

**Przykład włoskich konsorcjów
eksportowych szansą małych
i średnich przedsiębiorstw
w Polsce**

Anna Silska

Autor
Anna Silska

Korekta i redakcja
Ewa Skrzypkowska

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2004

Projekt okładki
Andrzej Kirsz

ISBN
83-88802-02-91-7

Wydanie I

Nakład 1000 egzemplarzy

Druk i oprawa
Instytut Technologii Eksploatacji
26-600 Radom, ul. K. Pułaskiego 6/10, tel. centr. 364-42-41, fax 3644765
e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

WSTĘP	5
Rozdział 1. Konsorcja eksportowe jako grupowa forma współpracy MSP	7
1.1. Pojęcie konsorcjum eksportowego.....	8
1.2. Małe i średnie przedsiębiorstwa we Włoszech	10
1.3. Fenomen włoskich konsorcjów eksportowych	18
Rozdział 2. Włoskie konsorcja eksportowe w praktyce	22
2.1. Podstawy prawne funkcjonowania konsorcjów eksportowych.....	22
2.2. Organy konsorcjum eksportowego	24
2.3. Zasady finansowania działalności konsorcjów	27
2.4. Etapy tworzenia konsorcjum eksportowego	29
2.5. Charakterystyka liczbowa konsorcjów zrzeszonych w <i>Federexport</i>	30
2.6. Działalność konsorcjów eksportowych we Włoszech.....	33
2.7. Zakres działania <i>Federexport</i>	35
2.8. Case studies – przykłady konsorcjów eksportowych stowarzyszonych w <i>Federexport</i>	39
Rozdział 3. Mała i średnia przedsiębiorczość w Polsce	43
3.1. Znaczenie MSP w Polsce	43
3.2. Sytuacja polskich MSP	44
3.3. Grupowe formy działania przedsiębiorstw w Polsce	51
Rozdział 4. Uwarunkowania wprowadzania konsorcjów eksportowych w Polsce	60
4.1. Argumenty za i przeciw umożliwianiu przez państwo kooperacji pomiędzy MSP	60
4.2. Analiza porównawcza domów polskich i włoskich konsorcjów eksportowych	62
4.3. Analiza porównawcza polskiego i włoskiego sektora MSP	64
4.4. Ekonomiczne przesłanki tworzenia konsorcjów eksportowych.....	66
4.5. Aspekty prawno-organizacyjne	67
4.6. Aspekty instytucjonalne	72
4.7. Aspekty socjologiczne (społeczno-kulturowe)	74
Zakończenie	77

Glosariusz	78
Bibliografia	80
Literatura zwarta	80
Czasopisma	80
Sieć Internet	81
Dokumenty i akty prawne	82
Informacja o autorze	83
Spis rysunków	84
Spis wykresów	84
Spis tabel	85
Wykaz skrótów	86

WSTĘP

Pomimo zwiększenia, w ostatniej dekadzie, znaczenia sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce nadal poważnym ich problemem jest znikomy udział w eksporcie. Eksport stanowi istotny kierunek rozwoju gospodarczego Polski. Do tej pory nie zostały znalezione skuteczne metody wzrostu obrotów zagranicznych firm tego sektora. Wieloletnie doświadczenia włoskie wskazują, że MSP, które wzajemnie ze sobą kooperują, dzięki zorganizowaniu w konsorcja eksportowe, z sukcesem konkurują na rynkach zagranicznych.

W publikacji przedstawiono możliwości wprowadzenia włoskiego modelu konsorcjów eksportowych przez krajowe małe i średnie firmy. Wstępna analiza gospodarki oraz MSP we Włoszech i Polsce wskazuje, że konsorcja eksportowe mogą mieć zastosowanie na gruncie polskim i stanowić szansę dla rodzimego sektora MSP w rozwoju jego działalności na międzynarodowych rynkach. Z tego względu celem pracy jest zbadanie możliwości wprowadzenia włoskiego modelu konsorcjów eksportowych przez krajowe małe i średnie firmy.

Zasadniczy zakres czasowy analizy obejmuje lata 2000–2002, w ostatnim rozdziale zaś odwołano się do aktualnej sytuacji gospodarczej w Polsce z I połowy 2004 roku. Jednakże w niektórych podrozdziałach odniesiono się do okresów wcześniejszych. W celu ukazania długotrwałości funkcjonowania metody konsorcjów eksportowych nawiązano do ich początków z lat 70. i 80. ubiegłego wieku, a jedynie jednostkowo sięgnięto lat 90. z uwagi na brak późniejszych danych.

Publikacja składa się z czterech rozdziałów. Treść **rozdziału 1** stanowi wprowadzenie do omawianej szczegółowiej w dalszej części publikacji koncepcji konsorcjów eksportowych. Przewidziano w nim także specyfikę włoskiej gospodarki, zwłaszcza sektor MSP.

Rozdział 2 przedstawia konsorcja eksportowe od strony praktycznej. Obejmuje on zagadnienia związane z prawnymi aspektami ich funkcjonowania, jak i kwestię finansowania działalności. Ponadto omówiono w nim działanie konsorcjów na przykładzie *Federexport* – organizacji zrzeszającej konsorcja eksportowe na terenie Włoch. Natomiast w celu pełniejszego zilustrowania tematyki znajduje się w nim również kilka konkretnych przykładów konsorcjów eksportowych aktualnie funkcjonujących we Włoszech.

Sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce został poświęcony **rozdział 3**. Opisano w nim jego rolę i sytuację, zwłaszcza pod kątem realizowanego eksportu. Ponadto w rozdziale zwrócono szczególną uwagę na przeszkody, jak i pozytywne czynniki wpływające na rozwój działalności na skalę międzynarodową. Na końcu przedstawiono także występujące w kraju grupowe formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami.

W **rozdziale 4** dokonano analizy porównawczej polskiego i włoskiego sektora MSP. Podjęto także wieloaspektowe rozważania nad perspektywą zastosowania formuły konsorcjum eksportowego w krajowej rzeczywistości gospodarczej. Rozdział ten

zawiera również wnioski końcowe dotyczące konsorcjów eksportowych jako szansy zwiększenia obrotów zagranicznych małych i średnich firm w Polsce.

Ze względu na obszerność oraz specyfikę zagadnienia konsorcjów eksportowych, niektóre problemy z nim związane (np. dotyczące szczegółowych rozwiązań prawnych) zostały jedynie zasygnalizowane. Mogą być one inspiracją dalszej, szerszej analizy tego zagadnienia.

Rozdział 1

Konsorcja eksportowe jako grupowa forma współpracy MSP

Postępująca złożoność procesów produkcyjnych i dążenie do minimalizacji kosztów wytwarzania przyczynia się do tworzenia rozmaitych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, którym nierzadko przyświeca zasada, „aby rosnąć – trzeba maleć”. Ta maksyma próbuje tłumaczyć stale rosnące znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw, które wkomponowane są w różne łańcuchy kooperacyjne oparte nie tylko na prostych umowach kupna-sprzedaży, ale również na różnorodnie ukierunkowanej pomocy dla tych firm¹.

Wiele MSP², ze względu na ograniczony rynek wewnętrzny i zwiększoną konkurencję krajową spostrzega szansę w rozszerzeniu swojej działalności gospodarczej o rynki zagraniczne. Jednakże już na samym początku napotyka one szereg problemów z tym związanych. Trudność stanowi bariera językowa, wysoki koszt transportu, nierzadko też biurokracja oraz cła i inne bariery handlowe, a w końcu także obawa przed zatorami płatniczymi. Aby odpowiedzieć na te ograniczenia sektora MSP, zostały skierowane do nich różne źródła pomocy, takie jak: bezpośrednie wsparcie ze strony firmy-matki, rozmaite programy pomocowe instytucji rządowych i ponadnarodowych.

Doświadczenia krajów Unii Europejskiej wskazują, że do rozwiązywania różnorodnych problemów, związanych z produkcją, finansowaniem, marketingiem lub personelem, przyczynia się **wzajemna pomoc i współdziałanie** pomiędzy poszczególnymi MSP, a także współpraca z instytucjami takimi jak: placówki badawczo-rozwojowe, izby handlowe czy też firmy konsultingowe.

¹ W. Witkowski, *Organizacja grup kooperacyjnych przedsiębiorstw*, PARP, <http://www.parp.gov.pl>, s. 3.

² W niniejszym opracowaniu oparto się na definicji sektora MSP stosowanej przez Eurostat – Urząd Statystyczny UE, według której wyróżnia się: przedsiębiorstwa bez zatrudnionych – zatrudnionych (tylko właściciel), mikro (mini) przedsiębiorstwa – od 1 do 9 zatrudnionych, małe przedsiębiorstwa – od 10 do 49 zatrudnionych oraz średnie przedsiębiorstwa – od 50 do 249 zatrudnionych. Ponadto do mikro- i małych przedsiębiorstw należą, takie, które, nie zatrudniają więcej niż 50 pracowników oraz albo nie przekraczają sumy bilansowej 2,5 mln euro, albo nie przekraczają przychodów netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych 5,0 mln euro. Natomiast do średnich przedsiębiorstw zalicza takie podmioty, które nie zatrudniają więcej niż 249 oraz albo nie przekraczają sumy bilansowej 10,0 mln euro, albo nie przekraczają przychodów netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych 20,0 mln euro. W dniu 6.05.2003 Komisja Europejska przyjęła nową definicję MSP, która wejdzie w życie 1.01.2005. Definicja określa, że: mikroprzedsiębiorstwa – zatrudniają mniej niż 10 osób i posiadają albo roczny obrót nie przekraczający 2 mln euro, albo roczną sumę bilansową nie przekraczającą 2 mln euro, małe przedsiębiorstwa – zatrudniają mniej niż 50 osób i posiadają albo roczny obrót nie przekraczający 10 mln euro lub roczną sumę bilansową nie przekraczającą 10 mln euro, średnie przedsiębiorstwa – zatrudniają mniej niż 250 osób i posiadają albo roczny obrót nie przekraczający 50 mln euro lub roczną sumę bilansową nie przekraczającą 43 mln euro.

Wśród najczęściej spotykanych grupowych form współpracy małych i średnich firm, oprócz klastrów³ i sieci⁴, można wyróżnić także **konsorcja eksportowe**. Zarówno w krajach uprzemysłowionych, jak i rozwijających się, istnieją dowody świadczące o tym, że kooperacja pomiędzy MSP może przyczynić się do **zwiększenia ich konkurencyjności** na rynku międzynarodowym.

Przedsiębiorstwa powiązane ze sobą w grupy mają **większe**, niż działające w pojedynkę, **możliwości**: rozwoju, identyfikacji nisz rynkowych, dostępu do rynków eksportowych oraz prowadzenia polityki personalnej. Jednocześnie zauważa się, że grupowe formy działania mogą być szczególnie korzystną formą kooperacji dla MSP, ponieważ zapewniają usługi, których ze względu na swoją wielkość i brak dostatecznych środków, firmy te nie są w stanie sobie samodzielnie zagwarantować. Ponadto dzięki zintegrowaniu działalności w takich kluczowych dziedzinach jak: organizowanie szkoleń, przeprowadzanie badań czy kampanii promocyjnych, MSP mogą generować zyski, które stopniowo przyczynią się do zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej a w efekcie umożliwią skuteczne konkurowanie na rynkach globalnych⁵.

1.1. Pojęcie konsorcjum eksportowego

Prekursorami dzisiejszych konsorcjów były instytucje bankowe, które pojawiły się już w późnym średniowieczu stąd formuła konsorcjum jest powszechnie znana w międzynarodowym prawodawstwie. Charakter konsorcjum wyraża się w wytyczonym w umowie **wzajemnym zobowiązaniu uczestników do wspólnego dążenia do osiągnięcia wytyczonego celu gospodarczego poprzez podejmowanie określonych działań**. Bardzo często bowiem grupa przedsiębiorców planuje wspólnie zrealizować pewne przedsięwzięcie gospodarcze, np. przystąpić do przetargu na wykonanie kompleksowego zadania (budowa autostrad, centrów handlowych, obiektów rekreacyjnych, produkcja podzespołów do samochodów itp.). Uczestnictwo poszczególnych przedsiębiorstw określane jest na ogół w wartościach pieniężnych, lecz zachowują one swoją odrębność prawną i majątkową, toteż konsorcjum nie uzyskuje osobowości prawnej. Ze względu na fakt, że konsorcjum nie ma atrybutów spółki prawa handlowego, nie podlega obowiązkowi wpisu do rejestru przedsiębiorstw i ujawniania danych związanych z jego działalnością. Istotną jego cechą jest również to, że generalnie stanowi ono długotrwały, ciągły stosunek prawny, ponie-

³ Klaster – definiuje się nim geograficzną koncentrację lub zagęszczenie powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i instytucji w ramach określonej branży przemysłu, działających w obrębie lub poza granicami danego państwa, określa się tym mianem skupisko innowacyjnych firm.

⁴ Sieć – (z angielskiego *network*) oznacza taką strukturę, w której kooperacja pomiędzy firmami, wymiana doświadczeń i wspólne działania innowacyjne, na zasadzie takiej jak w klastrze, zachodzą, gdy firmy są rozproszone.

⁵ Opracowanie własne na podstawie: Public Affairs Division and Communications Directorate (PADCD): Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach, w: OECD Policy Brief, 30.06.2000, www.oecd.org/publications/Pol_brief, s. 4.

waż osiągnięcie wytyczonego celu gospodarczego może wymagać kilkuletniej działalności konsorcjum, zwłaszcza gdy ma ona zakres systemowy i całościowy⁶.

Termin konsorcjum wywodzi się od łacińskiego *consorcium*, które oznacza współudział. Konsorcjum zwane może też być z greckiego syndykatem i wówczas tym pojęciem definiuje się porozumienie między podmiotami gospodarczymi zawiązane w celu dokonania wspólnego przedsięwzięcia przekraczającego możliwości poszczególnych udziałowców lub rozłożenia ryzyka między różne podmioty⁷.

Ekonomiczna definicja określa tym pojęciem organizację gospodarczą, założoną przez grupę przedsiębiorstw, np. firm, banków w celu realizacji przedsięwzięcia niemożliwego do samodzielnego wykonania przez jedno z nich lub zakładaną na stałe w celu dokonywania dużych operacji handlowych czy finansowych albo do osiągnięcia zamierzonego celu i wiążąca je jedynie w ramach tego przedsięwzięcia. Jeśli takim celem gospodarczym wszystkich przedsiębiorstw jest **promocja wspólnego działania ukierunkowanego na umiędzynarodowienie MSP**, nierzadko we współpracy z takimi instytucjami jak Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Izby Handlowe czy Instytuty Handlu Zagranicznego, to jest to szczególny rodzaj konsorcjum i ze względu na swoje zadanie określa się je jako **konsorcjum eksportowe**.

Konsorcjum eksportowe jest taką strukturą kooperacyjną, która zrzesza małe i średnie firmy na terenie danego kraju, a rozwija swą działalność poza jego obszarem, przyczyniając się do zwiększenia obrotów zagranicznych zrzeszonych w nim przedsiębiorstw. Jest ono instrumentem zorientowanym na przewyciężenie trudności dotyczących MSP i umiejscowienie tysięcy tych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Ze względu na fakt, że małe i średnie firmy są na ogół niezdolne do tego, by osiągnąć niezbędne umiejętności dla zapewnienia ciągłego rozwoju własnego eksportu, spontanicznie łączą się w konsorcja eksportowe. Przyczynia się do tego podlegająca raptownym przeobrażeniom dynamika konsumpcji, wymagająca uważnego monitoringu rynku. Jednocześnie silna konkurencja zmusza przedsiębiorstwa do przewidywania przemian zachodzących w gospodarce. Konsorcja eksportowe są strukturą otwartą na zmiany, przystosowaną do umiejętnego ich wykorzystywania po to, aby zapewnić swoim członkom coraz bardziej udoskonalone instrumenty aktywizujące i wspierające ich działalność eksportową.

Ponadto konsorcja umożliwiają stowarzyszonym MSP wykorzystywać *know-how* potrzebne dla internacjonalizacji bez konieczności powoływania kosztownych struktur samemu. Wykorzystywanie wspólnego *know-how* otwiera tym firmom perspektywę ustanowienia na nowych rynkach przedstawicielstwa lub filii, podczas gdy dywersyfikują one ryzyko i tworzą nowe miejsca pracy.

Jednakże specyfiką konsorcjum eksportowego jest **różnorodność świadczeń**, jakie oferuje stowarzyszonym członkom w zakresie promocji i rozwoju MSP na arenie

⁶ L. Stecki, *Konsorcjum*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, 1997, ss. 231–237.

⁷ *Internetowa Encyklopedia PWN*, <http://www.encyklopedia.pwn.pl>.

międzynarodowej. Konsorcja eksportowe zapewniają między innymi takie usługi jak: konsulting na tematy dotyczące działalności importowej i eksportowej, szkolenia pracownicze, organizacja wystaw i targów, pośrednictwo finansowe i negocjacje z bankami, pomoc prawną, podatkową i celną. Konsorcja **koordynują nastawione na eksport działania promocyjne** zrzeszonych przedsiębiorstw poprzez specyficzne akcje, włączając misje handlowe, badania i analizy, które są często organizowane we współpracy z instytucjami takimi jak Izby Handlowe, jak również niezależnie od tych podmiotów. Poza tym konsorcja pomagają bezpośrednio przedsiębiorcom pod względem optymalnego podejścia do rynków zagranicznych za pośrednictwem kroków operacyjnych, selekcji pośredników, usług wspierających itp. Konsorcja stanowią także ogniwo reprezentujące interesy małych i średnich firm w relacjach z administracją publiczną.

Pierwsze konsorcja eksportowe powstały już w latach 70. ubiegłego wieku we Włoszech na skutek **inicjatywy kilku firm**. Spontanicznie utworzone grupy MSP zorientowane były na sprzedaż produktów i usług tych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz promocję ich działalności. Celem konsorcjów było i nadal jest **zwiększenie liczby eksportujących firm**, aby w ten sposób przyczynić się do przemiany sektora MSP ze sporadycznych eksporterów w aktywnie działające na rynkach zagranicznych przedsiębiorstwa.

Reasumując, konsorcja eksportowe, poprzez przezwyciężenie napotykanych przez MSP barier w rozwoju eksportu i umiejscowieniu tysięcy tych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, są narzędziami promocji wspólnego grupowego działania ukierunkowanego na umiędzynarodowienie MSP. W obecnych czasach, w dobie postępującej globalizacji, tylko zorganizowane grupy przedsiębiorstw nastawione na realizację określonego celu gospodarczego, wsparte taką strukturą jak konsorcja eksportowe, działają efektywnie i są konkurencyjne. Z tego względu w dalszej części pracy, na przykładzie włoskich małych i średnich firm, zostanie bliżej przedstawiona formuła konsorcjum zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej, w kontekście jej zastosowania przez polskie MSP. Ze względu na tradycje w tworzeniu konsorcjów w niniejszym opracowaniu odwołano się do przykładu Włoch, stanowiącego podstawę egemplifikacji.

Aby przybliżyć zagadnienie włoskich konsorcjów eksportowych, należy najpierw szczegółowej przyjrzeć się sektorowi MSP we Włoszech. Jest on specyficzny pośród innych krajów europejskich szczególnie z uwagi na silne powiązanie z dystryktami przemysłowymi. Na tej bazie właśnie powstały konsorcja eksportowe. Największa ich liczba stowarzyszona jest w *Federexport*. Działalność tej organizacji obejmuje świadczenie swoim członkom szerokiej oferty usług, których zakres został przedstawiony w dalszej części opracowania.

1.2. Małe i średnie przedsiębiorstwa we Włoszech

Wśród innych krajów Unii Europejskiej Włochy wyróżniają się bardzo wysoką liczbą MSP. W 2000 r. liczyły one **99,9% wszystkich włoskich przedsiębiorstw**, przy

czym mikrofirmy stanowiły aż 95,5% MSP. Na podstawie poniższej tabeli można również stwierdzić, że najwięcej miejsc pracy znajduje się w sektorze MSP, w tym prawie 50% dostarczają najmniejsze firmy.

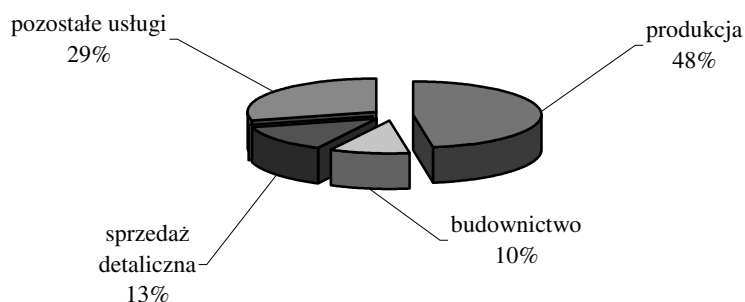
Tabela 1.1. Podstawowe wskaźniki dotyczące prywatnych przedsiębiorstw we Włoszech w 2000 r.

	MSP				Duże	Ogółem
	mikro <10	małe 10–49	średnie 50–249	Razem	>250	
Liczba firm (w tys.)	3 938	168	16	4 122	3	4 125
Zatrudnienie (w tys.)	6 912	3 032	1 578	11 523	2 820	14 343

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *European Commission, The European Observatory of SMEs, 5th Annual Report, 2000*⁸.

W 2001 r. przeciętna wielkość przedsiębiorstwa we Włoszech wynosiła około 5 osób i jest mniejsza niż w większości pozostałych krajów europejskich⁹. W rzeczywistości w Europie porównywalna wielkość i odsetek mikroprzedsiębiorstw występowała tylko w Wielkiej Brytanii, Belgii i Hiszpanii. Włoskie MSP dominują w sektorze wytwórczym, gdyż w 2001 roku **produkcja** była główną dziedziną ich aktywności w gospodarce¹⁰.

Wykres 1.1. Główne obszary działania włoskich MSP w 2001 roku (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw, Grant Thornton Polska, Warszawa 2001, s. 84.*

⁸ Dane dot. przedsiębiorstw poza rolnictwem, leśnictwem i rybołówstwem.

⁹ European Commission, *European Observatory for SMEs*, European Network for SMEs Research (ENSR), 2002 http://www.eim.nl/Observatory_7_and_8/en/index.htm

¹⁰ P. Bianchi, L.M. Miller, S. Bertini, *The Italian SME experience and possible lessons for emerging countries*, Executive summary, UNIDO, 1997, <http://www.unido.org>

Ponadto wyjątkowość włoskiej gospodarki polega na tym, że charakteryzuje się ona stosunkowo wysokim PKB, przy jednoczesnym wysokim występowaniu mikro- i małych firm. Zatem przykład Włoch pokazuje, że **wysoko rozwinięta gospodarka niekoniecznie musi się opierać na dużych przedsiębiorstwach.**

Włoskie małe firmy, które odnoszą sukcesy za granicą, skłonne są **eksportować wysokiej jakości towary**. Zazwyczaj przedmiotem eksportu są dobra konsumpcyjne, często związane z trendami w modzie lub inne produkty cenione za wysoką jakość, uważane za charakterystyczne włoskie (np. wyroby szklane z Murano koło Wenecji). Ponadto zauważa się, że włoskie MSP są również silnymi eksporterami produktów rolnych i żywności. Niektórzy producenci półproduktów są wieloletnimi eksporterami, takimi jak jedne z najbardziej znanych firm włókienniczych w miejscowości **Prato** w Toskanii niedaleko Florencji¹¹.

Produkcja dóbr inwestycyjnych jest także charakterystyczna dla MSP. Włochy znajdują się pośród liderów w światowym eksporcie obrabiarek, pakowarek, maszyn dla przemysłu ceramicznego, drzewnego, skórzanego, obuwniczego, przetwórstwa spożywczego, włókienniczego i rolnictwa oraz obróbki metali. Najlepsze przykłady stanowią maszyny dla rolnictwa z miejscowości Reggio Emilia w regionie Emilia-Romagna. Poza tym Włochy są również głównym eksporterem wysoko wyspecjalizowanych produktów takich jak drobny sprzęt AGD czy instrumenty precyzyjne.

Włoskie MSP działają przeważnie w formie **spółek cywilnych (sole proprietor)** lub jako **zakłady osób prywatnych (private limited enterprise)**, co wykazały również badania przeprowadzone w 2001 roku przez firmę *Grant Thornton Polska*. Przyczyna niewykorzystywania innych form prawnych przez sektor MSP wynika z włoskiej kultury przedsiębiorczości opierającej się między innymi na **przywiązaniu do formy przedsiębiorstwa rodzinnego**. Z tego też względu przedsiębiorstwa te zarządzane są w prawie 95% przez swoich właścicieli, zaś **członkowie rodziny** są głównymi udziałowcami w tych firmach, kadre kierowniczą natomiast stanowi niewielki **2–5-osobowy zespół**¹².

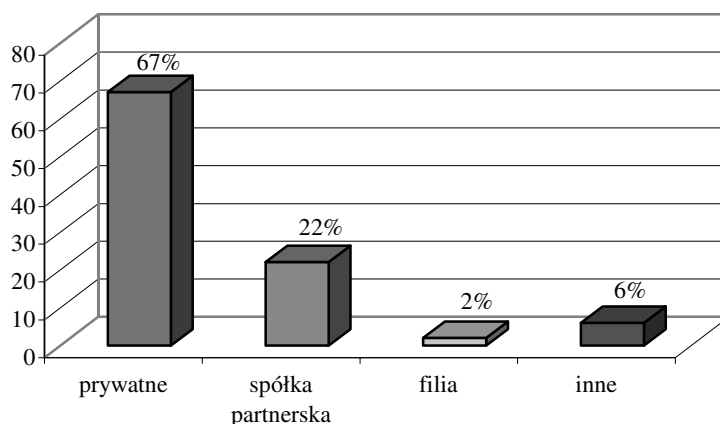
Dowodem na prorodzinne nastawienie do biznesu jest również fakt, że założenie własnej lub przyłączenie się do rodzinnej firmy u Włochów następuje najczęściej **do 5 lat po ukończeniu podstawowej edukacji**. W przeciwieństwie do innych państw europejskich we Włoszech stosunkowo rzadko własna działalność otwierana jest na bazie doświadczeń zdobytych u innych pracodawców¹³. Ponadto fakt, że przedsiębiorstwa te są najczęściej własnością rodzinną, rodzi problem ciągłości ich funkcjonowania pod kątem dziedziczenia własności i tradycji zarządzania w przypadku śmierci właściciela.

¹¹ Ibidem.

¹² *Europejski sondaż...*, op. cit., ss. 57–60

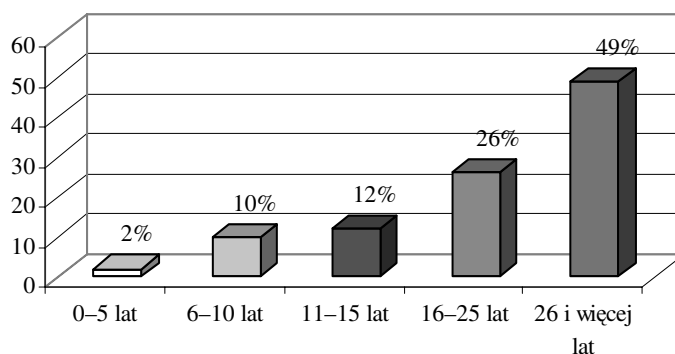
¹³ *European SME Observatory...*, op. cit.

Wykres 1.2. Typy MSP we Włoszech w 2001 roku (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., s. 81.

Wykres 1.3. Struktura sektora MSP we Włoszech według okresu działalności (stan na 2001 roku)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., s. 83.

W 2001 roku sektor MSP we Włoszech był zdominowany przez **doświadczone przedsiębiorstwa**, spośród których 75% prowadziło swoją działalność gospodarczą przez **ponad 16 lat**, a prawie połowa małych i średnich firm operowała na rynku przez ponad ćwierć wieku. Z tego względu w tym sektorze występował bardzo niewielki odsetek nowych przedsiębiorstw z krótkim stażem działania, które w badanym okresie stanowiły zaledwie 2% MSP.

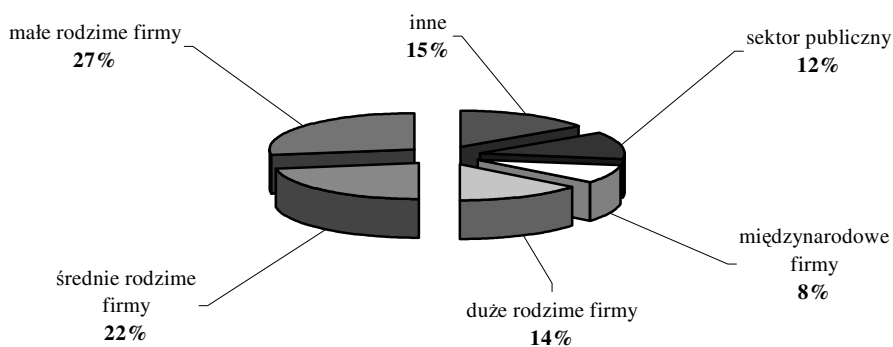
Klientami włoskich małych i średnich firm są przede wszystkim **inne MSP**, ponieważ dokonują one między sobą prawie 50% wszystkich transakcji. W najmniejszym

zaś stopniu sektor ten współpracuje z firmami międzynarodowymi, które w 2001 roku stanowiły tylko 8% ogółu kontrahentów.

Od kilku lat znaczna część włoskich małych i średnich firm odnotowuje **wzrost poziomu zatrudnienia**. Jednakże spośród badanych w 2001 roku przedsiębiorstw tego sektora, wskaźnik ten uległ nieznacznemu obniżeniu, podobnie jak w większości MSP w Europie.

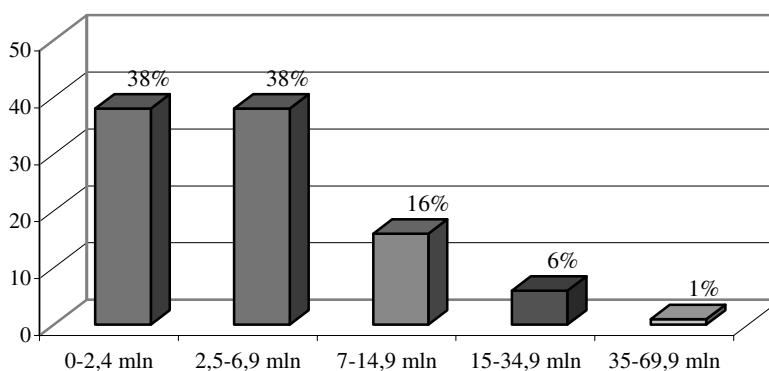
MSP we Włoszech, tak jak i większość europejskich firm, osiągają stosunkowo **niskie obroty handlowe**, gdyż ich wysokość w 2001 roku nie przekraczała 7 mln euro w przypadku ponad 75% przedsiębiorstw tego sektora. Żadna z badanych firm nie była w stanie wypracować obrotu sięgającego powyżej 70 mln euro.

Wykres 1.4. Główni kontrahenci włoskich MSP w 2001 roku (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., s. 69.

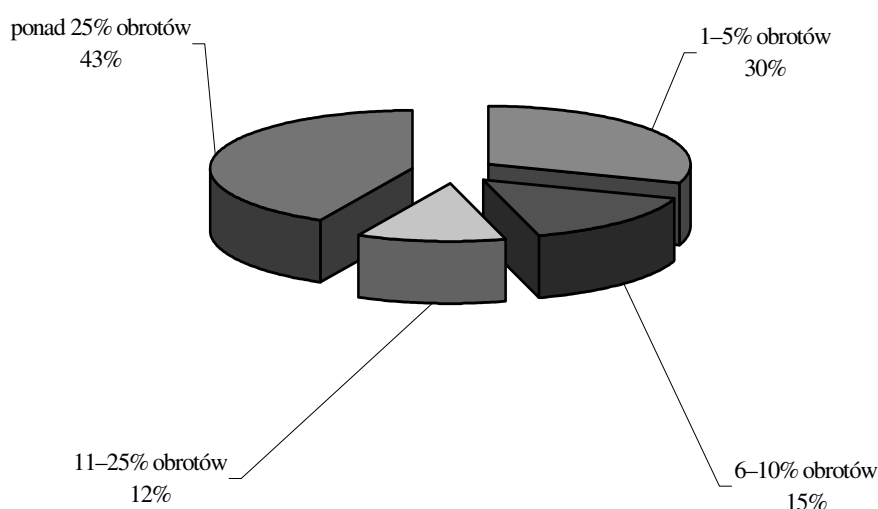
Wykres 1.5. Struktura sektora MSP we Włoszech według wielkości rocznego obrotu w 2001 roku (w mln euro)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., s. 85.

Włoskie MSP są **wąsko wyspecjalizowane** i najczęściej zorientowane na eksport, który stanowi około 20% ich całkowitej produkcji¹⁴. Strukturę ich eksportu charakteryzuje dość znaczny udział dóbr **wysoko przetworzonych**, wymagających dużego nakładu siły roboczej. Jednakże, aby sprostać międzynarodowej konkurencji, Włosi oferują produkty **nowoczesne** pod względem technicznym lub artystycznym, ale jednocześnie stanowiące dorobek tych małych i średnich firm, których **tradycja** wytwarzania przekazywana jest z pokolenia na pokolenie. Biorąc pod uwagę część obrotów pochodzącą z tej działalności, można zauważyć, że w 2001 roku dość znaczna liczba firm osiągnęła tą drogą średnio **ponad 25%** obrotów. Jest to półtora raza więcej niż w tym samym okresie osiągnęły średnio MSP w Europie.

Wykres 1.6. Struktura sektora MSP we Włoszech według części obrotów pochodzącej z eksportu w 2001 roku (w %)

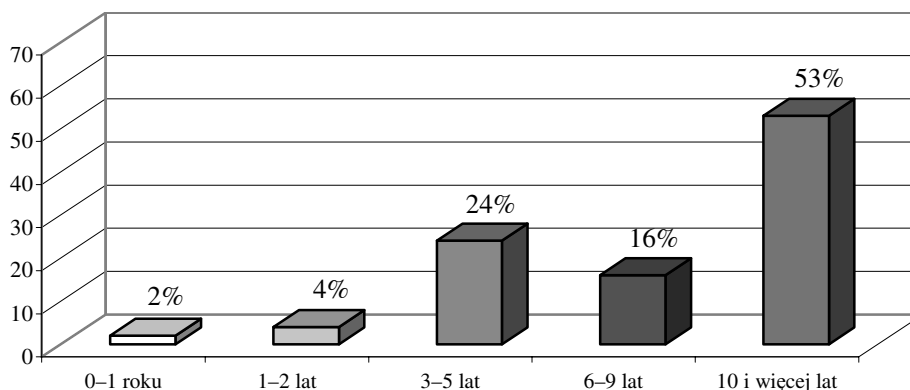


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., s. 44.

Objęte badaniem włoskie małe i średnie firmy mają stosunkowo duże doświadczenie w prowadzeniu działalności eksportowej, ze względu na fakt, że w 2001 roku ponad połowa z nich zajmowała się eksportem **przez ponad 10 lat**. Z drugiej strony w tym okresie odnotowano niewielki odsetek początkujących eksporterów, spośród których 2% zaangażowana była w tę działalność krócej niż rok.

¹⁴ A. Werle-Wilczyńska, *Włochy – partner gospodarczy polskich firm*, PARP, Warszawa 2002, s. 1.

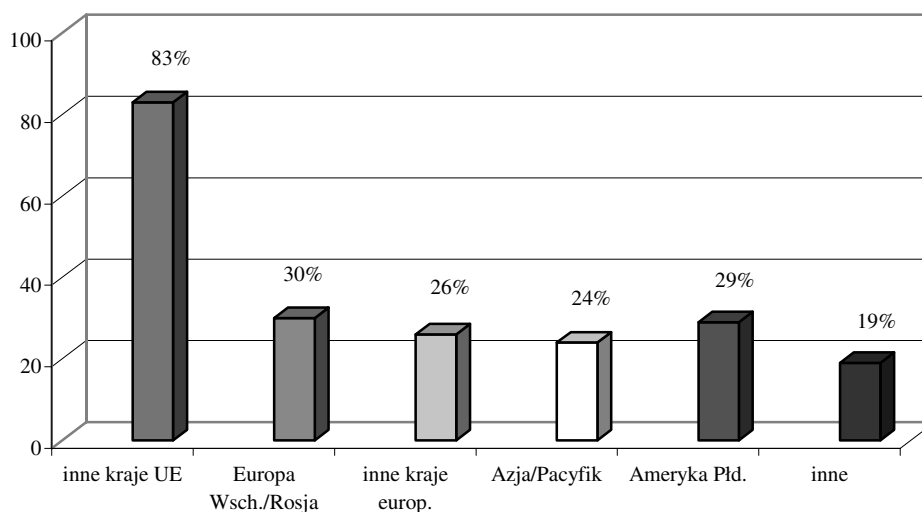
Wykres 1.7. Struktura sektora MSP we Włoszech według okresu prowadzenia eksportu w 2001 roku (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., s. 47.

Głównymi eksportowymi rynkami zbytu dla włoskich produktów i usług są **inne państwa UE**, z którymi w 2001 roku dokonało transakcji handlowych 83% małych i średnich firm. Eksport do pozostałych krajów świata jest o ponad połowę mniejszy.

Wykres 1.8. Struktura sektora MSP we Włoszech według eksportowych rynków zbytu w 2001 roku (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., s. 42.

Szczególną cechą MSP we Włoszech jest ich terytorialna organizacja w tzw. **dystryktach przemysłowych**.

Pojęcie dystryktu przemysłowego, zwanego także okręgiem uprzemysłowionym (*districto industriale*)¹⁵, oznacza obszar o dużej koncentracji współdziałających ze sobą MSP. Pojawienie się i rozwój tych przedsiębiorstw ma silny związek z istnieniem na danym terytorium powiązań społecznych i tradycji kulturowych, które ten proces stymulują. Rozwój dystryktu przemysłowego ma więc charakter wewnętrzny. W kontekście rozwoju gospodarczego Włoch pojęcie dystryktu przemysłowego pojawiło się po raz pierwszy w 1969 roku w raporcie IRPET. Został w nim scharakteryzowany rozwój regionu toskańskiego, na podstawie którego zauważono, że przedsiębiorczość na tym obszarze nie opiera się na wielkich przedsiębiorstwach, lecz na małych firmach działających w warunkach specjalnych¹⁶. Należy pamiętać, iż lata 60. były okresem niekwestionowanego triumfu produkcji masowej i wielkich przedsiębiorstw. Stwierdzenie, że duże przedsiębiorstwa nie są jedyną efektywną formą organizacji produkcji oraz że funkcjonowanie przedsiębiorstw powinno być analizowane w kontekście terytorium, na którym działają, było więc na owe czasy odkrywcze i przeciwne dominującym poglądom.

Klaster odnosi się więc do grupy MSP umiejscowionych na stosunkowo ograniczonym obszarze geograficznym i zaangażowanych w produkcję takich samych produktów. Pomimo silnej konkurencji, pomiędzy firmami występuje również wysoki stopień współdziałania w procesie produkcji, gdyż za odmienne jego etapy są odpowiedzialne poszczególne przedsiębiorstwa. Zatem wyspecjalizowane małe firmy rozdzielają między siebie koszty pracy i mogą razem łączyć lub przegrupowywać w zależności od potrzeb rynku. Ten model uwzględnia elastyczność i krótki czas reakcji, których duże firmy ze stałymi liniami montażowymi nie często są w stanie zapewnić. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa są wzajemnie zależne, lecz niekoniecznie w relacji zależności. Małe firmy raczej są skłonne zachowywać swoją autonomię, nawet jeśli są współzależne.

Można wyróżnić następujące **wspólne cechy dystryktów przemysłowych**¹⁷:

- duża ilość małych i średnich przedsiębiorstw powiązanych między sobą relacjami o charakterze długoterminowym, będącymi nie tylko efektem umów, lecz także zobowiązań kapitałowych i towarzyskich,
- wyraźna specjalizacja w zakresie rodzaju prowadzonej na ich terenie produkcji,
- zdolność do eksportu znacznej części swojej produkcji,

¹⁵ Do literatury ekonomicznej pojęcie dystryktu przemysłowego po raz pierwszy wprowadził w okresie międzywojennym Alfred Marshall, w: *The Elements of Economics*, pierwsze wydanie, 1920, za A. Surdej, *Polityka państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw we Włoszech*, PARP, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa 2000, s. 16.

¹⁶ IRPET, 1969.

¹⁷ A. Leon, *Le Politiche per i distretti industriali del Mezzogiorno*, *Quaderni di Politica Industriale*, Mediocredito Centrale, nr 25/1998, Ottobre, 1998, s. 17.

- zastosowany model produkcji wykorzystuje zalety tak zwanej dezintegracji procesu produkcyjnego, dzięki której każda faza operacyjna może być związana z inną firmą,
- mechanizmy regulacji oparte są na lokalnych wartościach, powiązaniach rodzinnych, relacjach wzajemności, zaufaniu i solidarności obecnych w społecznościach lokalnych,
- charakteryzuje je lokalna specjalizacja, oryginalność i lokalny podział pracy.

We Włoszech obszar słynący z licznych dystryktów przemysłowych obejmuje północno-wschodnią i centralną ich część, tzw. **Trzecie Włochy** (*Third Italy*). Składa się on z sieci MSP działających głównie w tradycyjnych sektorach wytwórczych, przy czym jedynie we Włoszech aż ponad połowa przedsiębiorstw uczestniczy w nieformalnej organizacji współpracy pomiędzy MSP. Kooperacja pomiędzy firmami i dostawcami jest oparta głównie o pionowe porozumienia na różnych poziomach łańcucha wartości dodanej. Sieciowe powiązania obejmują współdziałanie pomiędzy wytwórcami takich samych produktów i będących jednocześnie konkurentami. Ponadto obejmuje ona także ich dostawców, dystrybutorów i usługodawców pochodzących z sektora publicznego.

Zależność dystryktów przemysłowych od warunków społeczno-kulturowych sprawia, że ich powstanie i funkcjonowanie ma w dużym stopniu **niepowtarzalny charakter** i jest praktycznie niemożliwe do wywołania za pomocą interwencji. Jednakże tam, gdzie obserwuje się koncentrację dystryktów przemysłowych, zauważyć można wysoką jakość dostępnej infrastruktury (drogi, sieci energetyczne, wodociągi) oraz dostępność instytucji szkoleniowych, szczególnie o profilu technicznym.

1.3. Fenomen włoskich konsorcjów eksportowych

Obecnie priorytetem małego i średniego przedsiębiorstwa jest dostosowanie się do odmiennego sposobu działania, coraz bardziej elastycznego, bardziej globalnego, tak jak i globalne jest dziś wyzwanie rynków międzynarodowych. Doświadczenia krajów, które dużo eksportują, dowodzą, że tylko **zorganizowane grupy** nastawione na realizację jakiegoś celu, **wsparte taką strukturą** jak konsorcja eksportowe, **działają efektywnie i są konkurencyjne**.

Najbardziej bogate doświadczenie w tworzeniu i funkcjonowaniu tego typu struktur mają Włochy. Eksportują one 33% swojego PKB, w tym prawie połowę produkcji przemysłowej. Siła ich eksportu opiera się coraz bardziej na dobrym wykonaniu i relatywnie małej, ale znakomitej grupie średnich i dużych firm, które odniosły sukces dzięki temu, że zostały liderami w swoich sektorach lub niszach. Przykładem takich liderów, a zarazem twórcami konsorcjów są *Fiat* i *Benetton*. Pierwszy z nich jest dużym przedsiębiorstwem, które na potrzeby własnej produkcji stworzył sieć małych i średnich poddostawców. Natomiast *Benetton*, symbol włoskiej mody sportowej, mimo dominującej pozycji na międzynarodowych rynkach, nie jest już producentem swojej odzieży. Od początku lat 80. skupił się na inwestycjach w projektowanie produktu, innowacyjnych materiałach i technologiach oraz na logistyce

i komunikacji, przenosząc całą produkcję do dużej liczby małych podwykonawców, których np. w regionie *Trentino Alto Adige* (Trydent Górna Adyga), otaczającym *Treviso* było prawie 10 000. Jednakże firmy te musiały uzyskać certyfikat jakościowo-produkcyjny *Benettona*. Wiadomo, że wielu podwykonawców obu wymienionych firm uniezależniło się od nich i same stworzyły swoje kolekcje i sieci dystrybucyjne, podobnie jak *Benetton* i *Fiat* stając się liderami nowych grup-konsorcjów, by razem z nimi ruszyć na podbój nowych rynków¹⁸.

Ogólna charakterystyka włoskich konsorcjów eksportowych

Przez prawie 30 lat MSP przeprowadzały integrujące działania, które doprowadziły do utworzenia ponad **300** aktualnie działających we Włoszech **konsorcjów eksportowych**, jednoczących 7 000 włoskich przedsiębiorstw¹⁹. Dzięki efektywności tej grupowej formy aktywności, stowarzyszone MSP mogą funkcjonować na kilku rynkach jednocześnie, w sposób bardziej konkurencyjny, niż gdyby działały w pojedynkę, zwłaszcza że silna konkurencja na skutek internacjonalizacji i globalizacji biznesu powoduje wzrost przepływu zagranicznych inwestycji.

Początkowo włoskie konsorcja eksportowe powstawały jako niewielkie placówki o **charakterze handlowo-informacyjnym** w celu popierania małej i średniej wielkości firm zainteresowanych eksportem na europejskie. Następnie konsorcja rozwijały się poprzez zaopatrywanie w podstawowe usługi wszystkich producentów, którzy nawiązali kontakt za granicą, wspierając ich głównie w zakresie ich obecności handlowej zależnie od potrzeb różnych rynków.

Zakres świadczonych usług początkowo obejmował jedynie tłumaczenia, wysyłanie teleksów, a później faksów. Obecnie konsorcja stały się, w krótkim czasie, pewnego rodzaju zagranicznymi biurami lub oddziałami coraz bardziej zintegrowanymi ekonomicznie ze względu na współpracę z innymi podobnymi biurami, działając aktywnie na szczeblu lokalnym, regionalnym i krajowym²⁰.

Można stwierdzić, że konsorcja eksportowe mają następujące **cele**:

- promocja rozwoju stowarzyszonych MSP,
- minimalizowanie ryzyka i kosztów związanych z internacjonalizacją,
- gromadzenie funduszy na realizację działań promocyjnych,
- promocja sprzedaży produktów i usług swoich członków.

Najważniejszym zadaniem włoskich konsorcjów eksportowych jest promowanie włoskiej gospodarki za granicą poprzez strategię określaną jako *made in Italy*, czyli wyprodukowane we Włoszech, przyczynienie się do wzmocnienia działań promują-

¹⁸ L. Oktaba, *Sukces zależy od liderów*, w: Rzeczpospolita, Moja Kariera, nr 8/2001, z dn. 10.01.2001, s. B2.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Tłum. wł. na podstawie: wypowiedzi W. Brunello, prezesa *Artigianexport*, <http://www.artigianexport.com>

cych eksport i rozpowszechnienia na europejskim poziomie internacjonalizacji MSP²¹.

Ponadto przykład konsorcjów eksportowych odzwierciedla aktualny system produkcyjny we Włoszech. Tradycyjne formy umiędzynarodowienia łączy się tam ze współczesnymi, np. poprzez otwieranie biur handlowych za granicą, uczestnictwo w joint-venture, bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Konsorcja mogą odgrywać czynną rolę w tych procesach poprzez ukierunkowanie na problemy, które integrują działania przedsiębiorstw w zakresie produktów i strategii, pozyskiwania źródeł finansowania oraz wywiązywania się ze zobowiązań.

Struktura działania w konsorcjum umożliwia małym i średnim firmom wspólną pracę **bez utraty indywidualnego charakteru każdego z nich**. Właśnie dzięki tej głęboko zakorzenionej świadomości, szeroko rozpowszechnionej w kulturze włoskich MSP, polegającej na:

- bliskich związkach rodzinnych w firmach i pomiędzy firmami,
 - silnych zależnościach i powiązaniach lokalnych,
 - wysokim poziomie regionalnej tożsamości (dialekty językowe),
 - długiej tradycji silnych Cechów Rzemieślniczych,
 - a także dużym stopniu niezależnienia od rządu centralnego,
- możliwe było i jest nadal tworzenie konsorcjów eksportowych.

Stowarzyszone przedsiębiorstwa decydują się połączyć swoje działania w zakresie internacjonalizacji i powierzyć je **zarządowi** konsorcjum, który reprezentuje stowarzyszone firmy. W ten sposób osiągają zarówno znaczące usprawnienie każdej mocnej strony poszczególnych członków, jak i istotne korzyści skali, wykorzystując wyspecjalizowane usługi w celu eksportu, które mają strategiczne znaczenie dla rozszerzenia działalności MSP na polu międzynarodowym.

Konsorcja we Włoszech są przeważnie zorganizowane w struktury o limitowanych kosztach personalnych w porównaniu z kosztami ogólnymi, jedynie w razie konieczności korzystające z wyspecjalizowanych usług zewnętrznych. Zrzeszone małe i średnie firmy są zazwyczaj zbliżonej wielkości, dzięki czemu unika się zależności i dominacji pomiędzy nimi.

Wśród **zalet** włoskich konsorcjów eksportowych można zatem wymienić następujące:

- stanowią one mniej zobowiązującą niż np. *joint venture* formę współpracy, gdyż łatwiej jest się z nich wycofać,
- pozwalają one MSP realizować strategie, które indywidualnie są dla nich niedostępne,
- przynależność do konsorcjum eksportowego tylko w nikłym stopniu ogranicza autonomię przedsiębiorstwa.

²¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez *Federexport*.

W praktyce istnieją we Włoszech trzy **typy** konsorcjów²²:

- **konsorcja horyzontalne**, konsorcjum producentów identycznych produktów, które składają się z przedsiębiorstw należących do tego samego sektora lub prowadzących ten sam rodzaj działalności,
- **konsorcja wertykalne**, czyli konsorcjum producentów wyrobów i usług uzupełniających się, łączące przedsiębiorstwa, które realizują różne fazy produkcji danego wyrobu lub przedsiębiorstwa komplementarne, których współdziałanie jest niezbędne, aby dany produkt mógł być sprzedawany,
- **konsorcja mieszane** (*multi-sectorial*), czyli wielosektorowe, obejmujące producentów wyrobów i usług identycznych i komplementarnych, w których przedsiębiorstwa łączą wspólny cel, taki jak rozpoczęcie sprzedaży na danym rynku.

W ostatnich kilku latach powstawały przede wszystkim konsorcja mieszane. Struktury te, łączące dość znaczną liczbę stowarzyszonych firm, są bardziej atrakcyjne dla przedsiębiorstw, ponieważ wnoszone przez członków opłaty pozwalają im gromadzić znaczące fundusze na realizację istotnych, wspólnych działań biorąc pod uwagę zdolności penetracji biznesu i korzyści skali działania.

Konsorcja, zwykle wyspecjalizowane w specyficznych ekonomicznych obszarach, mają pośród zrzeszonych przedsiębiorstw takie, które należą do **najistotniejszych sektorów** włoskiej gospodarki narodowej, między innymi: sektor odzieżowy, meblowy, obuwniczy, przemysł metalowy, chociaż działalność obejmuje większość dziedzin aktywności MSP.

Wspomniane 30 lat sukcesów Włoch w dziedzinie konsorcjów eksportowych wynika z głębokiego zaangażowania tworzących je przedsiębiorstw. Z tego też względu ten rodzaj współpracy pomiędzy eksportującymi MSP spotkał się z dużym zainteresowaniem w wielu różnych krajach na świecie.

Następny rozdział obejmuje praktyczne zagadnienia związane z tematyką konsorcjów eksportowych, funkcjonujących we Włoszech.

²² A. Surdej, *Polityka...*, op. cit., s. 39 oraz <http://www.eksporter.pl>.

Rozdział 2

Włoskie konsorcja eksportowe w praktyce

2.1. Podstawy prawne funkcjonowania konsorcjów eksportowych

Konsorcja eksportowe są stosunkowo często spotykaną formą współpracy włoskich MSP i znaczącym zjawiskiem w gospodarce Włoch. Ich znaczenie zostało także docenione przez rząd tego kraju, który już w 1976 roku przygotował, uchwaloną następnie przez parlament, **ustawę nr 377 z 10 maja 1976 roku**. Art. 15 tej ustawy stanowi, że konsorcjom i spółkom konsorcyjnym, mającym jako swój wyłączny cel eksport produktów z przedsiębiorstw doń należących lub import surowców i półfabrykatów używanych przez te przedsiębiorstwa, mogą zostać udzielone roczne subsydia finansowe, przy czym subsydia te nie mogą być stosowane do subwencjonowania eksportu.

Jednakże dopiero **ustawa nr 240 z 21 maja 1981 roku** sprecyzowała formy pomocy dla konsorcjów eksportowych. Art. 7 tej ustawy stanowi, że zyski konsorcjum są zwolnione od podatku dochodowego, jeśli zostaną zainwestowane ponownie nie później niż w ciągu drugiego roku bilansowego następującego po roku, w którym zostały osiągnięte. Ponadto Art. 9 daje możliwość otrzymania specjalnego dofinansowania, sięgającego 70% dokonywanych przez konsorcja inwestycji w środki trwałe. Dofinansowanie takie nie może jednak trwać dłużej niż 10 lat. Ten sam artykuł daje konsorcjom możliwość zwrotu do 50% wydatków na nabycie licencji i patentów, usługi techniczne i organizacyjne, promocję i reklamę, badanie rynku i druk katalogów. Wydatki podlegają zwrotowi, jeśli dzięki nim ma miejsce wzrost zdolności sprzedaży produktów za granicą²³.

Kolejna modyfikacja form publicznego wsparcia dla konsorcjum eksportowych miała miejsce mocą **ustawy nr 83 z 21 lutego 1989 roku** i w oparciu o nią aktualnie są tworzone konsorcja. Celem jej jest ułatwienie, pod względem finansowym, zawiązywania i działania konsorcjów eksportowych MSP przemysłowych, handlowych i rzemieślniczych. Ustawa ta również dotyczy przedsiębiorstw usługowych, a ponadto importerów surowców i materiałów w toku, na potrzeby tych samych przedsiębiorstw.

Równocześnie włoski ustawodawca sprecyzował wymagania, które konsorcja eksportowe muszą spełniać, aby móc ubiegać się o pomoc państwa. Dotyczą one:

- minimalnej liczby przedsiębiorstw należących do konsorcjum,
- gałęzi działalności przedsiębiorstw partnerskich,

²³ A. Surdej, *Polityka...*op. cit., ss. 39–40.

- minimalnej wielkości składek wnoszonych przez przedsiębiorstwa należące do konsorcjum,
- przeznaczenia wyników działalności konsorcjum.

Chociaż liczba konsorcjantów nie jest ograniczona, ustawa wyraźnie definiuje, że konsorcjum eksportowe musi składać się z **co najmniej 8 przedsiębiorstw**, jedynie w niektórych przypadkach to minimum ograniczone jest do 5 przedsiębiorstw, a mianowicie dla konsorcjów:

- działających na południu Włoch (*nel Mezzogiorno*),
- firm rzemieślniczych,
- stworzonych z firm przemysłu tekstylnego lub odzieżowego i działających w specyficznych sektorach produkcyjnych (aksamit do mebli i na ubrania, włókno bawełniane, tekstylia dzinsowe).

Członkowie konsorcjum muszą być **zawsze małymi i średnimi przedsiębiorstwami** o charakterze innym niż rolniczy, tzn. rzemieślnicze, przemysłowe, handlowe, usługowe itd. Kwalifikacja MSP opiera się na parametrach wielkościowych ustalonych przez Unię Europejską²⁴. Ponadto członkowie muszą, przynajmniej w większości, być przedsiębiorstwami nie zrzeszonymi uprzednio z innymi konsorcjami eksportowymi, które skorzystały z państwowych ułatwień finansowych. Takich ułatwień nie mają prawa otrzymać także konsorcja eksportowe, składające się z przedsiębiorstw należących do tej samej grupy przemysłowej²⁵.

MSP ubiegające się o **przyjęcie** do konsorcjum eksportowego składa do zarządu podanie na piśmie, w którym firma deklaruje znajomość i akceptuje statut oraz ewentualny regulamin wewnętrzny organizacji. Jeżeli zarząd, który kieruje się interesem konsorcjum, pozytywnie rozpatrzy podanie, to nowy konsorcjant musi wnieść do **kapitału zakładowego** co najmniej 1 291,14 euro lub inną większą sumę, której dla danej formy działalności gospodarczej wymaga kodeks cywilny. Konsorcjant musi wyrazić pisemną zgodę na uiszczenie całej kwoty uczestnictwa we wspólnym funduszu, chociaż może być ona wpłacana **w rocznych ratach**, np. w wysokości 260,0 euro. Jednakże żaden z partnerów nie może posiadać udziałów większych niż 20% tego funduszu lub zarejestrowanego kapitału i udziały te nie mogą być przenoszone, jeżeli nastąpi zamiana właściciela firmy stowarzyszonej w konsorcjum. W przypadku rezygnacji konsorcjanta kwota udziału podlega zwrotowi, lecz w wysokości nie wyższej niż jej wartość nominalna²⁶.

Ponadto w zależności od regulaminu wewnętrznego konsorcjum, nowi członkowie opłacają kwotę **wpisowego** na fundusz rezerwowy, a także kwotę **wkładu** wyznaczaną corocznie przez zwykłe zgromadzenie konsorcjantów (np. 780,0 euro. Jeżeli

²⁴ Niniejsza klasyfikacja przedsiębiorstw zamieszczona jest w rozdziale 1, s. 7.

²⁵ *Legge 21febbraio 1989, n. 83 – Interventii di sostegno per i consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane* (Ust. 83/21.02.1989 – interwencyjne wsparcie dla konsorcjów małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i rzemieślniczych).

²⁶ Oprac. wł. na podstawie informacji zawartych na stronie *Cremona Export*, <http://www.cremonaexport.it>

firma wejdzie w skład konsorcjum w drugiej połowie roku, to opłaca połowę kwoty tego wkładu)²⁷.

Każdy nowy przedsiębiorca, który zamierza partycypować w konsorcjum, jest więc zobowiązany w pierwszym roku członkostwa zainwestować łącznie około **2 080,0 euro**, zaś w następnych latach tylko kwotę rocznego wkładu, tak jak pozostali konsorcjanci. Natomiast w przypadku wpłat ratalnych przez 5 lat, około 1 040,0 euro rocznie musi być przekazywane do funduszu konsorcjum.

Konsorcjum eksportowe jest organizacją non-profit, toteż z tego względu jakiegokolwiek wypracowane zyski z działalności konsorcjum **nie mogą być dystrybuowane** w żadnej formie pomiędzy przedsiębiorstwa wchodzące w jego skład, nawet w przypadku rozwiązania konsorcjum. Nadwyżka finansowa powinna stać się częścią funduszu rezerwowego i jako taka nie podlega opodatkowaniu podatkiem dochodowym. Konsorcja eksportowe są **zwolnione** od stosowania stawek podatku od wartości dodanej VAT do cen usług świadczonych przez nie na rzecz przedsiębiorstw doń należących²⁸.

2.2. Organy konsorcjum eksportowego

W celu prowadzenia poszczególnych spraw konsorcjum eksportowego jego członkowie są zobowiązani do powołania specjalnych organów konsorcjum²⁹:

- ogólnego (generalne) zgromadzenia wszystkich konsorcjantów (*l'Assemblea Generale dei Consorziati*),
- zarządu głównego (*Consiglio di Amministrazione*),
- prezesa i wiceprezesa (*il Presidente ed il Vicepresidente*),
- rady nadzorczej (*il Collegio Sindacale*).

Generalne zgromadzenie konsorcjantów, które jest traktowane jako najwyższy organ konsorcjum, obejmuje wszystkich (aktualnych) uczestników konsorcjum, i to niezależnie od tego, w jakim zakresie w nim uczestniczą. Nikt z nich nie może być ani pozbawiony tego prawa, ani też w nim ograniczony. W zgromadzeniu biorą udział wspólnicy upoważnieni do prowadzenia spraw przekraczających zakres czynności zwykłego zarządu (w przypadku, gdy MSP jest spółką prawa cywilnego) oraz organy stowarzyszonych przedsiębiorstw (wówczas, gdy MSP jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółką akcyjną). Zwykle generalne zgromadzenie konsorcjantów:

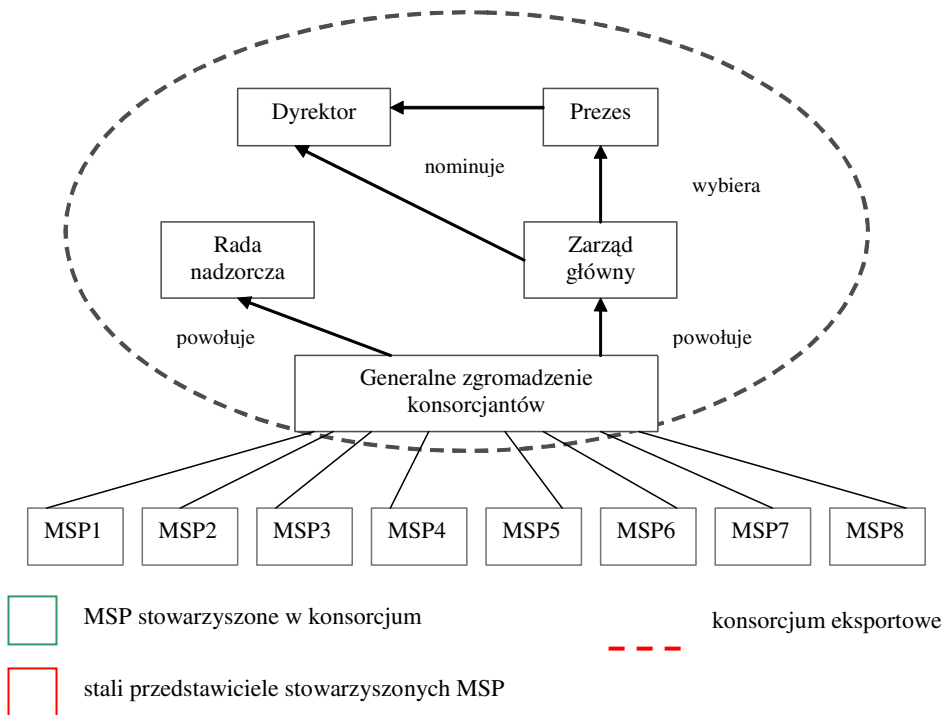
- powołuje zarząd i radę nadzorczą,
- zatwierdza budżet konsorcjum (okres budżetowy trwa od 1.01. do 31.12. każdego roku),

²⁷ Ibidem.

²⁸ Tłum. wł. na podstawie: *Schema di statuto – Tipo di consorzio, ex artt. 2602 ss. e 2612 ss. del Codice Civile*, (Wzór statutu modelu konsorcjum oparte na podstawie włoskiego kodeksu cywilnego), *Federexport*, Rzym, 10.1994, art., 10–12, ss. 6–7.

²⁹ Ibidem, art. 15–23, ss. 8–13.

- ustanawia wysokość rocznego wkładu,
- zatwierdza regulamin wewnętrzny konsorcjum,
- wydaje ogólne dyrektywy dotyczące funkcjonowania konsorcjum,
- deliberyje nad kwestiami przedstawionymi mu przez zarząd.



Rys. 2.1. Graficzna prezentacja organów konsorcjum eksportowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *A guide to export consortia, Development of clusters and networks of SMEs: The UNIDO programme*, A. Green, F. Russo, L. Papi, United Nations Development Organization, Vienna, 2003, s. 31.

Zgromadzenie zwoływane jest pisemnie przez prezesa konsorcjum na dwie sesje, przynajmniej dwukrotnie w ciągu roku. Zgromadzeniom przewodniczy prezes lub wiceprezes bądź osoba wybrana przez zgromadzenie do pełnienia tej funkcji. Na pierwszej sesji musi być obecna połowa konsorcjantów plus jeden, a na drugiej może być już 33% członków. Uchwały zgromadzenia zatwierdzane są zawsze większością głosów, przy czym każdy z konsorcjantów posiada jeden głos, niezależnie od kwoty opłaty wpisowej. W przypadku niemożności obecności, członek konsorcjum wyznacza pisemnie swojego przedstawiciela (innego konsorcjanta) na zgromadzeniu.

Zgromadzenie nadzwyczajne zwoływane jest wtedy, gdy rozważane są:

- zmiany w statucie konsorcjum,

- wydłużenie lub skrócenie czasu trwania konsorcjum
- nominacje na likwidatorów.

Zarząd główny konsorcjum. Tworzy go dowolna ilość członków w zależności od wielkości konsorcjum, najczęściej od 5 do 12 osób. Wybrany spośród konsorcjantów zarząd pełni swoje funkcje przez okres 3 lat, a jego członkowie mogą być ponownie wybrani. Do obowiązków zarządu należy:

- dokonanie wyboru prezesa i wiceprezesa konsorcjum,
- redagowanie projektu budżetu oraz sprawozdania z działalności konsorcjum, a następnie prezentacja na zwyczajnym zgromadzeniu w celu zatwierdzenia dokumentów,
- podejmowanie decyzji o przyjęciu nowych konsorcjantów bądź ich wykluczeniu,
- przedkładanie generalnemu zgromadzeniu wniosków proponujących modyfikację wewnętrznych przepisów konsorcjum.

Zebranie zarządu jest zwoływane przez jego prezesa lub wiceprezesa co kwartał. Uchwały zarządu są przyjmowane większością głosów.

Prezes i wiceprezes są podmiotami prowadzącymi sprawę i reprezentującymi konsorcjum. Działają oni w imieniu konsorcjum i na jego rzecz, mając na celu wspólne dobro wszystkich konsorcjantów, a więc także jego interes, który jest utożsamiany z interesem pozostałych uczestników. Wokół tych podmiotów skupiona jest cała aparatura administracyjna i księgowo-finansowa konsorcjum. Prezes jest wybierany przez generalne zgromadzenie na 3 lata i po tym okresie może zostać wybrany ponownie na to stanowisko. Do jego obowiązków należy:

- przewodniczenie generalnemu zgromadzeniu konsorcjantów oraz zarządowi,
- reprezentowanie konsorcjum wobec osób trzecich i organów sądowych,
- proponowanie zarządowi nominacji na dyrektora i ewentualnie przyjęcie nowych członków do konsorcjum, wydawanie ewentualnych zleceń podmiotom zewnętrznym.

W skład pięcioosobowej **rady nadzorczej** konsorcjum wchodzi jej prezes z dwoma dyrektorami oraz dwóch zastępców. Zajmuje się ona sprawami związanymi z prowadzeniem księgowości, budżetem, rachunkiem ekonomicznym konsorcjum oraz przestrzeganiem norm prawnych. Rada jest zwoływana przynajmniej co kwartał i uchwała ustawy absolutną większością głosów.

Konsorcjanci mają swoje obowiązki w konsorcjum, do których należą³⁰:

- uiszczanie kwoty rocznego wkładu przeznaczanego na wydatki związane z działalnością konsorcjum,
- informowanie zarządu o wszelkich zmianach dotyczących konsorcjanta, działalności i sytuacji stowarzyszonego przedsiębiorstwa,
- wykonanie dostaw, do których konsorcjant się zobowiązał,

³⁰ Ibidem, art. 6, s. 4.

- umożliwienie kontroli z dokładnego wykonania zaciągniętych zobowiązań przez wyznaczone do tego celu przez zarząd organy,
- zwrócenie kosztów wydatków, które poniosło konsorcjum na rzecz konsorcjanta, oraz zadośćuczynienie wyrządzonym szkodom,
- przestrzeganie statutu i ewentualnego regulaminu wewnętrznego konsorcjum,
- zachowywanie poprawnych stosunków z konsorcjum.

Konsorcjant może **zrezygnować** z uczestnictwa w konsorcjum poprzez skierowanie listu poleconego do zarządu na 4 miesiące przed zamknięciem okresu budżetowego. Jednakże faktyczne odstąpienie konsorcjanta ma miejsce z datą zamknięcia tego okresu lub w następnym roku. Jeżeli konsorcjant zobowiązał się do wykonania pewnych czynności na rzecz konsorcjum, musi ich dopełnić, nawet gdy nie jest już członkiem tej organizacji, a dopiero potem zostaje mu zwrócona kwota udziałowca we wspólnym funduszu³¹.

Wykluczenie konsorcjanta z konsorcjum eksportowego następuje natychmiast, zaś o podjętej przez zarząd decyzji konsorcjant zostaje poinformowany listem poleconym w ciągu 15 dni wtedy, gdy³²:

- uchybił on chociaż jedno z wymagań konsorcjanta,
- nastąpiła likwidacja, bankructwo lub transfer przedsiębiorstwa,
- konsorcjant nie uiścił w całości lub w części należnej kwoty uczestnictwa w funduszu konsorcjum, kwoty wpisowego bądź rocznego wkładu,
- nie respektował zaciągniętych względem konsorcjum zobowiązań,
- nie przestrzegał statutu i regulaminu konsorcjum,
- działał sprzecznie z interesami konsorcjum,
- nie mógł partycypować w celach konsorcjum.

2.3. Zasady finansowania działalności konsorcjów³³

Konsorcjom eksportowym udzielana jest **roczna bezzwrotna pomoc ze środków publicznych**, w wymiarze procentowym do wydatków poniesionych na działanie, w poprzednim okresie działalności od momentu przedstawienia wniosku o dofinansowanie. Wysokość przydzielanych środków finansowych, oparta na saldzie końcowym poniesionych *spese ammissibili* tzn. **wydatków dopuszczalnych, czyli kosztów kwalifikowanych**³⁴, waha się od 77 do 154 000 euro, w zależności od wielkości konsorcjum, którą stanowi liczba stowarzyszonych małych i średnich firm.

³¹ Ibidem, art. 7, s. 5.

³² Ibidem, art. 9, s. 6.

³³ Na podstawie materiałów udostępnionych przez *Polską Izbę Gospodarczą Eksporterów Importerów i Kooperacji* w Poznaniu.

³⁴ Koszty kwalifikowane – koszty poniesione na zwykłe zarządzanie konsorcjum (koszty pracownicze, konsultanci zewnętrzni, czynsz, usługi, zużycie materiałów, roczne kwoty amortyzacji, podatki itd.) oraz wydatki na promocję ponoszone na rzecz zrzeszonych przedsiębiorstw (podróże i misje handlowe, udział w targach, badania rynkowe, reklama i spotkania, tłumaczenia pisemne i ustne, działalność szkoleniowa itd.).

Jeżeli łączne wydatki przekraczają maksymalną wysokość tych środków (154 000 euro), to konsorcjum występując o wsparcie, zobowiązane jest przygotować odpowiedni certyfikat bilansu wydany przez niezależną firmę kontrolną.

Tabela 2.1. Maksymalna wysokość kosztów kwalifikowanych w zależności od wielkości konsorcjum eksportowego MSP we Włoszech

WIELKOŚĆ KONSORCJUM	WYSOKOŚĆ KOSZTÓW
poniżej 24 przedsiębiorstw	77 000 euro
od 25 do 74 przedsiębiorstw	102 000 euro
powyżej 75 przedsiębiorstw	154 000 euro

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Legge 21 febbraio 1989, n. 83 – *Interventii di sostegno per i consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane* (Ust. 83/21.02.1989 – interwencyjne wsparcie dla konsorcjów małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i rzemieślniczych).

Maksymalna wysokość pomocy, jaka może zostać udzielona, jest ustalana zależnie od całej grupy połączonych parametrów, takich jak:

- roku utworzenia konsorcjum,
- ilości zrzeszonych przedsiębiorstw,
- posiadania własnej siedziby we Włoszech,
- posiadania w państwach spoza UE stałych struktur w celu prowadzenia działalności handlowej w zakresie produktów zrzeszonych przedsiębiorstw,
- przeznaczenia na działalność promocyjną za granicą co najmniej 30% łącznych wydatków.

W przypadku konsorcjów, które w momencie złożenia wniosku o dofinansowanie istnieją już od pięciu lat i mają własną siedzibę, stałe struktury w państwach poza UE oraz przeznaczają na działalność promocyjną za granicą co najmniej 30% łącznych wydatków, pomoc wynosi **40% rocznych kosztów kwalifikowanych**, poniesionych w roku poprzedzającym rok wystąpienia o wsparcie. Limit ten jednak może być podwyższony do 60% dla konsorcjów składających się z MSP utworzonych na południu Włoch oraz do 70% dla konsorcjów działających krócej niż pięć lat. Jednakże w każdym przypadku limit ten może podlegać redukcji do 40%, jeżeli konsorcjum nie posiada stałych struktur handlowych.

Zgodnie z ustawą, ze wsparcia są wyłączone konsorcja eksportowe, które już korzystają z innych ułatwień udzielanych w tym samym celu przez administrację regionalną lub inne instytucje publiczne z udziałem środków regionalnych. Natomiast w przypadku państwowych dotacji na różne cele, maksymalna kwota nie może przekroczyć 80% wydatków. Poza tym nie mogą o nie wystąpić konsorcja zrzeszające przedsiębiorstwa pochodzące z tej samej branży przemysłowej, firmy działające w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym, a także te, w skład których wchodzi duże przedsiębiorstwa.

Ze względu na ograniczoność środków finansowych do dyspozycji, powyższa ustawa jakkolwiek stosunkowo łatwa do wprowadzenia w życie, może nie funkcjonować tak, jak by tego oczekiwali konsorcja i przedsiębiorcy. Na skutek rozporządzenia Prezydenta *Bassaniniego*³⁵ odpowiedzialność za wykonanie tej ustawy została w 2001 roku przeniesiona z Ministerstwa Handlu Zagranicznego na administrację regionalną, do której konsorcjum występuje z prośbą o wsparcie³⁶.

Na skutek rozporządzenia³⁷ do ustawy z 21 lutego 1989 roku prośba o wsparcie konsorcjum powinna być złożona do włoskiego Ministerstwa Handlu³⁸.

2.4. Etapy tworzenia konsorcjum eksportowego

Wyróżnia się 8 kroków w tworzeniu konsorcjum³⁹:

- wybranie odpowiedniego promotora konsorcjum,
- wybranie potencjalnych partnerów,
- przeprowadzenie badania obszarów zainteresowań i skontaktowanie się z potencjalnymi konsorcjantami,
- wyznaczenie przedstawicieli konsorcjum,
- organizowanie spotkań pomiędzy potencjalnymi konsorcjantami,
- przeprowadzenie stadium wykonalności i przygotowanie projektu biznesplanu,
- formalne zarejestrowanie konsorcjum,
- kontynuacja działalności konsorcjum.

³⁵ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, 10 febbraio 2000: *Determinazione delle percentuali di riparto tra le regioni, per l'anno 2000, dell risorse in material di agevolazioni alle imprese*, w: Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana z dn. 28.06.2000.

³⁶ Legge 21 febbraio 1989, n. 83.

³⁷ Direzione Generale per la Promozione degli Scambi e per l'Internazionalizzazione delle imprese: *Modalità per l'applicazione nel 2003 della legge 21 febbraio 1989, n. 83 recante – Interventi di sostegno per i consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane" e del D.M. 25 marzo 1992.*

³⁸ Ministero delle Attività Produttive, Direzione Generale per la Promozione degli Scambi e l'Internazionalizzazione delle Imprese – Div. III, Viale Boston 25 00144 Roma.

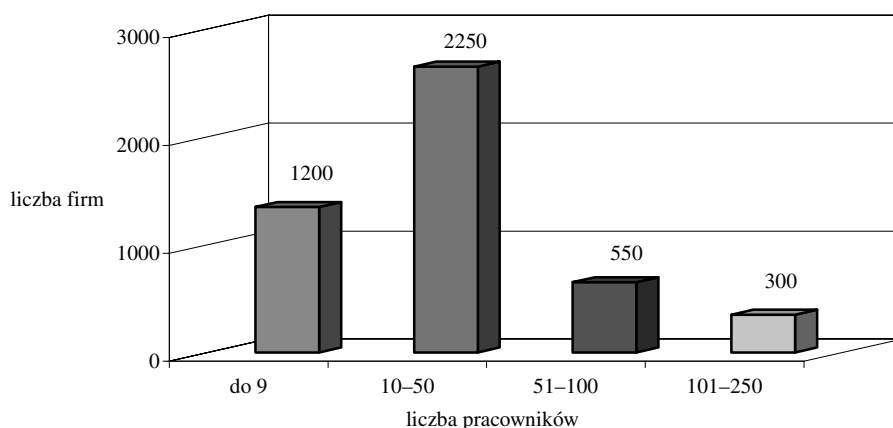
³⁹ A guide ..., s. 21.

2.5. Charakterystyka liczbowa konsorcjów zrzeszonych w Federexport

Organizacja reprezentująca i koordynująca działania konsorcjów eksportowych na całym obszarze kraju – **Federexport – Włoska Federacja Konsorcjów Eksportowych** (*Federazione Italiana dei Consorzi per l'Esportazione*) – istnieje już od **1974 roku**. Zrzeszone w niej konsorcja eksportowe zapewniają stowarzyszonym małym i średnim przedsiębiorstwom szeroki zakres usług skierowanych na tzw. internacjonalizację biznesu (*internationalization*), czyli umiędzynarodowienie bądź wychodzenie na rynki zagraniczne⁴⁰.

Konsorcja eksportowe działają na całym obszarze Włoch, a zwłaszcza w bardziej uprzemysłowionych regionach kraju. W *Federexport* w 2001 roku było zrzeszone **109 konsorcjów** eksportowych wyspecjalizowanych i wielobranżowych (mieszanych), zrzeszając około **4300 włoskich przedsiębiorstw** ze wszystkich sektorów włoskiej gospodarki, spośród których to firm, jak ilustruje wykres 2.1, 80% posiadało mniej niż 50 pracowników⁴¹.

Wykres 2.1. Wielkość MSP stowarzyszonych w Federexport w 2001 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Federexport.

Globalny eksport generowany w 2001 roku przez MSP stowarzyszone w *Federexport* szacowany był na 14,5 mld euro, co z kolei stanowiło **7% całkowitego eksportu Włoch**. Natomiast przeciętnie te małe i średnie eksportują 47,7%

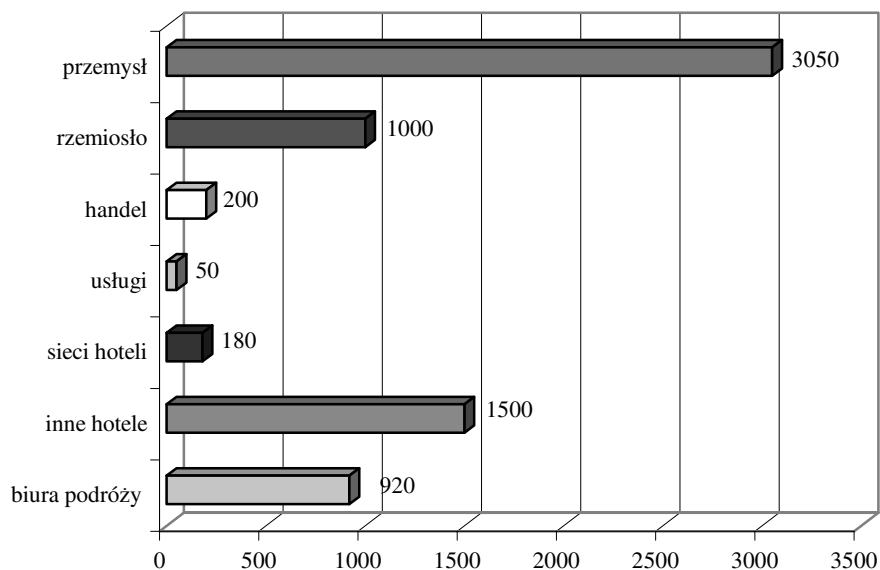
⁴⁰ Opracowanie własne na podstawie materiałów z 2001 roku udostępnionych przez Federexport.

⁴¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Federexport.

całkowitej produkcji przedsiębiorstw, a ich roczny obrót handlowy waha się przeważnie pomiędzy 1–5 mln euro⁴².

Federexport zrzesza zdecydowanie najwięcej **przemysłowych** MSP, które stanowią ponad 70% wszystkich stowarzyszonych przedsiębiorstw i prawie 45% wszystkich członków, zaś najmniej małych i średnich pochodzi z sektora usług⁴³. Ponadto do *Federexport* należą również biura podróży oraz dwa stowarzyszenia hoteli we Włoszech, które łącznie stanowią grupę około 1700, tzw. sieci hotelowych i indywidualnych hoteli zapewniających obrót w wysokości około 3 mld euro⁴⁴.

Wykres 2.2. Struktura MSP stowarzyszonych w *Federexport* w 2001 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez *Federexport*.

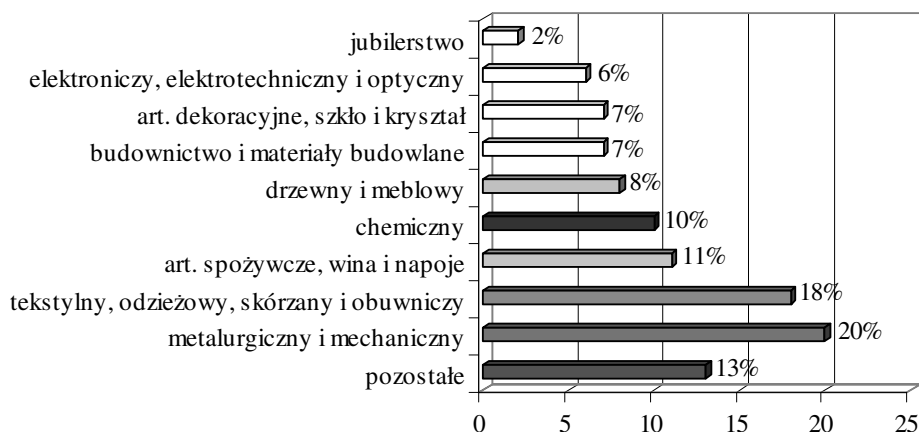
Jak ilustruje wykres 2.10., MSP zrzeszone w *Federexport* prowadzą działalność we **wszystkich głównych gałęziach przemysłu** włoskiej gospodarki, począwszy od produkcji dóbr inwestycyjnych do towarów konsumpcyjnych. Jednakże najczęściej przedsiębiorstw pochodzi z przemysłu metalurgicznego i mechanicznego oraz tradycyjnych gałęzi przemysłu włoskiego, takich jak obuwniczy, odzieżowy itp.

⁴² Ibidem.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Ibidem.

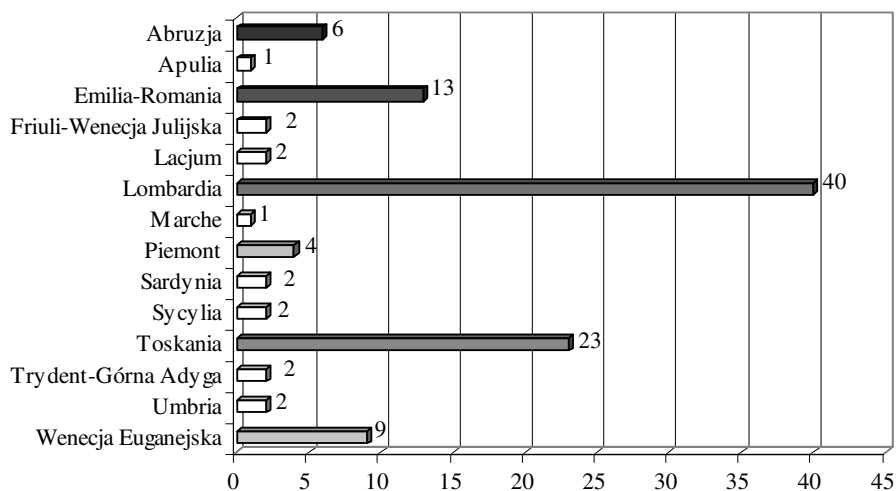
Wykres 2.3. Udział sektorów wytwórczych, z których pochodziły firmy zrzeszone w Federexport w 2001 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Federexport.

Konsorcja eksportowe stowarzyszone w *Federexport* nie są równomiernie rozłożone na obszarze Włoch. Najwięcej spośród nich znajduje się **na zamożnej północy**, w której dominuje Lombardia ze stolicą – Mediolanem. Stosunkowo dużo konsorcjów zostało zawiązyanych także w Toskanii (Florencja), Emilli-Romanii (Bologna) i Wenecji Euganejskiej (Wenecja). W tej części funkcjonuje prawie 75% spośród MSP, które należą do dystryktów przemysłowych. Natomiast w sześciu regionach kraju konsorcja w ogóle nie występują, między innymi w Kampanii (Neapol). Dotyczy to głównie południowej, uboższej i rolniczej części Włoch.

Wykres 2.4. Geograficzny rozkład konsorcjów eksportowych w 2001 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Federexport.



Rys. 2.2. Podział geograficzny Włoch

Źródło: Opracowanie własne.

2.6. Działalność konsorcjów eksportowych we Włoszech

Włoskie konsorcja eksportowe należące do *Federexport* realizują swoje zadania dla stowarzyszonych MSP **samodzielnie jak i we współpracy** z ICE⁴⁵ – włoskim Instytutem Handlu Zagranicznego oraz Izbami Handlowymi za granicą.

Zasadniczym przedmiotem działania konsorcjów eksportowych jest promocja i realizacja eksportu wyrobów i usług produkowanych przez zrzeszone przedsiębiorstwa. Niemniej jednak przedsiębiorcy zrzeszeni w konsorcja eksportowe są świadomi, że eksportowanie tradycyjnymi metodami już nie wystarcza. Z tego względu działania konsorcjów coraz bardziej zmierzają do **promocji nowych form uczestnictwa** firm na międzynarodowych rynkach. MSP powinny operować na rynkach zagranicznych w taki sam sposób, jak na swoim rynku krajowym.

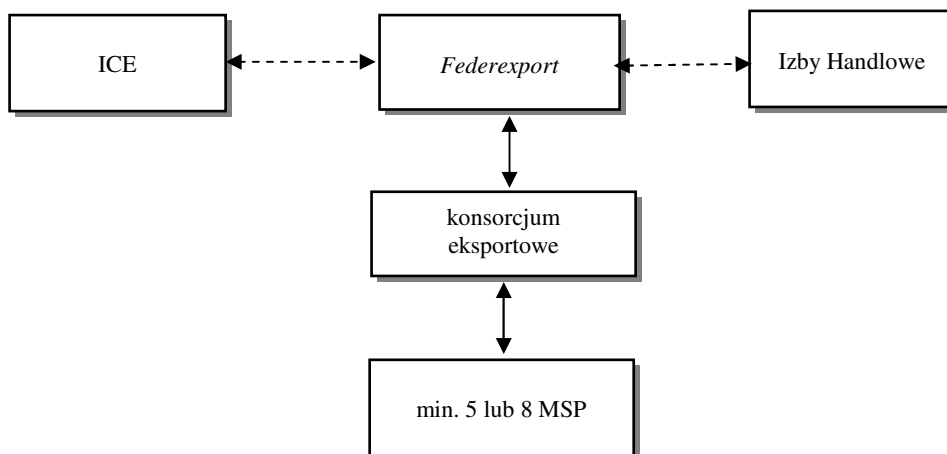
Konsorcja zapewniają zrzeszonym przedsiębiorstwom różne **tradycyjne usługi**, które nadal odgrywają istotną rolę w ich działalności. Wśród nich można wymienić: tłumaczenia pisemne i ustne, ogólny konsulting na tematy dotyczące importu i eksportu, publikowanie wielojęzycznych katalogów, gromadzenie bazy danych partne-

⁴⁵ ICE – Istituto Nazionale per il Commercio Estero.

rów handlowych, a także poszukiwanie agentów i przedstawicieli. Oprócz tego konsorcja zmierzają do wprowadzania innowacyjnych usług dla MSP⁴⁶.

Obecnie wśród małych i średnich można również zaobserwować rosnące zapotrzebowanie na **specjalistyczne wsparcie finansowe** w celu implementacji wzajemnych inicjatyw współdziałających przedsiębiorstw. Ukierunkowane są one na promocję umiędzynarodowienia MSP poprzez *joint-venture* lub porozumienia handlowe i umowy kooperacji, wykorzystujące zarówno krajowe, włoskie instrumenty takie jak: różnorodne programy przygotowywane przez UE, *SIMEST*⁴⁷, *FINEST*⁴⁸, ustawę nr 394/81.

Wykres 2.5. System działania *Federexport*



Źródło: Opracowanie własne

Konsorcja zapewniają swoim członkom profesjonalne szkolenia, obejmujące różnorakie zagadnienia związane z prowadzeniem eksportu. Wskutek tej działalności każdego roku co najmniej 1 000 nowych MSP kształci się, zdobywając wiedzę i umiejętności na organizowanych kursach⁴⁹.

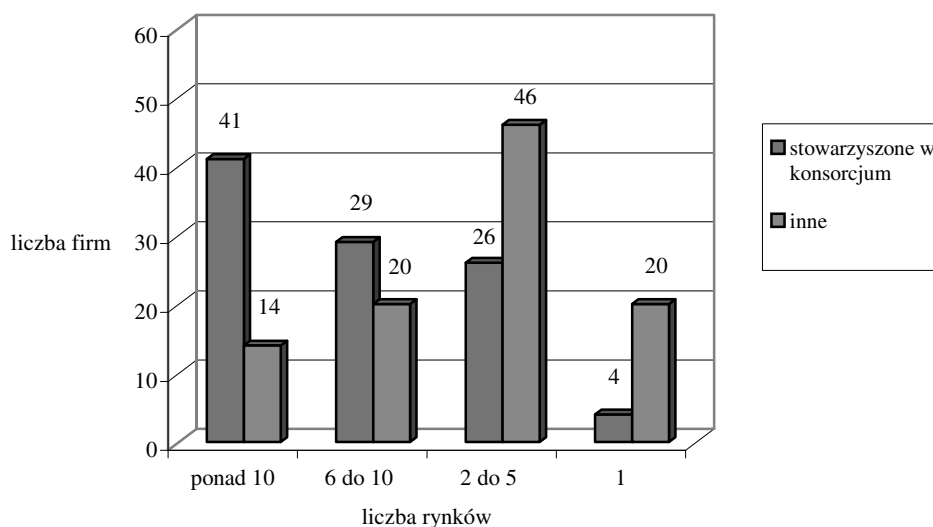
⁴⁶ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez *Federexport*.

⁴⁷ *SIMEST* – *Societa Italiana per le Imprese All'Estero* (włoska instytucja finansowa dla rozwoju i promocji włoskich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych; spółka akcyjna kontrolowana przez włoskie Ministerstwo Handlu, której udziałowcami są banki, firmy i organizacje branżowe).

⁴⁸ *FIEST* – *Societa finanziaria di promozione della cooperazione economica con i paesi dell'Est europeo* (spółka akcyjna wspierająca finansowo rozwój włoskich przedsiębiorstw, które posiadają zakłady i prowadzą główną działalność w regionach północno-zachodnich Włoch: *Friuli-Venezia Giulia* (Friuli Wenecja Julijska), *Veneto* (Wenecja) i *Trentino-Alto Adige* (Trydent Górna Adyga), a także dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej, zapewniająca instrumenty informacyjne, pomoc techniczną i usługi MSP zorientowanym na internacjonalizację działalności).

⁴⁹ *Ibidem*.

Wykres 2.6. Obecność MSP na zagranicznych rynkach w 2001 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Federexport.

Najbardziej istotnym rezultatem działania członków konsorcjów eksportowych jest to, że **operują one na większej liczbie zagranicznych rynków**, a to z kolei oznacza wzrost eksportu oraz w niektórych przypadkach utworzenie i wykorzystanie nowych metod eksportowania. Prawie 50% ze stowarzyszonych firm, głównie tych większych i bardziej doświadczonych w działalności eksportowej, poprzez swoje oddziały jest obecna na ponad 10 różnych rynkach, spośród których połowa występuje poza obszarem Europy⁵⁰.

2.7. Zakres działania Federexport

Federexport dba o swoich członków zapewniając następujące **usługi stowarzyszonym konsorcjom**⁵¹:

- koordynację działań konsorcjum,
- relacje z administracją publiczną, która jest zaangażowana w promocję i rozwój MSP na arenie międzynarodowej (*ICE*, Ministerstwo Przemysłu, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Samorzady, Izby Handlowe we Włoszech i za granicą, *SIMEST*, *Mediocredito Centrale*),
- promocję modelu konsorcjum w innych państwach,

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Ibidem.

- bezpośrednią promocję eksportu stowarzyszonych MSP poprzez szczególne działania, takie jak: organizowanie misji handlowych, przeprowadzanie badań rynku, wspólne uczestnictwo w targach zagranicznych, organizowanie specjalnych seminariów na rynkach zagranicznych na tematy dotyczące eksportu, np. przygotowywanie umów, finansowanie, ubezpieczenie itd.,
- świadczenie usług po cenach preferencyjnych w oparciu o specjalne umowy w zakresie: tłumaczeń, banków danych, odzysku podatku VAT za granicą, biletów lotniczych, przesyłek kurierskich, przewozu z i do portu lotniczego, rezerwację noclegów w hotelach,
- szkolenie kadry kierowniczej zajmującej się eksportem w formie kursów organizowanych ad hoc,
- poszukiwanie i selekcję pracowników,
- zintegrowane przekazywanie informacji,
- pomoc prawną, podatkową i celną.

Federexport dostarcza również wyspecjalizowane usługi dla konsorcjów i zrzeszonych w nich przedsiębiorstw w postaci⁵²:

- linii kredytowych przyznawanych *Federexport* przez główne banki na finansowanie sprzedaży włoskich produktów i usług na rynki takich krajów jak: Argentyna, Brazylia, Chile, Meksyk, Peru, Chorwacja, Egipt, Maroko, Polska, Tunezja i Węgry,
- kooperacji z pośrednikami finansowymi w celu otrzymania udogodnień na zakładanie przedsiębiorstw z mieszanym kapitałem (*mixed-capital*),
- wsparcie w zakresie wykorzystywania programów unijnych skierowanych na zwiększenie uczestnictwa i tworzenia *joint venture*.

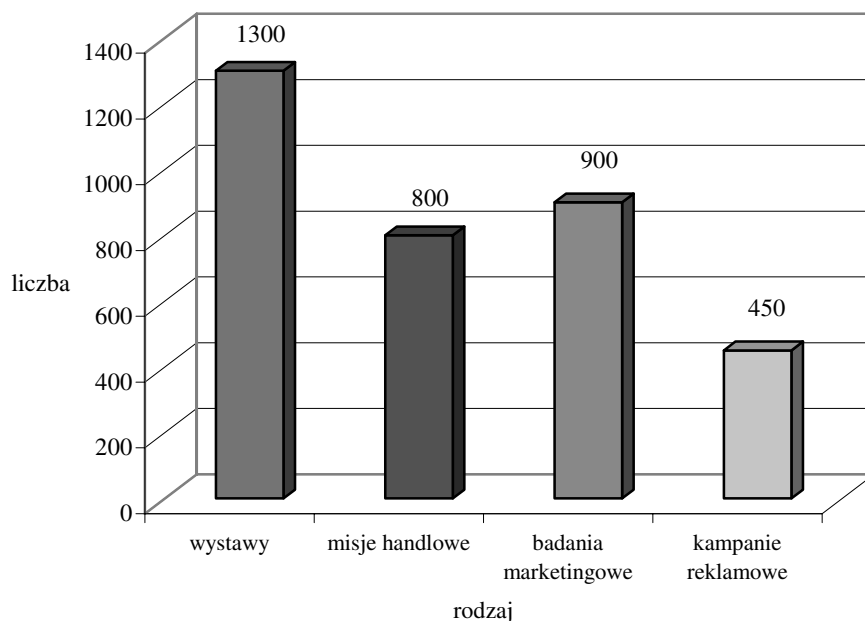
Usługi dostarczane konsorcjom eksportowym były i będą odgrywały istotną rolę w ich działalności na obszarze UE, jednakże aktualnie nabrały one szczególnego znaczenia ze względu na zagwarantowanie włoskim MSP odpowiedniego w ramach tej struktury zabezpieczenia działania na trudniejszych i oddalonych rynkach.

Możliwość korzystania z usług konsorcjum pozwala przedsiębiorcom na:

- utrzymanie firmy w formie wysmukłej i funkcjonalnej struktury,
- wydzielenie możliwości współpracy handlowej na rynkach zagranicznych,
- podjęcie próby nawiązania kontaktów biznesowych z krajami rozwijającymi się i nowymi rynkami, ze szczególnym ukierunkowaniem na tzw. trudne rynki,
- poszukiwanie synergii wewnątrz systemu konsorcjów poprzez ustanowienie stosunków przedsiębiorczych, które są użyteczne dla realizacji ich różnych potrzeb.

⁵² Ibidem.

Wykres 2.7. Zakres działania *Federexport* w 2001 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez *Federexport*.

Całkowite koszty działalności konsorcjum wyniosły w 2001 roku w przybliżeniu 46 mln euro, w tym koszty marketingowe stanowiły 60%, czyli około 27 mln euro. Podczas tego samego okresu konsorcja promowały uczestnictwo swoich członków w ponad 1300 wystawach i zorganizowały około 800 misji handlowych. Ponadto przeprowadzono prawie 900 badań rynku i ponad 450 kampanii reklamowych⁵³.

Ze względu na rosnącą współpracę pomiędzy konsorcjami oraz w celu przyspieszenia przepływu informacji zarówno między konsorcjami oraz *Federexport*, jak i pomiędzy konsorcjami oraz stowarzyszonymi przedsiębiorstwami, *Federexport* zorganizował specjalną sieć komputerową, a także stworzył własną witrynę internetową www.federexport.confindustria.it, którą zintegrowano ze stroną *Confindustria*⁵⁴ w celu publikacji działalności konsorcjów dla szerszego grona odbiorców.

Każde konsorcjum może aktualizować swoje informacje i dane na temat stowarzyszonych przedsiębiorstw oraz przeglądać informacje dostarczone przez innych. Na

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ *Confindustria – Confederazione Generale dell'Industria* (Stowarzyszenie Włoskich Przedsiębiorstw Przemysłowych i usługowych, organizacja reprezentująca przedsiębiorstwa rzemieślnicze i usługowe, zrzeszająca 111 000 firm).

ogólnodostępnej przez Internet sekcji tej witryny przedstawiony jest wykaz stowarzyszonych przedsiębiorstw wraz z danymi dotyczącymi poszczególnych firm.

Niedawno powstała specjalna strona katalogowa WWW – *Federexportonline*, na której zainteresowany współpracą przedsiębiorca może wyszukać informacje o stowarzyszonych MSP. Aktualnie w *Federexportonline* znajduje się 2000 produktów związanych z **4300** przedsiębiorstwami, **1700** hotelami, **250** biurami podróży i **175** gabinetami odnowy biologicznej – Spa.

Poza tym mając na uwadze ideę stworzenia bezpośrednich powiązań pomiędzy zainteresowanymi internacjonalizacją MSP, *Federexport* oferuje tym firmom comiesięczny magazyn *Global Tr@de*, który jest wydawany we współpracy z *ICE*, *SACE*⁵⁵ i *SIMEST*.

Federexport dąży do usprawnienia współpracy pomiędzy konsorcjami i instytucjami, które przeprowadzają działania promocyjne dla włoskich przedsiębiorstw, tzn.: *ICE*, Ministerstwo Handlu, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, administracja regionalna, Izba Handlowa, *SIMEST*, *Mediocredito Centrale*. Organizacja stawia sobie za cel zwiększenie efektywności działań publicznych, osiągnięcie korzyści skali, poprawy, wzmocnienia oraz konsolidacji sektora małych i średnich firm na rynkach międzynarodowych, zwiększenia liczby eksportujących firm, aby w ten sposób pomagać przyczynić się do przemiany MSP ze sporadycznych eksporterów w ustanowione na rynkach zagranicznych przedsiębiorstwa. Jednakże najważniejszym zadaniem *Federexport* jest promocja wdrażania w życie właściwej polityki określanej jako *made in Italy*, czyli wyprodukowane we Włoszech, pełniąc tym samym rolę **okna wystawowego**, które pozwala światu poznać wyroby i usługi włoskich przedsiębiorstw, a także przyczynienia się do wzmocnienia: działań promujących eksport, udzielania firmom bardziej europejskiej perspektywy, internacjonalizacji i globalizacji MSP.

Działania *Federexport* umożliwiają osiągnięcie istotnych rezultatów, dzięki którym stowarzyszone przedsiębiorstwa rozwijają się szybciej niż funkcjonujące indywidualnie oraz operują na większej liczbie rynków rozpoznanych przez konsorcjum poprzez nowe metody eksportu.

Wyzwanie konsorcjum oparte jest na następujących trzech zasadniczych punktach⁵⁶:

- coraz bliższych stosunkach handlowych ze strukturami ekonomicznymi, które korzystają z ich usług, aby ściśle dowiadywać się o swoich możliwościach i potrzebach,
- posiadanie pełnego obrazu zarówno możliwości oferowanych na zagranicznym rynku, jak i środków ich wykorzystania (aktualnie powinno się wziąć pod uwagę, że promień działania biznesu koliduje ze światowym i że włoskie MSP uważane są za zdolne do eksportu),

⁵⁵ *SACE – Istituto per i Servizi Assicurativi del Commercio Estero* (Instytut Usług Ubezpieczeniowych Handlu Zagranicznego).

⁵⁶ Tł. wł.: *Wypowiedź...*, op. cit.

z uwagi na umiejętności ekonomiczne i potrzeby włoskich firm, a także polityczną rolę, jaką odgrywają konsorcja, konieczne jest przedstawienie wymagań MSP odpowiednim organom, tak żeby ich prośby zostały zaspokojone ze środków, które są przewidziane z wyprzedzeniem, w celu wparcia MSP zgodnie z ich zdolnością inwestycyjną.

W celu zilustrowania działalności konsorcjów zrzeszonych w *Federexport*, w dalszej części pracy zostanie przedstawionych kilka przykładów funkcjonujących na terenie Włoch. Wybrane konsorcja działają na północy tego kraju, gdzie znajduje się najwięcej tego typu form kooperacji przedsiębiorstw. Większość z konsorcjów powstała przed 20 laty oraz integruje małe i średnie firmy prowadzące działalność przede wszystkim w tradycyjnych obszarach włoskiej gospodarki.

2.8. Case studies – przykłady konsorcjów eksportowych stowarzyszonych w *Federexport*

Artigianexport – region Veneto

Konsorcjum *Artigianexport* zostało zawiązane w **1983 roku** dzięki inicjatywie regionalnego oddziału *Confartigianato*, jako ośrodek informacyjny dla MSP zainteresowanych prowadzeniem działalności handlowej za granicą, głównie w Europie, a zwłaszcza w Niemczech. Od momentu powstania *Artigianexport* rozwinęło swoją ofertę usługową skierowaną do zrzeszonych w *Confartigianato* przedsiębiorstw, które nastawione są na eksport i penetrację różnych rynków.

Początkowo konsorcjum świadczyło jedynie podstawowe usługi takie jak: tłumaczenia, przesyłanie teleksów i faksów, a rozszerzając ich zakres *Artigianexport* stało się jednym z najbardziej nowoczesnych konsorcjów wspierających przedsiębiorstwa w ramach okręgu Treviso, współpracując z innymi lokalnymi i regionalnymi instytucjami wspierającymi handel międzynarodowy.

Obecnie w konsorcjum jest zrzeszonych 150 MSP, które należą do najistotniejszych gałęzi przemysłu w gospodarczym okręgu Treviso, takich jak: odzieżowy, obuwniczy, meblowy, metalowy i mechaniczny, maszynowy, drzewny, a także zakłady rzemieślnicze. Poprzez uczestnictwo w organizowanych w ciągu roku różnorodnych targach, wystawach, konferencjach, zagranicznych misjach handlowych, rozpoczynają one działalność na nowych, nawet tych najbardziej odległych, rynkach, zwiększając tym samym swoje obroty zagraniczne⁵⁷.

Italy Export – region Piemont

Konsorcjum *Italy Export* zostało założone w **1975 roku** i zrzesza włoskie MSP z okręgu Nowary (*Novara*) oraz prowincji w pobliżu Mediolanu. Jego celem jest promocja i ułatwienie eksportu produktów jej członkom.

⁵⁷ Tłum. wł. na podstawie informacji zawartych na stronie *Artigianexport*, <http://www.artigianexport.com>

Przez ponad 25 lat zagraniczne biuro promocji eksportu zrzeszonych w *Italy Export* firm zaspokajało potrzeby związane z nowymi rynkami oraz poszukiwaniem partnerów biznesowych, wyręczając tym samym MSP, często nie są zdolne bądź nie chcą samodzielnie inwestować w tego typu działania.

Wielkość eksportu wygenerowanego przez przedsiębiorstwa zrzeszone w *Italy Export* wyniosła w 2000 roku ponad **150 mln euro** (ok. 400 mld lirów), a niektóre z nich podwoiły swoją sprzedaż na zagraniczne rynki w ciągu dwóch lub trzech lat⁵⁸.

Pomimo że *Italy Export* zajmuje się wieloma obszarami związanymi z działalnością eksportową, przede wszystkim koncentruje się na szeroko rozumianej promocji eksportu, która obejmuje: reklamę, pomoc prawną, targi i wystawy, misje handlowe, badania rynku, poszukiwanie partnerów handlowych i importerów, refundowanie podatku VAT, tłumaczenia, informację handlową dla zagranicznych partnerów oraz serwis internetowy. Ponadto dzięki zawartym umowom konsorcjum może oferować swoim członkom rabaty na różne towary i usługi, np. usługi kurierskie czy telekomunikacyjne.

W ostatnich latach konsorcjum *Italy Export* przyczyniło się do uczestnictwa zrzeszonych MSP w ponad 100 imprezach targowych na całym świecie, promujących wysokiej jakości włoskie produkty za granicą.

Italy Export zrzesza firmy należące do następujących sektorów:

- materiały budowlane (baterie łazienkowe i kuchenne, akcesoria łazienkowe, zawory do wody i gazu oraz do instalacji ogrzewczych, membrany bitumiczne, maszyny wytrzymałościowe do materiałów),
- artykuły spożywcze (wino, napoje bezalkoholowe, makarony, sery, pieczywo i pizza) oraz automaty do lodów,
- artykuły gospodarstwa domowego (ekspresy do kawy, formy do pieczenia ciast, patelnie),
- tekstylia (przędza, materiały ubraniowe, obiciowe i ściennie).

Od początku funkcjonowania *Italy Export* otrzymuje wsparcie finansowe od szeregu instytucji w Nowarze: Stowarzyszenia Przemysłowego (*AIN*⁵⁹), Stowarzyszenia Rzemieślników Włoskich, Izby Handlowej (*CCIAA*) oraz włoskiego Ministerstwa Handlu, a także współpracuje z administracją regionalną i lokalnym bankiem (*Banca Popolare di Novara*)⁶⁰.

Pavia Export – region Lombardia

Pavia Export, podobnie jak inne konsorcja eksportowe, jest organizacją o charakterze non-profit. Została założona w **1974 roku** przez Izbę Handlową oraz Stowarzy-

⁵⁸ Tłum. wł. na podstawie informacji zawartych na stronie *Italy Export*, <http://www.italyexport.it>

⁵⁹ *AIN – Associazione Industriali Novara*.

⁶⁰ *Ibidem*.

szanie Przemysłowców w Pawii (*Pavia*), na obszarze południowej Lombardii. Członkami konsorcjum są prowincjonalne małe i średnie przemysłowe przedsiębiorstwa posiadające poniżej 250 pracowników.

Promocja i umożliwienie internacjonalizacji zrzeszonym firmom jest jego celem, który realizuje poprzez: indywidualne szkolenia, akcje reklamowe, różnego rodzaju doradztwo, wsparcie działalności za granicą, uczestnictwo w targach i misjach handlowych. Ponadto *Pavia Export* oferuje szczególne usługi dla przedsiębiorstw, a wśród nich między innymi: tłumaczenia ustne i pisemne, uczestnictwo w przetargach i zawieraniu umów, inkaso należności zagranicznych, a także tzw. tworzenie popytu na włoskie produkty.

Konsorcjum zrzesza MSP prowadzące działalność gospodarczą w takich dziedzinach produkcji jak⁶¹:

- artykuły spożywcze,
- artykuły i sprzęt sportowy,
- papier i produkty z papieru,
- chemikalia i farmaceutyki oraz wyroby z plastiku i gumy,
- elektronika, inżynieria precyzyjna i produkty optyczne,
- tkaniny i odzież,
- obuwie i akcesoria,
- produkty przemysłu mechanicznego i metalurgicznego,
- wina, likiery i napoje,
- inne (np. zabawki, artykuły gospodarstwa domowego).

Vigevano Export – region Lombardia

Konsorcjum *Vigevano Export* powstało w **1981 roku** na skutek działania przedsiębiorców ze Stowarzyszenia Przemysłu (*Vigevanese Industriali Association*), którego celem jest promocja małych i średnich firm prowadzących działalność w okręgu Vigevano.

Na początku członkami konsorcjum były wyłącznie przedsiębiorstwa branży obuwniczej, a od 1987 roku należą do niego producenci wszelkich wyrobów ze skóry oraz akcesoriów skórzanych. *Vigevano Export* tworzy **56 MSP**, funkcjonujących w trzech sektorach gospodarki skupionych wokół branży skórzanej, które są podstawą tego dystryktu przemysłowego we Włoszech⁶².

Zarząd konsorcjum *Vigevano* składa się z 13 przedstawicieli zrzeszonych w nim przedsiębiorstw, którzy są wybierani co trzy lata przez generalne zgromadzenia konsorcjantów. Zebrania zarządu odbywają się z reguły raz na miesiąc w celu przedyskutowania wszystkich sfer działalności organizacji.

⁶¹ Tłum. wł. na podstawie informacji zawartych na stronie *Pavia Export*, <http://www.pvexp.it>

⁶² Tłum. wł. na podstawie informacji zawartych na stronie *Vigevano Export*, <http://www.vigevanoshoes.com>

Podobnie jak inne konsorcja, *Vigevano Export*, po obniżonych kosztach, umożliwia swoim członkom uczestnictwo w targach i misjach handlowych oraz świadczy szereg usług wspierających działalność na rynkach zagranicznych. Zapewnia m.in. pomoc w zakresie:

- organizowania wyjazdów na imprezy targowe,
- przeprowadzania badań rynkowych,
- różnego rodzaju konsultacji,
- organizowania wysyłek towarów.

Konsorcjum aktywnie współpracuje z administracją regionalną oraz Izbą Handlową w Pawii, *ICE, C.E.C.C.L.*⁶³, a jego działalność jest wspierana przez włoskie Ministerstwo Handlu⁶⁴.

Konsorcja eksportowe są nieznaną wśród polskich małych i średnich firm formą kooperacji przedsiębiorstw. Celem dalszej części opracowania jest nie tylko przybliżenie instrumentu konsorcjów eksportowych, ale i możliwości jego wykorzystania w rozwoju obrotów zagranicznych polskiego sektora MSP. W związku z tym w kolejnym rozdziale zostaną przybliżone podstawowe dane na temat małej i średniej przedsiębiorczości, a następnie uwarunkowania wprowadzenia konsorcjów eksportowych w Polsce.

⁶³ *C.E.C.C.L.* – *Centro Estero Camere di Commercio Lombarde di Milano* (Zagraniczne Centrum Lombardzkiej Izby Handlowej w Mediolanie).

⁶⁴ Tłum. wł. na podstawie informacji zawartych na stronie *Vigevano Export*, <http://vigevanoshoes.it>

Rozdział 3

Mała i średnia przedsiębiorczość w Polsce

Tematyka tego rozdziału stanowi rozwinięcie już zapoczątkowanych w niniejszej pracy rozważań nad sektorem MSP, lecz obejmuje ona rodzime małe i średnie firmy, uwzględniając ich specyfikę i uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej, zwłaszcza w kontekście rozwoju obrotów zagranicznych. Z uwagi na ograniczony zakres pracy podstawowe dane na temat sektora przedstawiono skrótowo, natomiast skupiono się na kwestiach związanych z eksportem.

3.1. Znaczenie MSP w Polsce

W polskiej gospodarce dominują małe i średnie firmy, stanowiąc **99,92% wszystkich krajowych przedsiębiorstw**. Od kilku lat mają one ponad 48% udział w tworzeniu PKB⁶⁵ (w tym 83% małe firmy czyli zatrudniające do 49 pracowników)⁶⁶.

Szacuje się, że liczba wszystkich prywatnych przedsiębiorstw faktycznie funkcjonujących, czyli aktywnych⁶⁷ przez 12 miesięcy 2002 roku wynosiła około 1,7 mln, w tym **małe firmy** stanowiły **99%**⁶⁸.

Polski sektor MSP obecne są we wszystkich sekcjach gospodarki, lecz największą rolę w wytwarzaniu wartości dodanej brutto odgrywa w edukacji, handlu i naprawach oraz ochronie zdrowia, gdzie ma około 90% udział w każdej sekcji. W przetwórstwie przemysłowym udział MSP wynosił niewiele ponad 40%. Najwięcej MSP prowadzi **działalność handlową lub świadczy usługi naprawcze** i tam też znajduje się największa liczba pracujących. Ponadto MSP dają zatrudnienie ponad 45% młodych osób, czyli takim, które nie ukończyły 30. roku życia⁶⁹.

⁶⁵ W 2002 r. wszystkie przedsiębiorstwa łącznie wytworzyły 68,7% PKB. Pozostałe 12,6% przypada na wpływy z podatków i ceł oraz 18,7% na inne podmioty takie jak: przedsiębiorstwa zajmujące się rolnictwem, leśnictwem, rybołówstwem, zakłady budżetowe, organizacje.

⁶⁶ Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2000–2002 przeprowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

⁶⁷ Przedsiębiorstwo aktywne – przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą w odróżnieniu od nieaktywnego, które zawiesiło lub zaprzestało działalności i nie zgłosiło tego faktu do GUS. Liczbę przedsiębiorstw aktywnych szacuje się na podstawie liczby jednostek przysyłających do GUS tzw. Ankietę strukturalną lub inne sprawozdanie finansowe.

⁶⁸ L. Oktaba, *Za mało konkurencyjne*, w: Rzeczpospolita, *Ekonomia i rynek*, nr 129/2002, z dn. 5.06.2002, s. B 3.

⁶⁹ L. Oktaba, *Więcej barier niż wspomaganie*, w: Rzeczpospolita, *Ekonomia i rynek*, nr 49/2002, z dn. 27.02.2002, s. B 2.

Koszt utworzenia miejsca pracy (z uwzględnieniem nakładów na odtworzenie majątku) w sektorze dużych i wielkich przedsiębiorstw, czyli takich, które zatrudniają powyżej 250 zatrudnionych, jest 3,6 razy większy niż w MSP (dane dla 2002 roku)⁷⁰. W firmach najmniejszych koszt ten stanowi tylko jedną trzecią jego średniej wielkości dla całego sektora MSP, natomiast jedną dziesiątą w stosunku do średniej w skali gospodarki narodowej. W przedsiębiorstwach małych relacje te wynoszą: 0,9 oraz 0,27, w średnich zaś – 1,4 oraz 0,42. Dowodzi to, że małe i średnie firmy, dysponując tymi samymi nakładami inwestycyjnymi co przedsiębiorstwa duże i wielkie (WP), są w stanie stworzyć ponad cztery razy więcej miejsc pracy, a podmioty najmniejsze – dwanaście razy więcej. To porównanie jest zasadne wyłącznie przy założeniu, że w obu sektorach całość nakładów inwestycyjnych została by skierowana na wzrost popytu na pracę⁷¹.

O roli, jaką odgrywają MSP, może świadczyć fakt, iż z każdego tysiąca złotych środków trwałych zaangażowanych w tym sektorze uzyskuje się czterokrotnie wyższą produkcję niż w przedsiębiorstwach dużych i wielkich. Różnice te można wytłumaczyć tym, że w dużych firmach dominujący udział mają gałęzie wysoce kapitałochłonne, takie jak górnictwo, energetyka, metalurgia, jednak w tych samych gałęziach gospodarki i działach przemysłu produktywność środków w MSP jest nawet wielokrotnie większa. Wyjaśnieniem mogą być między innymi techniczne warunki funkcjonowania, co odzwierciedla np. różnica pomiędzy państwowym PKP a prywatnym transportem samochodowym. Ponadto przyczyn dysproporcji pomiędzy WP a MSP należy upatrywać w strukturze kapitału trwałego (wyższy udział maszyn i urządzeń w majątku funkcjonujących małych i średnich firm) oraz w przestarzałych parkach maszynowych przedsiębiorstw sektora publicznego⁷².

3.2. Sytuacja polskich MSP

Podobnie jak w przypadku sektora MSP we Włoszech, w celu dalszych rozważań należy również przyrzeć się bliżej uwarunkowaniom funkcjonowania krajowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych poprzez analizę podstawowych parametrów je obrazujących.

Eksport i rynki zbytu krajowych małych i średnich przedsiębiorstw

Na podstawie analizy IKiCHZ⁷³ sektora MSP wyodrębniono dwie grupy eksporterów:

⁷⁰ P. Glikman, *Szybszy wzrost nie zapewnia zmniejszenia bezrobocia*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 70/2002, z dn. 23–24.03.2002, s. B 3.

⁷¹ P. Glikman, *Przyszłościowi pracodawcy*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 53/2001, z dn. 3–4.03.2001, s. B 4.

⁷² P. Glikman, *Dwoisty rozwój*, w: „Rzeczpospolita”, *dodatek Raporty, Lista 500*, nr 95/2000, z dn. 21.04.2000.

⁷³ *Sytuacja finansowa małych i średnich przedsiębiorstw – eksporterów na rynek Unii Europejskiej na tle kondycji małych i średnich eksporterów w latach 1999–2001*, Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagra-

- wyspecjalizowani – obejmuje firmy, dla których eksport stanowi powyżej 50% przychodów ze sprzedaży produktów i usług, czyli są MSP utrzymujące się przede wszystkim z produkcji na rynki zagraniczne,
- niewyspecjalizowani – obejmuje, firmy, które z działalności eksportowej osiągnęły co najwyżej 50% przychodów.

Odnotowano dwa sposoby zachowania się eksportujących MSP⁷⁴:

- aktywne – działania tych firm są stymulowane popytem zewnętrznym i osłabieniem rynku wewnętrznego,
- pasywne – firmy te nie mają jasno określonych celów działalności na rynkach zagranicznych.

W 2002 r. **wzmocniła się rola MSP w eksporcie** na skutek wzrostu wartości eksportu MSP względem eksportu ogółem i wynosiła w badanym roku 18,2 mld USD. Jednakże nastąpiło to głównie wskutek aktywności **średnich** przedsiębiorstw, podczas gdy najmniejsze firmy odnotowały duży spadek. Oznacza to, że nadal MSP zatrudniające do 9 osób nie mają odpowiednich zasobów, aby skutecznie prowadzić działalność na rynkach zagranicznych i nie są w stanie przewyciężyć walki konkurencyjnej⁷⁵.

W eksporcie dominujący i wzrastający udział mają MSP z sekcji **przetwórstwo przemysłowe**.

Na drugim miejscu znajduje się sekcja **handel i naprawy**, której udział stopniowo maleje. Oznacza to, że eksportujący producenci coraz częściej podejmują bezpośrednie kontakty z partnerami zagranicznymi, rezygnując z usług pośredników handlowych. Na obie te sekcje przypadało **95,3%** całego eksportu MSP. Odwrotna sytuacja występuje w przypadku importu, w którym przeważają przedsiębiorstwa handlowe i świadczące usługi naprawcze⁷⁶.

Biorąc pod uwagę strukturę towarową eksportu, można stwierdzić widoczną **dominację pięciu grup**: maszyny, urządzenia, sprzęt elektryczny, środki transportu, metale szlachetne i wyroby z nich, wyroby różne oraz materiały włókiennicze i wyroby.

Analizując poziom eksportu MSP można wywnioskować, że zwiększa się liczba przedsiębiorstw, które potrafią sprostać konkurencji międzynarodowej i chociaż w ich ofercie eksportowej występują towary **przetworzone**, nadal niewielki jest udział wyrobów zaawansowanych technologicznie. Głównym sposobem rywalizacji

nicznego (IKiCHZ), Warszawa, 03.2002, <http://www.mg.gov.pl> Analiza została wykonana w 12.2001 roku na zamówienie Departamentu Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw Ministerstwa Gospodarki. Grupa tych eksporterów została wyodrębniona ze zbioru firm sporządzających sprawozdania finansowe F-01, czyli obejmuje firmy zatrudniające powyżej 9 pracowników, przyjęto podział: małe przedsiębiorstwo (10–49 osób), średnie (50–249 osób).

⁷⁴ I. Wojtulewicz, *Pogarszają się nastroje eksporterów*, w: „Rynki Zagraniczne”, nr 18/2002, z dn. 9–11.02.2002, s. 1, <http://www.kig.pl>

⁷⁵ *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 1994–2002*, PARP, s. 54–55.

⁷⁶ *Ibidem*, s. 56–57.

MSP na rynkach zagranicznych jest więc **konkurencja cenowa**, zaś pozacenowa (jakość, wzornictwo, renoma producenta, terminowość dostaw) rzadziej stanowi metodę walki konkurencyjnej polskich eksporterów.

Na podstawie badań można stwierdzić, że eksportujące MSP wykazują **lepszą sytuację finansową** niż pozostałe firmy tego sektora. Potwierdza to wniosek, że eksporterami są z reguły przedsiębiorstwa dysponujące większym kapitałem, nowocześniejszym parkiem maszynowym oraz sprawniej zarządzane i zorganizowane. Jednakże to zjawisko przewagi występuje w grupie większych przedsiębiorstw tego sektora.

Głównym odbiorcą towarów polskich MSP są kraje rozwinięte, a wśród nich zwłaszcza **UE**, na którą przypadało 67% całego eksportu tego sektora w 2002 r. **Rynek niemiecki** jest głównym rynkiem zbytu, ale jego udział obniżył się w 2002 r. do 36%.

Według IKiCHZ znaczna liczba polskich eksporterów, z powodu słabej koniunktury w 2001 roku, sprzedawała swoje towary najwyżej **do trzech krajów**, w tym co trzeci do zaledwie jednego lub dwóch⁷⁷.

Biorąc pod uwagę część obrotów pochodzących z eksportu można zauważyć, że zaledwie 30% eksporterów osiągnęła tą drogą powyżej 25% obrotów, co jednocześnie może świadczyć o tym, że działalność polskiego sektora MSP na rynkach zagranicznych jest wciąż **marginalna**, a ponadto według IKiCHZ przedsiębiorcy ci odnotowują coraz niższą rentowność⁷⁸.

Pod względem struktury geograficznej można zauważyć **koncentrację eksportowych MSP**. Największy udział mają województwa mazowieckie i wielkopolskie, a najmniejsze województwa znajdujące się przy granicach kraju.

Szanse i zagrożenia funkcjonowania MSP w krajowej gospodarce

Na kondycję małych i średnich firm oraz ich konkurencyjność ma wpływ wiele czynników i uwarunkowań makroekonomicznych oraz mikroekonomicznych. Wśród **uwarunkowań wewnętrznych** najbardziej istotne znaczenie odgrywają następujące parametry:

- wielkość majątku, jakim dysponuje przedsiębiorstwo,
- zdolność do wdrażania postępu technicznego i technologicznego,
- sprawność zarządzania posiadanymi zasobami,
- poziom wiedzy, kreatywność i przedsiębiorczość kadry,
- rzadkość i jakość oferowanych produktów i usług,
- ogólny poziom rentowności produkcji,
- system powiązań kooperacyjnych pomiędzy uczestnikami gry rynkowej.

⁷⁷ *Sytuacja finansowa...*, op. cit.

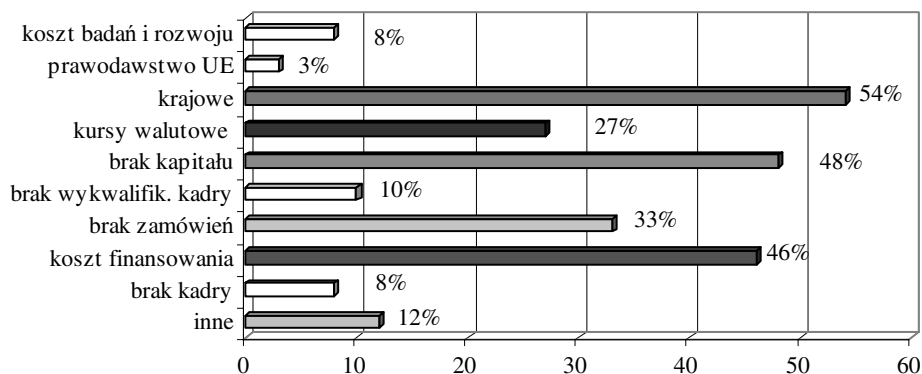
⁷⁸ *Ibidem*.

Spośród **uwarunkowań zewnętrznych** rzutuujących na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw można także wyróżnić: ogólny stan i tendencje wzrostu gospodarczego kraju, a także jego dynamika, stabilność waluty, poziom popytu i podaży na rynkach krajowych i zagranicznych. Ponadto do czynników tych należą także regulacje systemu finansowo-podatkowego, od których w dużej mierze zależy możliwość akumulowania kapitału przez małe i średnie przedsiębiorstwa w celu samofinansowania bieżącej działalności i rozwoju.

Dla 82% firm jedynym źródłem finansowania rozwoju są osiągnięte zyski. Oznacza to, że ich przyszłość bardzo uzależniona jest od podatków, ponieważ im są one wyższe, tym mniej zysku zostaje przeznaczony na inwestycje w firmie i mniej na jej rozwój⁷⁹.

W planach ekspansji tego polskiego sektora MSP w 2001 roku występowały pewne zasadnicze utrudnienia zarówno w krótkim, jak i długim horyzoncie czasowym. Spośród nich najpoważniejszą barierą dla małych i średnich firm w Polsce stanowiło przede wszystkim **krajowe prawodawstwo**, zapewne na skutek zwłaszcza zbyt wysokich podatków i opłat przewidzianych prawem, w szczególności zaś obciążeń związanych z systemem ubezpieczeń. Poza tym za poważne ograniczenie uznany został **wysoki koszt finansowania oraz brak kapitału obrotowego**. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na fakt, iż były to przeszkody stosunkowo rzadko wymieniane przez większość MSP w Europie⁸⁰. Ponadto dość znaczna liczba polskich MSP w badanym okresie szczególnie dotkliwie odczuwała niedostatek zamówień oraz zmiany kursów walutowych.

Wykres 3.1. Główne krótkookresowe bariery w planach ekspansji krajowych MSP w 2001 roku (w %)



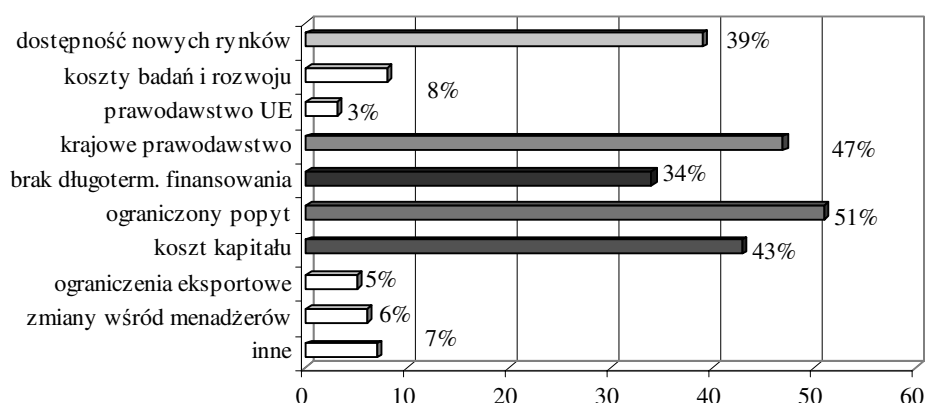
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., ss. 50–51.

⁷⁹ L. Oktaba, *Więcej barier...*, art. cit., s. B 2.

⁸⁰ Por. rozdz. I, pkt. 1.4. Szanse i zagrożenia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce światowej, na podstawie: *Europejski sondaż...*, op. cit., ss. 50–51.

Natomiast najważniejszymi długookresowymi barierami, które w 2001 roku silnie doskwierały rodzimym MSP, był przede wszystkim **ograniczony popyt** na rynkach zagranicznych. Obok **krajowego ustawodawstwa** poważnym ograniczeniem były kwestie związane z **brakiem finansowania oraz kosztem kapitału**, z którymi borykały się polskie firmy tego sektora także w krótkim okresie. Przeszkodę w ekspansji dla stosunkowo wielu MSP stanowiła dostępność nowych rynków, na którą rzadziej wskazywały europejskie przedsiębiorstwa objęte badaniem⁸¹.

Wykres 3.2. Długookresowe bariery ekspansji polskich MSP w 2001 roku (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., ss. 52–53.

Istotnym elementem analizy polskiego sektora MSP pod kątem zwiększania obrotów zagranicznych jest zwrócenie uwagi na pewne szczególne uwarunkowania, pełniące kluczową rolę zarówno w rozwoju działalności na rynkach międzynarodowych, jak i jej ograniczeniu.

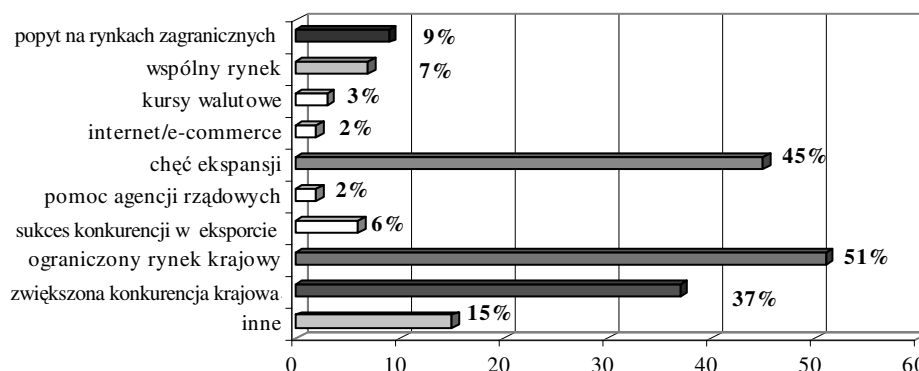
Czynniki motywujące i zniechęcające MSP w Polsce do eksportu

Trzema najważniejszymi czynnikami, które dla wielu polskich MSP mają decydujący wpływ na rozwój działalności na skalę międzynarodową, są: **chęć ekspansji oraz zwiększona konkurencja krajowa, a przede wszystkim ograniczoność rodzimego rynku**, która wśród objętych badaniem w 2000 roku firm była najczęściej wskazywana, nawet w porównaniu z większością przedsiębiorstw tego sektora w Europie. Pozostałe bodźce oddziaływały w znacznie mniejszym stopniu na rozwój eksportu. Warto zauważyć, że w przeciwieństwie do firm europejskich, MSP w Polsce

⁸¹ Ibidem, ss. 22–23.

bardzo rzadko uznawały popyt na rynkach zagranicznych za czynnik motywujący je do działalności za granicą⁸².

Wykres 3.3. Główne czynniki wpływające na zwiększenie eksportu krajowych MSP w 2000 roku (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., ss. 32–33.

Obok czynników, które zachęcają małe i średnie firmy do podjęcia działalności eksportowej, występują także i takie, które wpływają na te przedsiębiorstwa hamująco.

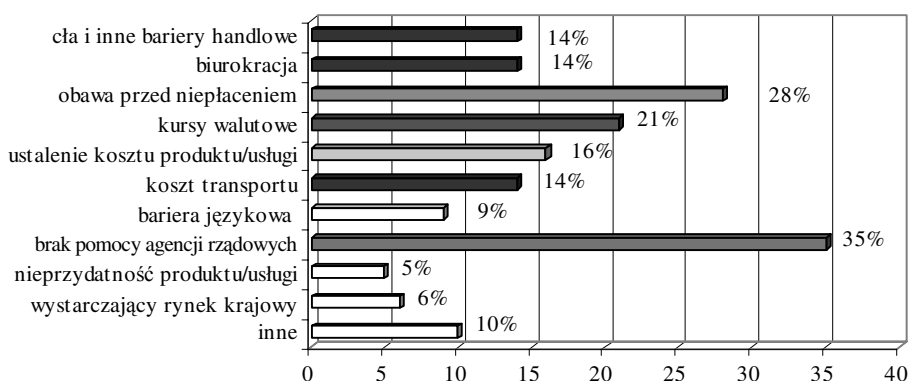
Z przeprowadzonego w 2000 roku sondażu wynika, że dla wielu krajowych MSP **obawa przed niepłacaniem i niekorzystne zmiany kursów walutowe** stanowią największą przeszkodę w zwiększeniu eksportu. Jednakże najczęściej firm tego sektora, w przeciwieństwie do europejskich małych i średnich firm, uważało, że to **brak wsparcia ze strony agencji rządowych** najbardziej zniechęca je do działalności na rynkach zagranicznych. Poza tym do istotnych ograniczeń w tym zakresie należą: biurokracja, wysokie cła na produkty sprzedawane na rynkach zagranicznych oraz inne bariery handlowe, wysoki koszt transportu, jak również wycena eksportowanego produktu czy też usługi. Jednocześnie na podstawie tych badań można stwierdzić, że większości polskich eksporterów nie ogranicza ani bariera językowa, ani też specyfika oferowanego produktu bądź usługi, która uniemożliwiłaby im jego eksport ze względu na jego użyteczność. Zauważane przeszkody wynikają przede wszystkim z otoczenia MSP.

Według IKiCHZ dla polskich eksporterów barierę w rozwoju ich działalności stanowią także wysokość kontyngentów zewnętrznych na import polskich towarów, groźby zagranicznych postępowań antydumpingowych oraz konkurencja polsko-polska pomiędzy firmami operującymi na rynkach międzynarodowych. Wynika

⁸² Por. rozdz. I, pkt. 1.4.1. Czynniki motywujące i zniechęcające MSP w Europie do eksportu, na podstawie: Europejski sondaż..., op. cit., ss. 32–33.

więc z tego, że krajowym przedsiębiorcom trudno ze sobą kooperować, toteż właściwe byłyby pewne narzędzia ułatwiające tę współpracę, zwłaszcza że aż 66% eksporterów zwróciło uwagę na potrzebę korzystania z rozwiązań wspierających rozwój eksportu⁸³.

Wykres 3.4. Główne czynniki wpływające na zmniejszenie eksportu krajowych MSP w 2000 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Europejski sondaż...*, op. cit., ss. 34–35.

Warunki działania polskich eksporterów zależne są zarówno od samego przedsiębiorstwa, jak i od polityki państwa, czyli od zainteresowania firm nowymi rozwiązaniami proeksportowymi i zewnętrznymi barierami eksportu. Pod względem czynników zależnych od przedsiębiorstwa, istotne znaczenie ma przede wszystkim nowoczesność majątku, zaplecze naukowo-badawcze, rozmiary i wielkość zatrudnienia, a także kwalifikacje pracowników. Z badań wynika, że z ubezpieczeń kredytów i ryzyka eksportowego, gwarancji bankowych dla kredytów oraz zabezpieczeń przed ryzykiem kursowym korzystało nie więcej niż kilkanaście procent respondentów, zaś z eksportu w ramach kredytów pomocowych, poręczeń i gwarancji rządowych dla kredytów oraz dopłat do stopy procentowej nie więcej niż 2% badanych przez IKiCHZ. Można więc wyciągnąć wniosek, że polityka państwa nie spełnia oczekiwań eksporterów ani w zakresie poziomu instrumentów makroekonomicznych, ani też w zakresie rozwiązań proeksportowych⁸⁴.

W dalszej części pracy zostaną przedstawione aktualnie funkcjonujące w polskiej rzeczywistości gospodarczej specyficzne formy kooperacji, w głównej mierze pomiędzy małymi i średnimi firmami. Warto zwrócić szczególną uwagę na domy polskie, ponieważ są one pod wieloma względami najbardziej zbliżone do włoskiego modelu konsorcjów eksportowych.

⁸³ I. Wojtulewicz, *Pogarszają się nastroje...*, art. cit., s. 1.

⁸⁴ Ibidem, s. 1.

3.3. Grupowe formy działania przedsiębiorstw w Polsce

Biorąc pod uwagę integrację z Unią Europejską, niektóre polskie małe i średnie przedsiębiorstwa zaczynają tworzyć skupiska, łączyć się w grupy, aby sprostać wymaganiom rosnącej konkurencji zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych. Mimo problemów wynikających z prowadzenia codziennej działalności gospodarczej, wśród bardziej aktywnych polskich przedsiębiorstw tego sektora rośnie (choć nadal bardzo wolno) świadomość konieczności planowania strategicznego, związanego z zaistniałymi zmianami rynkowymi. Z tego względu te MSP podejmują próby organizowania się w klaster (np. związane z produkcją tworzyw sztucznych), konsorcja (np. hurtowni) czy też różnego typu domy polskie.

Klaster

W Polsce grupową formę działania najlepiej obrazuje **Tarnowski Klaster Przemysłowy Plastikowa Dolina S.A.**, będący przedsięwzięciem inspirowanym przez samorząd terytorialny przy wsparciu przedsiębiorstw, którego pierwowzorem była słynna Dolina Krzemowa w Kalifornii. Celem projektu było utworzenie w regionie tarnowskim, w pierwszym etapie na terenach miasta Tarnowa, a następnie w pobliskiej gminie Wojnicz i innych okolicznych gminach, klastera będącego skupiskiem przedsiębiorstw zgromadzonych wokół jednej grupy produktów przetwórstwa tworzyw sztucznych, współpracujących ze sobą w określonym ciągu produkcyjnym oraz z jednostkami naukowo-badawczymi. Funkcjonowanie tego klastera technologicznego oparte jest na bazie surowcowej Zakładów Azotowych S.A. oraz bazie majątkowej Zakładów Mechanicznych Tarnów S.A.⁸⁵.

Specyfika narzędzia promocji lokalnego rozwoju gospodarczego, jakim jest klaster przemysłowy, pozwala firmom działającym w jego ramach osiągnąć dodatkowe korzyści (przewagę konkurencyjną) w stosunku do firm działających w rozproszeniu. Obok kompleksowej obsługi dla inwestorów, zwiększa to atrakcyjność inwestycyjną regionu tarnowskiego.

Plastikowa Dolina S.A. tworzy warunki, które zachęcą przedsiębiorstwa z branży tworzyw sztucznych do lokalizacji swoich nowych przedsięwzięć produkcyjnych w Tarnowie, pozwalając im na dynamiczny rozwój poprzez wykorzystanie mocnych stron lokalnej gospodarki i systemu lokalnych ulg podatkowych. Tarnowski Klaster Przemysłowy jest zarządzany przez spółkę akcyjną, założoną w czerwcu 1999 roku. Do głównych zadań firmy zarządzającej należy⁸⁶:

⁸⁵ U. Gacek, W. Gadziąła, *Plastikowa Dolina – klaster w Tarnowie*, w: *Gazeta Innowacje*, nr 4/1999, Instytut Mechaniki i Konstrukcji Politechniki Warszawskiej, <http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje4>, s. 8

⁸⁶ Strona internetowa Tarnowskiego Klastera Przemysłowego Plastikowa Dolina S.A. <http://pwsz.wsz.tarnow.pl/plastvalley>

- dostarczanie technicznej, finansowej, prawnej i organizacyjnej pomocy firmom-członkom,
- tworzenie tzw. *one-stop-shop* dla inwestorów, mającego na celu pomoc w pokonaniu barier biurokratycznych,
- dzierżawa i zarządzanie nieruchomościami,
- pomoc udzielana firmom w zakupie sprzętu i materiałów do produkcji,
- organizowanie specjalistycznych szkoleń,
- pomoc w działalności promocyjnej i marketingowej.

Klaster posiada własne tereny i obiekty przemysłowe położone zarówno w samym Tarnowie (w tym 21-hektarowy Park Przemysłowy), jak i na terenie okolicznych gmin.

Ponadto w obiektach Zakładów Mechanicznych zorganizowano Inkubator Przedsiębiorczości. Dla osób pragnących podjąć samodzielną działalność gospodarczą udostępniono powierzchnię biurową oraz działalność produkcyjno-usługową. Firmy w Inkubatorze otrzymują różnorodną pomoc:

- wsparcie techniczne i merytoryczne typowe dla tych form promocji przedsiębiorczości,
- obsługę księgowości,
- pomoc w pozyskiwaniu środków na działalność gospodarczą, opracowywanie biznesplanów,
- ułatwianie kontaktów z instytucjami finansowymi,
- leasing lub ratalną sprzedaż maszyn do produkcji,
- pomoc w ramach Funduszu Pożyczkowego i Funduszu Inwestycyjnego *venture-capital*.

Jako że klaster przemysłowy stanowi zgrupowanie przedsiębiorstw ściśle współpracujących z ośrodkami naukowo-badawczymi, w ramach Plastikowej Doliny funkcjonują również takie jednostki jak: Centralne Laboratorium Tworzyw Sztucznych i Ośrodek Badawczo-Rozwojowy przy Zakładach Mechanicznych Tarnów, a także uczelnie, instytuty, ośrodki badawczo-rozwojowe zarówno państwowe, jak i prywatne oraz instytucje pośrednictwa zawodowego.

Oprócz zalet lokalizacji w klasterze, wynikających z położonych w sąsiedztwie dużych zakładów przemysłowych, inwestorzy mogą oczekiwać dodatkowych korzyści z:

- wspólnej promocji jako branżowego centrum przetwórstwa tworzyw sztucznych,
- możliwości podjęcia się większych (zarówno ilościowo, jak i jakościowo) zleceń wspólnie z firmami o podobnej działalności;
- tworzenia branżowego lobby;
- tworzenia wspólnych branżowych ośrodków naukowych, a przez to możliwości korzystania z transferu technologii.

Na terenie klastera prowadzi działalność gospodarczą 7 przedsiębiorstw inwestorów z branży tworzyw sztucznych, będących głównie spółkami cywilnymi.

Tarnowski Klaster Przemysłowy Plastikowa Dolina S.A. został włączony w II połowie 2001 roku do specjalnej strefy ekonomicznej (SSE) w Krakowie w celu stworzenia warunków umożliwiających restrukturyzację przemysłu i rozszerzenie rynków zbytu w Tarnowie – drugim po stolicy Małopolski ośrodku przemysłowym tego regionu – przeżywającym od pewnego czasu poważne problemy społeczno-gospodarcze, związane między innymi ze wzrostem bezrobocia. Dzięki temu grupowemu przedsięwzięciu utworzono 1000 miejsc pracy dla bezrobotnych mieszkańców regionu, a MSP zapewniono wzrost, głównie poprzez rozwój innowacji i transfer nowych technologii⁸⁷.

Podsumowując należy dodać, że koncepcja polskiego klastra przemysłowego wychodzi naprzeciw trendom panującym w Europie, gdzie na bazie infrastruktury technicznej i logistycznej dużych przedsiębiorstw przemysłowych we współpracy jednostek badawczych stwarza się możliwości łatwiejszego wejścia na rynek małych i średnich przedsiębiorstw w danej branży.

Konsorcja⁸⁸

Inną grupową formą działania MSP w Polsce i na świecie są różnego typu konsorcja, których ogólna charakterystyka została wcześniej przedstawiona. Jednakże w krajowych warunkach nie funkcjonuje do tej pory żadne konsorcjum eksportowe, zbliżone do włoskiego modelu. **Jedynym** znanym przykładem konsorcjum przedsiębiorstw, jest *Grupa Instal-Konsorcjum sp. z o.o.* (GIK) we Wrocławiu, będące **pierwszym ogólnopolskim** zrzeszeniem handlowo-marketingowym specjalistycznych hurtowni z branży grzewczo-sanitarnej.

Konsorcjum **spontanicznie** utworzyły trzy firmy – *Miedzik ze Szczecina*, *PPH B&B* z Wrocławia oraz *Biuro Inżynierskie Heating* z Rzeszowa. Rozmowy na temat zorganizowania dużej i spójnej grupy rozpoczęły się pod koniec 1994 roku, ale dopiero po dwóch latach w wyniku wielu spotkań powstało GIK jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, reprezentująca i dbająca o interesy wszystkich firm-członków. Obecnie skupia ona **12 przedsiębiorstw** z kapitałem polskim, prowadzących działalność w 24 miastach Polski. Firmy te pod jednym szyldem tworzą spójną strategię, jednolity marketing i wspólną logistykę w celu jak najpełniejszego wykorzystania efektu skali i przewyciężenia konkurencji⁸⁹.

Dzięki tej formie kooperacji firmy mogą oferować na rynek wszechstronny wybór produktów największych, renomowanych krajowych i zagranicznych producentów, zapewniając jednocześnie fachową i kompleksową obsługę, oferując doradztwo techniczne i dobry serwis, a także szkolenia organizowane w poszczególnych fir-

⁸⁷ Strona internetowa województwa małopolskiego, <http://www.maloposkie.pl/gospodarka>

⁸⁸ Zebranie większej ilości materiałów na ten temat nie było możliwe, gdyż informacje nie zostały udostępnione.

⁸⁹ Opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronie *Instal Konsorcjum Wrocław*, <http://www.ik.com.pl>

mach w celu poszerzania wiedzy technicznej partnerów. Ponadto działy marketingu konsorcjum i poszczególnych firm należących do grupy organizują na skalę ogólnopolską różnego rodzaju akcje reklamowe oraz promocyjne, powiązane z licznymi konkursami i nagrodami. Redagowany jest również biuletyn informacyjny dystrybuowany do szerokiego grona odbiorców.

Na przestrzeni kilku lat spółka zdobyła ugruntowaną pozycję na rynku i wypracowała sobie własny system działania poprzez wprowadzone regulacje finansowe, dużą spójność grupy i stałych partnerów handlowych.

GIK kładzie duży nacisk na wykorzystanie technologii informatycznych i Internetu w procesie przesyłu informacji i obsługi klienta. Jednym z przykładów jest witryna internetowa grupy pod adresem www.ik.com.pl, a także znajdujący się tam internetowy katalog kilkudziesięciu tysięcy produktów z branży grzewczo--sanitarnej. W niedługim czasie planowane jest rozszerzenie serwisu internetowego o moduł dystrybucji dla partnerów handlowych (B2B). Rozważany jest także wspólny system informatyczny w celu większego zjednoczenia zrzeszonych przedsiębiorstw.

Ponadto najważniejszym celem jest dalsze umacnianie przewagi konkurencyjnej poprzez poszerzanie oferty i obszaru działania, podnoszenie poziomu wiedzy i kwalifikacji zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników operacyjnych, gromadzenie i analizowanie jak największej liczby danych o rynku działania, a także tworzenie różnych programów zwiększających atrakcyjność oferty. Priorytetem pozostaje również podejmowanie działań umożliwiających jeszcze większe otwarcie na problemy partnerów handlowych, co pozwala aktywniej z nimi współpracować⁹⁰.

Domy polskie

Koncepcja domów polskich (DP), czyli centrów handlowych dla polskich eksporterów, jest formą działania grupowego głównie małych i średnich przedsiębiorstw promowaną przez Departament Promocji Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki. Ta rodzima inicjatywa narodziła się w 1999 roku i ukierunkowana jest na **promocję i rozwój eksportu** tego sektora poprzez wsparcie finansowe wybranych elementów tworzenia struktury organizacyjnej i planu gospodarczego przedsięwzięcia oraz współfinansowanie kosztów działalności promocyjnej⁹¹.

DP stanowią **centra handlowo-dystrybucyjne lub promocyjne** prezentujące wyroby określonej branży lub kilku branż oraz prowadzące na terenie utworzonych obiektów zarówno sprzedaż hurtową, jak i detaliczną rodzimych produktów. W ramach działalności promocyjnej mogą one mieć również charakter wystawienniczo-

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Opracowanie własne na podstawie: Departament Promocji Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki, *Koncepcja tworzenia Domów Polskich*, <http://www.mg.gov.pl>

targowy, informacyjno-promocyjny lub inny. Jego udziałowcami muszą być jedynie polskie firmy zarejestrowane w kraju, nawet takie, których macierzyste przedsiębiorstwo działa poza granicami naszego kraju jako filie, spółki, oddziały, bowiem traktowane są one jako polskie przedsiębiorstwa.

Domy realizują swoje zadania na wybranym rynku lub jego segmencie w odniesieniu do⁹²:

- produktów i usług jego uczestników,
- produktów i usług innych przedsiębiorców polskich zainteresowanych dostępem do danego rynku (zadanie zlecone),
- innych podmiotów polskich zainteresowanych wykorzystaniem DP jako platformy do działań promujących Polskę.

Domy polskie funkcjonują jako **spółki prawa handlowego**, które mogą być założone przez polskich producentów w Polsce, ale także można je utworzyć poza jej granicami na podstawie prawa państwa, w którym będzie prowadzona działalność.

Pomysłodawcą powstania takiego domu jest tzw. **grupa inicjatywna**, składająca się z kilku bądź kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu polskich MSP reprezentujących jedną lub kilka branż pokrewnych, przy czym nie jest określona minimalna liczba udziałowców, ani też preferowana branża. Istotny jest kapitał, którym firmy dysponują, gdyż nie jest wykluczone, że powstanie DP z udziałem kilku mocnych, finansowo stabilnych firm i to niekoniecznie dużych. Do tej pory powstające domy liczą sobie średnio po kilkudziesięciu udziałowców.

Na początku musi ona uzgodnić, w jakim kraju i z jaką ofertą oraz w jakiej formie organizacyjnej DP ma zostać utworzony. Oprócz firm prywatnych w przedsięwzięciu tym mogą uczestniczyć także organizacje przedsiębiorców, pracodawców i samorządu gospodarczego oraz inne organizacje, działające na podstawie upoważnienia (pełnomocnictwa) zainteresowanych przedsiębiorców⁹³.

Kolejnym krokiem jest zgłoszenie do Ministerstwa Gospodarki chęci utworzenia centrum polskiego biznesu poprzez złożenie odpowiedniego wniosku i od tego momentu resort gospodarki może efektywnie wspierać starania inicjatorów DP. Na początek prowadzi on akcję informacyjną, na przykład w prasie, potem organizuje spotkanie w Ministerstwie, podczas którego wszyscy przedsiębiorcy zainteresowani wchodzeniem na dany rynek, mogą rozważyć kwestię kapitału potrzebnego do uruchomienia danej placówki. Na tym etapie grupa może zabiegać o wykonanie analizy rynkowej. Gdy ustalone zostaną wszystkie szczegóły związane z uczestnikami (jakie firmy, jakie produkty i w jakiej wysokości partycypuje w DP), wtedy grupa musi założyć spółkę. Spółka akcyjna może zostać zarejestrowana najpierw w Polsce,

⁹² Ibidem.

⁹³ Ibidem.

a dopiero potem w kraju, gdzie planuje się działalność DP. Do tego momentu resort zobowiązuje się pokrywać pewne koszty⁹⁴.

Dom polski jest **przedsięwzięciem komercyjnym**, finansowanym przez tworzące je prywatne podmioty z przychodów osiąganych z prowadzonej działalności. Jednakże przez pierwsze trzy lata działania prowadzące do utworzenia i rozwoju domu polskiego mogą być **wspierane ze środków budżetowych** Ministerstwa Gospodarki, przy czym nie jest to zależne od tego, czy w DP prowadzona jest działalność wyłącznie promocyjno-handlowa czy też kulturalna, lecz istotne jest, aby przynosiła ona dochody ze sprzedaży polskich produktów i usług. Wsparcie udzielane jest w następujących dwóch fazach⁹⁵:

- faza I – do czasu zarejestrowania działalności gospodarczej w kraju lokalizacji i podpisania umowy lokalizacji domu polskiego,
- faza II – z chwilą podjęcia działalności komercyjnej.

Górną granicę przydziału dofinansowania na pojedynczą firmę z resortu gospodarki wyznacza **Ustawa o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców**, według której jeden przedsiębiorca nie może otrzymać więcej niż 100 tys. euro. Rozdzielanie pomocy odbywa się na zasadzie proporcjonalnej do udziału poszczególnych udziałowców. Jeżeli więc np. w spółce byłoby 10 założycieli i każdy z nich otrzymałby maksymalną pomoc publiczną, to w sumie taka placówka mogłaby uzyskać wsparcie w wysokości prawie 4 mln zł⁹⁶.

Generalnie Ministerstwo Gospodarki jest sceptycznie nastawione do możliwości udziałowego wchodzenia skarbu państwa w domy polskie. Ze względu na to, że nie po to państwo rozpoczęło tak intensywny proces prywatyzacji, by ponownie angażować się w takie przedsięwzięcia, choć nie ma przepisów, które uniemożliwiałyby resortowi pełnienie roli inwestora, ale taka działalność mijałaby się z celem. Bowiem zaangażowanie kapitałowe państwa w domy polskie byłoby zaprzeczeniem procesu urynkowienia, a ponadto wejście kapitałowe w jeden dom zachwiałoby zasadą wolnej konkurencji⁹⁷.

⁹⁴ O. Gajda, *Firmy nie wykorzystują środków na dofinansowanie*, w: „Rzeczpospolita”, dodatek Dobra Firma, nr 189/2001, z dn. 14.08.2001, s. F 8.

⁹⁵ K. Matuszak, *Domy Polskie*, Centrum Euro Info przy Stowarzyszeniu Wolna Przedsiębiorczość, Warszawa, 1.07.2002, s. 4.

⁹⁶ Ibidem, s. F8.

⁹⁷ O. Gajda, *Tylko zarejestrowane w Polsce*, w: „Rzeczpospolita”, dodatek Dobra Firma, nr 218/2001, z dn. 18.09.2001, s. F10.

Tabela 3.1. Łączne maksymalne wsparcie Ministerstwa Gospodarki w tworzeniu i promocji Domu Polskiego

FAZA	DZIAŁANIE	WYSOKOŚĆ WSPARCIA
Faza I	Usługi doradcze – badanie rynku	100% kosztów
	Usługi doradcze – pomoc prawna	do 50% kosztów
	Usługi doradcze – biznesplan	do 50% kosztów
Faza II	Promocja	do 75% kosztów planu promocji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Matuszak, *Domy...*, op. cit., s. 4.

Rzeczywiste kwoty dofinansowania w poszczególnych tytułach dla konkretnych inicjatyw tworzenia domów polskich są ustalane na podstawie indywidualnych decyzji Ministerstwa Gospodarki wynikających z wybranych form tworzenia tych domów, warunków kraju lokalizacji i możliwości budżetu Ministerstwa, a także przedstawionych przez przedsiębiorców planów finansowych związanych z tworzeniem i działalnością Domów Polskich. Subwencja na promocję domu przekazywana jest na konto spółki powstałej w kraju jego działalności. Jednak tylko wówczas ma ono sens, kiedy analizy rynkowe wykazują zapotrzebowanie na określone produkty i usługi. Tak więc w miastach, w których warto będzie promować polskie towary nawet w kilku domach, może dojść do sytuacji, że wszystkie one zostaną objęte patronatem Ministerstwa.

Zakres udzielanej pod patronatem resortu gospodarki pomocy obejmuje następujące formy wsparcia⁹⁸:

- **działania organizacyjno-logistyczne** prowadzące do spotkania inicjatywnego (prowadzenie korespondencji z potencjalnymi uczestnikami, udostępnienie sal, udostępnienie źródeł informacji o perspektywicznych rynkach, w tym udział Radców Handlowych w spotkaniach inicjatywnych),
- **refundacja kosztów pomocy prawnej** w zawiązaniu porozumienia – umowy itp. dotyczącej tworzenia DP na gruncie prawa polskiego i lokalnego (kraju lokalizacji DP, o ile zachodzi taka potrzeba),
- **opracowywania analiz rynkowych** przez Wydziały Ekonomiczno-Handlowe Ambasady RP (WEH), z których można dowiedzieć się o chłonności rynków, ich

⁹⁸ K. Matuszak, *Domy...*, op. cit., s. 3.

- organizacji i struktury, niszach w poszczególnych krajach, możliwościach znalezienia lokalizacji DP i partnerów lokalnych, (pracowników lokalnych),
- finansowanie ukierunkowanych **badania rynkowych i analiz** niezbędnych dla stworzenia planu opłacalności przedsięwzięcia,
- refundacja części kosztów opracowania wstępnego/pierwszego **biznes planu DP** (na 1 rok obrotowy),
- udzielenie **dotacji podmiotowych** współfinansujących koszty promocji DP i jego oferty na rynku lokalnym lub refundacja ustalonej części kosztów powyższych działań,
- promocja DP** skierowana do instytucji potencjalnie zainteresowanych zlecaniem DP dodatkowych zadań na zasadach komercyjnych (turystyka, promocja kulturalna, działalność informacyjna itp.),
- inne** formy wsparcia promocji DP, takie np. jak dofinansowanie udziału DP w targach i wystawach na rynkach trzecich, tj. poza krajem lokalizacji tego domu.

Mimo że możliwość uzyskania tego dofinansowania istnieje od trzech lat, przedsiębiorcy uruchomili do tej pory jedynie dwa domy polskie branży spożywczej i maszyn rolniczych, oba w Cieszynie Czeskim. Udziałowcy pierwszego zakupili znaną austriacką markę *Karl Leichman*, więc polskie produkty sprzedają z etykietkami oznaczonymi tą marką, aby tym sposobem zdobyć również austriackich klientów. W skład tego domu wchodzi 16 firm, m.in.: *Flis* (produkcja pieczywa cukierniczego), *Koral* (produkty rybne), *Rekin z Paszczyzny* (konserwy rybne), *Stovid* Bydgoszcz (konfitury, dżemy), *Kamar* (wędliny), *Ciasteczka z Krakowa* (ciastka). Kapitał zakładowy domu wynosi 2 mln czeskich koron⁹⁹.

Planowane jest utworzenie DP w sąsiedzkich państwach, w: Niemczech, Rosji, na Ukrainie i Białorusi. Na różnych etapach realizacji znajdują się następujące Domy Polskie o charakterze¹⁰⁰:

- wielobranżowym (branża tekstylna, budowlana, spożywcza, farmaceutyczna, kosmetyczna, obuwnicza oraz skórzana) w Moskwie i Berlinie,
- branży medycznej na Ukrainie,
- branży materiałów budowlanych i wykończeniowych oraz wyposażenia wnętrz w Moskwie i Kijowie.

Ze względu na to, że na świecie istnieją placówki, które choć nie pełnią roli handlowej, promocyjnej, nazywane są domami polskimi, ponieważ na przykład gromadzą Polonię, aby uniknąć nieporozumień albo niepotrzebnych skojarzeń DP nie muszą nosić takiej nazwy, choć Ministerstwo poleca podkreślanie w ich nazwach narodowego rodowodu.

⁹⁹ O. Gajda, *Na razie tylko w Czechach*, w: Rzeczpospolita, dodatek Dobra Firma, nr 177/2001, z dn. 31.07.2001, s. F 5.

¹⁰⁰ K. Matuszak, *Domy...*, op. cit., s. 4.

Podsumowując należy stwierdzić, że istotną kwestią związaną z tą grupową formą działania jest wola zakładania domów polskich, którą powinni wykazać sami przedsiębiorcy, Ministerstwo Gospodarki natomiast pełni jedynie rolę wspierającą takie inicjatywy, ponieważ do zadań resortu należy udzielanie pomocy takim działaniom, które służą wzrostowi eksportu. Na tej podstawie można więc przypuszczać, że inicjatywa utworzenia przez polskie MSP konsorcjów eksportowych spotka się również z poparciem Departamentu Promocji Gospodarczej.

W dalszej części pracy, biorąc pod uwagę również dotychczasowe rozważania zawarte w poprzednich rozdziałach, zostanie przedstawiona wieloczynnikowa analiza możliwości zastosowania włoskiego modelu konsorcjum eksportowego w Polsce.

Rozdział 4

Uwarunkowania wprowadzania konsorcjów eksportowych w Polsce

Niniejszy rozdział stanowi próbę podjęcia wielowymiarowej analizy polskiego sektora MSP pod kątem zastosowania modelu włoskich konsorcjów eksportowych w krajowej rzeczywistości gospodarczej. Na wstępie rozpatrzono kwestię ingerencji państwa w kreowanie grupowych form działania małych i średnich firm. W dalszej części, opierając się na rozważaniach zawartych w poprzednich rozdziałach dokonano porównania polskich i włoskich MSP, a następnie przedstawiono różne aspekty tworzenia konsorcjów eksportowych, zwracając szczególną uwagę na socjologiczne uwarunkowania kooperacji przedsiębiorstw. Ponadto zaproponowano konkretne rozwiązania organizacyjne wdrożenia włoskiego modelu w kraju. W ostatnim podrozdziale odniesiono się do aktualnej sytuacji gospodarczej w Polsce.

4.1. Argumenty za i przeciw umożliwianiu przez państwo kooperacji pomiędzy MSP

Przetrwanie małych i średnich firm może być zagrożone między innymi przez proces zmian strukturalnych, zintensyfikowanie konkurencji opartej na wydajności i monopolistycznych praktykach dużych przedsiębiorstw. Umowy o współpracę pomiędzy MSP są często zawierane z uwagi na to, że nie mają one szansy przeżycia na rynku konkurując z dużymi firmami, jeśli te ostatnie korzystają z oszczędności z tytułu skali. Stąd tam, gdzie niedogodność konkurowania wynika jedynie ze stosunkowo małej wielkości firmy, dokonywane są często próby skompensowania tych niekorzystnych aspektów innymi sposobami. Bliska współpraca pomiędzy MSP jest wówczas uważana za **środek zapewniający im przetrwanie** i wyrównujący ich strukturalnie słabe strony.

Mimo że sektor małych i średnich firm jest różnorodny i mogą wystąpić pewne wyjątki, generalnie można stwierdzić, że w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami jedną ze słabych stron MSP, spowodowanych czysto wielkościowymi czynnikami, jest **utrudniony dostęp do rynku kapitałowego**.

Na skutek ich stosunkowo małych rozmiarów, małe i średnie firmy mają niewielki dostęp do pewnych źródeł finansowania. Jako że MSP są często przedsiębiorstwami, które opierają swoją działalność na jednym produkcie lub usłudze, prawdopodobieństwo rozłożenia ryzyka i wyrównawczej polityki cenowej jest bardzo utrudnione, co z kolei zwiększa ich wrażliwość na koniunkturalne i strukturalne wahania. Biorąc pod uwagę ich warunki produkcyjne, które są wyznaczone z reguły przez niewielkie rozmiary partii towaru, małe i średnie firmy mogą wykorzystać jedynie ograniczone szanse oszczędności na kosztach w procesie produkcji. Ze względu na to, że MSP

zakupują mniejsze ilości niż duże przedsiębiorstwa, ich terminy i warunki współpracy są mniej korzystne. W dodatku, w mniejszym stopniu przyciągają one wysoko wykwalifikowaną kadrę. Na skutek powyższych słabych stron, nawet międzynarodowa konkurencyjność sektora MSP jest zwykle uważana za gorszą od tej zdolności, którą posiadają duże firmy¹⁰¹.

Z drugiej strony uważa się, że specyficzna przewaga MSP nad dużymi firmami polega na ich wyższym stopniu kreatywności, bliskości względem rynku, większej skłonności do podejmowania ryzyka oraz zdolności do szybszego odpowiadania na potrzeby klientów i dostosowywania się do nich. Czasochłonny proces koordynacji i podejmowania decyzji może często być rozdzielony tak, że MSP może szybko reagować na procesy rynkowe. Bezpośredni kontakt z kupującymi oraz większy dostęp do rynku często pozwala im lepiej zaspokajać specyficzne potrzeby klientów. Ponadto małe i średnie firmy zasadniczo są przedsiębiorstwami o wysokim stopniu specjalizacji i dzięki temu mogą odnieść sukces na rynku¹⁰².

Jakkolwiek patrząc na kooperację MSP można by stwierdzić, że to konkurencja, a nie kooperacja bardziej przyczynia się do podwyższenia efektywności działania. Dowiedziono, że dążenie do zwiększenia efektywności jest raczej częścią składową procesu konkurencyjnego aniżeli cechą charakterystyczną umów współpracy. Kooperacja pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami, wliczając w to małe i średnie, może ograniczać inicjatywę i swobodę działania¹⁰³.

Jednak raczej poprzez grupowe formy działania małe i średnie firmy pozostają na rynku prawnie i ekonomicznie niezależnymi podmiotami. Z tego właśnie względu umowy o współpracę pomiędzy MSP postrzegane są pozytywnie w pewnych okolicznościach. Umowy kooperacji zmierzające do pomocy przedsiębiorstwom tego sektora w skompensowaniu niektórych lub wszystkich oszczędności z tytułu skali, które osiągają duże firmy konkurencyjne, np. przez zwiększenie ich wydajności, mają duże znaczenie zarówno dla polityki gospodarczej, jak i polityki konkurencji. Dowiedziono, że mogą się one przyczynić do usprawnienia struktur konkurencyjnych i w tym przypadku są nawet uważane za pożądane z perspektywy polityki konkurencji. W tym kontekście również udowodniono, że często umowy o współpracę umożliwiają małym i średnim firmom stanąć do współzawodnictwa z dużymi przedsiębiorstwami. W takich wypadkach konkurencja jest rzeczywiście możliwa dzięki wzajemnej kooperacji pomiędzy MSP, zaś domaganie się promocji i wsparcia tej kooperacji może zostać uznane na tej podstawie za uzasadnione¹⁰⁴.

¹⁰¹ Oprac. wł. na podstawie: *Exemption...*, op. cit., s. 8.

¹⁰² *Ibidem*, s. 8.

¹⁰³ *Ibidem*, s. 9.

¹⁰⁴ *Ibidem*, s. 9.

4.2. Analiza porównawcza Domów Polskich i włoskich konsorcjów eksportowych

Zważywszy na problematykę pracy, warto bliżej się przyjrzeć tym formom kooperacji małych i średnich firm, które są ukierunkowane na promocję eksportu przedsiębiorstw tego sektora. W tym celu w tabeli 6 przedstawiono podobieństwa i różnice pomiędzy DP i konsorcjami eksportowymi.

Szczególnie istotne parametry odróżniające te dwa modele wzajemnej współpracy przedsiębiorstw, stanowi charakter i osobowość prawna, a przez to finansowanie działalności. Wynika to z odmienności **celów**, do realizacji których zostały one powołane. W tym miejscu koniecznym jest podkreślenie, że zasadniczym zadaniem DP jest wzrost eksportu produktów firm poprzez ich sprzedaż na wybranym rynku zagranicznym. Dlatego też domy funkcjonują jako centra polskiego biznesu, nastawione na osiągnięcie zysków z działalności handlowej. Natomiast w przypadku konsorcjów, wzrost eksportu jest osiągany dzięki różnorodnym formom promocji produktów i usług konsorcjantów (np. misje handlowe, wystawy, strona internetowa). Wzrost sprzedaży stanowi rezultat skutecznie prowadzonej promocji, która odbywa się zwłaszcza poprzez bogatą ofertę usług świadczonych na rzecz członków konsorcjum.

Różny jest także **zakres udzielanego wsparcia** ze strony państwa, które nie ogranicza się do subwencjonowania działalności, tak jak to dzieje się w Polsce, lecz także zapewnia ułatwienia funkcjonowania (np. zwolnienie z podatku VAT¹⁰⁵). Ponadto włoskie Ministerstwo Gospodarki zapewnia zrzeszonym w konsorcja MSP dofinansowanie przez okres aż 10 lat, podczas gdy firmy tworzące DP mogą liczyć na nie jedynie przez pierwsze 3 lata działalności.

Warto dodać, że działalność każdego włoskiego konsorcjum eksportowego, zrzeszonego w *Federexport*, opiera się na konkretnym dokumencie prawnym (**statucie**). Reguluje on między innymi kwestie związane z bieżącym funkcjonowaniem konsorcjum oraz przyjmowaniem i wykluczaniem konsorcjantów¹⁰⁶.

Jednocześnie pewnym mankamentem konsorcjów może być fakt, że włoski ustawodawca wyraźnie określił minimalną **liczbę jego uczestników**. Bynajmniej nie stało się to bez powodu, a zostało sprawdzone w praktyce funkcjonowania tychże konsorcjów. Bowiem zaledwie kilku małym i średnim firmom trudno by było się utrzymać z własnych funduszy, co wpłynęłoby również na zakres podejmowanych działań. Ze względu na konieczność finansowania konsorcjów z wpłat konsorcjantów, MSP muszą zawsze posiadać odpowiedni kapitał. W przeciwnym wypadku firma zostaje wykluczona z konsorcjum.

¹⁰⁵ Kwestia finansowania konsorcjów eksportowych została omówiona szczegółowo w rozdziale 2, pkt 2.2.

¹⁰⁶ Podstawy prawne funkcjonowania włoskich konsorcjów eksportowych zostały omówione szczegółowo w rozdziale 2, pkt 2.1.

Tabela 4.1. Zestawienie cech charakteryzujących Domy Polskie i włoskie konsorcja

	DOMY POLSKIE	KONSORCJA EKSPORTOWE
Działalność	handlowo-dystrybucyjna lub promocyjna	promocyjno-informacyjna
Charakter	komercyjny	non-profit
Osobowość prawna	posiada, spółka prawa handlowego	nie posiada, podlega kodeksowi cywilnemu
Cel	promocja i rozwój eksportu	<ul style="list-style-type: none"> • promocja sprzedaży produktów i usług MSP-członków • promocja rozwoju MSP • min. ryzyka i kosztów działania za granicą • gromadzenie funduszy na działalność promocyjną
Członkowie	polscy eksporterzy, gł. MSP	włoskie firmy, wyłącznie MSP
Minimalna liczba członków	nieokreślona	5 lub 8 firm
Rodzaje	<ul style="list-style-type: none"> • branżowe (jedna wybrana branża) • wielobranżowe (kilka branż) 	<ul style="list-style-type: none"> • branżowe (te same produkty) • towary komplementarne • mieszane
Struktura zarządcza	w zależności od formy prawnej spółki wg k.h. (sp. z o.o./S.A.)	<ul style="list-style-type: none"> • generalne zgromadzenie konsorcjantów • zarząd • prezes/wiceprezes • rada nadzorcza
Liczba rynków	jeden wybrany rynek	kilka wybranych rynków jednocześnie
Bieżące finansowanie	z działalności DP	z wpłat konsorcjantów
Zakres wsparcia budżetowego	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie DP • biznesplan • działalność promocyjna 	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie (m.in. koszty pracownicze, czynsze, podatki) • promocja (m.in. misje handlowe, targi, reklamy, tłumaczenia)
Świadczenia	działalność wystawienniczo-targowa lub informacyjno-promocyjna zależy od przyjętego celu DP	m.in. szkolenia, tłumaczenia, pomoc prawna, badania rynkowe, misje handlowe, targi, wystawy
Współpraca	Wydz. Ekon.-Handl. Ambasady RP, Min. Gosp.	Min. Gosp., Izby Handlowe, Instytuty Handlu Zagranicznego

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku DP minimum członków nie stanowi ograniczenia, gdyż ich funduszem jest wypracowany zysk z działalności handlowej. Zasoby poszczególnych członków odgrywają największą rolę w przygotowawczym i wstępnym okresie prowadzenia działalności. Wówczas potrzebne są środki np. na wybudowanie obiektu, jego wyposażenie, w zależności od przyjętej koncepcji placówki.

Bardzo istotną różnicę stanowi fakt, iż w przeciwieństwie do DP, włoskie konsorcja wykazują się dużą aktywnością w poszukiwaniu potencjalnych odbiorców swoich produktów i usług. Prowadząc działalność eksportową współpracują z administracją regionalną i różnymi stowarzyszeniami branżowymi. Dzięki temu również operują na kilku rynkach zagranicznych jednocześnie.

4.3. Analiza porównawcza polskiego i włoskiego sektora MSP

Biorąc pod uwagę dane zawarte w tabeli 4.2, można stwierdzić, że pomiędzy polskimi oraz włoskimi małymi i średnimi firmami występuje wiele zasadniczych różnic, istotnych z punktu widzenia tworzenia konsorcjów eksportowych. Można również spostrzec, że pewne specyficzne cechy sektora MSP we Włoszech były szczególnie sprzyjające dla powstania tej formy kooperacji oraz jej skutecznego funkcjonowania w rzeczywistości gospodarczej.

Analizując przedstawione zestawienie można stwierdzić, że owe różnice pomiędzy MSP dotyczą działalności eksportowej oraz szczególnych cech odzwierciedlających specyfikę sektora w danym kraju. Jednym z charakterystycznych parametrów wyróżniających włoski sektor MSP jest jego organizacja w **dystrykty przemysłowe**, które powstawały na danym obszarze dzięki silnym powiązaniom społecznym i tradycji kulturowych. Ze względu na wagę pozaekonomicznych czynników, nie jest możliwe sztuczne utworzenie tego rodzaju okręgów. Pomimo to jednak warunkami sprzyjającymi takiej koncentracji małych i średnich firm jest między innymi dostępność instytucji szkoleniowych oraz wysoka jakość infrastruktury technicznej.

Warto więc zwrócić uwagę na typ i charakter MSP oraz ich głównych udziałowców i klientów. Można bowiem przypuszczać, że szczególną rolę w powstaniu konsorcjów eksportowych odegrały przede wszystkim **uwarunkowania społeczno-kulturowe**, zwłaszcza związane z odrębnością włoskich MSP, przejawiającą się w silnych więzach rodzinnych i kultywowaniu tradycji prowadzenia działalności gospodarczej, którą przekazywano z pokolenia na pokolenie. Utworzenie konsorcjów eksportowych na terenie Włoch możliwe było dzięki tej głęboko zakorzenionej świadomości właścicieli małych i średnich firm, ich wzajemnym relacjom opartym na zaufaniu i solidarności w ramach społeczności lokalnych. Wydaje się, że z tego względu te spontaniczne i integrujące działania stanowiły naturalną reakcję przedsiębiorczych MSP na zmieniającą się sytuację rynkową. Inicjatywa rozpoczęcia zorganizowanej działalności na rynkach zagranicznych wypłynęła bowiem od samych zainteresowanych firm, toteż ingerencja włoskiego Ministerstwa Handlu nie była konieczna. Jego rola ograniczyła się wyłącznie do uprawomocnienia modelu konsorcjum eksportowego oraz zapewnienia im dofinansowania. Konsekwencje tej

formy kooperacji ukazują wyniki działalności przedsiębiorstw tego sektora potwierdzające tezę, że konsorcja eksportowe umożliwiają zwiększenie obrotów zagranicznych.

Jednakże oprócz tego, co można byłoby nazwać włoską kulturą przedsiębiorczości, istotne znaczenie dla rozwoju konsorcjów odegrało **podejście tych małych i średnich firm do własnej strategii eksportowej**. Owa strategia, realizowana przez *Federexport*, a oparta na hasle *made in Italy*, stała się fundamentem wszelkich działań ukierunkowanych na promocję eksportu zrzeszonych MSP, a tym samym rozwoju obrotów zagranicznych tego sektora. Niewykluczone również, że tak realizowana strategia pozwala tym małym i średnim firmom na zwiększanie poziomu zatrudnienia.

W tym miejscu należy podkreślić, że jedną z podstawowych różnic stanowi **okres prowadzenia działalności gospodarczej**, a zarazem **eksportu**. Włoskie MSP mają pod tym względem znacznie dłuższą praktykę niż rodzime firmy. Bowiernie polskie przedsiębiorstwa tego sektora, funkcjonują na rynkach zagranicznych zaledwie od 3 do 9 lat, podczas gdy włoskie MSP mogą się poszczycić ponad 10-letnim doświadczeniem w tym zakresie. Dzięki owej kulturze przedsiębiorczości, wypracowane więc zostały skuteczne metody ich funkcjonowania.

Tabela 4.2. Zestawienie głównych parametrów charakteryzujących sektor MSP w Polsce i Włoszech w latach 2001–2002

	POLSKIE MSP	WŁOSKIE MSP
Obszar działania	produkcja i handel detaliczny	produkcja i usługi
Typ przedsiębiorstwa	prywatne	prywatne i spółki partnerskie
Forma prawna	osoba fizyczna prowadząca dział. gosp. (wpis do ewidencji gospod.)	spółka cywilna
Okres działalności	6–15 lat	powyżej 16 lat
Charakter	nierodzinne	rodzinne
Orientacja działalności	lokalna, krajowa	proeksportowa
Terytorialna organizacja	brak	dystrykty przemysłowe
Zarząd	właściciele	właściciele
Kadra kierownicza	2–5-osobowy zespół	2–5-osobowy zespół
Główni udziałowcy	prywatni inwestorzy i kierownictwo	członkowie rodziny
Główni klienci	rodzime MSP, gł. średnie firmy	rodzime MSP, gł. małe firmy
Zmiany zatrudnienia	spadek	wzrost
Roczny obrót	nie przekracza 7 mln euro	nie przekracza 7 mln euro
Część obrotów pochodząca z eksportu	1–5% obrotów	ponad 25% obrotów
Doświadczenie w eksporcie	3–9 letnie	ponad 9-letnie
Główne eksportowe rynki zbytu	UE	inne kraje UE
Grupy eksporterów	niewyspecjalizowani	wyspecjalizowani
Produkty eksportowe	średnio przetworzone	wysoko przetworzone

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Monitoring małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2001 roku*, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 99–126 oraz *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, Grant Thornton Polska, Warszawa 2002, s. 41–85.

Jednakże oprócz cech rozróżniających MSP w Polsce i Włoszech występują także pewne podobieństwa. Zarówno krajowe, jak i włoskie firmy tego sektora, obejmują głównie podmioty prywatne, chociaż forma prawna prowadzenia działalności jest inna. Ich zarząd stanowią właściciele, zaś kadre kierowniczą jednakowa liczba osób. Kluczowymi kontrahentami polskich i włoskich MSP są przede wszystkim rodzime przedsiębiorstwa tego sektora, jednakże we Włoszech klientów znajdują one częściej wśród małych firm. Ponadto podobnie jak włoskie, również krajowe MSP, głównie prowadzą produkcyjną działalność gospodarczą, chociaż w przeciwieństwie do nich, w znacznej mierze zajmują się również handlem detalicznym. Mimo że wielkość rocznego obrotu osiąganego przez polskie i włoskie MSP jest jednakowa, różna jest jego część pochodząca z eksportu. W przypadku włoskich firm tego sektora nierzadko stanowi ona ponad 25% obrotów, bowiem przeważnie są one wyspecjalizowane i oferują wysoko przetworzone produkty i usługi.

Mając na uwadze doświadczenia włoskie, aby krajowe małe i średnie firmy stały się równie konkurencyjne, powinny przeorientować swoje podejście do działalności na rynkach zagranicznych. Ich właściciele muszą być twórczy i kreatywni w poszukiwaniu nisz rynkowych oraz nowych możliwości rozwojowych, aby oferta eksportowa polskich MSP była atrakcyjna.

4.4. Ekonomiczne przesłanki tworzenia konsorcjów eksportowych

Polskim przedsiębiorcom, zwłaszcza właścicielom małych i średnich firm, coraz trudniej jest wchodzić na zagraniczne rynki. Takie działania z założenia mają im ułatwić konsorcja eksportowe, jako że większość krajowych MSP napotyka wiele przeszkód związanych z rozwojem działalności eksportowej, między innymi:

- konkurencja cenowa, jakościowa oraz w zakresie terminów dostaw i płatności,
- wysokie koszty promocji i rozwijania rynków eksportowych,
- czasowo odczuwane niewystarczające moce produkcyjne zakładu,
- brak wykwalifikowanej kadry specjalizującej się w problematyce związanej z działalnością na rynkach zagranicznych.

Ponadto należy dodać, że niestety dość często polskie MSP są zbyt zainteresowane wyłącznie produkcją i nie posiadają wystarczających własnych zasobów umożliwiających zdobywanie pełnej informacji o rynku. **Na skutek tego przedsiębiorstwa działają bez długoterminowego planowania, toteż podlegają zmianom zagranicznego otoczenia socjologiczno-ekonomicznego.** Ażeby uniknąć tego ryzyka niepowodzenia, niezbędne jest wspieranie MSP przede wszystkim pod kątem technicznym, gdy rozpoczynają one działalność za granicą.

Można wyróżnić pewne ogólne przesłanki tworzenia konsorcjów eksportowych MSP. Należą do nich sytuacje, w których:

- wielkość poszczególnych przedsiębiorstw praktycznie uniemożliwia im samodzielne zdobywanie nowych rynków zbytu z uwagi zarówno na rozmiar tego

zadania gospodarczego, jak i rozległość ryzyk prawno-ekonomicznych, które się z nim wiążą,

- produkty zamierzających podjąć współpracę firm są przeznaczone dla tego samego segmentu klientów,
- zasoby finansowe firm są porównywalne,
- występuje wzajemne zaufanie pomiędzy właścicielami i kierownictwem przedsiębiorstw w zakresie wspólnych celów konsorcjum.

Z ekonomicznego punktu widzenia forma konsorcjum eksportowego jest szczególnie pomocna. Znacząco **zmniejsza ona bowiem koszty działalności** przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych z uwagi na prostotę struktury organizacyjnej, limitowane koszty personalne oraz prowadzenie wspólnej działalności promocyjnej. Tworzące je MSP nie są wobec siebie konkurencyjne, zachowują swój indywidualny charakter, gdyż łącznie przedstawiają ofertę handlową, zaś konieczna współpraca produkcyjna między zrzeszonymi przedsiębiorstwami umacnia pozycję całego konsorcjum.

4.5. Aspekty prawno-organizacyjne

Pierwszym krokiem na drodze utworzenia konsorcjum eksportowego jest zdefiniowanie wspólnego **celu**, w typ przypadku związanego z internacjonalizacją działalności zainteresowanych MSP, ponieważ tego wymaga formuła prawna każdego typu konsorcjum. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w krajowym ustawodawstwie konsorcjum nie nabywa osobowości prawnej i nie podlega wpisowi do rejestru, gdyż nie posiada ono atrybutów spółki prawa handlowego, chociaż dość powszechnie występuje zjawisko nadawania tworzonej konsorcjom odpowiednich **nazw**. Przemawiają za tym racje natury praktycznej. Posługiwanie się bowiem określoną nazwą ułatwia rozwijanie kontaktów prawno-gospodarczych przez dane konsorcjum, a także ma znaczenie w dziedzinie marketingu¹⁰⁷.

Umowa tworząca konsorcjum jest oparta na uregulowaniach zawartych w kodeksie cywilnym (k.c.). Należy ona do tzw. **umów dotąd nie nazwanych** (*contractus innominatus*), jako że nie występują ona bezpośrednio w większości znanych systemów prawnych (w tym również w polskim). Wykształciła się ona w gruncie rzeczy na płaszczyźnie praktycznej. Podobna sytuacja występuje z coraz częściej spotykanymi w krajowej praktyce gospodarczej umowami leasingowymi, faktoringowymi, forfaitingowymi itp.¹⁰⁸.

Ze względu na to, że konsorcja eksportowe zawierane są przez kilka, a nawet kilkanaście podmiotów, umowę je wiążącą można określić jako **wielostronnie zobowiązującą**. Każdy bowiem z konsorcjantów zobowiązuje się do określonego uczestnictwa w konsorcjum i do oznaczonego działania na jego rzecz, a przez to na

¹⁰⁷ L. Stecki, *Konsorcjum*, op. cit., ss. 28–29.

¹⁰⁸ Ibidem, ss. 32–35.

rzecz pozostałych jego stowarzyszonych członków. W ramach konsorcjum dokonywane przez wszystkich konsorcjantów działania i świadczenia zmierzają do osiągnięcia wspólnego celu wytyczonego przez konsorcjum.

Coraz mocniej utrwała się w doktrynie pogląd, że konsorcjum jest **spółką cywilną osób prawnych** (art. 860–875 k.c.), chociaż konsorcjantem może być także osoba fizyczna. Umowa konsorcjum musi czynić zadość ogólnym przesłankom ważności (art. 68–81 k.c.) i stosuje się do niej generalne przepisy o wadach oświadczenia woli (art. 82–88 k.c.).

W umowie konsorcjum powinny być ściśle określone następujące zagadnienia:

- **zasady podejmowania decyzji** – regułą jest podejmowanie decyzji na zasadzie consensusu, czyli jednomyślnie,
- formy **przystąpienia** nowego konsorcjanta i wykluczenia dotychczasowego członka,
- zasady **wystąpienia** konsorcjanta z konsorcjum z własnej inicjatywy – klauzule dotyczące obowiązku zachowania tajemnicy handlowej,
- **okres trwania** – w fazie tworzenia konsorcjum należy określić **przewidywany czas**, na jaki ma ono być kreowane. W świetle polskiego prawa warunkiem utworzenia konsorcjum nie jest sprecyzowanie okresu jego trwania. Podmioty założycielskie mają pełną swobodę w tym zakresie, zależne jest to od charakteru konsorcjum oraz celu gospodarczego, jaki jego uczestnicy zamierzają osiągnąć. W przypadku konsorcjum eksportowego najczęściej przewidywany jest długi horyzont czasowy działalności, np. 20-letni,
- **zasady finansowania** działalności konsorcjum, czyli określenie minimalnej wielkości składek wnoszonych przez przedsiębiorstwa należące do konsorcjum do wspólnego funduszu oraz przeznaczenia wyników jego działalności. Jako że konsorcjum eksportowe jest organizacją typu non-profit, wypracowane zyski nie mogą być dystrybuowane pomiędzy jego członków, więc nadwyżka finansowa zostaje przekazana na poczet funduszu rezerwowego,
- zasady **reprezentowania** konsorcjum na zewnątrz, poprzez ustanowienie jego **struktury zarządczej**, udzielając osobie zarządzającej sprawami konsorcjum odpowiednich pełnomocnictw w oparciu o art. 95–109 k.c.¹⁰⁹.

W przypadku konsorcjów eksportowych prowadzenie spraw konsorcjum powierzone jest tradycyjnym jego **organom**, które stanowi: generalne zgromadzenie wszystkich konsorcjantów, zarząd oraz rada nadzorcza.

Mimo że określenie **siedziby** konsorcjum nie stanowi postulatu ustawowego, praktyka zawsze zmierza w tym kierunku, aby już w akcie założycielskim siedziba, czyli miejscowość, w której miałby się znajdować organ zarządzający (art. 41 k.c.), została wskazana.

¹⁰⁹ W. Witowski, *Organizacja...*, op. cit.

Konsorcjum zostaje utworzone wówczas, gdy zostaje zawarta ważna umowa konsorcjum. Decydujące znaczenie dla jego powstania ma data zawarcia takiej umowy, którą określa się jako dzień złożenia podpisów przez wszystkich konsorcjantów¹¹⁰.

Na początku organizowania konsorcjum istotną rolę odgrywa **ustalenie potrzeb firm**, a także przeprowadzenia badań marketingowych wyrobów na wybranych rynkach zagranicznych. Pozwoli to określić, jakie towary polskich MSP stanowią konkurencyjną ofertę w danym państwie. Należy na to zwrócić szczególną uwagę, ponieważ osiągnięcie sukcesu w działalności eksportowej jest z reguły możliwe wówczas, gdy produkt lub usługa oferowana przez przedsiębiorstwo jest poszukiwana na planowanych rynkach zbytu, nawet tych najbardziej odległych, oraz w tych krajach, w których występują nisze rynkowe.

W tej sytuacji mogą być zwłaszcza pomocne **analizy rynkowe** przeprowadzane przez polskie ambasady za granicą, dzięki którym wiadomo np., że w Czechach wielkim popytem cieszą się polskie meble i sprzęt AGD, w Niemczech zaś urządzenia mechaniczne, głównie silniki. Za konkurencyjne w stosunku do wyrobów z innych krajów niemieccy odbiorcy uważają urządzenia mechaniczne i samochody wyprodukowane w Polsce, a także meble i tekstylia. Natomiast rosyjscy przedsiębiorcy są zainteresowani przede wszystkim zakupem polskich mrożonek warzywnych i owocowych. Dużą popularnością cieszą się polskie słodczyce, wyroby wędliniarskie (szynka, parówki, kielbasy) oraz pasztety. Polscy producenci mogą także zająć silną pozycję w dostawach na rosyjski rynek świeżych warzyw, głównie kapusty, marchwi, buraków i ziemniaków. Niewypełnioną w Rosji niszę stanowi żywność dla dzieci, a ponadto można liczyć na zainteresowanie artykułami mlecznymi oraz przyprawami. Pomimo odnotowanego zapotrzebowania na krajowe towary, jednym z podstawowych czynników, utrudniających rozwój polskiego eksportu do Rosji, są ceny oferowanych produktów. Wprawdzie są niższe niż za podobny asortyment z krajów zachodnich, ale niekonkurencyjne dla produktów pochodzenia rosyjskiego¹¹¹. Aby zwiększyć obroty zagraniczne, a tym samym napływ polskich towarów na rosyjski rynek, niezbędna jest odpowiednia działalność promocyjna, której prowadzenie umożliwiają konsorcja eksportowe.

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym utworzeniu konsorcjum eksportowego jest **sytuacja finansowa** firmy, która musi umożliwiać jej rozwój eksportu. Przedsiębiorstwo powinno dysponować takimi zasobami, które zapewniają jej partycypowanie we wspólnym funduszu konsorcjum. Z tego względu przedsiębiorstwa zamierzające rozpocząć działalność za granicą powinny sporządzić biznesplan przedsięwzięcia, który stanowiłby potwierdzenie opłacalności tej inicjatywy.

¹¹⁰ L. Stecki, *Konsorcjum*, op. cit., s. 39.

¹¹¹ O. Gajda, *Z czym na sąsiednie rynki*, w: „Rzeczpospolita”, dodatek Dobra Firma, nr 177/2001, z dn. 31.07.2001, s. F6.

Korzystając z włoskich doświadczeń warto zwrócić uwagę na to, aby zainteresowane utworzeniem konsorcjum eksportowego MSP były **zbliżonej wielkości**, ponieważ dzięki temu można uniknąć ewentualnej zależności i dominacji pomiędzy nimi. Ponadto zauważono, że stosunkowo częściej powstają **konsorcja mieszane**, w których skład wchodzi producenci różnych, uzupełniających lub niekonkurencyjnych wyrobów i usług. Takie struktury łączą z reguły dość dużą liczbę małych i średnich firm, co umożliwia gromadzenie znaczących środków finansowych na prowadzenie działalności konsorcjum¹¹². Forma ta byłaby właściwa wśród polskich MSP ze względu na większą, w tym wypadku, skłonność ich właścicieli do wzajemnej współpracy.

Pod względem organizacyjnym istotne jest również znaczenie funkcjonowania **placówek wspierających MSP**, aktywnie działających na rzecz tworzenia konsorcjów eksportowych, które dysponowałyby dokładnymi opracowaniami na temat różnych branż i kondycji firm, które je w danym państwie reprezentują. Taką funkcję, na wzór *Federexport* we Włoszech, może pełnić krajowa organizacja zrzeszająca poszczególne konsorcja. Jednakże system działania *Federexport* opiera się także na innych instytucjach promujących przedsiębiorczość. Z tego względu, w polskich warunkach, dla skutecznego funkcjonowania konsorcjów eksportowych niezbędne jest nawiązanie współpracy z zagranicznymi WEH przy polskich ambasadach, biurami radców handlowych oraz IKiCHZ. Na wzór *ICE*, placówki te mogłyby zajmować się organizowaniem specjalnych seminariów dla właścicieli małych i średnich firm na tematy dotyczące konsorcjów eksportowych, ich utworzenia, procedur eksportowych itp. Początkowo takie warsztaty szkoleniowe mogłyby zostać zorganizowane przez *Federexport*, jako że jednym z jej celów jest rozpowszechnianie modelu konsorcjów w innych krajach.

Inną metodą wspomagającą wdrożenie konsorcjów eksportowych w Polsce mogłoby być przeprowadzenie tzw. **projektów pilotażowych** przy współudziale *Federexport*. Sposób ten zastosowany został przez konsultantów DATAR-u¹¹³ oraz Ministerstwa Gospodarki Słowenii, którzy współpracują w zakresie tworzenia klastrów przemysłowych przedsiębiorstw¹¹⁴.

Ponadto w polskich warunkach instytucja **brokera sieciowego** może być szczególnie przydatna, podobnie jak w przypadku klastrów lub sieci przedsiębiorstw, w zorganizowaniu małych i średnich firm w konsorcja eksportowe. Z tego względu, że pełniący funkcję pośrednika broker sieciowy może pełnić różne zadania w zależności od stopnia rozwoju konsorcjum¹¹⁵:

Przed powstaniem konsorcjum broker sieciowy zajmuje się:

- identyfikowaniem obszarów działalności gospodarczej sprzyjających działaniom grupowym,

¹¹² Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez *Federexport*.

¹¹³ DATAR – francuska agencja rządowa.

¹¹⁴ Z. Wons, *Klaster...*, op. cit.

¹¹⁵ W. Witowski, *Grupy...*, op. cit.

- identyfikowaniem potencjalnych szans na współpracę pomiędzy firmami w tych obszarach,
- identyfikowaniem firm – potencjalnych uczestników konsorcjum,
- opracowaniem i przedstawieniem biznesplanu konsorcjum.

Podczas nawiązywania współpracy broker sieciowy:

- prowadzi mediację pomiędzy firmami,
- zapewnia uczestnikom konsorcjum pomoc doradczą przy formułowaniu zasad współpracy.

Po rozpoczęciu działalności konsorcjum broker sieciowy:

- wspiera i ułatwia proces rozwijania konsorcjum,
- poszukuje kandydatów do współpracy w tzw. środowiskach okołobiznesowych lokalizacji.

Jednakże, aby broker sieciowy mógł skutecznie realizować stawiane przed nim zadania, konieczne jest:

- zapewnienie mu dostępu do rzetelnej bazy danych,
- szerokich kontaktów,
- możliwości rozwijania zdolności interpersonalnych,
- dostępu do źródeł finansowania,
- dostępu do zasobów wiedzy i informacji.

W celu rozpowszechnienia formuły konsorcjum eksportowego na gruncie polskim pomocne wydaje się być również zorganizowanie specjalnego kilkudniowego **kongresu** poświęconego temu tematowi. Adresowany byłby on zarówno do firm, które chcą poprawić swoją konkurencyjność, jak i do wszystkich instytucji, które pragną wykorzystywać ten instrument rozwoju gospodarczego i społecznego. Natomiast jego celem mogłoby być umożliwienie uczestnikom zrozumienie fenomenu konsorcjów i zachęcenie do ich kreowania w celu realizacji własnych celów gospodarczych.

Istotne znaczenie odgrywałoby uczestnictwo włoskich delegatów, przede wszystkim z *Federexport* i *ICE*, z uwagi na największe doświadczenie w zakresie tworzenia tego typu konsorcjów MSP. Wystąpienia mogłyby być podzielone na grupy tematyczne, zaś tzw. okrągłe stoły stanowiłyby zachętę do dyskusji i polemiki z mówcami. Ponadto prezentowane byłoby kilka wybranych, funkcjonujących we Włoszech konsorcjów eksportowych oraz instytucji wspierających ich rozwój, a także poddano by analizie różne aspekty działalności konsorcjów. Rodzimi mali i średni przedsiębiorcy mogliby zobaczyć, jak działają takie struktury poprzez specjalne wizyty wyjazdowe do tych konsorcjantów. Na przykład dzięki ogólnej wizytacji zwiedzanych przedsiębiorstw (spotkanie z dyrekcją i przejście przez hale produkcyjne), polscy przedsiębiorcy mieliby możliwość poznania między innymi asortymentu produkcyjnego oraz pomieszczeń biurowo-produkcyjnych i laboratoryjnych. Niewykluczone, że te spotkania wpłynęłyby na zwiększenie zainteresowania polskich firm takimi

formami wzajemnej współpracy. Jednakże udział administracji rządowej w ich organizacji stanowi jeden z istotniejszych czynników warunkujący powodzenie takich przedsięwzięć.

4.6. Aspekty instytucjonalne

Poszczególne państwa często różnią się w swoim podejściu do problematyki grupowych form działania przedsiębiorstw, zaś konkretne instrumenty wspierające ich rozwój są dopiero wypracowywane. Generalnie można wyróżnić dwa podejścia¹¹⁶:

- **anglo-saksońskie** (*Anglo-Saxon approach*) – stosowane w państwach takich jak: USA, Wielka Brytania, Niemcy. Według tego podejścia państwo powinno być neutralne i nie ingerować zbyt w procesy rozwoju (albo upadku) powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw. Natomiast w przypadku niepowodzenia tych przedsięwzięć państwo powinno pełnić rolę wspomagającą współpracując z firmami ośrodki naukowo-badawcze, zaś ludzi aktywizować do większej mobilności indywidualnej,
- **łacińskie** (*Latin approach*) – występuje w państwach takich jak: Włochy, Francja, Hiszpania, które bardzo aktywnie wspomagają rozwój grupowych form działania przedsiębiorstw, także pod względem finansowym, starając się nie dopuszczać do ich upadku. W krajach tych argumentuje się, że takie inicjatywy stanowią gwarancję stabilności gospodarczej w obrębie regionu, a na tzw. mobilność kadr nie zostają kładzione naciski ze względu na specyficzną tradycję i silne więzy rodzinne w państwach kultury łańskiejskiej.

W zakresie stosowanych instrumentów, administracja rządowa w krajach prezentujących **podejście łańskiejskie** najczęściej wykorzystuje:

- zachęcanie do zakładania branżowych i lokalnych stowarzyszeń producentów (np. klastrów lub konsorcjów eksportowych), które z czasem zaczynają pełnić różne funkcje usługowe dla swoich członków. Najskuteczniejszą zachętą do zakładania takich stowarzyszeń jest możliwość ich dofinansowywania ze środków publicznych,
- promowanie i używanie wspólnego znaku towarowego (*trade mark*), który ułatwia wejście na rynek nowym i słabszym producentom, a także stanowi element wzmacniający więzi i wspólnotę interesów przedsiębiorców z danego regionu. Znaki towarowe (marki) są formalnie rejestrowane w Urzędzie Patentowym najczęściej przez dobrowolne stowarzyszenia producentów, zaś członkowie stowarzyszenia mają prawo ich używania na swoich wyrobach,
- prowadzenie wspólnych prac nad rozwojem produktu. W regionach, gdzie dotychczas było brak ośrodków naukowych, często powołuje się do życia tzw. centra rozwojowe (*development centres*), które wykonują prace B+R, projekty nowych rozwiązań konstrukcyjnych i inne prace na zlecenie lokalnych przed-

¹¹⁶ Z. Wons, *Klaster...*, op. cit.

siębiorców. Takie centra mogą otrzymywać dofinansowanie ze środków publicznych,

- wspólne akcje marketingowe, które prowadzi lokalne stowarzyszenie producentów w imieniu swoich członków (strategie wejścia na nowe rynki, wystawy, uczestnictwo w zagranicznych targach itp.), lecz możliwe jest dofinansowanie takich przedsięwzięć ze środków publicznych,
- organizowanie systemu wzajemnych poręczeń bankowych, ponieważ banki chętnie akceptują poręczenia kredytowe, które są składane przez kilka przedsiębiorstw należące do jednego konsorcjum,
- organizowanie systemu zaopatrzenia w surowce (np. zakupy dużych ilości tkanin dla firm odzieżowych, zakupy półwyrobów metalowych bezpośrednio w hutach), wówczas w ramach stowarzyszenia producentów działa specjalne biuro zaopatrzeniowe,
- zachęcanie do specjalizacji w wybranych technologiach i świadczenie usług, np. w obrębie klasteru, które jest możliwe wtedy, gdy kilka przedsiębiorstw ze względu na wyrób finalny stosuje różne technologie, a maszyny i oprzyrządowanie są kosztowne (np. obróbka odlewów metalowych za pomocą frezarek sterowanych numerycznie). W tym wypadku wystarczy, żeby tylko jedno przedsiębiorstwo miało odpowiedni park maszynowy, gdyż będzie ono świadczyć usługi dla pozostałych,
- finansowanie ze środków publicznych rozbudowy infrastruktury gospodarczej (drogi, sieć łączności, budynki użyteczności publicznej itp.) na wytypowanym obszarze¹¹⁷.

Wzajemne nakładanie się na siebie wyników stosowania różnych instrumentów gospodarczych, dzięki efektowi synergii, powoduje, że grupowe formy działania, takie jak klaster czy konsorcja eksportowe, są organizmami bardzo stabilnymi i nawet w okresach załamania koniunktury działające w nich przedsiębiorstwa są zdolne przetrwać na rynku.

Polskie Ministerstwo Gospodarki wydaje się prezentować podejście łańciskie, chociaż zakres działań ukierunkowanych na rozwój i promocję sektora MSP, w porównaniu z inicjatywami państw UE, jest w dalszym ciągu niewystarczający.

Propozycje kierunków działania rządu, dotyczące sektora MSP, powinny uwzględniać czynniki regionalne i lokalne w danym kraju, które wpływają na przedsiębiorczość, wspierając współdziałanie małych i średnich firm. Powinny one także korzystać z lokalnych instytucji, grup przemysłowych i powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w celu stworzenia i wzmocnienia więzi na mikropoziomie, które mogą pomóc stawić czoło globalnej konkurencji. Opierając się na silnych stronach MSP, polityka tego sektora powinna ukierunkować nową dynamikę przedsiębiorczości i grupowe związki pomiędzy firmami na pokonanie wyzwań stawianych przez gło-

¹¹⁷ Ibidem.

balizowane gospodarki. Sprzyjanie współpracy publiczno-prywatnej i kooperacji może być najskuteczniejszą drogą wspierania dynamicznego sektora MSP

4.7. Aspekty socjologiczne (społeczno-kulturowe)

Pomimo wielu przesłanek, sprzyjających wprowadzeniu modelu konsorcjów eksportowych w Polsce, zrealizowanie tej koncepcji może okazać się utrudnione w praktyce. Świadczą o tym problemy związane z inicjatywą resortu gospodarki, dotyczącą promowania działalności domów polskich za granicą.

Początkowo Ministerstwo otrzymywało dość dużą liczbę zgłoszeń od przedsiębiorstw zainteresowanych tą formą współpracy, jednakże później nie dochodziło do realizacji tych projektów (np. DP branży meblowej na Słowenii). Uczestnictwo w przedsięwzięciach zostało ocenione przez przedsiębiorców za mało korzystne. Przyczyny tego stanu rzeczy były różne, między innymi w celu rozpoczęcia działalności, firmy zmuszone byłyby do zainwestowania znacznego kapitału (120 tys. zł), który łącznie starczyłby tylko na opłacenie personelu i dzierżawy budynku. Niektórzy właściciele MSP byli zdania, że to na państwo, a nie na indywidualne przedsiębiorstwa, spada obowiązek tworzenia i utrzymania DP.

Bardzo poważną barierę stanowiła **mentalność właścicieli polskich MSP**, którzy prezentowali negatywne nastawienie do swoich partnerów w potencjalnym interesie. Podstawowy problem w budowaniu konsorcjów stanowi zawarcie kompromisu, które wymaga często pewnych ustępstw każdego z uczestników na rzecz całej grupy. Z tego właśnie względu mogą wystąpić konflikty pomiędzy przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład konsorcjum.

Ponadto dowiedziono, że ludzie względnie łatwo się jednoczą w przypadku niebezpieczeństwa, ponieważ źródło siły sprawczej, która motywuje do działania, znajduje się w ludzkich emocjach. W przypadku konsorcjum sytuacja wygląda odmiennie, albowiem celem konsorcjum eksportowego jest czynnik pozytywny¹¹⁸. Wciąż brakuje więc wśród wielu polskich przedsiębiorców zrozumienia istoty wzajemnej współpracy i zdaje się dominować przekonanie, że samemu lepiej i więcej się osiągnie, pomimo że nie wskazują na to doświadczenia państw odnoszących sukcesy w eksporcie. Dzięki zorganizowanym formom kooperacji, ukierunkowanym na realizację konkretnego celu, włoskie małe i średnie firmy łącząc się w konsorcja eksportowe, stają się podmiotami lepiej dostrzegalnymi dla swoich potencjalnych klientów i są w stanie efektywnie i konkurencyjnie operować na rynkach zagranicznych.

Niezbędne jest, aby rodzime MSP stały się liderami w swoich sektorach lub niszach, lecz by to nastąpiło, musi zostać pobudzona aktywność gospodarcza przedsiębiorców, którzy do tej pory tracą na pasywnym podejściu do eksportu. Niewiele przedsiębiorstw polskiego sektora MSP ma swoją wizję rozwoju firmy, zaś rzadko które z nich posiada wypracowaną strategię wchodzenia i umacniania swojej pozycji na

¹¹⁸ Serwis Polskich Eksporterów, <http://www.eksporter.pl>

rynkach zagranicznych. Ze względu na niewystarczającą promocję rodzimych towarów, ich nabywcy często nie posiadają nawet świadomości, że produkty te pochodzą z Polski. Tymczasem krajowi eksporterzy chętniej wyrażają niezadowolenie z aktualnej sytuacji gospodarczej, niż poszukują sposobów rozszerzenia swojej obecności za granicą i uczynienia eksportu opłacalnym¹¹⁹.

Niestety mentalności właścicieli włoskich przedsiębiorstw nie sposób przenieść w krótkim czasie do naszego kraju. Nadzieję na poprawę sytuacji stanowią pozytywne przykłady wzajemnej współpracy krajowych MSP. O tym, że niektórzy przedsiębiorcy sami wychodzą z inicjatywą kooperacji, może świadczyć powstanie Zrzeszenia producentów mebli biurowych¹²⁰. Zostało ono utworzone przez 10 wytwórców, którzy w tej formie grupowego działania odnaleźli możliwość mniej kosztownego i skuteczniejszego prowadzenia działalności gospodarczej. Motyw tej koncepcji stanowiła wspólna promocja na obcych rynkach, między innymi na targach branżowych, w których uczestnictwo w wielu przypadkach staje się początkiem ekspansji na rynkach zagranicznych. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż taka wzajemna współpraca była możliwa pomiędzy zaprzyjaźnionymi przedsiębiorstwami, dzięki której została stworzona wspólna oferta produktów oraz baza danych klientów¹²¹.

Przemiana nastawienia do przedsiębiorczości powinna zaczynać się już od szkoły średniej, a nawet wcześniej, aby odpowiednio przygotować młodych ludzi do funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Służą temu różnorakie inicjatywy uświadamiające istotę tej rzeczywistości, a przede wszystkim wyzwalające przedsiębiorczość wśród młodzieży. Dzięki takiemu podejściu, jak wykazało badanie przeprowadzone przez *Global Entrepreneurship Monitor* w Londynie, amerykańscy obywatele cenią sobie niezależność, autonomię związaną z rozpoczęciem i prowadzeniem swojej firmy. Ponadto społeczeństwo potrafi nie tylko rozpoznawać sprzyjające okoliczności biznesowe, lecz również umiejętnie je wykorzystywać w celu prowadzenia działalności na własną rękę, zaś ponoszenie ryzyka jest wartością wzmacnianą przez odpowiednio ukierunkowany system edukacyjny¹²².

Jednakże na polskiej rzeczywistości gospodarczej odbija się jeszcze echo poprzedniego systemu społeczno-ekonomicznego, a elity rządzące nie przyczyniają się do ożywienia aktywności sektora MSP. Wysokie koszty pracownicze powodują ograniczenia tworzenia nowych miejsc pracy. Na skutek takich działań firmom brakuje kapitału własnego, który mogłyby przeznaczyć na rozwój, inwestycje oraz promocję swoich produktów i usług za granicą. Krajowy Rejestr Sądowy (KRS), wbrew intencjom przyświecającym jego powstaniu, bardziej utrudnia działanie przedsiębiorcom, niż poprawia, z tego względu, że otrzymanie wypisu lub modyfikacja danych wymaga w dużych miastach osobowych powiązań z urzędnikami. W praktyce często

¹¹⁹ A. Olbrot, A. Burak, *Najłatwiejsze są wymówki*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 170/2000, z dn. 22.07.2000, s. B 2.

¹²⁰ Zebranie większej ilości materiałów na ten temat nie było możliwe, gdyż informacje nie zostały udostępnione.

¹²¹ L. Oktaba, *Sukces...*, art. cit., s. B2.

¹²² A. Benney, *Banking...*, art. cit.

okazuje się, że otrzymanie jakiegokolwiek wypisu trwa dłużej niż jego ważność (3 miesiące)¹²³. Tymczasem państwo chroni miejsca pracy w największych zakładach, darowuje im długi i powołuje dla nich specjalne izby skarbowe.

Kolejnym przykładem jest program specjalnych ulg dla dużych przedsiębiorstw, głównie państwowej części gospodarki, stanowiących przecież niewielki odsetek w stosunku do krajowych małych i średnich firm. W wielu spośród przedsiębiorstw sektora WP związki zawodowe lobują funkcjonowanie tych firm pomimo ich nierentownych wyników finansowych. Słaba kondycja dużych zakładów jest przyczyną problemów z uiszczaniem należności publicznoprawnych. Bowiernie mniejsze firmy znajdujące się pod presją restrykcji ordynacji podatkowej i kontroli urzędników zmuszone są wszelkie obligatoryjne podatki i opłaty regulować terminowo.

Ponadto statystyki pokazują, że w państwowych zakładach dostępne środki częściej przeznaczane są na zwiększanie wynagrodzeń pracowniczych niż na polepszenie konkurencyjności wyrobów, modernizację produkcji czy maszyn¹²⁴. Uzdrowienie tej sytuacji jest możliwe jedynie poprzez prywatyzację, gdyż tylko wówczas przedsiębiorstwa te będą finansowane z własnych środków pieniężnych. Natomiast pobudzenie aktywności gospodarczej powinno nastąpić poprzez zmniejszanie nie stóp procentowych, lecz obciążeń finansowych. Bowiernie stopniowe obniżki stóp procentowych również nie przyczyniają się do ożywienia gospodarczego. Wynika to z tego, że nawet jeśli cena kredytów będzie niższa, banki będą bardziej skłonne do nabywania bezpiecznych, choć mniej rentownych obligacji skarbu państwa niż długi firm, w szczególności zaś tysięcy drobnych przedsiębiorstw.

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ A. Kowalik, *Kto rządzi ten płaci*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia*, nr 224/2002, z dn. 25.09.2002, <http://www.rzeczpospolita.pl>.

Zakończenie

Mija już prawie pół roku od wstąpienia Polski w struktury UE. Krajowe MSP znalazły się w nowej rzeczywistości gospodarczej, bowiem akcesja w struktury unijne oznacza, że przedsiębiorstwa zmuszone są prowadzić walkę konkurencyjną z dynamicznymi, zachodnimi firmami zarówno na swoim macierzystym rynku, jak i na rynkach pozostałych krajów członkowskich UE. Polskie MSP już przed akcesją znalazły się w sytuacji, w której niezbędne się stało przeorientowanie działalności, aby utrzymać lub poszerzyć swoją pozycję rynkową. Tymczasem dla właścicieli firm tego sektora nadal Unia kojarzy się z reguły z zagrożeniem. Istotne jest, aby przedsiębiorcy starali się ograniczyć te przeszkody w ich planach ekspansji, które zależą od nich samych (np. poprzez poszukiwanie programów pomocowych, zdolność gromadzenia i przetwarzania informacji na własne potrzeby). Przede wszystkim jednak MSP powinny dokonać zmian w obrębie dotychczas stosowanej orientacji rynkowej i koncepcji marketingu kierując je na obszar Europejskiego Rynku Wewnętrznego. Ponadto, tylko te przedsiębiorstwa, które posiadają przemyślaną strategię prowadzenia działalności, będą w stanie skutecznie konkurować na rynku europejskim.

Polskie MSP, chcące przetrwać w zmiennej rzeczywistości gospodarczej, są zmuszone do działalności na obcych rynkach ze względu na swój niewielki potencjał ekonomiczny. Realizacja wspólnego celu, jakim jest promocja sprzedaży produktów i usług zrzeszonych MSP, umożliwi im zaistnienie na europejskich i światowych rynkach. Jednocześnie poprzez tę formę kooperacji następuje minimalizacja ryzyka i kosztów działalności przedsiębiorstw. Wskazują na to włoskie doświadczenia, które dowodzą, że zorganizowane grupy firm nastawione na promocję eksportu i wsparte taką strukturą jak konsorcja eksportowe, działają efektywnie i są konkurencyjne.

Jednakże ze względu na wiele utrudnień prowadzenia działalności zarówno w kraju, jak i za granicą, najwięcej zależy od samych MSP, a przede wszystkim samoistnego pobudzenia chęci do wzajemnej współpracy, która stanowi podstawę utworzenia konsorcjów eksportowych w Polsce.

Glosariusz

Confindustria – *Confederazione Generale dell'Industria* (Stowarzyszenie Włoskich Przedsiębiorstw Przemysłowych i usługowych, organizacja reprezentująca przedsiębiorstwa rzemieślnicze i usługowe, zrzeszająca 111 000 firm)

internacjonalizacja – umiędzynarodowienie, czyli wejście i rozpoczęcie działalności na rynkach międzynarodowych

koszty kwalifikowane – koszty poniesione na zwykłe zarządzanie konsorcjum (koszty pracownicze, konsultanci zewnętrzni, czynsz, usługi, zużycie materiałów, roczne kwoty amortyzacji, podatki itd.) oraz wydatki na promocję ponoszone na rzecz zrzeszonych przedsiębiorstw (podróże i misje handlowe, udział w targach, badania rynkowe, reklama i spotkania, tłumaczenia pisemne i ustne, działalność szkoleniowa itd.)

klaster – geograficzna koncentracja lub zagęszczenie powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i instytucji w ramach określonej branży przemysłu, działających w obrębie lub poza granicami danego państwa, określa się tym mianem skupisko innowacyjnych firm

MSP – małe i średnie przedsiębiorstwa. Według definicji stosowanej przez Eurostat – Urząd Statystyczny UE wyróżnia się: przedsiębiorstwa bez zatrudnionych – 0 zatrudnionych (tylko właściciel), mikro(mini)przedsiębiorstwa – od 1 do 9 zatrudnionych, małe przedsiębiorstwa – od 10 do 49 zatrudnionych oraz średnie przedsiębiorstwa – od 50 do 249 zatrudnionych. Ponadto do mikro- i małych przedsiębiorstw należą takie, które nie zatrudniają więcej niż 50 pracowników oraz albo nie przekraczają sumy bilansowej 2,5 mln euro, albo nie przekraczają przychodów netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych 5,0 mln euro. Natomiast do średnich przedsiębiorstw zalicza takie podmioty, które nie zatrudniają więcej niż 249 oraz albo nie przekraczają sumy bilansowej 10,0 mln euro, albo nie przekraczają przychodów netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych 20,0 mln euro. W dniu 6.05.2003 Komisja Europejska przyjęła nową definicję MSP, która wejdzie w życie 1.01.2005. Definicja określa, że: mikroprzedsiębiorstwa – zatrudniają mniej niż 10 osób i posiadają albo roczny obrót nie przekraczający 2 mln euro, albo roczną sumę bilansową nie przekraczającą 2 mln euro, małe przedsiębiorstwa – zatrudniają mniej niż 50 osób i posiadają albo roczny obrót nie przekraczający 10 mln euro lub roczną sumę bilansową nie przekraczającą 10 mln euro, średnie przedsiębiorstwa – zatrudniają mniej niż 250 osób i posiadają albo roczny obrót nie przekraczający 50 mln euro lub roczną sumę bilansową nie przekraczającą 43 mln euro.

przedsiębiorstwo aktywne – przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą w odróżnieniu od nieaktywnego, które zawiesiło lub zaprzestało działalności i nie zgłosiło tego faktu do GUS. Liczbę przedsiębiorstw aktywnych szacuje się na pod-

stawie liczby jednostek przysyłających do GUS tzw. Ankiety strukturalną lub inne sprawozdanie finansowe

sieć – (z angielskiego *network*) oznacza taką strukturę, w której kooperacja pomiędzy firmami, wymiana doświadczeń i wspólne działania innowacyjne, na zasadzie takiej jak w klastrze zachodzą, gdy firmy są rozproszone

Bibliografia

Literatura zwarta

1. *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, Grant Thornton Polska, Warszawa 2001.
2. *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, Grant Thornton Polska, Warszawa 2002.
3. K. Matuszak, *Domy Polskie*, Centrum Euro Info przy Stowarzyszeniu Wolna Przedsiębiorczość, Warszawa, 01.07.2002.
4. *Monitoring sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2001 roku*, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku sp. z o.o. z Kutna, raport z badań na zlecenie PKPP, 03.2002.
5. *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 1994–2002*, PARP, Warszawa, 2004.
6. L. Stecki, *Konsorcjum*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 1997.
7. A. Surdej, *Polityka państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw we Włoszech*, PARP, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa 2000.
8. A. Werle-Wilczyńska, *Włochy – partner gospodarczy polskich firm*, PARP, Warszawa 2002.

Czasopisma

1. A. Benney, *Banking on small business*, w: Observer – OECD newspaper, 29.11.2000, <http://www.oecdobserver.org/news/>
2. P. Blajer, *Więcej obietnic niż efektów*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 238/2002, z dn. 11.10.2002.
3. U. Gacek, W. Gadziąła, *Plastikowa Dolina – klaster w Tarnowie*, w: „Gazeta Innowacje”, nr 4/1999, Instytut Mechaniki i Konstrukcji Politechniki Warszawskiej, <http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje4>
3. O. Gajda, *Na razie tylko w Czechach*, w: „Rzeczpospolita”, dodatek Dobra Firma, nr 177/2001, z dn. 31.07.2001.
4. O. Gajda, *Z czym na sąsiedzkie rynki*, w: „Rzeczpospolita”, dodatek Dobra Firma, nr 177/2001, z dn. 31.07.2001
5. O. Gajda, *Firmy nie wykorzystują środków na dofinansowanie*, w: „Rzeczpospolita”, dodatek Dobra Firma, nr 189/2001, z dn. 14–15.08.2001
6. O. Gajda, *Tylko zarejestrowane w Polsce*, w: „Rzeczpospolita”, dodatek Dobra Firma, nr 218/2001, z dn. 18.09.2001.
7. P. Glikman, *Przyszłościowi pracodawcy*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 53/2001, z dn. 3–4.03.2001.
8. P. Glikman, *Szybszy wzrost nie zapewnia zmniejszenia bezrobocia*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 70/2002 z dn. 23.03.2002.

9. P. Glikman, *Dwoisty rozwój*, w: „Rzeczpospolita”, dodatek Raporty, Lista 500, nr 95/2000, z dn. 21.04.2000.
10. A. Kowalik, *Kto rządzi ten płaci*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 224/2002, z dn. 25.09.2002.
11. A. Leon, *Le Politiche per i distretti industriali del Mezzogiorno*, Quaderni di Politica Industriale, Mediocredito Centrale, nr 25/1998, Ottobre 1998.
12. L. Oktaba, *Sukces zależy od liderów*, w: „Rzeczpospolita”, *Moja kariera*, nr 8/2001, z dn. 10.01.2001.
13. L. Oktaba, *Więcej barier niż wspomaganie*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 49/2002, z dn. 27.02.2002.
14. L. Oktaba, *Za mało konkurencyjne*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 129/2002, z dn. 5.06.2002.
15. A. Olbrot, A. Burak, *Najłatwiejsze są wymówki*, w: „Rzeczpospolita”, *Ekonomia i rynek*, nr 170/2000, z dn. 22.07.2000, s. B 2.
16. Public Affairs Division and Communications Directorate (PADCD): *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*, w: OECD Policy Brief, 30.06.2000, www.oecd.org/publications/Pol_brief/
17. I. Wojtulewicz, *Pogarszają się nastroje eksporterów*, w: „Rynki Zagraniczne”, nr 18/2002, z dn. 9–11.02.2002, <http://www.kig.pl>
18. Z. Wons, *Klasterzy – Światowy Kongres OECD*, w: „Gazeta Innowacje”, nr 11/2001, Instytut Mechaniki i Konstrukcji Politechniki Warszawskiej, <http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje11>

Sieć Internet

1. *Artigianexport*, <http://artigianoexport.com>
2. *Cremona Export*, <http://cremonaexport.it>
3. European Commission, European Observatory for SMEs, 2000, European Network for SMEs Research (ENSR), 2002
http://www.eim.nl/Observatory_7_and_8/en/index.htm
4. *Instal Konsorcjum Wrocław*, <http://www.ik.com.pl>
5. *Internetowa Encyklopedia PWN*, <http://www.encyklopedia.pwn.pl>
6. *Italy Export*, <http://www.italyexport.it>
7. Ministerstwo Gospodarki, Koncepcja tworzenia Domów Polskich
<http://www.mg.gov.pl>
8. P. Bianchi, L.M. Miller, S. Bertini, *The Italian SME experience and possible lessons for emerging countries*, Executive summary, UNIDO, 1997,
<http://www.unido.org>
9. PARP, *Krajowy Program Rozwoju Eksportu*, <http://www.parp.gov.pl>
10. *Pavia Export*, <http://www.pvexp.it>
11. Praca zbiorowa przygotowana przez niemiecką delegację, *Exemption for horizontal cooperation agreements for small and medium-sized enterprises (SME)*, w: General Cartel Bans: Criteria for exemption for small and medium-sized enterprises, OECD, GD/(97)/53, nr 50973/1997, Paryż 1997,
<http://www.oecd.org>

12. *Serwis Internetowy Polskich Eksporterów*, <http://www.eksporter.pl>
13. Sytuacja finansowa małych i średnich przedsiębiorstw – eksporterów na rynek Unii Europejskiej na tle kondycji małych i średnich eksporterów w latach 1999 – 2001, IKiCHZ, <http://www.mg.gov.pl>
14. Tarnowski Klaster Przemysłowy *Plastikowa Dolina S.A.*
<http://pwsz.wsz.tarnow.pl/plastvalleyok>
15. *Vigevano Export*, <http://vigevanoshoes.it>
16. W. Witkowski, *Organizacja grup kooperacyjnych przedsiębiorstw*, PARP, <http://www.parp.gov.pl> ok
17. Województwo małopolskie, <http://www.malopolskie.pl/gospodarka>

Dokumenty i akty prawne

1. Direzione Generale per la Promozione degli Scambi e per l'Internalizzazione delle imprese: *Modalità per l'applicazione nel 2003 della legge 21 febbraio 1989, n. 83 recante - Interventi di sostegno per i consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane" e del D.M. 25 marzo 1992.*
2. Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, z 10 febbraio 2000: *Determinazione delle percentuali di riparto tra le regioni, per l'anno 2000, dell risorse in material di agevolazioni alle imprese*, w: *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana* z dn. 28.06.2000 .
3. *Legge 21 febbraio 1989, n. 83 -- Interventii di sostegno per i consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali ed artigiane* (Ust. 83/21.02.1989 – interwencyjne wsparcie dla Publikacje konsorcjów małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i rzemieślniczych).
4. *Schema di statuto – Tipo di consorzio, ex artt. 2602 ss. e 2612 ss. del Codice Civile*, (Wzór statutu modelu konsorcjum na podstawie włoskiego kodeksu cywilnego), Federexport, Rzym, Ottobre 1994.

Informacja o autorze

Anna Silska – absolwentka Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Obroniła pracę magisterską pt.: „Konsorcja eksportowe w rozwoju obrotów zagranicznych sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” pod kierownictwem naukowym pani prof. dr hab. Wiesławy Przybylskiej-Kapuścińskiej. Swoje zainteresowanie problematyką małych i średnich przedsiębiorstw wzbogaca na co dzień praktycznym doświadczeniem, pracując od 5 lat w rodzinnej firmie w Poznaniu. Działalność konsorcjów eksportowych poznała podczas wielokrotnych podróży służbowych do Włoch.

Spis rysunków

Rysunek 2.1. Graficzna prezentacja organów konsorcjum eksportowego	18
Rysunek 2.2. Podział geograficzny Włoch	24

Spis wykresów

Wykres 1.1. Główne obszary działania włoskich MSP w 2001 roku	11
Wykres 1.2. Typy MSP we Włoszech w 2001 roku	13
Wykres 1.3. Struktura sektora MSP we Włoszech według okresu działalności w 2001 roku.....	13
Wykres 1.4. Główni kontrahenci włoskich MSP w 2001 roku.....	14
Wykres 1.5. Struktura sektora MSP we Włoszech według wielkości rocznego obrotu w 2001 roku (w euro)	14
Wykres 1.6. Struktura sektora MSP we Włoszech według części obrotów pochodzącej z eksportu w 2001 roku	15
Wykres 1.7. Struktura sektora MSP we Włoszech według okresu prowadzenia eksportu w 2001 roku.....	16
Wykres 1.8. Struktura sektora MSP we Włoszech według eksportowych rynków zbytu w 2001 roku.....	16
Wykres 2.9. Wielkość MSP stowarzyszonych w Federexport w 2001 roku ..	30
Wykres 2.10. Struktura MSP stowarzyszonych w <i>Federexport</i> w 2001 roku ..	31
Wykres 2.11. Udział sektorów wytwórczych, z których pochodziły firmy zrzeszone w <i>Federexport</i> w 2001 roku.....	32
Wykres 2.12. Geograficzny rozkład konsorcjów eksportowych w 2001 roku .	32
Wykres 2.13. System działania <i>Federexport</i>	34
Wykres 2.14. Obecność MSP na zagranicznych rynkach w 2001 roku.....	35
Wykres 2.15. Zakres działania <i>Federexport</i> w 2001 roku.....	37
Wykres 3.1. Główne krótkookresowe bariery w planach ekspansji krajowych MSP w 2001 roku.....	47
Wykres 3.2. Długookresowe bariery ekspansji polskich MSP w 2001 roku ..	48
Wykres 3.3. Główne czynniki wpływające na zwiększenie eksportu krajowych MSP w 2000 roku.....	49
Wykres 3.4. Główne czynniki wpływające na zmniejszenie eksportu krajowych MSP w 2000 roku.....	50

Spis tabel

Tabela 1.1.	Podstawowe wskaźniki dotyczące prywatnych przedsiębiorstw we Włoszech w 2000 r.	11
Tabela 2.1.	Maksymalna wysokość kosztów kwalifikowanych w zależności od wielkości konsorcjum eksportowego MSP we Włoszech.....	28
Tabela 3.1.	Łączne maksymalne wsparcie Ministerstwa Gospodarki w tworzenie i promocję domu polskiego	57
Tabela 4.1.	Zestawienie cech charakteryzujących domy polskie i włoskie konsorcja.....	63
Tabela 4.2.	Zestawienie głównych parametrów charakteryzujących sektor MSP w Polsce i Włoszech w latach 2001–2002	65

Wykaz skrótów

AIN – Associazione Industriali Novara – Stowarzyszenie Przemysłowe w Novarze

C.E.C.C.L. – *Centro Estero Camere di Commercio Lombarde di Milano* – Zagraniczne Centrum Lombardzkiej Izby Handlowej w Mediolanie

DATAR – francuska agencja rządowa

DP – domy polskie

FIEST – *Societa finanziaria di promozione della cooperazione economica con i paesi dell'Est europeo* (spółka akcyjna wspierająca finansowo rozwój włoskich przedsiębiorstw, które posiadają zakłady i prowadzą główną działalność w regionach północno-zachodnich Włoch: Friuli-Venezia Giulia (Friuli Wenecja Julijska), Veneto (Wenecja) i Trentino-Alto Adige (Trydent Górna Adyga), a także dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej, zapewniająca instrumenty informacyjne, pomoc techniczną i usługi MSP zorientowanym na internacjonalizację działalności)

GUS – Główny Urząd Statystyczny

ICE – *Instituto Nazionale per il Commercio Estero* – włoski Instytut Handlu Zagranicznego

IKiCHZ – Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego

k.c. – kodeks cywilny

Min. Gosp. – Ministerstwo Gospodarki

PARP – Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

PKB – produkt krajowy brutto

SACE – *Istituto per i Servizi Assicurativi del Commercio Estero* (Instytut Usług Ubezpieczeniowych Handlu Zagranicznego)

SSE – specjalna strefa ekonomiczna

SIMEST – *Societa Italiana per le Imprese All'Estero* (włoska instytucja finansowa dla rozwoju i promocji włoskich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych; spółka akcyjna kontrolowana przez włoskie Ministerstwo Handlu, której udziałowcami są banki, firmy i organizacje branżowe)

UE – Unia Europejska

VAT – *value added tax* – podatek od wartości dodanej

WEH – Wydziały Ekonomiczno-Handlowe Ambasad RP

WP – wielkie przedsiębiorstwa