

# REKOMENDACJE

na rzecz wsparcia transgranicznych  
i proinnowacyjnych kooperacji  
gospodarczych na pograniczu  
polsko-saksońskim

## SPIS TREŚCI

Słowo wstępne . . . . .	3
Sytuacja wyjściowa . . . . .	4
Projekt „InnoCoopPolSax” . . . . .	8
Wyniki audytów innowacyjności i badania ankietowego . . . . .	10
Odniesienie do dokumentów strategicznych . . . . .	18
Rekomendacje . . . . .	21



## SŁOWO WSTĘPNE

W obliczu dużej dynamiki zmian społecznych, innowacje stanowią dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw istotny element pozwalający na zaznaczenie i utrzymanie obecności na rynkach regionalnych, europejskich i globalnych. Są siłą napędową dla rozwoju produktów, technologii i działań marketingowych. Pozwalają na dotarcie do nowych grup klientów, pozyskanie nowych, czy utrzymanie wiodącej pozycji na dotychczasowych rynkach.

Rekomendacje będące przedmiotem niniejszej publikacji odnoszą się do obszaru gospodarczego wzdłuż granicy polsko-saksońskiej i mają na celu stworzenie impulsów do stymulowania przedsiębiorczości oraz transgranicznej współpracy gospodarczej na tym obszarze. Wskazówki zawarte w publikacji posłużyć mogą również dyskusjom prowadzonym w ramach procesów decyzyjnych w obszarze polityki gospodarczej. Rekomendacje skierowane są do instytucji publicznych, sieci kooperacyjnych, klastrów, podmiotów gospodarczych, instytucji badawczych oraz zainteresowanych przedstawicieli opinii publicznej.

Publikacja jest wynikiem prac prowadzonych w ramach projektu „InnoCoopPolSax – Wspieranie transgranicznej i wspierającej innowację współpracy na polsko-saksońskim pograniczu”. Na treść opracowania składają się wyniki audytów innowacyjności przeprowadzonych wśród przedsiębiorców oraz badania ankietowego przeprowadzonego 24.10.2018 r. wśród uczestników 25. Polsko-Niemiecko-Czeskiego Forum Kooperacji Firm w Szklarskiej Porębie. W opracowaniu uwzględniono ponadto wytyczne wynikające z właściwych dokumentów strategicznych odnoszących się do obszaru objętego niniejszą publikacją.

Projekt „InnoCoopPolSax” został zrealizowany w okresie od 01.01.2017 do 28.02.2019 roku przez Saksońską Agencję Wspierania Gospodarki – WFS GmbH, Centrum Technologii i Przedsiębiorczości w Bautzen – TGZ Bautzen GmbH oraz Kakonoską Agencję Rozwoju Gospodarczego S.A.- KARR SA w ramach Programu Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014–2020. W konferencjach informacyjno-kooperacyjnych zrealizowanych w ramach projektu udział wzięło ponad 550 przedsiębiorców oraz przedstawicieli instytucji wsparcia biznesu, w tym 286 z Polski i 268 z Saksonii. W ramach tych wydarzeń przeprowadzono ponad 800 rozmów kooperacyjnych. Zainteresowanym firmom z pogranicza polsko-saksońskiego umożliwiono realizację indywidualnych audytów innowacyjności.

## SYTUACJA WYJŚCIOWA

Prezentowany w niniejszym opracowaniu obszar pogranicza polsko-saksońskiego obejmuje po stronie niemieckiej powiaty Görlitz i Bautzen, a po stronie polskiej podregion jeleniogórski<sup>1</sup> i powiat żarski. Obszar ten pokrywa się z obszarem wsparcia Programu Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014–2020. Za wyjątkiem powiatu Bautzen, który zgodnie z typologią podregionów Eurostat określany jest jako podregion przeważająco wiejski, na obszarze objętym niniejszą publikacją dominują podregiony pośrednie z odsetkiem ludności wiejskiej oscylującym na poziomie od 20 do 50%<sup>2</sup>.



Mapa 1: Mapa obszaru realizacji działań odpowiadająca obszarowi wsparcia Programu Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014-2020, [www.plsn.eu](http://www.plsn.eu).

- 1 Podregion jeleniogórski obejmuje powiaty: zgorzelecki, lubański, bolesławiecki, zlotoryjski, jaworski, kamiennogórski, jeleniogórski, lwówecki oraz miasto na prawach powiatu Jelenia Góra.
- 2 W świetle najnowszych danych Eurostatu z 10.01.2013 r. prawie 43% regionów w 28 państwach Unii Europejskiej stanowią regiony przeważająco miejskie (tj. odsetek ludności wiejskiej wynosi poniżej 20%), 35% stanowią regiony pośrednie, a około 23% stanowią regiony przeważająco wiejskie (z odsetkiem ludności wiejskiej powyżej 50%): <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/#?vis=nuts2.labourmarket&lang=de> [6.12.2018].



Blisko 30% przedsiębiorstw w saksońskiej i 21% w polskiej części pogranicza prowadzi działalność produkcyjną. Ponad połowa podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na polsko-saksońskim pograniczu działa w sektorze usług.<sup>3</sup> W sektorze rolniczym obejmującym również leśnictwo, rybołówstwo i przemysł wydobywczy działa 1,7% wszystkich podmiotów w polskiej i 3,1% podmiotów w saksońskiej części regionu<sup>4</sup>.

Do najbardziej istotnych gałęzi przemysłu saksońskiej gospodarki zaliczyć należy przemysł maszynowy, produkcję żywności i pasz, produkcję wyrobów metalowych, przetwórstwo tworzyw sztucznych, produkcję urządzeń elektrycznych oraz przemysł tekstylny<sup>5</sup>. Jednocześnie w strukturze gospodarczej, zwłaszcza po stronie niemieckiej obszaru, istotną rolę odgrywa górnictwo i przemysł energetyczny. Jednakże wyzwania polityczno-gospodarcze związane z wycofaniem się z wydobycia węgla brunatnego w saksońskiej części Łużyc oraz zmianami w polityce energetycznej nie stanowią bezpośredniego przedmiotu niniejszego opracowania. Działalność gospodarcza w podregionie jeleniogórskim koncentruje się na wspomnianym już sektorze usług, m.in. turystycznych, handlowych i finansowych, a w sektorze produkcji na branżach metalowej i budowlanej<sup>6</sup>. W województwie lubuskim dominują branże motoryzacyjna, przetwórstwo tworzyw sztucznych, branża leśna oraz spożywcza<sup>7</sup>.

Gospodarka na pograniczu polsko-saksońskim charakteryzuje się ponadprzeciętną liczbą mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Prawie 97% spośród 62 000 podmiotów gospodarczych w polskiej i 89% spośród 20 000 przedsiębiorstw w saksońskiej części regionu stanowią firmy jednoosobowe lub mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób. Jedynie 0,3% podmiotów w części niemieckiej i 0,1% w części polskiej zatrudnia powyżej 250 pracowników, co pozwala zaliczyć je do grupy dużych przedsiębiorstw<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> Dane Urzędu Statystycznego Kraju Związkowego Saksonii: [https://www.statistik.sachsen.de/download/Regionalstatistiken/2016\\_0401\\_Unternehmen\\_Wirtschaftsbereiche.pdf](https://www.statistik.sachsen.de/download/Regionalstatistiken/2016_0401_Unternehmen_Wirtschaftsbereiche.pdf) [27.12.2018].

<sup>4</sup> „Analiza społeczno-gospodarcza pogranicza polsko-saksońskiego - wyniki wstępne”, s. 52, przedstawiona przez Instytut Rozwoju Terytorialnego we Wrocławiu podczas 2. Forum Transgranicznego zorganizowanego w Jeleniej Górze 04.12.2018 roku w ramach projektu „Smart Integration”.

<sup>5</sup> Dane z roku 2016: [https://www.statistik.sachsen.de/download/100\\_Berichte-E/E\\_I\\_10-1\\_u16\\_SN.pdf](https://www.statistik.sachsen.de/download/100_Berichte-E/E_I_10-1_u16_SN.pdf) [28.01.2019].

<sup>6</sup> Dane z roku 2016: [http://wroclaw.stat.gov.pl/download/gfx/wroclaw/en/defaultaktualnosci/1964/4/1/1/zws\\_internet\\_atlas\\_dolnoslaskie.pdf](http://wroclaw.stat.gov.pl/download/gfx/wroclaw/en/defaultaktualnosci/1964/4/1/1/zws_internet_atlas_dolnoslaskie.pdf) [28.01.2019], s. 65-81.

<sup>7</sup> Dane z roku 2016: [http://zielonagora.stat.gov.pl/download/gfx/zielona-gora/en/defaultaktualnosci/864/2/13/1/rocznik\\_2017\\_anga.pdf](http://zielonagora.stat.gov.pl/download/gfx/zielona-gora/en/defaultaktualnosci/864/2/13/1/rocznik_2017_anga.pdf) [28.01.2019], s. 300-314.

<sup>8</sup> „Analiza społeczno-gospodarcza pogranicza polsko-saksońskiego - wyniki wstępne”, Ibidem, s. 54.

*Tabela 1: Struktura przedsiębiorstw na polsko-saksońskim pograniczu na podstawie liczby zatrudnionych.*

	Mikroprzedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Duże przedsiębiorstwa	
	do 9 zatrudnionych		10-49 zatrudnionych		50-249 zatrudnionych		minimum 250 zatrudnionych	
	2009	2016	2009	2016	2009	2016	2009	2016
Pogranicze polsko-saksońskie	94,4%	95,0%	4,5%	3,9%	0,9%	0,9%	0,1%	0,1%
Polska część pogranicza	95,8%	96,7%	3,5%	2,6%	0,7%	0,6%	0,1%	0,1%
Saksońska część pogranicza	90,4%	89,2%	7,7%	8,5%	1,6%	1,9%	0,3%	0,3%

Obok peryferyjnego położenia w stosunku do głównych ośrodków życia społeczno-gospodarczego w skali regionu i kraju, to właśnie rozdrobniona struktura przedsiębiorstw oraz deficyty na rynku pracy stanowią główne przyczyny rozbieżności w produktywności, a tym samym poziomu potencjału gospodarczego i powstawania barier dla rozwoju innowacyjności pomiędzy obszarem przygranicznym, a dużymi aglomeracjami. Ponadto na gospodarkę regionu w równie negatywnym stopniu wpływają zjawiska demograficzne, tj. odpływ i proces starzenia ludności oraz skorelowany z nimi postępujący spadek dostępności wykwalifikowanych pracowników.

Pomimo postępującego procesu konwergencji nadal widoczne są różnice w produktywności gospodarki na terenie polskiej i saksońskiej części pogranicza. Jednocześnie PKB na mieszkańca w obu regionach pozostaje nadal daleko poniżej średniej Unii Europejskiej. W 2016 r. PKB per capita w powiecie Bautzen i Görlitz kształtował się na poziomie 84-86% średniej wartości tego wskaźnika dla UE-28 i wynosił odpowiednio 24 805 euro i 25 269 euro<sup>9</sup> w stosunku do 29 200 euro średniej UE-28<sup>10</sup>. W 2016 roku w podregionach jeleniogórskim i zielonogórskim PKB per capita wyniósł odpowiednio 38 476 PLN i 40 763 PLN, co stanowiło ok. 30-32% średniej UE-28<sup>11</sup>. Przyczyn niskiego potencjału gospodarczego regionów należałoby zatem doszukiwać się również w deficytach finansowych, których skutkiem jest zbyt mała ilość podmiotów prowadzących działalność innowacyjną.

<sup>9</sup> [https://www.statistik.sachsen.de/download/200\\_MI-2018/MI-152-2018.pdf](https://www.statistik.sachsen.de/download/200_MI-2018/MI-152-2018.pdf) [28.01.2019].

<sup>10</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8700651/1-28022018-BP-EN/15f5fd90-ce8b-4927-9a3b-07dc255dc42a> [28.01.2019].

<sup>11</sup> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/rachunki-regionalne/produkt-krajowy-brutto-rachunki-regionalne-w-latach-2014-2016,1,17.html> (28.01.2019).



*Inauguracja projektu „InnoCoopPolSax“ w ramach Spotkania Trójstronnego Saksonia-Polska-Czechy podczas Targów Intec i Z, 09.03.2017 w Lipsku.*

Wspieranie innowacyjności stanowi obecnie jeden z najważniejszych priorytetów polityki Unii Europejskiej. W oparciu o zapisy Traktatu Lizbońskiego do programu ramowego w zakresie badań naukowych „Horyzont 2020” oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) włączono obszary tematyczne dotyczące badań naukowych i rozwoju innowacyjności. Celem tych działań jest wzmocnienie konkurencyjności gospodarki europejskiej na płaszczyźnie globalnej poprzez wspieranie inteligentnego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu.

Środowisko akademickie na terenie obszaru wsparcia jest zasadniczo dobrze zorganizowane. Obok Wyższej Szkoły Zittau/Görlitz, Instytutu Międzynarodowego Politechniki Drezdeńskiej w Zittau i Akademii Zawodowej w Bautzen w regionie istnieją ośrodki zamiejscowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Politechniki Wrocławskiej w Jeleniej Górze. W samym Euroregionie Nysa, z uwzględnieniem oferty Politechniki w Libercu, dostępnych jest ponad 70 kierunków studiów. Ponadto w Zittau, w Instytucie Fraunhofera od kilku lat działa Górnołużyckie Centrum Tworzyw Sztucznych prowadzące badania na rzecz rozwoju technologii w produkcji konstrukcji lekkich dla przemysłu motoryzacyjnego i maszynowego, automatyzacji oraz mechanicznych właściwości tworzyw sztucznych. Tym samym w oparciu o możliwości dydaktyczne i badawcze w regionie udało się stworzyć dobre warunki do rozwoju innowacji.



## PROJEKT „InnoCoopPolSax“

Jednym z elementów polityki spójności Unii Europejskiej jest Program Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014–2020 wdrażany na terenie pogranicza polsko-saksońskiego i finansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR). Głównym celem programu jest pogłębienie współpracy polsko-saksońskiej na rzecz przezwyciężania barier rozwojowych. W ramach czterech osi priorytetowych, program wspiera transgraniczne projekty mające na celu:

- I. zachowanie, ochronę, promowanie i rozwój wspólnego dziedzictwa naturalnego i kulturowego,
- II. wspieranie mobilności regionalnej,
- III. rozwijanie transgranicznej oferty kształcenia i szkoleń na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie,
- IV. wzmacniania współpracy partnerskiej pomiędzy obywatelami i instytucjami.<sup>12</sup>

Wychodząc z założenia, że niewykorzystane potencjały istnieją również w obszarze współpracy gospodarczej, między innymi w zakresie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw, projekt „InnoCoopPolSax” realizowany w ramach 4 osi priorytetowej programu podjął wspomnianą tematykę i przystąpił do realizacji zadania mającego na celu uwrażliwienie podmiotów gospodarczych na ogromne znaczenie aktywności innowacyjnej oraz wspieranie współpracy ukierunkowanej na rozwój innowacji w tej części polsko-niemieckiego obszaru powiązań. Zatem w ramach projektu, przedsiębiorstwom z wiodących branż pogranicza polsko-saksońskiego zaproponowano indywidualne doradztwo w zakresie innowacyjnego rozwoju w formie audytów innowacyjności oraz możliwość udziału w szeregu branżowych wydarzeń kooperacyjnych.

Jednocześnie w ramach Programu Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014–2020 realizowany jest projekt „Smart Integration”, którego celem jest opracowanie „Studium pogranicza dolnośląsko-saksońskiego”. W ramach projektu wykonana zostanie analiza społeczno-gospodarcza polsko-saksońskiego pogranicza, która przy udziale zainteresowanych podmiotów pozwoli ustalić konkretne obszary działań

<sup>12</sup> Program Współpracy INTERREG Polska – Saksonia 2014-2020, s. 25-28, <https://de.plsn.eu/documents/19533/59801/Kooperationsprogramm+Interreg+Polen-Sachsen+2014-2020/ffae07ee-fe81-4bcc-8ce1-83b5f2569bc2> [18.12.2018].



na rzecz rozwoju i wzrostu konwergencji regionu. Prace w projekcie koncentrują się wokół następujących celów:

- wspieranie rozwoju tożsamości regionalnej oraz tworzenie wizerunku promującego region jako obszar atrakcyjny pod względem możliwości inwestycyjnych i standardu życia,
- realizacja działań prowadzących do zminimalizowania skutków zmian demograficznych wśród ludności pogranicza dolnośląsko-saksońskiego,
- wzmocnienie współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi i instytucjami badawczo-naukowymi oraz stworzenie platform transferu wiedzy<sup>13</sup>.

W projekcie „InnoCoopPolSax” główny punkt ciężkości położono na tworzenie otoczenia przedsiębiorstw sprzyjającego rozwojowi innowacji, czego wynikiem są rekomendacje będące przedmiotem niniejszego opracowania. Rekomendacje skierowane są do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, organizacji sieciowych oraz instytucji publicznych na terenie obszaru wsparcia Programu Współpracy.



25. Polsko-Niemiecko-Czeskie Forum Kooperacji Firm zorganizowane w ramach projektu 24.10.2018 roku w Szklarskiej Porębie.

<sup>13</sup> Dyskusja i materiały z 2. Forum Transgranicznego zorganizowanego w Jeleniej Górze 04.12.2018 roku w ramach projektu „Smart Integration”.



## WYNIKI AUDYTÓW INNOWACYJNOŚCI I BADANIA ANKIETOWEGO

### Ocena audytów innowacyjności

W ramach projektu „InnoCoopPolSax” przeprowadzono w sumie 16 audytów innowacyjności w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach zatrudniających do 250 pracowników z terenu pogranicza polsko-saksońskiego. Audyty realizowane były indywidualnie przez niezależnych doradców innowacyjności na podstawie wytycznych wypracowanych w ramach projektu. Celem audytu innowacyjności była analiza zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników determinujących aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa, między innymi aktualnych procesów innowacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie, czynników organizacyjnych determinujących rozwój innowacji, takich jak kultura innowacyjności, struktura i kwalifikacje personelu, budżet i możliwości finansowania działań rozwojowych oraz wpływ otoczenia zewnętrznego na politykę innowacyjną firmy. W oparciu o wyniki analizy opracowano indywidualne zalecenia działań krótko- i długoterminowych mających na celu intensyfikację aktywności proinnowacyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie audyt miał przyczynić się do wygenerowania pomysłów i założeń do realizacji przyszłych projektów innowacyjnych. Podstawę niniejszej publikacji stanowią wnioski opracowane w oparciu o wiedzę ekspercką ankietowanych przedsiębiorstw.

Z analizy zrealizowanych audytów innowacyjności wynika, iż w przypadku braku strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz strategii innowacji nie jest możliwe zdefiniowanie jasnego kierunku działań wewnętrznych oraz zewnętrznych przedsiębiorstwa. Jeżeli taka strategia istnieje i znana jest tylko i wyłącznie kadrze zarządzającej, to pracownicy posiadają mniejsze możliwości partycypacji w jej realizacji i odpowiedniego wykorzystania własnych kompetencji i doświadczenia dla rozwoju firmy. Taka sytuacja prowadzi do powstawania niewykorzystanych potencjałów, które często muszą być rekompensowane za pomocą kosztochłonnych zewnętrznych usług doradczych lub personalnych. O tym, czy innowacje generowane będą w przedsiębiorstwie, czy we współpracy z zewnętrznymi jednostkami decyduje kadra zarządzająca, jednakże w obu przypadkach konieczne jest powołanie osoby decyzyjnej w zakresie rozwoju innowacyjnego, np. menedżera ds. innowacji, nadzorującego przebieg tych procesów. Analiza raportów z audytów innowacyjności wykazała również, że w przedsiębiorstwach posiadających zdefiniowaną strategię innowacji znacznie lepiej funkcjonuje komunikacja, zarówno wewnątrz organizacji, jak również z otoczeniem zewnętrznym, co przyczynia się do efektywniejszej realizacji procesów innowacyjnych.

Przedsiębiorstwa nie dysponujące zdefiniowaną strategią innowacji także mogą odnosić sukcesy na rynku. W takich przypadkach istotną jednak rolę odgrywają struktury niesformalizowane, takie jak udział w grupach roboczych ad-hoc, nieregularne spotkania personelu oraz czynniki zewnętrzne, takie jak rozbudowana interakcja z klientami. Słabością przedsiębiorstw biorących udział w audycie, szczególnie w kontekście długoterminowym, okazał się brak jasnych reguł w zakresie rozwoju personalnego oraz realizacji działań szkoleniowych. Niektóre z audytowanych firm podczas realizacji procesów innowacyjnych natrafiły na ograniczenia kadrowe, co sprawiało, że stawiały swój personel przed nieoczekiwanymi wyzwaniem technicznymi, czasowymi i organizacyjnymi. Problemem tym okazały się być dotknięte przede wszystkim firmy wykazujące bardzo silne przenikanie się kadry zarządzającej i produkcji. Przedsiębiorstwa posiadające jasno zdefiniowane struktury organizacyjne zorientowane zadaniowo, posiadające potencjał innowacyjny i możliwości wzrostu, to te, które w ramach audytu wykazywały się zdolnością działania strategicznego, a tym samym umiejętnością kierowania swoim rozwojem w sposób przewidyujący i proaktywny, włączając w ten proces wewnętrzne zasoby ludzkie oraz kooperantów zewnętrznych. Pracownicy tych przedsiębiorstw posiadają wyższe kwalifikacje, a zespół składa się z większej liczby pracowników, aniżeli w firmach nie posiadających zdefiniowanej strategii. Jednocześnie audyty innowacyjności pokazały, że jeżeli potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa opiera się w dużej mierze na kompetencjach pracowników, to potrzebna jest jasno zdefiniowana strategia komunikacji i atrakcyjne warunki pozwalające na rozwój zasobów ludzkich. Tego rodzaju rozwiązania pozwalają na włączenie w odpowiednim czasie do zespołu samotnych racjonalizatorów z jednostkowymi rozwiązaniami innowacyjnymi.

Podsumowując, o silnych i słabych stronach audytowanych przedsiębiorstw w przeważającym stopniu decyduje proces rozwoju zasobów ludzkich, który stymuluje rozwój innowacji i tworzy korzystne warunki do wprowadzania zmian. Działania na rzecz rozwoju kompetencji pracowników umożliwiają wykorzystanie ich wiedzy technologicznej, która w połączeniu ze znajomością potrzeb klientów oraz innymi umiejętnościami przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Unikanie i brak systematyczności w działaniach szkoleniowych może prowadzić do zahamowania procesów rozwojowych. Dodatkowe obciążenia związane z rozwojem muszą zostać skompensowane wzrostem zatrudnienia realizowanym z odpowiednim wyprzedzeniem.

Ponadto z audytów innowacyjności wynika, że to niekoniecznie dostęp do finansowania projektów badawczo-rozwojowych jest determinantą procesów innowacyjnych, chociaż przedsiębiorcy również zwracają uwagę na bariery związane z brakiem

możliwości finansowania innowacji z funduszy zewnętrznych oraz deficytem informacji na ten temat. Często brak strategii innowacji i związany z nim brak decyzyjności lub niewłaściwe decyzje powodują zaprzepaszczenie szans na realizację odpowiednich projektów. Procesy innowacyjne spowalniane są również przez brak rozeznania rynku i obserwacji konkurencji, jak również brak aktywności w sieciach kooperacyjnych. Impulsem do wdrożenia nowych rozwiązań w procesie produkcyjnym są często wymagania klientów.

## **Badanie ankietowe**

W celu uzupełnienia wyników audytów innowacyjności podczas 25. Polsko-Niemiecko-Czeskiego Forum Kooperacji Firm zorganizowanego 24.10.2018 w Szklarskiej Porębie przeprowadzono badanie ankietowe wśród podmiotów zainteresowanych transgraniczną współpracą gospodarczą<sup>14</sup>. Na ankietę odpowiedziało 79 ze 150 przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu biorących udział w wydarzeniu, w tym 35 z Saksonii i 44 z Polski. W ramach analizy wyników ankiety uwagę skoncentrowano na aspektach związanych z internacjonalizacją i kooperacją gospodarczą, rozwojem innowacyjnym oraz aktywnością w sieciach kooperacyjnych.

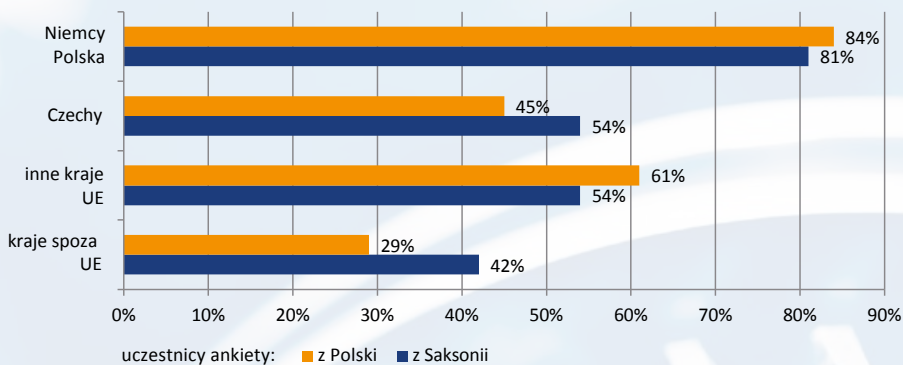


*Giełda kooperacyjna podczas 25. Polsko-Niemiecko-Czeskiego Forum Kooperacji Firm zorganizowanego w ramach projektu w dniu 24.10.2018 w Szklarskiej Porębie.*

<sup>14</sup> Polsko-Niemiecko-Czeskie Forum Kooperacji Firm organizowane jest nieprzerwanie od 1993 roku przez Karkonoską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. (KARR). W ramach przedsięwzięcia odbywa się trójstronna giełda kooperacji, w której udział bierze ok. 150 przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu z Polski, Niemiec i Czech, [www.forum.karr.pl](http://www.forum.karr.pl).

Większość uczestników forum to małe przedsiębiorstwa, z których znaczna część jest aktywna na rynkach zagranicznych, głównie w krajach Unii Europejskiej<sup>15</sup>. 84% przedsiębiorców polskich oraz 81% saksońskich biorących udział w ankiecie oświadczyło, iż posiada już kontakty kooperacyjne z firmami zlokalizowanymi po drugiej stronie granicy. Ponadto istotną rolę w kontaktach kooperacyjnych polskich i saksońskich firm odgrywają również partnerzy z Czech. 54 spośród ankietowanych przedsiębiorstw niemieckich i 45 polskich wskazało na współpracę właśnie z partnerami z tego kraju. Ponad połowa ankietowanych przedsiębiorców z Polski i Saksonii prowadzi wymianę handlową lub realizuje projekty z partnerami z pozostałych krajów Unii Europejskiej. Ponadto 13% firm saksońskich i 34 % polskich nie posiada jeszcze kontaktów kooperacyjnych poza granicami kraju, z którego pochodzi – rys. nr 1. Forum Kooperacji Firm było dla nich okazją do nawiązania współpracy z partnerami zagranicznymi. Należy jednak zauważyć, że uczestnicy Forum są co do zasady bardziej zainteresowani kontaktami transgranicznymi. Tym samym należy przypuszczać, iż odsetek firm nie wykazujących aktywności na rynkach zagranicznych jest w regionie znacznie wyższy.

Rys. 1: Aktywność na rynkach zagranicznych uczestników 25. Forum<sup>16</sup>

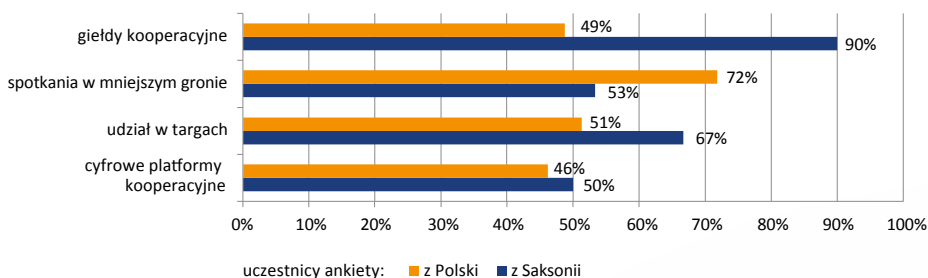


W dalszej części ankiety zapytano przedsiębiorców o preferowane instrumenty wspomagające podejmowanie transgranicznych kontaktów kooperacyjnych. Prawie wszyscy respondenci wskazali giełdy kooperacyjne jako preferowany instrument wsparcia współpracy gospodarczej. Polscy przedsiębiorcy większe znaczenie

<sup>15</sup> 50 z 79 ankietowanych przedsiębiorców zatrudniało od 1 do 49, a 29 zatrudniało minimum 50 pracowników.

<sup>16</sup> Uczestnicy odpowiadali na pytanie: „Czy Państwa firma działa na rynkach zagranicznych; jakich?”

Rys. 2: Ocena instrumentów wsparcia kooperacji transgranicznych<sup>17</sup>



przywiązują do mniej sformalizowanych, regularnych spotkań w mniejszym gronie. Blisko połowa wszystkich ankietowanych zadeklarowała gotowość do korzystania z elektronicznych narzędzi kooperacyjnych, takich jak internetowe platformy kooperacyjne. Ponadto przedsiębiorcy z obu krajów (67 % saksońskich i 51% polskich) są zainteresowani udziałem w targach.

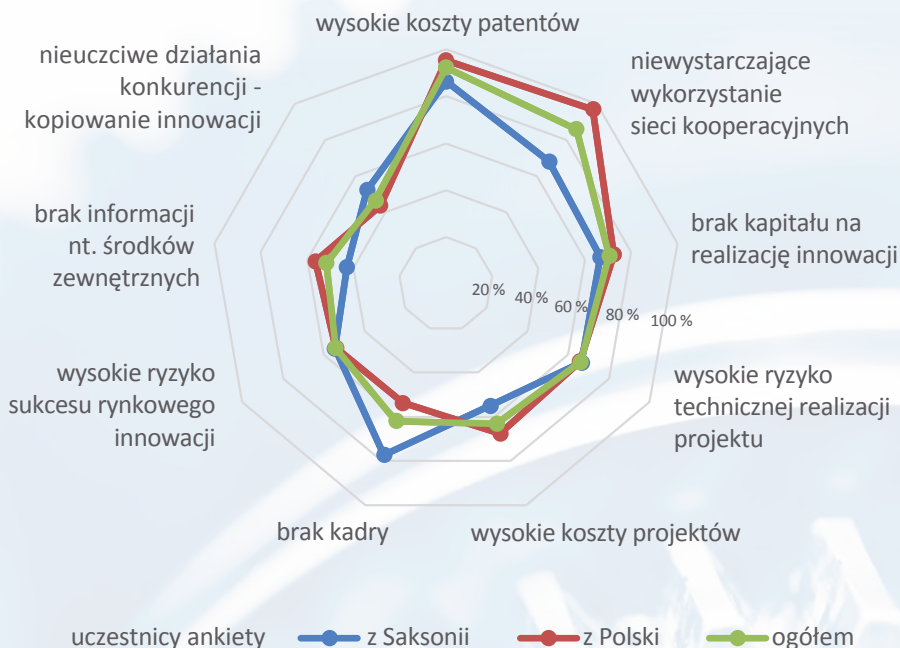
Większość ankietowanych dostrzega ogromne znaczenie innowacji i deklaruje, że w ostatnich trzech latach wprowadziło w swoim przedsiębiorstwie innowacje technologiczne lub produktowe. Jednocześnie niecałe 40% potwierdziło, że w ich przedsiębiorstwie została zdefiniowana strategia innowacji, 21% stworzyło procedury lub zwyczaje związane z wdrażaniem innowacji, a 18% zatrudnia w firmie menedżera ds. innowacji.

Zdaniem uczestników ankiety przeszkodą w przygotowywaniu i realizacji procesów innowacyjnych są m.in. brak własnych środków na realizację projektów innowacyjnych lub ich wysokie koszty. Dla ponad 50% respondentów istotną przeszkodą w realizacji innowacji stanowią również problemy kadrowe, jednakże odsetek firm saksońskich wskazujących deficyty personalne jako przeszkodę dla procesów

<sup>17</sup> Uczestnicy odpowiadali na pytanie: „Jakie instrumenty mogłyby Państwa wesprzeć w podejmowaniu działań kooperacyjnych?”

innowacyjnych jest prawie o jedną czwartą wyższy od polskich. Jednocześnie przedsiębiorstwa po obu stronach granicy sygnalizują konieczność zatrudnienia nowych pracowników. Jako istotną przeszkodę w realizacji projektów innowacyjnych ankietowani wskazują w dalszej kolejności brak informacji o programach pomocowych i możliwościach finansowania zewnętrznego w tym zakresie (43% polskich i 57% saksońskich przedsiębiorców) – rys. nr 3. Gotowość do podnoszenia kwalifikacji własnych pracowników deklaruje 62% ankietowanych przedsiębiorstw. Podobna liczba firm planuje inwestycje w nową infrastrukturę technologiczną.

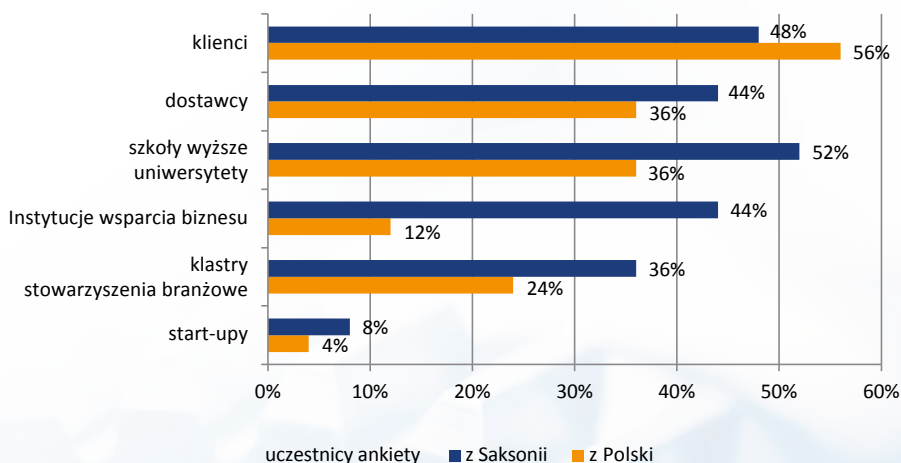
Rys. 3: Ocena barier rozwoju innowacyjnego<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Uczestnicy odpowiadali na pytanie: „Bariery rozwoju innowacyjnego/ projektów innowacyjnych”. Diagram pokazuje względną częstotliwość wskazywania poszczególnych barier jako: „tak, występuje” lub „raczej występuje”.

Współpraca w ramach organizacji sieciowych odgrywa istotną rolę również w odniesieniu do procesów innowacyjnych. Deficyty, ale i potencjał rozwojowy widzą w tym zakresie przede wszystkim firmy polskie. 97% ankietowanych firm polskich wskazuje na brak przynależności do organizacji sieciowych jako jedną z przeszkód dla rozwoju innowacji. Jednocześnie 54% respondentów zaznaczyło, że nie jest członkiem sieci kooperacyjnej. Ponad połowa saksońskich (64%) firm zadeklarowało, że działa w 1 do 3 sieci kooperacyjnych, a w proces rozwoju nowych produktów angażuje klastry i organizacje branżowe oraz jednostki badawczo-rozwojowe. Podczas gdy dla 56% polskich firm to oczekiwania klientów stają się impulsem do realizacji procesów innowacyjnych, 58% saksońskich przedsiębiorców wymienia wpływ poddostawców jako powód rozpoczęcia procesu innowacyjnego – rys. nr 4.

Rys. 4: Wpływ środowiska zewnętrznego na procesy innowacyjne<sup>19</sup>



25. Polsko-Niemiecko-Czeskie Forum Kooperacji Firm zorganizowane >  
w ramach projektu 24.10.2018 roku w Szklarskiej Porębie.

<sup>19</sup> Uczestnicy odpowiadali na pytanie: „Mierzmy się z postępującą cyfryzacją. Jakie zmiany cyfryzacja powoduje w Państwa firmie?”







## ODNIESIENIE DO DOKUMENTÓW STRATEGICZNYCH

Wsparcie otoczenia biznesu oraz tworzenie klimatu przyjaznego dla rozwoju innowacji jest jednym z priorytetów polityki gospodarczej na płaszczyźnie regionalnej i krajowej po obu stronach granicy polsko-saksońskiej. W oparciu o strategię rozwoju przemysłu przyszłości „StrategieWerkstatt Industrie der Zukunft” realizowaną przez Saksońskie Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Transportu (SMWA) w latach 2015-2018 opracowano „Założenia i wytyczne strategii rozwoju przemysłu Saksonii”<sup>20</sup>, w których określono wyzwania dla przemysłu saksońskiego do roku 2030 w kontekście rozwoju przemysłu, technologii, konkurencji oraz procesów społecznych związanych z czwartą rewolucją przemysłową. W założeniach podkreślono fakt zwiększającego się wpływu technologii cyfrowych na rozwój przemysłu saksońskiego oraz związanej z nimi konieczności optymalizacji dotychczasowych modeli biznesowych. Tworzenie wartości dodanej w sektorze przemysłowym w dużej mierze zależy będzie od konkurencyjnych struktur i kwalifikacji pracowników. Szczególnie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw dostosowanie procedur do nowych wyzwań i związanych z nimi wymogów stanowi znaczne wyzwanie. Szans na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w nowych obszarach upatruje się zatem w intensyfikacji współpracy w ramach branżowych i technologicznych sieci kooperacyjnych, w tym współpracy biznesu i nauki, współpracy międzysektorowej i ponadbranżowej oraz kooperacji przemysłu ze start-upami z branży cyfrowej. Aktualna strategia handlu zagranicznego Wolnego Kraju Związkowego Saksonia „Außenwirtschaftsstrategie des Freistaates Sachsen”<sup>21</sup> dodatkowo podkreśla rolę sprawnie funkcjonujących sieci kooperacyjnych zrzeszających biznes i naukę, również w kontekście transgranicznym na rzecz wspólnego działania na rynkach międzynarodowych.

Dokument „Ramy strategiczne na rzecz inteligentnych specjalizacji” określa działania województwa dolnośląskiego w sferze „inteligentnych specjalizacji” rozumiane

<sup>20</sup> zob. „Założenia i wytyczne strategii rozwoju przemysłu Saksonii”, <http://www.industrie.sachsen.de/download/StrategieWerkstattGrundzuegeundLeitlinien.pdf> [06.12.2018].

<sup>21</sup> zob. „Strategia handlu zagranicznego Wolnego Kraju Związkowego Saksonia”, <http://www.aussenwirtschaft.sachsen.de/download/AW-Strategie2.pdf> [06.12.2018].



jako zmianę ukierunkowania celów badawczych i działań innowacyjnych regionu. Głównym założeniem dokumentu jest ukierunkowane wsparcie państwa oraz inwestycje w tworzenie nowych produktów wymagających dużych nakładów badawczych realizowane po stronie przedsiębiorstw we współpracy z instytucjami nauki, badań naukowych i ewentualnymi liderami innowacji technologicznych. Zgodnie z założeniami makrosfery „Przedsiębiorczość i innowacje”<sup>22</sup> czynnikiem sprzyjającym rozwojowi innowacji jest zarówno potencjał intelektualny mieszkańców Dolnego Śląska, jak i organizacji pozarządowych. Założenia obejmują działania wspierające rozwój mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, poprzez wdrożenie rozwiązań naukowych i patentów oraz transfer wiedzy pomiędzy gospodarką, nauką i samorządem. Kolejnym priorytetem jest rozwój gospodarczy we współpracy z klastrami oraz instytucjami wspierającymi lokalną innowacyjność i wdrażanie innowacji. W okresie 2014-2020 inicjowane będą głównie projekty ukierunkowane na realizację przedsięwzięć badawczych oraz strategii wykorzystania ich wyników, co pozwoli MŚP skorzystać z kapitału, zewnętrznej wiedzy eksperckiej i/lub działań infrastrukturalnych będących elementem regionalnego systemu innowacji. Na szczególną uwagę zasługuje koncepcja „lidera regionalnego” wspierająca przedsiębiorstwa, które dysponują odpowiednim potencjałem i możliwościami do zajęcia pozycji regionalnego lidera w swojej branży. Strategiczne podejście do kwestii umiędzynarodowienia działalności polega na specjalizacji w ramach współpracy oraz działania we wspólnych badawczych sieciach kooperacyjnych (międzynarodowe zespoły badawcze oraz konsorcja w relacji nauka-przemysł)<sup>23</sup>.

„Program Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego”<sup>24</sup> stawia również na potencjał związany z intensywnym wspieraniem innowacyjności poprzez poprawę warunków rozwoju partnerstwa w sferze badań i rozwoju oraz transferu technologii i zwiększania potencjału eksportowego przedsiębiorstw regionu. Wśród inteligentnych specjalizacji obok „zielonej gospodarki” oraz „zdrowia i jakości życia”, program wymienia również „innowacyjny przemysł” jako jedną z inteligentnych specjalizacji dla Województwa Lubuskiego.

<sup>22</sup> zob. Ramy Strategiczne na rzecz inteligentnych specjalizacji, s. 1-6 i 21, [http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user\\_upload/Strona\\_glowna/Strategic\\_Framework\\_for\\_Smart\\_Specialisations\\_of\\_Lower\\_Silesia.pdf](http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Strona_glowna/Strategic_Framework_for_Smart_Specialisations_of_Lower_Silesia.pdf) [06.12.2018].

<sup>23</sup> Ibidem, s. 16-22.

<sup>24</sup> zob. Program Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego, <http://rpo.lubuskie.pl/documents/10184/0/zaktualizowany+30.08.2018.pdf/12567d26-5646-41a6-8adb-d9728375ca90> [06.12.2018].

Polsko-saksońskie pogranicze stanowi część korytarza przygranicznego określonego od 01.12.2016 r. w ramach prac Komitetu ds. Gospodarki Przestrzennej Polsko-Niemieckiej Komisji Międzyrządowej do spraw Współpracy Regionalnej i Przygranicznej jako polsko-niemiecki obszar powiązań, dla którego planuje się opracowanie wspólnej długoterminowej wizji planistyczno-przestrzennej z horyzontem czasowym do roku 2030<sup>25</sup>. „Wspólna koncepcja przyszłości 2030 dla polsko-niemieckiego obszaru powiązań” koncentruje się m.in. wokół następujących priorytetów: poprawa połączeń transportowych, inwestycje w ludzi, promowanie trwałego i równoważonego wzrostu oraz zabezpieczenie podstaw dla wysokiej jakości życia.

W myśl dokumentu w ramach współpracy gospodarczej istnieje potrzeba tworzenia wspólnych obszarów kompetencji oraz klastrów transgranicznych, które skutecznie działają na rynkach europejskich<sup>26</sup>. W tym celu należy skoncentrować się na rozwoju kompetencji interkulturowych, nauce języka kraju sąsiada oraz adaptacyjnych sposobach przyswajania dodatkowych kompetencji. Kolejnym elementem koncepcji jest rozbudowa połączeń autobusowych w ruchu lokalnym i dalekobieżnym pomiędzy miastami a obszarami podmiejskimi.



© Fotolia.de | Fotomek

<sup>25</sup> „Wspólna koncepcja przyszłości 2030 dla polsko-niemieckiego obszaru powiązań”, przyjęta na 17. posiedzeniu Komitetu ds. Gospodarki Przestrzennej Komisji Międzyrządowej ds. Współpracy Regionalnej i Przygranicznej w dniu 01.12.2016.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 11-17.



## REKOMENDACJE

Zarówno wyniki audytów innowacyjności, jak również badań ankietowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców uczestniczących w działaniach projektu Inno-CoopPolSax prezentują częściowe informacje nt. kultury innowacyjności w przedsiębiorstwach na pograniczu polsko-saksońskim oraz stanu i oczekiwań w zakresie transgranicznych kooperacji gospodarczych. Obraz ten, choć odnoszący się do ograniczonej grupy przedsiębiorców i instytucji wsparcia biznesu pozwolił jednak na uzyskanie poziomu abstrakcji wystarczającego do przygotowania poniższych rekomendacji dla przyszłych działań służących wzrostowi poziomu konkurencyjności pogranicza polsko-saksońskiego. W rekomendacjach szczególnie nacisk położono na aspekty, które zgodnie z wynikami audytów innowacyjności i badania ankietowego są szczególnie istotne dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, m.in. rozwój potencjału ludzkiego i wsparcia transgranicznych i międzysektorowych projektów innowacyjnych jako siły napędowej dla gospodarki pogranicza.

### **Działalność szkoleniowa w rozumieniu kultury innowacji**

Analiza audytów innowacyjności oraz ankiety pokazują, że wśród przedsiębiorców z Polski i Niemiec istnieje znaczne zapotrzebowanie na działania w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, m.in. szkolenia pracowników. Działania te mogą przyczynić się do rozwoju kultury innowacyjności i stworzyć impulsy dla pozytywnych zmian. Zapotrzebowanie w zakresie potencjału ludzkiego dotyczy głównie aspektów związanych z rozwojem projektów innowacyjnych oraz digitalizacji.

W związku z powyższym rekomenduje się, aby instytucje wsparcia biznesu zintensyfikowały działania w zakresie wspierania rozwoju innowacyjnego. W tym celu zaleca się organizację działań szkoleniowych, osobno dla dwóch grup docelowych, tj. z jednej strony dla kadr zarządzających, np. w kontekście przygotowania strategii innowacji i strategii rozwoju firmy, a z drugiej strony dla pracowników, np. w celu rozwoju kompetencji w zakresie analizy trendów w sferze modeli biznesowych opartych na digitalizacji, czy analizy potrzeb klientów. Ponadto przedsiębiorstwom z obszaru wsparcia należy umożliwić szerszy dostęp do informacji na temat wykorzystania

środków pomocowych oraz pozyskiwania środków zewnętrznych. W tym celu zaleca się intensyfikację działań informacyjnych i szkoleniowych na temat możliwości uzyskania wsparcia zewnętrznego i właściwego wdrożenia projektów objętych finansowaniem zewnętrznym.

## **Współpraca B2B**

W oparciu o wynik badania ankietowego zrealizowanego w ramach 25. Forum można stwierdzić, iż w szczególności przedsiębiorcy, którzy jeszcze nie są aktywni na rynkach zagranicznych potrzebują wsparcia w podjęciu i realizacji działań kooperacyjnych. Przedsiębiorcy saksońscy podkreślają wartość tradycyjnych giełd kooperacyjnych jako instrumentu wspierającego internacjonalizację i napędu dla własnego rozwoju. Giełdy kooperacyjne cieszą się zainteresowaniem również polskich firm, chociaż wykazują one większe zainteresowanie udziałem w mniej sformalizowanych spotkaniach w mniejszym gronie (Stammtische). Z tego względu instytucje otoczenia biznesu powinny nadal oferować wsparcie kooperacyjne w tym formacie jako sprawdzonych narzędzi współpracy i umożliwiać udział partnerów z krajów sąsiedzkich. W ramach organizowanych przedsięwzięć organizatorzy powinni również podjąć rolę „międzykulturowych pośredników” i niwelować bariery językowe. Zdaniem przedsiębiorców z polsko-saksońskiego pogranicza do intensyfikacji współpracy może przyczynić się lepsza lub bardziej dostępna wizualizacja kompetencji firm zlokalizowanych po drugiej stronie granicy, np. przy pomocy narzędzi cyfrowych. Ponadto podczas organizacji działań kooperacyjnych należy zwrócić szczególną uwagę na tworzenie warunków dla współpracy międzysektorowej i ponadbranżowej z uwzględnieniem szczególnego wsparcia dla sieci innowacyjnych i branżowych.

## **Współpraca w dziedzinie badań i rozwoju**

Współpraca przedsiębiorców z uniwersyteckimi i pozauniwersyteckimi instytucjami badawczo-rozwojowymi stanowi jeden z warunków sukcesu w realizacji procesów innowacyjnych. Placówki naukowo-badawcze zlokalizowane w Euroregionie Nysa koncentrujące się na działalności badawczo-rozwojowej w zakresie inteligentnych specjalizacji, m.in. digitalizacji, energetyki i mobilności stwarzają dobre warunki dla rozwoju współpracy. Konieczna jest jednak intensyfikacja transgranicznego



wykorzystania istniejących zasobów oraz ich dalszy rozwój poprzez wspieranie podmiotów gospodarczych działających w tych obszarach badawczych. W tym celu większą uwagę należy zwrócić na rozpoznawanie i rozwój wspólnych transgranicznych obszarów kompetencji. Zaleca się więc intensyfikację współpracy saksońskiej sieci Centrów Transferu Technologii i Przedsiębiorczości z odpowiednimi partnerami z polskiej części pogranicza.

Szkoły wyższe zlokalizowane w Euroregionie Nysa oferują ponad 70 różnego rodzaju kierunków studiów, których absolwenci stanowią potencjalne zasoby kadrowe dla regionalnego rynku pracy, jak również zaplecze pozwalające na podniesienie poziomu innowacyjności regionu. W tym kontekście konieczna jest intensyfikacja współpracy pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu, organizacjami przedsiębiorców oraz Akademickim Centrum Koordynacyjnym (ACC) Euroregionu Nysa<sup>27</sup>. Otwarcie firm na przykład na współpracę w ramach projektów z udziałem studentów wyżej wymienionych kierunków może prowadzić do trwałego związania młodych specjalistów z regionem. Instytucje otoczenia biznesu powinny przywiązywać większą wagę do zapraszania studentów na organizowane spotkania z przedsiębiorcami, co pozwoli im nawiązać kontakt z firmami w regionie. Jednocześnie zaleca się, wzmożoną promocję Akademickiego Centrum Koordynacji wśród przedsiębiorców.



## Mobilność

Bardzo istotną rolę na terenie pogranicza polsko-saksońskiego odgrywają regionalna i lokalna komunikacja pasażerska oraz transport kolejowy. W obliczu braku wykwalifikowanych pracowników kwestia dojazdu do pracy jest podstawowym warunkiem prowadzenia działalności gospodarczej i współpracy na terenie obszaru wsparcia oraz stanowi istotny czynnik lokalizacyjny. W tej sytuacji konieczna jest kontynuacja prac nad poprawą infrastruktury komunikacyjnej w ramach programów i projektów transgranicznych. Kolejną kwestią jest dalsza integracja i wizualizacja połączeń transgranicznych w ramach Euroregionu Nysa, która nie tylko przyczyni się do wzrostu mobilności i wykorzystania publicznych środków transportu, ale przyczyni się również do budowania regionalnej świadomości.

<sup>27</sup> Akademickie Centrum Koordynacyjne powstało już w 1991 roku jako jednostka, której celem jest koordynacja kształcenia akademickiego oraz działalności naukowej i badawczej wykładowców i pracowników naukowych szkół wyższych w euroregionie Nysa. Członkami ACC jest obecnie sześć partnerskich szkół wyższych (zob. <https://www.hszg.de/forschung/transfer/international> (10.12.2018)).

## Impressum

### Autorzy:

Tobias Schlüter, doradca ds. innowacji oraz partner w ramach sieci Enterprise Europe Network działającej przy Centrum Innowacyjności i Transferu Technologii Szkoły Wyższej Zittau/Görlitz  
Anja-Christina Carstensen, coach systemowy w zakresie rezyliencji, rozwoju organizacyjnego, kompetencji międzykulturowej, innowacji i kreatywności

**Wydawca:** Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH (WFS / Saksońska Agencja Wspierania Gospodarki)

**Zakończenie prac redakcyjnych:** 25.02.2019 r.

### Partnerzy projektu InnoCoopPolSax:

#### Partner Wiodący:

Saksońska Agencja Wspierania Gospodarki (WFS) jako jednostka organizacyjna Wolnego Kraju Związkowego Saksonia promuje lokalizacje inwestycyjne w regionie oraz udziela kompleksowego wsparcia w przygotowaniu projektów inwestycyjnych. Agencja współpracuje ponadto z saksońskimi podmiotami sektora MŚP w zakresie zarządzania innowacjami oraz transferu technologii. [www.standort-sachsen.de](http://www.standort-sachsen.de)

#### Partner projektu:

Centrum technologii i Przedsiębiorczości - TGZ Bautzen GmbH realizuje projekty w dziedzinie transferu technologii i promocji gospodarki. Działania TGZ realizowane są głównie w branżach: maszynowej i obróbki metali oraz technologii informacyjnych i komunikacji, elektroniki i energetyki. Centrum udziela ponadto wsparcia start-upom i koordynuje działania regionalnych sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw. [www.tgz-bautzen.de](http://www.tgz-bautzen.de)

Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego - KARR S.A. z siedzibą w Jeleniej Górze działa na rzecz promocji i wspierania potencjału gospodarczego regionu jeleniogórskiego. W ramach swoich działań KARR realizuje projekty na płaszczyźnie krajowej i międzynarodowej, wspierając przedsiębiorców w zakresie rozwoju firmy, tworzenia nowych miejsc pracy oraz zdobywaniu przez firmę pozycji w regionie i zagranicą. [www.karr.pl](http://www.karr.pl)

**[www.InnoCoopPolSax.de](http://www.InnoCoopPolSax.de)**

Publikacja jest dostępna bezpłatnie. Nakład: 200 sztuk.

### szata graficzna i skład:

Pfefferkorn & Friends pfk projekt GmbH

### Zdjęcia:

okładka: ClipDealer - nikkytok, s. 7: WFS, s. 9, s. 12, s. 17: KARR, s. 20 Fotolia.de|Fotomek

Odpowiedzialność za treści zamieszczone w niniejszej broszurze ponoszą wyłącznie autorzy. Poglądy prezentowane w publikacji w żadnym przypadku nie mogą być interpretowane jako odzwierciedlenie oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

### Copyright

Publikacja jest chroniona prawem autorskim. Wszelkie prawa zastrzeżone. Przetwarzanie fotomechaniczne oraz powielanie fragmentów publikacji bez zgody wydawcy zabronione.