansowanych technologicznie projektów i negocjowania z zagranicznymi kontrahentami i inwestorami. W tej dziedzinie standardy, praktyki i zwyczaje są mocno osadzone w kulturze anglosaskiej, a zwłaszcza amerykańskiej. Przedstawiciele badanych firm zgodnie zwracali uwagę na pozytywne korzyści wyjazdów studyjnych, udziału w międzynarodowych konkursach na najlepsze pomysły high-tech, a także w specjalistycznych konferencjach branżowych. Bariery są tu jednak wysokie koszty uczestnictwa w tego typu imprezach. Istotnym elementem wsparcia mogą być także praktyczne szkolenia w zakresie prezentacji zaawansowanych technologicznie projektów, na sesjach z udziałem potencjalnych partnerów i inwestorów. Takie szkolenia mogą być organizowane także w Polsce z ewentualnym udziałem doświadczonych ekspertów zagranicznych.

Syntetyczne podsumowanie problemów, jakie występują w procesie internacjonalizacji MIF, a także wniosków dotyczących pożądaných kierunków i form wsparcia, zawiera Tabela 1.

**Tabela 1.** Doświadczenia międzynarodowe polskich firm high-tech oraz implikacje odnośnie kierunków wsparcia.

Doświadczenia międzynarodowe	Kierunki wsparcia
Kontakty zagraniczne impulsem do uruchomienia firmy high-tech.	Programy wsparcia internacjonalizacji powinny być adresowane nie tylko do funkcjonujących przedsiębiorstw, ale także do kandydatów na przedsiębiorców technologicznych (studentów, doktorantów, kadry naukowej).
Przedsiębiorcy high-tech muszą praktycznie od początku działalności angażować się w operacje międzynarodowe.	Szkolenia i doradztwo w zakresie opracowania biznesplanu oraz strategii rozwoju firmy powinny obejmować problematykę umiędzynarodowienia.
Międzynarodowa ochrona patentowa to w wielu kluczowych obszarach high-tech warunek niezbędny dla pozyskania partnerów i inwestorów oraz rozwoju firmy.	Szkolenia i doradztwo w międzynarodowej ochronie własności intelektualnej. Pomoc finansowa dla MIF w przeprowadzeniu międzynarodowej procedury patentowej oraz rejestracji znaków towarowych.
Paleta stosowanych przez MIF form internacjonalizacji jest bardzo szeroka. Występuje duże zróżnicowanie, jeśli chodzi o ich znaczenie dla firmy i zakres wykorzystania poszczególnych form. Wyraźna jest specyfika branżowa.	Wsparcie szkoleniowo-doradcze w zakresie internacjonalizacji powinno mieć charakter modułarny, aby elementy przekazywanej wiedzy mogły być dostosowane do indywidualnych potrzeb firm high-tech.
W procesie internacjonalizacji firm high-tech, istotną rolę odgrywają kooperacyjne formy współpracy (wspólne projekty B+R, kooperacja w dziedzinie produkcji i dystrybucji).	Szkolenia i doradztwo w zakresie opracowania biznesplanu oraz strategii rozwoju firmy powinny obejmować problematykę umiędzynarodowienia.
W wielu dziedzinach high-tech bezpośrednia obecność na wiodących rynkach jest nieodzowna już na początkowym etapie działalności.	Szkolenie i upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie tworzenia oddziałów i filii zagranicznych. Identyfikacja firm prawniczych (krajowych i zagranicznych) świadczących tego typu usługi. Umowy z zagranicznymi parkami i inkubatorami w zakresie bilateralnego soft-landing'u.
Na wczesnym etapie rozwoju firmy często pojawia się opcja kapitałowego zaangażowania zagranicznego inwestora. W skrajnym przypadku może dojść do całkowitego przejęcia polskiej spółki high-tech.	Szkolenie i doradztwo w zakresie negocjacji udziału zagranicznego inwestora w kapitale spółki, w tym całkowitego przejęcia. Uwzględnienie opcji całkowitego przejęcia w strategii rozwoju firmy high-tech.
Firmy high-tech wywodzące się z rynków wschodzących, w tym z Polski, napotykać w kontaktach międzynarodowych na barierę zaufania.	Wizyty studyjne w globalnych centrach innowacji dla liderów potencjalnych i początkujących firm high-tech. Szkolenia w zakresie prezentacji zaawansowanych technologicznie projektów na forum międzynarodowym.

Źródło: opracowanie własne.

## ROZDZIAŁ 2

### Przegląd doświadczeń międzynarodowych w zakresie wspierania młodych, innowacyjnych firm (MIF) w procesie wychodzeniu na rynki międzynarodowe

#### 1. Internacjonalizacja MIF w kontekście współczesnej polityki wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności

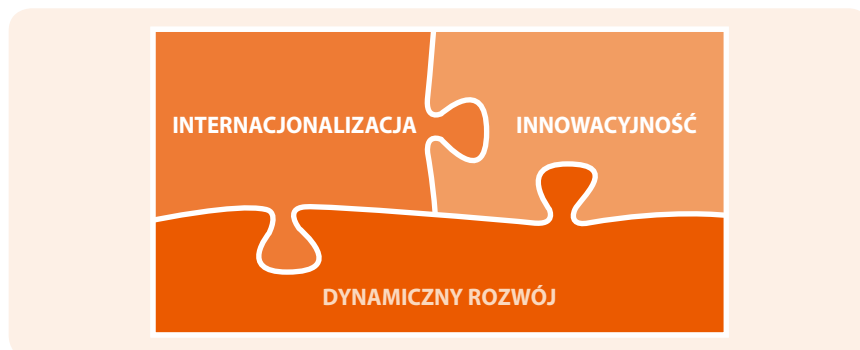
Współcześnie w krajach wysoko rozwiniętych obserwujemy postępujące zróżnicowanie, jeśli chodzi o wspieranie tradycyjnego sektora small business'u z jednej strony, a dynamicznego, innowacyjnego segmentu MŚP z drugiej. W tym drugim przypadku chodzi o to, by nowo powstające firmy, początkowo niewielkie, bardzo szybko zwiększały obroty i zatrudnienie, wykorzystując do realizacji tego celu innowacje i aktywność na rynkach międzynarodowych. Młode firmy high-tech niewątpliwie zaliczają się do dynamicznego segmentu MŚP.

Biorąc pod uwagę współzależność między dynamiką wzrostu, wdrażaniem innowacji oraz umiędzynarodowieniem (Diagram 1), instrumenty i narzędzia wspierania internacjonalizacji można odnaleźć we wszystkich podstawowych nurtach polityki gospodarczej, adresowanej do dynamicznego sektora MŚP:

##### a) Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw

W tym podstawowym nurcie polityki gospodarczej chodzi o to, by wykorzystywać powiązania międzynarodowe dla przyspieszenia procesu

**Diagram 1.** Zintegrowany model wsparcia dynamicznego segmentu MŚP.



wdrażania innowacji oraz zwiększenia korzyści ekonomiczno-finansowych z tym związanych.

b) Wsparcie firm dynamicznych (o potencjale wzrostowym)

Przeprowadzone w wielu krajach badania empiryczne wskazują, że w sektorze MŚP wyróżnia się grupa firm dynamicznych, które mają kluczowy udział w przyroście zatrudnienia i obrotów. W ramach różnych inicjatyw wsparcia tej grupy firm, istotną rolę odgrywają instrumenty stymulujące szersze zaangażowanie się w operacje międzynarodowe<sup>4</sup>.

c) Wspieranie zaawansowanych form internacjonalizacji w ramach promocji eksportu

W wielu krajach realizowane są kompleksowe programy promocji eksportu, w tym także adresowane bezpośrednio do sektora MŚP. Najnowsze badania pokazują, że jakkolwiek bardzo wiele firm z tego sektora angażuje się w operacje eksportowo/importowe, wykorzystanie zaawansowanych form (kooperacja technologiczna, inwestycje bezpośrednie) jest bardzo niewielkie. Ponieważ początkujące firmy high-tech muszą szeroko stosować te zaawansowane formy, występuje tu wyraźna synergia między wspieraniem innowacyjności oraz internacjonalizacją.

## **2. Internacjonalizacja na poziomie parków i inkubatorów technologicznych**

### **2.1. Ewolucja podejścia do internacjonalizacji w ramach funkcjonowania parków i inkubatorów technologicznych**

Na wstępie przeglądu doświadczeń zagranicznych w zakresie wspierania procesu internacjonalizacji MIF należy podkreślić, że brak jest jak dotąd ujednoliconego podejścia do tej problematyki, co przejawia się w pewnym zamieszaniu pojęciowym. Z pewnością nie pomaga to w opracowaniu spójnych koncepcji i w wymianie dobrych praktyk. W literaturze przedmiotu, w licznych prezentacjach i wystąpieniach konferencyjnych, można zaobserwować następujące sposoby definiowania pojęcia internacjonalizacji w kontekście funkcjonowania inkubatorów i parków technologicznych:

a) uczestnictwo w międzynarodowych organizacjach i sieciach, grupujących parki naukowe, technologiczne oraz inkubatory technologiczne;

<sup>4</sup> Patrz szerzej J. Cieślak, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Warszawa, Akademia Leona Koźmińskiego, 2010.

- b) działania związane z promocją inkubatorów i parków za granicą, głównie poprzez udział w specjalistycznych wystawach, targach i konferencjach;
- c) działania w celu przyciągnięcia filii zagranicznych koncernów jako lokatorów parku;
- d) działania na rzecz przyciągnięcia do parku/inkubatora młodych, zagranicznych firm high-tech, poprzez świadczenie na ich rzecz pakietu usług „miękkiego lądowania” (soft-landing przyjmujący);
- e) działania wspierające proces wychodzenia na rynki międzynarodowe lokalnych firm high-tech – lokatorów inkubatora/parku. Wsparcie to może być realizowane poprzez bilateralne porozumienia z siostrzanymi zagranicznymi parkami/inkubatorami, regulującymi wzajemne świadczenie usług „miękkiego lądowania” (soft-landing bilateralny). Przejawem priorytetowego traktowania wspomnianego kierunku wsparcia lokalnych firm jest włączenie potencjału internacjonalizacyjnego jako ważnego kryterium selekcji firm przyjmowanych do inkubatora czy parku. To w oczywisty sposób zwiększa efekty późniejszych działań wspierających.

Z perspektywy młodych, innowacyjnych firm bezpośrednie korzyści mogą wynikać z realizacji wsparcia zdefiniowanego w pkt. e). Niestety, w międzynarodowej wymianie poglądów i doświadczeń kadry zarządzającej parkami i inkubatorami zainteresowanie tym nurtem jest stosunkowo niewielkie. Przykładem może tu być najnowszy (2010) raport International Association of Science Parks (IASP), w którym przeanalizowano doświadczenia 73 parków naukowych i technologicznych ze wszystkich kontynentów, w różnych obszarach funkcjonowania. W raporcie tym analiza sfery umiędzynarodowienia została ograniczona tylko do promocji międzynarodowej oraz przyciągnięcia zagranicznych firm do parków<sup>5</sup>.

Nie należy jednak lekceważyć pośredniego oddziaływania pozostałych kierunków internacjonalizacji dla lokalnych firm ulokowanych w parkach czy inkubatorach. I tak, uczestnictwo w międzynarodowych organizacjach z pewnością sprzyja wymianie doświadczeń i dobrych

---

<sup>5</sup> IASP, *Strategigram Analytical Report*, International Association of Science Parks, 2010. [www.iasp.org](http://www.iasp.org) Należy jednak podkreślić, że autorzy Raportu mają świadomość zbyt zawężonego podejścia, stwierdzając (s. 28): „Bardziej kompleksowe rozumienie „internacjonalizacji” powinno uwzględniać nie tylko działania w celu przyciągnięcia zagranicznych firm i inwestycji do naszych parków, lecz także wysiłki i programy, które parki mogą realizować dla wsparcia internacjonalizacji własnych firm. IASP zamierza poprawić tę oś analizy i dodać nowe wskaźniki do Strategigramu, które umożliwią bardziej kompleksowe podejście”.



praktyk, a więc podniesieniu na wyższy poziom oferty usługowej parków. Aktualnie pełne członkostwo IASP ma 5 polskich parków technologicznych<sup>6</sup>, natomiast dwie instytucje mają status członka stowarzyszonego<sup>7</sup>. Warto podkreślić, że do IASP należeć mogą, na równych zasadach, zarówno parki, jak i inkubatory technologiczne.

Podobnie, działania promocyjne za granicą – wyjazdy delegacji na międzynarodowe konferencje, targi, misje – są pożyteczne, gdyż oprócz kadry zarządzającej parków, często biorą w nich udział liderzy lokalnych firm parkowych. Według cytowanego już Raportu IASP (2010), tylko 25% badanych parków prowadzi regularną promocję w skali międzynarodowej, a dalsze 37% robi to w sposób sporadyczny. Jednak tylko 20% badanych parków przeznacza na promocję międzynarodową więcej niż 15% całego budżetu marketingowego.

Ulokowanie na terenie parku znaczącej grupy zaawansowanych technologicznie firm kontrolowanych przez kapitał zagraniczny może ułatwić dostawy wyrobów i usług oraz nawiązanie kooperacji z lokalnymi firmami high-tech zlokalizowanymi w danym parku. Terytorialna bliskość niewątpliwie sprzyja efektom dyfuzji (spillover effects) w sferze technologii, metod zarządzania i marketingu. Podobne efekty, choć w mniejszym zakresie, wystąpią w przypadku przyciągnięcia do parku zagranicznych, młodych, innowacyjnych firm, dla których świadczone są usługi soft-landing'u (przyjmującego).

Według Raportu IASP (2010), 27% badanych firm realizuje strategię przyciągania na swój teren firm z udziałem zagranicznym. Jednakże, co podkreślono w Raporcie, w tej dziedzinie obserwuje się w ostatnich latach wyraźną tendencję wzrostową.

## **2.2. Doświadczenia wybranych parków i inkubatorów oraz ich stowarzyszeń we wspieraniu internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm**

Doświadczenia w zakresie świadczenia usług internacjonalizacyjnych

<sup>6</sup> Krakowski Park Technologiczny, Park Life Science (Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o.), Pomorski Park Naukowo-Technologiczny (Gdyńskie Centrum Innowacji), Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM, Wrocławski Park Technologiczny.

<sup>7</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz Urząd Miasta Olsztyn.

parków i inkubatorów technologicznych dotyczą ostatnich kilku, kilkunastu lat. Warto odnotować szereg interesujących inicjatyw i prac koncepcyjnych podjętych w tej dziedzinie. Mimo, że okres realizacji jest stosunkowo krótki, mogą one być interesujące dla polskich parków i inkubatorów jako egzemplifikacja nowych kierunków i tendencji w omawianej dziedzinie.

### **2.2.1. Diagnoza stanu zaawansowania internacjonalizacji firm parkowych**

Jednym z pierwszych kompleksowych opracowań diagnostycznych, dotyczących stanu zaawansowania procesu internacjonalizacji firm parkowych, było badanie przeprowadzone w 2000 r., które obejmowało 58 parków zlokalizowanych w 7 krajach skandynawskich i nadbałtyckich<sup>8</sup>. W ramach tego projektu przebadano 360 firm zlokalizowanych w tych parkach. Wyniki tych badań potwierdziły, że firmy parkowe wykazują duże zainteresowanie wychodzeniem na rynki zagraniczne. Jednak tylko nieliczne parki traktowały świadczenie usług internacjonalizacyjnych jako ważny obszar ich funkcjonowania.

Jeśli chodzi o potrzeby firm parkowych w sferze internacjonalizacji, to ich przedstawiciele oczekiwali wysoko kwalifikowanych, a jednocześnie zindywidualizowanych usług doradczych i prawnych. Konsultanci i prawnicy powinni dysponować siecią kontaktów międzynarodowych, ułatwiających wejście na zagraniczne rynki. Trudno oczekiwać, by tego typu usługi mogły być realizowane przez same parki, co implikuje potrzebę rozwoju tego typu usług przez zewnętrzne firmy doradcze, posiadające niezbędne doświadczenie i kontakty.

Dla skandynawskich firm parkowych ważne znaczenie miała lokalizacja w parku filii zagranicznych korporacji. Stąd rekomendacja, by uwzględnić ten kierunek działania w strategii rozwoju parku, a także ustalić preferencje dla tych zagranicznych filii, gdzie spodziewane efekty w zakresie współpracy z lokalnymi firmami parkowymi i dyfuzji innowacji byłyby największe.

<sup>8</sup> L. Bengtsson, M. Löwegren, *Internationalisation in Nordic and Baltic science parks. A report on park activities and firm needs*, School of Economics and Management, Lund, Lund University, 2000.

Ankietowane firmy parkowe podkreślały znaczenie Internetu jako podstawowego źródła informacji o rynkach międzynarodowych oraz instrumentu kontaktów z partnerami zagranicznymi. Stąd sugestia, by wsparcie procesu internacjonalizacji rozpoczynać od poprawienia jakości stron internetowych firm parkowych, w tym zadbanie o poziom językowy i profesjonalizm, jeśli chodzi o obcojęzyczne wersje witryn.

Cytowane badania wskazują na lukę między potrzebami i oczekiwaniami skandynawskich i nadbałtyckich firm parkowych z jednej strony, a aktywnością zarządów parków w sferze internacjonalizacji z drugiej. Sam fakt przeprowadzenia diagnozy może też być ilustracją prawidłowego podejścia, gdzie punktem wyjścia dla opracowania programu usług internacjonalizacyjnych jest diagnoza potrzeb „klientów”, czyli firm parkowych. Takie podejście występuje stosunkowo rzadko w środowisku kadry zarządzającej parkami i inkubatorami.

### **2.2.2. Sieciowa internacjonalizacja jako zaawansowany etap rozwoju inkubatorów i parków technologicznych**

Jeden z ważnych kierunków rozwoju usług internacjonalizacyjnych inkubatorów technologicznych polega na wykorzystaniu w tym celu sieci – powiązań o charakterze ponadnarodowym. W tym zakresie warto przytoczyć trzy projekty, mimo że znajdują się one na bardzo wczesnym etapie wdrożenia.

Pierwszy to inicjatywa podjęta w ramach Azjatyckiego Stowarzyszenia Inkubatorów Biznesowych (AABI)<sup>9</sup>. U jej podstaw leży koncepcja czterech etapów (stadiów) rozwoju inkubatorów. W pierwszym świadczone usługi sprowadzają się do udostępnienia powierzchni inkubowanym firmom. W drugim dochodzą wybrane usługi doradcze. W trzecim etapie wsparcie obejmuje dofinansowanie oraz dostęp do specjalistycznych urządzeń i laboratoriów. W czwartym etapie, inkubator szeroko angażuje się w sferę współpracy międzynarodowej oraz świadczenie usług internacjonalizacyjnych.

Proponowana koncepcja zakłada docelowo powstawanie wyspecjalizo-

wanych inkubatorów dla firm born global, które są zakładane z myślą o podboju światowych rynków. Tego typu inkubatory technologiczne powinny ściśle współpracować ze swoimi odpowiednikami za granicą, co w efekcie prowadzi do zjawiska ko-inkubacji.

Koncepcja zinternacjonalizowanych inkubatorów „czwartej generacji” zasługuje na uwagę także dlatego, że wskazuje na pewne słabości i niekonsekwencje dotychczasowych działań, wspierających proces umiędzynarodowienia inkubowanych firm. Chodzi tu zwłaszcza o usługi soft-landing’u, w wariantach promującym wychodzenie firm lokalnych na rynki światowe, w przeciwieństwie do najbardziej rozpowszechnionego soft-landing’u przyjmującego. Otóż zorientowane międzynarodowo firmy high-tech nie są zainteresowane kojarzeniem ich z inkubatorem w kraju docelowym, gdyż kłóci się to z wizerunkiem firmy dojrzałej o utrwalonej pozycji na rynku<sup>10</sup>. Z drugiej strony, standardowa koncepcja usług „miękkiego lądowania” (soft-landing przyjmujący) implikuje podejście statyczne i zakotwiczenie danej firmy w zagranicznym inkubatorze. Tymczasem ma to być tylko „baza tranzytowa” do dalszej ekspansji w kraju przyjmującym. Zatem klasyczne usługi soft-landing’u (załatwienie powierzchni biurowej, pomoc w rejestracji firmy) to tylko niewielki wycinek potrzebnego wsparcia.

Inną interesującą inicjatywą, bazującą na międzynarodowych powiązaniach inkubatorów, jest zainicjowany przez InfoDev Program „Rozszerzenie rynków zbytu dla innowacyjnych MŚP”. InfoDev to międzynarodowa organizacja doradcza, afiliowana przy Banku Światowym i finansowana przez grupę krajów (Brazylię, Finlandię, Indie, Koreę Południową, Niemcy i Wielką Brytanię). Jej celem jest wspieranie procesu tworzenia i rozwoju innowacyjnych firm, głównie w krajach Trzeciego Świata. W ramach prowadzonej działalności InfoDev wspiera siecią strukturą ok. 290 inkubatorów z 87 krajów, specjalizujących się głównie w obszarze technologii informatycznych<sup>11</sup>. Nowy projekt zakłada, w pierwszej kolejności, przeszkolenie kadry zarządzającej parkami w zakresie organizacji usług internacjonalizacyjnych. Jeśli chodzi o zakres merytoryczny wsparcia przedsiębiorców, to w pierwszej kolejności dotyczy ono metod oceny szans biznesowych na rynkach międzynaro-

<sup>10</sup> Stąd propozycja, by zwłaszcza na rynku amerykańskim stosować zamiast nazwy Business Incubator nazwę US Market Access Center.

<sup>11</sup> Patrz Expanding Market Access for Innovative SMEs, InfoDev, 2010, [www.infodev.org](http://www.infodev.org). 15.07.2011.

dowych. Doświadczenia zebrane przez InfoDev pokazują, że jakkolwiek młode, innowacyjne firmy deklarują generalnie zainteresowanie rynkami zagranicznymi, to jednak rzadko opierają swoje plany na dokładnym rachunku nakładów i efektów. Ważnym etapem początkowego wsparcia jest ocena, wspólnie z kadrą kierowniczą inkubowanych firm, tzw. „gotowości internacjonalizacyjnej”, a więc poziomu przygotowania kadry (w tym znajomości języków obcych) oraz posiadanych zasobów rzeczowych i finansowych.

Program wsparcia internacjonalizacji InfoDev zakłada wykorzystanie w tym celu wspomnianej sieci inkubatorów i wychodzi zdecydowanie poza ramy tradycyjnego soft-landing’u (przyjmującego) w kierunku faktycznej ko-inkubacji. Dla usprawnienia współpracy w trójkącie: inkubowana firma, inkubator wysyłający i przyjmujący, proponowany jest system motywacyjny, gdzie w przypadku sukcesu ko-inkubowanej firmy, obydwaj inkubatory uzyskują korzyści finansowe.

Wśród najnowszych inicjatyw sieciowych w Europie warto wymienić uruchomiony w 2009 r., w ramach Central Baltic Interreg II, Projekt „Central Baltic „Soft Landing” Zone for Small and Medium-Sized Companies”. Projekt jest realizowany przez konsorcjum 6 parków technologicznych, a koordynowany przez Tallin Science Park Tehnopol. Obejmuje on 4 kraje strefy Środkowego Bałtyku – Estonię, Łotwę, Finlandię i Szwecję. Trwający 18 miesięcy projekt przewiduje szkolenia i warsztaty dla firm, zamierzających uruchomić działalność w innym kraju regionu Środkowego Bałtyku. Szkolenia obejmują także kadrę zarządzającą inkubatorami i parkami technologicznymi. Projekt przewiduje opracowanie standardowego pakietu usług soft landing’owych do wykorzystania przez zainteresowane parki<sup>12</sup>.

### **2.2.3. Świadczenie usług internacjonalizacyjnych o zasięgu ogólnokrajowym przez parki i inkubatory technologiczne**

W tym przypadku mamy do czynienia z programami adresowanymi do wąskiej, wyselekcjonowanej grupy młodych przedsiębiorstw o wysokim

potencjałe internacjonalizacyjnym. Są one finansowane przez agendy rządowe, ale realizowane przez wytypowane inkubatory/parki technologiczne. Ważne jest także, że uczestnikami mogą być nie tylko firmy parkowe, ale wszystkie podmioty, które spełniają określone kryteria. Poniżej przedstawimy doświadczenia fińskie i duńskie w tym zakresie.

#### a) Program Born Global (Finlandia)

Program ten, realizowany w latach 2006-2008, był finansowany przez fińską Agencję ds. Rozwoju Innowacji i Technologii TEKES. Od strony merytorycznej program koordynował Technopolis Ventures – organizacja non-profit, pełniąca funkcję inkubatora technologicznego w ramach najstarszego i największego parku naukowo-technologicznego w Finlandii – Technopolis Group<sup>13</sup>.

Do uczestnictwa w Programie Born Global mogły się zgłaszać młode, innowacyjne fińskie firmy, nastawione na rozwój, w szczególności na rynkach międzynarodowych. Te zakwalifikowane uzyskiwały dofinansowanie w wysokości do 65% kosztów usług objętych Programem. Koncepcja realizacyjna Programu opierała się na dwóch zasadach:

- zasada „jednego okienka” – Technopolis Ventures koordynował cały pakiet usług dla indywidualnych uczestników;
- zasada zindywidualizowanego podejścia – w ramach Programu poszczególne moduły i narzędzia wsparcia były dobierane indywidualnie, a cały proces był dostosowany do potrzeb konkretnej firmy.

Zakres merytoryczny wsparcia realizowanego w formie szkoleń i doradztwa obejmował:

- Przygotowanie do wyjścia na rynki międzynarodowe poprzez ocenę możliwości zbytu i siły konkurencji. Efektem było zidentyfikowanie najbardziej atrakcyjnych segmentów globalnego rynku.
- Opracowanie planu wejścia na wybrany, docelowy rynek. W tym przypadku chodziło o dokładne rozpoznanie kanałów dystrybucji i konkurentów. Pomoc obejmowała także dotarcie do potencjalnych partnerów na danym rynku oraz szkolenie w zakresie stosowanych w obrocie międzynarodowym standardów, zwyczajów i kontraktów.
- Przygotowanie do kontaktu i współpracy z inwestorami wysokiego

<sup>13</sup> [www.technopolisventures.fi](http://www.technopolisventures.fi)

ryzyka. Ten moduł był adresowany do najbardziej dynamicznych firm, poszukujących znaczących środków finansowych na rozwój. Wsparcie obejmowało szkolenie w dziedzinie opracowania biznesplanu, atrakcyjnej prezentacji projektu oraz negocjacji z potencjalnymi inwestorami.

W Załączniku 1 przedstawiono syntezę Raportu Ewaluacyjnego przygotowanego przez organizatorów po zakończeniu projektu.

#### b) Programy GazelleGrowth i Accelerace (Dania)

Programy duńskie – GazelleGrowth (2007-2010) i kontynuowany od 2008 r. Accelerace – mają zbliżoną formułę do fińskiego Programu Born Global. Są one finansowane przez Ministerstwo Nauki, Technologii i Innowacji i zarządzane przez wiodący duński park naukowy Symbion<sup>14</sup>. Obydwa programy były dostępne dla wszystkich małych duńskich firm, niezależnie od ich lokalizacji w parku czy inkubatorze technologicznym. Nabór uczestników do obydwu Programów następował w ramach procedury konkursowej, zaś udział dla wyselekcjonowanych firm był bezpłatny.

Istotna różnica w stosunku do fińskiego programu Born Global dotyczyła oczekiwanych rezultatów. W wariantcie duńskim akcent położony jest na dynamiczny rozwój mniejszych firm, co niekoniecznie musi się wiązać z ich wysoką innowacyjnością. Wdrożenie wspomnianych programów wiązało się ze zidentyfikowaną słabością duńskiego sektora przedsiębiorstw – zbyt małej liczby gazel, firm rozwijających bardzo dynamicznie sprzedaż i zatrudnienie od momentu rozpoczęcia działalności. Rząd duński podjął różnorodne działania, w tym uruchomił obydwie programy, by do roku 2015 znaleźć się w ścisłej czołówce krajów w dziedzinie udziału dynamicznych start-up'ów (gazel) w całej populacji przedsiębiorstw.

Zakończony już Program GazelleGrowth był adresowany do firm pragnących rozszerzyć rynki zbytu i przygotowywał je głównie do wejścia na rynek amerykański. Uczestnicy korzystali ze szkoleń, indywidualnego doradztwa oraz wizyt studyjnych. Natomiast kontynuowany wciąż Program Accelerace skierowany jest do tych ambitnych przedsiębior-

ców, którzy dysponują unikalnym produktem, ale brak im środków, specjalistycznych umiejętności oraz kontaktów, by szybko wprowadzić ów produkt na rynki międzynarodowe<sup>15</sup>. Jak wspomniano wcześniej, w wariancie duńskim nie akcentuje się szczególnie innowacyjności, choć wydaje się oczywiste, że unikalny produkt musi się charakteryzować wysoką innowacyjnością.

Intensywny program szkoleniowo-doradczy trwa 5 miesięcy. Biorąc udział w Programie Accelerace, młodzi przedsiębiorcy uzyskują niezbędny pakiet wiedzy oraz fachowe doradztwo konsultantów branżowych w zakresie analizy rynku i opracowania strategii internacjonalizacji, a następnie jej wdrożenia. W trakcie realizacji intensywnie współpracują z krajowymi i zagranicznymi ekspertami, którzy poświęcają każdej firmie 1-2 dni w tygodniu.

Organizatorzy Programu Accelerace pomagają w nawiązywaniu kontaktów z potencjalnymi inwestorami w Danii i za granicą. W projekcie Accelerace występuje także komponent finansowy. Dla wybranych firm, udzielane są niskooprocentowane pożyczki, co wzmacnia ich pozycję przetargową w pozyskiwaniu finansowania z innych źródeł. Z różnych form wsparcia finansowego korzysta około 30% uczestników Programu.

Należy podkreślić, że prezentowane wyżej programy, realizowane w Finlandii i Danii, mają dość elitarny charakter. Przykładowo, w zakończonym już fińskim Programie Born Global wzięło udział 60 firm, a w realizowanym od 2008 r. duńskim Programie Accelerace – 65 firm. Jak wspomniano wcześniej, organizatorzy przywiązują dużą wagę do prawidłowej selekcji, by w ten sposób zwiększyć skuteczność realizowanego wsparcia. To z kolei implikuje potrzebę zachowania elitarnego charakteru tego typu zaawansowanych programów.

#### **2.2.4. Usługi internacjonalizacyjne świadczone przez wybrane parki i inkubatory technologiczne**

Jeśli chodzi o doświadczenia w zakresie wspierania internacjonalizacji MIF w konkretnych zagranicznych parkach i inkubatorach, ograniczymy

<sup>15</sup> Patrz <http://symbion.dk/subsites/accelerace/?L=1#/0>. Aktualnie realizowane są dwa programy o zbliżonej formule: Accelerace i Accelerace Bio.



się do przedstawienia przykładów działań zidentyfikowanych w ramach projektu „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu” (BIOS).

a) Venture Lab (Holandia)<sup>16</sup>

Program Venture Lab został uruchomiony w 2009 r. w parku technologicznym Uniwersytetu Twente, przez konsorcjum dwóch uniwersytetów: Twente (Holandia) i Saxon Hochschule (Niemcy) przy wsparciu Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Provincji Overijssel oraz Regionu Twente. Jest to roczny program o charakterze szkoleniowo-doradczym, adresowany do ambitnych przedsiębiorców – zarówno start-up’ów, jak i tych już funkcjonujących, którzy zamierzają rozwinąć działalność na większą skalę.

W opisie Programu nie akcentuje się szczególnie wsparcia internacjonalizacji lokalnych firm. Natomiast istotnym elementem programu jest komponent soft-landing’u skierowany do firm zagranicznych, pragnących rozpocząć działalność w Regionie Twente.

b) Park Naukowy Mjardevi (Szwecja)<sup>17</sup>

Park Naukowy Mjardevi oferuje 6-miesięczny program szkoleniowo-doradczy, stymulujący rozwój przedsiębiorstw. Jest to oferta adresowana w pierwszej kolejności do firm zaawansowanych technologicznie, już funkcjonujących na rynku. Korzystają one z usług mentorów, a w przypadku ulokowania się w Parku mogą ubiegać się o obniżkę czynszu. Dla firm zagranicznych Mjardevi oferuje także standardowe usługi soft-landing’owe.

W ramach opracowanej strategii rozwoju Parku Mjardevi, jego zarząd przywiązuje dużą wagę do współpracy z siostrzanymi parkami na całym świecie, zwłaszcza w ramach Stowarzyszenia IASP. Z wybranymi zagranicznymi parkami przewiduje się dalsze zacieśnienie współpracy w celu zwiększenia efektywności soft-landing’u.

c) Program internacjonalizacji przedsiębiorstw w inkubatorach Aglomeracji Montpellier (Francja)<sup>18</sup>

<sup>16</sup> BIOS Dobra Praktyka nr 15 Program VentureLab – szkolenia z przedsiębiorczości, modeli komercjalizacji wiedzy i wspierania przedsiębiorczości Uniwersytetu w Twente, Warszawa, PARP, 2010.

<sup>17</sup> BIOS Dobra Praktyka nr 34 Strategia działania parku naukowego – Mjardevi Science Park, Warszawa, PARP, 2010.

<sup>18</sup> BIOS Dobra Praktyka nr 12. Program internacjonalizacji przedsiębiorstw w inkubatorach aglomeracji Montpellier (Francja), Warszawa, PARP, 2010.

Program internacjonalizacji realizowany w aglomeracji Montpellier zasługuje na szczególną uwagę z kilku względów. Po pierwsze, z uwagi na rozmach realizowanych działań i dostępną infrastrukturę – trzy inkubatory dla start-up'ów, które funkcjonują w bliskim otoczeniu 18 parków i 4 centrów biznesowych. Po drugie, w tym przypadku mamy do czynienia z programem realizowanym w skali regionalnej. Po trzecie, jest to próba skutecznego łączenia wsparcia internacjonalizacji francuskich, młodych, innowacyjnych firm z bardzo rozbudowanym programem przyciągania zagranicznych podmiotów do ulokowania swej działalności w regionie.

Spośród trzech inkubatorów funkcjonujących w regionie, dwa są przeznaczone dla francuskich start-up'ów. Pakiet usług świadczonych dla tej grupy obejmuje nie tylko pomoc w założeniu firmy, ale także wspieranie dalszego rozwoju poprzez ułatwienie dostępu do rynków zagranicznych. Zdecydowanie większy zakres wsparcia w sferze umiędzynarodowienia otrzymują firmy ulokowane w utworzonym w 2008 r. Międzynarodowym Inkubatorze Przedsiębiorczości (MIBI). Inkubator ten przyjmuje zarówno firmy lokalne, u których co najmniej 1/3 przychodów pochodzi z eksportu, jak i zagraniczne. Dla tej drugiej grupy MIBI oferuje bardzo rozbudowany program soft-landing'u, daleko wykraczający poza standardową pomoc w uzyskaniu powierzchni biurowej i rejestracji działalności.

Siłą programu Aglomeracji Montpellier jest rozbudowana sieć doradców i profesjonalistów z różnych dziedzin, do których zagraniczne firmy mogą łatwo dotrzeć (bazy danych) i skorzystać z ich usług. To z kolei umożliwia sprawne świadczenie usług w wariancie wirtualnym, gdzie zagraniczne firmy nie są ulokowane w inkubatorze MIBI, ale posiadają własną lokalizację na terenie aglomeracji Montpellier. Z punktu widzenia lokalnych firm ulokowanych w MIBI, bieżąca interakcja z firmami zagranicznymi sprzyja niewątpliwie nawiązaniu kontaktów biznesowych i – szerzej – wykształceniu ich orientacji międzynarodowej.

Dla realizacji ambitnego programu internacjonalizacji w dwóch kierunkach (wychodzącym i przyjmującym) aglomeracja podpisała szereg ramowych umów o współpracy z wiodącymi parkami i inkubatorami w różnych krajach, między innymi z USA, Włoch i Kanady.

### 3. Bezpośrednie zaangażowanie instytucji publicznych we wspieranie internacjonalizacji MIF

W przypadku niektórych prezentowanych dotychczas programów wsparcia, do ich realizacji były włączone instytucje publiczne, jednak zaangażowanie to ograniczało się do sfery finansowania. W ostatnich latach obserwujemy interesujące przypadki, gdzie wyspecjalizowane agendy rządowe bądź regionalne angażują się bezpośrednio w ten proces, świadcząc określone usługi internacjonalizacyjne zarówno w kraju macierzystym, jak i za granicą.

#### 3.1. Działania wspierające realizowane na terenie kraju macierzystego

##### a) OSEO (Francja)

Interesującym przykładem w tej dziedzinie jest funkcjonowanie OSEO – francuskiej organizacji publicznej podległej Ministerstwu Gospodarki, Finansów i Przemysłu oraz Ministerstwu Szkolnictwa Wyższego i Badań. Organizacja ta powstała w 2005 r. z połączenia agencji ANVAR, odpowiedzialnej za innowacje i BDPM (Bank Rozwoju MŚP). Aktualnie OSEO zatrudnia 1600 pracowników i posiada oddziały regionalne w całej Francji<sup>19</sup>.

Misją OSEO jest wspieranie innowacyjności i rozwoju francuskich MŚP. Organizacja realizuje tę misję poprzez całą gamę instrumentów, m.in. poprzez udzielenie gwarancji kredytowych, bezpośredniego finansowania oraz doradztwa. Ważnym kierunkiem jest wspieranie międzynarodowego zaangażowania francuskich MŚP. W tej dziedzinie obserwujemy interesującą ewolucję, od klasycznej promocji eksportu do łączenia internacjonalizacji z innowacyjnością, co w oczywisty sposób skupia uwagę na młodych, innowacyjnych firmach, wychodzących na rynki międzynarodowe. OSEO przywiązuje także dużą wagę do pomocy dla francuskich firm w tworzeniu sieci oddziałów i filii za granicą.

Ważnym kierunkiem zintegrowanego wsparcia innowacyjności i internacjonalizacji jest pomoc dla francuskich MŚP w zakresie angażowania się w ponadnarodowe projekty, obejmujące sferę B+R i – szerzej – współpracy

technologicznej. OSEO publikuje poradniki n.t. działalności międzynarodowej przedsiębiorstw, a także udostępnia zainteresowanym firmom informacje, m.in. w zakresie dostępnych na świecie rozwiązań technologicznych. OSEO wspiera również zagraniczne firmy, które chcą się ulokować we Francji, pod warunkiem, że kwalifikują się one jako MŚP.

b) Scottish Technology and Collaboration Program (STAC)

Program realizowany w latach 2003-2007 przez ówczesną Szkocką Agencję Rozwoju<sup>20</sup> jest szczególnie interesujący z dwóch względów. Po pierwsze, jest to przykład zaangażowania regionalnej instytucji otoczenia biznesu we wspieranie internacjonalizacji firm. Po drugie, Program STAC dotyczył bardzo nietypowego obszaru. Jego istotą było bowiem stymulowanie współpracy technologicznej między lokalnymi, małymi firmami a ulokowanymi na terenie Szkocji filiami zagranicznych korporacji. Typowy zespół STAC składał się z pracowników jednej zagranicznej filii i dwóch lokalnych firm. Zadaniem takiego zespołu było opracowanie, a następnie wdrożenie nowego produktu. Pracownicy Szkockiej Agencji Rozwoju świadczyli usługi brokerskie oraz doradcze w procesie tworzenia wspomnianych zespołów.

Program STAC był realizowany na stosunkowo niewielką skalę, a jego zakończenie w 2007 r. wiązało się z reorganizacją instytucji wspierających przedsiębiorczość i innowacyjność w Szkocji. Z polskiej perspektywy jest on bardzo interesujący, gdyż zwraca uwagę na niedoceniany obszar, który można określić jako internacjonalizację pośrednią. Mamy tu bowiem do czynienia z kontaktem ze światowym rynkiem za pośrednictwem filii zagranicznych korporacji, które to filie formalnie są podmiotami krajowymi. W Polsce sektor kontrolowany przez kapitał zagraniczny liczy ponad 22 tys. podmiotów, ale jego udział w gospodarce Polski szacuje się na ok. 40%. Podmioty kontrolowane przez kapitał zagraniczny wyróżniają się zdecydowanie wyższym poziomem innowacyjności i zaangażowaniem eksportowym w porównaniu do firm krajowych. Biorąc pod uwagę nowe zjawiska i tendencje, jak chociażby przenoszenie działalności badawczej do naszego kraju, pośrednia forma internacjonalizacji, polegająca na zaawansowanej współpracy z filiami zagranicznych korporacji, może stanowić atrakcyjny wariant zaangażowania międzynarodowego dla polskich MIF.

<sup>20</sup> S. Prashantham, *The Internationalization of Small Firms*, Abington, Routledge, 2008, s. 119-125.

### 3.2. Działania wspierające realizowane za granicą

Najbardziej zaawansowanym przejawem angażowania się instytucji publicznych we wspieranie internacjonalizacji MIF jest tworzenie przedstawicielstw tych instytucji w krajach i regionach uznawanych za globalne centra innowacji, jak na przykład Dolina Krzemowa w USA. Zadaniem przedstawicielstw jest pomoc lokalnym firmom high-tech w ulokowaniu się w tych centrach. Takiego wsparcia mogą udzielać – i często udzielają – istniejące już zagraniczne placówki dyplomatyczne i gospodarcze. W ostatnich latach agendy rządowe kilku krajów skandynawskich uruchomiły dedykowane placówki zagraniczne, wyspecjalizowane we wspieraniu internacjonalizacji rodzimych firm high-tech.

#### a) Sieć FinNode (Finlandia)

Mimo że Finlandia posiada wyspecjalizowaną agencję promocji eksportu Finpro z ponad 50 biurami w 40 krajach, zdecydowano się uruchomić sieć przedstawicielstw FinNode, skoncentrowaną na międzynarodowej współpracy technologicznej i promowaniu fińskich firm high-tech. Pierwsza komórka FinNode powstała w 2007 r. w Santa Clara w Kalifornii. Obecnie podobne placówki działają także w Chinach, Indiach, Japonii i Rosji<sup>21</sup>.

Komórki FinNode zajmują się śledzeniem międzynarodowych trendów w rozwoju zaawansowanych technologii oraz potencjalnych możliwości międzynarodowej współpracy w obszarze zaawansowanych technologii. Informacje na ten temat są przekazywane na bieżąco zainteresowanym fińskim przedsiębiorcom w ramach cyklicznych sesji. Interesującym przykładem upowszechnienia dobrych praktyk jest wydany w 2010 roku praktyczny poradnik dla technologicznych start-up'ów zainteresowanych uruchomieniem i prowadzeniem biznesu w Dolinie Krzemowej<sup>22</sup>. Zawarto w nim praktyczne wskazówki liderów fińskich firm, które osiągnęły sukces w Dolinie Krzemowej.

Za poszczególne obszary działalności FinNode odpowiada szereg insty-

<sup>21</sup> <http://www.tekes.fi/en/community/FinNode/806/FinNode/1756>

<sup>22</sup> R. Rapo, M. Seulamo-Vargas, *Silicon Valley Journey Experiences of Finnish Startups from Dot-Com Boom to 2010*, Helsinki, Tekes Review 267, 2010.

tucji, w tym Ministerstwo Gospodarki i Zatrudnienia, Ministerstwo Edukacji, Fińska Akademia Nauk, Finpro i TEKES. W tej dziedzinie ujawniły się pewne słabości, zwłaszcza brak skutecznej koordynacji. To spowodowało, że w 2010 roku funkcję koordynacyjną i nadzór nad działalnością sieci FinNode przypisano fińskiej agencji promocji eksportu (Finpro).

#### b) Innovation Center Denmark (Dania)

Sieć Innovation Center Denmark realizuje podobne funkcje, co fińska sieć FinNode. Pierwsza placówka została utworzona w 2005 r. w Palo Alto (Kalifornia). W kolejnych latach uruchomiono tego typu centra w Chinach (Szanghaj) oraz w Niemczech (Monachium). Utworzenie sieci było wspólną inicjatywą duńskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwa Nauki, Technologii i Innowacji<sup>23</sup>.

W założeniach centra mają służyć jako swoisty pomost między Danią a globalnymi ośrodkami innowacji, zwłaszcza Doliną Krzemową. Do ich zadań należy pomoc duńskim firmom high-tech w uruchomieniu biznesu w Dolinie Krzemowej i w innych – kluczowych pod względem innowacyjności – regionach, a także przyciąganie zagranicznych firm do Danii.

Przeprowadzona w 2008 r. ewaluacja funkcjonowania duńskich centrów potwierdziła pozytywne efekty ich działalności, jednocześnie wskazując jednak potrzebę lepszej koordynacji poszczególnych funkcji centrów.

#### c) Projekt Accelerat.us (Szwecja)

Projekt Accelerat.us został zainicjowany w 2009 r. przez dwie szwedzkie agendy rządowe Innovationsbron oraz Vinnova<sup>24</sup>. Jest to faktycznie inkubator biznesowy zlokalizowany w San Diego (Kalifornia), funkcjonujący jako zagraniczny oddział inkubatora technologicznego LEAD na Uniwersytecie w Linkoping. To właśnie macierzystemu inkubatorowi LEAD powierzono zarządzanie projektem Accelerat.us.

Głównym celem projektu i funkcjonowania inkubatora Accelerat.us jest wspieranie szwedzkich firm high-tech w lokowaniu się na rynku amerykańskim, w szczególności start-up'ów wywodzących się z ośrodków akademickich w Szwecji. Inkubator oferuje powierzchnię biurową na

<sup>23</sup> <http://www.siliconvalley.um.dk/en>

<sup>24</sup> <http://www.leadincubator.se/lead-news/sp-devices-first-company-at-accelerat.us.aspx>

preferencyjnych warunkach, a także doradztwo i pomoc w nawiązywaniu kontaktów z partnerami w USA, w tym zwłaszcza w Kalifornii.

Projekt Accelerat.us stanowi interesujący przykład „inkubacji transnarodowej”, gdzie inkubator przyjmujący jest także powiązany z krajem pochodzenia inkubowanych firm. Zbyt krótki okres funkcjonowania nie pozwala na ocenę skuteczności takiego rozwiązania.

## ROZDZIAŁ 3

### Kierunki wsparcia internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm w Polsce

#### 3.1. Holistyczny model wsparcia internacjonalizacji MIF

Przeprowadzona analiza doświadczeń międzynarodowych w zakresie wspierania internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm wskazuje, że jakkolwiek pewne działania w tym zakresie mają długą tradycję, to jednak dopiero w ostatnich kilku latach (po 2005 r.) obserwujemy zwiększenie aktywności w tej dziedzinie. Z tym wiąże się przekonanie o stosunkowo niewielkich efektach instrumentów wsparcia dotychczas wdrażanych przez inkubatory i parki technologiczne. Stąd podejmowane są próby nowych rozwiązań w tej dziedzinie. Wdrażane programy są bardzo różnorodne i na obecnym etapie trudno wskazać na jakąś wyraźną tendencję.

Warto odnotować fakt, że wdrażanie najbardziej zaawansowanych form wsparcia internacjonalizacji MIF odbywa się w ramach programów o charakterze ogólnokrajowym (regionalnym). Są to programy adresowane do wyselekcjonowanych MIF, wywodzących się zarówno z parków/inkubatorów, jak i funkcjonujących poza parkami. W realizację programów ogólnokrajowych włączane są stowarzyszenia oraz sieci inkubatorów i parków technologicznych zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Jedną z najnowszych tendencji jest bezpośrednio angażowanie się agend i instytucji publicznych (rządowych i samorządowych) we wsparcie internacjonalizacji MIF.

Dla efektywnego wykorzystania międzynarodowych doświadczeń w zakresie wspierania internacjonalizacji MIF oraz wdrożenia skutecznych programów w Polsce, podjęta została próba systematyzacji kierunków wsparcia. Proponowany holistyczny model wsparcia internacjonalizacji MIF zakłada, że każdy instrument może być opisany przez 4 podstawowe desygnaty: adresaci (beneficjenci) wsparcia, formy internacjonalizacji MIF podlegające wsparciu, podmioty udzielające wsparcia oraz działania wspierające (Tabela 2):



**Tabela 2.** Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm (MIF) – model holistyczny.

Adresaci wsparcia	Wspierane formy internacjonalizacji	Podmioty wspierające	Działania wspierające
<p>MIF-y</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• w fazie przygotowawczej,</li> <li>• krajowe, ulokowane w inkubatorach i parkach,</li> <li>• krajowe, ulokowane poza parkami,</li> <li>• zagraniczne MIF-y ulokowane w parkach inkubatorów,</li> <li>• filie zagranicznych koncernów ulokowane w parkach.</li> </ul>	<p>Bezpośrednie:</p> <p>Promocja, sprzedaż i współpraca za pośrednictwem internetu, uzyskiwanie międzynarodowych patentów/znaków towarowych, certyfikaty dopuszczenia do obrotu, udział w międzynarodowych wystawach, konferencjach i targach, eksport/import, zatrudnianie zagranicznego personelu, umowy licencyjne i kooperacyjne, w tym B+R, aliansy strategiczne, zagraniczne finansowanie i udział kapitałowy, tworzenie oddziałów i filii za granicą.</p>	<p>Institucje publiczne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udzielające wsparcia finansowego,</li> <li>• bezpośrednio zaangażowane we wsparcie internacjonalizacji MIF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy edukacyjne dla kandydatów i początkujących przedsiębiorców,</li> <li>• upowszechnianie informacji,</li> <li>• upowszechnianie standardów i dobrych praktyk,</li> <li>• działania promocyjne,</li> <li>• stymulowanie relacji sieciowych,</li> <li>• usługi brokerskie,</li> <li>• szkolenie i doradztwo dla MIF, w tym zagraniczne wizyty studyjne,</li> <li>• szkolenie kadry instytucji wspierających,</li> <li>• dofinansowanie wybranych form internacjonalizacji MIF</li> <li>• międzynarodowa ko-inkubacja MIF (bilateralny soft-landing),</li> <li>• usługi soft-landingu dla zagranicznych MIF,</li> <li>• tworzenie zagranicznych placówek wspierających MIF-y,</li> <li>• tworzenie zagranicznych inkubatorów dla rodzimych MIF (inkubacja transnarodowa).</li> </ul>
<p>Podmioty wspierające MIF-y:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kadra parków i inkubatorów,</li> <li>• krajowe stowarzyszenia, sieci parków i inkubatorów,</li> <li>• kadra szkół wyższych (CTT),</li> <li>• kadra firm doradczych,</li> <li>• konsultanci biznesowi.</li> </ul>	<p>Pośrednie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwestycje zagraniczne przychodzące</li> <li>• Współpraca MIF z filiami zagranicznych korporacji na terenie parku technologicznego</li> <li>• Współpraca MIF z filiami zagranicznych korporacji poza parkami technologicznymi.</li> </ul>	<p>Podmioty wspierające MIF-y:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• parki i inkubatory technologiczne,</li> <li>• stowarzyszenia, sieci parków i inkubatorów (krajowe i międzynarodowe),</li> <li>• szkoły wyższe (CTT),</li> <li>• firmy doradcze,</li> <li>• konsultanci biznesowi.</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne.

#### a) Adresaci wsparcia

W tym przypadku oczywistymi beneficjentami będą innowacyjne firmy ulokowane w inkubatorach i parkach technologicznych. Istnieją jednak poważne argumenty za tym, by wsparciem objąć także firmy high-tech zlokalizowane poza parkami czy inkubatorami.

Według danych otrzymanych z GUS, w okresie pięciu lat (2005-2009) w całym kraju zarejestrowano ponad 5 tysięcy przedsiębiorstw w sektorach wysokiej i ponad 11 tys. w sektorach średnio-wysokiej techniki. Natomiast w tzw. usługach high-tech (informatyka, telekomunikacja, usługi badawczo-rozwojowe) takich nowo zarejestrowanych firm było ponad 36 tys.<sup>25</sup>. Tymczasem aktualnie liczba firm ulokowanych w polskich parkach i inkubatorach technologicznych na terenie całego kraju nie przekracza 1000.

Odrębną grupę beneficjentów stanowią ulokowane w parkach i inkubatorach zagraniczne MIF-y, przyciągnięte w ramach bilateralnej czy wielostronnej współpracy z zagranicznymi parkami/inkubatorami. Dla tej grupy świadczone są usługi soft-landing'u, co w wersji zaawansowanej przybiera formę ko-inkubacji. Niektóre zagraniczne parki starają się przyciągnąć filie zagranicznych koncernów, co nie tylko podnosi rangę parku, ale sprzyja nawiązaniu kontaktów i współpracy firm parkowych z zagranicznymi filiami. Choć w ograniczonym zakresie, filie mogą być także beneficjentami wsparcia (np. sesje i spotkania networkingowe).

Wśród podmiotów uczestniczących w procesie wspierania internacjonalizacji mamy takie, które są jednocześnie beneficjentami i realizatorami różnorodnych programów wsparcia. Jak pokazują doświadczenia międzynarodowe, by skutecznie wspierać lokalne MIF-y, kadry parków i inkubatorów powinny zostać odpowiednio przeszkolone oraz korzystać z dobrych praktyk, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Ponieważ, jak pokazują doświadczenia międzynarodowe i polskie, MIF-y wychodzą na rynki międzynarodowe na bardzo wczesnym etapie rozwoju, problematyka międzynarodowa powinna być uwzględniona w programach szkolenia kandydatów na przedsiębiorców technologicznych, co z kolei implikuje potrzebę wcześniejszego przeszkolenia wykładowców innowacyjnej przedsiębiorczości oraz pracowników centrów transferu technologii na uczelniach.

<sup>25</sup> Do tej ostatniej liczby należy podchodzić ostrożnie, gdyż obejmuje ona firmy informatyczne, świadczące nieskomplikowane usługi, które trudno uznać za high-tech.

W niektórych analizowanych programach międzynarodowych (np. Aglomeracja Montpellier) zwraca uwagę rozmach prowadzonej działalności. Ze względu na znaczne zróżnicowanie form internacjonalizacji, potrzebę uwzględnienia specyfiki branży oraz indywidualnego podejścia do konkretnej firmy, trudno sobie wyobrazić, by tego typu usługi mógł świadczyć personel zatrudniony w parku czy inkubatorze. Rozwiązaniem jest zidentyfikowanie znacznej liczby profesjonalnych doradców, świadczących usługi na rzecz zainteresowanych MIF. Oczywiście podmioty te powinny same rozwijać kwalifikacje w obszarze internacjonalizacji, natomiast parki mogą prowadzić działania o charakterze promocyjnym czy informacyjnym.

#### b) Formy internacjonalizacji podlegające wsparciu

Analiza przeprowadzona w Rozdziale 2 potwierdziła w pełni wcześniejsze ustalenia<sup>26</sup>, że paleta form internacjonalizacji wykorzystywanych przez MIF-y jest bardzo zróżnicowana. Rodzi to szereg implikacji w zakresie realizowanego wsparcia, chociażby potrzebę modularnej struktury programów szkoleniowo-doradczych, aby uczestniczący w szkoleniach przedstawiciele MIF mogli wybierać potrzebne im moduły.

Generalnie, aktywność parków i inkubatorów technologicznych skupia się na wspieraniu bezpośrednich form internacjonalizacji. Natomiast niedoceniane są pośrednie formy, a więc współpraca MIF z filiami zagranicznych korporacji na terenie kraju<sup>27</sup>. Jak podkreślano wcześniej (Rozdział 2, p. 2.3.1), wobec znaczącej roli sektora kontrolowanego przez kapitał zagraniczny w naszej gospodarce, wspieranie pośredniej internacjonalizacji jest ze wszech miar korzystne.

#### c) Podmioty wspierające

Będą to w pierwszej kolejności parki i inkubatory technologiczne, a także ich stowarzyszenia i sieci (krajowe i międzynarodowe). Jak podkreślano wcześniej, efektywność ich działań będzie zależała od kwalifikacji personelu parkowego w bardzo specjalistycznym obszarze wychodze-

<sup>26</sup> J. Cieślak, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, op.cit.

<sup>27</sup> Jedynym zidentyfikowanym przejawem wspierania pośredniej internacjonalizacji był realizowany w Szkocji w latach 2003-2007 Scottish Technology and Collaboration Program (STAC) (patrz p. 2.3.1). W pewnym sensie podobną funkcję spełnia uruchomiony w 2009 r. fiński Program Innovation Mill (Młyn Innowacji), koordynowany przez Technopolis Group, a finansowany przez Agencję TEKES. W fińskim wariante chodzi o stymulowanie współpracy młodych przedsiębiorców technologicznych z Nokią, a konkretnie wykorzystanie chronionych acz niewykorzystywanych przez ten koncern pomysłów i koncepcji. Nokią jest niewątpliwie globalną korporacją, a jednocześnie ma fińskie korzenie. Więcej aktualnych informacji nt. Programu Innovation Mill można znaleźć na stronie TEKES [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi).

nia MIF na rynki międzynarodowe, które to kwalifikacje mogą być rozwijane w ramach dedykowanych szkoleń i wymiany dobrych praktyk. Znaczący wkład będą mieli także wysoko kwalifikowani konsultanci i doradcy (w tym prawnicy), wyspecjalizowani w problematyce międzynarodowej. W fazie przygotowania do uruchomienia firmy, bardzo istotną rolę w kształtowaniu orientacji międzynarodowej wśród kandydatów na przedsiębiorców technologicznych mogą spełniać wykładowcy innowacyjnej przedsiębiorczości na uczelniach, a także pracownicy centrów transferu technologii.

#### d) Działania wspierające proces internacjonalizacji MIF

Jak pokazują doświadczenia międzynarodowe, wsparcie może być udzielane w ramach szerokiej gamy działań, zaczynając od takich, które nie wymagają znaczących nakładów finansowych i rzeczowych, jak chociażby wdrażanie programów edukacyjnych na uczelniach, wymiana informacji, upowszechnianie dobrych praktyk, stymulowanie relacji sieciowych, działania promocyjne czy też szkolenie przedstawicieli MIF i kadr instytucji wspierających. Większe nakłady mogą się wiązać z dofinansowaniem wybranych form internacjonalizacji MIF oraz realizacją zaawansowanych programów szkoleniowo-doradczych. Natomiast przy tworzeniu zagranicznych placówek wspierających MIF-y, wymagane nakłady i bieżące koszty mogą być bardzo duże.

Odrębną grupę działań wspierających stanowią te adresowane do zagranicznych MIF, zlokalizowanych w polskich parkach i inkubatorach. Jak wynika z analizy doświadczeń międzynarodowych, podstawowe usługi soft-landing'owe są na ogół niewystarczające dla firm high-tech nastawionych na rozwój. Z kolei bardziej rozwinięta wersja soft-landing'u wymaga wysokich kwalifikacji kadry parkowej i może być skutecznie realizowana tylko z udziałem zewnętrznych konsultantów i doradców.

Zaproponowane w ramach holistycznego modelu ujęcie z pewnością nie wyczerpuje wszystkich aspektów realizowanego wsparcia procesu internacjonalizacji MIF, jednak pozwala skupić się na tych najważniejszych. W Tabeli 3 przedstawiono próbę systematycznej prezentacji 13 analizowanych w Rozdziale 2 programów i dobrych praktyk zagranicznych z wykorzystaniem wspomnianego modelu.

**Tabela 3.** Systematyzacja zagranicznych doświadczeń w zakresie wsparcia internacjonalizacji mif z wykorzystaniem modelu holistycznego.

Nr	Nazwa programu, dobrej praktyki, kraj	Adresaci wsparcia	Wspierane formy internacjonalizacji	Podmioty wspierające	Działania wspierające
1.	Projekt Azjatyckiego Stowarzyszenia Inkubatorów Biznesowych (AAB), projekt międzynarodowy.	Młode, innowacyjne firmy nastawione na rozwój globalny.	Eksport, tworzenie filii i oddziałów za granicą.	Wyspecjalizowane inkubatory międzynarodowe.	Ko-inkubacja w ramach międzynarodowej sieci, działania promocyjne.
2.	Program InfoDev „Rozszerzenie rynków zbytu dla innowacyjnych MSP”, projekt międzynarodowy.	Firmy ulokowane w inkubatorach, kadra inkubatorów.	Eksport usług, kooperacja z zagranicznymi partnerami.	Inkubatory biznesowe w ramach międzynarodowej sieci.	Szkolenie kadry inkubatorów, szkolenie i doradztwo dla inkubowanych firm, ko-inkubacja w ramach sieci.
3.	„Central Baltic „Soft Landing” Zone for Small and Medium-Sized Companies”, projekt międzynarodowy.	Firmy z regionu Środkowego Bałtyku, zamierzające uruchomić działalność w innym kraju regionu.	Eksport, kooperacja, tworzenie oddziałów za granicą.	Konsorcjum 6 parków naukowych na czele z Tehnopol, Estonia.	Szkolenie i doradztwo, wymiana informacji i dobrych praktyk, działania promocyjne, stymulowanie relacji sieciowych, usługi brokerskie, soft-landing.
4.	Program Born Global, Finlandia.	Wyselekcjonowane fińskie MIF-y.	Eksport, współpraca technologiczna, pozyskiwanie zagranicznych inwestorów.	Inkubator Technologiczny Technopolis Ventures.	Szkolenie i doradztwo dla firm, upowszechnianie informacji, usługi brokerskie.
5.	Programy Gazelle Growth i Accelerate, Dania.	Wyselekcjonowane duńskie „gazele”, zorientowane na rynki międzynarodowe.	Eksport, pozyskiwanie finansowania z zagranicy.	Park Naukowy Symbion.	Szkolenie i doradztwo, usługi brokerskie, wizyty studyjne, preferencyjne pożyczki.
6.	Venture Lab, Holandia.	Firmy zagraniczne, zamierzające uruchomić działalność w Regionie Twente.	Inwestycje zagraniczne przychodzące.	Park Technologiczny Uniwersytetu Twente.	Soft-landing (przychodzący).

7.	Park Naukowy Mjardevi Szwecja.	Zagraniczne MIF.	Inwestycje zagraniczne przychodzące, współpraca zagranicznych MIF z lokalnymi firmami.	Park Naukowy Mjardevi.	Soft-landing, ko-inkubacja MIF.
8.	Program internacjonalizacji przedsiębiorstw w inkubatorach Aglomeracji Montpellier, Francja.	Innowacyjne start-up'y, eksportujące MŚP, zagraniczne MIF, filie zagranicznych korporacji.	Eksport, współpraca badawczo-rozwojowa i technologiczna, tworzenie filii i oddziałów za granicą.	2 inkubatory biznesowe oraz 1 inkubator międzynarodowy w regionie Montpellier.	Szkolenie i doradztwo, usługi brokerskie, stymulowanie relacji sieciowych, zaawansowany soft-landing, ko-inkubacja.
9.	Działalność OSEO, Francja.	Francuskie MIF, eksportujące MŚP, filie zagraniczne.	Eksport, współpraca badawczo-rozwojowa i technologiczna, tworzenie filii i oddziałów za granicą, inwestycje zagraniczne przychodzące.	Ogólnokrajowa, wyspecjalizowana instytucja publiczna OSEO, za pośrednictwem sieci biur regionalnych.	Szkolenie i doradztwo, dofinansowanie wybranych form, działania promocyjne, upowszechnianie informacji i dobrych praktyk, soft-landing.
10.	Scottish Technology and Collaboration Program (STAC), Szkocja.	Lokalne MIF, filie zagranicznych koncernów.	Współpraca technologiczna MIF z zagranicznymi filiami.	Szkocka Agencja Rozwoju.	Stymulowanie relacji sieciowych, usługi brokerskie.
11.	Sieć FinNode, Finlandia.	Fińskie, innowacyjne firmy w tym MIF'y.	Współpraca technologiczna, tworzenie oddziałów i filii zagranicznych.	Dedykowana sieć placówek FinNode.	Upowszechnianie informacji i dobrych praktyk, stymulowanie relacji sieciowych, usługi brokerskie, doradztwo, tworzenie zagranicznych placówek wspierających MIF-y.
12.	Innovation Center Denmark, Dania.	Duńskie MIF, zagraniczne firmy.	Współpraca badawczo-rozwojowa i technologiczna, tworzenie filii i oddziałów za granicą, inwestycje zagraniczne przychodzące.	Dedykowana sieć centrów Innovation Center Denmark.	Upowszechnianie informacji, stymulowanie relacji sieciowych, usługi brokerskie, doradztwo dla MIF, tworzenie zagranicznych placówek wspierających MIF-y.
13.	Projekt Accelerat.us, Szwecja.	Szwedzkie MIF, głównie ze środowisk akademickich.	Tworzenie oddziałów za granicą, współpraca technologiczna.	Inkubator technologiczny LEAD poprzez dedykowaną placówkę w San Diego, Kalifornia.	Doradztwo dla MIF, usługi brokerskie, tworzenie zagranicznych inkubatorów (inkubacja transnarodowa).

Źródło: opracowanie własne.

## **3.2. Działania wspierające realizowane przez inkubatory i parki technologiczne**

### **3.2.1. Działania diagnostyczne**

#### **3.2.1.1. Diagnoza stanu internacjonalizacji przedsiębiorstw zlokalizowanych w parkach/inkubatorach**

Diagnoza taka jest niezbędna, by określić zakres, formy i pożądane kierunki wsparcia z uwzględnieniem międzynarodowych doświadczeń w tej dziedzinie. Pozwoli ona wyłonić spośród firm ulokowanych w parkach/inkubatorach:

grupa A – firmy dysponujące zaawansowanymi rozwiązaniami, dla których wyjście na rynki międzynarodowe jest absolutnie niezbędne dla osiągnięcia biznesowego sukcesu;

grupa B – firmy o niższym poziomie innowacyjności, dla których eksport i współpraca międzynarodowa mogą stanowić ważną dźwignię rozwoju.

Zaawansowane działania wspierające powinny być zasadniczo adresowane do tych dwóch grup. W odniesieniu do pozostałych firm parkowych mogą być prowadzone działania informacyjne, promocyjne oraz szkolenia (w podstawowym wymiarze).

Tabela 4. zawiera format syntetycznej ankiety adresowanej do firm zlokalizowanych w parkach/inkubatorach. Obejmuje ona podstawowe elementy potrzebnych informacji w zakresie aktualnej sytuacji, a także planów na najbliższą przyszłość (3 lata). Jej wypełnienie nie powinno zająć diagnozowanym firmom więcej niż 20 minut. Na podstawie analizy danych z ankiety będzie można wstępnie zakwalifikować firmy parkowe do jednej z dwóch priorytetowych grup i zaplanować konkretne formy wsparcia. I tak w przypadku grupy A wsparcie będzie zazwyczaj dotyczyło procedury międzynarodowej ochrony patentowej, poszukiwania zagranicznych inwestorów (strategicznych i finansowych), uzyskania niezbędnych certyfikatów (np. FDA), technik negocjacyjnych w zakresie długofalowej współpracy technologicznej czy też tworzenia własnych przedstawicielstw za granicą.

**Tabela 4.** Format ankiety diagnostycznej internacjonalizacji firm zlokalizowanych w parkach i inkubatorach technologicznych.

Nazwa firmy:

Kod PKD:

Rok rozpoczęcia działalności gospodarczej:

Rok przyjęcia do parku/inkubatora:

Lp.	Formy zaangażowania międzynarodowego	Zaznacz X, jeśli aktualnie wykorzystywane.	Zaznacz X, jeśli przewidziane w ciągu 3 lat.
1.	Posiadane patenty (zgłoszenia patentowe) w systemie międzynarodowym.		
2.	Znaki towarowe zarejestrowane (zgłoszone) w systemie międzynarodowym.		
3.	Posiadane certyfikaty dopuszczenia produktów do obrotu na rynkach zagranicznych.		
4.	Domena zagraniczna typu .com, .eu, narodowa inna niż polska.		
5.	Strona www w językach obcych.		
6.	Udział w międzynarodowych targach, konferencjach, międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych.		
7.	Sprzedaż gotowych wyrobów, materiałów i podzespołów.		
8.	Eksport usług.		
9.	Import gotowych wyrobów, materiałów i podzespołów.		
10.	Import usług.		
11.	Zatrudnienie (w różnych formach) zagranicznego personelu.		
12.	Udzielenie licencji na chronione rozwiązanie zagranicznemu podmiotowi.		
13.	Uzyskanie licencji na chronione rozwiązanie od zagranicznego podmiotu.		
14.	Międzynarodowa współpraca w sferze B+R.		
15.	Międzynarodowa współpraca w dziedzinie produkcji.		
16.	Międzynarodowa współpraca w dziedzinie marketingu i dystrybucji.		
17.	Zaangażowanie kapitałowe zagranicznego inwestora w kapitale firmy.		
18.	Własne przedstawicielstwa, filie za granicą.		
19.	Inne, jakie?		

mogłyby podlegać ochronie patentowej, większe znaczenie będzie miała międzynarodowa rejestracja znaków towarowych. Dla skutecznego wprowadzenia własnych wyrobów i/lub usług na rynki międzynarodowe, konieczna będzie pomoc w przeprowadzeniu dobrego rozpoznania tych rynków – potencjalnych klientów, sieci dystrybucji czy też warunków techniczno-organizacyjnych sprzedaży. Ponieważ znaczna część transakcji będzie realizowana w systemie B2B, celowe będzie wykształcenie umiejętności negocjacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem długofalowej współpracy z kluczowymi klientami oraz z dystrybutorami.



Należy jednak podkreślić, że zakwalifikowanie firm parkowych do obydwu grup A i B na podstawie danych z ankiety, może mieć jedynie charakter indykatywny. W przypadku młodych, innowacyjnych przedsiębiorców często bywa tak, że ich zainteresowanie operacjami zagranicznymi ma charakter deklaracyjny i nie jest oparte na solidnej analizie szans, barier i niezbędnych nakładów z tym związanych. Bardziej skonkretyzowaną diagnozę będzie można przeprowadzić w ramach proponowanego w pkt. 3.2.3 (poniżej) pakietu usług podstawowych. Wtedy będzie można także ocenić dodatkowy wymiar „gotowości internacjonalizacyjnej” – aktywność kadry MIF i determinację w zdobywaniu wiedzy i umiejętności, koniecznych do skutecznego działania na rynkach międzynarodowych.

### **3.2.1.2. Diagnoza „gotowości internacjonalizacyjnej” parku/inkubatora technologicznego**

Ta diagnoza powinna obejmować następujące kwestie:

- a) Czy potencjał internacjonalizacyjny stanowi kryterium przyjęcia firmy do inkubatora/parku?
- b) Czy park stara się przyciągać zagraniczne MIF-y i/lub filie zagranicznych korporacji działające w Polsce?
- c) Jakie jest miejsce usług internacjonalizacyjnych w strategii parku?
- d) Czy park/inkubator prowadzi działania promocyjne w skali międzynarodowej, np. obcojęzyczna witryna, publikacje, udział w międzynarodowych konferencjach, targach, organizacja wizyt studyjnych, itp.?
- e) Zawarte bilateralne umowy z zagranicznymi parkami/inkubatorami, aktualny stan ich wdrożenia.
- f) Uczestnictwo parku/inkubatora w międzynarodowych sieciach i stowarzyszeniach – dotychczasowe efekty takiego uczestnictwa.
- g) Diagnoza potencjału kadrowego parku pod kątem świadczenia usług internacjonalizacyjnych (doświadczenia i kwalifikacje w obszarze międzynarodowych operacji biznesowych i technologicznych, znajomość języków obcych).

W oparciu o zebrane informacje, dotyczące wymienionych obszarów, będzie można wstępnie zaszerzować parki i inkubatory technologiczne do trzech podstawowych kategorii: o niskiej, średniej lub wysokiej gotowości internacjonalizacyjnej. Zderzenie obydwu rodzajów gotowości: parków/inkubatorów oraz zlokalizowanych w nich firm, pozwoli

określić kierunki dalszych działań. Jeśli zarówno parki/inkubatory, jak i zlokalizowane w nich firmy wykażą niski poziom gotowości, pole działania dla skutecznego wsparcia procesu internacjonalizacji będzie ograniczone. Alternatywa, czyli wysoki poziom gotowości w obydwu obszarach, wydaje się mało realna na obecnym etapie. W przypadku, gdy niski poziom gotowości internacjonalizacyjnej parku/inkubatora zderzy się z relatywnie wysoką gotowością zlokalizowanych tam firm, będzie to wskazówka, by zorganizować dla tych firm wsparcie na poziomie regionalnym lub krajowym (por. p. 3.3 niżej). Sytuacja odwrotna – niski poziom gotowości firm przy relatywnie wyższej gotowości parku/inkubatora będzie sygnałem do zmian w systemie naboru firm do parków i inkubatorów technologicznych, tak, by ich potencjał internacjonalizacyjny stanowił ważne kryterium selekcji.

### **3.2.2. Rozpoznanie regionalnego otoczenia parku/inkubatora**

Takie rozpoznanie powinno w pierwszej kolejności dotyczyć zaplecza doradczego w regionie. Chodzi tu o zewnętrzne firmy oraz indywidualnych konsultantów, którzy mogliby być wykorzystani w realizacji różnorodnych programów wsparcia procesu internacjonalizacji. Doświadczenia międzynarodowe wyraźnie wskazują, że ze względu na różnorodność form, specyfikę branżową i potrzebę zindywidualizowanego podejścia do wspieranych firm, nie ma praktycznych możliwości, by zwłaszcza zaawansowane usługi internacjonalizacyjne mogły być świadczone wyłącznie przez personel parkowy. Siła wiodących parków/inkubatorów zagranicznych wiąże się z posiadaniem szerokiej bazy sprawdzonych pod względem merytorycznym, zewnętrznych firm doradczych oraz indywidualnych konsultantów. Są oni angażowani do projektów inicjowanych przez parki, bądź ich dane adresowe są udostępniane zainteresowanym firmom, które mogą skorzystać z usług na zasadach komercyjnych. Takie działania stanowią ważny element zaawansowanej formy usług soft-landing'u dla zagranicznych MIF, lokujących się w danym parku.

Jest prawdopodobne, że wstępne rozpoznanie ujawni stosunkowo wąski krąg doradców o kwalifikacjach i doświadczeniach w dziedzinie operacji międzynarodowych, a zwłaszcza międzynarodowego transferu technologii. Jednak będzie to punkt wyjścia, do adresowanych do tej 41

grupy zawodowej działań o charakterze informacyjnym i promocyjnym, co z czasem doprowadzi do wykreowania szerszego grona specjalistów w danym regionie<sup>28</sup>.

Ważnym obszarem rozpoznania otoczenia regionalnego jest wstępna identyfikacja młodych, innowacyjnych firm, które działają w regionie, ale ulokowane są poza parkami czy inkubatorami technologicznymi. Badania porównawcze, przeprowadzone w wielu krajach, nie potwierdziły istotnej przewagi zaawansowanych technologicznie firm parkowych w porównaniu z firmami działającymi poza strukturą parków<sup>29</sup>. Z kolei analizowane zaawansowane zagraniczne programy wsparcia, finansowane ze środków publicznych, były adresowane do obydwu kategorii MIF. Przytaczane wcześniej proporcje ilościowe między parkowymi i pozaparkowymi MIF w Polsce w pełni uzasadniają rozszerzenie wsparcia w dziedzinie internacjonalizacji na tę drugą grupę. W pierwszej kolejności rozpoznanie powinno dotyczyć liczby młodych, innowacyjnych firm w regionie i ich rozkładu branżowego i terytorialnego. Do takiego wstępnego rozpoznania można wykorzystać dostępne dane GUS.

Ze względu na potencjalne znaczenie tzw. internacjonalizacji pośredniej (współpracy polskich MIF z filiami zagranicznych korporacji), celowe jest rozpoznanie takich filii działających w regionie, z którymi lokalne MIF-y mogłyby rozwijać wymianę handlową bądź współpracę technologiczną. Obecnie mamy w kraju przykłady wielkich, międzynarodowych koncernów, aktywnie współpracujących z polskimi uczelniami, instytutami badawczymi i parkami technologicznymi. Biorąc pod uwagę, że aktualnie liczba filii zagranicznych działających w Polsce przekracza 22 tys., a w tym podmiotów zatrudniających 50 i więcej osób jest prawie 4 tys., potencjalne możliwości rozwoju internacjonalizacji pośredniej wydają się bardzo duże. Dla rozpoznania tej grupy podmiotów w układzie regionalnym pomocne mogą być dostępne dane GUS (REGON) oraz Baza Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIZ). Stworzenie listy filii zagranicznych – potencjalnych partnerów dla MIF, będzie stanowiło punkt wyjścia do realizacji adresowanych do tej grupy

<sup>28</sup> Doświadczenia we wdrożeniu Programu „Paszport do eksportu” pokazują, że środowisko doradcze szybko reaguje na nowe potrzeby. Aktualnie na rynku funkcjonuje kilkanaście firm konsultingowych, wyspecjalizowanych w świadczeniu usług dla firm uczestniczących w tym Programie.

<sup>29</sup> A.N. Link, *Research, Science, and Technology Parks: An Overview of the Academic Literature*, [w:] C.W. Wessner (ed), *Understanding Research, Science and Technology Parks: Global Best Practice. Report of a Symposium Comparative Innovation Policy: Best Practice for the 21st Century*, Washington, National Academies Press, 2009, s. 127-139.

działań o charakterze informacyjnym i promocyjnym, a także inicjowania powiązań sieciowych.

### **3.2.3. Podstawowy pakiet usług internacjonalizacyjnych dla MIF zlokalizowanych w parkach i inkubatorach technologicznych**

Zakres usług internacjonalizacyjnych świadczonych przez inkubatory i parki technologiczne będzie zależał od wyników wcześniejszej diagnozy, której zakres został przedstawiony w pkt. 3.2.1. Niemniej jednak doświadczenia międzynarodowe pokazują, że w pierwszej kolejności należy zacząć od pakietu usług podstawowych dla firm parkowych zaliczonych, ze względu na poziom „gotowości” internacjonalizacyjnej”, do grupy A lub B (patrz pkt. 3.2.1.1. powyżej). Elementy podstawowego pakietu to:

a) Ocena szans biznesowych konkretnej firmy na rynkach międzynarodowych (możliwość rozwoju sprzedaży i sprostania konkurencji). Doświadczenia zagraniczne pokazują, że choć wiele firm high-tech deklaruje zainteresowanie rynkami międzynarodowymi, rzadko opiera się to na solidnej analizie. Efektem oceny szans biznesowych, oprócz ustalenia celowości wychodzenia na rynki międzynarodowe, będzie także zidentyfikowanie segmentów rynku globalnego, które dla danej firmy są najbardziej obiecujące. Pomoc w tym zakresie może być świadczona poprzez grupowe szkolenia (m.in. na temat stosowanych w obrocie międzynarodowym narzędzi kontraktowych, zwyczajów oraz technik negocjacyjnych) w połączeniu z indywidualnym doradztwem dla konkretnych firm przez konsultantów biznesowych.

b) Pogłębiona ocena „gotowości internacjonalizacyjnej” firmy, obejmująca stan wiedzy i doświadczeń liderów MIF, w tym także znajomość języków obcych oraz posiadane środki rzeczowe i finansowe, niezbędne do rozpoczęcia działalności na rynkach międzynarodowych.

c) Pomoc w opracowaniu (ew. poprawy jakości) witryny internetowej jako efektywnego kanału komunikacji i współpracy z zagranicznymi partnerami i kontrahentami. Pomoc doradcza dotyczyłaby takich kwestii, jak wykorzystanie zagranicznych domen internetowych, poprawność obcojęzycznych wersji stron, atrakcyjne formy prezentacji infor-

macji oraz zaawansowane formy wykorzystania internetu (sprzedaż, wymiana informacji w ramach specjalistycznych grup, realizacja międzynarodowych projektów).

### 3.2.4. Zaawansowany pakiet usług internacjonalizacyjnych

Ten pakiet będzie dotyczył wąskiej grupy MIF, z grupy A i B, o najlepszych rokowaniach sukcesu na rynkach międzynarodowych, potwierdzonych wcześniejszymi analizami w ramach pakietu usług podstawowych:

a) Opracowanie planu wejścia na wybrany, docelowy rynek międzynarodowy. Zakres wsparcia obejmuje dokładne rozpoznanie potencjalnych odbiorców, kanałów dystrybucji oraz partnerów na wybranym rynku. Ze względu na zindywidualizowany charakter wsparcia oraz specyfikę branżową operacji międzynarodowych, tego typu wsparcie powinno być realizowane z udziałem wysoko kwalifikowanych doradców i konsultantów zewnętrznych, przy ogólnej koordynacji ze strony kadry zarządzającej w parkach i inkubatorach.

b) Ko-inkubacja w ramach bilateralnej współpracy z zagranicznymi inkubatorami i parkami naukowymi. Doświadczenia międzynarodowe wskazują na niedostosowanie standardowych usług soft-landing'u do potrzeb najbardziej dynamicznych firm, zamierzających aktywnie rozwijać sprzedaż na rynkach międzynarodowych. To między innymi jest przyczyną niezrealizowania w praktyce wielu bilateralnych umów o współpracy międzynarodowej między parkami i inkubatorami. Tego typu umowy z zagranicznymi partnerami zawarły ostatnio niektóre polskie parki (m. in. WPT Wrocław i PPNT Poznań).

Remedium na wspomniane słabości jest wdrożenie zaawansowanych usług soft-landing'owych w formie tzw. ko-inkubacji. Aby takie usługi realizować, trzeba w pierwszej kolejności dobrze przygotować najbardziej zaawansowaną grupę MIF, do których zaawansowane wsparcie byłoby adresowane. Drugi warunek to dysponowanie przez obydwie współpracujące parki kadrą zewnętrznych konsultantów, którzy mogliby świadczyć wspomniane usługi przy organizacyjnej i koordynacyjnej roli kadry zarządzającej parkami. Oddzielną kwestią, wymagającą rozstrzygnięcia, jest finansowanie tej formy wsparcia w obydwu krajach.

### 3.3. Wsparcie procesu internacjonalizacji MIF na poziomie krajowym (regionalnym) – rola sieci i stowarzyszeń parków/inkubatorów

Istnieje szereg argumentów, wynikających także z doświadczeń międzynarodowych, by zwłaszcza bardziej zaawansowane usługi internacjonalizacyjne były świadczone na poziomie krajowym (regionalnym) z udziałem funkcjonujących sieci i stowarzyszeń, grupujących parki i inkubatory technologiczne w Polsce. Po pierwsze, na początkowym etapie liczba zainteresowanych internacjonalizacją MIF może być zbyt mała, by można było efektywnie realizować program wsparcia w konkretnym parku czy inkubatorze<sup>30</sup>. Istotnym ograniczeniem mogą być także niedostateczne doświadczenia personelu parkowego i konsultantów biznesowych w regionie, w dziedzinie międzynarodowej współpracy technologicznej. Po trzecie, jak podkreślano wcześniej, istnieją silne przesłanki dla objęcia wsparciem w sferze internacjonalizacji MIF działających poza parkami.

Działania „ponadparkowe” z udziałem sieci i stowarzyszeń inkubatorów i parków technologicznych mogą obejmować szerszy zakres niż tylko bezpośrednie wsparcie dla firm:

- a) Opracowanie standardowych metod i narzędzi do diagnozy poziomu internacjonalizacji MIF oraz inkubatorów i parków technologicznych.
- b) Opracowanie podstawowych modułów szkoleniowych, materiałów i narzędzi do wykorzystania na terenie indywidualnych inkubatorów i parków.
- c) Szkolenie kadr parkowych w dziedzinie realizacji usług internacjonalizacyjnych.
- d) Upowszechnianie informacji i dobrych praktyk w dziedzinie internacjonalizacji MIF.
- e) Realizacja zaawansowanych usług wsparcia dla wyselekcjonowanych MIF w skali ogólnokrajowej.
- f) Promocja internacjonalizacji MIF – w tym kontekście warto zwrócić uwagę na zainicjowany w 2011 r. przez SOOIPP konkurs „InnoFir-

<sup>30</sup> Pośrednio może o tym świadczyć doświadczenie autora w realizacji Programu Innowator, realizowanego przez Fundację na rzecz Nauki Polskiej (FNP). W latach 2007-2009 zorganizowano 3 edycje Programu, którego celem było przygotowanie doktorantów nauk ścisłych do uruchomienia biznesu technologicznego. Mimo dużej liczby zgłoszeń w pierwszej edycji, w kolejnych zainteresowanie zmalało, mimo że najlepsze projekty mogły liczyć na znaczące dofinansowanie.

ma – Parkowe Orły”, gdzie w procesie selekcji laureatów kluczowym kryterium było dokonania na rynkach międzynarodowych<sup>31</sup>.

W przypadku wdrożenia zaawansowanych usług dla wyselekcjonowanych MIF w skali ogólnokrajowej, interesujące mogą być doświadczenia skandynawskie zebrane w trakcie realizacji programów, takich jak Born Global (Finlandia), GazelleGrowth i Accelerate (Dania). Konkretna propozycja dotyczy uruchomienia ogólnopolskiego programu pod roboczą nazwą „Born Global Lab”, adresowanego do wyselekcjonowanej grupy MIF o znaczącym potencjale wyjścia na rynki międzynarodowe. Od strony merytorycznej realizacja takiego programu mogłaby zostać powierzona wybranemu parkowi technologicznemu i/lub szkole wyższej. Jeśli chodzi o okres realizacji, to na podstawie doświadczeń skandynawskich, program taki powinien trwać 2-3 lata<sup>32</sup>.

### **3.4. Tworzenie zagranicznych placówek (przedstawicielstw) wspierających internacjonalizację MIF**

Najbardziej zaawansowaną formą wspierania internacjonalizacji rodzimych, młodych, innowacyjnych firm (MIF) są dedykowane do tego celu placówki (przedstawicielstwa) zagraniczne. Międzynarodowe doświadczenia w dziedzinie tworzenia takich placówek (duńskie, fińskie i szwedzkie) dotyczą okresu ostatnich kilku lat i z tego względu trudno ocenić efektywność tego typu rozwiązań. Z pewnością, będzie to zależało od zidentyfikowania znaczącej liczby MIF o wysokim potencjale międzynarodowym, a następnie solidnego ich przygotowania w kraju. To, co już wynika z doświadczeń skandynawskich, to potrzeba zapewnienia ścisłej koordynacji tego typu inicjatyw z działalnością polskich placówek dyplomatycznych – zwłaszcza komórek zajmujących się promocją handlu i inwestycji oraz współpracą naukowo-techniczną.

W niektórych ambasadach i konsulatach RP istnieją już stanowiska ds. współpracy naukowo-technicznej, jednak koncentrują się one głównie na pośredniczeniu w kontaktach pomiędzy uczelniami, wspomaganie kontaktów międzyrządowych (na poziomie ministerstw nauki i edu-

<sup>31</sup> Projekt ten jest realizowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”.

<sup>32</sup> Organizatorzy wspomnianych zagranicznych programów podkreślają, że 2-3-letni okres pozwala na ocenę rezultatów, a z drugiej strony, umożliwia wprowadzenie niezbędnych korekt i przygotowanie kolejnej edycji w zmienionej wersji.

kacji), inicjowaniu porozumień i umów międzyrządowych itp. W tym kontekście warto wspomnieć o wstępnej koncepcji Ministerstwa Spraw Zagranicznych<sup>33</sup>, dotyczącej wspomagania międzynarodowej współpracy technologicznej między firmami, której zasadniczym elementem są dedykowane stanowiska w placówkach zagranicznych w krajach (miastach) o wiodącym znaczeniu, jeśli chodzi o rozwój zaawansowanych technologii (np. w Los Angeles, Sztokholmie, Monachium, Moskwie, Tokio). Osoby zatrudnione na tych stanowiskach zajmowałyby się:

- wspomaganiem kontaktów pomiędzy polskimi i zagranicznymi przedsiębiorstwami oraz instytucjami aktywnymi w sektorze high-tech, poszukującymi lub oferującymi rozwiązania o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego;
- przekazywaniem do Polski informacji na temat realizowanej polityki, programów, inicjatyw i dobrych praktyk oraz tendencji rynkowych w odniesieniu do sektorów wysokiej technologii.

MSZ utworzyło pilotażowo w 2008 roku jedno takie stanowisko do spraw technologicznych w Konsulacie Generalnym RP w Kolonii.

Ponieważ jedną z ważnych funkcji dedykowanych przedstawicielstw jest zbieranie informacji o najnowszych trendach technologicznych i przekazywanie ich do kraju, konieczne jest zatrudnienie personelu, którego kwalifikacje łączyłyby wiedzę nt. technologii z doświadczeniem biznesowym. Nie będzie to łatwe, gdyż krąg potencjalnych kandydatów jest ograniczony, a osoby o wspomnianych kwalifikacjach mogą liczyć na atrakcyjne oferty pracy w instytucjach otoczenia biznesu, takich jak parki technologiczne, wyspecjalizowane firmy doradcze czy też fundusze kapitału zaangażowanego. Byłoby wskazane, by przyszli kandydaci na te stanowiska byli objęci niektórymi formami wsparcia. Mogliby przykładowo uczestniczyć w dedykowanych szkoleniach dla kadry zarządzającej parków i inkubatorów technologicznych.

W tym kontekście warto wspomnieć o ostatnich polskich inicjatywach tworzenia tego typu zagranicznych przedstawicielstw. W 2010 roku Stowarzyszenie Krajowego Forum Parków Przemysłowych i Parków Technologicznych (SKFPPiPT) podpisało dwa listy intencyjne o partnerstwie

---

<sup>33</sup> Na podstawie informacji uzyskanych w MSZ.



z chińskimi organizacjami Shanghai Technology Innovation Center i Shanghai Chemical Industry Park. Jest to fragment szerszej inicjatywy Stowarzyszenia, tzw. mostu technologicznego, ułatwiającego polskim firmom dotarcie do trudno dostępnych rynków: Chin, Indii i Stanów Zjednoczonych. Inicjatywa będzie realizowana poprzez stworzenie sieci zagranicznych przedstawicielstw, zbierających informacje na temat potencjalnych możliwości współpracy w sferze wymiany towarowej oraz kooperacji technologicznej. Oferta SKFPPiPT będzie skierowana do całego sektora MŚP, jednak w pierwszej kolejności do firm zlokalizowanych w stowarzyszonych parkach. SKFPPiPT zamierza finansować wspomniany projekt ze środków publicznych<sup>34</sup>.

Na początku 2011 roku Fundacja Polska Przedsiębiorcza (powiązana z Fundacją Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości FAIP) podpisała dwa porozumienia z chińskimi parkami. Pierwsze zawarte z Shanghai University Science and Technology Park przewiduje zainicjowanie pilotażowego projektu, polegającego na utworzeniu na terenie chińskiego parku pierwszego Polskiego Akademickiego Inkubatora w Chinach. Natomiast podpisane w tym samym roku porozumienie o współpracy z dwoma instytucjami z siedzibą w Pekinie: Hi-Tech International Business Incubator oraz Beijing Business Incubation Association, przewiduje wymianę informacji i wspieranie firm w nawiązaniu kontaktów z partnerami w drugim kraju. Dalsze plany Fundacji dotyczą utworzenia całej sieci oddziałów – „ambasad” Polskiej Przedsiębiorczej za granicą. Projekt ten jest przygotowywany we współpracy z PARP<sup>35</sup>.

Kilkuletnie doświadczenia skandynawskie pokazują, że prowadzenie tego typu placówek nie jest łatwe ze względu na stosunkowo wysokie koszty, wymagania, jeśli chodzi o kwalifikacje zatrudnionego tam personelu, a także potrzebę zapewnienia ścisłej koordynacji z działalnością polskich placówek dyplomatycznych. Z tego względu, godną rozważenia jest koncepcja etapowego budowania infrastruktury wsparcia MIF za granicą. Pierwszy etap polegałby na organizowaniu cyklicznych spotkań i seminariów na terenie kraju przyjmującego, w trakcie których polscy przedsiębiorcy technologiczni mogliby się zaprezentować i nawiązać współpracę z zagranicznymi partnerami<sup>36</sup>. W zależności od takich efektów cyklicznych

<sup>34</sup> R. Trzaskalik, *Parki, które dają silne wsparcie przedsiębiorcom*, Gazeta Prawna, 25.11.2010, s. F3.

<sup>35</sup> Na podstawie informacji uzyskanych od kierownictwa Fundacji Polska Przedsiębiorcza.

<sup>36</sup> Tego typu inicjatywa jest aktualnie realizowana przez Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulatu Generalnego RP w Kolonii.

działań i zainteresowania partnerów z obydwu krajów, będzie można pomyśleć o stworzeniu stałej placówki, nie przesądzając na tym etapie o jej przynależności organizacyjnej.

### 3.5. Działania szkół wyższych

Fakt, że młode, innowacyjne firmy są najczęściej zmuszone do angażowania się w operacje międzynarodowe już w momencie rozpoczęcia działalności, implikuje potrzebę włączenia problematyki międzynarodowej do programów edukacyjnych, adresowanych do potencjalnych innowacyjnych przedsiębiorców (kadry naukowej, doktorantów i studentów). Praktycznym rozwiązaniem może tu być rozszerzenie zakresu tematycznego przedmiotów „Przedsiębiorczość innowacyjna” i „Przedsiębiorczość technologiczna” o problematykę międzynarodową. Przedmioty te są aktualnie wykładane w kilkudziesięciu uczelniach na terenie kraju, głównie w politechnikach, uczelniach rolniczych oraz na uniwersyteckich kierunkach nauk ścisłych, w ramach Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA)<sup>37</sup>. Dla najbardziej zainteresowanych tą problematyką celowe wydaje się wprowadzenie dodatkowego przedmiotu – „Międzynarodowa przedsiębiorczość technologiczna”.

Ważną grupą docelową w działalności szkoleniowej są pracownicy centrów transferu technologii (uczelnianych ośrodków transferu technologii). Powinni oni być przeszkoleni w zakresie międzynarodowych aspektów przedsiębiorczości technologicznej. Podstawowy pakiet wiedzy, choć może niedostateczny dla świadczenia usług internacjonalizacyjnych, umożliwi zwrócenie większej uwagi na problemy międzynarodowe w bezpośrednich kontaktach z przedsiębiorcami bądź kandydatami na innowacyjnych przedsiębiorców.

W wielu krajach – zwłaszcza tych, z których wywodzą się młodzi przedsiębiorcy high-tech, odnoszący spektakularne sukcesy na rynkach międzynarodowych – prowadzone są intensywne badania poświęcone tej grupie firm, w tym ich aktywności międzynarodowej. Co więcej, naukowcy zajmujący się tą problematyką uczestniczą w pracach koncepcyjnych nad nowymi instrumentami wsparcia, ewaluacji dotychczasowych działań, jak rów-

<sup>37</sup> Projekt realizowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”.

niez w programach szkoleniowo-doradczych wdrażanych przez instytucje publiczne. W Polsce dotychczasowe rozpoznanie segmentu młodych, zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw jest minimalne, co wskazuje na potrzebę uruchomienia kompleksowych badań w tej dziedzinie.

### 3.6. Finansowanie działań związanych ze wspieraniem internacjonalizacji MIF

W świetle prezentowanych wcześniej doświadczeń międzynarodowych rysuje się dosyć złożony obraz źródeł finansowania inicjatyw i programów wspierania internacjonalizacji MIF. Z jednej strony są one realizowane w ramach budżetów parków i inkubatorów technologicznych. Z drugiej strony, zwłaszcza zaawansowane, ogólnokrajowe formy wsparcia, adresowane do wyselekcjonowanych przedsiębiorców, są finansowane ze środków publicznych. Również spore zróżnicowanie występuje w zakresie odpłatności za tego typu usługi przez beneficjentów: od pełnego finansowania przez zainteresowaną firmę usług zewnętrznych konsultantów, gdzie rola parku/inkubatora sprowadza się do pośrednictwa, po współfinansowanie lub całkowite zwolnienie z opłat w przypadku wybranych, dedykowanych programów.

Jeśli chodzi o dofinansowanie programów wsparcia internacjonalizacji MIF, w naszym kraju należy rozważyć dwa kierunki:

- a) Finansowanie początkowej fazy realizacji usług internacjonalizacyjnych w parkach i inkubatorach technologicznych.

Tu możemy mówić o interwencji typu „początkowa zachęta” (initial push). Na tym etapie inkubatory i parki technologiczne będą napotykały szereg barier w realizacji usług internacjonalizacyjnych, nawet w wymiarze podstawowym, ze względu na brak doświadczeń i kwalifikacji kadr zarządzających. Inicjalne finansowanie zewnętrzne mogłoby pomóc w pokonaniu wspomnianych barier. W dalszej fazie parki/inkubatory będą mogły finansować wspomniane działania w ramach własnych budżetów. Niezbędne dla uruchomienia usług internacjonalizacyjnych przygotowanie narzędzi diagnostycznych, materiałów, poradników czy też szkoleń dla kadry zarządzającej parków, może być bardziej efektywnie, gdy będzie realizowane na poziomie „ponadparkowym” – regionalnym lub ogólnopolskim (por. p. 3.3.). To stanowi istotny argument na rzecz finansowania wspomnianych programów ze środków publicznych.

b) Finansowanie zaawansowanego pakietu usług internacjonalizacyjnych dla MIF.

Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że tego typu programy są zazwyczaj adresowane do wąskiej grupy MIF wyselekcjonowanej w trybie konkursowym. Nie ma przy tym ograniczenia wyłącznie do firm zlokalizowanych w parkach czy inkubatorach. W warunkach konkursowych oraz biorąc pod uwagę kondycję finansową polskich MIF, wprowadzenie pełnej odpłatności jest mało realne. Natomiast można rozważyć częściową odpłatność za uczestnictwo<sup>38</sup>.

Biorąc pod uwagę fakt, że zalecanym kierunkiem działania w ramach UE jest integracja polityki wspierania innowacyjności i internacjonalizacji<sup>39</sup>, w pełni uzasadnione wydaje się być finansowanie pilotażowych programów wsparcia internacjonalizacji MIF ze środków dostępnych w aktualnych – a w szerszym zakresie w nowych – programach operacyjnych UE w ramach perspektywy finansowej 2014-2020.

<sup>38</sup> Warto przypomnieć, że uczestnicy programu Born Global (Finlandia) mogli liczyć na dofinansowanie do 65% kosztów. W programie GazelleGrowth i Accelerace (Dania) uczestnictwo było nieodpłatne.

<sup>39</sup> Patrz przykładowo: *Internationalization of European SMEs. Final Report*, Brussels, European Union, 2010, s. 72.



## Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu kierunki wsparcia internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm (MIF) w Polsce, opierają się na holistycznym modelu, stanowiącym „mapę” możliwych form i kierunków, zidentyfikowanych na podstawie przeglądu doświadczeń międzynarodowych w tej dziedzinie. Z drugiej strony, proponowana koncepcja realizacyjna zakłada etapowe wdrożenie, zaczynając od rozpoznania potrzeb, diagnozy „gotowości internacjonalizacyjnej”, wdrożenia pakietu usług podstawowych, a następnie usług zaawansowanych. Te ostatnie powinny być adresowane do wąskiej, starannie wyselekcjonowanej grupy MIF o największym potencjale międzynarodowym. Podczas gdy pakiet usług podstawowych może być świadczony w ramach działalności pojedynczych parków czy inkubatorów, usługi zaawansowane – przynajmniej w fazie początkowej – powinny być świadczone w skali ogólnokrajowej.

Podjęcie problematyki internacjonalizacji MIF w ramach inicjatywy „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu” wynikało ze zidentyfikowanych potrzeb polskich MIF i konieczności wyjścia naprzeciw tym potrzebom. Warto jednak postrzegać proponowane działania w szerszym kontekście strategii wspierania przedsiębiorczości, innowacyjności i umiędzynarodowienia, w perspektywie najbliższych kilku, kilkunastu lat.

Mamy tu na myśli aktualnie przygotowywaną „Strategię innowacyjności i efektywności gospodarki do roku 2020”. Zakres działań zostanie uszczegółowiony w projektowanym Programie Rozwoju Przedsiębiorstw, który z kolei będzie podstawą do opracowania nowych programów operacyjnych UE na lata 2014-2020. Podobną rolę w obszarze internacjonalizacji ma spełnić Program Umiędzynarodowienia Polskiej Gospodarki. Na poziomie regionalnym ważną funkcję programistyczną spełniają Regionalne Strategie Innowacji (RSI) dla poszczególnych województw. W niektórych województwach, np. w mazowieckim, Regionalna Strategia 2007-2015 akcentuje synergię między przedsiębiorczością, innowacyjnością a internacjonalizacją<sup>40</sup>. Podobnego podejścia można oczekiwać w procesie aktualizacji RSI w poszczególnych województwach.

<sup>40</sup> W RIS Mazovia 2007-2015 celem głównym jest „Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw Mazowsza, prowadzący do przyspieszenia wzrostu i zwiększenia konkurencyjności w skali UE”. Natomiast jednym z czterech celów niższego rzędu (strategicznych) jest „Wzrost internacjonalizacji przedsiębiorstw województwa mazowieckiego”. Por. Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza 2007-2015, Warszawa, Mazowiecki Urząd Marszałkowski, 2008, s. 67.

Młode, innowacyjne firmy aktywnie wychodzące na globalne rynki to przysłowiowa „kropla w morzu” prawie 2 milionowej rzeszy przedsiębiorców, prowadzących działalność gospodarczą w naszym kraju. Jednak ich potencjalna rola w kształtowaniu dynamicznego, innowacyjnego, otwartego na świat oblicza polskiej przedsiębiorczości jest ogromna. Działania i programy realizowane w wielu krajach wskazują, że umiejętnie, kompleksowe wsparcie tych firm, także w obszarze internacjonalizacji, może przynieść znaczące efekty, przewyższające wielokrotnie poniesione nakłady.

## Załącznik 1

### Streszczenie Raportu Ewaluacyjnego Projektu BornGlobal™, Finlandia

Projekt BornGlobal™ został zainicjowany przez Technopolis Ventures Oy w celu wspierania internacjonalizacji ambitnych, nowych przedsięwzięć o wysokim potencjale rozwojowym. Projekt umożliwił uczestniczącym w nim firmom dostęp do usług eksperckich w zakresie ekspansji zagranicznej i penetracji docelowego rynku oraz dostępu do międzynarodowego kapitału wysokiego ryzyka. Celem projektu była mobilizacja najlepszych globalnych zasobów w celu ich wykorzystania przez wiodące, początkujące, fińskie firmy z dbałością o efektywność finansową. Instytucją finansującą projekt BornGlobal™ była Agencja Tekes.

Projekt BornGlobal™ zrealizowano w terminie od sierpnia 2006 r. do sierpnia 2008 r. Projekt był otwarty dla wszystkich fińskich spółek z całego kraju. Łącznie wybrano 60 spółek. Proces selekcji odbywał się dwustopniowo: w pierwszym etapie spółki przygotowały wnioski aplikacyjne, które zostały przedłożone ocenie członkom panelu oceniającego (fundusze VC oraz inni eksperci). Do oceny aplikacji zastosowano pięć kryteriów: innowacyjność, przewaga konkurencyjna, dostęp do rynku, zespół oraz skalowalność. W drugim etapie zakwalifikowane firmy zostały zaproszone do zaprezentowania się przed panelem ekspertów. Następnie panel oceniał prezentacje i podejmował decyzję o dopuszczeniu firmy do projektu lub jej odrzuceniu.

W ramach projektu BornGlobal™, zakwalifikowane spółki mogły korzystać odpowiednio do swoich potrzeb z usług, mających na celu usprawnienie procesu internacjonalizacji. Maksymalne budżety przypadające na poszczególne firmy określono w oparciu o przepisy dotyczące pomocy publicznej de minimis. Oferowane usługi zostały podzielone na trzy ścieżki: analiza przygotowawcza rynku, plan wejścia na rynek oraz pozyskiwanie kapitału wysokiego ryzyka.

W ramach Ścieżki Analizy Przygotowawczej Rynku oferowano usługi analizy w celu przygotowania oceny potencjału rynkowego firmy oraz jej pozycji konkurencyjnej w skali globalnej. Uzyskane informacje następnie wykorzystano w doborze najatrakcyjniejszego segmentu oraz



niszy geograficznej. Na warsztatach z prezentacji (Pitch Camp) uczestnicy uczyli się jak przygotowywać skuteczne prezentacje i precyzować swój przekaz wobec potencjalnych odbiorców. Warsztaty ze sporządzania kontraktów (Contract Tools) pokazały spółkom, jak sporządzać prawidłowe umowy stosowane na rynkach międzynarodowych. Ponadto, spółki pracowały nad swoją strategią i ochroną praw własności intelektualnej.

Usługi oferowane w ramach Ścieżki Plan Wejścia na Rynek pomogły spółkom potwierdzić szanse biznesowe na wybranych rynkach docelowych. Dzięki tym zajęciom, spółki zidentyfikowały kluczowych klientów, partnerów biznesowych oraz kanały dystrybucji na rynku docelowym. Identyfikowano również zagranicznych doradców biznesowych ds. rozwoju rynku o udokumentowanych sukcesach zawodowych na rynku docelowym. Ci miejscowi eksperci pracowali ze spółkami, pomagając im w nawiązaniu lokalnych kontaktów, definiowaniu strategii rynkowej oraz przygotowaniu taktyki wejścia na rynek docelowy.

W ramach Ścieżki Pozyskiwania Kapitału Wysokiego Ryzyka organizowano warsztaty z udziałem potencjalnych inwestorów finansowych (Investor Matching). To oferowało spółkom możliwość zaprezentowania przez spółki swojego potencjału przed tym gremium. Dzięki usłudze Champion, spółki korzystały z usług Przedsiębiorców Rezydentów na rynku docelowym. Typowym zadaniem Rezydentów była weryfikacja założeń planowanego przedsięwzięcia oraz pomoc w pozyskaniu kapitału wysokiego ryzyka.

Grupą docelową projektu BornGlobal™ były spółki o wysokim potencjale rozwojowym, dysponujące zaawansowanymi technologiami i działające na rynku mniej niż pięć lat. Dwadzieścia osiem procent (28%) spółek pochodziło spoza regionu stołecznego. Pięćdziesiąt dwa procent (52%) spółek otrzymało już wcześniej dofinansowanie na początkowym etapie działalności, najczęściej z Vera Ventures. Sześćdziesiąt jeden procent (61%) brało wcześniej udział w programie inkubacyjnym. Większość firm działało w sektorze technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT).

Spółki biorące udział w programie aktywnie korzystały z oferowanych usług. Na usługi konsultantów łącznie wydano 2,8 mln EUR. Większość

środków pochłonęły usługi świadczone przez lokalnych ekspertów ds. rozwoju rynków, podczas gdy najczęściej wybieranym warsztatem były zajęcia z przygotowywania kontraktów (Contract Tools). Spółki w różnym stopniu korzystały z dostępnych usług. Największą kwotą wydaną przez spółkę było 200 tys. EUR, podczas gdy średnie wydatki wyniosły 48 tys. EUR.

Projekt BornGlobal™ uruchomił szeroko zakrojoną sieć doradców. W okresie realizacji projektu, usługi spółkom świadczyło ponad 100 różnych konsultantów. Około 50 konsultantów pochodziło z zagranicy. W całości, spółki biorące udział w projekcie były bardzo zadowolone z konsultantów świadczących usługi na rzecz projektu BornGlobal™, a średnia ocena poszczególnych usług wyniosła 4 w skali od 1 do 5.

Technopolis Ventures, działając w roli koordynatora, prowadziło działania promocyjne projektu, przygotowywało kandydatów na spotkania z panelem ekspertów i organizowało ich pracę. Ponadto, Technopolis Ventures zapewniło praktyczne wsparcie w zakresie identyfikacji potrzeb internacjonalizacji przez określenie i planowanie zadań, jakie miały być powierzone konsultantom, przygotowanie procesu przetargowego oraz wybór najlepszych dostawców usług, odpowiednich do założonych celów doradztwa. Ścisła współpraca ze spółkami trwała w całym okresie projektu. Dzięki outsourcingowi zadania koordynacji oraz administracji, uczestniczące spółki mogły się skupić na realizowanych zadaniach.

Na wniosek spółek, Technopolis Ventures organizował również spotkania grupowe ze wszystkimi uczestnikami projektu BornGlobal™. Spotkania te pozwoliły na nawiązanie kontaktów biznesowych i wymianę doświadczeń z pozostałymi spółkami, uczestniczącymi w projekcie, na temat konkretnych kwestii rozwoju firmy na rynku międzynarodowym.

Liczbowymi wskaźnikami realizacji celu projektu BornGlobal™ było rekrutacja 60 spółek, z czego 20 miało usadzić się na docelowym rynku zagranicznym. Do monitorowania rezultatów zastosowano potrójne kryterium: nowi klienci, nowi partnerzy lub pozyskanie w toku realizacji projektu finansowania z funduszy wysokiego ryzyka.

Projekt BornGlobal™ osiągnął i przekroczył swoje założone cele: z 60 spół-

ek, które wzięły w nim udział, ponad 20 spółek zdobyło nowych klientów lub partnerów biznesowych na rynkach docelowych, a 15 spółek pozyskało finansowanie wysokiego ryzyka. Łącznie spółki biorące udział w projekcie zebrały, podczas trwania projektu, ponad 40 mln EUR z funduszy kapitału wysokiego ryzyka.

Źródło: BornGlobal™, Projekti raportti, Technopolis Ventures Oy, Finlandia, 24.11.2008, s. 2.

## Bibliografia

1. L. Bengtsson, M. Löwegren, *Internationalisation in Nordic and Baltic science parks. A report on park activities and firm needs*, School of Economics and Management, Lund, Lund University 2000.
2. BIOS Dobra Praktyka nr 12. Program internacjonalizacji przedsiębiorstw w inkubatorach aglomeracji Montpellier (Francja), Warszawa, PARP, 2010.
3. BIOS Dobra Praktyka nr 15 Program VentureLab – szkolenia z przedsiębiorczości, modeli komercjalizacji wiedzy i wspierania przedsiębiorczości Uniwersytetu w Twente, Warszawa, PARP, 2010.
4. BIOS Dobra Praktyka nr 34 Strategia działania parku naukowego – Mjardevi Science Park, Warszawa, PARP, 2010.
5. J. Cieślak, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, Warszawa, PARP, 2011.
6. J. Cieślak, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Warszawa, Akademia Leona Koźmińskiego, 2010.
7. *Expanding Market Access for Innovative SMEs*, InfoDev, 2010.
8. IASP, *Strategigram Analytical Report*, International Association of Science Parks, 2010.
9. *Internationalization of European SMEs. Final Report*, Brussels, European Union, 2010.
10. N. Link, *Research, Science, and Technology Parks: An Overview of the Academic Literature* [w]: C.W. Wessner (ed), *Understanding Research, Science and Technology Parks: Global Best Practice. Report of a Symposium Comparative Innovation Policy: Best Practice for the 21st Century*, Washington, National Academies Press, 2009.
11. S. Prashantham, *The Internationalization of Small Firms*, Abington, Routledge, 2008.
12. R. Rapo, M. Seulamo-Vargas, *Silicon Valley Journey Experiences of Finnish Startups from Dot-Com Boom to 2010*, Helsinki, Tekes Review 267, 2010.
13. *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza 2007-2015*, Warszawa, Mazowiecki Urząd Marszałkowski, 2008.
14. M. Saffar, *Internationalization and Business Incubation Support in Asia-Pacific* [w:] *Essay Collection, The 11th International Training Workshop on Business Incubation*, Shanghai, 20-25.10.2008.
15. R. Trzaskalik, *Parki, które dają silne wsparcie przedsiębiorcom*, *Gazeta Prawna*, 25.11.2010, s. F3.

## Źródła internetowe

1. [www.iasp.org](http://www.iasp.org)
2. [www.infodev.org](http://www.infodev.org)
3. [www.leadincubator.se/lead-news/sp-devices-first-company-at-acceleratus.aspx](http://www.leadincubator.se/lead-news/sp-devices-first-company-at-acceleratus.aspx)
4. [www.siliconvalley.um.dk/en](http://www.siliconvalley.um.dk/en)
5. [www.smedge.org](http://www.smedge.org)
6. [www.symbion.dk](http://www.symbion.dk)
7. [www.tekes.fi/en/community/FinNode/806/FinNode/1756](http://www.tekes.fi/en/community/FinNode/806/FinNode/1756)

## Wykaz diagramów i tabel

Diagram 1. Zintegrowany model wsparcia dynamicznego segmentu MŚP.

---

Tabela 1. Doświadczenia międzynarodowe polskich firm high-tech oraz implikacje odnośnie kierunków wsparcia.

Tabela 2. Wsparcie internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm (MIF) – model holistyczny.

Tabela 3. Systematyzacja zagranicznych doświadczeń w zakresie wsparcia internacjonalizacji MIF z wykorzystaniem modelu holistycznego.

Tabela 4. Format ankiety diagnostycznej internacjonalizacji firm zlokalizowanych w parkach i inkubatorach technologicznych.



### **Institutional Support for Enhancing internationalization of New Technology-Based Firms**

This study deals with various forms of institutional support for new technology-based firms (NTBFs) in their expansion onto international markets. In Chapter I, experiences of three Polish NTBFs are evaluated in order to identify key barriers, gaps in knowledge and resources, and areas where institutional assistance would be most helpful in launching and expanding international operations.

In the second Chapter, the accumulated experiences of several countries in supporting internationalization of NTBFs are being reviewed. Based on such review, in Chapter III we offer a holistic model of the institutional internationalization support based on four pillars: Recipients of Support, Internationalization Modes, Supporting Institutions, and Supporting Activities. In the final section we put forward a set of recommendations regarding the comprehensive assistance program aimed at accelerating the internationalization of Polish NTBFs.



## Autorzy



**prof. dr hab. Jerzy Cieślík** – absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS / SGH/ (1971), doktor nauk ekonomicznych (1976), doktor habilitowany nauk ekonomicznych (1988). Członek założycielskiego Komitetu Narodowego AIESEC Polska w latach 1971-1973.

W latach 1971-1990 był pracownikiem naukowo-dydaktycznym SGPiS (SGH). W latach 1983-1989 łączył działalność naukową z pracą w charakterze konsultanta w krajach Afryki i Azji, działając na zlecenie organizacji międzynarodowych: UNIDO, UN Centre on Transnational Corporations oraz World Tourism Organization. Realizowane projekty dotyczyły usprawnienia procesu transferu technologii do krajów słabo rozwiniętych i wzmocnienia pozycji tych ostatnich w negocjacjach z zagranicznymi inwestorami.

W latach 1990-2003 był współzałożycielem, a w okresie 1996-2000 Prezesem Zarządu Ernst & Young w Polsce. Zajmował się budową od podstaw struktur organizacyjnych Ernst & Young w Polsce. Jest licencjonowanym doradcą podatkowym.

Od 2004 roku jest profesorem Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Specjalizuje się w dziedzinie ambitnych form przedsiębiorczości (przedsiębiorczości technologicznej, międzynarodowej, w przemyśle kreatywnych). Jest autorem podręcznika „Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes” oraz portalu edukacyjno-doradczego [www.cieslik.edu.pl](http://www.cieslik.edu.pl) o tym samym tytule.

W 2007 roku prof. Jerzy Cieślík zainicjował ogólnopolski program szkolenia i doradztwa dla wykładowców, wywodzących się głównie z uczelni nieekonomicznych, przygotowujący ich do uruchomienia zajęć dydaktycznych z zakresu innowacyjnej przedsiębiorczości. Pełni funkcję koordynatora ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA).



**Karl Nikk** – ekspert ds. działalności początkujących firm technologicznych i międzynarodowego transferu technologii. Specjalizuje się w funduszach kapitału zaangażowanego i venture capital oraz – szerzej – w finansowaniu przedsięwzięć o charakterze high-tech. Specjalista w zakresie planowania strategicznego i zarządzania finansami. Posiada wieloletnie doświadczenie w consultingu finansowym zarówno na rynku krajowym, jak i europejskim.

## Opiekun merytoryczny

**dr Krzysztof B. Matusiak** – jest pracownikiem naukowo-badawczym i wykładowcą w Instytucie Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania badawcze dotyczą zagadnień przedsiębiorczości i samozatrudnienia, małych firm, innowacji i transferu technologii, funkcjonowania rynków pracy oraz instytucjonalnych form wspomagania rozwoju regionalnego. W działaniach aplikacyjnych posiada 20 lat doświadczeń w kierowaniu i realizacji projektów badawczych oraz aplikacyjnych w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. W szerokim zakresie współpracuje z wieloma instytucjami europejskimi, rządowymi, samorządowymi i pozarządowymi. Autor lub współautor ponad 200 publikacji i ekspertyz. Od września 2005 r. Prezes Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



## SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu to inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która ma na celu wspieranie rozwoju ośrodków innowacji, czyli parków i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału załóżkowego. Doświadczenia światowe wskazują, że tego typu podmioty silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Odgrywają kluczową rolę w budowie efektywnego systemu innowacji w wymiarze krajowym, jak i poszczególnych regionów.

Kompetentne i profesjonalne zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Ośrodki innowacji powinny stymulować powstawanie i rozwój nowych innowacyjnych firm, współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, przyczyniając się do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Funkcją tych instytucji jest świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych, z reguły nie dostępnych na rynku.

W Polsce działa ponad 240 różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ale ich działalność często jednak nie jest dostatecznie profesjonalna i odbiega od światowych standardów. Ośrodki innowacji borykają się w polskich warunkach ciągle z wieloma problemami.

Inicjatywa PARP zakłada wzmacnianie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery<sup>1</sup>.

Wzmacnianie ośrodków innowacji w Polsce jest realizowane poprzez szerokie spektrum działań tworzących dogodne warunki dla rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW<sup>2</sup>, uporządko-

<sup>1</sup> Wyniki prac zawiera publikacja K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.

<sup>2</sup> K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010

wanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: systemowo-strukturalnym, regulacyjnym, instytucjonalnym i organizacyjnym, świadomości i kultury innowacji oraz kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk<sup>3</sup>, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

[skuteczneotoczenie@parp.gov.pl](mailto:skuteczneotoczenie@parp.gov.pl)

[www.pi.gov.pl/bios](http://www.pi.gov.pl/bios)

---

<sup>3</sup> <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

