



Bariery eksportowe dla małych i średnich przedsiębiorstw

Spis treści

KLUCZOWE WNIOSKI	3
WPROWADZENIE	7
1. UWARUNKOWANIA AKTYWNOŚCI EKSPORTOWEJ SEKTORA MŚP	8
Udział sektora MŚP w procesach gospodarczych	8
Działalność eksportowa sektora MŚP	10
Udział kanałów e-commerce w sprzedaży MŚP	13
2. BARIERY ROZWOJU EKSPORTU SEKTORA MŚP	16
Bariery know-how	16
Bariery ekonomiczne	18
Bariery prawno-podatkowe	20
Bariery psychologiczne	22
3. UWARUNKOWANIA WSPARCIA EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ MŚP	23
Obecny system wsparcia ekspansji zagranicznej MŚP	23
Uwarunkowania ekonomiczno-instytucjonalne wsparcia MŚP	25
Cyfryzacja gospodarki a wspieranie eksportu MŚP	28
4. REKOMENDACJE	34
Wdrożenie nowych narzędzi informacyjnych	34
Rozszerzenie szkoleń dla MŚP o dodatkowe tematy	35
Rozwinięcie doradztwa w wersji tradycyjnej i online	35
Stymulacja współpracy MŚP z otoczeniem biznesowym	35
Zmiany po stronie administracji	36
Zmiany w programach wsparcia finansowego	36
BIBLIOGRAFIA	39

Kluczowe wnioski

AUTORZY

Rozdział 3 i rekomendacje

Mariusz-Jan Radło

Rozdział 1 i 2

Jakub Piznal

REDAKCJA MERYTORYCZNA

Adam Czerniak

REDAKCJA JĘZYKOWA

Piotr Górski

WSPÓŁPRACA

Monika Helak

Kinga Ścierańska

PROJEKT GRAFICZNY

Anna Olczak

Partnerem raportu jest Amazon Polska.

Opracowanie jest bezstronne i obiektywne, partner nie miał wpływu na jego tezy ani wymowę. Wszystkie prawa zastrzeżone.

POLITYKA INSIGHT to pierwsza w Polsce platforma wiedzy dla liderów biznesu, decydentów politycznych i dyplomatów. Działa od 2013 r. i ma trzy linie biznesowe: wydaje serwisy analityczne dostępne w abonamentach (PI Premium, PI Finance i PI Energy), przygotowuje opracowania, prezentacje i szkolenia na zlecenie firm, administracji publicznej i organizacji międzynarodowych oraz organizuje debaty tematyczne i konferencje.
www.politykainsight.pl

Warszawa, kwiecień 2022 r.

Sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest najważniejszym filarem rozwoju polskiej gospodarki. Spośród 2,3 mln przedsiębiorstw działających nad Wisłą do grona MŚP zalicza się aż 99,8 proc. podmiotów. Firmy te generują połowę polskiego PKB i dają zatrudnienie dwóm trzecim wszystkich pracowników. Pomimo roli jaką odgrywają w rozwoju rynku wewnętrznego, ich znaczenie dla pozycji Polski w handlu międzynarodowym jest niestety niewielkie. Jest on wciąż zdominowany przez duże przedsiębiorstwa, w tym międzynarodowe korporacje. Udział sektora MŚP w eksporcie towarów i usług z Polski stanowi zaledwie jedną trzecią.

Sprzedaż zagraniczna może rozwijać się dziś zdecydowanie szybciej dzięki platformom e-commerce. Eksport z wykorzystaniem internetowych narzędzi jest szczególnie ważny dla małych i średnich przedsiębiorców. Najchętniej wykorzystują oni do tego własne sklepy internetowe. W 2021 r. na tę formę zdecydowało się 13 proc. sektora MŚP, czyli ok. 3/4 firm oferujących zakupy online. Drugim najpopularniejszym sposobem sprzedaży przez internet było korzystanie z krajowych i międzynarodowych platform handlowych (*marketplace'ów*). Na nich swoje produkty i usługi oferowało 9 proc. przedsiębiorstw MŚP, czyli co druga firma sprzedająca swoje towary online.

W niniejszym raporcie przedstawiono bariery stojące na przeszkodzie firmom z sektora MŚP planującym ekspansję zagraniczną, w tym zwłaszcza za pośrednictwem internetowych kanałów sprzedaży. Zostały omówione również już istniejące w Polsce narzędzia wsparcia oraz sposoby na ich dostosowanie, tak by skutecznie wspierały polskie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w ich rozwoju międzynarodowym.



CO PRZESZKADZA EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ MŚP?

Na podstawie badania ankietowego ZPP oraz opinii eksperckich zebranych w trakcie okrągłego stołu zorganizowanego przez Politykę Insight, wyróżnione zostały cztery podstawowe grupy czynników powstrzymujących właścicieli firm przed podjęciem dodatkowego ryzyka i rozszerzeniem działalności o nowe kanały sprzedaży, dające im dostęp do klientów zagranicznych.

1

Brak odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w zakresie:

- wyboru najlepszego dla danej firmy kanału sprzedaży,
- wyboru osób lub firm zewnętrznych odpowiedzialnych za obsługę techniczną sprzedaży zagranicznej,
- wyboru osób lub firm zewnętrznych zajmujących się monitorowaniem popularności oferowanych towarów i usług, a także ich odpowiednim pozycjonowaniem.

2 Trudniejsze warunki prowadzenia działalności gospodarczej, w tym:

- wyższe niż na rynku krajowym koszty rozpoczęcia sprzedaży,
- większa konkurencja, zwłaszcza ze strony globalnych firm korzystających z efektów skali,
- koszty zagranicznych dostaw towarów i rozpatrywania reklamacji,
- utracone korzyści bycia lokalną firmą.

3 Wyzwania prawne i podatkowe, w tym:

- pozyskiwanie odpowiednich zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej,
- określenie komu i jakiej wysokości podatki należy zapłacić z tytułu sprzedaży towarów i usług,
- konieczność ustawicznego śledzenia zmian prawnych we wszystkich krajach, do których prowadzi się eksport,
- dbanie o swoje prawa własności intelektualnej, zwłaszcza na rynkach krajów rozwijających się.

4 Bariery psychologiczne, w tym:

- unikanie niepewności związanych z rozpoczęciem działalności na nieznanym obszarze gospodarczym,
- obawa przed niesprostaniem wymaganiom stawianym firmom działającym na danym rynku eksportowym,
- lęk przed nadmierną ochroną konsumentów przez regulatorów na rynkach krajów wysoko rozwiniętych.



NA CO TRZEBA ZWRACAĆ UWAGĘ PROJEKTUJĄC NARZĘDZIA WSPARCIA DLA MŚP?

Obecny system wsparcia eksportu polskich przedsiębiorstw jest bardzo rozbudowany. Obejmuje działania zarówno instytucji krajowych, m.in. PFR, BGK, KUKE, PAIH, PARP, jak też podmiotów regionalnych, np. Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów. Wśród oferowanych przez nie narzędzi wyróżnić można wsparcie finansowe, jak kredyty czy gwarancje, oraz wsparcie pozafinansowe – doradztwo, szkolenia, pomoc w nawiązywaniu kontaktów czy prowadzenie działań promocyjnych. Jednak ze względu na szybko zmieniające się uwarunkowania gospodarcze, w tym zwłaszcza postępującą cyfryzację gospodarki, niezbędne jest ciągle dostosowywanie metod wsparcia, aby w jak najlepszy sposób pomagały przedsiębiorcom w przezwyciężaniu barier utrudniających ekspansję zagraniczną. Zmiany tych narzędzi muszą uwzględniać istniejące uwarunkowania działalności sektora MŚP. Można podzielić je na trzy grupy czynników:

1 Czynniki ekonomiczne

- Asekuracyjny sposób ekspansji zagranicznej – wiele polskich MŚP eksportuje pośrednio, poprzez międzynarodowe korporacje, które kupują produkty lokalnie i sprzedają je globalnie.
- Niewystarczające zasoby finansowe na pokrycie inwestycji w rozwój międzynarodowy oraz związanego z tym ryzyka biznesowego.
- Wysoki poziom niepewności związany z pandemią i wojną w Ukrainie.

2 Czynniki regulacyjno-instytucjonalne

- Skomplikowanie i zmienność unijnego prawa dotyczącego handlu towarami oraz przede wszystkim usługami, w tym także e-commerce, na europejskim wspólnym rynku.
- Długość trwania procedur certyfikacji, uzyskiwania zezwoleń i rozpatrywania odwołań od decyzji urzędniczych.

3 Czynniki technologiczne

- Niski stopień wykorzystania narzędzi cyfrowych dostępnych dla firm, w tym zwłaszcza nowoczesnych programów wspierających działania marketingowe, rozliczenia finansowe czy obsługę logistyczną eksportu.
- Brak szerszego zastosowania przez administrację narzędzi cyfrowych, w tym zwłaszcza umożliwiających analizę rynków i wsparcie obsługi eksportu.



NAJPILNIEJSZE POTRZEBNE DZIAŁANIA

W związku z powyższymi barierami w ekspansji zagranicznej sektora MŚP oraz niewystarczającym wsparciem należy wymienić następujące działania pomagające mikro, małym i średnim przedsiębiorcom w rozpoczęciu i kontynuowaniu ich działalności eksportowej:

- Wdrożenie nowych narzędzi informacyjnych dla sektora MŚP, w tym stworzenie cyfrowych platform z informacjami o rynkach zagranicznych czy porównujących koszty i korzyści różnych form sprzedaży internetowej czy usług finansowych dla eksporterów.
- Rozszerzenie szkoleń oferowanych sektorowi MŚP o aktualne zagadnienia związane z cyfryzacją gospodarki, w tym tematy dotyczące analizy opłacalności sprzedaży zagranicznej przez internet oraz dotyczące wykorzystania rozwiązań cyfrowych wspierających procesy eksportowe – od badań rynku po dystrybucję.
- Rozwinięcie doradztwa i szkoleń poprzez nowoczesne formy komunikacji na odległość – od e-learningu do drzew decyzyjnych wspierających przedsiębiorców w rozpoczęciu i rozwoju ekspansji zagranicznej.
- Stymulacja współpracy sektora MŚP z jego otoczeniem biznesowym – organizacja spotkań informacyjnych, zwłaszcza z krajowymi i zagranicznymi organizacjami biznesowymi i w formule networkingowej, uruchamianie szkoleń dla samorządów, rozwój współpracy z dużymi spółkami skarbu państwa, ale też ustanowienie przez regulatorów przepisów prawnych chroniących MŚP w relacjach z dużymi podmiotami.
- Dalsza cyfryzacja procesów administracyjnych ułatwiająca MŚP ekspansję na rynki zagraniczne – ich uelastycznienie i przejęcie większej części obciążeń biurokratycznych przez sektor publiczny.
- Dalszy rozwój narzędzi wsparcia finansowego dla sektora MŚP, w tym pożyczek na realizację niezbędnych do ekspansji zagranicznej inwestycji, a także subsydiowanie kosztów uzyskiwania certyfikacji i ochrony patentowej oraz udziału w międzynarodowych targach i szkoleniach.

Wprowadzenie

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) najmocniej odczuły skutki pandemii COVID-19. Przyczyniły się do tego nie tylko niewystarczające rezerwy finansowe zgromadzone przed rozprzestrzenieniem się koronawirusa oraz mniejsza wiedza dotycząca programów pomocowych, ale też dominujący typ działalności gospodarczej MŚP, w tym wysoki udział usług, zwłaszcza konsumenckich, a także handlu (Helak, Czerniak, Piznal 2021). W rezultacie to właśnie ta grupa firm miała największe problemy z dostosowaniem się do zamknięcia niektórych kanałów sprzedaży, przerwania łańcuchów dostaw, przejścia na pracę zdalną, zmian w zarządzaniu pracownikami w sytuacji zwiększonej niepewności czy do nowych strategii rozwoju. W początkowej fazie pandemii stosunkowo dobrze radzili sobie jedynie mikro przedsiębiorcy, którzy dzięki mniejszej skali, a w konsekwencji większej elastyczności biznesowej, mogli szybko dostosować swoją działalność gospodarczą do nowych warunków. Z czasem również oni zaczęli mocniej doświadczać negatywnych skutków – bezpośrednich i pośrednich – nowej rzeczywistości i to w tej grupie doszło do największej liczby upadłości.

Dla wielu firm z sektora MŚP jedynym sposobem na uniknięcie dużych strat finansowych lub bankructwa było przeniesienie sprzedaży oraz aktywności gospodarczej do internetu. Przedsiębiorcy zdecydowali się na korzystanie z narzędzi komunikacji zdalnej oraz otwarcie internetowych kanałów sprzedaży – albo na własnej stronie albo za pośrednictwem krajowych i międzynarodowych platform handlowych (tzw. *marketplace*). Rozpoczęcie aktywności *e-commerce* dało im nie tylko możliwość utrzymania relacji z dotychczasowymi klientami, ale też dotarcia do nowych odbiorców w kraju i za granicą. Część firm MŚP podołała temu zadaniu, zwłaszcza, jeżeli już wcześniej korzystali z cyfrowych technologii komunikacji (ICT). Jednak dla innych rozpoczęcie handlu elektronicznego stanowiło duże wyzwanie.

Niniejszy raport analizuje bariery ekspansji międzynarodowej w polskim sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza za pośrednictwem kanałów *e-commerce*. Skuteczne przewyciężenie tych barier zwiększy bowiem odporność firm tego sektora na negatywne zjawiska ekonomiczne, jak pandemia czy wojna, a także umożliwi szybszy powrót na ścieżkę rozwoju gospodarczego po ich ustąpieniu. Żeby jednak sprostać tym wyzwaniom konieczne jest zaangażowanie rządu (w zakresie wdrożenia odpowiednich regulacji), podmiotów publicznych (w zakresie udzielania wsparcia finansowego i merytorycznego) oraz prywatnych właścicieli *marketplace'ów* (w zakresie wprowadzania ułatwień dla nowych klientów i facylitacji działalności podmiotów już obecnych na ich cyfrowych platformach handlowych). Z tego względu w raporcie opisaliśmy uwarunkowania działalności ekonomicznej polskich MŚP, zwłaszcza w handlu międzynarodowym (rozdział 1), bariery ekonomiczne, prawne oraz edukacyjne w rozszerzaniu rynku zbytu, w tym przede wszystkim w sprzedaży online (rozdział 2), a także czynniki wpływające na sprzedaż zagraniczną (rozdział 3) wraz z rekomendacjami.

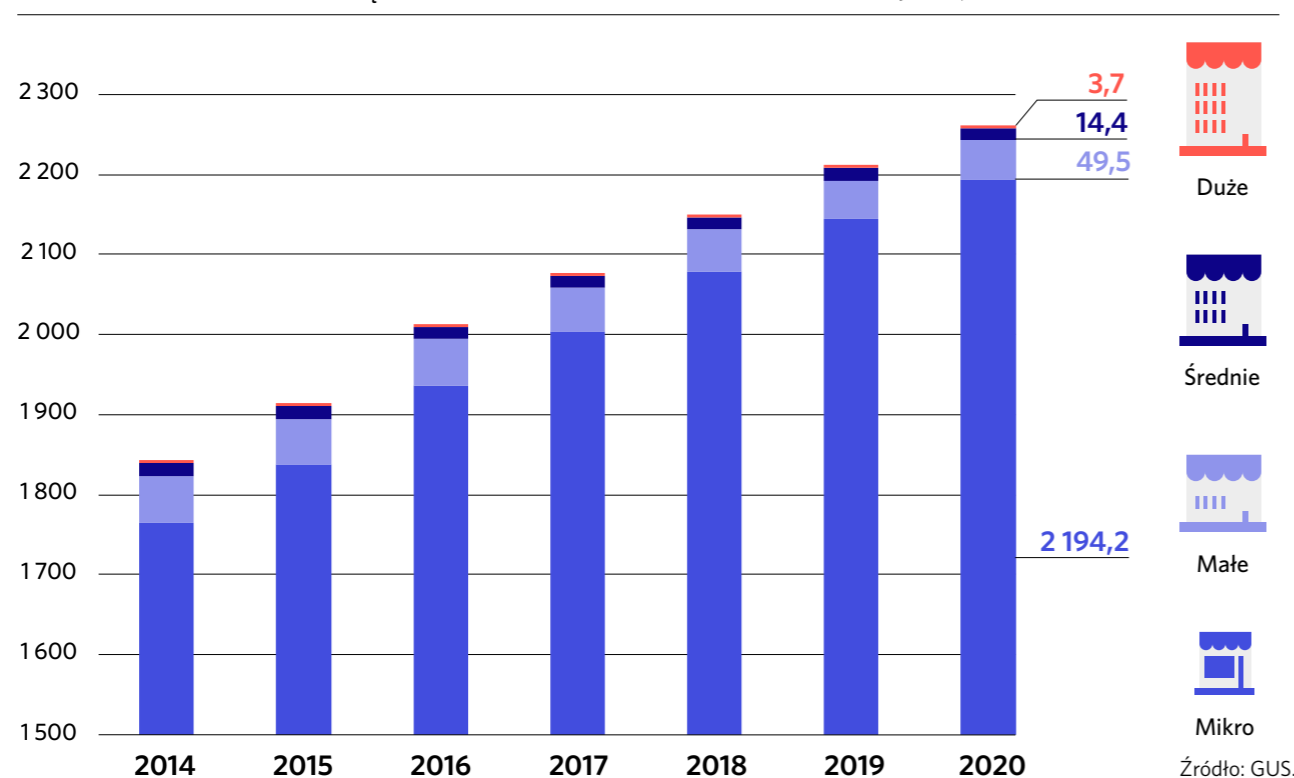
1

Uwarunkowania aktywności eksportowej sektora MŚP

UDZIAŁ SEKTORA MŚP W PROCESACH GOSPODARCZYCH

Sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w przypadku większości dużych gospodarek rozwiniętych jest najważniejszym filarem ich rozwoju. W Polsce jego znaczenie wyraźnie widać, gdy spojrzysz się na łączną liczbę podmiotów gospodarczych. Spośród 2,3 mln przedsiębiorstw niefinansowych działających w Polsce w 2020 r. do grona MŚP zaliczało się aż 99,8 proc. podmiotów, z tego aż 97 proc. to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 pracowników, a jedynie 3,7 tys. stanowiły duże przedsiębiorstwa, zatrudniające co najmniej 250 pracowników (GUS 2020).

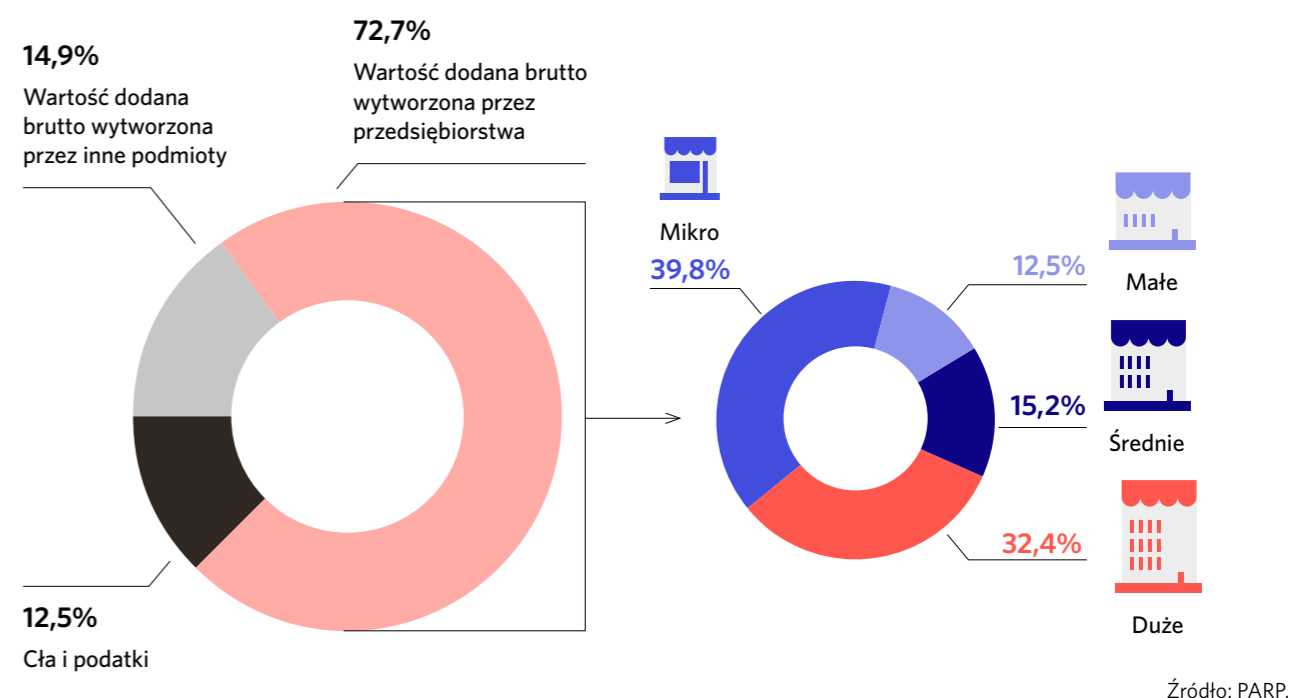
WYKRES 1. LICZBA PRZEDSIĘBIORSTW NIEFINANSOWYCH W POLSCE (TYS.)



Na przestrzeni lat mikroprzedsiębiorczość stanowiła także główny obszar rozwoju nowych działalności gospodarczych. Od 2014 r. łączna liczba mikro biznesów w Polsce zwiększyła się o ponad pół miliona, podczas gdy liczba małych, średnich i dużych firm łącznie zmniejszyła się o ponad 10 tys. Te tendencje są obarczone błędem wynikającym z cykli ewolucji przedsiębiorstw. Powstanie mikroprzedsiębiorstwa jest znacznie prostsze niż rozwój dużej firmy, co jednak nie zmienia faktu, że systematycznie rosnący udział mikro firm w łącznej liczbie podmiotów biznesowych oddaje ich znaczenie dla gospodarki.

Znaczenie to potwierdzają również dane o udziale sektora MŚP w tworzeniu PKB oraz liczby miejsc pracy. Według danych PARP (2021) sektor MŚP odpowiada za blisko połowę (49,2 proc.) wartości dodanej brutto w gospodarce, w tym aż 67,6 proc. wartości tworzonej w sektorze przedsiębiorstw. Przekłada się to na miejsca pracy – 67,4 proc. (6,75 mln osób) wszystkich pracujących w sektorze przedsiębiorstw znajduje zatrudnienie w MŚP.

WYKRES 2. UDZIAŁ W TWORZENIU PKB GRUP PRZEDSIĘBIORSTW WEDŁUG LICZBY PRACUJĄCYCH W 2018 R.



Spośród poszczególnych grup MŚP największą rolę odgrywają mikrofirmy – zarówno w odniesieniu do wartości dodanej, jak i miejsc pracy. Generują aż 39,8 proc. produktu tworzonego w sektorze przedsiębiorstw oraz 41,2 proc. miejsc pracy. Wskaźniki te – zarówno w odniesieniu dla całego sektora MŚP, jak i samych mikroprzedsiębiorców – utrzymują się na względnie stabilnym poziomie co najmniej od czasu globalnego kryzysu finansowego. Rolę MŚP dodatkowo potwierdzają dane dotyczące wydatków inwestycyjnych, które w tym sektorze rosną systematycznie od 2016 r., a w 2019 r. wyniosły aż 105 mld zł, kształtując się na

poziomie jedynie o 30 mld zł niższym niż wśród dużych przedsiębiorstw, dla których inwestycje zwykle są mniej ryzykowne ze względu na posiadane rezerwy finansowe i większą dostępność finansowania zewnętrznego. Równocześnie warto wskazać, że przedsiębiorcy z MŚP wydają ponad 1/3 więcej na wynagrodzenia niż pracodawcy w dużych przedsiębiorstwach (Czerniak, Stefański 2016).

Niezależnie od przyjętego kryterium podziału – liczby podmiotów, miejsc pracy czy tworzonej wartości dodanej – polskie firmy MŚP najczęściej działają w sektorze usług. Usługodawcy stanowią ponad połowę wszystkich mikro, małych, średnich przedsiębiorstw w gospodarce i składają się na 44 proc. ogólnej wartości dodanej w tym sektorze. Wśród nich dominującą rolę odgrywają firmy prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną oraz zajmujące się opieką zdrowotną i transportem. Drugą największą grupę stanowią przedsiębiorstwa handlowe (22 proc. podmiotów, 26 proc. wartości dodanej). Podmioty sektora MŚP rzadziej niż firmy duże prowadzą natomiast działalność przemysłową czy budowlaną. Jest to zrozumiałe, ponieważ działalność w tych sektorach najczęściej wiąże się z koniecznością ponoszenia nieproporcjonalnie wysokich nakładów na początkowym etapie rozwoju, przez co staje się opłacalna dopiero przy odpowiednio dużej skali, z reguły nieosiągalnej dla MŚP.

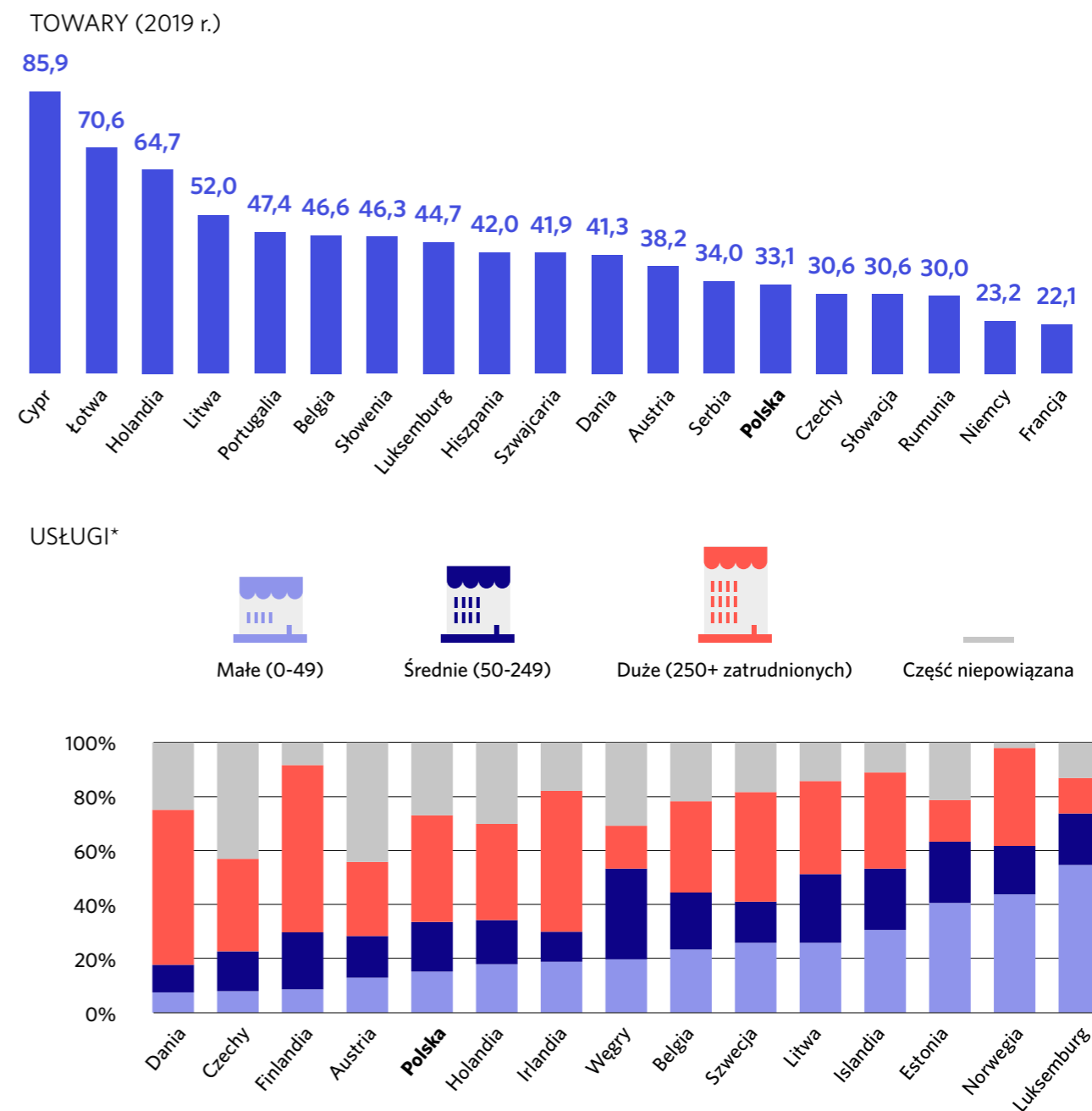
DZIAŁALNOŚĆ EKSPORTOWA SEKTORA MŚP

Rola, jaką odgrywają mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w rozwoju rynku wewnętrznego i wytwarzaniu wartości dodanej w polskiej gospodarce nie znajduje niestety odzwierciedlenia w strukturze wymiany zagranicznej towarów i usług. Według danych Eurostatu, w 2019 r. polski sektor MŚP sprzedał za granicę towary warte łącznie 59,2 mld euro. Dla porównania w 2014 r. wartość ta wynosiła zaledwie 48,4 mld euro, co oznacza że średnioroczne tempo wzrostu w tym okresie osiągnęło 4,1 proc. rok do roku. Jest to jednak wartość niższa od tempa wzrostu eksportu ogółem wynoszącego 5,3 proc. rocznie, co przekłada się na spadek udziału MŚP w strukturze eksportu towarów każdego roku. Przed rozpoczęciem pandemii sektor ten odpowiadał za 33,1 proc. sprzedaży za granicą, o 2 pkt proc. mniej niż 5 lat wcześniej. Prawie identyczny udział miały firmy z sektora MŚP w handlu usługami. Według eksperymentalnych statystyk Eurostatu, w 2018 r. ich udział wynosił 34 proc. wobec 39 proc. dla dużych przedsiębiorstw (reszta wyeksportowanych z Polski usług nie mogła w łatwy sposób zostać powiązana z wielkością firmy ich wytworzenia). Wyraźnym zmianom nie uległa za to struktura eksportowa wewnątrz MŚP. Zarówno w 2014, jak i 2019 r. nieznacznie ponad połowę sprzedaży zagranicznej obsługiwali średni przedsiębiorcy, najmniejszą rolę odgrywały zaś mikroprzedsiębiorstwa.

Powyższe udziały są porównywalne do tych notowanych w pozostałych państwach Unii Europejskiej, wśród których odsetek eksportu towarów przez sektor MŚP wynosi średnio 35,4 proc., z czego, podobnie jak w Polsce, nieco ponad połowę tworzą średni przedsiębiorcy. Te statystyki udziału różnią się jednak pomiędzy poszczególnymi krajami w zależności od cech charakterystycznych danej gospodarki, m.in. wielkości rynku wewnętrznego i struktury sektorowej. Wśród państw o najwyższym udziale sektora MŚP w eksporcie towarów znajdują się małe i innowacyjne gospodarki, takie jak Cypr (85,9 proc.), Łotwa (70,6 proc.), Holandia (64,7 proc.) i Litwa (52 proc.), dla których sprzedaż zagraniczna stanowi

najlepszą możliwość poszerzenia bazy klientów. W przypadku usług największy udział mają przedsiębiorstwa MŚP z Luksemburga (73 proc.). Z kolei wśród państw o najniższym udziale MŚP w eksporcie dominują silne gospodarki o dużym rynku wewnętrznym, w przypadku których występuje mniej bodźców do ekspansji zagranicznej. Przykładowo, we Francji udział eksportu towarów przez MŚP wynosi 22,1 proc., a w Niemczech, których gospodarka tradycyjnie oparta jest na małych i średnich firmach (tzw. *Mittelstand*), odsetek ten wynosi 23,2 proc. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej mają udziały MŚP w handlu zbliżone do tych notowanych w Polsce – w Rumunii wynosi 30 proc., a w Słowacji i Czech po 30,6 proc.

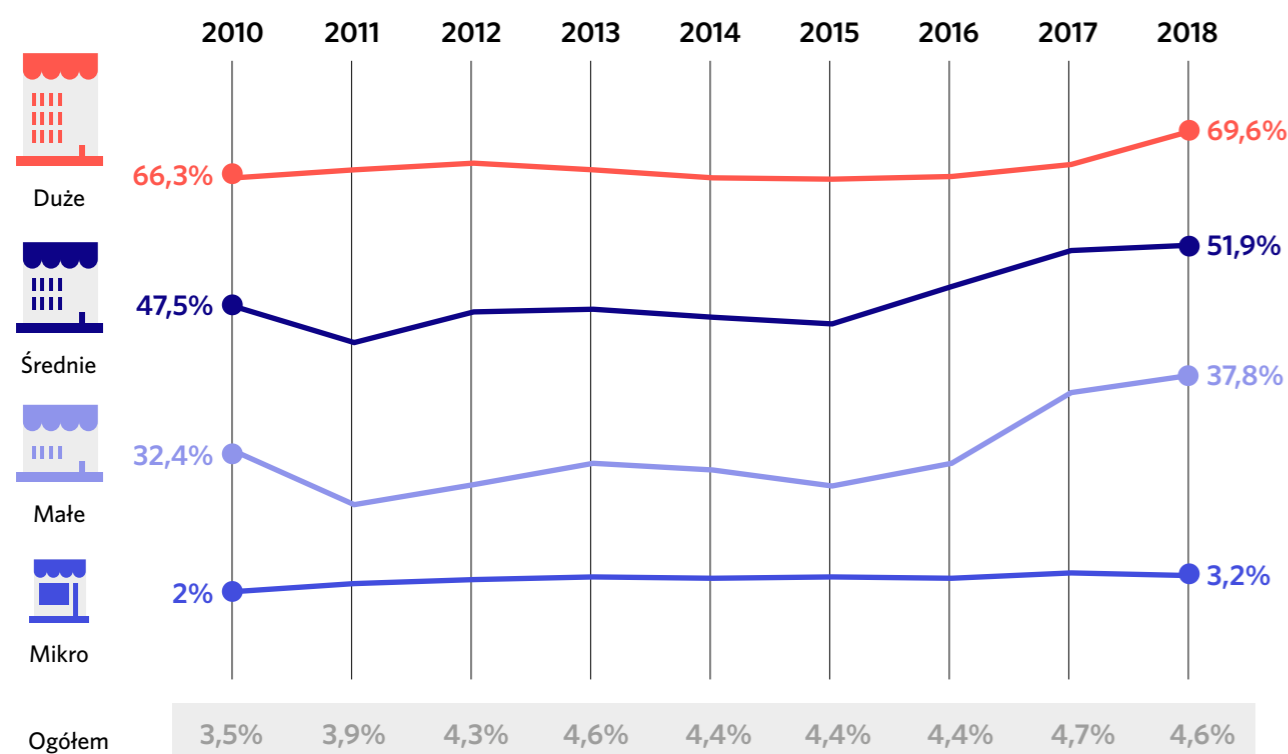
WYKRES 3. UDZIAŁ MŚP W ŁĄCZNEJ WARTOŚCI EKSPORTU TOWARÓW I USŁUG W WYBRANYCH KRAJACH EUROPEJSKICH (PROC.)



* Dane dla Estonii, Finlandii, Litwy, Holandii i Polski pochodzą z 2018 r.; dla Irlandii i Luksemburga z 2017 r.; dla Danii i Norwegii z 2016 r.; dla Belgii, Islandii, Węgier i Szwecji z 2014 r., a dla Austrii i Czech z 2013 r.
Źródło: Eurostat.

Sama wartość eksportu sektora MŚP oraz jego udział w łącznej kwocie towarów sprzedawanych za granicą nie opisuje w pełni skali ekspansji międzynarodowej wśród mniejszych polskich firm. Równie istotnym aspektem jest bowiem liczba przedsiębiorców, którzy oferują swoje produkty na rynkach zagranicznych. Według wyliczeń PARP (2020), w 2018 r. odsetek polskich przedsiębiorstw eksportujących towary wynosił zaledwie 4,6 proc. Co więcej pozostawał praktycznie niezmienny na przestrzeni lat. W 2014 r. wynosił 4,4 proc. Podobnie jak w przypadku wartości, eksport jest zdecydowanie najsłabiej rozpowszechniony wśród mikro przedsiębiorców, spośród których na sprzedaż zagraniczną decyduje się zaledwie 3,2 proc. podmiotów. Częściej swoje towary poza Polską komercjalizują mali i średni przedsiębiorcy, jednak wśród nich również wzrost popularności jest stosunkowo powolny. Swoje towary i usługi eksportuje 37,8 proc. małych firm (względem 31,1 proc. w 2014 r.) i 51,9 proc. średnich (46,8 proc. w 2014 r.).

WYKRES 4. ODSETEK EKSPORTERÓW TOWARÓW W GRUPACH PRZEDSIĘBIORSTW



Źródło: PARP.

Decydując się na sprzedaż zagraniczną, MŚP najczęściej wybierają rynki zbliżone geograficznie i kulturowo do Polski. Według Eurostatu, w 2019 r. aż 80,5 proc. eksportu stanowiła sprzedaż towarów do pozostałych krajów Unii Europejskiej (tendencja ta utrzymuje się niemal niezmienna na przestrzeni lat – w 2014 r. odsetek wynosił 79,4 proc.). Wśród odbiorców towarów polskich MŚP dominują kraje odgrywające także istotną rolę jako nabywcy towarów eksportowanych z Polski przez duże firmy. Zdecydowanie najczęściej wybieranym kierunkiem są Niemcy, do których kierowana jest ponad 1/4 eksportu MŚP (15,2 mld euro). Na kolejnych miejscach znajdują się odbiorcy z Czech (3,6 mld euro), Francji (3 mld euro) i Holandii (2,7 mld euro).

WYKRES 5. GŁÓWNE KIERUNKI EKSPORTU POLSKICH MŚP W 2019 R. (W MLN EURO)

15216	Niemcy	1009,2	Austria	1014,4	Norwegia
		2218,6	Włochy	1041,3	USA
		2582,3	Zjednoczone Królestwo	1193,9	Rumunia
		2679,6	Holandia	1243,8	Belgia
		3035,6	Francja	1250,8	Węgry
		3558,9	Czechy	1270,1	Litwa
				1276,8	Dania
				1307,0	Rosja
				1595,7	Szwecja
			1766,4	Słowacja	
			1846,8	Ukraina	

Źródło: Eurostat.

Istnieje też grupa krajów, do których eksportują głównie mali i średni przedsiębiorcy. Zaliczają się do niej m.in. Ukraina (51,3 proc. wartości eksportu pochodzi od MŚP), Norwegia (47,6 proc.), Litwa (46 proc.) i Dania (45,8 proc.). Ze względu na dużą różnorodność tych gospodarek, trudno jest wskazać jeden czynnik determinujący, dlaczego akurat one zyskały większe znaczenie dla eksportu MŚP niż dla dużych firm. Jedynie w przypadku Ukrainy przeważającym czynnikiem mogły być bliskość kulturowa, znajomość rynku oraz sieci społeczne migrantów.

Wśród wybieranych przez MŚP kierunków eksportu towarów bardzo rzadko występują największe gospodarki na świecie – Stany Zjednoczone i Chiny, które cechują wysokie bariery wejścia, konieczności zmierzenia się z silniejszą konkurencją (zwłaszcza krajową) oraz odległość geograficzna.

UDZIAŁ KANAŁÓW E-COMMERCE W SPRZEDAŻY MŚP

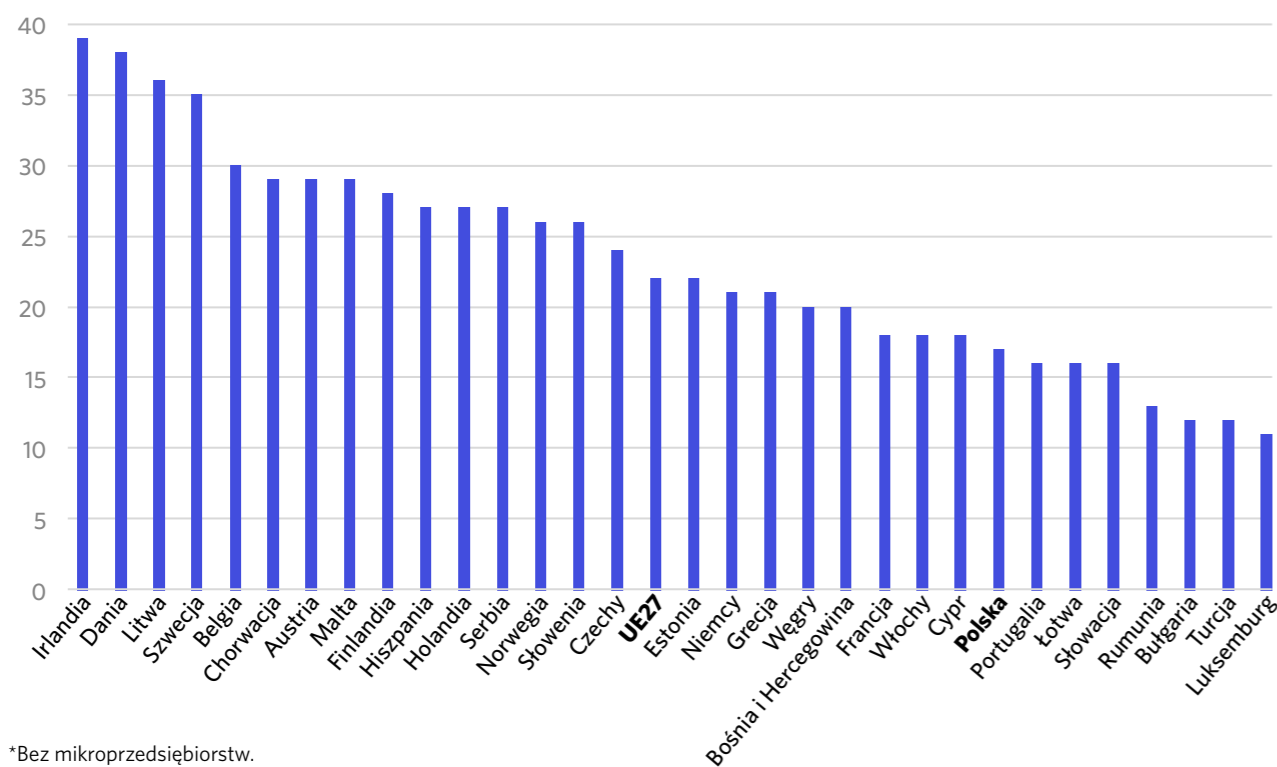
Wraz z wybuchem pandemii COVID-19 zwiększyła się rola internetowych kanałów sprzedaży w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. W poprzedniej dekadzie, zarówno sprzedaż za pośrednictwem własnych stron internetowych, jak i poprzez cyfrowe platformy handlowe (tzw. *marketplace'y*), była w polskim sektorze MŚP bardzo mało popularna. Według danych Eurostatu, w 2019 r. z dowolnego kanału sprzedaży *e-commerce* korzystało zaledwie 15 proc. polskich firm sektora MŚP, o 5 pkt proc. mniej niż średnia dla całej Unii Europejskiej¹. Zdecydowanie najpopularniejszą formą sprzedaży internetowej była sprzedaż poprzez strony

¹ Dane Eurostatu o sprzedaży e-commerce nie obejmują przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 10 osób. Z badań prowadzonych na wybranych krajach UE wynika, że aktywność e-commerce prowadzona przez mikro przedsiębiorstwa jest o około 1/3 niższa niż w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (Komisja Europejska, 2021). Nie występują natomiast strukturalne różnice w wykorzystaniu poszczególnych kanałów dotarcia do klienta w zależności od wielkości firm.

internetowe, zarówno własne, jak i *marketplace'y*, na którą decydowało się 13 proc. małych i średnich firm (o 3 pkt proc. mniej niż średnio w UE). Oba wskaźniki systematycznie rosły na przestrzeni lat, jednak tempo ich wzrostu nie przekraczało średniej unijnej. Między 2011 a 2019 rokiem odsetek firm sprzedających wszystkimi kanałami *e-commerce* w Polsce zwiększył się o 7 pkt proc. (względem +5 pkt proc. w całej UE), z kolei w aplikacjach webowych – o 5 pkt proc., dokładnie tyle samo ile w całej Unii.

Wraz z początkiem pandemii część przedsiębiorstw zdecydowała się na stałe przenieść swoją sprzedaż do internetu, co przyspieszyło tempo wzrostu popularności kanałów sprzedaży w obu wspomnianych kategoriach, zarówno wszystkich *e-commerce*, jak i aplikacji webowych. Nie stało się to jednak udziałem tak wielu przedsiębiorców, jak można było się spodziewać. W zakresie wszystkich kanałów handlu elektronicznego odsetek firm wzrósł zaledwie o 2 pkt proc. (do 17 proc.), z kolei wśród korzystających z aplikacji webowych i stron internetowych – o 3 pkt proc. (do 16 proc.). To wciąż o wiele mniej niż w państwach przodujących w zakresie cyfryzacji – Irlandii (39 proc. firm korzystających z *e-commerce*), Danii (38 proc.), Litwy (36 proc.) i Szwecji (35 proc.).

WYKRES 6. ODSETEK MŚP PROWADZĄCYCH SPRZEDAŻ KANAŁAMI E-COMMERCE (PROC.)*



*Bez mikroprzedsiębiorstw.
Źródło: Eurostat.

Podobnie jak w przypadku kanałów sprzedaży tradycyjnej (w sklepach, bądź wysyłkowo), główny czynnik determinujący rozwój oferty krajowej i kierunków eksportu online stanowiły względy logistyczne i możliwości dotarcia do klienta. Każdy spośród małych i średnich przedsiębiorców oferujących sprzedaż internetową obsługiwał możliwość dostawy na terenie kraju, w którym miał siedzibę.

Jedynie co trzeci sklep (zarówno w segmencie *e-commerce*, jak i aplikacji webowej) oferował możliwość zamówienia towaru do innego kraju Unii Europejskiej. Zdecydowanie najmniejszą popularnością cieszyła się za to sprzedaż wysyłkowa poza granice UE – oferowało ją co szóste MŚP w segmencie *e-commerce*. Zależność ta jest typowa dla większości państw Unii, jednak jej skala różni się w zależności od kraju. Spośród wszystkich unijnych MŚP prowadzących sprzedaż online, niemal każde oferuje obsługę zakupu krajowego, ok. 40 proc. daje możliwość eksportu do innego kraju Unii, a 25 proc. – zakupu poza terytorium Wspólnoty.

W rozwoju zagranicznej sprzedaży internetowej kluczową rolę odgrywa działalność platform *e-commerce*. Wśród małych i średnich przedsiębiorców najpopularniejszą formą jest sprzedaż poprzez własny sklep internetowy, na co w 2021 r. zdecydowało się 13 proc. sektora MŚP (ok. 3/4 firm oferujących zakupy online). Wysoka popularność własnych kanałów sprzedaży była przede wszystkim efektem chęci posiadania bezpośredniej kontroli nad obsługą i monitoringiem klientów. Drugim najpopularniejszym sposobem działalności *e-commerce* było korzystanie z platform *marketplace*. Ich usługi wykorzystywało 9 proc. przedsiębiorstw MŚP, czyli co druga firma sprzedająca swoje towary online. Najchętniej na platformach internetowych swoje produkty i usługi zamieszczają przedsiębiorstwa o wyższych obrotach i większym zatrudnieniu. Małe firmy, w tym zwłaszcza mikro przedsiębiorstwa, preferują tworzenie własnych internetowych stron sprzedażowych (Komisja Europejska 2016).

INFOGRAFIKA 1. CZY TWOJA FIRMA WYKORZYSTUJE KTÓREKOLWIEK Z PONIŻSZYCH ROZWIĄZAŃ DO SPRZEDAŻY PRODUKTÓW I/LUB USŁUG W INTERNECIE? (PROC. ODPOWIEDZI „TAK”)

	Strona internetowa firmy	Wyszukiwarki	Marketplace'y
ŁĄCZNIE	88	82	42
Rozmiar przedsiębiorstwa			
1-9	88	81	42
10-49	88	81	49
50-250	91	86	51
Obroty firmy w 2015 roku			
do 100 tys. euro	87	87	43
100-500 tys. euro	89	81	38
500 tys. - 2 mln euro	88	75	46
ponad 2 mln euro	87	84	50

Źródło: Komisja Europejska.

2

Barriere rozwoju eksportu sektora MŚP

Niski stopień rozpowszechnienia sprzedaży internetowej wśród polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorców przed pandemią utrudnił im przystosowanie się do nowych warunków gospodarczych spowodowanych obostrzeniami epidemicznymi. Co prawda, część firm starała się wykorzystać nową sytuację do rozwoju kanałów *e-commerce*, ale sporo podmiotów gospodarczych ograniczyło się do prób przetrwania kryzysu, ignorując szanse związane z rozwojem sprzedaży przez internet. Jak wynika z szacunków Banku Pekao S.A. (2021) sprzedaż *e-commerce* w sektorze MŚP zwiększały głównie firmy małe i średnie (zatrudnienie między 50 a 250 osób), podczas gdy mikroprzedsiębiorcy nie tylko nie zwiększali tego obszaru działalności, ale nawet zdecydowali się na ograniczenie sprzedaży drogą internetową.

Powyższe skutki pandemii były jeszcze bardziej widoczne przypadku MŚP nastawionych na rynki zagraniczne. Poza krajowymi obostrzeniami epidemicznymi zostały one bowiem także dotknięte utrudnieniami w handlu międzynarodowym – zamkniętymi granicami, zróżnicowaniem skali i czasu wprowadzania obostrzeń w poszczególnych krajach, a także dostępnością produktów i materiałów, zwłaszcza z krajów azjatyckich. W rezultacie firmy, które były nastawione na sprzedaż akwizycyjną musiały przejść z dnia na dzień na komunikację online. Napotkały rozliczne, nowe dla nich bariery. Na podstawie badania ankietowego Związku Przedsiębiorców i Pracodawców (2021) oraz opinii eksperckich zebranych w trakcie okrągłego stołu zorganizowanego przez Politykę Insight jesienią 2021 r. głównymi czynnikami powstrzymujących właścicieli firm przed podjęciem dodatkowego ryzyka i rozszerzeniem działalności na nowe kanały sprzedaży były: brak niezbędnej wiedzy, względy ekonomiczne, czynniki prawno-podatkowe oraz uwarunkowania psychologiczne.



BARIERY KNOW-HOW

Czynniki związane z niewystarczającym poziomem wiedzy w przedsiębiorstwach stanowią zdecydowanie najczęściej wymienianą przez przedsiębiorców barierę ograniczającą rozwój działalności zagranicznej w ramach *e-commerce*. Właściciele firm obawiają się przede wszystkim podejmowania błędnych decyzji w zakresie tworzenia, obsługi i rozwoju własnego sklepu, jak również śledzenia sprzedaży produktów oferowanych za pomocą międzynarodowych platform internetowych. Bariery te można podzielić na kilka grup ze względu na wyzwania stojące przed przedsiębiorcami decydującymi o rozpoczęciu sprzedaży online za granicę:



Wybór kanału sprzedaży

Przedsiębiorca chcący oferować swoje usługi online musi odpowiedzieć na podstawowe pytanie: czy stworzyć własny sklep – samodzielnie lub na platformie hostingowej, a może wystawić swoje produkty na jednym z krajowych lub międzynarodowych *marketplace'ów*. Z każdą z tych decyzji wiąże się szereg korzyści oraz kosztów, przy czym te ostatnie często bywają ukryte i przedsiębiorcy dowiadują się o nich *post factum*. Stworzenie własnego sklepu ma niewielkie szanse na wygenerowanie dużego zasięgu odbiorców, wymaga natomiast ponoszenia kosztów samodzielnej obsługi technicznej. Z kolei sprzedaż poprzez *marketplace* zwykle wymusza obniżenie marży oraz wymaga spełnienia restrykcyjnych wytycznych oraz profesjonalnej obsługi klienta, np. w zakresie zwrotów czy czasu dostawy. Brak *know-how* w tym zakresie niejednokrotnie powoduje wybór drogiego rozwiązania, generuje nieprzewidziane dodatkowe koszty osobowe i finansowe, a w konsekwencji zraża małych i średnich przedsiębiorców do sprzedaży swoich towarów i usług online.



(...) szybko postawiłam sama, no przy pomocy kolegi, sklep on-line, ale strzeliłam sobie w kolano, bo to chiński sklep i nie ma do tego żadnych manuali i wsparcia, masę czasu mi to zajęło i ciągle się uczę, ale takie profesjonalne, normalne sklepy gotowe to straszne pieniądze kosztują*

* Wszystkie cytaty zamieszczone w tym rozdziale pochodzą z wywiadów przeprowadzonych na potrzeby badania ZPP (2021).



Wybór osób do obsługi technicznej

Obawa przed problemami z wyborem platformy skłania przedsiębiorców, zwłaszcza tych zarządzających nieco większymi przedsiębiorstwami, do wydzielenia specjalnych zespołów ds. rozwoju internetowego. W mikroprzedsiębiorstwach pracownicy często nie posiadają jednak wyspecjalizowanych kompetencji potrzebnych do obsługi zamówień *e-commerce* (wiedzy prawnej, podatkowej, biegłości w językach obcych), co ogranicza ich wydajność i generuje ryzyko ponoszenia dodatkowych kosztów (np. kar umownych). Przeznaczenie zasobów na rozwój nowych kanałów sprzedaży odbywa się często kosztem pozostałej działalności biznesowej, co w przypadku najmniejszych przedsiębiorców może wiązać się ze spadkiem jakości produktów lub utratą klientów obsługiwanych w sposób tradycyjny. Alternatywą dla tworzenia własnych zespołów pracowniczych może być zatrudnienie zewnętrznych agencji specjalizujących się w rozwoju sprzedaży *e-commerce*. Mali przedsiębiorcy niechętnie korzystają jednak z ich pomocy, licząc, że uda im się stworzyć własną platformę bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Jest to jednak ryzyko, które rzadko się opłaca. Zdaniem ekspertów skorzystanie z pomocy agencji pozostaje zwykle tańsze od przydzielenia obsługi sprzedaży online pracownikom bez odpowiedniego *know-how*.



Wybór osób do pozycjonowania produktów

Analogicznie jak w przypadku handlu stacjonarnego, produkt oferowany online wymaga stałej kontroli jakości. Co więcej, w przypadku kanałów sprzedaży internetowej jeszcze ważniejsze staje się monitorowanie szybko zmieniających się trendów i nadążanie za nimi. Wymaga to wyznaczenia odpowiedzialnych za to osób analizujących efektywność sprzedaży, monitorujących zachowania konsumentów, dostarczających niezbędnej wiedzy do wyboru strategii marketingowej, a także pilnujących pozycjonowania produktu. Specjalistyczne kompetencje w tym zakresie są rzadkie u pracowników sektora MŚP, co często wymusza zatrudnienie zewnętrznej firmy do obsługi handlu w ramach *e-commerce*. Ponownie wiąże się to jednak z dodatkowymi kosztami i koniecznością rozeznania w specyfice ofert i zakresie świadczeń. Bez tego jednak efektywność sprzedaży online jest bardzo niska i często nie generuje wystarczających przychodów potrzebnych do pokrycia związanych z nią kosztów.



Zbudowanie sklepu bez pokazania się światu i zainteresowania konsumenta produktem to inwestycja bez celu nawet przy unikalnym i dobrym jakościowo produkcie.



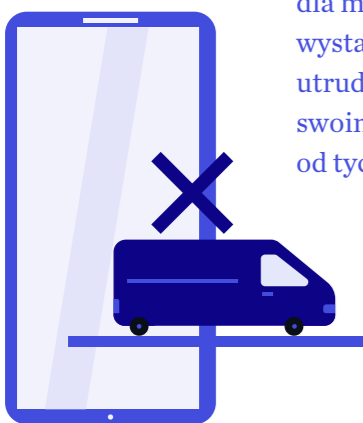
Ja jeszcze zaczynałem w dobrych czasach, łatwiej było w Google się pozycjonować. Teraz trzeba do tego najmować specjalistów.



Czasem trudno samemu ocenić jakie działania warto podejmować, co zadziała przy naszych produktach, a co efektu nie przyniesie i nie na sensu na to wydawać.

BARIERY EKONOMICZNE

Brak *know-how* w zakresie sposobów działania sklepów internetowych może wiązać się z dodatkowymi kosztami, których uniknięcie jest szczególnie istotne dla mniejszych firm, nieposiadających wysokich marż, znacznego *cash flow* czy wystarczających rezerw finansowych. Jednak to nie jedyna bariera ekonomiczna utrudniająca rozpoczęcie sprzedaży online. Rynek *e-commerce* rządzi się bowiem swoimi uwarunkowaniami ekonomicznymi, które w wielu aspektach różnią się od tych znanych przedsiębiorcom ze sprzedaży stacjonarnej. Należą do nich:

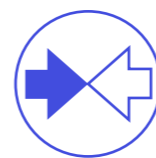


Wyższe koszty rozpoczęcia sprzedaży

W przypadku rozpoczęcia sprzedaży poprzez własny sklep internetowy dodatkowe koszty obejmują opłaty za wynajęcie adresu www, wydatki na budowę strony, a także ewentualne koszty zatrudnienia osób do obsługi handlu online i pozycjonowania produktów. Z kolei podstawową dodatkową opłatą w handlu na platformach sprzedażowych jest prowizja od sprzedanych produktów. Pośrednim kosztem jest także dostosowanie procesów w firmie do procedur zawartych w regulaminach. Przedsiębiorcy obawiają się, że ewentualne odstępstwa od przepisów platformy mogą zakończyć się dla nich nieproporcjonalnie wysokimi karami. Obawy te nasila szczegółowość zapisów – co trzeci przedsiębiorca MŚP deklaruje, że regulaminy *marketplace'ów* są dla niego niezrozumiałe (Komisja Europejska 2016). Odmienne zdania są jednak eksperci, którzy zwracają uwagę, że szczegółowość regulaminów powinna być traktowana jako zaleta, zwłaszcza przy prowadzeniu działalności eksportowej. Ogranicza bowiem ryzyko niewypełnienia przez przedsiębiorcę obowiązków wynikających z przepisów, np. w ramach prawa unijnego.



Właśnie próbujemy rozpocząć sprzedaż, ale utknęliśmy w martwym punkcie i nie ma woli ze strony <nazwa platformy> by ktoś się nad tym pochylił i nam pomógł, ciągle dostajemy od innej osoby te same instrukcje, które nie działają, ale czemu nie działają, nie możemy ustalić, po czyjej jest to stronie. I kontakt się urwał.



Większa konkurencja

Kosztownym aspektem prowadzenia sprzedaży online jest konieczność rywalizacji z przedsiębiorstwami z całego świata. W odróżnieniu od sprzedaży stacjonarnej, polskie MŚP nie konkurują więc jedynie z firmami o zbliżonej charakterystyce, działającymi w porównywalnych warunkach gospodarczych. Ich konkurencją stają się także producenci z krajów rozwijających się, którzy dzięki niższym kosztom siły roboczej mogą wykorzystywać swoje przewagi komparatywne i oferować podobne produkty po znacznie niższych cenach. Konkurencja ta jest tym większa, im bardziej międzynarodowy jest kanał sprzedaży. Największy problem mają przedsiębiorcy decydujący się na sprzedaż poprzez globalne *marketplace'y*. Muszą bowiem oferować produkty maksymalnie wystandaryzowane, a w konsekwencji także najbardziej narażone na konkurencję ze strony produktów oferowanych przez inne firmy. Wymusza to zwiększanie konkurencyjności cenowej (zamiast typowej dla lokalnych rynków konkurencji cenowej i jakościowej), co przekłada się na niższe marże producentów. W rezultacie tego typu sprzedaż zaczyna być opłacalna dopiero przy odpowiednio dużej korzyści skali, często nieosiągalnej dla mniejszych podmiotów sektora MŚP. Potwierdzają to przedstawione w poprzednim rozdziale dane, że z globalnych *marketplace'ów* korzystają w największym stopniu firmy średnie.



Drozsza obsługa logistyczna

Wraz z rozwojem sprzedaży zagranicznej, zwłaszcza poprzez kanały internetowe, producenci muszą nawiązać współpracę z wieloma, często słabo zweryfikowanymi kontrahentami obsługującymi dostawę towaru. Niepewność związana z jakością usług kurierskich wymusza dodatkowe koszty. Przykładowo, producenci muszą dostosować opakowania tak, aby chroniły produkty przed ewentualnym uszkodzeniem. Często konieczny staje się również wykup ubezpieczeń, a oszczędności poczynione na firmach kurierskich mogą spowodować znaczące spadki sprzedaży. Wraz z ekspansją zagraniczną rosną również koszty obowiązkowych zwrotów produktów i reklamacji. Potencjalnymi kosztownymi problemami stają się również przerwane przez zdarzenia losowe łańcuchy dostaw, za które wizerunkową i finansową odpowiedzialność często ponosi przedsiębiorca. Z tych względów najbardziej opłacalne na dłuższą metę staje się korzystanie z pomocy firm zarządzających *marketplace'ami*, oferującymi wsparcie w zakresie obsługi logistycznej nawet w bardzo rozszerzonym zakresie (*fulfillment* lub *dropshipping*).



Dodatkowe koszty alternatywne

Nawiązanie współpracy z zagranicznymi przedsiębiorstwami wiąże się z koniecznością przeniesienia zasobów firmy – osobowych i finansowych – z rozwoju sprzedaży stacjonarnej na rozwój handlu międzynarodowego. Często wiąże się to również ze zmianą kierunku rozwoju, wynikającą z innych potrzeb i oczekiwań klientów zagranicznych niż krajowych. W rezultacie wielu przedsiębiorców obawia się podjęcia takiego kroku. Uważają bowiem, że może doprowadzić on do spadku sprzedaży na rynku lokalnym, na którym wciąż widzą możliwość rozwoju i chcą utrzymać swoje udziały. Z tego powodu przedsiębiorcy MŚP wolą skoncentrować się na budowaniu stabilnej pozycji na obszarze swojej dotychczasowej działalności nie wiążącej się z podejmowaniem dodatkowego – ich zdaniem zbędnego – ryzyka. Jest to analogiczne zjawisko do pułapki mikro skali pokazującej, że mikrofirmy powstałe z myślą o rynku lokalnym rozwijają się dużo wolniej i mniej inwestują niż ich konkurenci utworzeni od razu jako firmy małe lub średnie, z zamysłem dalszej ekspansji (Czerniak, Stefański 2016).



BARIERY PRAWNO-PODATKOWE

Z większością powyższych barier muszą mierzyć się zarówno eksporterzy, jak i przedsiębiorcy chcący rozwijać sprzedaż internetową wyłącznie na terenie jednego kraju. Kolejna grupa wyzwań dotyczy jednak tylko firm chcących prowadzić ekspansję międzynarodową. Należą do niej cztery kategorie obowiązków związanych z dostosowaniami swojej działalności do zagranicznych regulacji:



Uzyskanie odpowiedniego zezwolenia

Przed rozpoczęciem sprzedaży na danym rynku zagranicznym przedsiębiorca musi uzyskać zgodę na oferowanie produktu w danym kraju, m.in. poprzez otrzymanie odpowiednich certyfikatów jakości, zatwierdzenia opakowań czy dostosowania etykiet. Wiąże się to z koniecznością spełnienia licznych wymogów formalnych, a często także długim okresem oczekiwania i koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów na dopasowanie technologii produkcji. Analogiczny proces przedsiębiorcy muszą przejść również w relacjach z organami podatkowymi – przed rozpoczęciem sprzedaży muszą otrzymać status płatnika wymagany do rozliczeń z urzędem skarbowym danego kraju.



Zdefiniowanie obciążeń podatkowych

Wyzwaniem dla przedsiębiorców jest często ustalenie kwoty należnego podatku oraz właściwego urzędu skarbowego, któremu ten podatek należy uiścić. Największe trudności sprawiają przepisy dotyczące podatków pośrednich (VAT, akcyza, cło), niejednokrotnie różniące się znacznie pomiędzy poszczególnymi krajami i które bywają niedefiniowane dla rozliczeń międzynarodowych w ramach *e-commerce*. Przykładowo, w przypadku *dropshippingu*, czyli kiedy sklep internetowy tylko zbiera i rozlicza zamówienia naliczając swoją marżę, a produkt jest wydawany przez hurtownię w kraju zamówienia, pojawia się problem kto i jakiej wysokości podatek pośredni powinien zapłacić – sprzedawca online czy lokalna hurtownia.



Stałe śledzenie zmian prawnych

Przedsiębiorcy muszą monitorować zmiany przepisów prawno-podatkowych, tak aby móc na bieżąco dostosowywać swój biznes do nowych regulacji. Firmy często nie przykładają jednak należytej staranności do tej sfery działalności, czym narażają się na konsekwencje prawne oraz możliwe kary fiskalne. Ich uniknięcie wymaga często wsparcia zewnętrznego – zatrudnienia kancelarii wyspecjalizowanej w danym obszarze prawno-podatkowym.



Dbanie o prawa własności intelektualnej

Ma to szczególne znaczenie przy wysyłce towarów na rynki krajów rozwijających się, w których poziom ochrony jest często znacznie niższy niż w Unii Europejskiej. Oferując swoje produkty w tych krajach, polscy producenci są narażeni na ewentualność powstawania nielegalnych zamienników, które ze względu na niższą cenę mogą wypierać z rynku oryginalny produkt. Firmy muszą więc przeznaczać dodatkowe środki finansowe i czasowe na uzyskanie niezbędnej ochrony praw własności intelektualnej – znaków towarowych, technologii wytwarzania czy wzorów użytkowych i przemysłowych. Obecnie *marketplace'y* coraz częściej oferują wsparcie dla producentów w walce z nierzetelną konkurencją, jednak wiąże się to zwykle z koniecznością czasowego wstrzymania sprzedaży, co generuje dodatkowe straty.



BARIERY PSYCHOLOGICZNE

Czynnikiem często pomijanym przez samych przedsiębiorców, ale podkreślanym w dyskusjach eksperckich jest bariera psychologiczna rozpoczęcia nowego, ryzykownego projektu. Wynika ona na ogół z niechęci wyjścia poza strefę komfortu, która, nawet wśród przedsiębiorców regularnie podejmujących ryzyko, może stanowić blokadę przy projektach na dużą skalę, wymagających czasu, nakładów finansowych i pracy osób, a z których korzyści przychodzą często ze znacznym opóźnieniem. Do takich właśnie projektów należy ekspansja zagraniczna. Obawy przed jej rozpoczęciem mogą być barierą bezpośrednią, np. przekonaniem o nieposiadaniu przewag konkurencyjnych względem zagranicznych podmiotów („mój produkt nie jest wystarczająco dobry, żeby rywalizować z globalną konkurencją”), albo barierą pośrednią, wyolbrzymieniem skali pozostałych wyzwań – ekonomicznych, prawnych, logistycznych czy osobowych.

Obawy przedsiębiorców potęguje obserwowany ostatnio trend coraz większego nastawienia prokonsumenckiego regulatorów, a w konsekwencji również właścicieli marketplace’ów, którzy swoje przewagi konkurencyjne budują właśnie w oparciu o jak najwyższy standard oferowanych klientom usług. Przejawia się to między innymi w gwarancjach natychmiastowej obsługi reklamacji, długim okresie przyjmowania zwrotów czy krótkim czasie dostawy. Kosztami tych działań z reguły obarczani są sami przedsiębiorcy, którzy – zwłaszcza jeżeli prowadzą biznes na małą skalę – mogą być nimi przytłoczeni i nie sprostać stawianym wymaganiom. Niektórzy spośród nich obawiają się także działania algorytmów stworzonych przez właścicieli marketplace’ów i przeglądarek internetowych, które kilka negatywnych ocen mogą przekształcić w znaczne pogorszenie pozycjonowania produktu, ograniczając tym samym jego możliwości sprzedaży. Jak wynika z badań Komisji Europejskiej (2016) ponad połowa przedsiębiorców sektora MŚP uważa, że wystawione przez klientów oceny mają wpływ na ich przychody ze sprzedaży. Przy czym odsetek ten jest wyraźnie wyższy wśród mniejszych firm o niższych obrotach.


3

Uwarunkowania wsparcia ekspansji zagranicznej MŚP

Na podstawie analizy powyższych barier można już wskazać szereg działań mogących wesprzeć rozwój eksportu polskich MŚP. Aby jednak działania te były skuteczne, to muszą się wpisywać w istniejący w Polsce ład prawny i stworzony dotychczas system wsparcia polskich przedsiębiorstw, a także uwzględniać zmiany związane z cyfryzacją gospodarki. Dlatego przed przedstawieniem rekomendacji niezbędny jest przegląd kluczowych elementów obecnego systemu wsparcia MŚP w Polsce wraz z jego uwarunkowaniami, w tym także możliwości jakie dają rozwiązania cyfrowe w projektowaniu przyszłych narzędzi pomocowych.

OBCENY SYSTEM WSPARCIA EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ MŚP

Obecny system wsparcia eksportu polskich przedsiębiorstw jest rozbudowany i obejmuje działania i instytucje zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Wśród krajowych instytucji publicznych kluczową rolę odgrywają instytucje finansowe i doradcze wchodzące w skład Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju (PFR), w tym Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE), Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH) oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Tabela 1  przedstawia produkty wsparcia eksportu oferowane obecnie przez podmioty z Grupy PFR oraz podmioty realizujące Branżowe Programy Promocji. Produkty te oferowane są na poziomie krajowym i obejmują liczne instrumenty takie jak szkolenia, doradztwo i wsparcie pozafinansowe. Analizy rynków zagranicznych i szkolenia oferuje głównie PAIH. Kredyty, gwarancje, ubezpieczenia czy finansowanie należności w eksporcie MŚP mogą uzyskać głównie w BGK i KUKE. Programy wsparcia eksportu realizuje także PARP, prowadząc konkursy grantowe wspierające umiędzynarodowienie MŚP. Realizowane są także Branżowe Programy Promocji wspierające głównie uczestnictwo przedsiębiorców i ich produkty w targach i imprezach promujących eksporterów z danej branży. Ponadto PARP koordynuje uczestnictwo w sieci *Enterprise Europe Network*, w ramach której można uzyskać dostęp do informacji o rynkach UE, a także nawiązać kontakty z kontrahentami zagranicznymi.

Obok instrumentów krajowych dostępne jest też wsparcie na poziomie poszczególnych regionów. W województwach działają Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów (Portal Promocji Eksportu, 2022b). W każdym województwie dofinansowywane z funduszy unijnych regionalne programy operacyjne w większym lub mniejszym stopniu uwzględniają wsparcie umiędzynarodowienia sektora MŚP.

TABELA 1. PRODUKTY WSPARCIA EKSPORTU OFEROWANE PRZEZ GRUPĘ PFR ORAZ PODMIOTY REALIZUJĄCE BRANŻOWE PROGRAMY PROMOCJI – POZIOM KRAJOWY

Podmiot	Produkt	Rodzaj wsparcia i obszar
GRUPA PFR: PAIH	Polskie Mosty Technologiczne	Doradztwo i wsparcie finansowe ekspansji do Ameryki Północnej, Azji, Afryki czy Australii
	Opracowanie Listy Partnerów Biznesowych	Doradztwo i wsparcie pozafinansowe dla MŚP poszukujących odbiorców produktu lub usługi za granicą bądź poddostawców w Polsce
	Mapa Rynków Zagranicznych	Doradztwo i informacja o rynkach
	Webinaria PAIH	Doradztwo i wsparcie pozafinansowe
	Weryfikacja Partnerów Biznesowych	Doradztwo i wsparcie pozafinansowe
	Analiza Potencjału Eksportowego	Doradztwo i wsparcie pozabiznesowe – ocena oferty eksportowej, perspektywicznych rynków i plany działania
	Organizacja Spotkań B2B	Doradztwo i wsparcie pozafinansowe, wsparcie w nawiązaniu kontaktu
	Organizacja Szkoleń – Szkolenia Eksportowe	Doradztwo i wsparcie pozafinansowe
	Organizacja Misji Biznesowych	Doradztwo i wsparcie pozafinansowe – udział w misjach biznesowych
GRUPA PFR: KUKI	Mapa Rynków Eksportowych	Informacje – kluczowe dane na temat rynków eksportowych
	Ubezpieczenie należności Europolisa	Ubezpieczenia
	Ubezpieczenie należności – Pakiet na rozwój	Ubezpieczenia
	Gwarancje kontraktowe	Gwarancje zapłaty wadium, należytego wykonania kontraktu, zwrotu zaliczki, usunięcia wad i usterek
	Faktoring	Finansowanie należności w ramach faktoringu
	Ubezpieczenie należności – Polisa bez Granic	Ubezpieczenie
	KUKE GAP EX i KUKE GAP EX+	Ubezpieczenie
GRUPA PFR: BGK	Finansowe Wspieranie Eksportu	Gwarancje bankowe, akredytywy (dyskonto, potwierdzenie, postfinansowanie), wykup wierzytelności z kontraktów eksportowych, kredyt dla banku nabywcy, kredyt dla nabywcy, prefinansowania eksportu
GRUPA PFR: PAPP	BPP IT/ICT oraz BPP sprzętu medycznego	Uczestnictwo w targach i imprezach promujących eksporterów z branży
	Internacjonalizacja MŚP (nabór zakończony)	Dotacja
	Enterprise Europe Network	Wsparcie pozafinansowe – usługi informacyjne, szkoleniowe i doradcze o rynkach UE, pomoc w poszukiwaniu partnerów biznesowych
POT	BPP usług prozdrowotnych	Uczestnictwo w targach i imprezach promujących eksporterów z branży
KOWR	BPP polskich specjalności żywnościowych	Uczestnictwo w targach i imprezach promujących eksporterów z branży

BERM	BPP meble, BPP kosmetyki, BPP jachty oraz BPP biotechnologie i farmaceutyki	Uczestnictwo w targach i imprezach promujących eksporterów z branży
M PROMOTION	BPP części samochodowych i lotniczych, BPP budowy i wykańczania budowli, BPP mody polskiej oraz BPP maszyn i urządzeń	Uczestnictwo w targach i imprezach promujących eksporterów z branży

Uwagi: Dane według stanu na 15.03.2022. BPP – Branżowy Program Promocji; POT – Polska Organizacja Turystyczna; KOWR – Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa; BERM – BERM Sp. z o.o.; M Promotion – konsorcjum firm M Promotion International Sp. z o.o. oraz Agencja M Promotion Sp. z o.o.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie PFR (2022), portalu trade.gov.pl (Portal Promocji Eksportu 2022), strony biznes.gov.pl (Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy 2022) i portalu gov.pl (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej 2022).

UWARUNKOWANIA EKONOMICZNO-INSTYTUCJONALNE WSPARCIA MŚP

Na system wsparcia eksportu należy patrzeć w sposób dynamiczny. Wraz z pojawianiem się nowych możliwości i wyzwań narzędzia wspierania eksportu MŚP powinny być doskonałe. Uwzględniać przy tym należy trendy i uwarunkowania wpływające na kierunki, perspektywy i możliwe narzędzia wspierania eksportu, a także bariery jego rozwoju.

Na potrzeby niniejszego raportu przeprowadzono szereg indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z przedstawicielami instytucji wspierających MŚP i ekspertami branżowymi. Ich celem było nakreślenie istniejących uwarunkowań i wynikających z nich kierunków niezbędnych interwencji publicznych mających na celu wspieranie eksportu MŚP. Wyróżnione zostały trzy grupy czynników mających znaczenie dla kształtowania narzędzi wsparcia ekspansji zagranicznej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Pierwsza z nich to czynniki ekonomiczne, takie jak skala dywersyfikacji działalności MŚP, specyfika ich biznesu oraz niedawne szoki gospodarcze. Druga to istniejący system prawny i administracyjny, w który przyszłe narzędzia wsparcia będą musiały się wpasować. Trzecia zaś to postępująca cyfryzacja gospodarki, która ze względu na skalę swojego wpływu i znaczenie dla mechanizmów wsparcia została przedstawiona w kolejnym podrozdziale.

Czynniki ekonomiczne

W wymiarze strukturalnym, polski eksport zdominowany jest przez duże międzynarodowe przedsiębiorstwa działające w oparciu o globalne łańcuchy wartości. W ramach powiązań z nimi, wiele polskich MŚP realizuje eksport pośredni jako poddostawcy. Skutek tego jest taki, że dominująca część sprzedaży odbywa się w ramach Europejskiego Obszaru Gospodarczego, a olbrzymia część eksportowanych produktów i usług trafia na rynek niemiecki. Ponadto, polskie MŚP często doświadczają problemów wynikających z dominującej pozycji rynkowej dużych przedsiębiorstw, co skutkuje obniżaniem marży czy ograniczaniem rozwoju własnej sprzedaży dla innych podmiotów.

Specyfika MŚP w Polsce polega m.in. na tym, że w przytłaczającej większości są to podmioty niedysponujące własnymi zasobami wystarczającymi do podjęcia działalności eksportowej. Ich potencjał finansowy jest znacząco mniejszy niż

dużych przedsiębiorstw. Ponadto, przeciętna wielkość MŚP w Polsce jest mniejsza niż ich odpowiedników np. w Niemczech. Do tego duża część z nich koncentruje się na stosunkowo chłonnym rynku krajowym i nie postrzega ekspansji zagranicznej jako istotnego celu w swojej działalności. Zjawisku temu towarzyszy niska świadomość zasad działania na rynkach zagranicznych i korzyści z tego płynących. Ponadto, w związku z uwarunkowaniami historycznymi duża część polskich MŚP o większym potencjale to przedsiębiorstwa o stosunkowo niskim ucyfrowieniu działalności i wysokiej nieufności do rozwiązań cyfrowych, zarządzane przez założycieli w średnim wieku i stojące w obliczu sukcesji. MŚP cechują się też niskim poziomem zaufania, co sprawia, że są niechętnie do zawiązywania konsorcjów czy udziału w publicznych programach wsparcia.


Szoki gospodarcze, do których doszło w ostatnich latach istotnie wpłynęły i wciąż wpływają na eksport polskich przedsiębiorstw w wymiarze makroekonomicznym. Wybuch pandemii spowodował początkowo chwilowe załamanie eksportu, ale polskie przedsiębiorstwa dość szybko odbudowały swoją pozycję eksportową. Wiele z nich skorzystało na wywołanej szokiem pandemicznym tendencji do regionalizacji łańcuchów i dążeniu europejskich firm do wzmocnienia bezpieczeństwa dostaw. Dalsze wzmocnienie pozycji polskich przedsiębiorstw w łańcuchach wartości wymaga jednak zapewnienia odpowiednich ram instytucjonalnych dla ich rozwoju (Radło i Sagan, 2021). Kolejny szok zewnętrzny, agresja rosyjska na Ukrainę również silnie wpłynęła na polski eksport. W perspektywie krótkookresowej wywołała ona znaczące ograniczenie możliwości handlu z Ukrainą, a także Rosją i Białorusią. Spowodowała także lukę w łańcuchach wartości wynikającą z ograniczeń handlowych przedsiębiorstw z tych krajów z innymi polskimi partnerami.

Powyższe uwarunkowania wskazują na potrzebę przyjęcia następujących kierunków wsparcia eksportu:

- Koncentracja wsparcia eksportu na MŚP, ponieważ: (1) duże przedsiębiorstwa rozwijają eksport samodzielnie i wsparcie publiczne ma dla nich nieduże znaczenie; (2) MŚP to przede wszystkim polskie przedsiębiorstwa i wspieranie ich zdolności eksportowych może przyczynić się do spadku uzależnienia polskiego eksportu od handlu odbywającego się w ramach powiązań zdominowanych przez duże zagraniczne korporacje;
- Promowanie eksportu pośredniego polskich MŚP, w ramach ich powiązań z dużymi przedsiębiorstwami z polski i zagranicy przez celowy dobór kontrahentów przez spółki z udziałem skarbu państwa czy promowanie wśród dużych firm współpracy z polskimi MŚP, a także lepszą ochronę interesów MŚP we współpracy z dużymi kontrahentami;
- Tworzenie oferty ubezpieczeń i gwarancji ryzyka związanego z możliwymi przerwami łańcuchów dostaw;
- Wsparcie w pokonywaniu barier psychologicznych, w tym dotyczących wdrażania rozwiązań cyfrowych oraz wchodzenia z własną ofertą na rynki eksportowe;
- Tworzenie zachęt do współpracy i wymiany informacji, a także wspieranie samoorganizowania się przedsiębiorców w ramach stowarzyszeń;

- Dopuszczenie możliwości modyfikacji planów działania w projektach realizowanych w ramach programów wsparcia eksportu MŚP. W szczególności dotyczy to skutków zmieniającej się sytuacji rynkowej, w tym szoków makroekonomicznych;
- Organizowanie szkoleń o warunkach działania na rynkach zagranicznych, dotyczących sprzedaży za granicą, wykorzystania rozwiązań cyfrowych w MŚP itp.

Czynniki regulacyjno-instytucjonalne

Do czynników regulacyjno-instytucjonalnych wpływających na eksport MŚP zaliczają się przepisy dotyczące przedsiębiorczości na poziomie krajowym oraz współpraca przedsiębiorców z administracją, zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym. Dochodzą do tego bariery prawno-podatkowe związane z procedurami eksportowymi w Polsce i za granicą, dotyczące uzyskania zezwoleń, dostosowania sposobów rozliczeń do lokalnych przepisów podatkowych czy zabezpieczenia praw do własności intelektualnej (por. Rozdział 2 )

Często procedury certyfikacyjne są kosztowne i długotrwałe. Ponadto, problem odnoszący się do obecnego systemu wsparcia eksportu MŚP stanowi części publicznych programów wsparcia, w ramach których oczekuje się przedstawiania szczegółowych planów działania i dokładnego ich egzekwowania nawet w zmienionych warunkach rynkowych. Inną trudnością są skomplikowane procedury biurokratyczne rozliczania dotacji dla MŚP, które zniechęcają tę grupę przedsiębiorców do brania udziału w projektach lub czynią taki udział nieopłacalnym.

Kluczowe konkluzje dla kierunków wsparcia eksportu wynikające z tych uwarunkowań obejmują:


- Podnoszenie kompetencji MŚP w zakresie zatwierdzenia produktów na rynkach zagranicznych i zapewnienia ich zgodności z regulacjami (w tym obowiązkami podatkowymi i celnymi). Konieczne jest więc uwzględnienie tej tematyki podczas szkoleń i w publikowanych materiałach informacyjnych;
- Rozwój informacyjnych platform cyfrowych zapewniających bieżącą wiedzę na tematy z poprzedniego punktu;
- Stworzenie możliwości uzyskania wsparcia finansowego na dofinansowanie kosztownych procedur certyfikacyjnych;
- Rozwój instrumentów wsparcia eksportu MŚP w zakresie uzyskania ochrony praw własności intelektualnej w eksporcie – znaków towarowych, technologii wytwarzania, wzorów użytkowych czy przemysłowych itp. Organizowanie szkoleń w tym temacie i refundacja kosztów uzyskania ochrony praw własności intelektualnej;
- Przejęcie przez podmioty publiczne części ciężarów administracyjnych rozliczania uczestnictwa MŚP w programach wsparcia eksportu;
- Wprowadzanie regulacji chroniących MŚP w relacjach z dużymi podmiotami – przez wprowadzanie obowiązkowych klauzul umownych chroniących małych i średnich poddostawców – w odniesieniu do marż, terminów płatności, zakazu realizacji sprzedaży dla podmiotów trzecich itp.

CYFRYZACJA GOSPODARKI A WSPIERANIE EKSPORTU MŚP

Mimo, że obecny system wsparcia eksportu polskich przedsiębiorstw wydaje się rozbudowany to jednak po jego analizie widać, że brakuje w nim kompleksowych rozwiązań cyfrowych. Możliwości jakie one oferują nie są wykorzystywane, zwłaszcza w przypadku sektora MŚP. W tym kontekście wyróżnić można dwie grupy czynników. Do pierwszej należy brak szerszego zastosowania narzędzi cyfrowych ułatwiających analizę rynków i obsługę eksportu wynikający m.in. z zaniedbań przez publiczne instytucje i programy wsparcia. Do drugiej zaliczają się problemy małych i średnich przedsiębiorstw z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych wynikające z braku wiedzy, a także barier psychologicznych. Tymczasem cyfryzacja, prowadząca do obniżenia kosztów rozwoju eksportu i szybszego umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw ma bardzo istotne znaczenie dla MŚP (AMTC, 2018). Wdrażanie technologii cyfrowej nie jest jednak proste, wymaga inwestycji i zmian w funkcjonowaniu firm, wymaga wykorzystania posiadanych zasobów oraz zdolności do zarządzania nimi (Dethine et al., 2020).







W ostatnich latach wspieranie cyfryzacji działalności sektora MŚP stało się jednym z priorytetów polityki gospodarczej krajów rozwiniętych. Impulsem do tego były ograniczenia wynikające z COVID-19, a także korzyści jakie technologie cyfrowe oferują małym i średnim przedsiębiorstwom. W okresie pandemii wiele krajów OECD w ramach pakietów wsparcia dla tego sektora wdrożyło takie narzędzia jak bony i dotacje na cyfryzację biznesu, wzmocnienie usług e-administracji dla przedsiębiorstw, wspieranie budowy kwalifikacji cyfrowych przedsiębiorców, poprawiono dostęp do infrastruktury cyfrowej oraz uruchomiono inicjatywy ułatwiające wykorzystanie e-administracji, e-handlu i telepracy (OECD, 2021).

Cyfryzacja działalności MŚP zaczęła być także postrzegana jako czynnik wzmacniający potencjał eksportowy małych i średnich firm. Świadczy o tym rozwój publicznych i prywatnych platform cyfrowych wspierających eksport lub obsługujących go, a także powstanie nowych narzędzi zwiększających potencjał umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw². Powyższe trendy znajdują potwierdzenie w danych empirycznych dotyczących polskich przedsiębiorstw, zgodnie z którymi od roku 2020 nastąpił gwałtowny wzrost polskiego e-eksportu oraz związanych z nim usług proeksportowych (PWC, 2021).

W działalności eksportowej cyfryzacja stała się trwałym trendem, a rozwój platform cyfrowych jest tylko jednym z jej przejawów. Umożliwia ona obniżenie kosztów eksportu i dotyczy praktycznie każdego jego aspektu, począwszy od badań rynku, przez marketing, ubezpieczenia i finanse, zapewnienie zgodności z regulacjami czy dystrybucję, a skończywszy na wsparciu operacyjnym (Zob.: AMTC, 2018; Ganne and Lundquist, 2019). W każdym z wymienionych obszarów cyfryzacja prowadzi do zmiany paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa – od modelu tradycyjnego do modelu cyfrowego. Wszystkie te zmiany mają też daleko idące implikacje dla narzędzi wspierania eksportu MŚP. Ich podsumowanie zawiera Tabela 2 , a szerszej zostały one opisane dalej.

² Zob. też: AMTC (2018); Cenamor et al. (2019); Deng et al. (2022); Dethine et al. (2020); Elia et al. (2021); European Investment Bank. (2021); Ganne and Lundquist (2019); OECD (2021b); UK Board of Trade (2020).

TABELA 2. ZNACZENIE CYFRYZACJI DLA RÓŻNYCH OBSZARÓW DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

Obszar	Działania	Model tradycyjny	Model cyfrowy	Implikacje dla wsparcia eksportu MŚP
 Badanie rynku	<ul style="list-style-type: none"> » Identyfikacja i szacowanie możliwości biznesowych » Pozyskanie informacji i zrozumienie rynku docelowego 	<ul style="list-style-type: none"> » Pracochłonne: wyspecjalizowany personel, agencja badania rynku » Wizyty na rynkach docelowych 	<ul style="list-style-type: none"> » Komputerowa analiza danych » Cyfrowe narzędzia badania rynków (np. ankiety online) » Ograniczenie podróży 	<ul style="list-style-type: none"> » Rozwój cyfrowych platform informacyjnych o rynkach, w tym zagranicznych platformach e-handlu » Rozwój baz danych o rynkach zagranicznych » Szkolenia dla przedsiębiorców na temat badania rynków w oparciu o narzędzia cyfrowe
 Marketing	<ul style="list-style-type: none"> » Dotarcie do klientów poprzez reklamę » Rozpowszechnianie materiałów promocyjnych za pośrednictwem kanałów reklamowych 	<ul style="list-style-type: none"> » Zakup lokalnej powierzchni reklamowej na rynku zagranicznym (np. reklama w prasie, radiu i telewizji) 	<ul style="list-style-type: none"> » Cyfrowe kanały reklamowe (SEO, displayowe, społecznościowe, wideo) » Wykorzystanie platform rynkowych 	<ul style="list-style-type: none"> » Udobępnianie informacji na temat platform cyfrowych i możliwości wsparcia działań marketingowych z ich wykorzystaniem » Programy wsparcia finansowego realizacji kampanii marketingowych z wykorzystaniem platform cyfrowych » Szkolenia dla przedsiębiorców na temat rozwijania marketingu cyfrowego, w tym z wykorzystaniem platform cyfrowych
 Ubezpieczenia i finanse	<ul style="list-style-type: none"> » Dostęp do ubezpieczenia wysyłki produktów i zabezpieczenia finansowania przedsięwzięć eksportowych » Pozyskiwanie informacji i przygotowywanie do ubezpieczenia oraz zabezpieczenia kredytów 	<ul style="list-style-type: none"> » Ograniczona przejrzystość » Czasochłonne podejście oparte na dokumentacji papierowej » Dedykowany brokerzy 	<ul style="list-style-type: none"> » Jedno okienko » Witryny porównujące produkty » Cyfrowe produkty finansowe 	<ul style="list-style-type: none"> » Udobępnianie informacji na temat platform cyfrowych umożliwiających porównanie lub dostęp do produktów finansowych i ubezpieczeniowych dla eksporterów » Stworzenie cyfrowej platformy produktów finansowych i ubezpieczeniowych dla eksporterów oferowanych przez podmioty publiczne » Szkolenia dla przedsiębiorców na temat korzystania z ww. platform
 Zgodność z regulacjami	<ul style="list-style-type: none"> » Regulacje, zasady i prawa na rynku zagranicznym, których muszą przestrzegać MŚP » Koszty przestrzegania zagranicznych przepisów, takie jak złożenie dokumentów i opłaty prawne 	<ul style="list-style-type: none"> » Czasochłonne podejście oparte na papierze » Dedykowany konsultant 	<ul style="list-style-type: none"> » Krajowe pojedyncze okienko 	<ul style="list-style-type: none"> » Szkolenia dla przedsiębiorców i innych interesariuszy na temat korzystania z platform obsługi celnej i podatkowej » Rozwój platformy usług elektronicznych i skarbowo-celnych i dalsze poszerzanie jej funkcjonalności » Rozwój możliwości integracji Platformy Usług Elektronicznych i Skarbowo-Celnych z innymi platformami obsługującymi procesy eksportu
 Dystrybucja	<ul style="list-style-type: none"> » Fizyczna dostawa towarów na rynek zagraniczny » Dostawa produktów i kanały, przez które następuje sprzedaż 	<ul style="list-style-type: none"> » Ręczne zarządzanie łańcuchami dostaw » Ograniczone informacje o przyczynach nieefektywności 	<ul style="list-style-type: none"> » Zautomatyzowane i cyfrowe zarządzanie łańcuchem dostaw (np. Internet rzeczy) 	<ul style="list-style-type: none"> » Stworzenie platformy informacyjno-porównawczej o <i>marketplace'ach</i> obsługujących różne rynki zagraniczne i produktowe
 Wsparcie operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> » Codzienna działalność przedsiębiorstwa m.in. realizacja zamówień, zadania <i>back office</i> » Ciężkie zadania IT, takie jak zarządzanie bazami danych, a także księgowość, komunikacja 	<ul style="list-style-type: none"> » Specjalny sprzęt IT (np. serwery, oprogramowanie biurowe) » Usługi komunikacyjne » Dedykowane biura podróży 	<ul style="list-style-type: none"> » Przetwarzanie w chmurze i oprogramowanie » Voice over IP » Usługi turystyczne online 	<ul style="list-style-type: none"> » Wsparcie cyfryzacji przedsiębiorstw MŚP w celu zwiększenia ich potencjału, w tym możliwości integrowania procesów biznesowych wewnątrz przedsiębiorstw z zewnętrznymi platformami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie AMTC (2018).



Badania rynku

Cyfryzacja badań rynku wiąże się z szerokimi możliwościami wykorzystania narzędzi wyszukiwania i przetwarzania danych, dotyczących nie tylko potencjalnych klientów, ale także zasad i sposobów handlu transgranicznego czy zgodności działalności z przepisami w danym kraju. W efekcie przedsiębiorstwa mogą zmniejszyć liczbę osób zaangażowanych w badanie rynku i uzyskać lepszy efekt działania. Wyposażone w takie narzędzia małe i średnie przedsiębiorstwa mogą szybciej identyfikować możliwości biznesowe za granicą. Dla sektora MŚP bardzo istotne są też niższe koszty badania rynku wynikające z mniejszych potrzeb organizacji wyjazdów zagranicznych czy innych form badania, takich jak możliwości przeprowadzania wideokonferencji czy ankiet online.

Powyższe trendy skłaniają do działań wspierających eksport MŚP w kierunku rozwoju cyfrowych platform informacyjnych o rynkach zagranicznych, w tym tworzenia ich baz danych, uruchamianiu dedykowanych platform e-handlu, czy oferowania usług edukacyjnych dla przedsiębiorców chcących rozwinąć własne badania gospodarek kraju eksportu z wykorzystaniem narzędzia cyfrowe.



Marketing

Sektorowi MŚP cyfryzacja ma wiele do zaoferowania również w zakresie marketingu. Przede wszystkim daje możliwość zmniejszenia jego kosztów, zwiększenia precyzji dotarcia do klientów końcowych i lepszego zarządzania interakcjami z klientem, np. przez wykorzystanie narzędzi Connected CRM (Dempster and Lee, 2015). Zwłaszcza platformy cyfrowe oferują gotowe rozwiązania marketingowe wspierające sprzedaż (Oxford Economics, 2017). Jest to szczególnie istotne dla małych przedsiębiorstw, którym brakuje skali i zasobów finansowych do prowadzenia dużych kampanii promocyjnych w telewizji, radiu czy gazetach.

Wspieranie eksportu MŚP z wykorzystaniem narzędzi marketingu cyfrowego mogłoby odbywać się poprzez udostępnianie informacji na temat platform cyfrowych wraz z ich możliwościami w zakresie działań marketingowych, a także organizację programów finansujących realizację cyfrowych kampanii czy szkoleń na temat ich prowadzenia.



Ubezpieczenia i finanse

Cyfryzacja usług finansowych i ubezpieczeń gwałtownie przyspieszyła w czasie pandemii COVID-19. Rozwiązania cyfrowe w tym zakresie obejmują m.in. platformy porównawcze (umożliwiające przedsiębiorstwom równoczesną analizę konkurujących ze sobą produktów i usług finansowych czy ubezpieczeniowych oferowanych eksporterom przez instytucje finansowe) czy przeznaczone dla eksporterów platformy dystrybucji oraz sprzedaży produktów i usług finansowych lub ubezpieczeniowych. Wiele takich produktów i usług jest dostępnych także w ramach uniwersalnych platform obsługujących wiele rynków. Korzystanie z nich ułatwia MŚP znalezienie i porównywanie ofert finansowych oraz ubezpieczeniowych i pozwala na obniżenie kosztów działalności eksportowej (ESA, 2022). Na przykład chińska platforma Alibaba oferuje usługi finansowania handlu transgranicznego i raportowania kredytowego dla MŚP we współpracy z globalnymi bankami i firmami ratingowymi.

Z finansami nierozdzielnie wiąże się obsługa płatności elektronicznych. Przy jej stosowaniu konieczne jest uwzględnienie preferencji konsumentów w danym

państwie, a te mogą być oparte na modelu sprzedaży przedpłaconej (np. PayPal), bieżących płatnościach (przelew lub karta płatnicza) lub płatnościach za pobraniem (przy odbiorze towaru). Wiele internetowych platform handlowych współpracuje z dostawcami umożliwiającymi różnego typu płatności. W przypadku własnego e-sklepu również można je wprowadzić, ale przy obecności na wielu rynkach, z różnymi operatorami obsługującymi płatności, koszt tego może być wysoki (PWC, 2019).

Biorąc pod uwagę powyższe wzmocnienie eksportu sektora MŚP może polegać na udostępnianiu informacji na temat platform cyfrowych umożliwiających porównanie lub dostęp do produktów finansowych i ubezpieczeniowych oferowanych eksporterom, stworzeniu przez podmioty publiczne cyfrowej platformy takich produktów i usług, a także umożliwieniu korzystania z różnych typów płatności na platformach. Uzasadniona jest również organizacja szkoleń dla przedsiębiorców na temat korzystania z ww. platform.



Zgodność z regulacjami

Rozwiązania cyfrowe mogą także obniżać koszty związane z zapewnieniem niezbędnej w eksporcie zgodności z przepisami, a korzystanie z tych narzędzi ułatwi dostęp do informacji o regulacjach podatkowych czy wymagań eksportowych oraz pozwoli na automatyzację dostosowania działalności do obowiązującego na danym rynku prawa. Eksporterzy już dziś chętnie sięgają po takie rozwiązania, a cyfryzacja obsługi celnej jest wykorzystywana przez agencje celne, a także sektor publiczny. Przykładem dobrych praktyk w obrocie towarowym z zagranicą jest tzw. pojedyncze okno, a także Platforma Usług Elektronicznych Skarbowo-Celnych (PUESC), która wraz z portalem ECIP (*European Customs Information Portal*) zapewnia dostęp do informacji o przepisach celnych i podatkowych oraz ułatwia dwustronną i bezpieczną komunikację z klientami. Rozwój usług oferowanych przez System Informacyjny Skarbowo-Celny (SISC) za pośrednictwem PUESC oraz automatyzacja obsługi pozwala usprawnić i przyspieszyć wiele procesów eksportowych, zapewnia też łatwiejszą komunikację z organami celnymi (PUESC, 2022). Innym przykładem dobrej praktyki jest też stworzenie tzw. *Global Trade Helpdesk* (HelpMeTrade.org), łatwego w użyciu narzędzia, które gromadzi w jednym miejscu informacje o eksporcie i imporcie (Global Trade Helpdesk, 2022; UNCTAD, 2022).

Rozwiązania cyfrowe pozwalające na zapewnienie zgodności działalności eksportowej z przepisami cały czas się rozwijają. Z tego powodu niezbędne jest organizowanie szkoleń dla przedsiębiorców i pozostałych interesariuszy na temat korzystania z platform obsługi celnej i podatkowej w Polsce i zagranicą. Istotne jest także zwiększanie funkcjonalności istniejących platform, a także możliwości ich integrowania z innymi platformami obsługującymi procesy eksportu.



Dystrybucja

Również w logistyce rozwiązania cyfrowe mogą istotnie zredukować koszty zagranicznej dystrybucji małych i średnich przedsiębiorstw. Zwiększają one kontrolę nad łańcuchem dostaw, wykorzystując chociażby rozwiązania typowe dla Internetu rzeczy, a także usprawniają procesy transportowe oraz magazynowania (Bartczak, 2019, 2019; Elia et al., 2021). Dostosowanie MŚP do korzystania z tego typu rozwiązań jest często warunkiem włączenia ich w globalne łańcuchy dostaw.

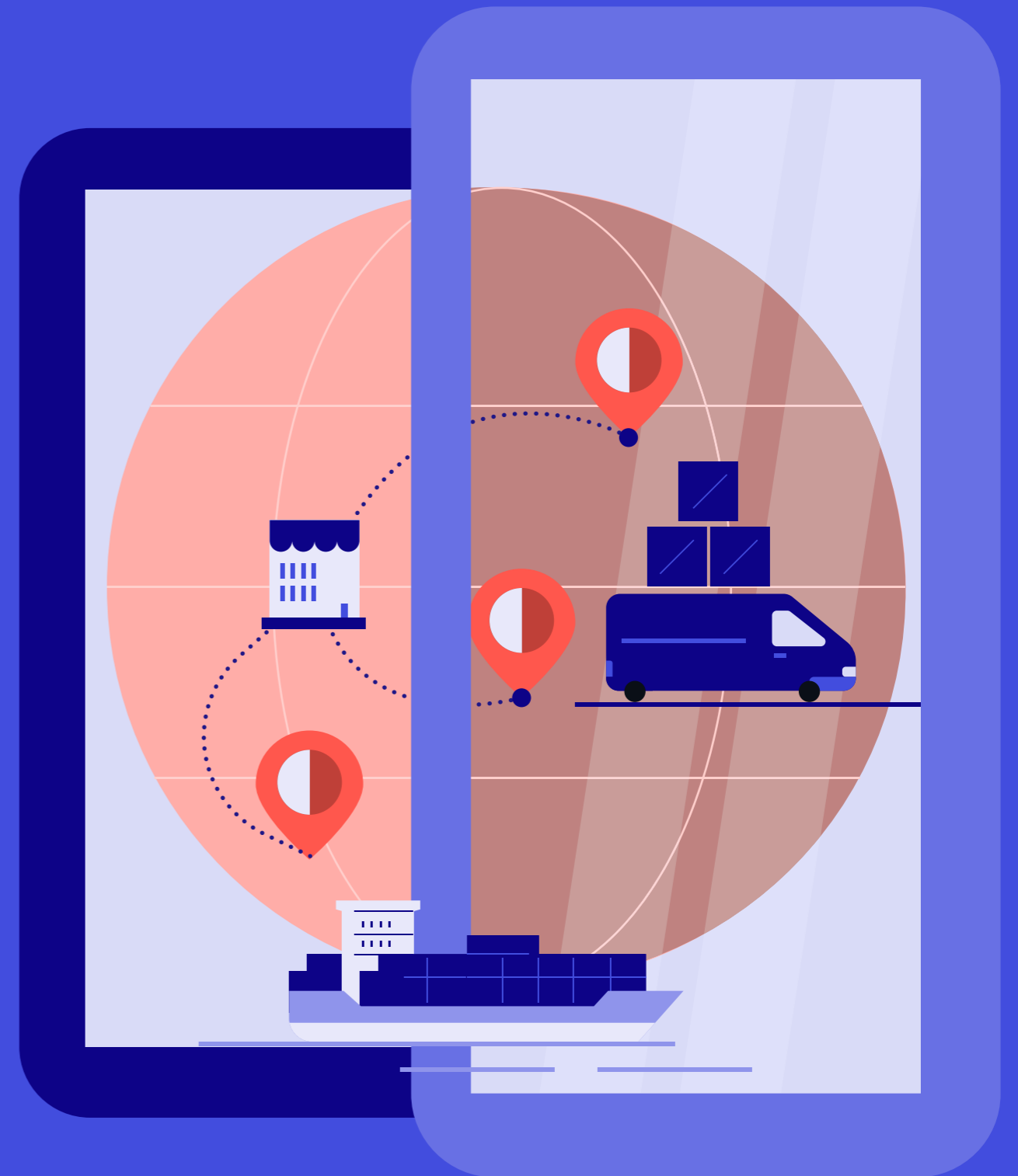
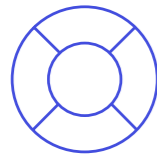
Z punktu widzenia małych i średnich firm istotne znaczenie mogą mieć platformy obsługujące członków danego łańcucha dostaw, a także platformy *marketplace*, dostarczające często, obok innych usług świadczonych eksporterom, także rozwiązania logistyczne. Z punktu widzenia e-eksportu ogromne znaczenie mają usługi oferowane przez przedsiębiorstwa działające na transgranicznym rynku przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP), a także integratorzy KEP zapewniający, prócz usług transportowych, wsparcie obsługi procedur celnych i podatkowych czy przygotowanie dokumentacji oraz aplikacje pozwalające na łączenie systemów informatycznych operatora z systemem e-sklepu (Pluta-Zaremba, 2016).

W tym kontekście stymulowanie procesów eksportowych w obszarze logistyki przez instytucje publiczne mogłoby polegać na upowszechnianiu informacji o rozwiązaniach oferowanych przez platformy *marketplace* czy integratorów KEP. Dobrą praktyką, jaką można wskazać, jest platforma porównawcza o zagranicznych *marketplace'ach* stworzona przez brytyjski Departament Handlu Zagranicznego (Department for International Trade, 2022).

Wsparcie operacyjne

Działalność eksportowa jest elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa mogącym znacząco przyczynić się do wzrostu sprzedaży jego towarów lub usług, a tym samym podnieść wartość przedsiębiorstwa. Opisane wyżej narzędzia cyfrowe wspierające procesy eksportowe mogą znacznie je usprawnić. Należy jednak pamiętać, że dotyczą one tylko części działalności przedsiębiorstw. Cyfryzacja przynosi najlepsze efekty, gdy ma charakter kompleksowy i wymaga zintegrowania szeregu, jeśli nie wszystkich, procesów biznesowych firmy.

Z tego powodu, proeksportowa cyfryzacja sektora MŚP powinna obejmować wdrożenie rozwiązań związanych zarówno z tradycyjną sprzedażą, jak i narzędzi e-biznesu, w tym m.in. wirtualnych sieci prywatnych (VPN), przesyłania głosu przez protokoły internetowe (VoIP), wideokonferencje, systemy bezpieczeństwa danych, chmury oraz inne rozwiązania usprawniające funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pozwalają na integrację jego działalności np. z daną platformą *marketplace* czy platformami skarbowo-celnymi.



4

Rekomendacje

Poniższe rekomendacje dotyczące wsparcia eksportu polskiego sektora MŚP uwzględniają wyniki badań zaprezentowane w poprzednich częściach raportu, możliwości istniejących narzędzi cyfrowych oferowanych w działalności eksportowej, doświadczenia i dobre praktyki z zagranicy, jak również wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami różnych instytucji z otoczenia biznesu. Ze względów praktycznych rekomendacje podzielono na sześć obszarów tematycznych.



WDROŻENIE NOWYCH NARZĘDZI INFORMACYJNYCH

- Stworzenie cyfrowej platformy informacyjnej o rynkach zagranicznych, w tym z wykorzystaniem baz danych, oraz regulacjach prawnych, procedurach administracyjnych czy procesie zatwierdzania produktów;
- Stworzenie cyfrowej platformy porównawczej internetowych platform handlowych, uwzględniającej parametry takie jak typ dóbr i usług oraz rynek docelowy (kraj), zawierającej informacje o obsługiwanych klientach, sposobach sprzedaży, a także wspierającej badania rynków, marketing, ubezpieczenia i finanse, sprawdzającej zgodność z regulacjami, wspomagającej dystrybucję i procesy operacyjne, formalny i techniczny wymiar dołączenia do platformy czy sposoby rozliczania płatności;
- Stworzenie cyfrowej platformy umożliwiającej porównanie usług finansowych i ubezpieczeniowych oferowanych eksporterom oraz skorzystanie z nich;
- Przygotowanie okresowych analiz, opracowań i rekomendacji branżowych dla eksporterów, prezentujących obecne i hipotetyczne następstwa szoków gospodarczych wywołanych czynnikami zewnętrznymi, wskazujących obszary ryzyka (utrudnienia eksportu) oraz szans (nowych możliwości eksportowych) z nich wynikających;
- Stworzenie kompleksowej cyfrowej platformy informacyjnej o rozwiązaniach wspierających eksport w wymiarze cyfrowym w takich obszarach jak badania rynków, marketing, ubezpieczenia i finanse, zgodność z regulacjami, dystrybucja i wsparcie operacyjne;
- Przygotowanie materiałów informacyjnych o sukcesach firm z sektora MŚP na rynkach zagranicznych, zwłaszcza w wyniku zastosowania rozwiązań cyfrowych;
- Powołanie ambasadorów cyfryzacji, w gronie których znaleźliby się akademicy, badacze, młodzi pracownicy MŚP, których zadaniem byłoby prowadzenie szkoleń, udział w konferencjach, przygotowywanie materiałów informacyjnych.



ROZSZERZENIE SZKOLEŃ DLA MŚP O DODATKOWE TEMATY

- Rozwiązania cyfrowe wspierające procesy eksportowe: badania rynków, marketing, ubezpieczenia i finanse, zgodność z regulacjami, dystrybucja, wsparcie operacyjne;
- Podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju e-eksportu;
- Prowadzenie i rozwój sklepu internetowego w handlu międzynarodowym;
- Sprzedaż z wykorzystaniem internetowych platform handlowych – szkolenie połączone z wykorzystaniem cyfrowej platformy porównawczej o *marketplace'ach*;
- Strategie eksportowe z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych;
- Korzystanie z platform obsługi celnej i podatkowej;
- Cyfrowe platformy porównujące usługi finansowe i ubezpieczeniowe oferowane eksporterom oraz umożliwiające ich zakup.



ROZWIĘCIĘ DORADZTWA W WERSJI TRADYCYJNEJ I ONLINE

- E-doradztwo w formie internetowego narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju e-eksportu. Mogłoby mieć format rozbudowanego drzewa decyzyjnego i promować szkolenia o tej samej tematyce. W ramach narzędzia rozpatrywane byłyby różne opcje np. własny e-sklep czy internetowa platforma handlowa, pełna internalizacja procesu czy outsourcing. Wybory obejmowałyby badanie rynków, marketing, ubezpieczenia i finanse, zgodność z regulacjami, dystrybucję oraz wsparcie operacyjne. Osobno takie e-doradztwo mogłoby dotyczyć oceny gotowości do sprzedaży online za granicą / lub gotowości eksportowe MŚP;
- Doradztwo tradycyjne o tematyce wskazanej wyżej.



STYMULACJA WSPÓŁPRACY MŚP Z OTOCZENIEM BIZNESOWYM

- Organizacja szkoleń i spotkań informacyjnych dla MŚP za pośrednictwem organizacji biznesowych, w tym ambasadorów cyfryzacji, dotyczących wskazanej tematyki;
- Doradztwo ekspertów z organizacji biznesowych, w tym ambasadorów cyfryzacji, dotyczące wspomagania eksportu MŚP w zakresie wskazanej wcześniej tematyki;
- Organizacja szkoleń dla samorządów, Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) i podobnych organizacji poświęconych cyfrowym narzędziom wsparcia eksportu. Promowanie wykorzystania tych narzędzi w strategiach regionalnych, z zastrzeżeniem, by instrumenty regionalne uzupełniały, a nie konkurowały z rozwiązaniami krajowymi;

- Promowanie eksportu pośredniego polskich MŚP z zagwarantowaniem ochrony ich interesów poprzez uwzględnienie niedyskryminacyjnej współpracy jako warunku wsparcia dla inwestorów zagranicznych;
- Rozwój współpracy spółek skarbu państwa z MŚP w celu promowania eksportu pośredniego polskich przedsiębiorstw z zagwarantowaniem ochrony ich interesów;
- Organizacja tzw. biznes mikserów, spotkań networkingowych dla MŚP w celu rozwoju współpracy B2B, w tym z dużymi przedsiębiorstwami;
- Wprowadzenie rozwiązań zachęcających do współpracy i wymiany informacji w programach wsparcia eksportu sektora MŚP oraz zamówieniach publicznych. Mogłyby to być np. premie za tworzenie konsorcjów z udziałem MŚP;
- Wsparcie współpracy regionalnych MŚP z samorządami w ramach marketingu zagranicznego regionów np. misji zagranicznych, konkursów na marki regionalne, programów promocji marek regionalnych za granicą.



ZMIANY PO STRONIE ADMINISTRACJI

- Dalsza cyfryzacja procesów administracyjnych, w tym rozwój Platformy Usług Elektronicznych i Skarbowo-Celnych, poszerzanie jej funkcjonalności oraz rozwój możliwości integracji PUECS z innymi platformami obsługującymi procesy eksportu;
- Wprowadzanie rozwiązań regulacyjnych chroniących MŚP w relacjach z dużymi podmiotami przez wprowadzanie obowiązkowych klauzul umownych chroniących małe i średnie przedsiębiorstwa – marż, terminów płatności czy zakazu realizacji sprzedaży dla podmiotów trzecich;
- Uelastycznienie procedur stosowanych w ramach programów wsparcia eksportu MŚP. Konieczne jest dopuszczenie możliwości modyfikacji planów działania wynikających np. ze zmieniającej się sytuacji rynkowej;
- Przejęcie części ciężarów administracyjnych związanych z rozliczaniem uczestnictwa MŚP w programach wsparcia ich eksportu.



ZMIANY W PROGRAMACH WSPARCIA FINANSOWEGO

- Dostosowanie instrumentów wsparcia finansowego eksportu do specyfiki fazy rozwoju eksportu: dotowanie wczesnych faz rozwoju eksportu i wsparcie instrumentami finansowymi (pożyczkami, kredytami, gwarancjami) bardziej zaawansowanych etapów;
- Regionalne i krajowe programy wsparcia (w tym dofinansowanie) cyfryzacji małych i średnich przedsiębiorstw – dotyczące bezpośrednio eksportu, jak i pozostałych działalności w ramach prowadzonego biznesu.

Zwiększenie w ten sposób potencjału eksportowego MŚP przez możliwość integracji procesów wewnątrz przedsiębiorstw z zewnętrznymi wymogami platform cyfrowych;

- Wsparcie finansowe MŚP związane z procedurami certyfikacyjnymi w ramach programów regionalnych lub krajowych w celu zwiększenia dostępu MŚP do rynków zagranicznych;
- Wsparcie finansowe MŚP w zakresie uzyskania ochrony praw własności intelektualnej na zagranicznych rynkach w ramach programów regionalnych lub krajowych, dotyczących znaków towarowych, technologii wytwarzania, wzorów użytkowych czy przemysłowych;
- Dofinansowanie udziału MŚP w targach lub misjach zagranicznych;
- Wsparcie finansowe prowadzenia kampanii marketingowych z wykorzystaniem platform cyfrowych.

Bibliografia



- AMTC (2018) Micro-Revolution: The New Stakeholders of Trade in APAC. Asia Pacific MSME Trade Coalition (AMTC), Singapore.
- Bartczak, K. (2019) Cyfrowe platformy technologiczne w logistyce. *Autobusy Tech. Eksploat. Syst. Transp.* 20, s. 221–228.
- Czerniak, A., Stefański, M. (2016) Małe i średnie firmy w Polsce – bariery i rozwój. *Polityka Insight*.
- Cenamor, J., Parida, V., Wincent, J. (2019) How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *J. Bus. Res.* 100, s. 196–206.
- Dempster, C., Lee, J. (red.) (2015) *The Rise of the Platform Marketer. Performance Marketing with Google, Facebook, and Twitter, Plus the Latest High-Growth Digital Advertising Platforms.* Wiley, Hoboken.
- Deng, Z., Zhu, Z., Johanson, M., Hilmersson, M. (2022) Rapid internationalization and exit of exporters: The role of digital platforms. *Int. Bus. Rev.* 31, 101896.
- Department for International Trade (2022) Selling online overseas. [Online]. URL <https://www.great.gov.uk/selling-online-overseas/>. (Dostęp: 03.09.2022).
- Dethine, B., Enjolras, M., Monticolo, D. (2020) Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. *Technol. Innov. Manag. Rev.* 10, s. 18–34.
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M.M., Bresciani, S. (2021) Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *J. Bus. Res.* 132, s. 158–169.
- ESA (2022) Joint European Supervisory Authority response to the European Commission's February 2021 Call for Advice on digital finance and related issues: regulation and supervision of more fragmented or non-integrated value chains, platforms and bundling of various financial services, and risks of groups combining different activities (No. ESA 2022 01). European Supervisory Authority, Brussels.
- European Investment Bank (2021) *The digitalisation of small and medium-sized enterprises in Italy: models for financing digital projects : summary report.* Publications Office, Luksemburg.
- Ganne, E., Lundquist, K. (2019) The digital economy, GVCs and SMEs. *Technol. Innov. Supply Chain Trade Work. Glob. World Glob. Value Chain Rep.* 2019 World Trade Organ. s. 121–183.
- Global Trade Helpdesk, 2022. About the initiative. [Online]. URL <https://globaltradeshlpdesk.org/en/about/the-initiative>. [Dostęp 03.08.2022].
- GUS (2020) *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2020 r.*
- Helak, M., Czerniak, A., Piznal, J. (2021) *Przedsiębiorca odporny. Jak przetrwał pandemię*
- Komisja Europejska (2016) *The use of online marketplaces and search engines by SMEs.* Flash Eurobarometer no. 439.
- Komisja Europejska (2021) *Annual Report on European SMEs 2020/2021. Digitalisation of SMEs. SME Performance Review 2020/2021.*
- OECD (2021a) *SME Digitalisation to "Build Back Better" (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. Digital for SMEs (D4SME) Policy Paper), OECD SME and Entrepreneurship Papers.*
- OECD (2021b) *Trade finance for SMEs in the digital era (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 24), OECD SME and Entrepreneurship Papers.*
- OECD (2020) *OECD Economic Surveys: Poland 2020, OECD Economic Surveys: Poland.* OECD.

- Oxford Economics (2017) SME strategies for success. A global study that reveals the key drivers of success for SMEs in 2017 and beyond. Oxford Economics, Oxford.
- PARP (2019) Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2019.
- PARP (2020) Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020.
- PARP (2021) Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021.
- Pekao (2019) Raport o sytuacji mikro, małych i średnich firm w roku 2020. Ekspansja zagraniczna polskich firm.
- Pekao (2021) Raport o sytuacji mikro, małych i średnich firm w roku 2020. Wpływ COVID-19 na sektor MŚP.
- PFR (2022) Oferta produktowa PFR – Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju. Pol. Fundusz Rozw. Grupa PFR. [Online]. URL <https://pfr.pl/oferta.html>. [Dostęp: 03.15.2022].
- Pluta-Zaremba, A. (2016) Transgraniczny handel elektroniczny – perspektywy rozwoju i wyzwania logistyczne. Gospod. Mater. Logistyka 6, s. 9–16.
- Portal Promocji Eksportu (2022a) Programy wsparcia eksportu. [Online]. URL <https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/polskie-programy-wsparcia-eksportu>. [Dostęp: 03.02.2022].
- Portal Promocji Eksportu, 2022b. Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE). Portal Promocji Eksportu Pol. Portal Promocji Eksportu. [Online]. URL <https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/instytucje-pomagajace-eksporterom/wsparcie-merytoryczne/219016,centra-obslugi-inwestorow-i-eksporterow-coie-.html>. [Dostęp: 03.15.2022].
- PUESC (2022) Platforma usług elektronicznych skarbowo-celnych. [Online]. URL <https://puesc.gov.pl/>. [Dostęp: 03.08.2022].
- PWC (2021) Województwo Śląskie – kierunek: eksport. Katowice.
- PWC (2020) Analiza eksportowa gospodarki województwa (Raport przygotowany w ramach projektu “GOSPOSTRATEGI/385453/3/NCBR/2018”). Toruń.
- PWC (2019) Analiza potencjału internacjonalizacji polskich firm oraz promocji polskich branż priorytetowych na rynkach perspektywicznych poprzez kanały elektroniczne – „E EKSPORT” (Raport PWC dla Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii), Raport PWC dla Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii. Warszawa.
- Radło, M.-J., Sagan, M. (2021) Awans krajów Europy Środkowo-Wschodniej w łańcuchach wartości przed pandemią i po jej wygaśnięciu – szanse i wyzwania na przyszłość, Chłoń-Domińczak, A., Sobiecki, R., Strojny, M., Majewski, B. (red.), Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2021. Warszawa, s. 341–374.
- Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy (2022) Programy wsparcia dla eksporterów. [Online]. URL <https://www.biznes.gov.pl/pl/porta/001054>. [Dostęp: 03.02.2022].
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej (2022) Wspieranie eksportu. Minist. Finans. [Online]. URL <https://www.gov.pl/web/finanse/wspieranie-eksportu>. [Dostęp: 03.02.2022].
- UK Board of Trade (2020) Digital Trade. A Board of Trade Report (A Board of Trade Report, November 2021).
- UNCTAD (2022) ITC, UNCTAD, WTO launch Global Trade Helpdesk | UNCTAD. [Online]. URL <https://unctad.org/es/node/1935>. [Dostęp: 03.08.2022].
- ZPP (2021) Badanie firm dotyczące sprzedaży on-line. Raport z badania jakościowego przeprowadzonego na zlecenie Związku Przedsiębiorców i Pracodawców.

Inne:

- Eurostat, Okrągły stół – debata ekspercka PI

