

Katarzyna Kowalska

Synergiczny i partycypacyjny program wspierania klastrów, sieci współpracy oraz promocji eksportu i internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w Urugwaju

Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, 161-176

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA KOWALSKA

Wyższa Szkoła Nauk Społecznych i Technicznych w Radomiu

**SYNERGICZNY I PARTYCYPACYJNY PROGRAM WSPIERANIA
KLASTRÓW, SIECI WSPÓŁPRACY ORAZ PROMOCJI
EKSPORTU I INTERNACJONALIZACJI MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW W URUGWAJU**

Słowa kluczowe: klastry, współpraca, eksport.

Wprowadzenie

PACPYMES – Program Wsparcia Konkurencyjności oraz Promocji Eksportu Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Urugwaju¹ – był wspólnym przedsięwzięciem rządu Urugwaju i Komisji Europejskiej, wypracowanym w latach 2003–2004 i wdrożonym przez Ministerstwo Przemysłu, Energetyki i Hutnictwa Urugwaju oraz Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Montevideo w latach 2006–2010².

¹ PACPYMES (Programa de Apoyo a la Competitividad y Promocion de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa) był realizowany na mocy umowy o dofinansowanie B7 -311/UY/2004/16896 z dnia 13 października 2005 r., podpisanej przez Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Urugwaju i Paragwaju oraz Ministerstwo Przemysłu, Energetyki i Hutnictwa Urugwaju.

² Autorka artykułu uczestniczyła zarówno w fazie merytorycznego przygotowywania programu w Przedstawicielstwie Komisji Europejskiej w Montevideo, jak i w późniejszym jego wdrażaniu przez Ministerstwo Przemysłu, Energetyki i Hutnictwa Urugwaju.

Program PACPYMES był jedną z prób wypracowania skutecznych instrumentów wyprowadzenia Urugwaju z głębokiego kryzysu społeczno-ekonomicznego, który dotknął ten kraj w pierwszych latach XXI wieku. W efekcie wykonanych analiz³ uznano za konieczne wzmocnienie mechanizmów współpracy podmiotów publicznych, prywatnych, naukowych i pozarządowych (w formie klastrów i sieci współpracy) oraz poprawę zdolności eksportowej małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Partycypacyjny model współpracy oraz utworzenie zróżnicowanych struktur sieciowych, zaproponowane na etapie wdrażania programu PACPYMES⁴, przyczyniły się do wytworzenia niezliczonych efektów synergii społeczno-politycznych, gospodarczych i technologicznych⁵. Dzięki tym wartościom program PACPYMES znalazł się na liście dobrych praktyk Przedstawicielstwa Unii Europejskiej w Urugwaju i Paragwaju⁶ oraz Komisji Europejskiej⁷ jako przykład programu wspierającego konkurencyjność i promocję eksportu MŚP. Biuro Współpracy i Rozwoju (EuropeAid Co-operation Office) uznało PACPYMES za case study z Ameryki Łacińskiej⁸. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest identyfikacja najlepszych praktyk oraz analiza przydatności programu PACPYMES do wspierania klastrów i sieci współpracy oraz promocji eksportu i internacjonalizacji MŚP.

1. Uzasadnienie opracowania oraz realizacji programu PACPYMES

Uzasadnieniem opracowania i realizacji PACPYMES były przesłanki zarówno polityczne, jak i gospodarcze. Po głębokim kryzysie finansowym

³ Szerzej w: *Informe de Formulación del Proyecto de Diversificación Productiva y Promoción de Exportaciones de PYMES Competitivas, Misión de Formulación Informe de Misión*. Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Urugwaju i Paragwaju, marzec 2004.

⁴ Współautorem koncepcji programu PACPYMES była dr Olga Rivera, konsultant Komisji Europejskiej oraz pracownik naukowy Uniwersytetu Deusto w Bilbao. Szerzej w: *Misión de apoyo al diseño detallado de la metodología de clusterización y su puesta en marcha del proyecto PACPYMES de cooperación CE-Uruguay*, Komisja Europejska, maj 2006.

⁵ Opracowano na podst. *Raportu końcowego programu PACPYMES*, Komisja Europejska, Montevideo 2010.

⁶ http://eeas.europa.eu/delegations/uruguay/projects/case_studies/index_en.htm.

⁷ European Commission EuropeAid Co-operation Office, *Annual Report 2010 on the European Union development and external assistance policies*, Bruksela 2010, s. 100.

⁸ http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/case-studies/latin-america/latin-america_en.htm.

w 2002 roku Urugwaj – często nazywany Szwajcarią Ameryki Południowej – stanął przed koniecznością przeprowadzenia strukturalnych reform gospodarczych, poprawy innowacyjności i produktywności gospodarki kraju, zmniejszenia uzależnienia od importu surowców oraz ukierunkowania gospodarki na rozwój technologiczny.

W latach 2002–2006 rząd urugwajski podejmował wiele prób zwiększenia innowacyjności kraju. Jedną z nich było wykorzystanie bilateralnej współpracy rozwojowej z Unią Europejską i pozyskanie niezbędnych środków na opracowanie i wdrożenie reform gospodarczych i dywersyfikację produkcji⁹.

Przy wypracowywaniu koncepcji programu PACPYMES w 2004 roku przeprowadzono w Urugwaju analizę skupień i specjalizacji gospodarczych mających istotne znaczenie dla rozwoju kraju oraz indywidualne i grupowe wywiady ze 120 osobami reprezentującymi sektory publiczny, prywatny, pozarządowy i naukowy. Przeprowadzone badania potwierdziły potrzebę zainicjowania w Urugwaju nowatorskich metod współpracy – klastrów oraz sieci współpracy zarówno na szczeblach lokalnym i regionalnym, jak i krajowym.

Stworzenie inicjatyw klastrowych w połączeniu ze wsparciem doradczo-eksportowym dla urugwajskich MŚP ujęte zostało w opracowaniu i realizacji programu PACPYMES, który stał się nie tylko próbą wyprowadzenia Urugwaju z kryzysu, ale także instrumentem zwiększenia innowacyjności gospodarki kraju.

2. Charakterystyka PACPYMES

Głównym celem tego programu było wzmocnienie mechanizmów współpracy klastrowej, poprawa zdolności eksportowej urugwajskich MŚP i ich internacjonalizacja. Cel ten miał być zrealizowany poprzez rozwijanie zdolności instytucjonalnych, współpracę podmiotów publicznych i prywatnych na rzecz wzmocnienia MŚP oraz ukierunkowanie ich działalności na innowacje oraz internacjonalizację i tym samym utworzenie instrumentów dla długookresowej narodowej strategii konkurencyjności.

⁹ European Commission External Relations Directorate – General Latin America Directorate MERCOSUR and Chile Unit, *Eastern Republic of Uruguay – European Community Country Strategy Paper 2001–2006 and National Indicative Programme 2002–2006*, Brussels 2000.

Budżet programu PACPYMES wynosił 7,5 mln euro, z czego 5,4 mln euro¹⁰ pochodziło ze środków unijnych, zaś pozostała część ze środków rządowych i zasobów własnych przedsiębiorców biorących udział w tym programie.

PACPYMES objął trzy grupy docelowe:

- a) urugwajskie MŚP eksportujące i potencjalnych eksporterów;
- b) jednostki samorządu terytorialnego: Río Negro, Colonia, San José, Maldonado i Montevideo, zaangażowane w proces przygotowania strategii rozwoju lokalnego i regionalnego;
- c) Krajową Dyрекcję MŚP (*DINAPYME – Dirección Nacional de Pequeña y Mediana Empresa*) w Ministerstwie Przemysłu, Energetyki i Hutnictwa, jako centralną instytucję odpowiedzialną za wspieranie i wzmacnianie urugwajskich MŚP oraz przygotowanie Narodowej Strategii Konkurencyjności.

Adresatami programu były także agencje i instytucje rządowe odpowiedzialne za przygotowanie narodowego systemu innowacji i jakości, skupiska i powiązania produkcyjne oraz biznesowe istniejące w Urugwaju, w szczególności związane z logistyką, transportem, biotechnologią, turystyką, lifesciencce, software, ochroną środowiska, energetyką, przemysłem spożywczym i drzewnym, a także podmioty i instytucje związane z promocją eksportu, internacjonalizacją oraz handlem zagranicznym.

Przy formułowaniu koncepcji działania programu PACPYMES uwzględniono trzy główne osie, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Działania zaproponowane na etapie formułowania programu

Lp.	Działania
1.1	Wdrożenie 5 inicjatyw klastrowych w zidentyfikowanych sektorach
1.2	Utworzenie ramowego programu wspierania klastrow
2.1	Profesjonalizacja zarządzania urugwajskimi MŚP
2.2	Promocja internacjonalizacji urugwajskich MŚP
3.1	Wsparcie tworzenia Narodowej Strategii Konkurencyjności oraz wzmocnienie i modernizacja Ministerstwa Przemysłu, Energetyki i Hutnictwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów programowych PACPYMES.

¹⁰ European Commission External Relations Directorate – General Latin America Directorate MERCOSUR and Chile Unit, *Eastern Republic of Uruguay – European Community Country Strategy Paper...*

Pierwsza oś działania programu skierowana była na współpracę klastrów i zakładała wdrożenie minimum pięciu klastrów w sektorach wysoko konkurencyjnych: drzewnym (Rio Negro), turystycznym (Maldonado), agrospożywczym (Colonia y San José), transportowym i logistycznym (Montevideo) oraz lifescience (Montevideo), a także na stworzenie ramowego programu wspierania klastrów. Druga oś zorientowana była na wspieranie wzrostu eksportu poprzez wzmocnienie zarządzania i innowacyjności MŚP oraz stworzenie nowych możliwości inwestycji i rozwoju biznesu w obszarach działania do tej pory niewykorzystanych. Trzecia oś wskazywała na konieczność modernizacji Ministerstwa Przemysłu, Energetyki i Hutnictwa oraz Krajowej Dyrekcji MŚP jako istotnych ogniw procesu wspierania konkurencyjności MŚP na arenie międzynarodowej oraz wypracowania Narodowej Strategii Konkurencyjności ukierunkowanej na zrównoważony rozwój kraju¹¹.

3. Synergiczny oraz partycypacyjny model współpracy w ramach programu PACPYMES

Działanie programu PACPYMES potwierdziło, że przedsiębiorstwa oraz inne instytucje działające w klastrach i w strukturach sieciowych uzyskują liczne korzyści wynikające między innymi z bliskiego położenia. Związane są one przede wszystkim z obniżeniem kosztów działalności MŚP, a także z ułatwieniem tworzenia, dyfuzji oraz absorpcji innowacji¹². Bliskość geograficzna ogniw programu ułatwiała także tworzenie efektów synergii, które uzyskiwane były poprzez przekazywanie „wiedzy milczącej” (*tacit knowledge*) pomiędzy firmami, zbiorową praktykę, systematyczność w działaniu, wewnętrzną mobilność kompetencji, a przede wszystkim poprzez rozłożenie czynnika ryzyka na partnerów oraz kooperantów (socjalizacja ryzyka)¹³. Wymienione wyżej czynniki pełniły kluczową rolę w zwiększaniu konkuren-

¹¹ Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (Comisión Europea – Ministerio de Industria, Energía y Minería) *Programa Operativo Global*, Montevideo 2006.

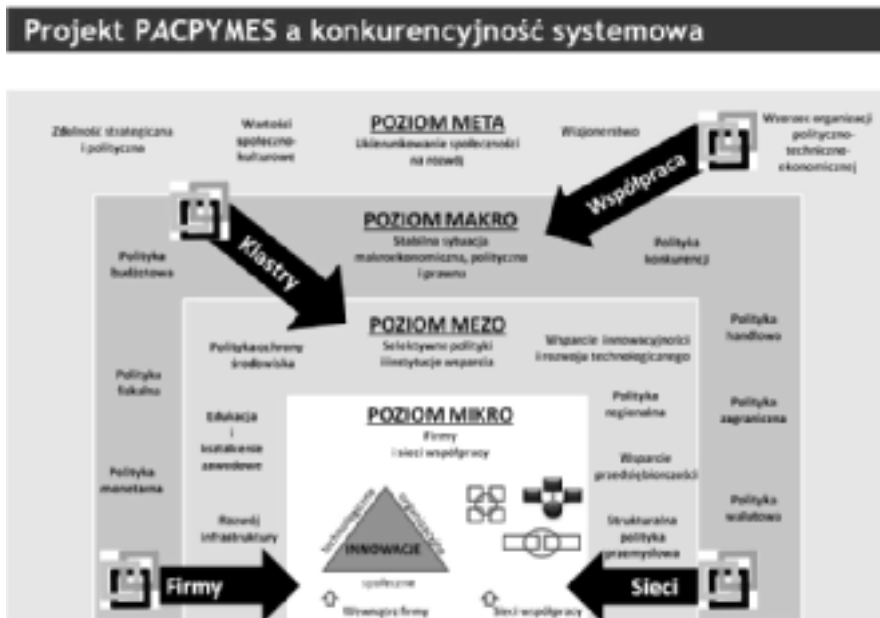
¹² A. Jewtuchowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007, s. 267.

¹³ I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Warszawa 2000, s. 28.

cyjności regionu, ponieważ wpływały na zmniejszenie niepewności występującej w każdym procesie innowacyjnym, minimalizując przy tym przeszkody we wprowadzaniu zmian oraz zmniejszając ryzyko niepowodzenia.

Program PACPYMES od samego początku był ukierunkowany na wytworzenie maksymalnych efektów synergii oraz sieciowanie podmiotów na wszystkich szczeblach oraz w różnych branżach¹⁴.

W kontekście konkurencyjności systemowej oraz zintegrowanego rozwoju gospodarczego kraju, PACPYMES obejmował poziomy mikro, mezo, makro i meta, które przedstawione są na rysunku 1.



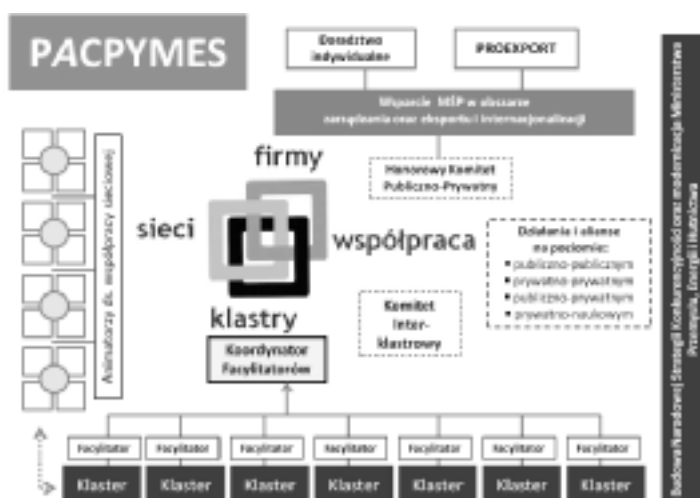
Rysunek 1. Program PACPYMES a konkurencyjność systemowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Darscht, *Al final de un etapa*. Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa, Montevideo 2009; K. Esser, W. Hillebrand, D. Mressner, J. Meyer-Stammer, *Systemic Competitiveness – New Challenges to Business Politics*, Economics, Vol. 59, Institute for Scientific Cooperation, Tübingen 1999.

¹⁴ O. Rivera, *Misión de apoyo al diseño detallado de la metodología de clusterización y su puesta en marcha del proyecto PACPYMES de cooperación CE-Uruguay*, Komisja Europejska, maj 2006.

Na etapie wdrożenia programu zaproponowane działania zostały podzielone na trzy, wzajemnie uzupełniające się komponenty: klastry, firmy oraz sieci, wspomagane kwestią wieloszczeblowej i międzysektorowej współpracy partnerów sektora publicznego, prywatnego, pozarządowego oraz naukowego. Na poziomie mikro program oferował wsparcie doradczo-promocyjne dla przedsiębiorstw (PACPYMES FIRMY), sieci współpracy oraz aliansów biznesowych (PACPYMES SIECI) celem ukierunkowania ich na działalność innowacyjną i międzynarodową. Na poziomie mezo program zakładał promocję mechanizmów współpracy klastrowej (PACPYMES KLASTRY) w sektorach zidentyfikowanych oraz stworzenie instrumentu pozwalającego na przyszłe selekcjonowanie oraz wspieranie klastrów kluczowych dla rozwoju gospodarki Urugwaju.

Wzmocnienie oraz rozwój współpracy miały miejsce nie tylko na poziomie makro, ale także na wszystkich pozostałych poziomach, szeroko promując ideę partycypowania, partnerstwa oraz dialogu na wszystkich szczeblach zarządzania oraz we wszystkich sektorach. Taka filozofia wdrażania programu pozwalała na włączenie wszystkich potencjalnie zainteresowanych partnerów do wspólnego działania i podejmowania decyzji. A sieciowość oraz kompleksowość wsparcia pozwoliły komponentom programu wzajemnie się przenikać i na siebie oddziaływać, co pokazano na rysunku 2.



Rysunek 2. Sieciowe i kompleksowe wsparcie programu PACPYMES

Źródło: opracowanie własne.

Komponent PACPYMES KLASTRY obejmował szereg działań zakładających synergiczny rozwój klastrów i inicjatyw klastrowych. Został on podzielony na dwie części:

- a) klastry pierwszej generacji – zidentyfikowane podczas formułowania programu w pięciu sektorach o kluczowym znaczeniu dla rozwoju Urugwaju;
- b) stworzenie ramowego programu wsparcia nowych klastrów.

W ramach pierwszego z nich wdrożono cztery klastry w następujących regionach (departamentach): Maldonado (turystyka), Colonia y San José (agrospożywczy), Montevideo (logistyka i lifescience) oraz jedną inicjatywę sieciowego rozwoju lokalnego w Río Negro (drewno).

Z uwagi na fakt, iż proces budowania mechanizmów klastrowych jest procesem czasochłonnym i wielomiesięcznym, to ze względu na unikatowość każdego z nich przyjęto partycypacyjny model współpracy. Taki model działania nie tylko przyspieszył i usprawnił procesy projektowania i koordynowania działań klastrowych, ale także zaangażował wszystkich aktorów programu do współdecydowania o podejmowanych działaniach. Przyjęty sposób działania pozwolił na sprawne, efektywne i inspirujące wdrożenie w Urugwaju nowatorskich mechanizmów współpracy klastrowej, co przyczyniło się także do budowy zaufania pomiędzy członkami klastrów.

Zaproponowana metodologia wdrażania klastrów przewidywała cztery fazy działania obejmujące:

- a) budowę zaufania i wstępną organizację klastra,
- b) promocję interakcji i partycypacyjne przygotowanie strategicznej diagnozy,
- c) zdefiniowanie misji i planu działania,
- d) wdrożenie planu działania.

Każdy z klastrów posiadał strukturę złożoną z następujących osób:

- facylitator – osoba pełniąca funkcję łącznika i animatora pomiędzy programem a klastrem;
- prezes – przewodniczący klastra cieszący się autorytetem wśród członków klastra;
- rady liderów – osoby aktywnie zaangażowane w rozwój klastra, które skutecznie motywowały do działania.

Postać koordynatora facylitatorów odgrywała niezwykle istotną rolę w procesie wdrażania klastrów. Był on osobą koordynującą działania facyli-

tatorów, łącznikiem programu z prezesem oraz radami liderów, a także naturalnym koordynatorem ds. interklastrów, pozwalającym na odkrywanie efektów synergii międzyklastrowej. W wytworzonej strukturze interklastrowej (komitet interklastrowy) kluczową rolę pełnili dyrektor projektu, koordynator facylitatorów oraz facylitatorzy poszczególnych klastrów. Komitet interklastrowy nie tylko umożliwiał sieciowanie i zarządzanie relacjami, ale przede wszystkim był pragmatycznym fundamentem i płaszczyzną dialogu w procesie planowania oraz koordynowania działań.

Komponent klastrowy obejmował również stworzenie ramowego wsparcia nowych klastrów w postaci funduszu umożliwiającego finansowanie nowych przedsięwzięć klastrowych i interklastrowych. W ramach tego zadania wyłoniono klastry drugiej generacji z: przemysłu stocznioowego (Montevideo), warzywno-owocowego (Litoral Norte) i turystycznego (Rocha). Ich selekcja odbywała się poprzez mechanizmy konkursowe spośród projektów spełniających określone kryteria oraz zgłoszonych przez potencjalnych aktorów nowych klastrów.

Komponent *PACPYMES FIRMY* ukierunkowany był na indywidualne i/lub grupowe wsparcie doradczo-promocyjne urugwajskich MŚP w obszarze zarządzania oraz internacjonalizacji. Został on podzielony na dwa obszary:

- indywidualne wsparcie zarządzania firmą;
- wsparcie eksportu i internacjonalizacji firm (*PROEXPORT*) poprzez dofinansowanie działalności eksportowej, współpracy międzynarodowej, internacjonalizacji i wejścia na rynki zagraniczne.

Pierwszy obszar obejmował indywidualne wspieranie firm w obszarze zarządzania, marketingu, sprzedaży, HR, finansów, jakości, monitorowania zagranicznych rynków itd. Metodologia działania zakładała współpracę na osi program–przedsiębiorstwo. Asesor zatrudniony w programie przeprowadził wizytę w terenie i przygotowywał diagnozę rozwoju przedsiębiorstwa wraz z ramowym planem jego działania. Firma, po zaakceptowaniu planu, wybierała spośród bazy danych konsultantów i trenerów. Konsultant przygotowywał wraz z przedsiębiorstwem ofertę swoich usług. Tak przygotowany wniosek był ewaluowany przez Honorowy Komitet Publiczno-Prywatny oraz zatwierdzany do dofinansowania (50% lub 60%).

Drugi obszar działania – *PROEXPORT* – miał na celu wspieranie firm w ich działalności eksportowej i międzynarodowej. Dofinansowanie działal-

ności na rynkach zagranicznych było realizowane indywidualnie lub grupowo, ale zawsze charakteryzowało się szybkością działania przy podejmowaniu decyzji o przyznaniu środków. Takie działanie, z ograniczeniem do minimum wszelkich formalności i biurokracji, cieszyło się wielkim zainteresowaniem przedsiębiorców, dla których czas ma swoją wartość (*time is money*).

Komponent PACPYMES SIECI został stworzony z myślą o stymulowaniu współpracy biznesowej i tworzeniu strategicznych aliansów pod kątem nowych przedsięwzięć biznesowych oraz wchodzenia na rynki zagraniczne. Rolę łącznika przedsiębiorców z programem pełnili animatorzy ds. współpracy sieciowej (*articuladores de redes*).

W celu uzyskania efektów podwójnej synergii wsparcia zdecydowano się na wspieranie sieci w ramach lub na styku działających już klastrów i mechanizmów współpracy. Utworzono 14 nowych sieci współpracy w sektorach: metalurgicznym, drzewnym, agroprzemysłowym, turystycznym, budowlanym, transportowym, logistycznym i stoczniowym. Skutki działania nowych sieci przyczyniły się do zwiększenia innowacyjności i zdolności eksportowych podmiotów w nich działających, a także wywarły wpływ na budowanie kapitału społecznego niezbędnego do ich rozwoju.

Ważnym elementem będącym integralną częścią każdego procesu i działania programu PACPYMES była wieloszczeblowa i międzysektorowa partnerska współpraca instytucji sektora publicznego, prywatnego, pozarządowego oraz naukowego.

W programie - na wszystkich etapach jego wdrażania - aktywnie działano na poziomie:

- publiczno-publicznym,
- prywatno-prywatnym,
- publiczno-prywatnym,
- prywatno-naukowym.

Metodyka współpracy partycypacyjnej polegała na zaangażowaniu podmiotów z różnych sektorów i szczebli we wszystkie etapy procesu wspierania klastrów. Poprzez specjalistyczne moderowanie spotkań partycypacyjno-facilitacyjnych¹⁵ metodyka stała się instrumentem płynnego i efektywne-

¹⁵ Wnioski z badań własnych. Spotkania partycypacyjno-facilitacyjne są procesem skoordynowanym, szczegółowo zaplanowanym i technicznie moderowanym oraz elastycznym i uwzględniającym konkretne potrzeby.

go wdrażania nowych procesów i innowacji oraz wspólnego planowania i koordynowania działań dostosowanych do realnych potrzeb danego klastra oraz regionu. Angażowała wszystkich aktorów (JST, przedsiębiorstwa, uczelnie itd.) do współdecydowania o podejmowanych działaniach, przyczyniła się także do stworzenia społecznego consensusu, budowy zaufania społecznego, kultury współpracy i przedsiębiorczości, a także przynależności oraz współodpowiedzialności za rozwój¹⁶.

Inspirująca współpraca miała także miejsce w strukturze zespołu projektowego oraz przyjętej strategii zarządzania programem. Poziom interakcji, przepływu wiedzy i wymiany doświadczeń pomiędzy członkami zespołu, zagranicznymi ekspertami oraz podmiotami działającymi w ramach istniejących i tworzących się klastrów i sieci budował trwały kapitał i zaufanie społeczne niezbędne do wdrażania skomplikowanych i rozbudowanych projektów¹⁷. Dlatego też cały proces miał charakter sieciowy, generując niezliczoną ilość wartości dodanych oraz synergii technologicznych, marketingowych, społecznych i politycznych, co potwierdzone zostało zewnętrznym raportem ewaluacyjnym oraz wnioskami z konferencji ewaluującej doświadczenia z realizacji programu¹⁸.

4. Wyniki realizacji programu PACPYMES

Synergiczne i partycypacyjne podejście do wdrażania oraz zarządzania programem PACPYMES przełożyło się na doskonałe rezultaty i osiągnięcia programu, które zarówno liczbowo, jak i jakościowo przewyższyły założone wskaźniki.

¹⁶ Na podstawie badań własnych.

¹⁷ Wnioski z badań własnych oraz konferencji podsumowującej program PACPYMES *Aprendizajes desde la experiencia de promoción de cluster desarrollada por PACPYMES para una estrategia de desarrollo*, *Evaluación del PACPYMES Lecciones aprendidas*, Montevideo 2009.

¹⁸ Opracowano na podstawie prezentacji podczas konferencji *Aprendizajes desde la experiencia de promoción de cluster desarrollada por PACPYMES para una estrategia de desarrollo*, *Evaluación del PACPYMES Lecciones aprendidas*, Montevideo 2009.

Przez 3 lata wdrażania¹⁹ programu udało się skutecznie wdrożyć 7 inicjatyw klastrowych w różnych sektorach oraz stworzyć 14 nowych sieci biznesowych. Wsparcie doradcze w obszarze zarządzania strategicznego oraz organizacyjnego otrzymało 278 MŚP, a 177 skorzystało z działań wspomagających promocję ich eksportu oraz internacjonalizację. Utworzono 50 sieci współpracy z instytucjami publicznymi (ministerstwa, samorzady, dyrekcje krajowe itd.), prywatnymi (izby handlowe, syndykaty, NGO, centra technologiczne) oraz naukowymi (uniwersytety, instytuty naukowe, jednostki B+R itd.), angażując do współpracy w ramach projektu ponad 5000 osób ze wszystkich sektorów oraz szczebli. W tabeli nr 2 przedstawiono zamierzone oraz osiągnięte rezultaty programu.

Tabela 2.

Zamierzone i osiągnięte rezultaty programu

Wskaźnik założony w matrycy logicznej	Wartość zakładana	Wartość uzyskana
Utworzenie i wdrożenie klastrów	5	7 wdrożonych i działających klastrów 2 struktury operacyjne + 2 w procesie
Zatwierdzenie strategicznych planów działań	15	17
Firmy MŚP objęte wsparciem doradczym	220	277
Zatwierdzone działania internacjonalizacji	40	186
Wzmocnienie mechanizmów współpracy	20	15 oficjalnych + 10 pozostałych
Utworzenie nowych mechanizmów informacji	10	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Darscht, *Al final de un etapa...*

W ramach programu udało się stworzyć więcej klastrów oraz wesprzeć więcej MŚP, niż to było zaplanowane w dokumentach programowych oraz w budżecie programu. W szczególności dotyczy to komponentu internacjonalizacji przedsiębiorstw, gdzie wsparcie otrzymało o 137 MŚP więcej, niż było

¹⁹ Opracowano na podstawie Agencia Nacional de Investigación e Innovación, *Propuesta de Seminario PACPYMES Aprendizajes desde la experiencia de promoción de cluster desarrollada por PACPYMES para una estrategia de desarrollo*, Montevideo 2009.

to przewidziane na etapie formułowania programu²⁰. Ponadto wypracowano metodologię współpracy wieloszczeblowej i międzysektorowej oraz stworzono transparentny system działania i wdrażania działań programu oparty na współpracy z reprezentantami sektora publicznego i prywatnego. Dzięki temu wytworzyły się niezliczone efekty synergii technologicznych, organizacyjnych, marketingowych oraz produktowych. Metodologia współpracy partycypacyjnej we wspieraniu klastrów pozwoliła na efektywne wykorzystanie środków publicznych oraz wytworzenie efektów synergii, dzięki czemu jest ona skuteczną i ekonomiczną formą realizacji badań i diagnoz oraz planowania i koordynowania wspólnych działań²¹. To wszystko sprawiło, że program PACPYMES znalazł się na liście dobrych praktyk Przedstawicielstwa Unii Europejskiej w Urugwaju i Paragwaju²² oraz Komisji Europejskiej²³, potwierdzając tym samym, iż w znaczący sposób przyczynił się on do rozwoju innowacyjności, przedsiębiorczości i konkurencyjności urugwajskiej gospodarki.

W czym tkwi sukces programu? We wspólnej pracy, której odzwierciedleniem jest motto programu PACPYMES „*¡Trabajemos juntos!*”, czyli „Pracujemy razem!”.

Wnioski

Kreowanie projektów sieciowych, synergicznych i partycypacyjnych ma w dzisiejszej gospodarce ogromne znaczenie. Współpraca sieciowa aktywizuje różnych interesariuszy: podmioty gospodarcze, ośrodki naukowo-badawcze, władze publiczne, instytucje okołobiznesowe, oraz umożliwia wytworzenie dodatkowego potencjału rozwojowego uczestników dzięki wymianie zasobów, w tym wiedzy i informacji. Współpraca ta wykorzystuje także zaufanie jako podstawową wartość pozwalającą realizować wspólne programy dla osiągnięcia wspólnych celów rozwojowych²⁴.

²⁰ P. Darscht, *Al final de un etapa...*

²¹ Na podstawie badań własnych.

²² http://eeas.europa.eu/delegations/uruguay/projects/case_studies/index_en.htm.

²³ European Commission EuropeAid Co-operation Office, *Annual Report 2010 on the European Union development and external assistance policies*, Bruksela 2010, s. 100.

²⁴ *Jak stworzyć klaster?*, red. W. Szajna, Rzeszów 2011, s. 21.

Program PACPYMES spełnił te wszystkie przesłanki i dlatego okazał się nie tylko skutecznym instrumentem wyprowadzania Urugwaju z kryzysu społeczno-gospodarczego, ale także stał się akceleratorem rozwoju lokalnego, regionalnego i krajowego oraz międzynarodowego. Klastry i inicjatywy klastrowe są nie tylko motorami rozwoju regionalnego, ale także doskonałymi instrumentami wspierającymi eksport, internacjonalizację i rozwój MŚP. Współpraca partycypacyjna nie tylko angażuje i integruje wszystkich uczestników procesu, ale także umożliwia im wzajemne poznawanie swoich problemów, potrzeb i oczekiwań, a tym samym przyczynia się do budowy zaufania społecznego.

Celowa jest popularyzacja sprawdzonych programów i projektów sieciowych, synergicznych i partycypacyjnych, ponieważ są pragmatycznym narzędziem stymulującym rozwój gospodarczy, społeczny, polityczny i technologiczny kraju.

Literatura

- Agencia Nacional de Investigación e Innovación, *Propuesta de Seminario PACPYMES Aprendizajes desde la experiencia de promoción de cluster desarrollada por PACPYMES para una estrategia de desarrollo*, Montevideo 2009.
- Darscht P., *Al final de un etapa. Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa*, Montevideo 2009.
- European Commission EuropeAid Co-operation Office, *Annual Report 2010 on the European Union development and external assistance policies*, Bruksela 2010.
- Jak stworzyć klaster?*, red. W. Szajna, Rzeszów 2011.
- Jewtuchowicz A., *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
- Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Warszawa 2000.
- Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (Comisión Europea – Ministerio de Industria, Energía y Minería) *Programa Operativo Global*, Montevideo 2006.
- Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (Comisión Europea – Ministerio de Industria, Energía y Minería) *Programa Operativo Anual 1*. Montevideo 2006.

- Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (Comisión Europea – Ministerio de Industria, Energía y Minería) *Programa Operativo Anual 2*. Montevideo 2007.
- Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (Comisión Europea – Ministerio de Industria, Energía y Minería) *Diagnósticos Participativos del Cluster*, Montevideo 2006.
- Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (Comisión Europea – Ministerio de Industria, Energía y Minería) *Presentaciones varias*, Montevideo 2006.
- Rivera O., *Misión de apoyo al diseño detallado de la metodología de clusterización y su puesta en marcha del proyecto PACPYMES de cooperación CE – Uruguay*, Komisja Europejska, maj 2006.

**SYNERGISTIC AND PARTICIPATORY PROGRAM TO SUPPORT
CLUSTERS, NETWORKS AND PROMOTION OF EXPORTS
AND INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES (SMES) IN URUGUAY**

Summary

Competitiveness and Export Promotion Support to Small and Medium Enterprises in Uruguay (PACPYMES) was a synergic program aimed to enhance the competitiveness of the Uruguayan economy by strengthening clustering, association mechanisms, export capacity and internationalization of its Small and Medium Enterprises (SMEs). Financed with € 7.5 million by European Union and the Uruguayan Ministry of Industry, Energy and Mining project PACPYMES was implemented in Uruguay during 2006-2009, divided into three main components: clusters, networks and enterprises and contributed to the creation of:

- 7 clusters nationwide that gather more than 5000 entrepreneurs,
- 14 business networks in different sectors, generating new business opportunities for SMEs,
- dozens of partnerships and alliances between private, public, scientific and non-governmental institutions.

PACPYMES promoted a participatory methodology of working and supported more than 500 SMEs, by increasing their export capacity and promoting their international activities.

The project PACPYMES was selected as an example of good practice by the European Commission due to its systemic approach, the engagement of national stakeholders and the creation of multiple synergy effects related to the implementation of clusters, networks and internationalization of SMEs.

Translated by Katarzyna Kowalska