

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

# Raport końcowy

Badanie rynku wybranych usług wspierających rozwój  
przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce

Transfer technologii

Sierpień, 2012

## Spis treści

---

<b>STRESZCZENIE .....</b>	<b>3</b>
<b>1 INFORMACJA O BADANIU.....</b>	<b>15</b>
<b>CEL BADANIA.....</b>	<b>15</b>
<b>PYTANIA BADAWCZE .....</b>	<b>15</b>
<b>KONTEKST DRUGIEGO ETAPU BADANIA.....</b>	<b>16</b>
<b>METODOLOGIA BADANIA .....</b>	<b>18</b>
<b>HIPOTEZY BADAWCZE .....</b>	<b>28</b>
<b>2 WYNIKI BADANIA ILOŚCIOWEGO .....</b>	<b>38</b>
<b>3 PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADANIA.....</b>	<b>117</b>

## Streszczenie

### Cel badania

Celem prac badawczych było:

- zdiagnozowanie, w oparciu o dane ilościowe, stanu polskiego rynku usług proinnowacyjnych,
- dokonanie przeglądu odbioru przez usługodawców oraz klientów usługi proinnowacyjnej, realizowanej w ramach projektu systemowego PARP, finansowanego z Działania 5.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz
- opracowanie propozycji dostosowania usługi systemowej do potrzeb przedsiębiorców i uwarunkowań gospodarczych.

Badanie miało charakter cykliczny – pierwszy cykl miał miejsce w listopadzie 2010 r.<sup>1</sup> (dalej: „Badanie 2010”). Drugi cykl badania zrealizowany w sierpniu 2012 r. (dalej: „Badanie 2012”) miał służyć uchwyceniu zmian, jakie zaszły wśród przedsiębiorstw oraz usługodawców w obszarze popytu i podaży na usługi doradcze proinnowacyjne.

Drugi cykl badania zbiegł się w czasie z przygotowaniem do wdrożenia nowego standardu usługi doradczej proinnowacyjnej KSI KSU opisanego w dokumencie „Standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – wdrożenie innowacji – dla mikro, małych i średnich przedsiębiorców, oraz wymagania wobec Ośrodków Krajowej Sieci Innowacji KSU” (wersja z 4 lipca 2012 r.) (dalej: „nowy standard usługi KSI KSU”)<sup>2</sup>.

W związku z powyższym w cyklu realizowanym w sierpniu 2012 r. poszerzono zakres badania o rozpoznanie potrzeb przedsiębiorców i potencjału usługodawców w obszarach objętych proponowanym obecnie do wdrożenia nowym standardem usługi KSI KSU.

Badanie, zostało zrealizowane przez konsorcjum: PSDB Sp. z o.o., ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o., Quality Watch Sp. z o.o.

### Metodologia badania

W ramach Badania 2012 przeprowadzono badania literaturowe, badania jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione -IDI i zogniskowane wywiady grupowe - FGI) oraz badania ilościowe kwestionariuszowe techniką wywiadu bezpośredniego wspomaganego komputerowo (CAPI).

Badania literaturowe miały za zadanie weryfikację aktualności hipotez badawczych przyjętych w Badaniu 2010. Wyniki badań literaturowych zostały zamieszczone w raporcie wstępnym.

Głównym celem wywiadów indywidualnych było zebranie opinii na temat nowego standardu usługi KSI KSU. IDI pozwoliły na doprecyzowanie pytań i hipotez badawczych dotyczących tego dodatkowego obszaru badawczego. Zrealizowano 5 wywiadów indywidualnych z przedsiębiorcami i usługodawcami.

<sup>1</sup> Przeprowadzenie badań rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce – Transfer technologii, PARP, grudzień 2010.

<sup>2</sup> Nowy standard usługi KSI KSU jest obecnie w procesie konsultacji i będzie wdrożony wraz z ogłoszeniem nowego konkursu dla usługodawców.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Celem wywiadów FGI była ocena przez uczestników mocnych i słabych stron dotychczasowego standardu usługi KSI KSU oraz ocena mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla wdrożenia nowego standardu usługi KSI KSU. Przeprowadzono dwa zogniskowane wywiady grupowe FGI z usługodawcami KSI KSU i przedsiębiorcami – klientami ośrodków KSI KSU

Badania ilościowe kwestionariuszowe przeprowadzono na czterech grupach respondentów:

- reprezentatywnej ogólnopolskiej próbie przedsiębiorców z sektora MSP,
- przedsiębiorców, którzy korzystali z usług ośrodków KSI KSU dofinansowywanej z projektu systemowego (Działanie 5.2 PO IG zakończonego w 2011 r.),
- usługodawców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne,
- usługodawców – ośrodki KSI KSU uczestniczące w projekcie systemowym.

Pierwszą grupę badawczą w badaniach ilościowych stanowili przedsiębiorcy z sektora MSP („Przedsiębiorcy 2012”). Dla potrzeb badania przyjęto następujący podział przedsiębiorstw ze względu na wielkość: *mikroprzedsiębiorstwa* – zatrudniające od 5 do 9 pracowników, *małe przedsiębiorstwa* – zatrudniające od 10 do 49 pracowników, *średniej wielkości przedsiębiorstwa* – zatrudniające od 50 do 249 pracowników.

Liczebność całej populacji, a także jej poszczególnych podgrup oszacowano na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego za drugi kwartał 2012 roku. Badana próba została podzielona na kwoty, wyróżnione ze względu na zmienne: *wielkość przedsiębiorstwa*, *sekcja PKD* i *województwo*. Zrealizowano n=1100 efektywnych wywiadów techniką CAPI.

Drugą grupą badanych przedsiębiorców były podmioty, które skorzystały z usług ośrodków KSI KSU w ramach projektu systemowego PARP realizowanego w ramach Działania 5.2 PO IG. – w skrócie: „Klienci KSI 2012”. Realizacja odbyła się na podstawie otrzymanej od Zamawiającego bazy zawierającej listę adresową. Respondentami w badaniu przeprowadzonym w sierpniu 2012 były podmioty, które skorzystały z usług KSI KSU po 30 czerwca 2011 r. - zidentyfikowano 102 Klientów KSI spełniających to kryterium. W badaniu terenowym uzyskano 46 efektywnych wywiadów z Klientami KSI. Na potrzeby analizy porównawczej (Klienci KSI 2012 vs. Klienci KSI 2010) połączono bazy wynikowe z badania styczniowego 2012<sup>3</sup> i sierpniowego 2012 (w obu badaniach użyto takich samych kwestionariuszy). W badaniu ze stycznia 2012 zrealizowano 422 efektywne wywiady. Połączona baza wynikowa Klientów KSI 2012 zawierała łącznie 468 rekordów.

Respondentami w badaniu usługodawców („usługodawcy KSI”) – beneficjentów projektu systemowego finansowanego z Działania 5.2 PO IG, były ośrodki KSI KSU, które w wyniku konkursu podpisały umowę na świadczenie usług. Umowę na świadczenie usług podpisały 22 ośrodki KSI KSU. Przeprowadzono 16 efektywnych wywiadów techniką CAPI.

Respondentami badania usługodawców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne bez dofinansowania z projektu systemowego PO IG („inni usługodawcy”) były ośrodki innowacji zidentyfikowane na etapie raportu wstępnego. Uzyskano 34 efektywne wywiady CAPI spośród 86 ośrodków innowacji w Polsce nie będących beneficjentami projektu systemowego PO IG.

<sup>3</sup> W styczniu 2012 zrealizowano badanie ilościowe klientów KSI KSU którzy byli klientami ośrodków KSI KSU w okresie 1 lipiec 2010 – 30 czerwiec 2011.

## Podsumowanie wyników badania

### *Przedsiębiorcy – aktywność inwestycyjna i innowacyjna*

**Przedsiębiorcy 2012 deklarują spadek przychodów** w stosunku do deklaracji przedsiębiorców z listopada 2010 r., co zapewne jest skutkiem pogorszenia koniunktury gospodarczej. Zmniejszyła się liczba przedsiębiorców deklarujących przychody w przedziałach od 1,5 mln zł rocznie do 100 mln zł rocznie, a zwiększyła się liczba przedsiębiorstw (o 11 pkt.) deklarujących przychody w przedziale do 1,5 mln. zł.

**Aktywność innowacyjna MSP spadła niemal dwukrotnie w ciągu dwóch lat dzielących oba cykle badania** (27,5% w 2010 r. do 15,4% w 2012 r.). Największy spadek aktywności innowacyjnej nastąpił w grupie przedsiębiorstw średnich.

**Innowacje „nowe dla rynku” wdraża 60% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie.** Proporcja ta nie zmieniła się w ciągu ostatnich dwóch lat. Natomiast zmieniła się struktura wdrażających je firm: wzrósł udział firm małych i średnich a zmalał firm mikro.

Średni udział przychodów uzyskanych w okresie ostatnich 12 miesięcy ze sprzedaży produktów lub usług innowacyjnych w całkowitych przychodach w obu porównywanych okresach wzrósł o 5,3 pkt. (Przedsiębiorcy 2010 - 14,3%, Przedsiębiorcy 2012 - 19,6%). Szczególnie wyraźne różnice na korzyść Przedsiębiorców 2012 (11,3 pkt.) zaznaczyły się w przypadku firm średnich.

**Impulsu do aktywności innowacyjnej dostarcza przedsiębiorcom nadal głównie otoczenie rynkowe.** Jako główne powody podjęcia działań innowacyjnych przedsiębiorcy wskazali: „zapotrzebowanie zgłaszane przez klientów przedsiębiorstwa” – 51,7%, „odpowiedź na działania konkurencji” – 39,3%. Jednak na trzecim miejscu znalazło się „przyjęcie nowej strategii przez przedsiębiorstwo” – 31,9% (wzrost o 6 pkt.). Może to być pozytywny sygnał wskazujący na rosnące zrozumienie wśród innowacyjnych przedsiębiorców wagi planowania strategicznego.

### *Sposób wdrożenia innowacji*

**Najczęstszym sposobem wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwach innowacyjnych jest nadal zakup maszyn i urządzeń (45%).** Wdrożenie wyników prac B+R we współpracy z jednostką naukową wskazało 10,5% Przedsiębiorców 2012, którzy wdrożyli innowacje.

### *Bariery wdrożenia innowacji*

**Najważniejsze bariery** jakie napotkali przedsiębiorcy w trakcie procesu wdrażania innowacji w firmie to: **brak środków finansowych (37,2%), ryzyko niepowodzenia (9,2%) i brak czasu (15,4%)**. W porównaniu z Badaniem 2010, w 2012 roku „brak wykwalifikowanego personelu” jako bariera wdrażania innowacji straciła na znaczeniu na korzyść „braku czasu”. Wysoki odsetek i wzrost wskazań na „brak czasu” może świadczyć o związanej z kryzysem koncentracji uwagi właścicieli i menadżerów firm na bieżących kwestiach związanych z utrzymaniem pozycji firmy na trudniejszym rynku i brakiem czasu na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań.

### *Źródła informacji o technologiach*

Znacząco wzrosło (o około 12 pkt. w każdym przypadku) w stosunku do badania z listopada 2010 r. znaczenie rynkowych źródeł informacji: informacje pozyskiwane od dostawców, klientów i konkurencji.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Podobne wskazania dominują wśród powodów wprowadzenia innowacji (wykres 19), co dowodzi, że **otoczenie rynkowe jest głównym obiektem analizy przedsiębiorców i daje impuls do poszukiwania nowych rozwiązań**. Najmniejsze znaczenie dla przedsiębiorców, zarówno w badaniu w listopadzie 2010 jak i sierpniu 2012 mają instytucjonalne źródła informacji.

**Zdecydowana większość Przedsiębiorców 2012 (84,3%) deklaruje „dobrą znajomość” rozwiązań stosowanych przez głównych konkurentów i liderów w branży** oraz deklaruje regularne śledzenie ofert dostawców lub utrzymywanie z nimi bezpośredniego kontaktu – tylko 5,5% Przedsiębiorców 2012 nie interesuje się ofertą dostawców.

#### *Transfer technologii – zakup maszyn lub wiedzy*

**Odsetek Przedsiębiorców 2012 deklarujących dokonanie transferu technologii w ostatnich 3 latach spadł o 17,9 pkt.** (z 57,5% do 39,6%). Biorąc pod uwagę, że transfer technologii odbywa się głównie poprzez zakup maszyn i urządzeń (86%) spadek ten należy wiązać z ogólnym spadkiem aktywności inwestycyjnej przedsiębiorców w ostatnich dwóch latach.

**„Brak potrzeby” jest najczęściej podawanym przez Przedsiębiorców 2012 powodem nie podejmowania procesów modernizacyjnych lub wdrożeniowych.** Odsetek przedsiębiorstw nie widzących potrzeby wdrażania nowych rozwiązań w firmie zmalał o 10 pkt. ale nadal jest bardzo duży – 65,9%. Wzrosło znaczenie innych barier transferu technologii, przy czym wydaje się nabierać znaczenia brak środków inwestycyjnych (wzrost wskazań w kategorii „wysokie koszty zakupu technologii” z 16,6% do 27,5%) i obserwuje się oczekiwanie wsparcia, głównie finansowego ze strony państwa: (wzrost wskazań w kategoriach: „brak zachęt ze strony państwa (np. podatkowych)” – z 3,5% do 12,9%, „brak wiedzy o możliwości uzyskania dofinansowania na zakup technologii” – brak takich wskazań w 2010 roku vs. 6,9% wskazań w 2012 r., „brak wiedzy o możliwości uzyskania wsparcia dla takich zmian” – z 3,0% na 7,2%).

Zdecydowanie zmalał optymizm przedsiębiorców, co do możliwości zakupu maszyn i urządzeń potrzebnych do wdrożenia lub modernizacji procesu produkcyjnego lub usługowego bądź pozyskania wiedzy w przyszłości. Wśród Przedsiębiorców 2010 takie plany miało 50,5% ankietowanych – obecnie (Przedsiębiorcy 2012) **odsetek planujących transfer technologii w najbliższych 3 latach zmalał do 29,7%. Wzrosła w stosunku do badania 2010 grupa niezdecydowanych** (odpowiedzi „nie wiem”). Można to wiązać z obecną trudną sytuacją na rynku, która skłania wielu przedsiębiorców do przyjęcia postawy wyczekującej

Nie widać różnic w deklarowanym przez respondentów sposobie wdrażania nowych technologii w firmach w stosunku do badania zrealizowanego w listopadzie 2011 roku – modernizacja nastąpiła w większości wypadków poprzez **zakup maszyn i urządzeń** (Przedsiębiorcy 2012 – 86,0%, Przedsiębiorcy 2010 – 88,8%). **Także w przyszłości modernizacja technologiczna dokona się w większości przypadków (89,1%) poprzez zakup urządzeń lub zestawów maszyn i urządzeń.** Taka sama część przedsiębiorców deklarowała taki sposób planowanego transferu technologii w 2010 roku

### *Usługi doradcze wspierające transfer technologii w ocenie przedsiębiorców*

#### *Popyt*

Okolo 28% przedsiębiorstw MSP (Przedsiębiorcy 2012) deklaruje, że ponosi wydatki na zakup jakichkolwiek zewnętrznych usług doradczych. Największa grupa przedsiębiorców nie ponoszących wydatków na zakup zewnętrznych usług doradczych należy do przedsiębiorstw mikro (74,2%). Średnio w ciągu roku Przedsiębiorcy 2012 deklarują wydatek rzędu 9 tys. zł na zakup zewnętrznych usług doradczych. Przedsiębiorstwa średnie wydają ponad trzykrotnie więcej niż przedsiębiorstwa mikro i prawie dwukrotnie więcej niż przedsiębiorstwa małe.

Jeszcze mniej firm **korzystało z usług doradcy zewnętrznego w związku z wprowadzaniem nowego rozwiązania w firmie. Ogółem 13,5% Przedsiębiorców 2012** w ostatnich trzech latach korzystało z takiego doradztwa.

**W ciągu najbliższych 3 lat 16,0% przedsiębiorców deklaruje chęć skorzystania z doradztwa przy wdrożeniu nowych rozwiązań w firmie.** Największy wzrost zainteresowania doradztwem w przyszłości obserwujemy wśród firm średnich – z 25% na 32%.

**Jako przyczynę nieplanowania skorzystania z usług doradczych w przyszłości przedsiębiorcy podają najczęściej „brak takiej potrzeby”.** Jednak odsetek podających tę przyczynę Przedsiębiorców 2012 spadł bardzo znacząco w stosunku do Przedsiębiorców 2010 – o 22 pkt. **Wzrost znaczenia takich przyczyn jak „wysokie koszty świadczonych usług”** (z 12,3% na 22,3%), czy nawet niewielkie odsetki respondentów wskazujących inne przyczyny świadczy chyba o powolnej zmianie świadomościowej przedsiębiorców.

Barierą korzystania z usług doradczych jest ich koszt. **Odsetek przedsiębiorców chcących skorzystać z przynajmniej jednej z analiz potrzebnych do wdrożenia nowego rozwiązania w firmie wzrasta ponad dwukrotnie przy poziomie dofinansowania usługi w wysokości 80% i ponad trzykrotnie w przypadku pełnego dofinansowania usługi.**

#### *Powiązanie usługi doradczej z procesem inwestycyjnym*

Co czwarty przedsiębiorca dokonujący zakupu nowej technologii lub wiedzy korzysta z usług doradcy zewnętrznego. 26,6% Przedsiębiorców 2012, którzy dokonali transferu technologii w ostatnich 3 latach korzystało z usług zewnętrznego doradcy w tym samym okresie. Z kolei **3/4 (76,5%) przedsiębiorców, którzy skorzystali z usług doradcy zewnętrznego w ostatnich 3 latach to jednocześnie przedsiębiorcy deklarujący dokonanie transferu technologii** w tym okresie (zakupu maszyn urządzeń lub wiedzy). Można więc domniemywać, że usługi doradcze w większości przypadków były związane z dokonywanym przez firmę transferem technologii.

**Co drugi Przedsiębiorca 2012 zwracający się o pomoc do doradcy zewnętrznego przy wdrażaniu nowych rozwiązań w firmie robił to w związku z ubieganiem się o finansowanie zewnętrzne (50,6%).** W prawie 40% przypadków dotyczyło to pomocy w związku z ubieganiem się o dotacje unijne.

#### *Zakres usług z których korzystają przedsiębiorcy*

Prawdopodobnie **dominujący wśród Przedsiębiorców 2012 sposób wdrażania innowacji (zakup maszyn i urządzeń) powoduje, że na wysokiej (2) pozycji przydatnych umiejętności znalazły się kompetencje do „prowadzenia negocjacji i konstruowania**

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

**umów**”, natomiast nie są poszukiwane umiejętności umożliwiające „analizę zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług”.

### *Usługodawcy usług doradczych proinnowacyjnych*

---

#### *Klienci*

W gronie badanych usługodawców największą grupę stanowią centra/ośrodki innowacji oraz centra transferu technologii. **Główna grupa klientów tych usługodawców, z punktu widzenia wielkości zatrudnienia to firmy sektora MSP.** Struktura klientów według ich lokalizacji wskazuje na dominujący udział klientów lokalnych, z powiatu i województwa w którym Usługodawca 2012 ma siedzibę. Podobną strukturę klientów obserwowano w badaniu z listopada 2010 roku.

#### *Zakres oferowanych usług*

Najwięcej w ofercie usługodawców jest usług związanych z etapem 1 wdrożenia nowego rozwiązania w firmie (ocena potencjału i potrzeb). Najwięcej też usług tego typu wykonano w ostatnich 3 latach – stanowią one ponad połowę wszystkich wykonanych w ostatnich 3 latach usług doradczych proinnowacyjnych.

Największe różnice pomiędzy częstotliwością poszczególnych usług wykonywanych przez usługodawców KSI KSU i pozostałych usługodawców na korzyść tych pierwszych dotyczą usługi audytu i transferu technologii dofinansowanej z Działania 5.2 PO IG (ocena używanych przez przedsiębiorcę technologii – średnio 21,3 usług rocznie vs. 7,4 usług/rok, analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii – 12,9 usług/rok vs. 4,5 usług/rok przygotowanie zapytania ofertowego o technologię – 8,4 usług na rok vs. 3,5 usług/rok). Można więc stwierdzić, że **aktywność usługowa usługodawców KSI KSU, w tych obszarach, w których jest ona znacząco większa od pozostałych usługodawców, jest w zasadniczym stopniu stymulowana przez środki z Działania 5.2 PO IG.**

#### *Potencjał usługodawców*

**W stosunku do badania przeprowadzonego w listopadzie 2010 roku nastąpiły niekorzystne zmiany w potencjale kadrowym usługodawców.** Zmalał odsetek instytucji zatrudniających do 5 doradców a wzrósł odsetek niezatrudniających na stałych etatach żadnych doradców. **Spadła też liczba etatów przeliczeniowych na ośrodek z 7,0 u Usługodawców 2010 do 5,8 u Usługodawców 2012.**

Takie zmiany wynikają zapewne z chęci obniżenia kosztów stałych usługodawców, co prawdopodobnie jest reakcją na kurczący się rynek usług. Może to też mieć związek z przerwą w „zasilaniu” usługodawców KSI KSU środkami publicznymi.

#### *Kompetencje usługodawców*

Kompetencje usługodawców są zróżnicowane. Największa liczba usługodawców (Tabela 13) posiada kadry (zatrudnione na umowę o pracę) mogące wykonać ocenę konkurencyjności firmy (70,08%), opracować zapytanie ofertowe o technologię (68,0%) i wykonać analizę zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów lub usług (62,0%). **Najmniej usługodawców posiada kadry posiadające umiejętność analizy efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do**



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## **środowiska naturalnego (42,0%) i wsparcia w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników (40,0%).**

Usługodawcy generalnie są zdania, że brakujące kompetencje można uzupełnić na rynku pozyskując ekspertów zewnętrznych o wymaganych kompetencjach. **Kilkukrotnie więcej było tych usługodawców, którzy uważali, że brakujące kompetencje łatwo uzupełnić na rynku niż tych, którzy uważali, że trudno uzupełnić.** Te, które ich zdaniem, najtrudniej uzupełnić przez pozyskanie zewnętrznego doradcy to, w kolejności: analiza efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego (18,0% wskazań „trudno uzupełnić”, ) oraz analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii i dobranie wariantowych technologii, adekwatnych i racjonalnych kosztowo do wdrożenia w przedsiębiorstwie (16,0%).

Z kolei najłatwiej uzupełnić, zdaniem usługodawców 2012, kompetencje w zakresie oceny sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy (56,0%) oraz przygotowania prognozy sprzedaży, przychodów i kosztów, analizy rentowności (56,0%).

### *Bariery działalności usługowej*

**Ograniczone możliwości finansowe grupy docelowej klientów (MSP) usług usługodawców 2012 są największą barierą działalności w odczuciu usługodawców.** Ponad 40% usługodawców 2012 oferuje usługi pełnopłatne dla swoich klientów. Połowa z nich (53,3%) uważa, że cena oferowanych przez nich usług jest barierą dla wielu klientów.

### *Ocena przez klientów ośrodków KSI KSU usługi doradczej proinnowacyjnej dofinansowanej z Działania 5.2 PO IG*

---

Analiza wskazań na konkretne usługi doradcze pokazuje, że **usługi, z których najczęściej skorzystali przedsiębiorcy obejmują: audyt technologiczny (Klienci KSI 2010-63,8%, Klienci KSI 2012- 69,4%), pomoc we wdrożeniu nowych technologii (około 28% wskazań Klientów KSI 2012)** i pozostałe usługi, z których skorzystało znacznie mniej klientów KSI KSU (w przybliżeniu – trzykrotnie mniej).

**Ogółem 58% klientów KSI jest zadowolonych i raczej zadowolonych z usługi.** W listopadzie 2010 r taką opinię miało nieco mniej klientów KSI KSU (60%). Liczba zdecydowanie niezadowolonych i niezadowolonych utrzymuje się na podobnym poziomie (5% w 2012 i 6,5% w 2010).

Nadal, w opinii klientów KSI KSU, **najsłabszą stroną usługi ośrodków KSI KSU jest jej niedostateczne dostosowanie do potrzeb przedsiębiorców i zdolność usługodawcy do rozpoznania potrzeb firmy** Najlepiej oceniana jest komunikacja z usługodawcą i terminowość realizacji. Stosunkowo duży jest odsetek „ani zadowolonych ani niezadowolonych” (38%) co może świadczyć o braku przywiązywania wagi do usługi.

Ocena realnych korzyści ze zrealizowanej usługi doradczej Klientów KSI 2012 jest taka sama jak ocena Klientów KSI 2010 – **mniej więcej co czwarty Klient KSI 2012 widzi realne korzyści z otrzymanej usługi. Prawie co drugi Klient KSI 2012 uważa, że cele przedsięwzięcia związanego z otrzymaną usługą zostały w pełni zrealizowane.**

**Ponad 50% z tych, co skorzystali z usługi KSI KSU deklaruje zamiar skorzystania z usług doradczych proinnowacyjnych w okresie najbliższych 3 lat.**

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Pierwsze miejsce w rankingu usług, z których Klienci KSI 2012 zamierzają skorzystać w przyszłości, zajmuje usługa oceny potencjału i potrzeb przedsiębiorstwa (audytu technologicznego). Wysokie, drugie miejsce zajmuje pośrednictwo w transferze wiedzy z uczelni wyższej do firmy, co jest pozytywnym znakiem poszukiwania nowych rozwiązań w kontaktach z sektorem nauki.

### *Ocena nowego standardu usługi doradczej proinnowacyjnej proponowanego do wdrożenia*

Oceny dokonano w badaniu jakościowym (IDI i FGI), w którym uczestniczyli przedsiębiorcy i usługodawcy. Na ich podstawie zidentyfikowano mocne i słabe strony nowego standardu usługi KSI KSU.

#### *Mocne strony i szanse usługi realizowanej według nowego standardu KSI KSU:*

- Nowy standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym spełnia oczekiwania przedsiębiorców i jest w ich ocenie (zakres usług) zdecydowanie lepszy od poprzedniego
- Pozytywnie oceniana jest modułowa konstrukcja nowego standardu z jasnym wyróżnieniem i opisem poszczególnych modułów. Jest ona korzystna zarówno dla usługobiorców, jak i dla usługodawców, którym łatwiej będzie zaplanować działania i przypisać do nich niezbędne zasoby.
- Pomysł powołania wspólnego zasobu ekspertów sieciowych został oceniony pozytywnie przez usługodawców.

#### *Słabe strony/zagrożenia proponowanego nowego standardu usługi KSI KSU*

- Konieczne jest zachowanie w praktyce tej elastyczności, która przyświecała tworzącym nowy standard. Chodzi o to, aby standardy nie stały się sztywnym szablonem stosowanym w przypadku każdego podmiotu gospodarczego w jednakowy sposób.
- Nowy standard wymagać będzie wyższych nakładów pracy ze strony usługodawcy, co z kolei będzie generowało wyższe koszty. Istnieje obawa czy koszt takiej usługi nie będzie barierą dostępu (w szczególności dla firm mikro i małych), nawet jeśli byłaby częściowo dofinansowana.
- Nowy standard jest jeszcze bardziej zbiurokratyzowany niż obecny. Zawiera więcej elementów, co oznacza, iż dokumentacja będzie bardziej obszerna, a przedsiębiorcy nie lubią zapoznawać się z dużą ilością dokumentów
- Zdaniem usługodawców w nowym standardzie zbyt dużo miejsca poświęcono kwestiom nie dotyczącym bezpośrednio technologii, a to przecież jej wdrożenie powinno stanowić kluczowy element usługi. Tej opinii nie podzielali przedsiębiorcy, którzy wysoko ocenili kompleksowość usługi.
- Standard jest zaprojektowany pod kątem większych firm – w przypadku małych przedsiębiorstw nawet modułów obowiązkowych jest zbyt dużo, a wcale nie jest dostosowany do potrzeb firm najmniejszych – jednoosobowych. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw będzie problem ze zgromadzeniem danych niezbędnych do przeprowadzenia analiz.

## Wnioski i rekomendacje

### *Rekomendacja (kluczowa) dotycząca potrzeby wdrożenia nowego standardu usługi*

#### **Wniosek z badania:**

**Klienci są zadowoleni z usług doradczych proinnowacyjnych KSU świadczonych zgodnie z obecnym standardem jednak podkreślają wady usługi: ogólny charakter doradztwa i brak kompleksowości oraz brak w analizie odniesień do rynku, na którym działa przedsiębiorstwo**

#### **Rekomendacja**

**Należy wdrożyć nowy standard usługi doradczej proinnowacyjnej KSU ale jednocześnie rozważyć zmianę niektórych zapisów nowego standardu i towarzyszącego mu Rozporządzenia PO IG.**

Nowa usługa KSI KSU odpowiada na postulaty zgłoszone przez przedsiębiorców: zakres świadczonych usług jest szerszy i kompleksowo obejmuje cały proces wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie, analizy w pełnym zakresie odpowiadają na zapotrzebowanie dotyczące analizy rynku i analizy kosztów i korzyści. W ramach analiz znajdują się także takie, które są najczęściej wymagane w aplikowaniu o finansowanie zewnętrzne. Wiedza specjalistyczna i branżowa będzie dostępna poprzez dostęp do doradców o specjalizacjach branżowych w zasobie sieciowym ekspertów KSI KSU.

Zastrzeżenia przedsiębiorców i usługodawców w badaniu jakościowym budził jedynie zakres komponentów obowiązkowych oraz spodziewany koszt usługi.

### *Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca zmiany standardu usługi w zakresie komponentów obowiązkowych dla firm mikro i małych*

#### **Wniosek z badania:**

**Zakres analiz obowiązkowych w audycie innowacyjności przewidzianych w nowym standardzie usługi jest zbyt szeroki dla firm mikro i małych**

#### **Rekomendacja**

**Należy rozważyć zmniejszenie liczby komponentów obowiązkowych w audycie innowacyjności dla firm mikro i małych**

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu zauważyli, że firmy mikro i małe, nie będą potrzebowały usługi o tak szerokim zakresie jak to przewidziano w nowym standardzie usługi. Usługodawcy podnieśli również tę kwestię podkreślając, że w firmach mikro i małych nie ma dostępu do informacji potrzebnych do wykonania niektórych zaawansowanych analiz.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Należy rozważyć zmniejszenie zestawu obligatoryjnych komponentów w przypadku firm mikro i małych, gdyż obiektywny brak informacji nie pozwoli na skuteczne i efektywne (tj. przynoszące realne korzyści klientowi) wykonanie niektórych analiz.

### ***Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca obniżenia poziomu współfinansowania usługi w nowym standardzie usługi***

#### **Wniosek z badania:**

**Koszt usług doradczych jest barierą dla wielu przedsiębiorstw, szczególnie mniejszych.**

#### **Wniosek z badania:**

**Przedsiębiorcy wskazując na zalety usługi (według nowego standardu), zauważają też, że wykonanie takiej usługi jest kosztowne. W związku z tym jeśli usługa byłaby odpłatna w procencie przewidzianym w Rozporządzeniu PO IG to dostęp do niej firm mniejszych byłby ograniczony.**

Odsetek przedsiębiorców chcących skorzystać z przynajmniej jednej z analiz potrzebnych do wdrożenia nowego rozwiązania w firmie wzrasta ponad dwukrotnie przy poziomie dofinansowania usługi w wysokości 80% i ponad trzykrotnie w przypadku pełnego dofinansowania usługi. Również zdaniem usługodawców koszt usługi doradczej proinnowacyjnej dla firm sektora MSP, które są głównymi klientami usługodawców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne, jest najważniejszą barierą ograniczającą popyt na usługi. Badania jakościowe potwierdziły obserwacje – firmy samodzielnie wykonują analizy związane z wdrożeniem nowych rozwiązań, bo nie mają wolnych środków na zakup usług zewnętrznych. Przedsiębiorcy są świadomi, że wykonanie analizy własnymi kadrami też kosztuje, dlatego gotowi byłiby zakupić usługi zewnętrznego doradcy, gdyby ich koszt był niższy od analiz samodzielnie wykonywanych.

Przedsiębiorcy wyrazili zainteresowanie nową usługą uważając, że jest potrzebna jednocześnie sygnalizując, że mają świadomość, że tak kompleksowa usługa musi być kosztowna i w związku z tym będzie niedostępna dla wielu firm, w tym w szczególności dla firm mikro i małych.

#### **Rekomendacja**

**Usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym KSU powinny być dofinansowane ze środków publicznych, w stopniu zapewniającym dostęp do nich firm z sektora MSP. Oznacza to, że należy zróżnicować poziom współfinansowania usługi przez przedsiębiorców w zależności od wielkości firmy.**

Kluczowym parametrem umożliwiającym dostęp przedsiębiorców do usług w nowym projekcie systemowym PARP będzie poziom dofinansowania usługi. Najtrudniejszy dostęp do usługi będą miały firmy mikro i małe w związku z tym należy zróżnicować poziom dofinansowania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa - klienta usługi.

Intensywność wsparcia w zależności od konfiguracji usługi (audyt i doradztwo we wdrożeniu i sam audyt) i źródła zakupu nowych rozwiązań (jednostki naukowe i inne jednostki) waha się od 85% do 50%.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Porównując kwoty przeznaczane przez przedsiębiorców na doradztwo zewnętrzne z maksymalnymi kwotami możliwych refundacji z PO IG widać, że współfinansowanie usług na założonym w Rozporządzeniu poziomie może być barierą dla korzystania z usługi dla firm małych i mikro.

***Rekomendacja (uzupełniająca) w zakresie monitorowania doświadczeń z wdrażania nowego standardu usługi.***

#### **Wniosek z badania:**

**Popyt na usługi doradcze proinnowacyjne zwiększy się po uruchomieniu nowej perspektywy finansowej budżetu UE. Doświadczenia z wdrożenia nowego projektu systemowego PARP w obecnej perspektywie finansowej będą miały więc znaczenie dla programujących w nowej perspektywie finansowej**

Połowa przedsiębiorców korzystających z usług doradcy zewnętrznego korzystała z tych usług w związku z poszukiwaniem finansowania zewnętrznego. Dodatkowo 60% z tych, którzy korzystali z usług doradcy zewnętrznego starało się o dotacje unijne. To kolejna przyczyna oczekiwanego spadku zainteresowania usługami doradczymi tego typu w najbliższej przyszłości w związku z cyklem wdrażania dotacji unijnych, które w okresie przejściowym między dwiema perspektywami finansowymi będą niedostępne ( a także po uruchomieniu nowej perspektywy finansowej dostępność dotacji będzie znacznie niższa w związku z nowym paradygmatem interwencji publicznej w sektor MSP).

Po uruchomieniu nowej perspektywy finansowej wzrośnie ponownie popyt na usługi doradcze proinnowacyjne w związku ze wzrostem podaży środków inwestycyjnych, która będzie efektem uruchomienia kolejnych środków unijnych.

#### **Rekomendacja uzupełniająca**

**Należy zaplanować działania pozwalające na analizę i ocenę trafności, użyteczności, skuteczności i efektywności usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym KSU, w ramach nowego projektu systemowego PARP.**

Należy wykorzystać nowy projekt systemowy PARP do weryfikacji skuteczności i efektywności zaproponowanych w nowym standardzie usługi doradczej proinnowacyjnej KSU rozwiązań, z myślą o nowej perspektywie finansowej. Nowy standard powinien być dogłębnie zanalizowany pod kątem adekwatności do potrzeb, stopnia dofinansowania, sposobu wdrożenia (moduły obowiązkowe, zasób sieciowy ekspertów) i sposobu korzystania z niego. Należy rozszerzyć system monitoringu usług poprzez nałożenie obowiązków sprawozdawczych na realizatorów usług.

Rozszerzenie zakresu obowiązków sprawozdawczych powinno dotyczyć charakterystyki klientów i usługi. Zmiana powinna głównie polegać na przygotowaniu elektronicznego kwestionariusza opisu klienta i usługi, który usługodawca miałby obowiązek wypełnić po podpisaniu umowy i uzupełnić po zakończeniu usługi.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## **Rekomendacja (uzupełniająca) w zakresie budowania trwałego potencjału usługodawców**

### **Wniosek z badania:**

**W związku z kurczącym się popytem na usługi doradcze proinnowacyjne usługodawcy racjonalizują swój model działania rezygnując z zatrudniania doradców na etatach w to miejsce zatrudniając do wykonania konkretnych usług ekspertów zewnętrznych na umowy czasowe.**

Potencjał usługodawców mierzony liczbą doradców zatrudnionych na etatach spadł w stosunku do badania przeprowadzonego w listopadzie 2010 roku. Takie zmiany wynikają zapewne z chęci obniżenia kosztów stałych usługodawców, co prawdopodobnie jest reakcją na kurczący się rynek usług. Może to też mieć związek z przerwą w „zasilaniu” usługodawców KSI KSU środkami publicznymi, co potwierdzają wywiady z usługodawcami KSI KSU.

Ośrodek chcąc zachować zdolność do świadczenia usług, opiera się na współpracy, „w zależności od potrzeb” z doradcami zewnętrznymi. Co prawda w opinii usługodawców uzupełnienie brakujących kompetencji do świadczenia wszystkich usług doradczych proinnowacyjnych poprzez pozyskania zewnętrznego doradcy o wymaganych kompetencjach jest łatwe. Są też jednak negatywne strony – brak własnego stałego personelu ma negatywny wpływ na możliwość kumulacji wiedzy i doświadczenia.

### **Rekomendacja**

**Należy wyodrębnić zestaw kluczowych kompetencji, jakie powinien posiadać zespół stałych doradców ośrodka KSI KSU i wspierać ośrodki w budowaniu w tym zakresie trwałego potencjału kompetencyjnego ośrodka**

Nowy standard usługi doradczej KSI KSU jest bardzo szeroki i w praktyce nie można oczekiwać, że każdy ośrodek zapewni wszystkie kompetencje wymagane standardem – koszt utrzymania takiego stałego zespołu byłby nieracjonalny. Model działania ośrodka KSI KSU powinien zakładać wykształcenie jakichś kompetencji kluczowych dla pozyskiwania i diagnozowania potrzeb klienta a następnie znalezienia odpowiedniego doradcy do wykonania analiz specjalistycznych. Zatem kumulacja wiedzy i doświadczenia ośrodka KSI KSU powinna dotyczyć kluczowych kompetencji personelu ośrodka KSI KSU. Kompetencje te powinny dotyczyć następujących elementów usługi:

- Pozyskiwanie klientów usług doradczych proinnowacyjnych (tych kompetencji nie ma zarówno w starym jak i nowym standardzie),
- Diagnozowanie potencjału i potrzeb przedsiębiorstw w nowej rozszerzonej formule nowego standardu kompetencje do realizacji analiz A1.1, A2.1, A3.1, A.4.1, A5.1.),
- Pomoc w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego (D3.1).

## 1 Informacja o badaniu

### Cel badania

Celem prac badawczych było:

- zdiagnozowanie, w oparciu o dane ilościowe, stanu polskiego rynku usług proinnowacyjnych,
- dokonanie przeglądu odbioru przez usługodawców oraz klientów usługi proinnowacyjnej, realizowanej w ramach projektu systemowego PARP, finansowanego z Działania 5.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz
- opracowanie propozycji dostosowania usługi systemowej do potrzeb przedsiębiorców i uwarunkowań gospodarczych.

Badanie miało charakter cykliczny – pierwszy cykl miał miejsce w listopadzie 2010 r.<sup>4</sup> (dalej: „Badanie 2010”). Drugi cykl badania zrealizowany w sierpniu 2012 r (dalej: „Badanie 2012”) miał służyć uchwyceniu zmian, jakie zaszły wśród przedsiębiorstw oraz usługodawców w obszarze popytu i podaży na usługi doradcze proinnowacyjne.

Badanie przedsiębiorców - klientów usługi KSI KSU finansowanej z działania 5.2 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka zrealizowano w następujących terminach: w listopadzie 2010 badano klientów, którzy otrzymali usługę w okresie od początku realizacji projektu systemowego do czerwca 2010 roku („Klienci KSI 2010”). W styczniu 2012 zrealizowano badanie ilościowe klientów ośrodków KSI KSU, którzy otrzymali usługę w okresie od lipca 2010 do czerwca 2011, a w sierpniu 2012 zrealizowano badanie klientów ośrodków KSI KSU od lipca 2011 do listopada 2011 (te dwie grupy są w raporcie opisywane łącznie jako „Klienci KSI 2012”).

Badanie, zostało zrealizowane przez konsorcjum: PSDB Sp. z o.o., ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o., Quality Watch Sp. z o.o.

### Pytania badawcze

Pytania badawcze sformułowane przez Zamawiającego były następujące:

1. Czy zakres usługi KSI i procedura jej świadczenia są właściwie zdefiniowane?
2. Czy usługa KSI jest dostosowana do potrzeb odbiorców?
3. Jaki jest poziom zadowolenia klientów z usług KSI?
4. Czy usługa audytu technologicznego i transferu technologii przyniosła klientom KSI realne korzyści?
5. Jaki jest udział usług KSI w stosunku do liczby usług audytu i transferu technologii oferowanych przez inne podmioty?
6. Jaki kształt powinna przybrać usługa doradcza w obszarze audytu technologicznego i transferu technologii finansowana ze środków publicznych?

---

<sup>4</sup> Przeprowadzenie badań rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce – Transfer technologii, PARP, grudzień 2010.

## Kontekst drugiego etapu badania

Finansowanie procesu świadczenia usług w ramach projektu systemowego PARP realizowanego w ramach Działania 5.2 POIG zakończyło się w IV kwartale 2011 roku. Drugi etap badania zbiegł się w czasie z przygotowaniem do wdrożenia nowego standardu usługi doradczej proinnowacyjnej KSI KSU. Został on opisany w dokumencie „Standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – wdrożenie innowacji – dla mikro, małych i średnich przedsiębiorców, oraz wymagania wobec Ośrodków Krajowej Sieci Innowacji KSU” (w badaniu analizie poddano wersję dokumenty z 4 lipca 2012 r) –(dalej: „nowy standard usługi KSI KSU”).

Nowy standard usługi KSI KSU jest obecnie w procesie konsultacji i będzie wdrożony wraz z uruchomieniem nowego projektu systemowego PARP lub na podstawie porozumień z usługodawcami (ośrodkami KSI KSU). Usługa ta zmieniła się w stosunku do realizowanej wcześniej przez ośrodki KSI KSU w ramach projektu systemowego PARP, który był finansowany ze środków EFRR w ramach Działania 5.2 PO IG <sup>5</sup>. Zmiany można podsumować w następujący sposób:

- Znacznie szerszy zakres usługi i idąca za tym większa wartość usługi;
- Znacznie większa elastyczność usługi – budowa modułowa;
- Znacznie większy nacisk merytoryczny usługi na aspekty biznesowe wdrożenia innowacji;
- Projektowy charakter usługi:
  - Korzystanie z zasobów zewnętrznych na zasadzie projektowej;
  - Ustalanie zakresu usługi z dostępnych modułów w zależności od potrzeb klienta.

Zmiany w sposobie i zakresie świadczenia usługi doradczej proinnowacyjnej KSU spożytkowują większość wniosków z Badania 2010.

W związku z powyższym w cyklu realizowanym w sierpniu 2012 r. pozostawiono zasadniczą część badania w niezmienionej postaci (hipotezy, wskaźniki i narzędzia badawcze), aby móc uchwycić zmiany, jakie zaszły wśród przedsiębiorstw oraz usługodawców w obszarze popytu i podaży na usługi doradcze proinnowacyjne KSU. **Poszerzono natomiast zakres badania o rozpoznanie potrzeb przedsiębiorców i potencjału usługodawców w obszarze objętym przez proponowaną obecnie do wdrożenia nową usługę KSI KSU.**

Nowy standard usługi KSI KSU staje się więc nowym podobszarem badawczym do pytania badawczego nr 6: „Jaki kształt powinna przybrać usługa doradcza w obszarze audytu technologicznego i transferu technologii finansowana ze środków publicznych ?”

Dodatkowe pytania badawcze związane z tym obszarem są następujące:

- Czy zakres nowej usługi KSI KSU i zasady jej świadczenia odpowiadają na potrzeby przedsiębiorców?
- Czy usługodawcy, szczególnie KSI KSU, mają odpowiedni potencjał do świadczenia usługi doradczej proinnowacyjnej KSU zgodnie z nowym standardem?

Badanie terenowe w związku z tym zostało zmodyfikowane w następujący sposób:

---

<sup>5</sup> Jak również w stosunku do jej zmodyfikowanej wersji standardu usługi wdrożonej na przełomie czerwca i lipca 2012 r. w oparciu o porozumienia podpisane z ośrodkami KSI KSU.



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- Narzędzia badawcze skierowane zarówno do przedsiębiorców jak i usługodawców uwzględniają nowy obszar badawczy – zakres i sposób świadczenia nowej usługi KSI KSU a potrzeby przedsiębiorców i potencjał usługodawców.
- Badanie kwestionariuszowe klientów usługi dofinansowanej w ramach Działania 5.2 PO IG (pozostało ok. 100 klientów z tej populacji) wykonane zostało za pomocą tego samego kwestionariusza co Badanie 2010<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ponieważ klienci KSI byli badani dwukrotnie w listopadzie 2010 i styczniu 2012 na stosunkowo dużych próbach (ponad 400 efektywnych wywiadów za każdym razem) w tym badaniu ograniczono się w kwestionariuszu wyłącznie do pytań dotyczących usługi doradczej proinnowacyjnej finansowanej z PO IG Działanie 5.2. Pytania dotyczące rynku usług proinnowacyjnych zostały zadane wyłącznie reprezentatywnej próbie MSP

## Metodologia badania

W celu realizacji projektu badawczego wykorzystano następujące metody oraz techniki badawcze:

- analizę literatury – badanie *desk research*,
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI),
- indywidualne wywiady wspomaganie komputerowo (badanie ilościowe CAPI) oraz
- zogniskowane wywiady grupowe (FGI).

Celem badań literaturowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) było zweryfikowanie hipotez badawczych postawionych w Badaniu 2010 oraz ewentualne postawienie dodatkowych hipotez badawczych w związku z rozszerzeniem obszaru badawczego o nowy standard usługi KSI KSU. Hipotezy były weryfikowane następnie w głównym badaniu ilościowym oraz FGI.

### Badania literaturowe

Badania literaturowe miały za zadanie weryfikację aktualności hipotez badawczych przyjętych w Badaniu 2010. Wyniki badań literaturowych zostały zamieszczone w raporcie wstępnym z badania. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano tabelę zestawiającą hipotezy badawcze z Badania 2010 z ich wersją przyjętą w Badaniu 2012 i uzasadnieniem zmian (Tabela 9).

### Badania metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych IDI

Przeprowadzono dwa wywiady, z przedstawicielami przedsiębiorstw innowacyjnych, realizujących m.in. projekty innowacyjne dofinansowane z PO IG oraz dwa wywiady z przedstawicielami organizacji świadczących usługi doradcze proinnowacyjne KSU. Dodatkowy piąty wywiad został przeprowadzony z ekspertem zajmującym się instrumentami wsparcia ułatwiającego dostęp przedsiębiorców do usług doradczych proinnowacyjnych KSU.

Głównym celem IDI było zebranie opinii na temat nowego standardu usługi KSI KSU. IDI pozwoliły na doprecyzowanie pytań i hipotez badawczych dotyczących tego dodatkowego obszaru badawczego.

### Badania metodą zogniskowanych wywiadów grupowych FGI

Przeprowadzono dwa zogniskowane wywiady grupowe FGI z usługodawcami KSI KSU i przedsiębiorcami – klientami ośrodków KSI KSU. Celem wywiadów była ocena przez uczestników mocnych i słabych stron dotychczasowego standardu usługi KSI KSU oraz ocena mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla wdrożenia nowego standardu usługi KSI KSU.

### Badania ilościowe metoda bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego CAPI

Badania ilościowe przeprowadzono na czterech grupach respondentów:

- reprezentatywnej ogólnopolskiej próbie przedsiębiorców z sektora MSP,

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- przedsiębiorców, którzy korzystali z usług ośrodków KSI KSU dofinansowywanej z projektu systemowego (Działanie 5.2 PO IG zakończony w 2011 r.),
- usługodawców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne KSU,
- usługodawców – ośrodki KSI KSU uczestniczące w projekcie systemowym.

### Badanie CAPI na ogólnopolskiej próbie MSP

Badanie CAPI przeprowadzone zostało na ogólnopolskiej próbie 1100 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, zatrudniających co najmniej 5 osób (dalej: „Przedsiębiorcy 2012”). W badanej zbiorowości znalazły się podmioty prowadzące działalność w sektorze produkcyjnym i usługowym.

Próba badawcza została skonstruowana w oparciu o logikę doboru losowo-kwotowego z zachowaniem warstwowania. Taki sposób doboru próby zapobiega zdominowaniu badanej zbiorowości przez najliczniejsze warstwy i pozwala na analizę wyników w podgrupach. Jednocześnie, dzięki temu zabiegowi kluczowe parametry badanej próby odzwierciedlały parametry populacji.

W ramach badania zostały zastosowane następujące kryteria doboru podmiotów:

1. zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem wielkości:
  - a. firmy mikro – zatrudniające od 5 do 9 pracowników;
  - b. firmy małe – zatrudniające od 10 do 49 pracowników;
  - c. firmy średniej wielkości - zatrudniające od 50 do 249 pracowników
2. zróżnicowanie ze względu na lokalizację – badanie ogólnopolskie obejmujące wszystkie województwa;
3. zróżnicowanie ze względu na profil działalności wyrażony za pomocą sekcji PKD 2007:
  - a. **Sekcja C** - Przetwórstwo przemysłowe
  - b. **Sekcja D** - wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
  - c. **Sekcja E** - dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją
  - d. **Sekcja G** - Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
  - e. **Sekcja H** - Transport i gospodarka magazynowa
  - f. **Sekcja I** - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
  - g. **Sekcja J** - Informacja i komunikacja
  - h. **Sekcja K** - Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
  - i. **Sekcja L** - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
  - j. **Sekcja M** - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
  - k. **Sekcja N** - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
  - l. **Sekcja P** – Edukacja
  - m. **Sekcja Q** - Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
  - n. **Sekcja R** - Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
  - o. **Sekcja S** - Pozostała działalność usługowa

### *Dobór próby przedsiębiorstw*

Badana populacja to przedsiębiorstwa działające aktywnie w sektorze MSP. Liczebność całej populacji, a także jej poszczególnych podgrup oszacowano na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego za drugi kwartał 2012 roku. Dane GUS nie zawierają informacji o liczebności grupy mikroprzedsiębiorstw zatrudniających od 5 do 9 osób. W tej sytuacji liczebność warstw zawierających mikroprzedsiębiorstwa została oszacowana w oparciu o dane pochodzące z komercyjnej bazy HBI. Według danych zawartych w tej bazie, przedsiębiorstwa zatrudniające od 5 do 9 osób stanowią 26,4% całej zbiorowości mikroprzedsiębiorstw. W związku z tym, liczebność populacji mikroprzedsiębiorstw podana przez GUS została pomniejszona o 73,6% (tabela nr 1).

*Tabela nr 1. Szacunkowa liczebność populacji badawczej*

<b>Wielkość przedsiębiorstwa</b>	<b>Liczba przedsiębiorstw według Danych GUS</b>	<b>Liczebność populacji badawczej</b>
<i>Mikro</i>	2871235	2871235 x 26,4% = 758006*
<i>Małe</i>	125592	125592
<i>Średnie</i>	22317	22317
<b>OGÓŁEM</b>	3019144	<b>905915*</b>

*Dane o populacji oszacowane za GUS, II kwartał 2012; \* - dane szacunkowe*

### *Próba*

W celu rozwiązania problemu relatywnie niskiego udziału przedsiębiorstw małych i średnich w stosunku do podmiotów mikro, przyjęto strukturę próby uwzględniającą nadreprezentację przedsiębiorstw o zatrudnieniu powyżej 5 pracowników. Wyniki zostały poddane procedurze ważenia zgodnie z udziałem poszczególnych grup w populacji. Badana próba została podzielona na kwoty, wyróżnione ze względu na zmienne: *wielkość przedsiębiorstwa, sekcja PKD i województwo*. Ze względu na niewielki udział ważnych podgrup w badanej zbiorowości (np. średnie przedsiębiorstwa, których udział w populacji badawczej wynosi 2,43%), zdecydowano, że ich procentowy udział w strukturze próby będzie wyższy niż w populacji.

W próbie generalnej nadreprezentowane są małe (10-49 pracowników) i średnie (50-249 pracowników) firmy, które były przebadane w liczbie, odpowiednio - 300 i 200 podmiotów (Tabela nr 2). Odkładano koszt zmniejszenia udziału firm mikro (5-9 pracowników), które były przebadane w liczbie 600. Rozwiązanie to umożliwiło analizę wyników w podziale na kategorie wielkości przedsiębiorstw i przeprowadzenie wiarygodnego wnioskowania o każdej z nich.

Reprezentatywność próby, pojmowanej, jako całość (N=1100), zapewniona została dzięki zastosowaniu procedury ważenia wyników.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Tabela nr 2. Podział próby badawczej ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa	Wielkość populacji	% udział w populacji	Wielkość próby
<i>Mikro (5-9)</i>	758006*	83,7	600
<i>Małe</i>	125592	13,9	300
<i>Średnie</i>	22317	2,5	200
<b>OGÓŁEM</b>	905915*	<b>100,0%</b>	<b>1100</b>

\* dane szacunkowe

Struktura próby uwzględniała także podział badanej populacji ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa, określany za pomocą sekcji PKD 2007.

Tabela nr 3 zawiera podział populacji generalnej z uwzględnieniem oszacowanej wartości mikroprzedsiębiorstw.

Tabela nr 3. Populacja generalna w podziale na rodzaj działalności przedsiębiorstwa (sekcję PKD 2007)

PKD 2007	Wielkość przedsiębiorstwa						SUMA
	5 do 9		10 - 49		50 - 249		
	Liczebność	W %	Liczebność	W %	Liczebność	W %	
<i>Razem sekcja C</i>	74773	9,864	27194	21,653	6669	29,883	108636
<i>Razem sekcja D</i>	1234	0,163	328	0,261	220	0,986	1782
<i>Razem sekcja E</i>	2441	0,322	1767	1,407	586	2,626	4794
<i>Razem sekcja G</i>	244481	32,253	28003	22,297	3148	14,106	275632
<i>Razem sekcja H</i>	58944	7,776	4711	3,751	745	3,338	64400
<i>Razem sekcja I</i>	27895	3,680	5264	4,191	293	1,313	33452
<i>Razem sekcja J</i>	23768	3,136	2449	1,950	351	1,573	26568
<i>Razem sekcja K</i>	29341	3,871	1412	1,124	439	1,967	31192
<i>Razem sekcja L</i>	52397	6,912	2854	2,272	639	2,863	55890
<i>Razem sekcja M</i>	81289	10,724	5668	4,513	706	3,164	87663
<i>Razem sekcja N</i>	22005	2,903	3048	2,427	741	3,320	25794
<i>Razem sekcja P</i>	19117	2,522	29086	23,159	4939	22,131	53142
<i>Razem sekcja Q</i>	46926	6,191	6434	5,123	1468	6,578	54828
<i>Razem sekcja R</i>	15452	2,039	3017	2,402	607	2,720	19076
<i>Razem sekcja S</i>	57943	7,644	4357	3,469	766	3,432	63066
<b>SUMA</b>	758006	100,000	125592	100,000	22317	100,000	905915

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Kolejnym krokiem podczas konstruowania próby badawczej było nałożenie założonych wcześniej kwot na populację generalną. W tym celu posłużono się wartościami procentowymi w poszczególnych sekcjach PDK próby generalnej. Tabela nr 4 odzwierciedla rozkład próby badawczej uwzględniającej kwoty.

*Tabela nr 4. Rozkład próby badawczej z uwzględnieniem kwot*

PKD 2007	Wielkość przedsiębiorstwa			SUMA
	od 5 do 9	10 - 49	50 - 249	
<i>Razem sekcja C</i>	59	65	60	184
<i>Razem sekcja D</i>	1	1	2	4
<i>Razem sekcja E</i>	2	4	5	11
<i>Razem sekcja G</i>	194	67	28	289
<i>Razem sekcja H</i>	47	11	7	65
<i>Razem sekcja I</i>	22	13	3	38
<i>Razem sekcja J</i>	19	6	3	28
<i>Razem sekcja K</i>	23	3	4	30
<i>Razem sekcja L</i>	42	7	6	55
<i>Razem sekcja M</i>	64	14	6	84
<i>Razem sekcja N</i>	17	7	7	31
<i>Razem sekcja P</i>	15	70	44	129
<i>Razem sekcja Q</i>	37	15	13	65
<i>Razem sekcja R</i>	12	7	5	24
<i>Razem sekcja S</i>	46	10	7	63
<b>SUMA</b>	600	300	200	1100

W związku z tym, że wśród grupy firm do badania sekcja D była nisko reprezentowana, ostatecznie przyjęliśmy strukturę próby uwzględniającą nadreprezentację tej sekcji w próbie. I również w tym wypadku ostatecznie wyniki badania zostały przeważone do struktury branżowej. Z uwagi na znaczącą liczebność sekcji C – sekcję D powiększono jej kosztem. Tabela nr 5 przedstawia finalny kształt próby badawczej uwzględniającej podział na rodzaj działalności (sekcja PKD) oraz wielkość badanych firm (mikro<sup>7</sup>, małe średnie).

<sup>7</sup> Przedsiębiorstwa mikro na potrzeby badania zostały zdefiniowane jako firmy zatrudniające od 5 do 9 pracowników.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

*Tabela nr 5. Wielkość próby*

PKD 2007	Wielkość przedsiębiorstwa			
	od 5 do 9	10 - 49	50 - 249	SUMA
<i>Razem sekcja C</i>	57	63	56	176
<i>Razem sekcja D</i>	3	3	6	12
<i>Razem sekcja E</i>	2	4	5	11
<i>Razem sekcja G</i>	194	67	28	289
<i>Razem sekcja H</i>	47	11	7	65
<i>Razem sekcja I</i>	22	13	3	38
<i>Razem sekcja J</i>	19	6	3	28
<i>Razem sekcja K</i>	23	3	4	30
<i>Razem sekcja L</i>	42	7	6	55
<i>Razem sekcja M</i>	64	14	6	84
<i>Razem sekcja N</i>	17	7	7	31
<i>Razem sekcja P</i>	15	70	44	129
<i>Razem sekcja Q</i>	37	15	13	65
<i>Razem sekcja R</i>	12	7	5	24
<i>Razem sekcja S</i>	46	10	7	63
<b>SUMA</b>	600	300	200	1100

W celu zapewnienia reprezentatywności próby dla całej populacji, wyniki badania zostały poddane procedurze ważenia. Doważanie pozwoliło na ekstrapolację wyników na próbie, dzięki temu, możliwe było przeprowadzenie wiarygodnych analiz porównawczych przedsiębiorstw reprezentujących populację. Kolejna tabela przedstawia wagi, wykorzystane do procedury ważenia. Wagi powstały w wyniku obliczenia stosunku próby badawczej (uwzględniającej sekcje PKD oraz wielkość przedsiębiorstwa; Tabela nr 5) do struktury populacji generalnej (Tabela nr 3).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Tabela nr 6. Wagi

PKD 2007	Wielkość przedsiębiorstwa		
	od 5 do 9	10 - 49	50 - 249
<i>Razem sekcja C</i>	1,596	0,524	0,143
<i>Razem sekcja D</i>	0,333	0,000	0,000
<i>Razem sekcja E</i>	1,500	0,500	0,200
<i>Razem sekcja G</i>	1,531	0,507	0,143
<i>Razem sekcja H</i>	1,511	0,545	0,143
<i>Razem sekcja I</i>	1,545	0,462	0,000
<i>Razem sekcja J</i>	1,526	0,500	0,000
<i>Razem sekcja K</i>	1,565	0,667	0,250
<i>Razem sekcja L</i>	1,500	0,429	0,167
<i>Razem sekcja M</i>	1,547	0,500	0,167
<i>Razem sekcja N</i>	1,588	0,571	0,143
<i>Razem sekcja P</i>	1,533	0,500	0,136
<i>Razem sekcja Q</i>	1,541	0,533	0,154
<i>Razem sekcja R</i>	1,583	0,571	0,200
<i>Razem sekcja S</i>	1,522	0,500	0,143

Ponadto w badaniu uwzględniono jeszcze jedną zmienną, którą jest województwo. Zatem, badana populacja była próbą reprezentatywną ze względu na lokalizację przedsiębiorstw (każde z województw było reprezentowane w próbie, proporcjonalnie do swego udziału w populacji; Tabela nr 7), wielkość przedsiębiorstw oraz rodzaj działalności (dzięki zastosowaniu wag).



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Tabela nr 7. Podział próby badawczej ze względu na lokalizację przedsiębiorstwa

Województwo	Wielkość populacji	% udział w populacji	Wielkość próby
<i>Dolnośląskie</i>	76085*	8,4	92
<i>Kujawsko-pomorskie</i>	43149*	4,8	52
<i>Lubelskie</i>	37596*	4,2	46
<i>Lubuskie</i>	24304*	2,7	30
<i>Łódzkie</i>	53562*	5,9	65
<i>Małopolskie</i>	78607*	8,7	95
<i>Mazowieckie</i>	158665*	17,5	193
<i>Opolskie</i>	22863*	2,5	28
<i>Podkarpackie</i>	35566*	3,9	43
<i>Podlaskie</i>	21828*	2,4	26
<i>Pomorskie</i>	59843*	6,6	73
<i>Śląskie</i>	103887*	11,5	126
<i>Świętokrzyskie</i>	24829*	2,7	30
<i>Warmińsko-mazurskie</i>	27372*	3,0	33
<i>Wielkopolskie</i>	88608*	9,8	108
<i>Zachodniopomorskie</i>	49151*	5,4	60
<b>OGÓŁEM</b>	905915*	100,0	1100

*Dane o populacji oszacowane za GUS, II kwartał 2012; \* - dane szacunkowe*

W badaniu terenowym uzyskano 1100 efektywnych wywiadów z przedsiębiorcami zgodnie z założoną próbą.

### Badanie CAPI na próbie przedsiębiorstw – klientów ośrodków KSI KSU

Respondentami w badaniu przeprowadzonym w sierpniu 2012 były podmioty, które skorzystały z usług KSI po 30 czerwca 2011r. Na podstawie uzyskanej od Zamawiającego bazy zawierającej listę klientów, którzy skorzystali z usług KSI KSU w ramach działania 5.2 PO IG zidentyfikowano 102 klientów KSI KSU spełniających to kryterium.

W badaniu terenowym uzyskano 46 efektywnych wywiadów z klientami KSI KSU.

Na potrzeby analizy porównawczej (Klienci KSI 2012 vs. Klienci KSI 2010) połączono bazy wynikowe z badania styczniowego 2012 i sierpniowego 2012 (w obu badaniach użyto takich samych kwestionariuszy). W badaniu ze stycznia 2012 zrealizowano 422 efektywne wywiady. Połączona baza wynikowa Klientów KSI 2012 zawierała łącznie 468 rekordów.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## Badanie CAPI usługodawców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne

Badanie usługodawców zrealizowano na dwóch grupach respondentów:

- usługodawców – ośrodki KSI KSU uczestniczące w projekcie systemowym finansowanym z Działania 5.2 PO IG (dalej: „Usługodawcy KSI 2012”)
- usługodawców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne (dalej: „Inni usługodawcy 2012”)

Lista ośrodków uczestniczących w projekcie systemowym podano Tabeli 8.

Na liście instytucji, które stanowiły populację pozostałych usługobiorców mających w swojej ofercie usługi doradcze proinnowacyjne znalazły się następujące typy instytucji:

- Ośrodki innowacji NOT,
- Centra Innowacji i Transferu Technologii,
- Wojewódzkie Kluby Techniki i Racjonalizacji,
- Instytuty branżowe,
- Fundacje i stowarzyszenia branżowe działające na rzecz innowacyjności i transferu technologii.

Lista zawierała ponad 100 instytucji z terenu całej Polski, w tym 22 ośrodki KSI KSU.

W badaniu terenowym uzyskano łącznie 50 efektywnych wywiadów z usługobiorcami, w tym 16 efektywnych wywiadów z usługodawcami KSI KSU i 34 efektywne wywiady z pozostałymi usługodawcami.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

*Tabela nr 8. Lista ośrodków krajowej sieci innowacji KSI KSU.*

Nazwa jednostki	Adres	Kod miejscowości	Telefon
Oddział Terenowy Stowarzyszenia "Wolna Przedsiębiorczość" Centrum Wspierania Biznesu	Rynek 38	58-100 Świdnica	(074) 853-39-82
Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców	ul. Mennica 6	85-112 Bydgoszcz	(052) 585-91-60
Bydgoski Dom Technika NOT Sp. z o.o.	ul. B. Rumińskiego 6	85-030 Bydgoszcz	(052) 322-09-88
Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji	ul. Piłsudskiego 33	22-400 Zamość	(084) 639-50-61
Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	ul. Piotrkowska 86	90-103 Łódź	(042) 630-36-67
Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki Centrum Transferu Technologii	ul. Warszawska 24	31-155 Kraków	(012) 628-28-45
Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania	ul. Wrocławska 37a	30-011 Kraków	(012) 631-71-00
Instytut Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu	ul. K. Pułaskiego 6/10	26-600 Radom	(048) 364-42-41
Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	ul. Piękna 68	00-672 Warszawa	(022) 745-19-19
Fundacja Poszanowania Energii	ul. Świętokrzyska 20	00-002 Warszawa	(022) 505-47-71
Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	ul. Szopena 51	35-959 Rzeszów	(017) 852-06-00
Podkarpacka Izba Gospodarcza	ul. Lewakowskiego 14	38-400 Krosno	(013) 432-34-47
Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A. w Mielcu	ul. Chopina 18	39-300 Mielec	(17) 788 18 50
Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo Technicznych NOT w Białymstoku	ul. M. Skłodowskiej-Curie 2	15-950 Białystok	(085) 742 12 12
Słupskie Stowarzyszenie Innowacji Gospodarczych i Przedsiębiorczości	ul. Juliana Tuwima 22a	76-200 Słupsk	(059) 846-91-20
Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	Cieszyńska 365	43-382 Bielsko - Biała	(033) 818-47-79
Agencja Rozwoju Regionalnego w Częstochowie S.A.	ul. Nowowiejskiego 26	42-217 Częstochowa	(034) 360-56-88
Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Sp. z o.o.	ul. Zagnańska 84	25-528 Kielce	(041) 343-29-10
Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie	Plac Gen. Józefa Bema 3	10-516 Olsztyn	(089) 521 12 50
Instytut Logistyki i Magazynowania	ul. Estkowskiego 6	61-755 Poznań	(061) 850-48-90
Agencja Rozwoju Regionalnego w Koninie	ul. Zakładowa 4	62-502 Konin	(063) 245-30-95
Wielkopolski Instytut Jakości	ul. Szelągowska 49	61-626 Poznań	(061) 855-39-90

## Hipotezy badawcze

Na podstawie wyników Badania 2010, badania zrealizowanego w styczniu 2012 r. oraz najnowszych opracowań dotyczących przedmiotowej tematyki, dokonano weryfikacji i tam gdzie to było uzasadnione - modyfikacji hipotez badawczych przyjętych w Badaniu 2010<sup>8</sup>. Porównanie hipotez z Badania 2010 i ich zmodyfikowanej wersji z Badania 2012 wraz z uzasadnieniem zmian zebrano w Tabeli 9.

*Tabela nr 9. Modyfikacja hipotez badawczych*

Hipotezy Badania 2010	Hipotezy Badania 2012	Uzasadnienie zmian
H1: Głównym źródłem wiedzy o nowych technologiach w praktyce działalności polskich przedsiębiorstw są samodzielnie podejmowane prace rozwojowe oraz klienci. Znaczenie otoczenia instytucjonalnego (jednostek B+R, szkół wyższych itd.) jest marginalne.	Bez zmian	
H2: Dominującym źródłem innowacji w polskich przedsiębiorstwach jest zakup maszyn i urządzeń, przy marginalnym znaczeniu wydatków na działalność badawczo-rozwojową i zakup gotowej technologii.	Bez zmian	
H3: ""poziom wiedzy przedsiębiorców o nowych technologiach jest niski, a przedsiębiorstwa nie postrzegają tego stanu jako bariery w rozwoju.	H3: "poziom wiedzy przedsiębiorców o nowych technologiach jest wysoki i nie jest barierą ich rozwoju".	Przedsiębiorcy mają dobre rozeznanie w nowych rozwiązaniach w branży- tylko łącznie 8,6% (Badanie 2010) przedsiębiorstw nie interesuje się nowymi rozwiązaniami w branży lub nie ma dobrego rozeznanie w rozwiązaniach stosowanych przez inne firmy działające w branży. Przedsiębiorstwa nie mają trudności z dotarciem do informacji - brak informacji na temat nowych technologii tylko marginalnie (7,3% - Badanie 2010) jest postrzegany jako bariera innowacji. Zgodnie z danymi z publikacji GUS z 2012 r. "Działalność innowacyjna przedsiębiorstw"; brak informacji nt. technologii postrzegany jest jako bariera przez około 12,5 % przedsiębiorców
H3a: ""poziom wiedzy przedsiębiorców o nowych technologiach jest niski"	H3a: "poziom wiedzy przedsiębiorców o dostawcach nowych technologii jest wysoki"	Przedsiębiorcy mają wiedzę o dostawcach nowych technologii. Tylko 26,7% przedsiębiorców (Badanie 2010) nie interesuje się ofertą dostawców nowych rozwiązań lub sporadycznie przegląda ofertę dostawców. Przedsiębiorcy – klienci KSU/KSI deklarują (ponad 30% Badanie 2012), że regularnie dokonują przeglądu ofert różnych dostawców.
H4: Polskie przedsiębiorstwa są zainteresowane głównie transferem technologii w postaci technologii ucieleśnionej (maszyny, urządzenia). Mniejszą rolę odgrywa zakup licencji i transfer rezultatów prowadzonych badań	Bez zmian	

<sup>8</sup> Raport wstępny z niniejszego badania.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<p>B+R.</p> <p>H5: Przedsiębiorcy nie są w stanie dokonać samodzielnej walidacji rynkowej i ekonomicznej przedsięwzięcia innowacyjnego. (mniej niż 30% Przedsiębiorców jest w stanie dokonać samodzielnej rynkowej oceny szans, że produkt lub usługa przyjmą się na rynku)</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H6: „za główne przyczyny niskiego poziomu transferu technologii do firm należy uznać: (i) bariery finansowe, (ii) bariery informacyjne, (iii) niechęć do współpracy ze strony nauki, (iv) brak bodźców ze strony polityki gospodarczej”</p>	<p>H6: „główną barierą niskiego poziomu transferu technologii do firm jest bariera świadomościowa (brak potrzeby realizacji transferu). Druga najważniejsza bariera to bariera finansowa (koszt zakupu technologii). Najmniej ważną barierą jest brak dostępu do informacji”</p>	<p>Główną barierą transferu technologii jest bariera świadomościowa „nie było takiej potrzeby” (75,8% - Badanie 2012). W następnej kolejności bariera finansowa (16,6%), brak zachęty ze strony państwa, brak wiedzy o możliwości uzyskania wsparcia dla wprowadzenia takich zmian (łącznie 6,5%). Bariera informacyjna nie ma znaczenia dla przedsiębiorców (ok. 1,2%).</p>
<p>H7: Poziom wiedzy przedsiębiorstw o przedmiocie audytu technologicznego jest niski (mniej niż 30% przedsiębiorstw potrafi wymienić przynajmniej dwa elementy składowe). H7a: Poziom wiedzy przedsiębiorstw o przedmiocie usługi transferu technologii jest niski (mniej niż 30% przedsiębiorstw potrafi wymienić przynajmniej dwa elementy składowe).</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H8: „stopień korzystania z usług transferu technologii i audytu technologicznego jest niski (udział firm, które poddały się audytowi technologicznemu co najmniej raz, jest mniejszy niż 20%, a udział firm, które co najmniej raz przeprowadziły transfer technologii jest mniejszy niż 10%).”</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H9: Dostępność usług proinnowacyjnych oceniana jest na ogół pozytywnie, jednak bardziej krytyczne są pod tym względem firmy innowacyjne.</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H10: „Szczególnie trudno dostępne usługi proinnowacyjne to: pomoc we wdrażaniu nowych produktów lub usług przez przedsiębiorstwa, pomoc we wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych oraz pomoc we wdrażaniu wyników prac badawczych lub nowych technologii w przedsiębiorstwach”</p>	<p>H10: „najbardziej dostępne na rynku są usługi etapu 1 (ocena potencjału i potrzeb) i etapu 3 (biznes plan), najrzadziej przedsiębiorcy szukają a usługodawcy oferują usługi na etapie 4 (negocjacje i umowa) i etapie 5 (pomoc we wdrożeniu)”</p>	<p>Badanie 2010 wśród klientów KSI KSU pokazało, że nie występuje różnicowanie w ocenie przez respondentów poziomu dostępu do różnych usług proinnowacyjnych, a ocena dostępności jest przeciętna. Badanie 2012 w pełni potwierdziło powyższą obserwację.</p> <p>W związku z proponowanym nowym standardem usługi KSI KSU i w wyniku IDI z usługodawcami zaproponowano nowe brzmienie hipotezy</p>
<p>H11: Jakość usług proinnowacyjnych oceniana jest na ogół pozytywnie, jednak bardziej krytyczne są pod tym względem firmy innowacyjne</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H12: „Największe bariery w korzystaniu z oferty usług proinnowacyjnych stanowią procedury realizacji usług, elastyczność w świadczeniu usług, koszty usług, trudności nawiązania kontaktu i czas realizacji usług.”</p>	<p>H12: „główną barierą niekorzystania z usług doradczych proinnowacyjnych jest bariera świadomościowa (brak potrzeby korzystania z takich usług). Druga najważniejsza bariera to bariera finansowa związana z kosztem usług doradczych.</p>	<p>Badanie 2010 pokazało, że największa grupa przedsiębiorców nie widzi potrzeby korzystania z usług doradczych proinnowacyjnych (75,3%). Ci, którzy widzą potrzebę wskazują w pierwszej kolejności na koszt usługi 14,3%, skomplikowane procedury 2,8%</p>

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<p>H13: „potrzeby firm innowacyjnych w zakresie usług proinnowacyjnych obejmują: pomoc w ochronie własności intelektualnej oraz wsparcie w procesie transferu technologii”</p>	<p>H13: „Najczęściej firmy szukają doradztwa związanego z wdrażaniem nowych rozwiązań w firmie w momencie poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji. Dlatego największym popytem cieszą się analizy związane z przygotowaniem biznes planu przedsięwzięcia inwestycyjnego wymaganego przez instytucje udzielające finansowania zewnętrznego (usługi etapu 3) Usługi nie związane bezpośrednio z uzyskaniem finansowania zewnętrznego są rzadziej poszukiwane”</p>	<p>Badanie 2010 i 2012 pokazały, że zarówno pomoc w ochronie własności intelektualnej jak i wsparcie w procesie transferu technologii nie są powszechnie poszukiwane na rynku usług doradczych proinnowacyjnych. W związku z proponowanym nowym standardem usługi KSI KSU i w wyniku IDI z usługodawcami zaproponowano nowe brzmienie hipotezy</p>
<p>H15: Ośrodki innowacji świadczące usługi proinnowacyjne mają niski potencjał kadrowy mierzony liczbą pracowników zaangażowanych w świadczenie usług doradczych proinnowacyjnych. (w większości instytucji liczba pracowników i osób współpracujących świadczących usługi proinnowacyjne nie przekracza 3 osób).</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H16: Kompetencje pracowników instytucji świadczących usługi doradcze związane z transferem technologii są oceniane wysoko (min. 75% respondentów wyraziło zadowolenie z poziomu kompetencji).</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H17: Zakres oferty usług transferu technologii wśród dostawców usług proinnowacyjnych w większości przypadków nie obejmuje pełnego zakresu usługi.</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H18: aktywność dostawców usług transferu technologii jest niska (liczba usług transferu technologii przypadających na 1 zatrudnionego w instytucji w zakresie realizacji tej usługi w okresie 12 miesięcy nie przekracza 1; analogiczna liczba audytów technologicznych nie przekracza 5)”</p>	<p>H18: „aktywność dostawców usług transferu technologii jest adekwatna do liczby zatrudnionych doradców – zwiększenie liczby usług możliwe jest tylko przy zwiększeniu liczby doradców, biorąc pod uwagę deklarowaną pracochłonność usług”</p>	<p>Analiza czasochłonności (Badanie 2010) usług wyświadczonych w ostatnich 12 miesiącach pokazuje, że usługodawcy KSI, przy posiadanych zasobach, osiągnęli wysokie wskaźniki przeciętnej liczby usług audytu technologicznego i transferu technologii</p>
<p>H19: „usługi transferu technologii mają niewielki udział w paście świadczonych usług doradczych proinnowacyjnych”</p>	<p>Zrezygnowano z tej hipotezy</p>	
<p>H20: „transfer technologii, w którym pośredniczą niekomercyjne ośrodki wsparcia biznesu, dokonuje się głównie w ramach usługi systemowej PO IG 5.2”</p>	<p>H20: „transfer technologii, w którym pośredniczą niekomercyjne ośrodki wsparcia biznesu, dokonuje się zarówno w ramach usługi systemowej PO IG 5.2 jak i poza nią”</p>	<p>Liczba transferów technologii zrealizowanych w ostatnich 12 miesiącach przez usługodawców KSI i pozostałych usługodawców była niemal identyczna (Badanie 2010)</p>

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<p>H21: Efektywność realizacji usług transferu technologii jest niska (więcej niż 50% instytucji wskazujących na niską opłacalność lub brak opłacalności usługi audytu technologicznego; więcej niż 50% instytucji wskazujących na niską opłacalność lub brak opłacalności usługi transferu technologii)</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H22: Skuteczność realizacji usług transferu technologii jest niska. (mniej niż 75% firm wskazujących, że założone cele związane z usługą audytu technologicznego zostały w pełni osiągnięte; mniej niż 75% firm wskazujących, że założone cele związane z usługą transferu technologii zostały w pełni osiągnięte)</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H23: Usługa doradcza o charakterze proinnowacyjnym (PO IG 5.2.) nie została optymalnie skonfigurowana. Udział instytucji, wskazujących na wyższą niż 3 500 PLN sugerowaną cenę usługi audytu technologicznego (przy uwzględnieniu marży zysku w wysokości 10%); udział instytucji, wskazujących na wyższą niż 35 000 PLN sugerowaną cenę usługi transferu technologii (przy uwzględnieniu marży zysku w wysokości 10%).</p>	<p>Bez zmian</p>	
<p>H24: „usługa doradcza o charakterze proinnowacyjnym wymaga modyfikacji”</p>	<p>H24: „zakres nowej usługi KSI KSU lepiej odpowiada na potrzeby przedsiębiorstw odpowiadając na luki w kompetencjach przedsiębiorstw dotyczących wdrażania nowych rozwiązań w firmie”</p>	<p>W związku z proponowanym nowym standardem usługi KSI KSU i w wyniku IDI z usługodawcami zaproponowano nowe brzmienie hipotezy</p>
<p>Nie było hipotezy H25</p>	<p>H25: zasady świadczenia nowej usługi KSI KSU dają większe możliwości dopasowania usługi do potrzeb klientów”</p>	<p>W związku z proponowanym nowym standardem usługi KSI KSU i w wyniku IDI z usługodawcami zaproponowano dodatkową hipotezę</p>

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Ostatecznie przyjęte hipotezy i wskaźniki je weryfikujące oraz powiązanie z obszarami i pytaniami badawczymi pokazano w tabeli poniżej. W ostatniej kolumnie opisano status hipotezy (potwierdzona/odrzucona) po analizie wyników badania ilościowego.

*Tabela nr 10. Zestawienie pytań badawczych, hipotez i wskaźników*

Obszar badawczy	Pytania badawcze	Hipotezy weryfikowane badaniem CAPI	Wskaźniki	Status hipotezy po wykonaniu Badania 2012
Źródła innowacji w przedsiębiorstwie	1. Jakie są dominujące źródła innowacji w polskich przedsiębiorstwach?	H2: Dominującym źródłem innowacji w polskich przedsiębiorstwach jest zakup maszyn i urządzeń, przy marginalnym znaczeniu wydatków na działalność badawczo-rozwojową i zakup gotowej technologii.	↳ Źródło wdrażanych innowacji w badanej populacji firm w ostatnich 12 miesiącach w podziale na: zakup maszyn/urządzeń, wdrożenie wyników własnych prac B+R, nabycie praw własności intelektualnej, zakup procesu lub rozwiązania organizacyjnego.	Hipoteza częściowo potwierdzona: Dominującym źródłem innowacji jest zakup maszyn i urządzeń – 44,9%, zakup gotowej technologii ma znaczenie marginalne – mniej niż 10%. Stosunkowo duży odsetek przedsiębiorców deklaruje wdrażanie wyników własnych prac B+R – 32,1% (Wykres 8)
Wiedza o nowych technologiach Źródła wiedzy o nowych technologiach Wiedza o ofercie usług transferu technologii	2. Jak przedsiębiorcy pozyskują wiedzę o nowych technologiach?	H1: Głównym źródłem wiedzy o nowych technologiach w praktyce działalności polskich przedsiębiorstw są samodzielnie podejmowane prace rozwojowe oraz klienci. Znaczenie otoczenia instytucjonalnego (jednostek B+R, szkół wyższych itd.) jest marginalne.	↳ Udział firm w badanej populacji, deklarujących czerpanie wiedzy o nowych technologiach w podziale na: klienci, dostawcy, konkurenci, konsultanci zewnętrzni, targi/wystawy/seminaria/konferencje, literatura fachowa i popularnonaukowa, organizacje branżowe i zawodowe, uczelnie wyższe lub ich jednostki, inne niż uczelnie wyższe jednostki naukowe, jednostki B+R, samodzielnie podejmowane prace rozwojowe, instytucje wsparcia biznesu ukierunkowane na wsparcie innowacyjności i/lub transferu technologii, instytucje otoczenia biznesu wspierające ogólnie pojętą przedsiębiorczość, inne (jakie?).	Hipoteza potwierdzona: Głównym źródłem wiedzy o nowych technologiach jest samodzielne śledzenie literatury fachowej (51,2%), a w następnej kolejności „otoczenie rynkowe”: klienci (49,5%), dostawcy (47,8%), targi (47,2%), Konkurenci (40,0%). Znaczenie otoczenia instytucjonalnego jest marginalne – mniej niż 10% (Wykres 13)
	3. Jaki jest poziom wiedzy przedsiębiorstw o dostępnych na rynku nowoczesnych technologiach i ich dostawcach?	H3: "poziom wiedzy przedsiębiorców o nowych technologiach jest wysoki i nie jest barierą ich rozwoju".	- odsetek przedsiębiorców, którzy śledzą zmiany technologiczne (więcej niż 75%) - odsetek przedsiębiorców dla których dostęp do informacji o technologiach jest barierą rozwoju (mniej niż 10%), - odsetek przedsiębiorców interesujących się najnowszymi rozwiązaniami w branży i wynikami badań naukowych (więcej niż 75%)	Hipoteza częściowo potwierdzona: Większość przedsiębiorstw (65,4%) śledzi zmiany technologiczne dokonujące się w ich branży, przy czym nastąpił spadek zainteresowania firm zmianami technologicznymi w branży w porównaniu do wyniku otrzymanego w badaniu z listopada 2010 o prawie 10 pkt., głównie za sprawą spadku zainteresowania firm mikro. (Wykres 12). Dostęp do informacji o dostawcach technologii i technologiach nie jest barierą wdrażania nowych technologii – wskazuje na taką barierę mniej niż 5% przedsiębiorców (Wykres 18)



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

				Zdecydowana większość Przedsiębiorców 2012 (84,3%) deklaruje „dobrą znajomość” rozwiązań stosowanych przez głównych konkurentów i liderów w branży (Wykres 14)
		H3a: "poziom wiedzy przedsiębiorców o dostawcach nowych technologii jest wysoki"	- odsetek przedsiębiorców, którzy regularnie śledzą oferty dostawców technologii technologiczne (więcej niż 75%) ↳ Liczba instytucji zajmujących się transferem technologii, które względnie poprawnie (dopuszczalne błędy w nazwach) wymienił respondent (wiedza spontaniczna o dostawcach usług transferu technologii) w podziale na: 0; 1; 2; 3 i więcej	Hipoteza częściowo potwierdzona: Większość przedsiębiorców (68%) regularnie śledzi lub utrzymuje kontakty z dostawcami technologii (Wykres 16)
	4. Jaka jest wiedza przedsiębiorstw o istniejącej ofercie usług transferu technologii?	H7: Poziom wiedzy przedsiębiorstw o przedmiocie audytu technologicznego jest niski (mniej niż 30% przedsiębiorstw potrafi wymienić przynajmniej dwa elementy składowe). H7a: Poziom wiedzy przedsiębiorstw o przedmiocie usługi transferu technologii jest niski (mniej niż 30% przedsiębiorstw potrafi wymienić przynajmniej dwa elementy składowe).	↳ Udział firm (w tym innowacyjnych) w badanej populacji, potrafiących wymienić określoną liczbę elementów składowych usługi audytu technologicznego  ↳ Udział firm (w tym innowacyjnych) w badanej populacji, potrafiących wymienić określoną liczbę elementów składowych usługi transferu technologii	Hipoteza częściowo potwierdzona: 33% procent przedsiębiorców ma wiedzę o przedmiocie audytu technologicznego. Tylko 2% - o przedmiocie usługi transferu technologii
Źródła transferu technologii	5. W jaki sposób dokonuje się transfer technologii w praktyce działalności przedsiębiorstw?	H4: Polskie przedsiębiorstwa są zainteresowane głównie transferem technologii w postaci technologii ucieleśnionej (maszyny, urządzenia). Mniejszą rolę odgrywa zakup licencji i transfer rezultatów prowadzonych badań B+R.	↳ Udział firm w badanej populacji, które planują transfer technologii (zakup technologii).  ↳ Udział firm w badanej populacji, które zrealizowały transfer technologii poprzez: zakup licencji, zakup prac badawczo-rozwojowych, zakup środków urządzeń lub zestawów , zakup usług konsultingowych, inny.	Hipoteza potwierdzona: W 86% przedsiębiorstw transfer technologii nastąpił poprzez zakup maszyn i urządzeń. W najbliższych 3 latach 89% przedsiębiorstw planuje transfer w tej formie. Pozostałe formy transferu technologii mają znaczenie marginalne. (Wykres 20 i i 21)
Transfer technologii do firm  Usługa transferu technologii  Bariery w korzystaniu z usług transferu technologii	6. Jakie są przyczyny niskiego poziomu transferu technologii do przedsiębiorstw?	H6: „główną barierą niskiego poziomu transferu technologii do firm jest bariera świadomościowa (brak potrzeby realizacji transferu). Druga najważniejsza bariera to bariera finansowa (koszt zakupu technologii). Najmniej ważną bariera jest brak dostępu do informacji"	- odsetek przedsiębiorców, którzy jako barierę wskazują „brak potrzeby realizacji transferu” (więcej niż 75%) - odsetek przedsiębiorców dla których dostęp do informacji o technologiach jest bariera rozwoju (mniej niż 10%), - miejsce w rankingu barier bariery: wysokie koszty zakupu technologii (drugie)	Hipoteza potwierdzona: „Brak potrzeby” jest najczęściej (65%) podawanym przez Przedsiębiorców 2012 powodem nie podejmowania procesów modernizacyjnych lub wdrożeniowych. Mniej niż 5% przedsiębiorców wskazuje na barierę w postaci dostępu do informacji. „Wysoki koszt zakupu technologii” zajmuje drugie miejsce w rankingu barier (27,5 %) (Wykres 18)
	7. Jaki jest poziom kompetencji przedsiębiorstw w zakresie	H5: Przedsiębiorcy nie są w stanie dokonać samodzielnej walidacji rynkowej i ekonomicznej przedsięwzięcia	- odsetek przedsiębiorców (mniej niż 30%), którzy mają kompetencje do samodzielnego wykonania analiz właściwych dla walidacji rynkowej i ekonomicznej.	Hipoteza odrzucona Według opinii przedsiębiorców ich kadry mogą wykonać wszystkie analizy konieczne

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

	<p>samodzielnej walidacji rynkowej i ekonomicznej przedsięwzięcia innowacyjnego?</p>	<p>innowacyjnego. (mniej niż 30% Przedsiębiorców jest w stanie dokonać samodzielnej rynkowej oceny szans, że produkt lub usługa przyjmą się na rynku</p>		<p>do wdrożenia nowego rozwiązania w firmie, w tym walidację rynkową i ekonomiczną, w „pełnym zakresie” (Wykres 35)</p>
	<p>8. W jakim stopniu przedsiębiorcy korzystają z usług transferu technologii?</p>	<p>H8: „stopień korzystania z usług transferu technologii i audytu technologicznego jest niski (udział firm, które poddały się audytowi technologicznemu co najmniej raz, jest mniejszy niż 20%, a udział firm, które co najmniej raz przeprowadziły transfer technologii jest mniejszy niż 10%).”</p>	<p>↳ Udział firm w badanej populacji i firm które w ostatnich 12 miesiącach wprowadziły innowację, które skorzystały z pomocy doradczej na etapie oceny potencjału i potrzeb (etap 1) w ostatnich 3 latach.(mniej niż 20%)</p> <p>↳ Udział firm w badanej populacji i firm które w ostatnich 12 miesiącach wprowadziły innowację, które skorzystały z pomocy doradczej na pozostałych etapach (etap 2 do 5) wdrożenia nowego rozwiązania w ostatnich 3 latach (mniej niż 10%).</p>	<p>Hipoteza potwierdzona</p> <p>Udział firm, które skorzystały z usług doradcy zewnętrznego przy wdrażaniu nowego rozwiązania zw firmie na etapie oceny potencjału i potrzeb wynosi ok. 4%, podobnie jak na etapach 2-5 (Wykresy 24 i 28)</p>
	<p>9. Jakie są przyczyny niekorzystania z usług transferu technologii?</p>	<p>H12: „główną barierą niekorzystania z usług doradczych proinnowacyjnych jest bariera świadomościowa (brak potrzeby korzystania z takich usług). Druga najważniejsza bariera to bariera finansowa związana z kosztem usług doradczych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odsetek przedsiębiorców, którzy jako barierę wskazują „brak potrzeby korzystania z usługi doradczej” (więcej niż 75%)</li> <li>- miejsce w rankingu barier bariery finansowe związanej z kosztem usługi doradczej (drugie)</li> <li>- zwiększenie się odsetka przedsiębiorców zainteresowanych usługą, gdyby była bezpłatna (dwukrotnie)</li> <li>- zwiększenie liczby klientów deklarowane przez usługodawców, gdyby usługa była bezpłatna (o 50%)</li> </ul>	<p>Hipoteza częściowo potwierdzona</p> <p>Najważniejszą barierą jest bariera świadomościowa ale jej znaczenie zmalało o ponad 20 pkt (z 75% w 2010 na 53% w 2012). Wzrosło znaczenie znajdującej się na 2 miejscu bariery kosztu usługi (z 12% w 2010 na 22% w 2012)</p>
<p>Dostępność usług transferu technologii</p> <p>Jakość usług transferu technologii</p> <p>Potrzeby firm w zakresie transferu technologii</p> <p>Bariery transferu technologii</p> <p>Popyt na usługi w zakresie</p>	<p>10. Jak przedsiębiorcy oceniają dostępność i jakość usług transferu technologii?</p>	<p>H9: Dostępność usług proinnowacyjnych oceniana jest na ogół pozytywnie, jednak bardziej krytyczne są pod tym względem firmy innowacyjne.</p> <p>H10: „najbardziej dostępne na rynku są usługi etapu 1 (ocena potencjału i potrzeb) i etapu 3 (biznes plan), najrzadziej przedsiębiorcy szukają a usługodawcy oferują usługi na etapie 4 (negocjacje i umowa) i etapie 5 (pomoc we wdrożeniu)”</p> <p>H11: Jakość usług proinnowacyjnych oceniana jest na ogół pozytywnie, jednak bardziej krytyczne są pod tym względem firmy innowacyjne</p>	<p>↳ Udział firm w tym firm innowacyjnych które wskazują na dostępność usług na poszczególnych etapach wdrażania</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ranking usług (według etapów) najbardziej poszukiwanych przez przedsiębiorców – według opinii przedsiębiorców i usługodawców</li> <li>- ranking usług (według etapów) najczęściej oferowanych przez usługodawców – według opinii przedsiębiorców i usługodawców</li> </ul> <p>↳ Wskaźnik zadowolenia z usług transferu technologii (wśród firm, które co najmniej raz skorzystały z takiej usługi) – ocena stopnia zadowolenia, przyczyn niezadowolenia, ocena poszczególnych elementów</p>	<p>Hipotez potwierdzona</p> <p>W zgodnej ocenie przedsiębiorców i usługodawców najwięcej na rynku jest usług związanych z etapem 1 (ocena potencjału i potrzeb) a najmniej usług związanych z etapem 5 (wdrożenie nowego rozwiązania w firmie).</p> <p>Hipoteza potwierdzona</p> <p>88,1% przedsiębiorców korzystających z usług doradcy zewnętrznego przy wdrażaniu nowego rozwiązania w firmie jest</p>

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

transferu technologii  Potencjał dostawców usług transferu technologii  Efektywność i skuteczność usług transferu technologii	11. Jakie są potrzeby firm w zakresie transferu technologii? 12. Jaka jest prognoza popytu na usługi w zakresie transferu technologii?	H13: „Najczęściej firmy szukają doradztwa związanego z wdrażaniem nowych rozwiązań w firmie w momencie poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji. Dlatego największym popytem cieszą się analizy związane z przygotowaniem biznes planu przedsięwzięcia inwestycyjnego wymaganego przez instytucje udzielające finansowania zewnętrznego (usługi etapu 3) Usługi nie związane bezpośrednio z uzyskaniem finansowania zewnętrznego są rzadziej poszukiwane”	usługi doradczej  ↳ Udział firm wykazujących brak kompetencji w obszarach wskazanych w hipotezie; ↳ Udział firm wskazujących przydatność usług doradczych w obszarach wskazanych w hipotezie ↳ Udział firm wskazujących na gotowość skorzystania z usług doradczych w najbliższych 3 latach w obszarze wskazanym w hipotezie ↳ Udział usługodawców wskazujących na potrzeby klientów w poszczególnych obszarach  - odsetek przedsiębiorców deklarujących, że korzystali z usług doradczych w związku z poszukiwaniem zewnętrznego finansowania (więcej niż 60%) - ranking zapotrzebowania na wsparcie w na poszczególnych etapach wdrożenia nowego rozwiązania w firmie (najczęściej wskazywany etap 3 – pierwsze miejsce w rankingu)	zadowolonych lub bardzo zadowolonych z usługi.  Hipoteza częściowo potwierdzona 51% przedsiębiorstw szukało doradztwa zewnętrznego w związku z ubieganiem się o finansowanie zewnętrzne (wykres 27). Etap 1 i 2 i 3 mają podobną liczbę wskazań.
	13. Jak wygląda oferta/potencjał dostawców usług transferu technologii w kontekście potrzeb przedsiębiorstw?	H15: Ośrodki innowacji świadczące usługi proinnowacyjne mają niski potencjał kadrowy mierzony liczbą pracowników zaangażowanych w świadczenie usług doradczych proinnowacyjnych. (w większości instytucji liczba pracowników i osób współpracujących świadczących usługi proinnowacyjne nie przekracza 3 osób).  H16: Kompetencje pracowników instytucji świadczących usługi doradcze związane z transferem technologii są oceniane wysoko (min. 75% respondentów wyraziło zadowolenie z poziomu kompetencji).  H17: Zakres oferty usług transferu technologii wśród dostawców usług proinnowacyjnych w większości przypadków nie obejmuje pełnego zakresu usługi.	↳ Liczba osób w instytucji posiadających kompetencje do świadczenia różnorodnych usług proinnowacyjnych. ↳ Odsetek usługodawców deklarujących, że łatwo byłoby uzupełnić brakujące kompetencje angażując ekspertów zewnętrznych ↳ Liczba osób w instytucji oraz osób współpracujących świadczących usługi doradcze proinnowacyjne w przeliczeniu na liczbę przeprowadzonych przez instytucję audytów technologicznych i usług transferu technologii. (wskaźnik uzupełniający nie służący weryfikacji hipotezy)  ↳ Udział firm w badanej populacji dobrze oceniających kompetencje pracowników instytucji świadczących usługi doradcze związane z transferem technologii (bardzo zadowolonych i raczej zadowolonych)  - odsetek usługodawców, którzy wskazują na braki kompetencji zespołu doradców ośrodka do świadczenia części analiz koniecznych do pełnej obsługi doradczej całego procesu wdrażania nowego rozwiązania w przedsiębiorstwie (mniej niż 30% usługodawców może obsłużyć cały proces	Hipoteza odrzucona Średnia liczba etatów przeliczeniowych na usługodawcę przekracza 5.  Kilukrotnie więcej było tych usługodawców, którzy uważali, że brakujące kompetencje łatwo uzupełnić na rynku niż tych, którzy uważali, że trudno uzupełnić (Tabela) 63% przedsiębiorców- klientów KSI jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych z usługi (Wykres 72)
				- odsetek usługodawców, którzy wskazują na braki kompetencji zespołu doradców ośrodka do świadczenia części analiz koniecznych do pełnej obsługi doradczej całego procesu wdrażania nowego rozwiązania w przedsiębiorstwie (mniej niż 30% usługodawców może obsłużyć cały proces

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

			wdrożenia nowego rozwiązania w firmie)	Najbardziej brakuje kompetencji związanych z etapami 4 i 5 (wykresy 43, 44, 45)
		<p>H18: „aktywność dostawców usług transferu technologii jest adekwatna do liczby zatrudnionych doradców – zwiększenie liczby usług możliwe jest tylko przy zwiększeniu liczby doradców, biorąc pod uwagę deklarowaną pracochłonność usług”</p> <p>H20: „transfer technologii, w którym pośredniczą niekomercyjne ośrodki wsparcia biznesu, dokonuje się zarówno w ramach usługi systemowej PO IG 5.2 jak i poza nią”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Liczba usług transferu technologii wykonanych przez dostawcę usług transferu technologii w ostatnich 12 miesiącach (etap 2 do 5).</li> <li>↳ Udział procentowy usług transferu technologii (etap 2 do 5) w ogólnej liczbie usług proinnowacyjnych wykonanych przez dostawców usług transferu technologii w ostatnich 12 miesiącach.</li> <li>↳ Średnia liczba transferów technologii zrealizowanych w ramach PO IG 5.2 w okresie ostatnich 12 miesięcy vs średnia liczba transferów technologii zrealizowanych przez pozostałych usługodawców w analogicznym okresie.</li> <li>- wskaźnik iloczynu liczby usług przez deklarowany czas realizacji usług jest bliski maksymalnym zasobom czasowym zespołu doradców ośrodka (70% lub więcej)</li> <li>- liczba usług świadczonych przez ośrodki niekomercyjne należące do KSI i poza KSI jest podobna (różnice wartości średniej nie przekraczają 20%)</li> </ul>	<p>Hipoteza potwierdzona</p> <p>Potencjał do świadczenia usług może być, zdaniem usługodawców, zwiększony w drodze pozyskania ekspertów zewnętrznych, których jest „łatwo” pozyskać (Tabela)</p> <p>Zarówno usługodawcy KSI KSU jak i pozostali wykonują usługi na wszystkich etapach wdrożenia innowacji. Usługi etapu 1 są ok. 5 razy częściej wykonywane niż w kolejnych etapach. (wykres 47).</p> <p>Analizy typowe dla usługi audytu technologicznego były ponad dwukrotnie częściej wykonywane przez usługodawców (wykres 46).</p>
<p>14. Jaka jest efektywność i skuteczność dostępnych usług transferu technologii?</p> <p>15. Zakres usługi KSI i jej zdefiniowanie.</p>	<p>H21: Efektywność realizacji usług transferu technologii jest niska (więcej niż 50% instytucji wskazujących na niską opłacalność lub brak opłacalności usługi audytu technologicznego; więcej niż 50% instytucji wskazujących na niską opłacalność lub brak opłacalności usługi transferu technologii)</p> <p>H22: Skuteczność realizacji usług transferu technologii jest niska. (mniej niż 75% firm wskazujących, że założone cele związane z usługą audytu technologicznego zostały w pełni osiągnięte; mniej niż 75% firm wskazujących, że założone cele związane z usługą transferu technologii zostały w pełni osiągnięte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Udział procentowy liczby zrealizowanych transferów technologii w ogólnej liczbie usług transferu technologii wyświadczonych w okresie ostatnich 12 miesięcy.</li> <li>↳ Udział w badanej populacji dostawców usług transferu technologii w ramach PO IG 5.2 deklarujących w kontekście uzyskanej dotacji i poniesionych kosztów (w podziale na usługę audytu technologicznego i usługę transferu technologii): brak opłacalności, niską opłacalność, przeciętną opłacalność, wysoką opłacalność.</li> <li>↳ Udział firm w badanej populacji deklarujących następujący stopień realizacji założonych celów związanych z realizowaną usługą (w podziale na usługę audytu technologicznego i usługę transferu technologii): cele zostały w pełni osiągnięte, cele zostały częściowo osiągnięte, cele nie zostały osiągnięte.</li> <li>↳ Udział firm w badanej populacji deklarujących osiągnięcie realnych korzyści z usługi wyświadczonej przez ośrodek</li> </ul>	<p>Hipoteza H21 nie była testowana w tym cyklu badania ze względu na to, że zakończono realizację umów dofinansowania usług ośrodków KSI KSU i nie rozpoczęto nowego projektu.</p> <p>Hipotez H22 została potwierdzona</p> <p>Tylko 24% klientów twierdzi, że założone cele związane z usługą transferu technologii zostały w pełni osiągnięte. Ponad 50% twierdzi, że jest za wcześnie, żeby to ocenić.</p>	

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

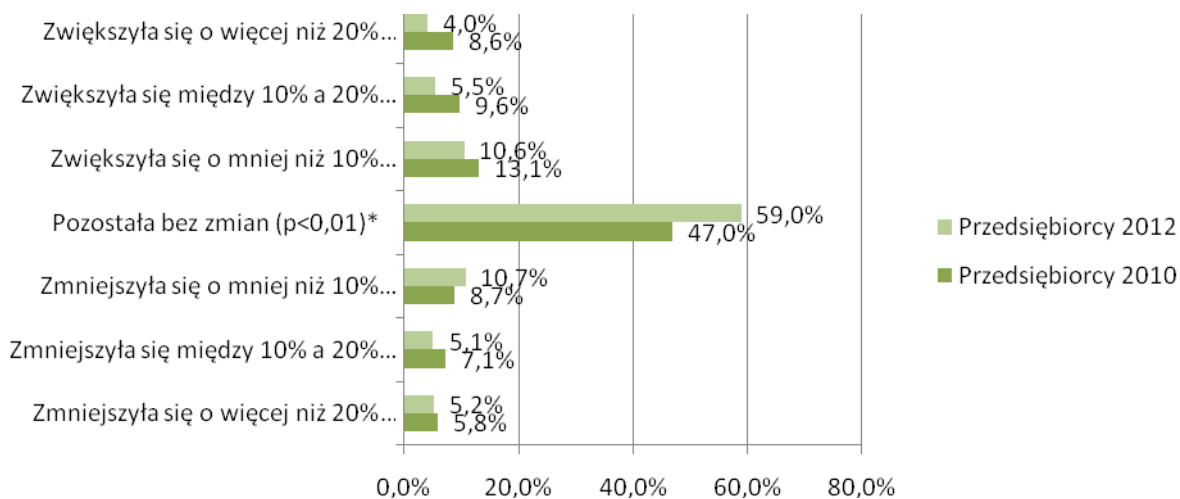
			<p>KSI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ (Też w powiązaniu z aktywnością instytucji) Średni czas realizacji (w dniach) i czasochłonność (w osobodniach) usługi audytu technologicznego (etap 1)</li> <li>↳ (Też w powiązaniu z aktywnością instytucji) Średni czas realizacji (w miesiącach) i czasochłonność (w osobomiesiącach) usługi transferu technologii (etap 2 do 5)</li> </ul>	
		<p>H23: Usługa doradcza o charakterze proinnowacyjnym (dz. 5.2.) nie została optymalnie skonfigurowana. Udział instytucji, wskazujących na wyższą niż 3 500 PLN sugerowaną cenę usługi audytu technologicznego (przy uwzględnieniu marży zysku w wysokości 10%); udział instytucji, wskazujących na wyższą niż 35 000 PLN sugerowaną cenę usługi transferu technologii (przy uwzględnieniu marży zysku w wysokości 10%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Udział w badanej populacji usługodawców KSI (dz. 5.2) oceniających zakres usługi transferu technologii jako: zbyt wąski, właściwy, zbyt szeroki</li> <li>↳ Udział w badanej populacji usługodawców KSI (dz. 5.2) wskazujących na poszczególne dodatkowe działania, które powinny zostać objęte zakresem tej usługi</li> <li>↳ Udział w badanej populacji usługodawców KSI (dz. 5.2) wskazujących na wyeliminowanie określonych działań z zakresu tej usługi</li> <li>↳ Udział w badanej populacji usługodawców KSI (dz. 5.2) określających sugerowaną cenę usługi audytu technologicznego powyżej 3 500 PLN,</li> <li>↳ Udział w badanej populacji usługodawców KSI (dz. 5.2) określających sugerowaną cenę usługi transferu technologii powyżej 35 000 PLN</li> <li>↳ Udział w badanej populacji usługodawców, którzy byli zainteresowani aplikowaniem, lecz zrezygnowali po zapoznaniu się z warunkami konkursu</li> </ul>	<p>Hipoteza potwierdzona</p> <p>Szacunkowy koszt realizacji etapu 1 i pozostałych etapów przewyższają kwoty dofinansowania usług w projekcie systemowym PO IG 5.2. (Tabela )</p>
Modyfikacja usługi KSI	16. Dostosowanie usługi KSI do potrzeb odbiorców.	<p>H24: „zakres nowej usługi KSI KSU lepiej odpowiada na potrzeby przedsiębiorstw odpowiadając na luki w kompetencjach przedsiębiorstw dotyczących wdrażania nowych rozwiązań w firmie”</p> <p>H25: zasady świadczenia nowej usługi KSI KSU dają większe możliwości dopasowania usługi do potrzeb klientów”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Udział firm w badanej populacji wskazujących na konkretne zmiany w kształcie (standardzie) usługi doradczej.</li> <li>- udział przedsiębiorców, którzy „w ograniczonym zakresie” potrafią wykonać analizy wchodzące w skład nowej usługi KSI KSU (większy niż 50%)</li> <li>- udział przedsiębiorców, którzy uważają, że elementy nowej usługi KSI KSU są przydatne (przynajmniej 30%),</li> </ul>	<p>Hipoteza częściowo potwierdzona</p> <p>Większość przedsiębiorców w „pełnym zakresie”, według własnej oceny, potrafi wykonać analizy wchodzące w skład nowej usługi (wykres 35).</p> <p>Od 40-60% przedsiębiorców uważa, że analizy wchodzące w skład nowej usługi są potrzebne (wykres 36)</p> <p>Brak wskazań konkretnych zmian w obecnym standardzie w badaniu ilościowym (pytanie otwarte)</p>

## 2 Wyniki badania ilościowego<sup>9</sup>

### Strona popytowa rynku usług doradczych proinnowacyjnych

#### Charakterystyki ogólne przedsiębiorców

Najwięcej przedsiębiorstw (Przedsiębiorcy 2012) deklaruje stabilne zatrudnienie w okresie ostatnich 4 lat. Udział takich firm wzrósł o ponad 10 pkt. Spadł natomiast udział firm, które odnotowały znaczący (ponad 10 i 20%) wzrost zatrudnienia. Podobny obraz sytuacji zanotowano w cyklicznym badaniu trendów rozwojowych sektora MSP prowadzonym przez Ministerstwo Gospodarki<sup>10</sup>. Według tego badania w większości przedsiębiorstw (trzy czwarte przypadków) zatrudnienie nie uległo zmianie.



*p* – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

#### Wykres 1. Zmiana liczby pracowników w okresie ostatnich 4 lat.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI (Przedsiębiorcy 2010 n=1100, Przedsiębiorcy 2012 n=1100)

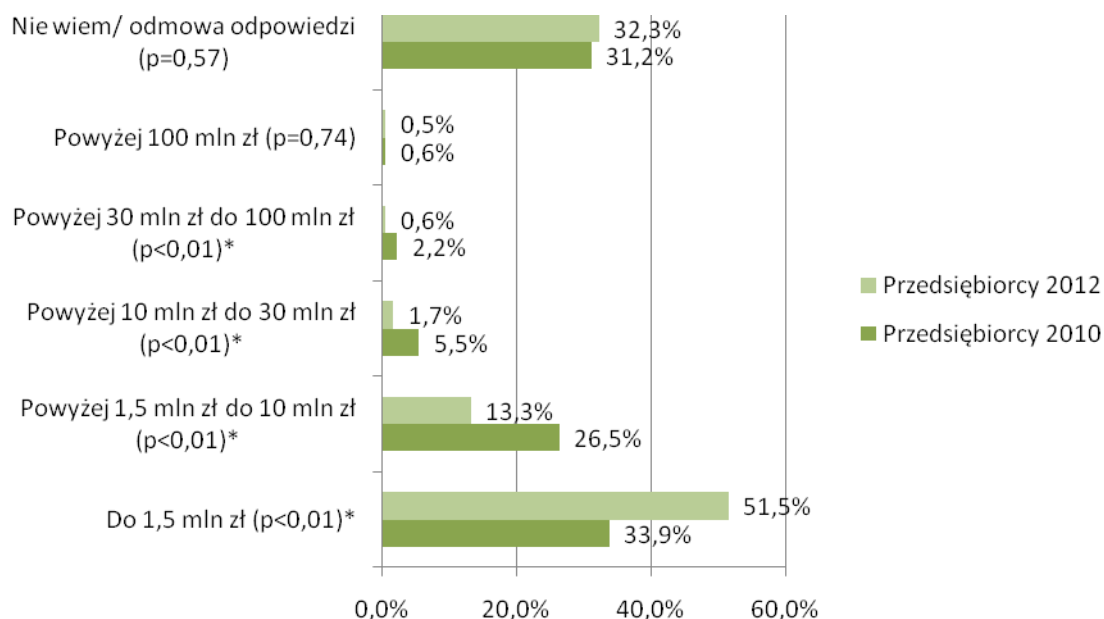
Największa grupa przedsiębiorstw sektora MSP uzyskuje przychody nieprzekraczające wysokości 1,5 mln PLN. **Przedsiębiorcy 2012 deklarują spadek przychodów** w stosunku do deklaracji przedsiębiorców z listopada 2010 r. Zmniejszyła się liczba przedsiębiorców deklarujących przychody w przedziałach od 1,5 mln zł rocznie do 100 mln zł rocznie, a zwiększyła się liczba przedsiębiorstw (o 11 pkt.) deklarujących przychody w przedziale do 1,5 mln zł. Wynik ten jest zbliżony z wynikami badania trendów w sektorze MSP, w którym zanotowano w ostatnich 3 latach niewielki, choć stały trend zwiększania się udziału firm deklarujących spadek przychodów<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> W przypadku porównywania wyników dwóch badań przyjęto zasadę prezentacji wyników, w myśl której na wykresach, przy opisie kategorii, prezentowana jest wartość prawdopodobieństwa obliczonego w teście istotności różnic. Dodatkowo kategorie dla których obliczone prawdopodobieństwo było niższe od przyjętego poziomu istotności równego  $\alpha=0,05$  oznaczono \*. Przedstawione na tym i na dalszych wykresach wyniki porównań należy interpretować w następujący sposób – dla kategorii oznaczonych \* z pewnością nie mniejszą niż 95% można twierdzić, że obserwowane na wykresie różnice nie są przypadkowe.

<sup>10</sup> Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2011 r., (Numer 1/2012), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, kwiecień 2012

<sup>11</sup> Tamże, str 12

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

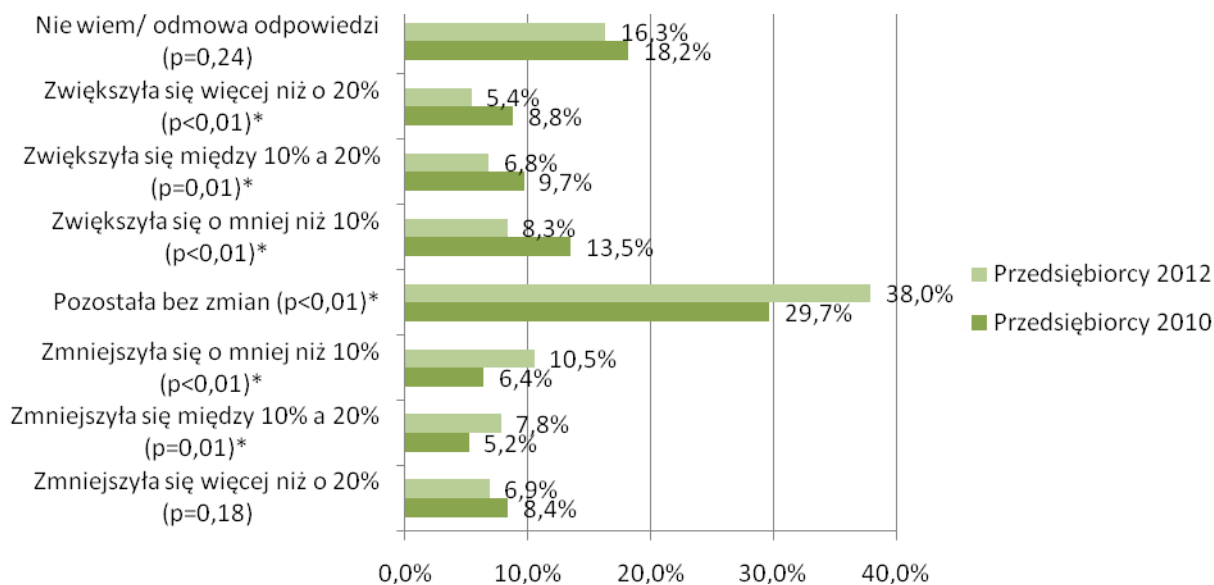


p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 2. Struktura wielkości przychodów osiągniętych przez przedsiębiorstwa w roku poprzedzającym badanie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI (Przedsiębiorcy 2010 n=1100, Przedsiębiorcy 2012 n=1100)

Potwierdza to odpowiedź na pytanie o zmiany przychodów w okresie ostatnich 4 lat. Wśród Przedsiębiorców 2012 zmalał odsetek deklarujących zwiększenie przychodów a wzrósł odsetek deklarujących spadek przychodów, w stosunku do odpowiedzi uzyskanych w badaniu z listopada 2010.



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

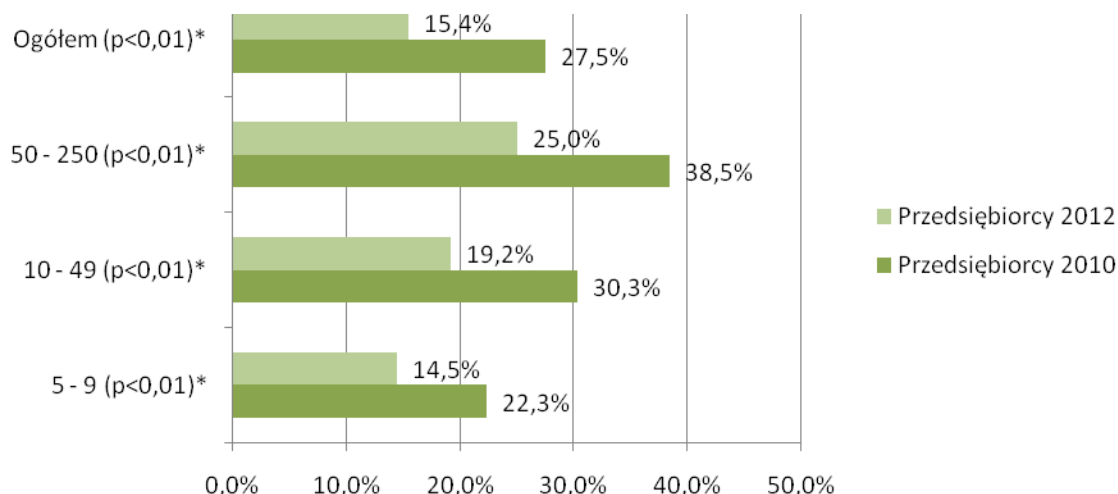
**Wykres 3. Zmiana łącznej wielkości przychodów osiągniętych przez przedsiębiorstwo w okresie ostatnich 4 lat**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI (Przedsiębiorcy 2010 n=1100, Przedsiębiorcy 2012 n=1100)

## Potencjał innowacyjny

*Jakie są dominujące źródła innowacji w polskich przedsiębiorstwach?"*

**Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw spadła niemal dwukrotnie w stosunku do 2010 roku** (Wykres 4). W każdej klasie wielkościowej MSP Przedsiębiorcy 2012 istotnie rzadziej niż Przedsiębiorcy 2010 deklarowali wprowadzenie w okresie ostatnich 12 miesięcy nowego produktu lub usługi bądź zmodernizowania istniejącego produktu lub usługi w sposób wykraczający poza rutynowe aktualizacje i regularne zmiany sezonowe. Wyniki te są zbieżne z wynikami przywoływanego badania trendów MSP Ministerstwa Gospodarki. Odsetek przedsiębiorców, którzy wprowadzili innowacje w 2011 roku wyniósł według tego badania: firmy mikro – 13%, małe – 14% i średnie – 25%<sup>12</sup>. Uzyskane wyniki wskazują, że **największy spadek aktywności innowacyjnej MSP nastąpił w grupie przedsiębiorstw średnich** (o 13,5 pkt.).



**Wykres 4. Odsetek firm wg wielkości, które w okresie ostatnich 12 miesięcy wprowadziły innowacje**

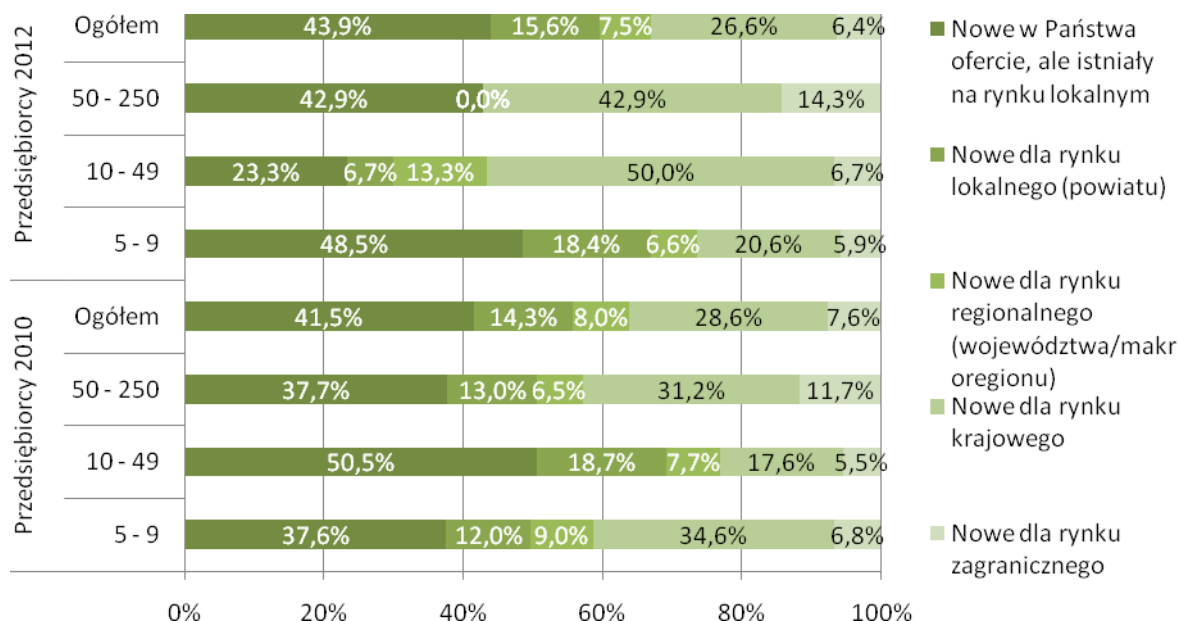
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI (Przedsiębiorcy 2010 n=1100, Przedsiębiorcy 2012 n=1100)

W obu badaniach nieco ponad 40% przedsiębiorców określa swoje innowacje jako nowe dla firmy a pozostałych prawie 60% określa je, jako nowe dla rynku. Zmienił się udział firm według wielkości zatrudnienia wśród deklarujących wdrożenie innowacji nowych dla rynku, szczególnie w grupie firm małych (zatrudnienie 11-49 pracowników) - 49,5% przedsiębiorstw małych w listopadzie 2010 deklarowało wdrożenie innowacji nowych dla rynku podczas gdy w sierpniu 2012 aż 76,7% przedsiębiorstw małych składa taką deklarację. Z kolei spadek udziału przedsiębiorstw wdrażających innowacje nowe dla rynku w 2012 roku w stosunku do 2010 roku obserwujemy dla przedsiębiorstw mikro. Można też zauważyć znaczący **wzrost udziału firm wdrażających innowacje nowe na rynku krajowym wśród przedsiębiorstw małych i średnich**.

<sup>12</sup> Średnia wskazań za dwa półrocza 2011 roku. Na podstawie Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2011 r, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, (Numer 2/2011),grudzień 2011 i (Numer 1/2012),kwiecień 2012



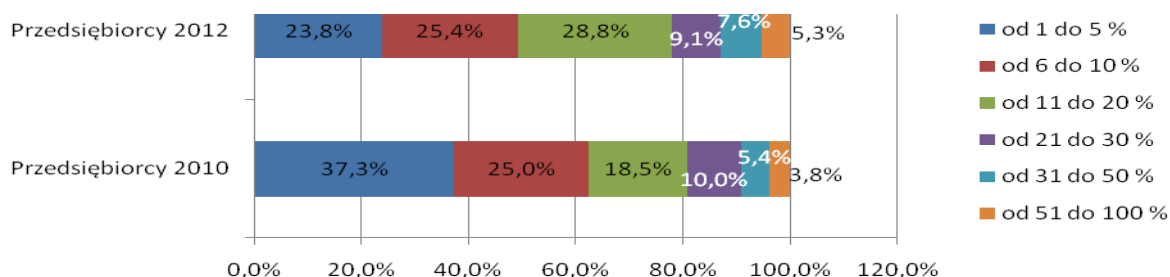
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Wykres 5. Stopień nowości innowacji wprowadzonych na rynek w okresie ostatnich 12 miesięcy wg wielkości firmy. Przedsiębiorcy, którzy wprowadzili innowacje w ostatnich 12 miesiącach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=302, Przedsiębiorcy 2012, n=169,]

Średni udział przychodów uzyskanych w okresie ostatnich 12 miesięcy ze sprzedaży produktów lub usług innowacyjnych w całkowitych przychodach w obu porównywanych okresach wzrósł o 5,3 pkt. (Przedsiębiorcy 2010 - 14,3%, Przedsiębiorcy 2012 - 19,6%). Szczególnie wyraźne różnice na korzyść Przedsiębiorców 2012 (11,3 pkt.) zaznaczyły się w przypadku firm deklarujących przychody w przedziale 11%-20%. Analiza struktury wielkościowej firm deklarujących przychody w tym przedziale wskazuje na znaczący udział firm średnich (MSP zatrudniające od 5 do 9 pracowników - 17%, od 10 do 49 - 17,7%, od 50 do 249 - 24,8%). Można zatem wzrost przychodów firm średnich ze sprzedaży produktów i usług innowacyjnych wiązać ze zwiększeniem w tej grupie wielkościowej przedsiębiorstw, udziału tych, które wprowadziły innowacje na poziomie krajowym i zagranicznym (odpowiednio o 11,7 pkt. i 2,6 pkt – Wykres 5).

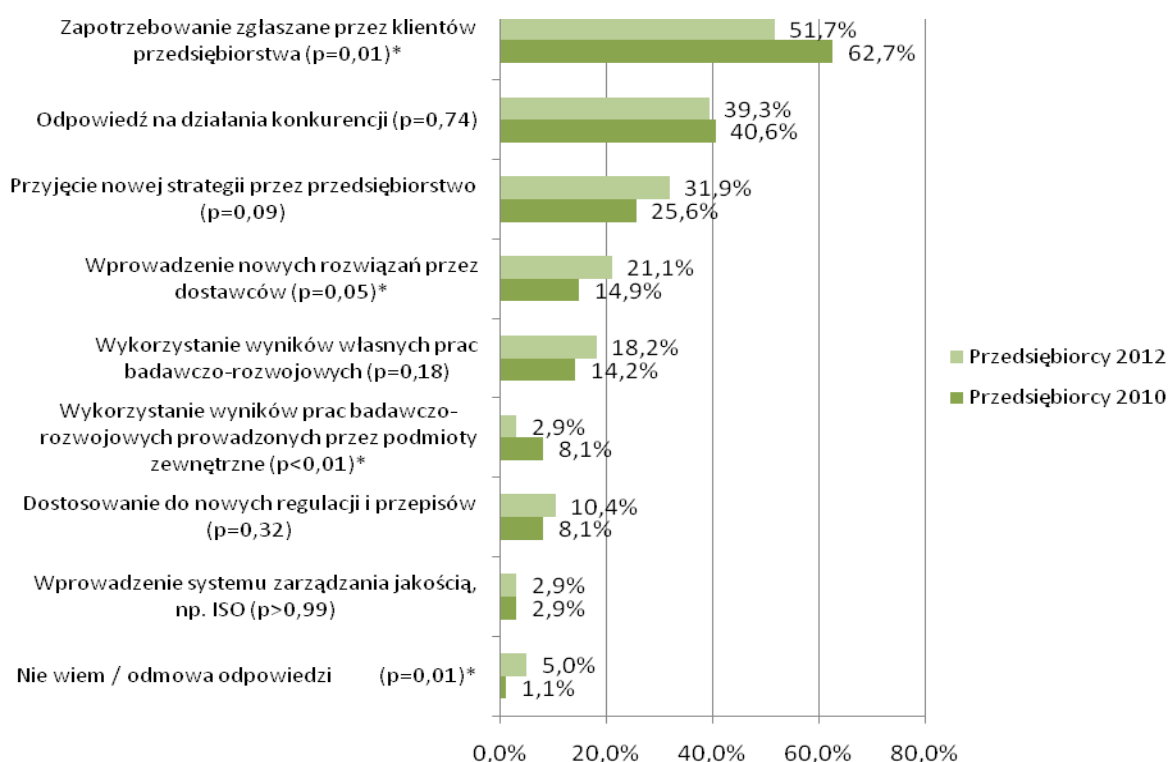


Wykres 6. Szacunkowy procentowy udział sprzedaży innowacyjnych produktów/usług wprowadzonych na rynek w okresie ostatnich 12 miesięcy w całkowitej sprzedaży przedsiębiorstwa w tym samym okresie. Przedsiębiorcy, którzy wprowadzili innowacje w ostatnich 12 miesiącach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=302, Przedsiębiorcy 2012, n=169,]

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Sytuacja nie zmieniła się jeśli chodzi o główne powody podjęcia działań innowacyjnych i wdrożenia innowacji. Przedsiębiorcy 2012 wymienili jako główne powody, podobnie jak przedsiębiorcy w poprzednim cyklu badawczym: „zapotrzebowanie zgłaszane przez klientów przedsiębiorstwa” – 51,7%, „odpowiedź na działania konkurencji” – 39,3%, oraz „przyjęcie nowej strategii przez przedsiębiorstwo” – 31,9%. Jednak spadł istotnie statystycznie, o 11 pkt. odsetek tych, którzy wskazywali na „zapotrzebowanie klientów”, a wzrósł istotnie o ponad 6 pkt. odsetek wskazujących na „wprowadzenie nowych rozwiązań przez dostawców”. Negatywnym zjawiskiem jest istotny statystycznie spadek i tak już niewielkiego odsetka transferu wiedzy od innych podmiotów („wykorzystanie wyników prac badawczo-rozwojowych prowadzonych przez inne podmioty” – z 8,1% na 2,9%)



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 7. Główne powody wprowadzenia innowacji. Przedsiębiorcy, którzy wprowadzili innowacje w ostatnich 12 miesiącach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=302, Przedsiębiorcy 2012, n=169,]

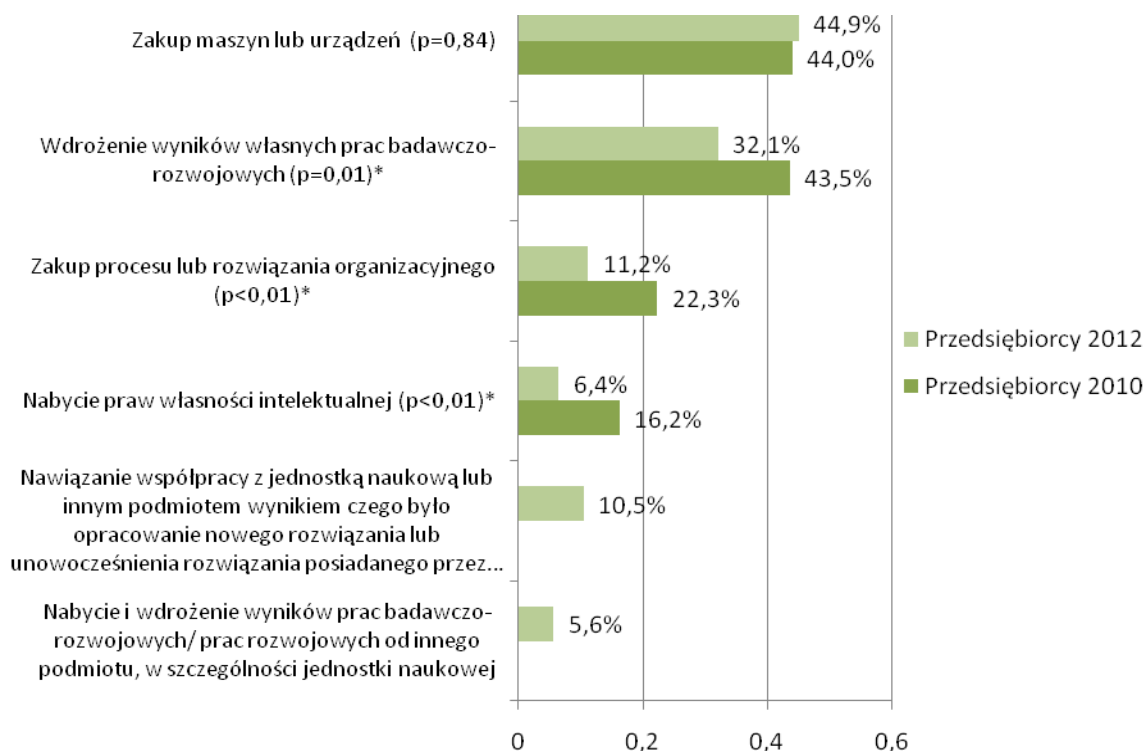
**Najczęstszym sposobem wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwach innowacyjnych jest nadal zakup maszyn i urządzeń** (Wykres 8). Takie preferencje przedsiębiorców znajdują potwierdzenie w publikacji GUS<sup>13</sup> z 2012 r. Według GUS w 2010 r. przedsiębiorstwa, zarówno przemysłowe, jak i z sektora usług, najczęściej środków przeznaczyły na nabycie maszyn i urządzeń technicznych, środków transportowych, narzędzi, przyrządów, ruchomości i wyposażenia. Nakłady te stanowiły 52,6% wszystkich nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz 41,7% w przedsiębiorstwach z sektora usług.

<sup>13</sup>Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008 -2010, GUS, Szczecin, 2012.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Drugim najczęściej wskazywanym sposobem wdrażania innowacji w firmach jest wdrożenie własnych prac badawczo-rozwojowych (32,1%). Tak wysoki odsetek przedsiębiorców wskazujących na wdrożenie wyników własnych prac badawczo-rozwojowych nie znajduje potwierdzenia w cytowanych danych GUS – według badania GUS wdrażanie własnych prac B+R deklaruje ok. 12% przedsiębiorców (bez firm mikro) Mamy więc zapewne do czynienia z niezbyt zaawansowanymi wdrożeniami ulepszeń mających charakter nowatorski wyłącznie w skali firmy (Wykres 13), których opracowanie i wdrożenie nie wymagało posiadania znaczącego zaplecza B+R.

W badaniu z sierpnia 2012 wprowadzono dwie dodatkowe kategorie, dotyczące wdrożenia nowych rozwiązań we współpracy z jednostką naukową i rozwiązań zakupionych od jednostek naukowych. Wdrożenie wyników prac B+R we współpracy z jednostką naukową wskazało 10,5% Przedsiębiorców 2012, którzy wdrożyli innowacje. Jeśli dodamy tę kategorię odpowiedzi do kategorii „Wdrożenie wyników własnych prac badawczo rozwojowych” to otrzymamy niemal identyczny jak w roku 2010 odsetek przedsiębiorców deklarujących wdrożenie wyników własnych prac B+R. W ten sposób struktura odpowiedzi w badaniu z sierpnia 2012 i listopada 2010 jest niemal identyczna. Warto jednocześnie zauważyć, że łącznie około 17% Przedsiębiorców 2012 deklaruje wdrożenie innowacji we współpracy z jednostkami naukowymi. Na podstawie danych GUS<sup>14</sup> można oszacować udział przedsiębiorstw współpracujących z różnymi jednostkami naukowymi wśród przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie na ok. 8% wśród przedsiębiorstw przemysłowych i ok. 3% wśród przedsiębiorstw usługowych (dane za 2010 r). Oznaczałoby to znaczny **wzrost udziału przedsiębiorstw współpracujących z jednostkami naukowymi w roku 2012.**



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

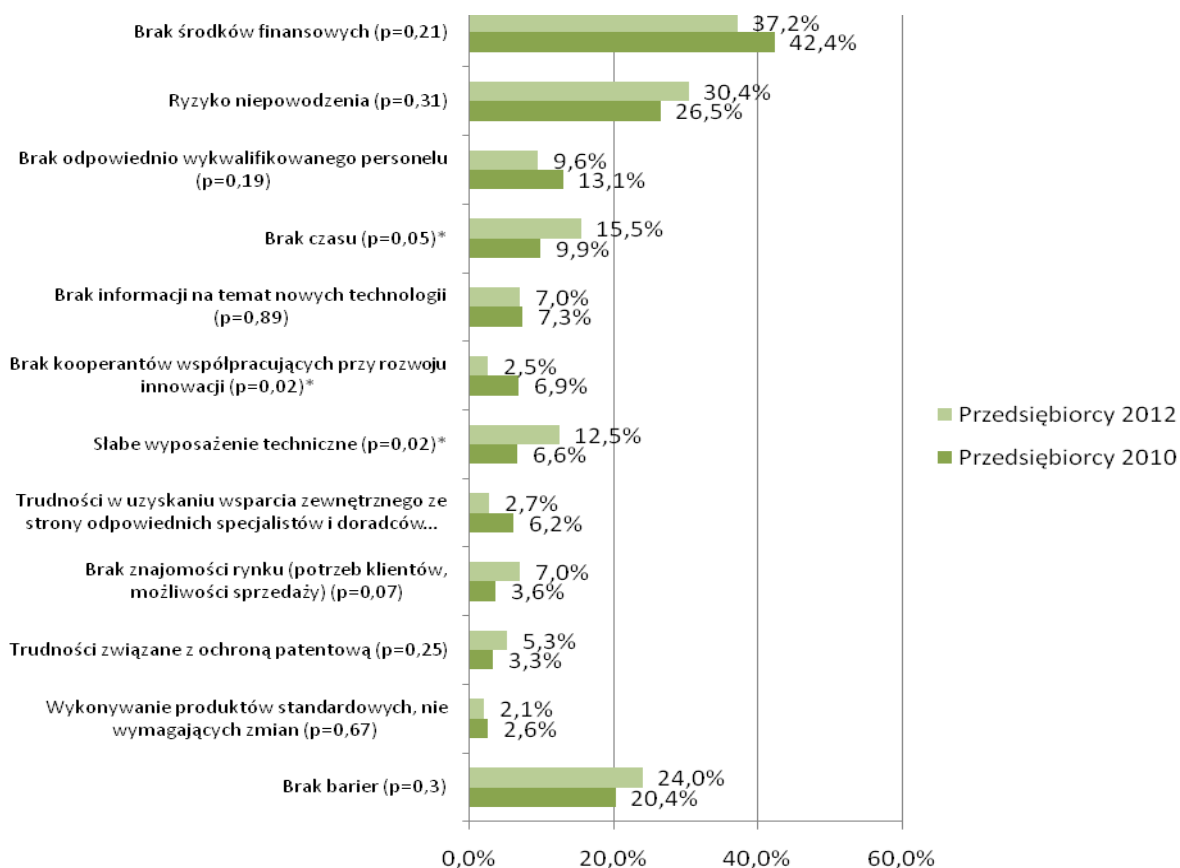
**Wykres 8. Sposób wdrożenia innowacji w ostatnich 12 miesiącach. Przedsiębiorcy, którzy wprowadzili innowacje w ostatnich 12 miesiącach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=302, Przedsiębiorcy 2012, n=169,]

<sup>14</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008 -2010, GUS, Szczecin, 2012.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Przedsiębiorcy 2012, którzy wdrożyli innowacje w ostatnich 12 miesiącach, poproszeni o wskazanie **trzech najważniejszych barier** jakie napotkali w trakcie procesu wdrażania innowacji w firmie wymienili w pierwszej kolejności: **brak środków finansowych, ryzyko niepowodzenia i brak czasu** (Wykres 16). Na trzeciej pozycji wśród barier innowacji w roku 2010 był „brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu”. Podobne wyniki zaobserwowano dla ogółu przedsiębiorstw innowacyjnych w latach 2008-2010<sup>15</sup>. Najważniejszą barierą były czynniki ekonomiczne (brak środków -31,8%), ryzyko rynkowe (niepewny popyt na innowacje 21,7%) oraz brak wykwalifikowanego personelu (14,6%). Przy tym istotna statystycznie zmiana w stosunku do listopada 2010 zaszła jedynie w przypadku wzrostu wskazań na „brak czasu” (wzrost o 5,6 pkt.). Wynik ten wydaje się nieprzypadkowy. W badaniu klientów ośrodków KSI w styczniu 2012 roku<sup>16</sup>, „brak czasu” również zajął wysoką, czwartą pozycję (awansując z siódmej), wśród barier wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Wysoki odsetek wskazań na tę barierę może świadczyć o związanej z kryzysem koncentracji uwagi właścicieli i menadżerów firm na bieżących kwestiach związanych z utrzymaniem pozycji firmy na trudniejszym rynku i brakiem czasu na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań.



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 9. Główne trudności we wprowadzaniu innowacji w firmie. Przedsiębiorcy, którzy wprowadzili innowacje w ostatnich 12 miesiącach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=302, Przedsiębiorcy 2012, n=169,]

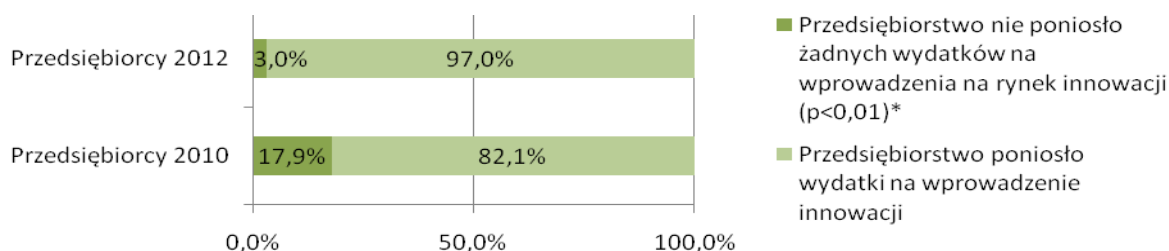
<sup>15</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw, GUS, Warszawa 2012.

<sup>16</sup> Raport z badania transferu technologii, PARP, kwiecień 2012

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Można poczynić kilka dodatkowych obserwacji. Znacząco wzrosło znaczenie bariery „wyposażenie techniczne”, które może wskazywać na wzrost świadomości dystansu technologicznego pomiędzy wdrażającymi innowacje a liderami na rynku. Optymistyczne jest to natomiast, że spadło znaczenie „braku kooperantów przy wdrażaniu innowacji” oraz „trudności w uzyskaniu wsparcia zewnętrznego ze strony odpowiednich specjalistów i doradców”.

Wprowadzanie innowacji wiąże się z zapotrzebowaniem na środki inwestycyjne. Prawie wszyscy (97,0%) Przedsiębiorcy 2012 deklarują poniesienie wydatków związanych z działalnością innowacyjną. W porównaniu z tą deklaracją spora część Przedsiębiorców 2010 (17,8%) wdrożyła swoje innowacje „bezkosztowo”, co musiało skutkować niższym nowatorstwem tych wdrożeń (Wykres 5)

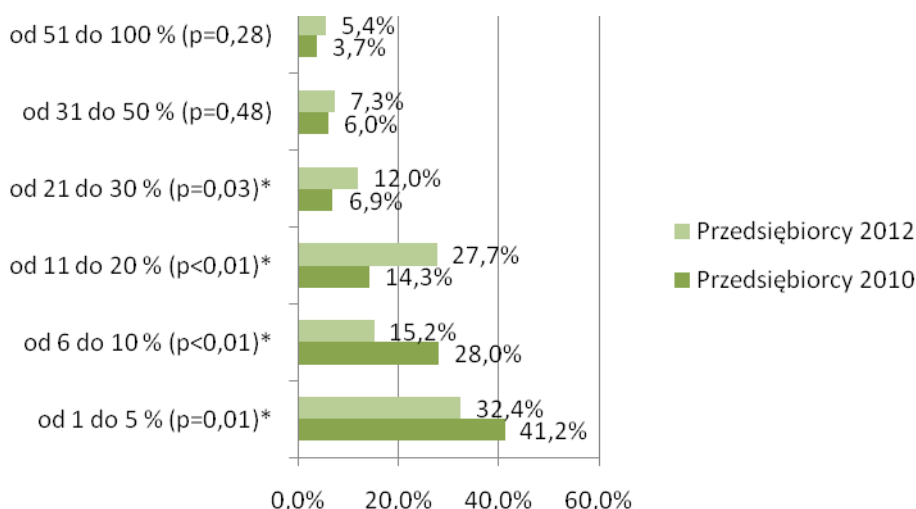


p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 10. Odsetek firm, które w okresie ostatnich 12 miesięcy poniosły wydatki na innowacje.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=302, Przedsiębiorcy 2012, n=169,]

Różna jest też skala inwestycji w innowacje – Przedsiębiorcy 2012 generalnie zainwestowali znacznie wyższy odsetek przychodów w innowację wdrożoną w ostatnich 12 miesiącach niż Przedsiębiorcy 2010. (Wykres 11).



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 11. Odsetek przychodów przedsiębiorstwa przeznaczony w okresie ostatnich 12 miesięcy na innowacje. Przedsiębiorcy, którzy wdrożyli innowacje w ostatnich 12 miesiącach.**

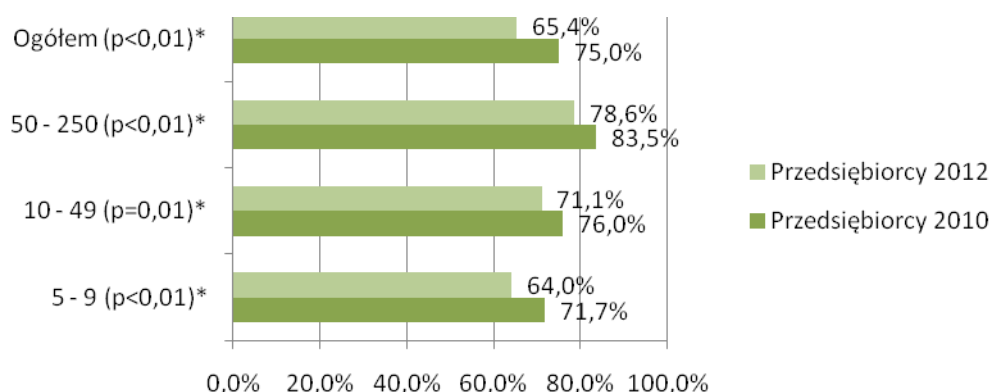
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=302, Przedsiębiorcy 2012, n=169,]

## Źródła wiedzy o nowych technologiach

*Jaki jest poziom wiedzy przedsiębiorstw o dostępnych na rynku nowoczesnych technologiach i ich dostawcach?*

*Jak przedsiębiorcy pozyskują wiedzę o nowych technologiach?*

**Większość przedsiębiorstw sektora MSP (Przedsiębiorcy 2012 - 65,4%) śledzi zmiany technologiczne dokonujące się w ich branży,** przy czym nastąpił spadek zainteresowania firm zmianami technologicznymi w branży, w porównaniu do wyniku otrzymanego w badaniu z listopada 2010, o prawie 10 pkt., głównie za sprawą spadku zainteresowania firm mikro. (Wykres 12).



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 12. Odsetek firm wg różnej wielkości, które śledzą zmiany technologiczne zachodzące w branży**

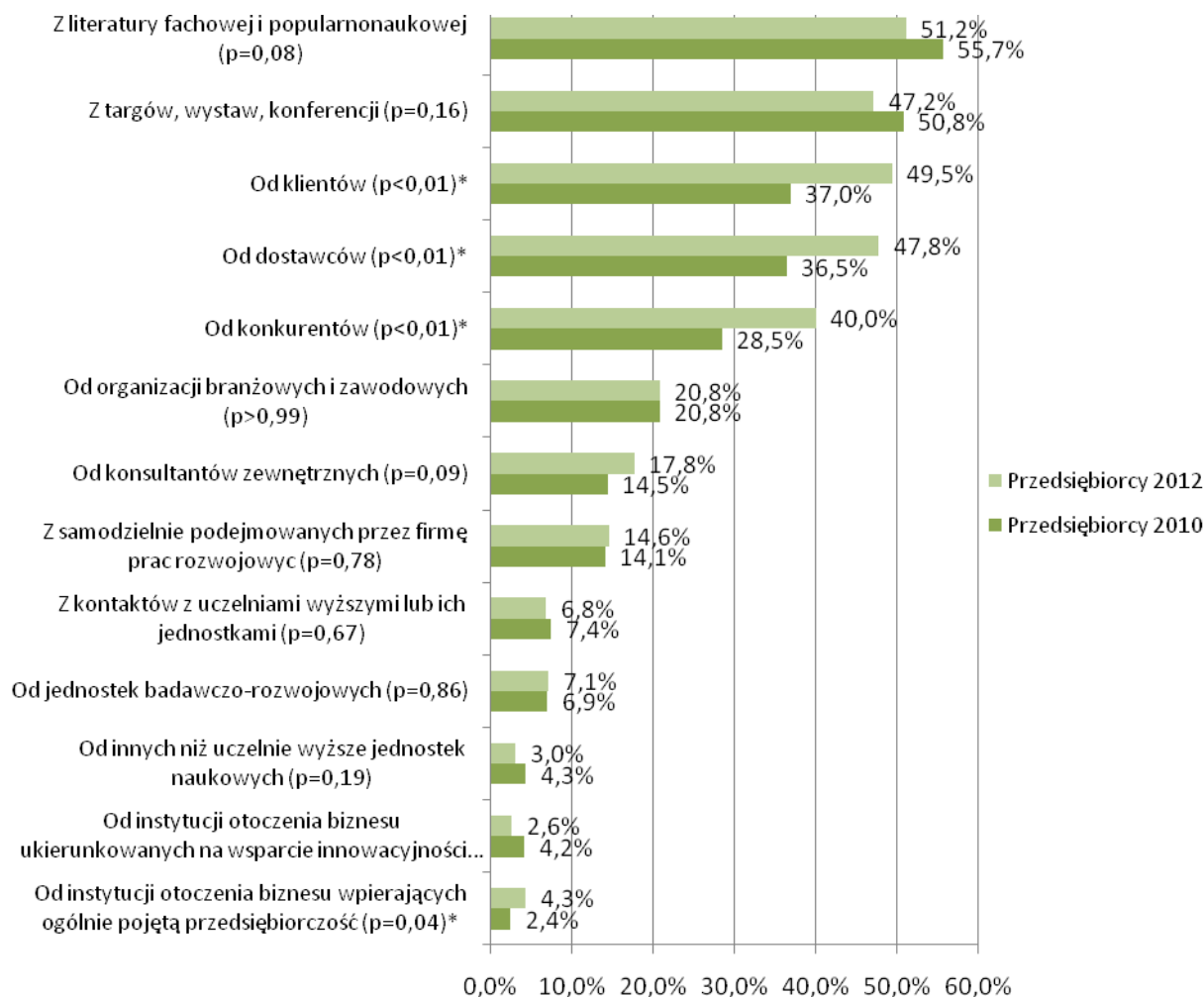
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=1100, Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

Ranking najczęściej wykorzystywanych przez przedsiębiorców źródeł informacji nie zmienił się. Na pierwszym miejscu, jako źródło wiedzy o dokonujących się zmianach technologicznych w branży, Przedsiębiorcy 2012 (podobnie jak Przedsiębiorcy 2010) wskazują literaturę fachową i popularno-naukową, na drugim miejscu źródła jakimi są targi, wystawy i konferencje. Na kolejnych trzech miejscach znalazły się rynkowe źródła informacji: informacje pozyskiwane od dostawców, klientów i konkurencji i ich znaczenie istotnie wzrosło (o około 12 pkt. w każdym przypadku) w stosunku do 2010 roku. Przywołując przedstawione na wykresie 19 powody podjęcia aktywności innowacyjnej i wdrożenia innowacji można wnioskować, że **otoczenie rynkowe jest głównym obiektem analizy przedsiębiorców i daje impuls do poszukiwania nowych rozwiązań.** Najmniejsze znaczenie dla przedsiębiorców, zarówno w badaniu w listopadzie 2010 jak i sierpniu 2012 mają instytucjonalne źródła informacji. Podobny obraz przedstawiają wyniki badań GUS dla ogółu przedsiębiorstw innowacyjnych w latach 2008-2010<sup>17</sup>. Najwięcej przedsiębiorców innowacyjnych jako ważne wskazywało (oprócz źródeł wewnętrznych) źródła rynkowe, wśród nich w kolejności do dostawców wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania i klientów. W grupie pozostałych źródeł najwyższe znaczenie miały konferencje, targi i wystawy. Najrzadziej jako „wysokie” wskazywano znaczenie źródeł instytucjonalnych. Uzyskane wyniki wskazują, że przedsiębiorcy zdają

<sup>17</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw, GUS, Warszawa 2012.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

się dość dobrze sobie radzić w obszarze śledzenia i poszukiwania źródeł informacji o technologiach samodzielnie, poprzez obserwację rynku. Informacja technologiczna, w rozumieniu najnowszych trendów w branży, w której działa firma, nie jest więc tym „towarem”, którego poszukują w instytucjach otoczenia innowacyjnego biznesu. Potwierdza to też niska pozycja braku informacji o nowych technologiach (7,0%), jako bariery we wdrażaniu innowacji (wcześniej - Wykres 9).



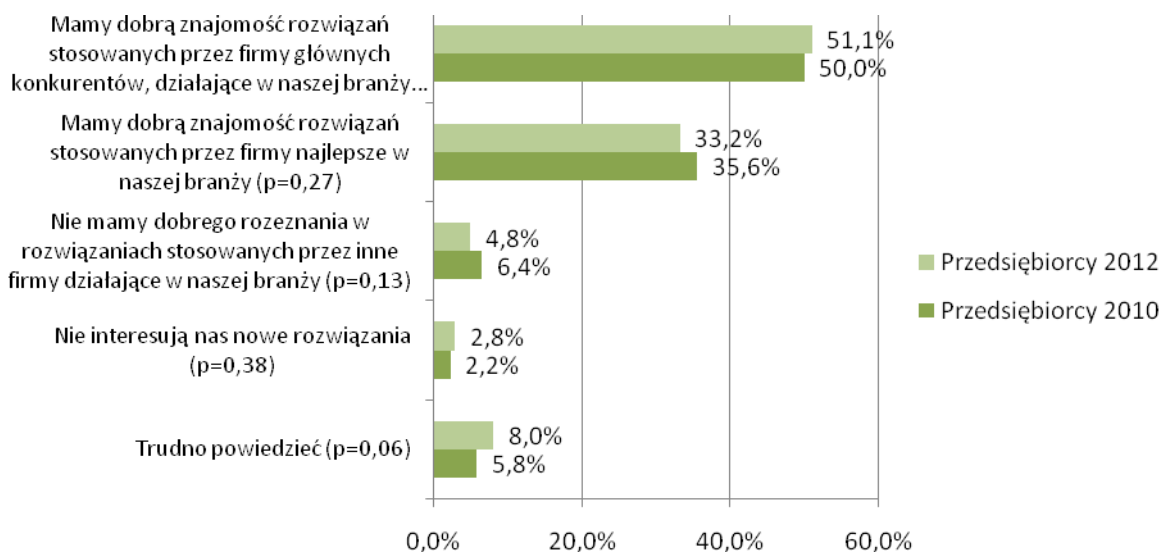
p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 13. Źródła wiedzy o zachodzących w branży zmianach technologicznych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=748, Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

Zdecydowana większość Przedsiębiorców 2012 (84,3%) deklaruje „dobrą znajomość” rozwiązań stosowanych przez głównych konkurentów i liderów w branży. Wynik ten praktycznie nie zmienił się w porównaniu do wyniku badania z listopada 2010 r. Taka deklaracja nie dziwi w kontekście wcześniejszych odpowiedzi wskazujących na źródła informacji o technologiach, w których otoczenie rynkowe odgrywa kluczową rolę (wcześniej – Wykres 20).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

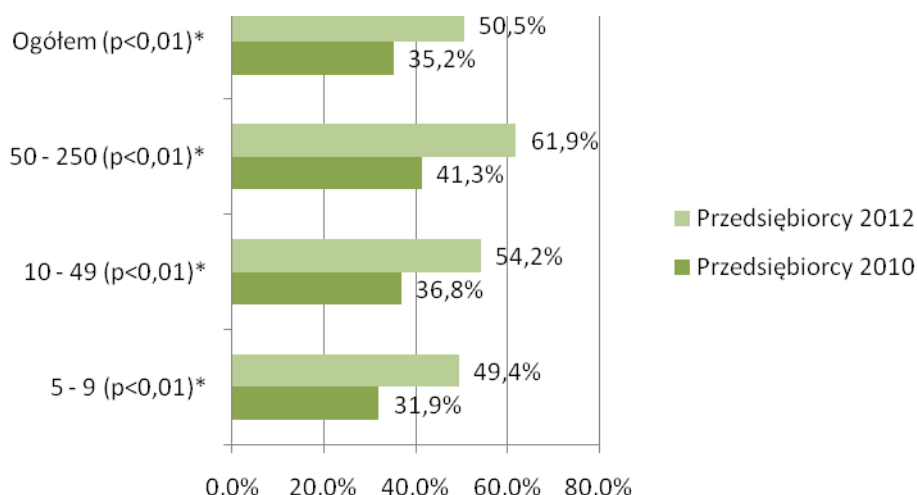


p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 14. Poziom znajomości najnowszych rozwiązań w branży**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=821, Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

Wzrósł znacząco odsetek przedsiębiorstw wskazujących na dobrą znajomość najnowszych wyników badań naukowych w branży, w której działa przedsiębiorstwo. Ogółem odsetek Przedsiębiorców 2012, którzy złożyli taką deklarację wzrósł o ponad 15 pkt. w porównaniu do Przedsiębiorców 2010. Najwięcej takich deklaracji złożyły przedsiębiorstwa średnie i dla tej kategorii wielkości przedsiębiorstw obserwowany jest największy przyrost odsetka takich wskazań (ponad 20 pkt.). Można wiązać tę odpowiedź ze stosunkowo dużym odsetkiem odpowiedzi wśród Przedsiębiorców 2012 wskazujących na współpracę z jednostkami naukowymi przy wdrażaniu innowacji w ostatnich 12 miesiącach (Wykres 8)



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

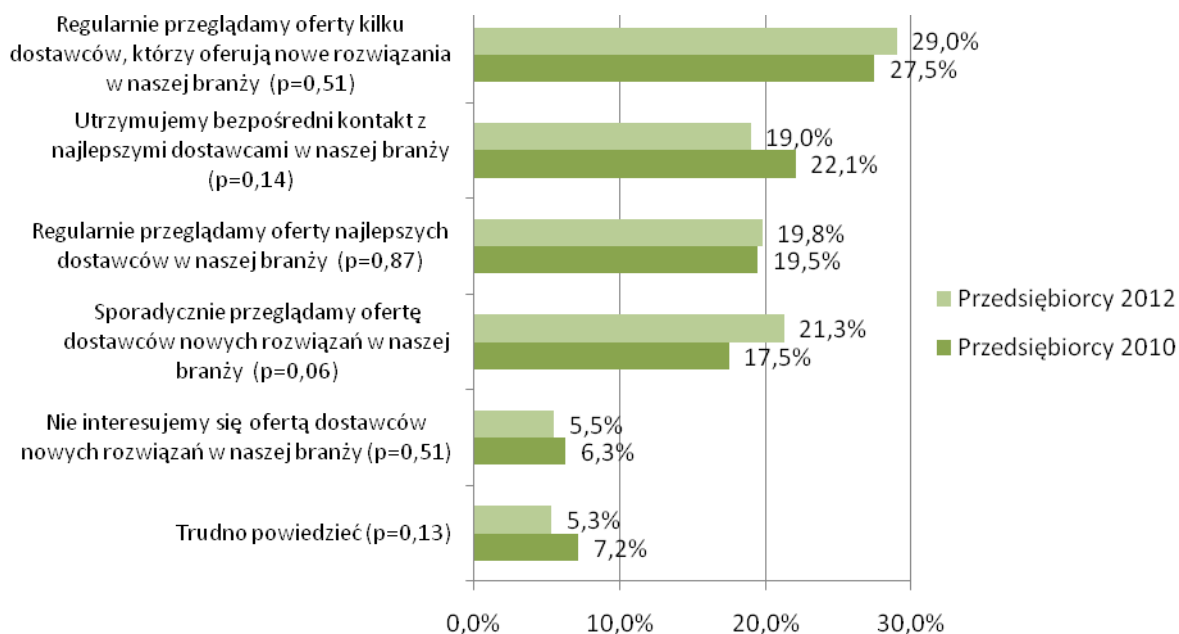
**Wykres 15. Odsetek firm mających dobrą znajomość najnowszych wyników badań naukowych dotyczących branży, w której działają**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=825, Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

**Zdecydowana większość respondentów deklaruje regularne śledzenie ofert dostawców lub utrzymywanie z nimi bezpośredniego kontaktu –** tylko 5,5% Przedsiębiorców 2012 nie interesuje się ofertą dostawców. Wyniki te nie różnią się od wyników badania z listopada 2010 roku (Wykres 16).



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 16. Poziom wiedzy w firmie o dostawcach najnowszych rozwiązań**

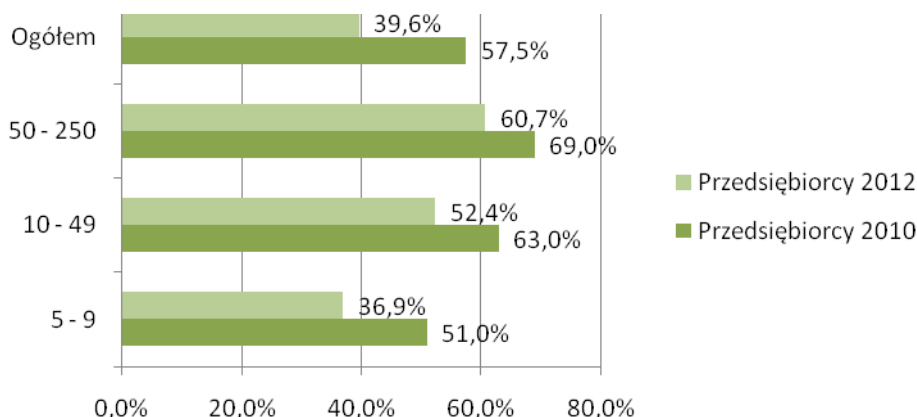
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=825, Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

## Transfer technologii w przedsiębiorstwach

*Jakie są przyczyny niskiego poziomu transferu technologii do przedsiębiorstw?"*

W badaniu z sierpnia 2012 znacząco spadła w stosunku do listopada 2010 roku liczba przedsiębiorstw deklarujących dokonanie transferu technologii w okresie ostatnich 3 lat polegającego na zakupie maszyn lub urządzeń potrzebnych do wdrożenia nowego lub zmodernizowania już istniejącego procesu produkcyjnego lub usługowego albo też pozyskaniu nowej wiedzy umożliwiającej wdrożenie nowych rozwiązań w firmie. **Odsetek Przedsiębiorców 2012 deklarujących dokonanie transferu technologii w ostatnich 3 latach spadł o 17,9 pkt.** (z 57,5% do 39,6%) Dotyczy zwłaszcza firm mikro i średnich.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



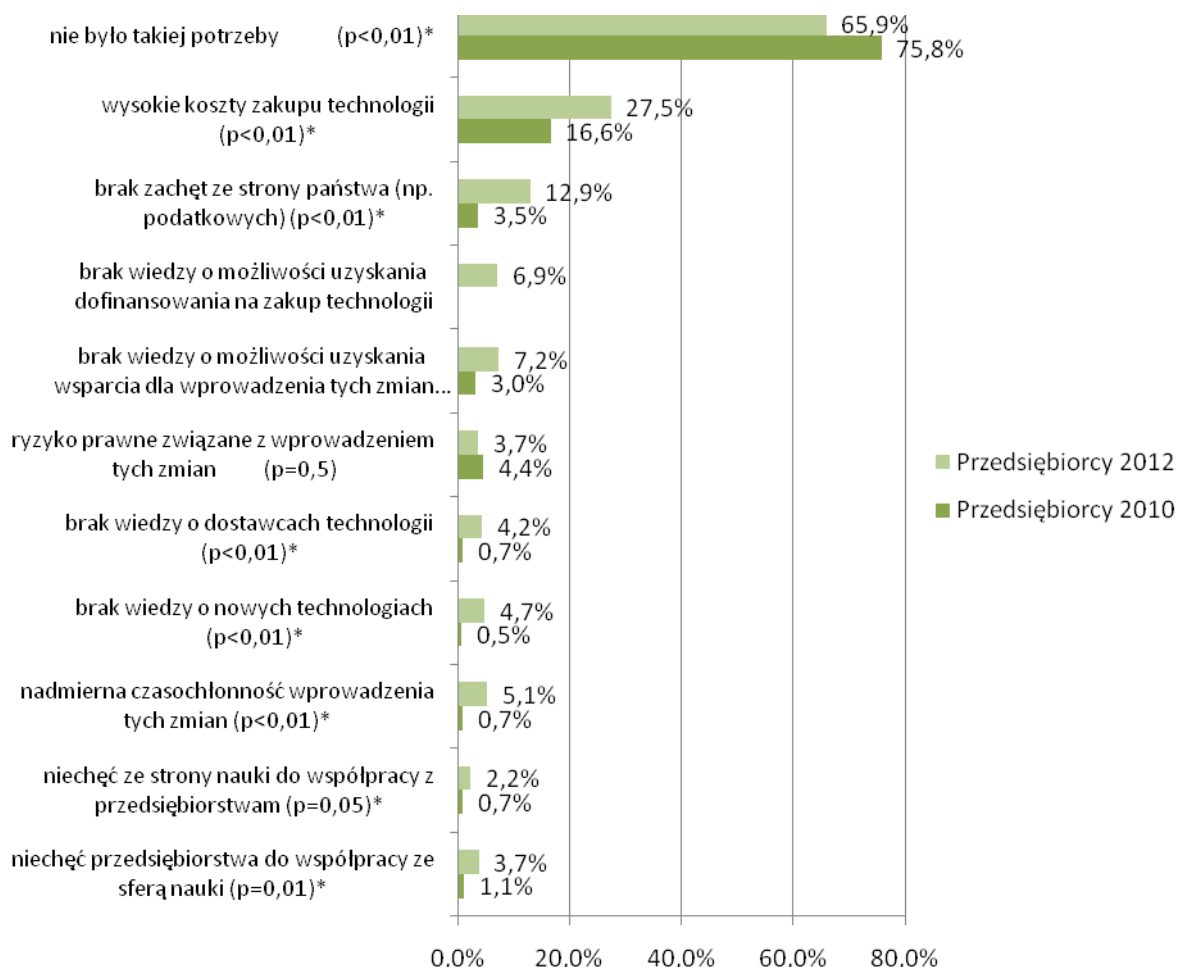
*p* – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 17. Odsetek firm wg różnej wielkości, które zrealizowały w okresie ostatnich 3 lat transfer technologii**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=1100, Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

**„Brak potrzeby” jest najczęściej podawanym przez Przedsiębiorców 2012 powodem nie podejmowania procesów modernizacyjnych lub wdrożeniowych.** Odsetek przedsiębiorstw nie widzących potrzeby wdrażania nowych rozwiązań w firmie zmalał o 10 pkt. ale nadal jest bardzo duży – 65,9%. Wzrosło znaczenie innych barier transferu technologii, przy czym wydaje się nabierać znaczenia brak środków inwestycyjnych (wzrost wskazań w kategorii „wysokie koszty zakupu technologii” z 16,6% do 27,5%) i obserwuje się oczekiwanie na wsparcie, głównie finansowe ze strony państwa: (wzrost wskazań w kategoriach: „brak zachęt ze strony państwa (np. podatkowych)” – z 3,5% do 12,9%, „brak wiedzy o możliwości uzyskania dofinansowania na zakup technologii” – brak takich wskazań w 2010 roku vs. 6,9% wskazań w 2012 r., „brak wiedzy o możliwości uzyskania wsparcia dla takich zmian” – z 3,0% na 7,2%).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



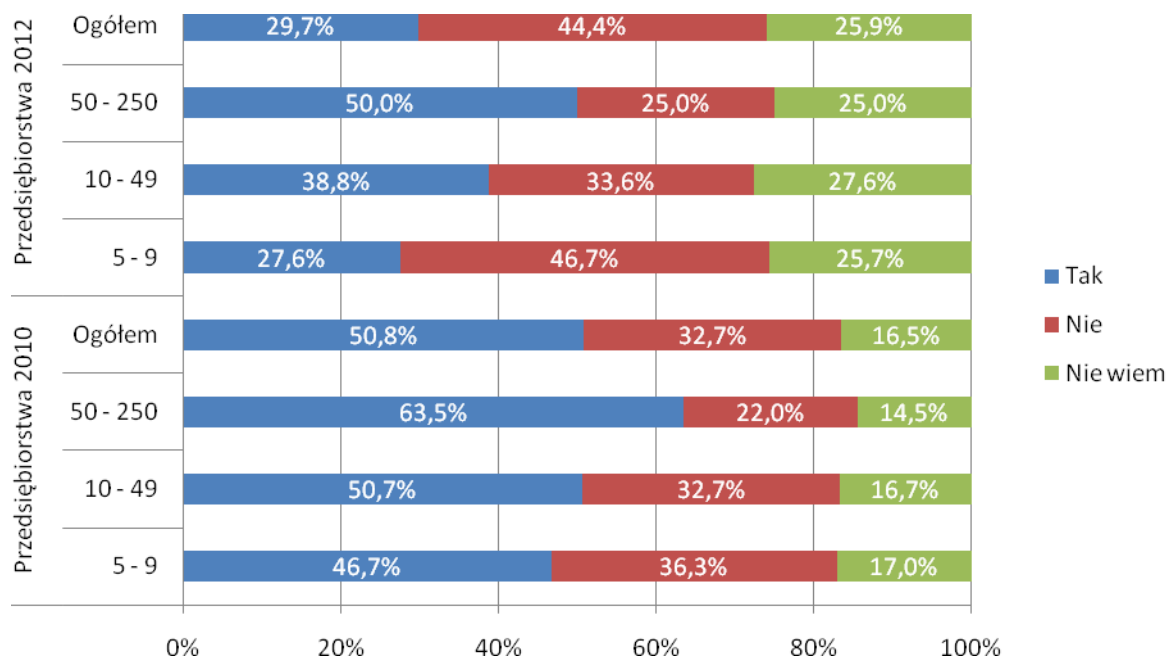
p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 18. Przyczyny niedokonania transferu technologii w okresie ostatnich 3 lat. Przedsiębiorcy, którzy nie dokonali transferu technologii w ostatnich 3 latach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=478, Przedsiębiorcy 2012, n=570,]

Zdecydowanie zmalał optymizm przedsiębiorców co do możliwości zakupu w przyszłości maszyn i urządzeń potrzebnych do wdrożenia lub modernizacji procesu produkcyjnego lub usługowego bądź pozyskania wiedzy. Wśród Przedsiębiorców 2010 takie plany miało 50,5% ankietowanych – obecnie (Przedsiębiorcy 2012) **odsetek planujących transfer technologii w najbliższych 3 latach zmalał** do 29,7%. Najmniej optymistycznie patrzą w przyszłość przedsiębiorcy mikro – zdecydowanie wzrósł wśród nich odsetek tych, którzy deklarują, że nie wdrożą nowych rozwiązań w najbliższych 3 latach (odpowiedzi „Nie” - z 36,3% do 46,7%). Warto zwrócić uwagę, że w pozostałych dwóch grupach przedsiębiorstw praktycznie nie wzrosła liczba przedsiębiorstw negatywnie nastawionych do planów transferu technologii natomiast **wzrosła w stosunku do badania 2010 grupa niezdecydowanych** (odpowiedzi „nie wiem” w grupie przedsiębiorstw małych i średnich”). Można to wiązać z obecną trudną sytuacją na rynku, która skłania wielu przedsiębiorców do przyjęcia postawy wyczekującej.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



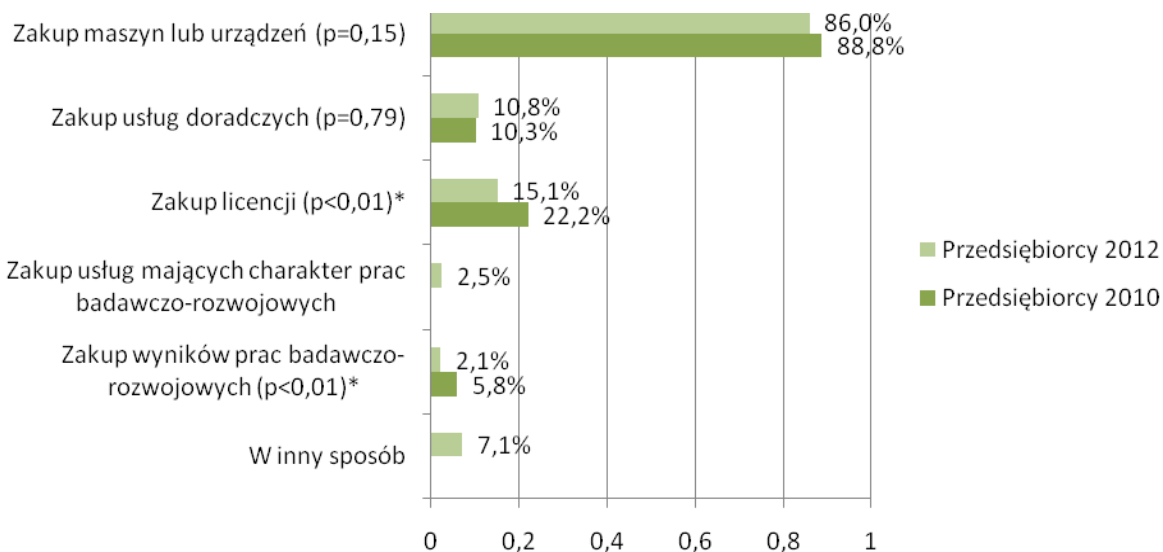
**Wykres 19. Odsetek firm wg wielkości planujących dokonać transferu technologii w okresie najbliższych 3 lat**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=1100, Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

*W jaki sposób dokonuje się transfer technologii w praktyce działalności przedsiębiorstw*

Zmiany związane z wdrożeniem nowych procesów w firmie lub ich modernizacją zrealizowane w okresie ostatnich 3 lat nastąpiły w przeważającej większości wypadków poprzez **zakup maszyn i urządzeń** (Wykres 20). Nie widać różnic w deklarowanym przez respondentów sposobie wdrażania nowych technologii w firmach w stosunku do badania zrealizowanego w listopadzie 2010 roku (Przedsiębiorcy 2012 – 86,0%, Przedsiębiorcy 2010 – 88,8%). Niewielkie ale istotne statystycznie niekorzystne zmiany nastąpiły w kategoriach: „zakup licencji” (z 22,5% do 15,1%) i „zakup wyników prac badawczo-rozwojowych”, co świadczy o jeszcze bardziej niekorzystnej strukturze transferu technologii – rosnącej przewadze transferu technologii „ucieleśnionej” do transferu wiedzy i know-how.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

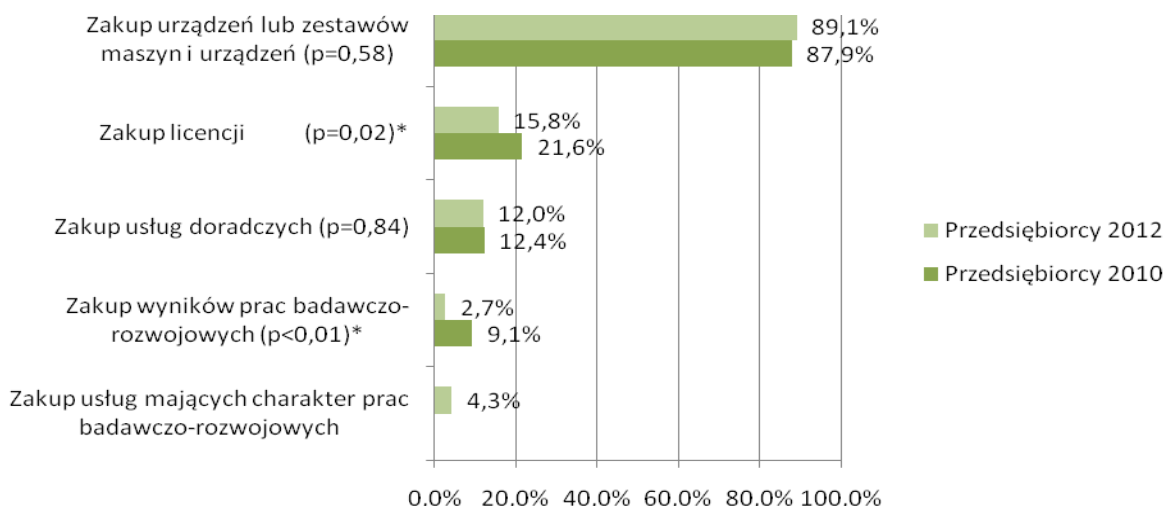


p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 20. Sposób wdrożenia w firmie innowacji w okresie ostatnich 3 lat. Przedsiębiorcy, którzy dokonali transferu technologii w ostatnich 3 latach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=622, Przedsiębiorcy 2012, n=420,]

**Także w przyszłości modernizacja technologiczna dokona się w większości przypadków (89,1%) poprzez zakup urządzeń lub zestawów maszyn i urządzeń.** Taka sama część przedsiębiorców deklarowała taki sposób planowanego transferu technologii w 2010 roku. Zmniejszyła się (istotnie statystycznie) liczba planowanych przez Przedsiębiorców 2012 (w stosunku do Przedsiębiorców 2010) zakupów licencji (5 pkt.) i wyników prac badawczo-rozwojowych (6 pkt.).



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 21. Sposób wdrożenia zmian w firmie w okresie najbliższych 3 lat. Przedsiębiorcy, którzy planują dokonanie transferu technologii w najbliższych 3 latach.**

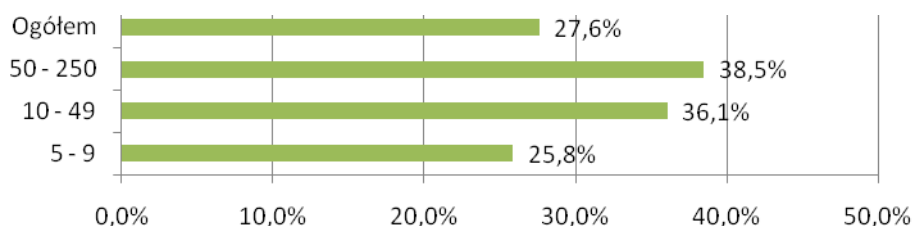
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Przedsiębiorcy 2010, n=559, Przedsiębiorcy 2012, n=327,]

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## Usługi doradcze wspierające transfer technologii

*W jakim stopniu przedsiębiorcy korzystają z usług transferu technologii?  
Jaka jest wiedza przedsiębiorców o istniejącej ofercie usług transferu technologii?  
Jak przedsiębiorcy oceniają dostępność i jakość usług proinnowacyjnych?  
Jaki jest poziom kompetencji przedsiębiorstw w zakresie samodzielnej walidacji rynkowej i ekonomicznej przedsięwzięcia innowacyjnego?  
Jakie są potrzeby firm w zakresie doradztwa transferu technologii Jaka jest prognoza popytu na usługi w zakresie transferu technologii?*

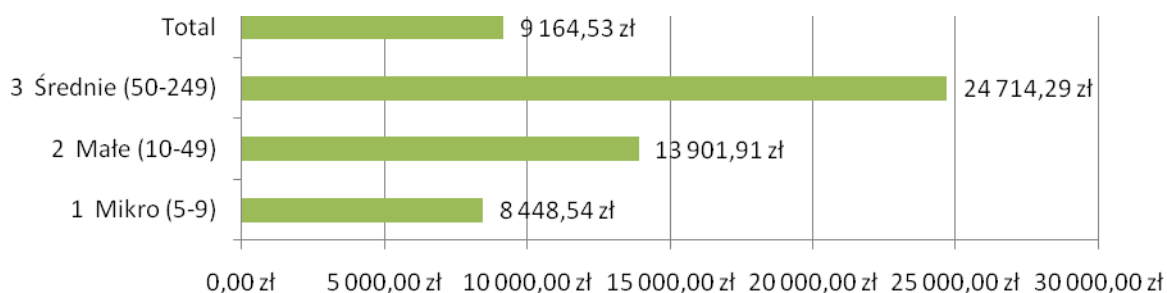
Około 28% przedsiębiorstw MSP (Przedsiębiorcy 2012) deklaruje, że ponosi w ciągu roku wydatki na zakup zewnętrznych usług doradczych. Największa grupa przedsiębiorców nie ponoszących wydatków na zakup zewnętrznych usług doradczych należy do przedsiębiorstw mikro (74,2%).



**Wykres 22. Przedsiębiorcy deklarujący wydatki na zakup zewnętrznych usług doradczych.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=1100 ]

**Średnio w ciągu roku Przedsiębiorcy 2012 deklarują wydatek rzędu 9 tys. zł na zakup zewnętrznych usług doradczych.** Przedsiębiorstwa średnie wydają prawie 25 tys. zł, to jest ponad trzykrotnie więcej niż przedsiębiorstwa mikro i prawie dwukrotnie więcej niż przedsiębiorstwa małe.

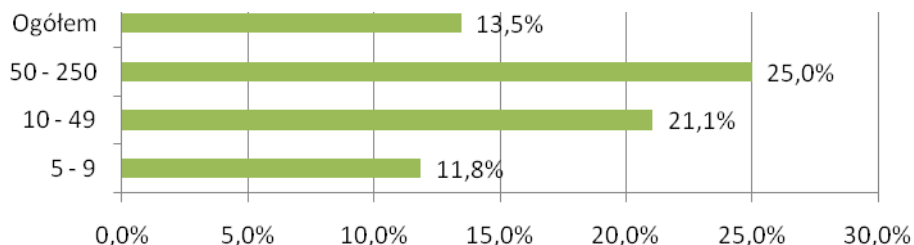


**Wykres 23. Średnioroczna kwota wydatków na zakup zewnętrznych usług doradczych deklarowana przez przedsiębiorców z sektora MSP.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=297 ]

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

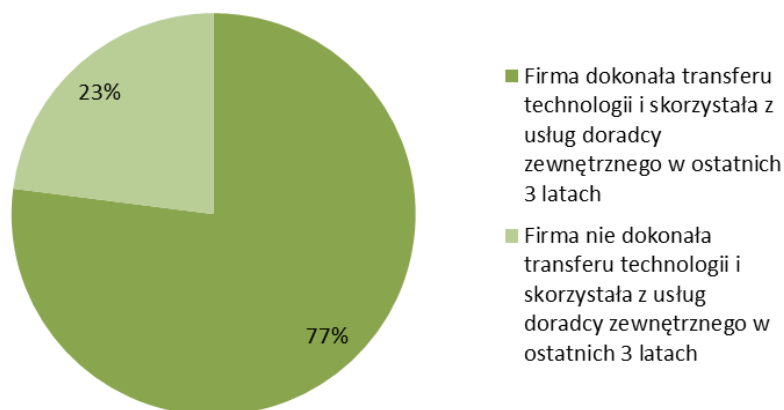
Jeszcze mniej firm korzystało z usług doradcy zewnętrznego w związku z wprowadzaniem nowego rozwiązania w firmie. **Ogółem 13,5% Przedsiębiorców 2012 w ostatnich trzech latach korzystało z doradztwa związanego z wprowadzaniem nowego rozwiązania w firmie.**



**Wykres 24. Przedsiębiorcy korzystający w ostatnich 3 latach z usług doradcy zewnętrznego w związku z wprowadzaniem nowego rozwiązania w firmie .**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

77% przedsiębiorców, którzy skorzystali z usług doradcy zewnętrznego w ostatnich 3 latach to jednocześnie przedsiębiorcy deklarujący dokonanie transferu technologii w tym okresie (zakupu maszyn urządzeń lub wiedzy). Można więc domniemywać, że **usługi doradcze w większości przypadków były związane z dokonywanym przez firmę transferem technologii**. Pozostałe 23% przedsiębiorców, to ci, którzy korzystali z doradztwa wdrażając nowe rozwiązania bez dokonania zakupu technologii lub wiedzy od dostawców zewnętrznych.



**Wykres 25. Przedsiębiorcy korzystający w ostatnich 3 latach z usług doradcy zewnętrznego w związku z wprowadzaniem nowego rozwiązania w firmie .**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=149,]

**Co czwarty przedsiębiorca dokonujący zakupu nowej technologii lub wiedzy korzysta z usług doradcy zewnętrznego.** 26,6% Przedsiębiorców 2012, którzy dokonali transferu technologii w ostatnich 3 latach korzystało z usług zewnętrznego doradcy w tym samym okresie.

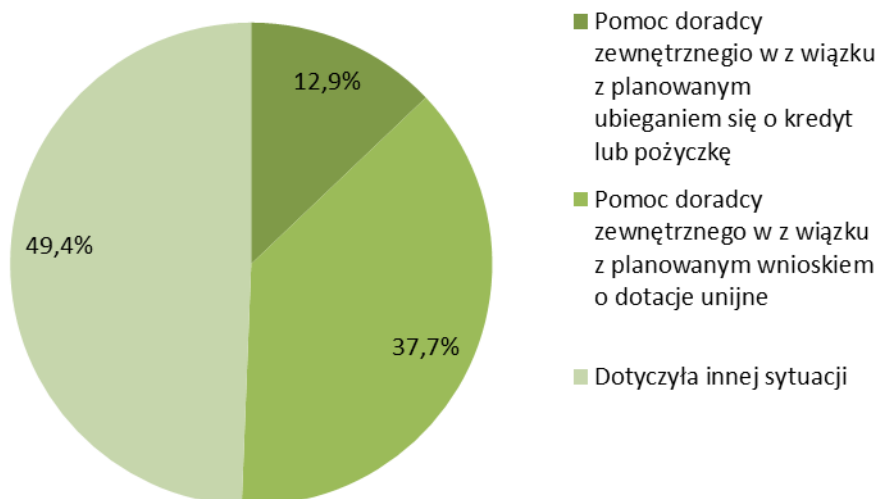
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 26. Korzystanie w ostatnich 3 latach z usług doradcy zewnętrznego w związku z wprowadzaniem nowego rozwiązania w firmie przez Przedsiębiorców 2012.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

**Co drugi Przedsiębiorca 2012 zwracający się o pomoc do doradcy zewnętrznego przy wdrażaniu nowych rozwiązań w firmie robił to w związku z ubieganiem się o finansowanie zewnętrzne (50,6%).** W prawie 40% przypadków dotyczyło to pomocy w związku z ubieganiem się o dotacje unijne. Potwierdzają to usługodawcy świadczący usługi doradcze proinnowacyjne dofinansowywane ze środków publicznych i „komercyjne”. W wywiadach IDI usługodawcy przyznali, że bardziej czasochłonne usługi jak studia wykonalności i biznes plany wykonują odpłatnie. Jednak z uwagi na ich koszt, przedsiębiorcy zamawiają je prawie wyłącznie wtedy, gdy ubiegają się o dofinansowanie ze źródeł zewnętrznych bo takie dokumenty są wymagane przez banki lub instytucje przyznające dotacje



**Wykres 27. Korzystanie w ostatnich 3 latach z usług doradcy zewnętrznego w związku z wprowadzaniem nowego rozwiązania w firmie przez Przedsiębiorców 2012.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=148,]

Przedsiębiorcy 2012 korzystający z pomocy zewnętrznego doradcy przy wdrażaniu nowych rozwiązań w firmie angażowali go na różnych etapach wdrożenia. Ponieważ jednym z obszarów badawczych jest

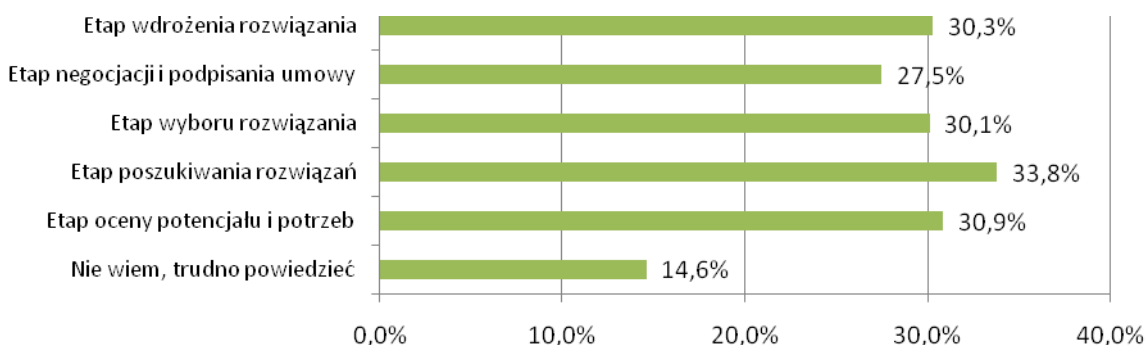


trafność zakresu analiz przyjętych w nowym standardzie usługi KSI KSI pytano przedsiębiorców o analizy wchodzące w skład nowego standardu KSI KSU. Analizy te dla potrzeb badania podzielono na pięć etapów:

- Etap 1. Etap oceny potencjału (jakie zasoby posiada firma?) i potencjału (czego jeszcze brakuje?) w związku z planowanym wdrożeniem nowego rozwiązania
- Etap 2. Etap poszukiwania rozwiązań (jakie rozwiązania są możliwe? kto kiedy i za ile może je dostarczyć?)
- Etap 3. Wybór rozwiązania (jakie są rozwiązania szczegółowe? jakie konkretne koszty i korzyści przynosi wybrane rozwiązanie? )
- Etap 4. Negocjacje i podpisanie umowy (co konkretnie będzie kupione i na jakich warunkach?)
- Etap 5. Wdrożenie rozwiązania (co w jakiej kolejności i jakimi środkami należy wykonać, żeby uruchomić wdrożenie rozwiązania w firmie?)

Opis analiz wchodzących w skład nowego standardu usługi KSI KSU w podziale na poszczególne etapy pokazano w Aneksie.

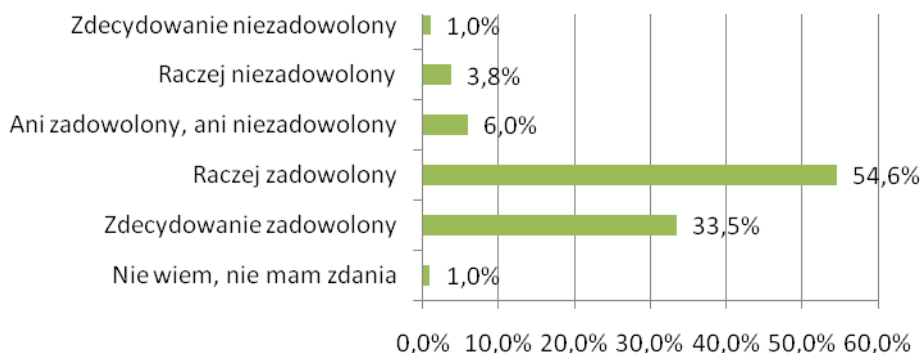
Różnice w korzystaniu z usług zewnętrznego doradcy w podziale na etapy wdrożenia nowego rozwiązania są nieznaczne jednak najczęściej doradztwo zewnętrzne było świadczone na etapie poszukiwania rozwiązań a najrzadziej na etapie negocjacji i podpisywania umowy z dostawcą technologii.



**Wykres 28. Etap wdrożenia nowego rozwiązania w firmie, którego dotyczyła pomoc doradcy zewnętrznego.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=148,]

Większość przedsiębiorców (Wykres 29 – łącznie „Zadowolony” i „Zdecydowanie zadowolony” - 88,1%), którzy korzystali z usług doradcy zewnętrznego jest zadowolona z wyświadczonych usług.

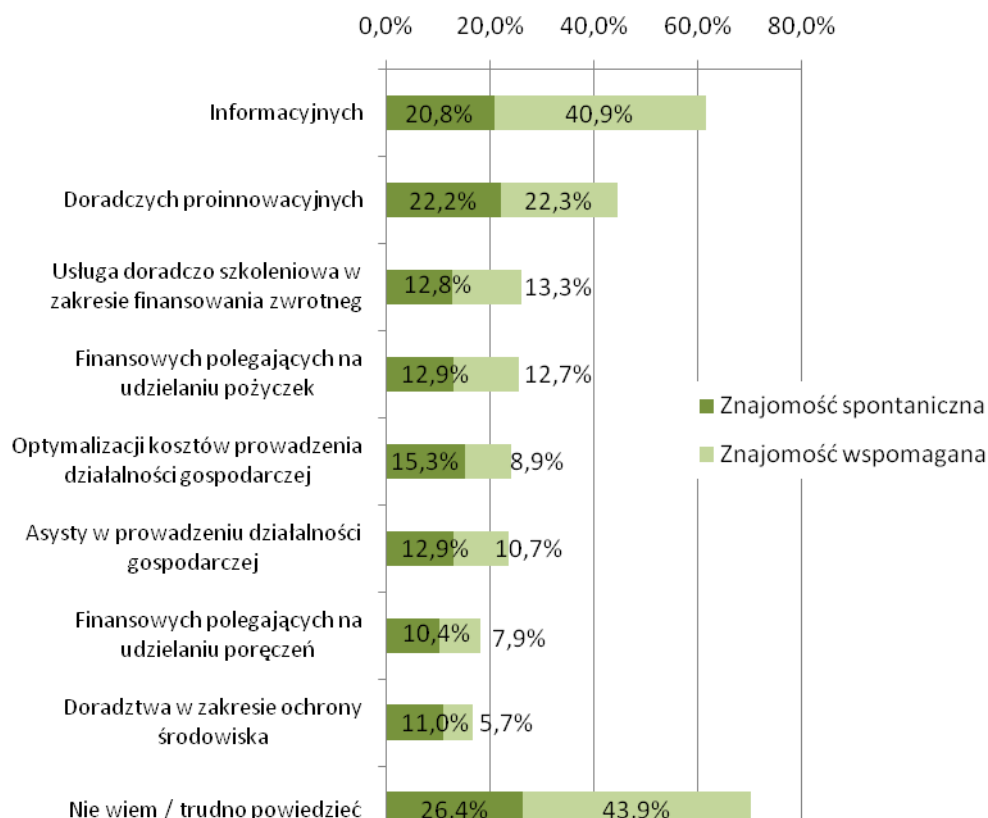


Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

**Wykres 29. Poziom zadowolenia z usług doradcy zewnętrznego. Ogół przedsiębiorców – ci, którzy korzystali z usług doradcy zewnętrznego.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=148,]

Oferta usług ośrodków KSU, jest znana, przynajmniej częściowo, Przedsiębiorcom 2012. Przedsiębiorcy zapytani o to, jakie usługi świadczą ośrodki Krajowego Systemu Usług najczęściej spontanicznie wskazują na usługi informacyjne i doradcze proinnowacyjne. Wiedza na temat tych usług jest jednak niepogłębiona, czego dowodzą odpowiedzi na pytania „na czym polega usługa audytu technologicznego” i „na czym polega usługa transferu technologii” (patrz dalej Wykres 32 i 33)

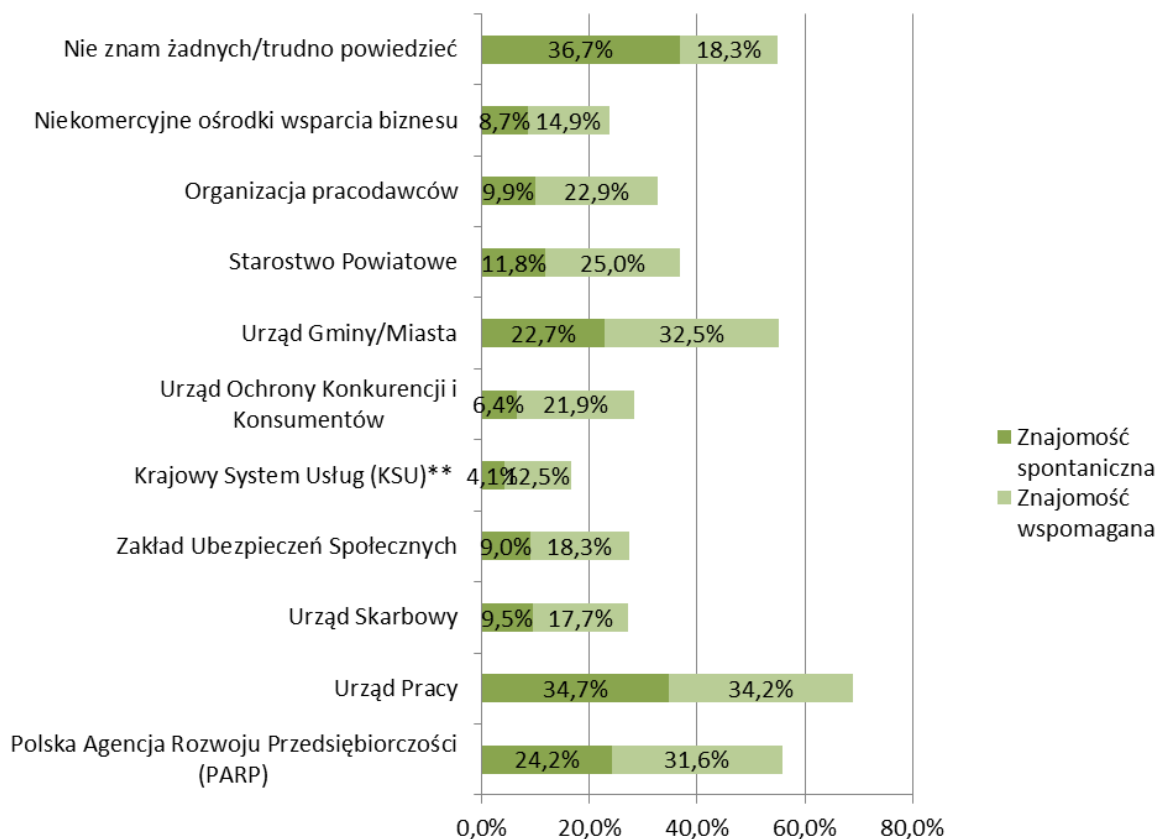


**Wykres 30. Znajomość spontaniczna i wspomagana usług świadczonych przez sieć KSU. Przedsiębiorcy 2012.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

Pomimo to sama marka KSU nie jest kojarzona przez przedsiębiorców z instytucją wspierającą przedsiębiorczość. KSU ma bardzo niską spontaniczną rozpoznawalność (ok. 4%). Znajomość wspomagana jest znacznie większa, ale sieć KSU mimo to zajmuje ostatnie miejsce w rankingu. Przedsiębiorcy 2012 do instytucji wspierających przedsiębiorczość zaliczają instytucje najbliższego otoczenia administracyjnego: Urząd Pracy, Urząd Gminy. Na drugim miejscu przedsiębiorcy spontanicznie są w stanie wymienić Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Znajomość wspomagana instytucji wspierających przedsiębiorczość nie przynosi istotnych zmian w rankingu tych instytucji. Nadal najlepiej rozpoznawalny jest Urząd Pracy, znacznie powiększyła się rozpoznawalność PARP, ale PARP nie zdystansowała znacząco Urzędu Gminy, który choć zamyka pierwszą trójkę instytucji, ma niemal tyle wskazań co PARP.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

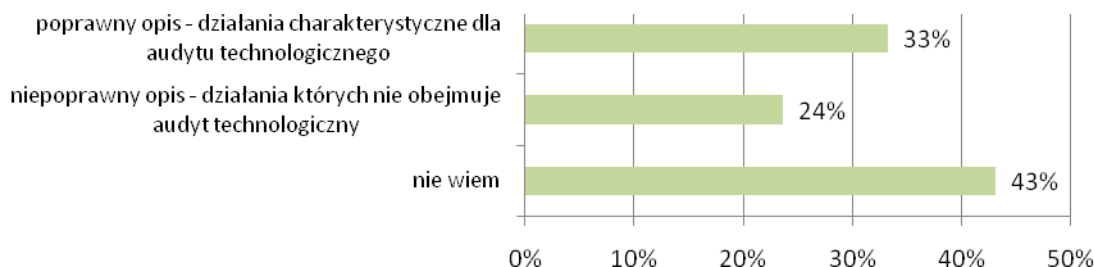


\*\*pełne brzmienie tej odpowiedzi w kafeterii to: „Krajowy System Usług (KSU) (w tym Punkt Konsultacyjny KSU, ośrodek Krajowej Sieci Innowacji KSU, fundusz pożyczkowy współpracujący w ramach KSU, fundusz poręczeniowy współpracujący w ramach KSU)”

**Wykres 31. Znajomość spontaniczna i wspomagana instytucji otoczenia przedsiębiorczości. Przedsiębiorcy 2012.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

Większość przedsiębiorców nie wie na czym polegają świadczone przez KSI KSU usługi doradcze proinnowacyjne. 67% przedsiębiorców nie wie na czym polega lub błędnie opisuje usługę audytu technologicznego.

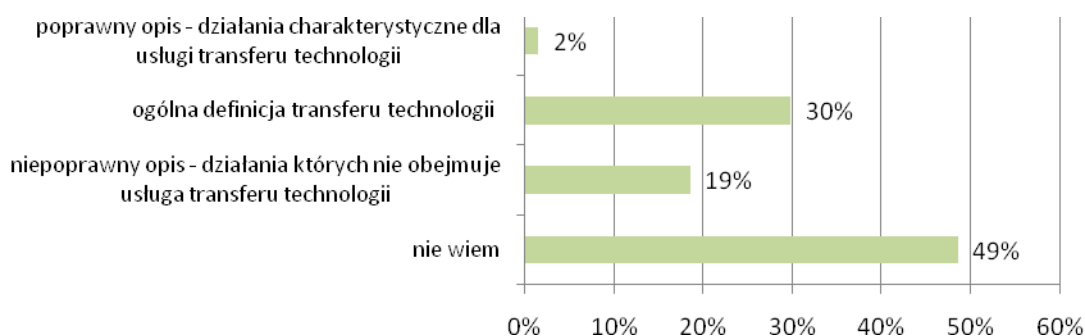


**Wykres 32. Znajomość przedmiotu usługi audytu technologicznego wśród przedsiębiorców.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI. Przedsiębiorcy 2012 n=1100]

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

W przypadku usługi transferu technologii prawie połowa przedsiębiorców (49%) nie wie na czym polega ta usługa, a 19% błędnie ją opisuje. Tylko 2% przedsiębiorców opisuje tę usługę, jako „pomoc doradczą przy wdrażaniu technologii”. Tymczasem wielu przedsiębiorców opisuje sam transfer technologii a nie działania składające się na usługę transferu technologii. Przykłady najczęstszych tego typu wypowiedzi respondentów to: „przepływ technologii (od naukowców do biznesu)”, „przejęcie technologii, jakiejś nowoczesnej, od innych firm, która nie jest dostępna w firmie”, „przeniesieniu do firmy nowych rozwiązań technologicznych zakup nowych technologii”. Takich odpowiedzi było 30% wśród Przedsiębiorców 2012. Powodem może być nieco myląca nazwa tej usługi. Zwracano na to uwagę w badaniu jakościowym usługodawców, którzy wskazywali, że „usługa transferu technologii” kojarzy się przedsiębiorcom z samym transferem technologii i oczekują oni nie doradztwa lecz dofinansowania zakupu technologii lub maszyn. („Jeszcze uwaga co do samej nazwy, to transfer technologii pierwsze co skojarzenie to audyt technologiczny był niezrozumiany, ale transfer technologii wiele osób rozumiało to przez dofinansowanie kosztów technologii, nie wsparcie samego procesu, tylko myśleli, że limit ten 35 tys. będzie przeznaczony konkretnie dla nich na wpłaty, koszt tej technologii, a nie na wsparcie procesów, więc nazwa procesu też jest ważna, żeby klienci wiedzieli, o co chodzi.” – usługodawca KSI KSU, zogniskowany wywiad grupowy).

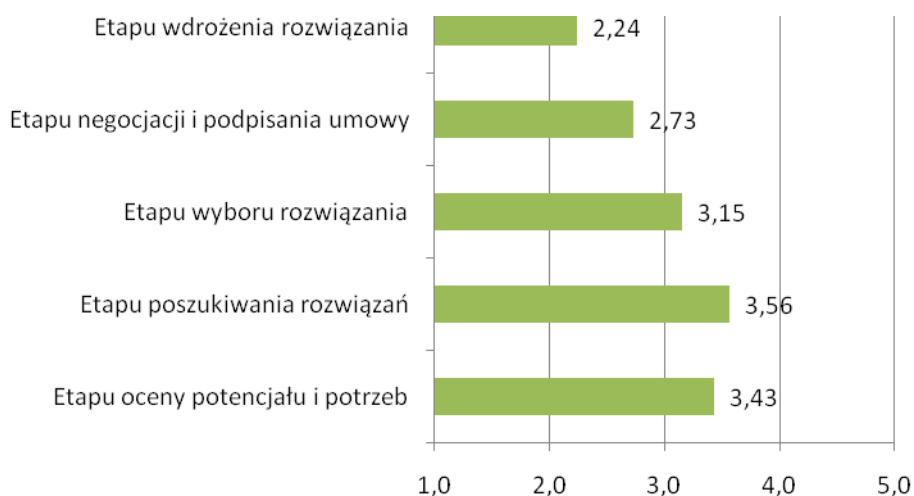


**Wykres 33. Znajomość przedmiotu usługi transferu technologii wśród przedsiębiorców.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI. Przedsiębiorcy 2012 n=1100]

Zdaniem Przedsiębiorców 2012 **najwięcej na rynku jest usług doradztwa, które dostarczają wsparcia eksperckiego na etapie poszukiwania rozwiązań**, czyli pomagają rozstrzygnąć „jakie rozwiązania są możliwe, kto, kiedy i za ile może je dostarczyć”. Tego typu usługi „brokerskie” w dużym stopniu wpisują się w zakres obecnej usługi transferu technologii KSI KSU. **Na drugim miejscu przedsiębiorcy wymieniają najczęściej usługi doradcze na etapie oceny potencjału i potrzeb** („co jest a czego jeszcze brakuje w związku z planowanym wdrożeniem nowego rozwiązania”) – czyli te, które są przedmiotem audytu technologicznego KSI KSU. W dalszej kolejności wymieniane są usługi na etapie wyboru rozwiązania („które konkretnie rozwiązanie zostanie zastosowane, ile będzie kosztowało nowe rozwiązanie, jakie korzyści przyniesie, skąd wziąć środki na sfinansowanie inwestycji”), etapie negocjacji i podpisania umowy („co konkretnie zostanie kupione, od kogo, na jakich warunkach”) i najmniej wskazań dotyczyło etapu wdrożenia nowego rozwiązania w firmie („co, w jakiej kolejności, jakimi środkami należy wykonać, żeby uruchomić zakupione rozwiązanie”)

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 34. Średnia pozycja w rankingu najczęściej oferowanych na rynku usług doradczych. 5- najczęściej oferowane usługi doradcze, 1- najrzadziej oferowane usługi doradcze. Przedsiębiorcy 2012.**

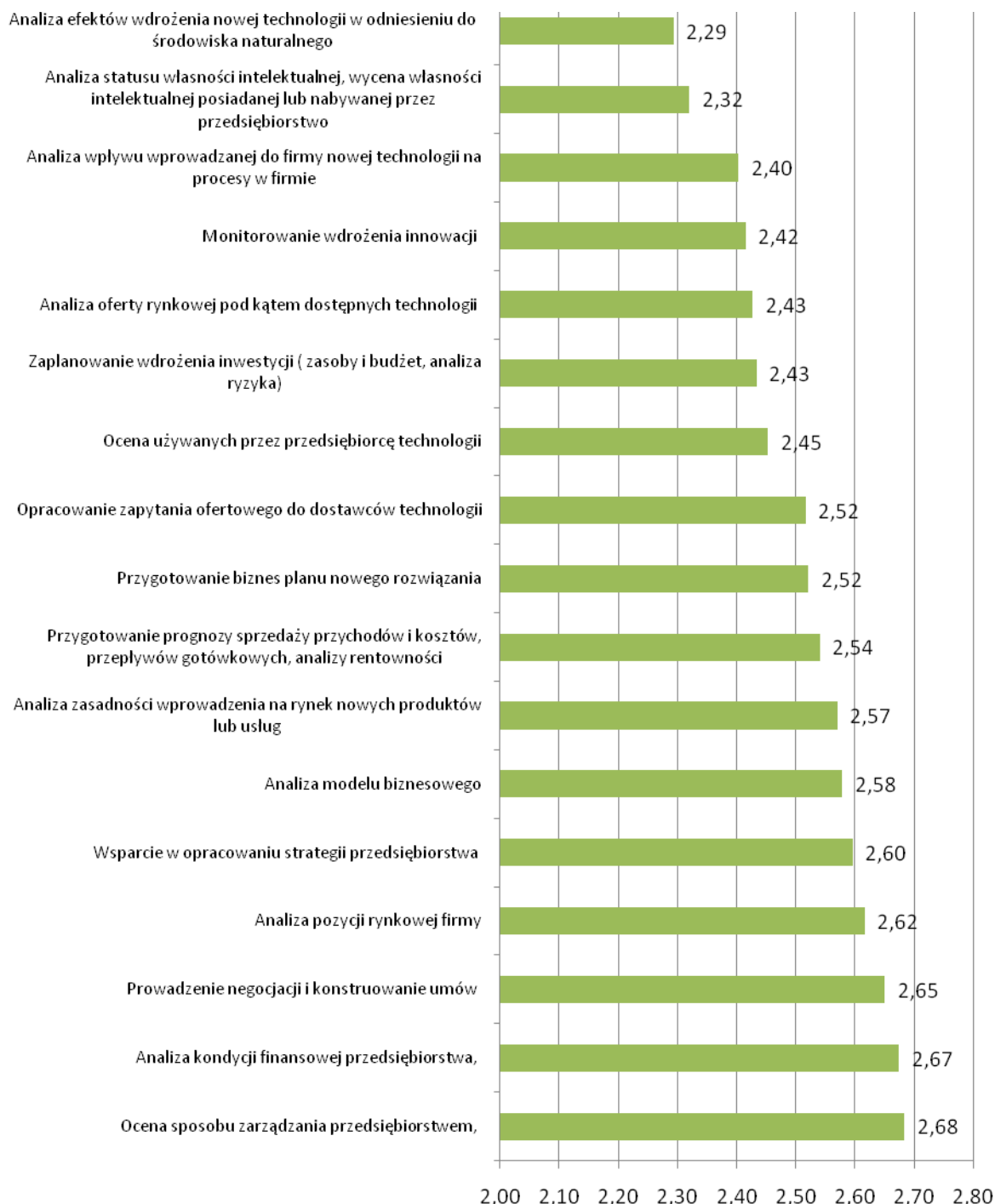
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

Przedsiębiorcy 2012 generalnie wysoko oceniają swoje kompetencje i kompetencje swojej kadry w zakresie umiejętności wykonywania analiz przydatnych w procesie wdrażania nowych rozwiązań w firmie. Respondenci odpowiadali na pytanie „W jakim zakresie posiadane obecnie w P. przedsiębiorstwie kadry, mogą samodzielnie wykonać następujące analizy”, mając do dyspozycji następujące odpowiedzi: w pełnym zakresie – 3, w dużym zakresie – 2, w małym zakresie -1, wcale – 0, nie wiem.

Na wykresie poniżej pokazano oceny jakie przedsiębiorcy przyznali swoim kadrom zarządzającym w zakresie poszczególnych kompetencji. Na najwyższych pozycjach znalazły się kompetencje, które kadra kierująca przedsiębiorstwem powinna posiadać (oceną sposobów zarządzania przedsiębiorstwem, ocena kondycji finansowej firmy, prowadzenie negocjacji i podpisywanie umów), a więc trudno być może oczekiwać nadmiernej skromności w ocenie tych kompetencji. Wysoka samoocena kompetencji kadry zarządzającej potwierdziła się w wywiadzie grupowym z przedsiębiorcami. Wśród uczestników wywiadów znajdowały się osoby, które według własnej deklaracji, były w stanie same wykonać wszystkie niezbędne analizy, bez wsparcia ze strony zewnętrznego doradcy, znały doskonale sytuację finansową swojej firmy i rynek, na którym ona działa oraz jej potrzeby związane z dalszym rozwojem („Ja jestem w stanie zrobić wszystko (...)”).

Warto zatem przyjrzeć się najniższym ocenom. Dotyczą one takich rzadkich na rynku umiejętności jak: analiza efektów wdrożenia na środowisko naturalne, czy wycena własności intelektualnej ale co może bardziej zaskakiwać **dość nisko oceniają kompetencje własne i swojej kadry przedsiębiorcy w zakresie**: analizy oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii (usługa **transferu technologii** KSI KSU) – 13 pozycja w rankingu, czy ocena używanych przez przedsiębiorcę technologii (**audyt technologiczny** KSI KSU) – 11 ocena, co świadczyłoby o tym, że usługi te trafiają w lukę kompetencyjną przedsiębiorstw. Częściowo znalazło to potwierdzenie w wywiadzie grupowym z przedsiębiorcami. Jedynym zadaniem, które niektórzy z uczestniczących w badaniu przedsiębiorców zlecają ekspertom zewnętrznym jest analiza pozycji rynkowej firmy („analiza pozycji rynkowej, to nie my analizujemy, tylko konsultant przychodzi i zbiera dane, analizuje, przychodzi mi z gotową receptą”).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 35. Samoocena kompetencji kadr zatrudnionych w przedsiębiorstwie do samodzielnego wykonania analiz. 3- analiza może być wykonana w pełnym zakresie, 1- brak kompetencji do wykonania analizy.**

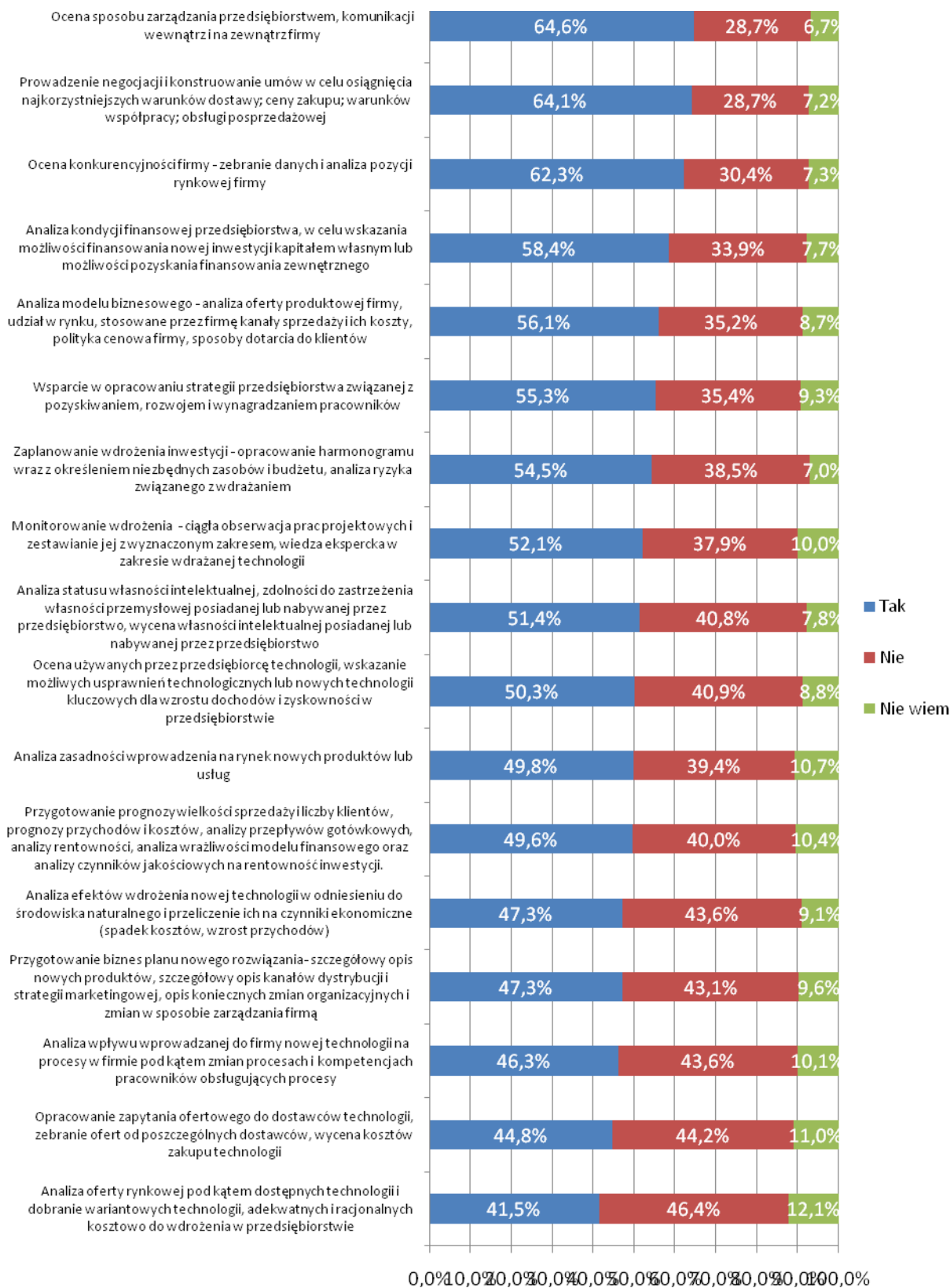
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=1100,]

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Niektórzy respondenci oczekiwali jedynie pomocy podczas negocjacji i podpisania umowy oraz podejmowania działań związanych z ochroną własności intelektualnej resztę analiz są w stanie wykonać we własnym zakresie („(...)negocjacje i podpisanie umowy. To jest taki punkt, przy którym ja bym oczekiwał wsparcia. Pozostałe samodzielnie”, „Na pewno nie ta ochrona własności intelektualnej, tego nie [robimy samodzielnie]”).

Przedsiębiorcy 2012 zapytani jakie analizy uznałyby za przydatne, gdyby mieli wdrażać nowe rozwiązanie w firmie, wskazali w przybliżeniu ten sam zestaw umiejętności analitycznych, który posiadają (we własnej opinii). Warto zauważyć, że na dalszych pozycjach znalazły się analizy, których zastosowanie w trakcie wdrażania nowego rozwiązania wydaje się kluczowe, jak np. analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług, natomiast zaskakująco wysokie pozycje zajęły inne, wydawałoby się mniej przydatne, jak np. kompetencja w zakresie prowadzenia negocjacji i konstruowania umów (2 pozycja). Można to wytłumaczyć jedynie w kontekście planów dotyczących transferu technologii na najbliższe lata, który, według deklaracji większości przedsiębiorców (89% - Wykres 21), ma polegać na zakupie maszyn i urządzeń. Przy tej formie transferu technologii umiejętność negocjowania i konstruowania umów wydaje się rzeczywiście ważna. Zwracają uwagę niskie pozycje w rankingu potrzebnych kompetencji umiejętności dokonywania analiz będących trzonem usług KSI KSU - „ocena używanych przez przedsiębiorcę technologii (audyt technologiczny) – 10 pozycja, i „analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii” (usługa transferu technologii) - na pozycji ostatniej.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



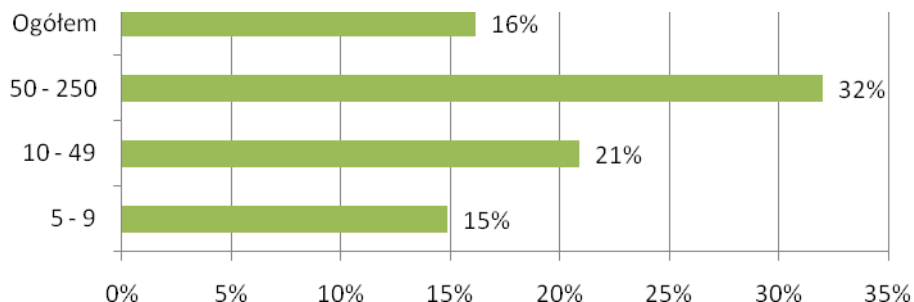
Wykres 36. Ranking analiz najbardziej potrzebnych przy wdrożeniu nowych rozwiązań w firmie. Przedsiębiorcy 2012.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=943,]



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

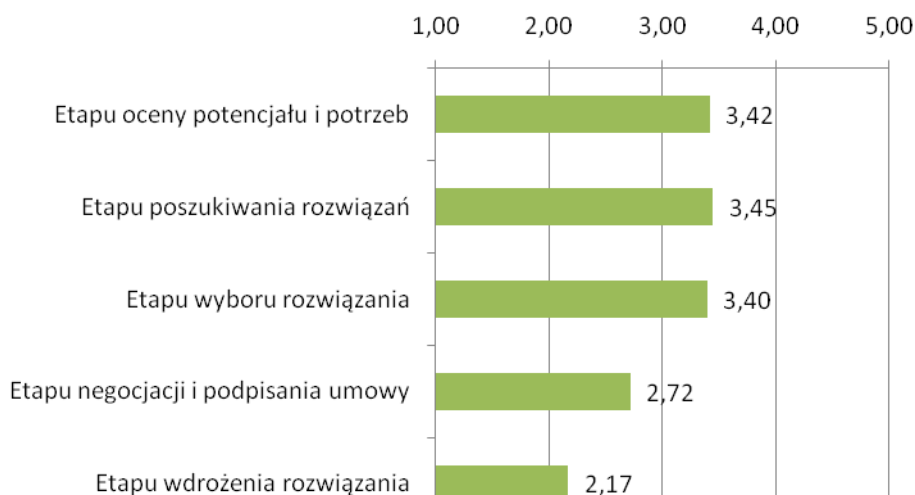
W ciągu najbliższych 3 lat 16,0% przedsiębiorców deklaruje chęć skorzystania z doradztwa przy wdrożeniu nowych rozwiązań w firmie. Jest to nieznacznie większy odsetek (o 3 pkt.) niż tych, którzy korzystali z doradztwa w ostatnich 3 latach. Największy wzrost zainteresowania doradztwem w przyszłości obserwujemy wśród firm średnich – z 25% na 32%.



**Wykres 37. Popyt na usługi/analizy potrzebne przy wdrożeniu nowych rozwiązań w firmie w zależności od poziomu dofinansowania kosztów świadczenia usługi. Przedsiębiorcy 2012.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=959,]

Przedsiębiorcy zainteresowani doradztwem w najbliższych 3 latach będą poszukiwali doradztwa przede wszystkim na początkowych etapach wdrożenia nowego rozwiązania w firmie: na etapie oceny potencjału i potrzeb oraz poszukiwania rozwiązań (jaki rozwiązania są możliwe, kto, kiedy i za ile może je dostarczyć). Struktura zapotrzebowania na usługi jest podobna do tej, którą deklarowali ci przedsiębiorcy, którzy skorzystali z usług doradczych w ostatnich 3 latach.



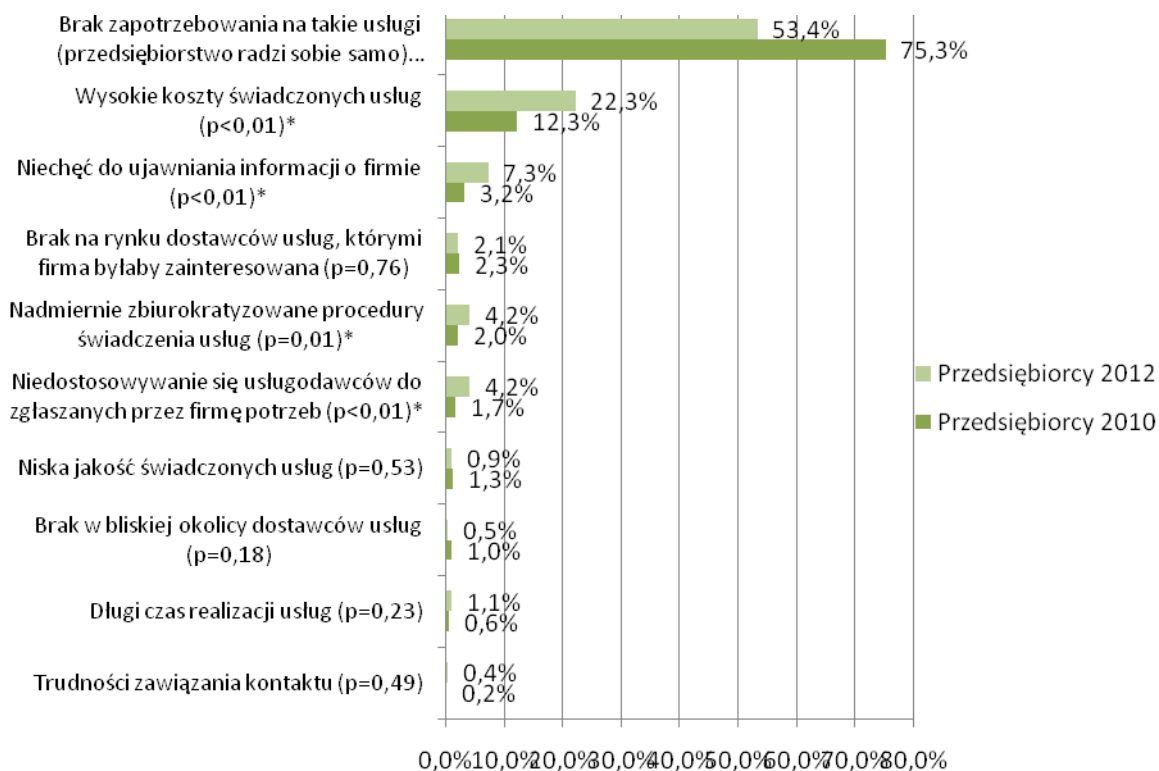
**Wykres 38. Ocena którego etapu wdrożenia nowego rozwiązania będzie dotyczyła usługa doradcza. 5- najbardziej prawdopodobny etap, 1 – najmniej prawdopodobny etap.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=155,]

Jako przyczynę nieplanowania skorzystania z usług doradczych w przyszłości przedsiębiorcy podają najczęściej „brak takiej potrzeby”. Jednak odsetek podających tę przyczynę Przedsiębiorców 2012 spadł bardzo znacząco w stosunku do Przedsiębiorców 2010 – o 22 pkt. Wzrost znaczenia takich przyczyn jak „wysokie koszty świadczonych usług” (z 12,3% na 22,3%), czy nawet niewielkie odsetki

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

respondentów wskazujących inne przyczyny świadczy chyba o powolnej zmianie świadomościowej przedsiębiorców. Przedsiębiorcy nadal nie planują w większości przypadków skorzystania z usług doradczych ale szukają argumentów uzasadniających swoją postawę, przyznając niejako pośrednio, że usługi te mogą być przydatne w ich działalności biznesowej.

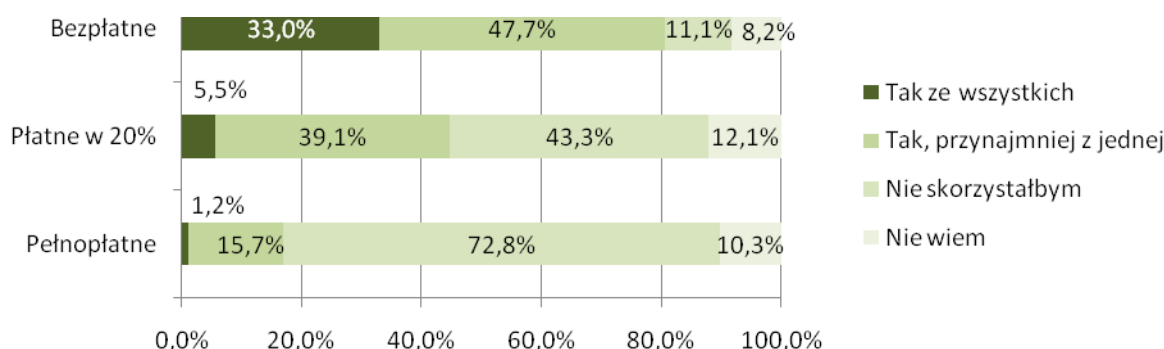


**Wykres 39. Przyczyny nie planowania korzystania z usług doradczych przy wdrażaniu nowych rozwiązań w najbliższych 3 latach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=659,]

Dla tych, którzy widzą potrzebę korzystania z usług doradczych barierą jest ich koszt. Na wykresie pokazano zmianę popytu na usługi doradcze związane z wdrożeniem nowego rozwiązania w firmie w przypadku pełnej odpłatności, częściowej odpłatności i bezpłatnej usługi doradczej. Odsetek przedsiębiorców chcących skorzystać z przynajmniej jednej z analiz potrzebnych do wdrożenia nowego rozwiązania w firmie wzrasta ponad dwukrotnie przy poziomie dofinansowania usługi w wysokości 80% i ponad trzykrotnie w przypadku pełnego dofinansowania usługi. Z usługi bezpłatnej (polegającej na wykonaniu przynajmniej z jednej z wymienionych na Wykresie 36 analiz) chciałoby skorzystać prawie 50% Przedsiębiorców 2012. Fakt, że pomimo bezpłatnej usługi tylko 33,0% Przedsiębiorców 2012 chciałoby skorzystać, ze wszystkich wymienionych powyżej analiz świadczyć może o tym, że część z nich przedsiębiorcy uważają za zbędne.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 40. Popyt na usługi/analizy potrzebne przy wdrożeniu nowych rozwiązań w firmie w zależności od poziomu dofinansowania kosztów świadczenia usługi. Przedsiębiorcy 2012.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [ Przedsiębiorcy 2012, n=943,]

Koszt usług doradczych jako bariera korzystania z nich przewija się w wywiadach indywidualnych z przedsiębiorcami:

*„Nie korzystamy z jakiegś profesjonalnej obsługi, ale wynika to głównie z tego, że taka obsługa jest bardzo droga. Kwoty są horrendalne. Gdyby w tym aspekcie byłoby nam zaoferowane jakieś ciekawe wsparcie to chętnie byśmy skorzystali.”*

*„Jesteśmy małą firmą. Pod koniec 2008r. rozpoczął się kryzys i u nas dużo się pozmieniało na rynku. Jedna firma upadła. Nam się udało przetrwać, ale ogromnym kosztem. Nasze marże w tym okresie strasznie pospadały. Dlatego głównie się posługujemy własną kadrą”*

*„U nas generalnie patrzymy na koszty, więc jeśli jesteśmy sami w stanie coś zrobić to wolimy to we własnym zakresie niż korzystać z firmy zewnętrznej. Przypuszczam, że jest to jedna z takich barier, która tutaj powoduje, że jednak nie korzystamy.”*

Na trzecim miejscu wśród barier wskazywana jest obawa przed ujawnieniem pomysłu na projekt i jego założeń potencjalnym konkurentom. Dotyczy ona niewielkiego odsetka respondentów (ok. 7%) ale dotyczy sytuacji, która nie jest powszechna wśród ogółu przedsiębiorców tj. wdrożenia nowatorskiego, autorskiego rozwiązania w firmie, które musi być chronione przed konkurencją, a nie po prostu zakupu maszyn i urządzeń. Biorąc to pod uwagę można uznać, że jest to ważna bariera ograniczająca korzystanie z usług doradczych proinnowacyjnych wśród firm wdrażających wyniki własnych prac badawczo-rozwojowych. W badaniu jakościowym (wywiady indywidualne) przedsiębiorcy również wskazywali na tę barierę.

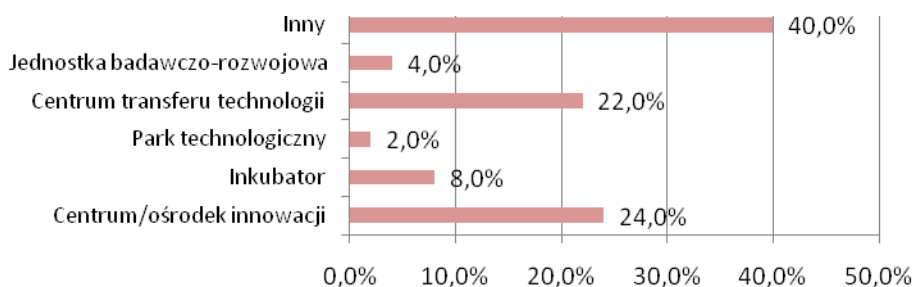
*„Pomysł był dość innowacyjny i też nie chcieliśmy wychodzić z tym tematem na zewnątrz. To był główny powód. Opieraliśmy się na wynalazku jednego z profesorów. Profesor też nie był zainteresowany żeby dawać na zewnątrz sygnały co się w tym zakresie dzieje.”*

*„Natomiast z tego, co widzę tutaj w firmie i jaką tutaj szefowie strategię mają to raczej wolimy to robić we własnym zakresie tak, żeby nie wyciekało to nigdzie na zewnątrz. Wiadomo, że takie firmy doradcze są tam, jak gdyby zobowiązane, że ta tajemnica tam obowiązuje. Mimo wszystko staramy się to robić jednak we własnym zakresie.”*

## Strona podażowa rynku usług doradczych proinnowacyjnych

### Charakterystyka usługodawców w obszarze transferu technologii

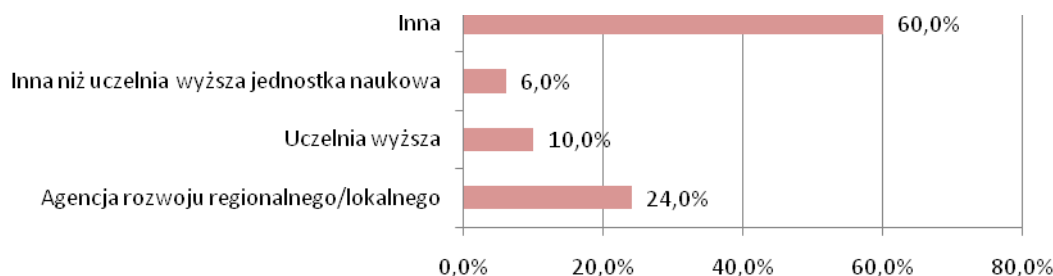
W gronie Usługodawców 2012 największą grupę stanowią centra/ośrodki innowacji centra transferu technologii (Wykres 39). Podobną strukturę mieli usługodawcy w badaniu w listopadzie 2010.



**Wykres 41. Struktura usługodawców biorących udział w badaniu wg typu podmiotu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Wśród przebadanych Usługodawców 2012 największą grupę stanowiły ośrodki działające przy agencjach rozwoju regionalnego (Wykres 40).

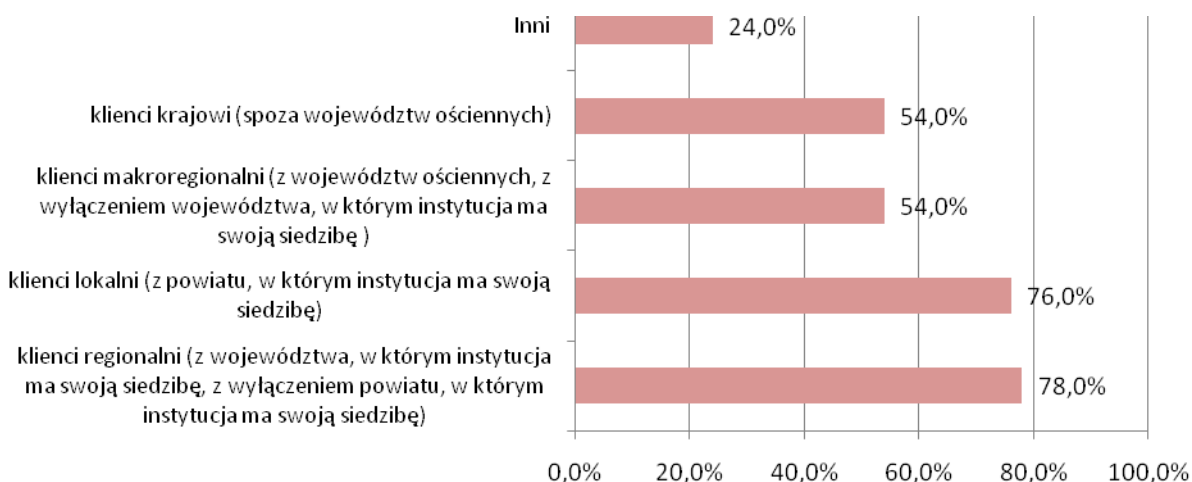


**Wykres 42. Struktura usługodawców wg rodzaju instytucji, przy której działa usługodawca**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Struktura klientów według ich lokalizacji wskazuje na dominujący udział klientów lokalnych, z powiatu i województwa w którym Usługodawca 2012 ma siedzibę. Warto zwrócić uwagę, że dla około połowy usługodawców ich klienci wywodzą się z województw ościennych lub terytorium całego kraju. Oznacza to, że **dystans geograficzny usługodawców i ich klientów nie jest istotną barierą dla korzystania z usług proinnowacyjnych**. Podobną strukturę klientów obserwowano w badaniu z listopada 2010 roku.

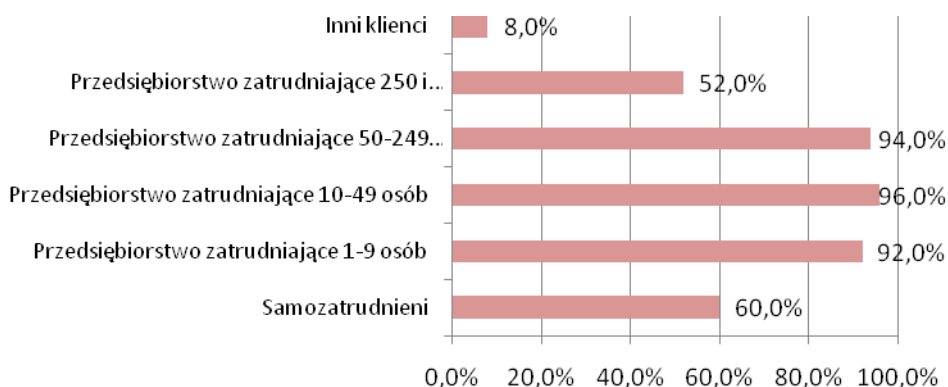
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 43. Lokalizacja głównych klientów usługodawców KSI i innych usługodawców usług proinnowacyjnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Z punktu widzenia wielkości zatrudnienia **główni klienci usług doradczych proinnowacyjnych dla obu grup respondentów (Badanie 2010 i Badanie 2012) to firmy sektora MSP**, przy dość zrównoważonej dystrybucji pomiędzy poszczególne klasy wielkościowe (Wykres 42).



**Wykres 44. Struktura wielkościowa głównych klientów usługodawców KSI i innych usługodawców usług proinnowacyjnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

## Zakres świadczonych usług doradczych proinnowacyjnych

*Jak wygląda oferta dostawców usług transferu technologii w kontekście potrzeb przedsiębiorstw?*

Na wykresie poniżej pokazano odsetek ośrodków deklarujących wykonywanie poszczególnych rodzajów analiz w ostatnich 3 latach. Analizy są uszeregowane (od góry wykresu) w kolejności analiz towarzyszących kolejnym etapom wdrażania nowego rozwiązania w firmie. Widać pewną tendencję wskazań na wykresie. W ofercie największej liczby usługodawców było „opracowanie zapytania ofertowego o technologię..” (część usługi doradczej transferu technologii) (75%) oraz analizy

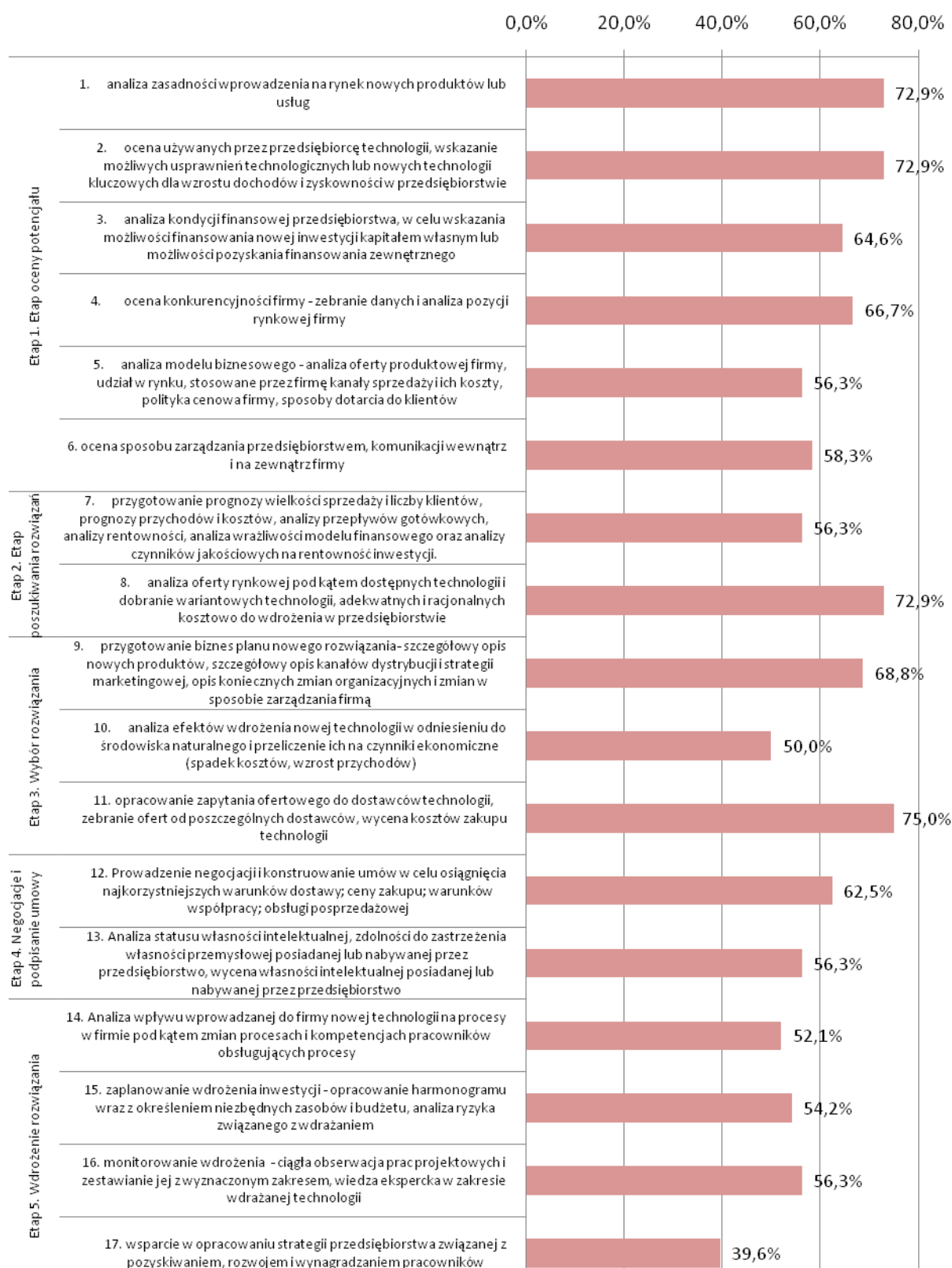
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

związane z oceną potencjału i potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa (audyt technologiczny), analiza oferty rynkowej pod kątem dostawców technologii i przygotowanie zapytania ofertowego (część usługi doradczej transferu technologii) i analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów lub usług (po 73% wskazań). Najmniej ośrodków oferowało w ostatnich 3 latach usługi, które były związane z wdrażaniem rozwiązania innowacyjnego w przedsiębiorstwie, w tym wsparcie opracowania strategii zarządzania rozwojem personelu (40%). Zaplanowanie wdrożenia inwestycji, analiza wpływu wdrażanej technologii na środowisko naturalne (50% wskazań) i analiza wpływu technologii na procesy wewnętrzne w firmie (52%). Taka struktura oferty usługodawców odpowiada w przybliżeniu strukturze usług doradczych, z których skorzystali Przedsiębiorcy 2012 w ostatnich 3 latach (wykres 28).

Wykres 43 pokazuje, jakie usługi wykonywane były najczęściej w okresie ostatnich 3 lat. Usługodawcy zostali poproszeni o wskazanie ile usług określonego typu wyświadczyli w okresie ostatnich 3 lat. Na wykresie pokazano średnią liczbę analiz danego typu wykonywanych rocznie przez usługodawcę deklarującego ich wykonywanie. Podobnie jak poprzednio analizy uszeregowane są etapami korespondującymi z etapami wdrożenia nowego rozwiązania w firmie. Widać, że najwięcej usług świadczono na etapie 1.

Największe różnice pomiędzy średnią liczbą rocznie wykonywanych analiz danego typu przez usługodawców KSI KSU i pozostałych usługodawców na korzyść tych pierwszych dotyczą najczęściej składowych usługi audytu i transferu technologii dofinansowanej z Działania 5.2 PO IG (ocena używanych przez przedsiębiorcę technologii – 21,3 vs. 7,4, analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii – 12,9 vs. 4,5, przygotowanie zapytania ofertowego – 8,4 vs. 3,5). Wiarygodność odpowiedzi uzyskanych od respondentów badania potwierdza porównanie otrzymanych wyników ze statystykami usług wykonanych w ramach projektu systemowego PO IG 5.2. Na respondenta badania usługodawcę KSI KSU przypada średnio 21,3 usługi audytu technologicznego rocznie (Wykres 44) a średnia roczna liczba usług audytu technologicznego przypadająca na statystycznego usługodawcę KSI KSU wyświadczonych w ramach Działania 5.2 PO IG wynosi 20,6. Można więc stwierdzić, że aktywność usługowa usługodawców KSI KSU, w tych obszarach, w których jest ona znacząco większa od pozostałych usługodawców, jest w zasadniczym stopniu stymulowana przez środki z Działania 5.2 PO IG.

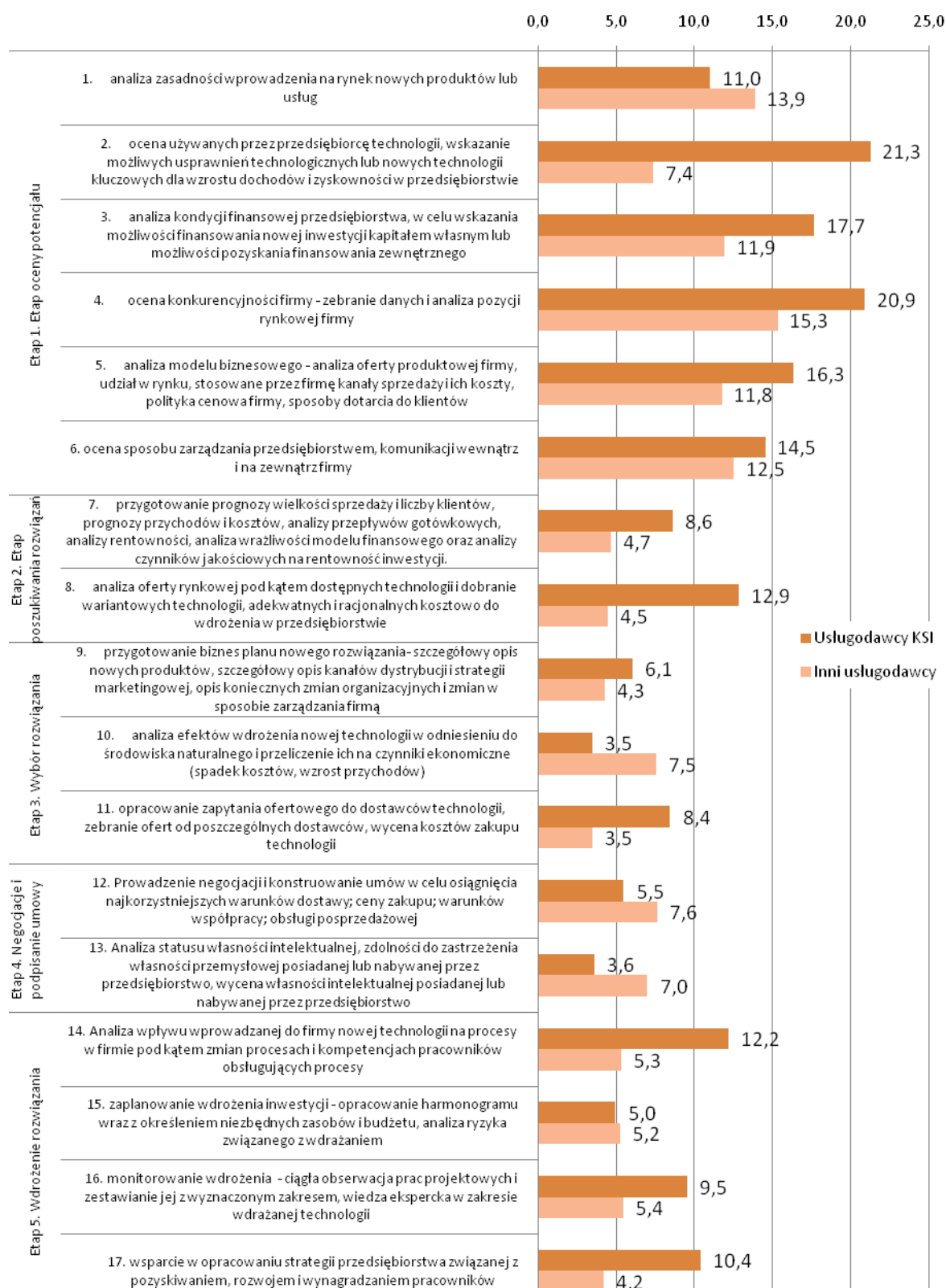
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 45. Odsetek usługodawców deklarujących, że w ostatnich 3 latach wykonali analizy...**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



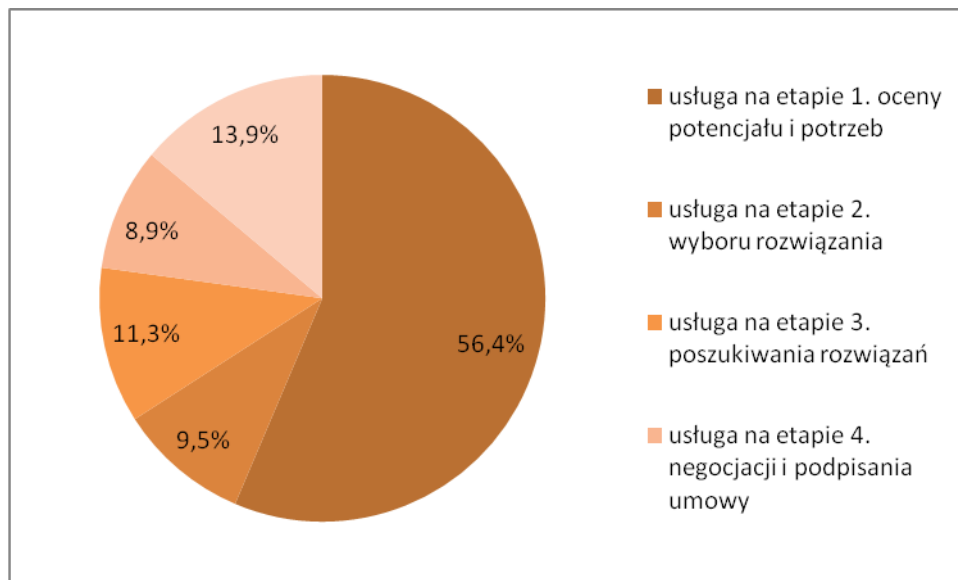
Wykres 46. Średnia liczba rocznie wykonywanych analiz danego typu przez usługodawców KSI KSU i pozostałych usługodawców deklarujących wykonanie analiza danego typu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy KSI 2012 n=16; inni usługodawcy 2012 n=34, łączna liczba wykonanych analiz zadeklarowanych przez usługodawców KSI 2012 n1= 4690; przez innych usługodawców 2012 n1=5728 ]



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Na wykresie następnym przedstawiono zaprezentowane powyżej dane dotyczące liczby wykonanych analiz w ostatnich 3 latach w postaci zagregowanej do poziomu etapów wdrażania innowacji w firmie. Widać, że najwięcej usług wykonano w obszarach związanych etapem 1 wdrażania nowego rozwiązania do firmy.

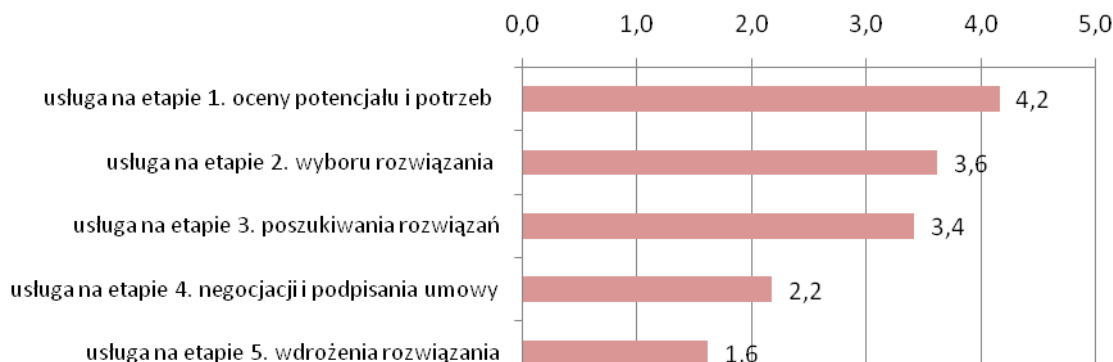


**Wykres 47. Odsetek liczby wykonanych w ostatnich 3 latach analiz w podziale na analizy towarzyszące poszczególnym etapom wdrażania nowego rozwiązania w firmie klienta.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50, łączna liczba wykonanych analiz zadeklarowanych przez usługodawców 20-12 n1=10418]

Usługodawcy zostali też poproszeni o uszeregowanie etapów wdrażania innowacji w kolejności od etapu o najbardziej dostępnej ofercie usług doradczych (wg liczby usługodawców świadczących takie usługi) do etapu dla którego na rynku jest najmniej usług. Etap, dla którego w ocenie usługodawców jest najwięcej usługodawców na rynku, otrzymywał najwyższą ocenę. Na wykresie pokazano średnie oceny jakie przyznano poszczególnym etapom. Z wykresu wynika, że najbardziej dostępne są usługi oceny potencjału i potrzeb klienta (etap 1) i dostępność jest tym mniejsza z im dalszym etapem wdrożenia mamy do czynienia - najskromniejszą ofertę wsparcia doradczego otrzymują przedsiębiorcy szukający pomocy na etapie wdrożenia innowacji w firmie (etap 5). Wyniki te są zbieżne z wynikami z wykresu 43, potwierdzając dobre rozeznanie rynku usługodawców przez nich samych

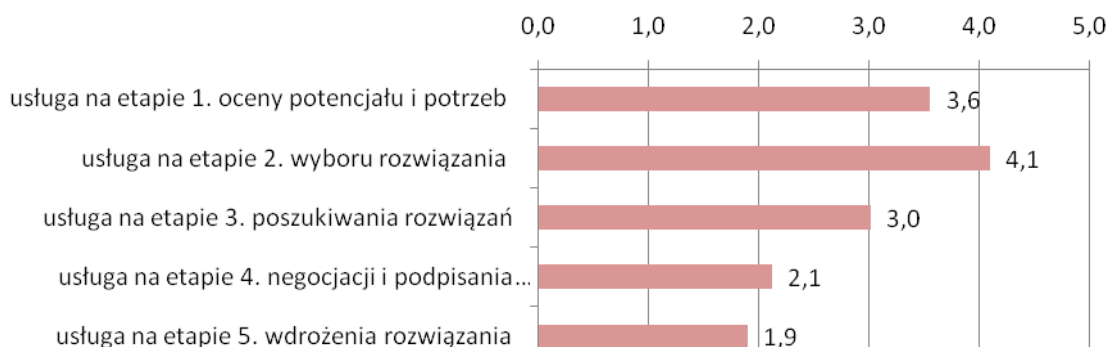
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 48. Ranking etapów wdrażania innowacji według dostępności oferty rynkowej na doradztwo wspierające działania przedsiębiorcy na danym etapie. Najwyższa ocena – największa oferta.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Przewidywania co do najbardziej poszukiwanych w przyszłości usług mają podobną kolejność ważności co usługi oferowane obecnie przez największą liczbę usługodawców, z tym że najbardziej poszukiwane, w opinii badanych usługodawców będą usługi etapu 2. poszukiwania rozwiązania, które obecnie zajmują drugie miejsce w rankingu.



**Wykres 49. Ranking etapów wdrażania innowacji według prawdopodobnego zapotrzebowania w przyszłości na usługi wspierające poszczególne etapy wdrażania innowacji. Najwyższa ocena – największe zapotrzebowanie w przyszłości na usługi.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Na kolejnym wykresie pokazano liczbę osobodni pracy doradcy potrzebną do zrealizowania każdej pokazanej na wykresie analizy. Respondenci otrzymali informacje o analizie o treści pokazanej w etykietach na wykresie, bez pogłębiania informacji o szczegółowym zakresie każdej z analiz. Dlatego pokazane na wykresie zależności należy traktować jako bardzo przybliżone. Najbardziej pracochłonne w opinii usługodawców są: monitorowanie wdrożenia i analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowego produktu lub usługi. Najmniej pracochłonna jest ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem i komunikacji wewnątrz firmy. Można zaobserwować na wykresie różnice w oszacowaniu usługodawców z sieci KSI i pozostałych. Największe różnice w oszacowaniu pracochłonności obserwujemy dla przygotowania biznes planu przedsięwzięcia, analizy wpływu wprowadzanej technologii na procesy w firmie, ocena używanych przez firmę technologii, monitorowanie wdrożenia. Warto zwrócić uwagę, że ośrodki KSI KSU zwykle niżej oszacowują pracochłonność poszczególnych analiz od pozostałych ośrodków.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Wykres 50. Oszacowanie pracochłonności każdej z analiz.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy KSI 2012 n=16, Inni usługodawcy 2012 n=34]

Średni koszt osobodnia pracy doradcy deklarowany przez usługodawców KSI 2012 to 714 zł, a średni koszt osobodnia pracy doradcy deklarowany przez pozostałych usługodawców to 408 zł (Tabela 11). Należy jednak podchodzić z ostrożnością do tych wyników bowiem oszacowania były dokonywane w trakcie wywiadu bez możliwości weryfikacji z dokumentami co skutkuje m.in. dużym rozrzutem podanych wartości.

*Tabela nr 11. Średni koszt osobodnia pracy doradcy deklarowany przez usługodawców*

	Usługodawcy pozostali	Usługodawcy KSI
<b>średnia</b>	408	714
<b>mediana</b>	275	1000
<b>min</b>	50	80
<b>max</b>	1200	1500

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy KSI 2012 n=16, inni usługodawcy 2012 n=34]

W tabeli 12 pokazano średni koszt każdej z analiz obliczony w oparciu o deklarowaną w ankiecie liczbę osobodni pracy doradcy i deklarowany średni koszt pracy jednego osobodnia w ośrodku.

W tabeli 12 porównano otrzymany w powyższy sposób koszt poszczególnych analiz z kosztem równoważnych komponentów usługi doradczej we wdrażaniu innowacji według nowego standardu KSI KSU (na podstawie Załącznika 2 do standardu). Widać w tabeli, że **w większości przypadków koszt wykonania analiz oszacowany w badaniu usługodawców jest zbliżony do oszacowań w nowym standardzie usługi KSI KSU**, a rozbieżności można uznać za usprawiedliwione biorąc pod uwagę, że respondenci dysponowali tylko ogólnym, hasłowym opisem analizy. Przy czym oszacowania usługodawców KSI KSU są bliższe oszacowaniom w nowym standardzie KSI KSU niż oszacowania pozostałych usługodawców. Te ostatnie są z reguły niższe, co wynika głównie z wspomnianego wyżej niższego kosztu pracy osobodnia doradcy w tych ośrodkach (Tabela 11).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Tabela nr 12. Średni koszt poszczególnych analiz na podstawie danych z wykresu 50 i Tabeli 11.

Nazwa analizy	Średni koszt w zł wykonania analizy Usługodawcy KSI KSU	Średni koszt w zł wykonania analizy Usługodawcy pozostali	Nazwa i oznaczenie równoważnego komponentu w nowym standardzie usługi KSI KSU	Maksymalny koszt w zł wykonania komponentu w nowym standardzie Zakres standardowy	Maksymalny koszt w zł wykonania komponentu w nowym standardzie Zakres rozszerzony
analiza modelu biznesowego - analiza oferty produktowej firmy, udział w rynku, stosowane przez firmę kanały sprzedaży i ich koszty, polityka cenowa firmy, sposoby dotarcia do klientów	2428	2720	A2.1 i A2.2: Analiza modelu biznesowego	2800	3750
analiza kondycji finansowej przedsiębiorstwa, w celu wskazania możliwości finansowania nowej inwestycji kapitałem własnym lub możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego	3302	2924	A3.1 i A3.2: Analiza finansowa	1800	3100
ocena konkurencyjności firmy - zebranie danych i analiza pozycji rynkowej firmy	3366	2448	A1.1 i A1.2: Analiza pozycji rynkowej;	3400	14700
ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy	4016	2337	A4.1 i A4.2: Analiza organizacji i zarządzania;	1900	2040
Opracowanie zapytania ofertowego do dostawców technologii, zebranie ofert od poszczególnych dostawców, wycena kosztów zakupu technologii	4479	2142	D5: Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii;	3950	nd
przygotowanie prognozy wielkości sprzedaży i liczby klientów, prognozy przychodów i kosztów, analizy przepływów gotówkowych, analizy rentowności, analiza wrażliwości modelu finansowego oraz analizy czynników jakościowych na rentowność inwestycji.	4488	2357	D3.1: Opracowanie szczegółowego modelu finansowego;	4500	nd
			D3.2: Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego	1800	nd
analiza efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego i przeliczenie ich na czynniki ekonomiczne (spadek kosztów, wzrost przychodów)	4590	4371	D12: Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne;	7100	nd
zaplanowanie wdrożenia inwestycji - opracowanie harmonogramu wraz z określeniem niezbędnych zasobów i budżetu, analiza ryzyka związanego z wdrażaniem	4760	4171	D9.1: Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia;	3000	nd
			D9.2: Analiza ryzyka wdrożenia;	1650	nd
Analiza wpływu wprowadzanej do firmy nowej technologii na procesy w firmie pod kątem zmian procesach i kompetencjach pracowników obsługujących procesy	5117	5355	D6: Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej;	14200	nd
przygotowanie biznes planu nowego rozwiązania- szczegółowy opis nowych produktów, szczegółowy opis kanałów	5236	5467	D1: Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju;	3200	nd

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

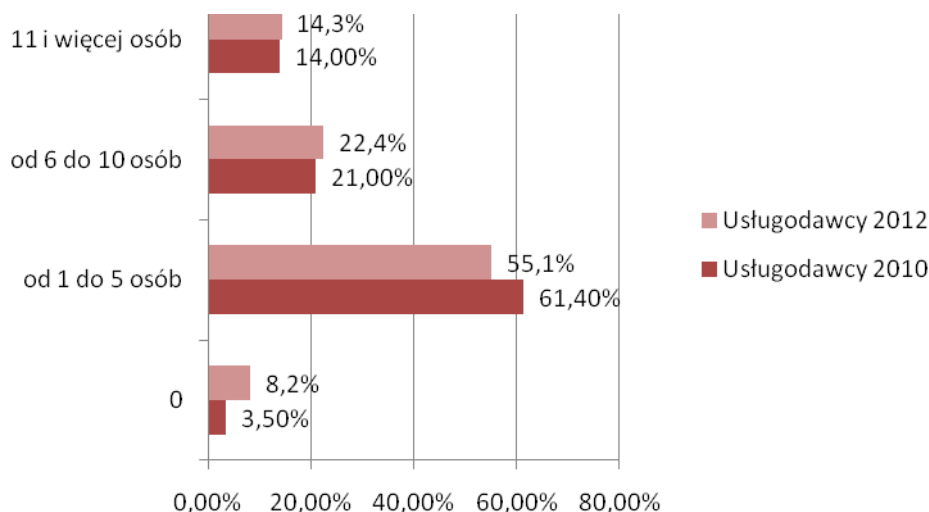
dystrybucji i strategii marketingowej, opis koniecznych zmian organizacyjnych i zmian w sposobie zarządzania firmą			<i>D2: Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju;</i>	2700	nd
analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii i dobrane wariantowych technologii, adekwatnych i racjonalnych kosztowo do wdrożenia w przedsiębiorstwie	5791	4243	<i>D4: Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii;</i>	5700	nd
wsparcie w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników	5998	3723	<i>A6: Analiza zarządzania zasobami ludzkimi;</i>	4700	nd
			<i>D13.1: Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich;</i>	5400	nd
			<i>D13.2: Stworzenie systemu motywacyjnego</i>	3350	nd
analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów lub usług	6630	4313	<i>A7: Analiza innowacyjności produktowo-marketingowej</i>	6880	nd
ocena używanych przez przedsiębiorcę technologii, wskazanie możliwych usprawnień technologicznych lub nowych technologii kluczowych dla wzrostu dochodów i zyskowności w przedsiębiorstwie	6664	5362	<i>A5.1 i A5.2: Analiza dojrzałości technologicznej;</i>	2700	5330
Analiza statusu własności intelektualnej, zdolności do zastrzeżenia własności przemysłowej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo, wycena własności intelektualnej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo	7854	3713	<i>D14.1: Wsparcie zarządzania własnością intelektualną</i>	10200	nd
			<i>D14.2: Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną;</i>	11500	nd
Prowadzenie negocjacji i konstruowanie umów w celu osiągnięcia najkorzystniejszych warunków dostawy; ceny zakupu; warunków współpracy; obsługi posprzedażowej	9996	5386	<i>D7.1: Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii;</i>	1850	nd
			<i>D7.2: Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii;</i>	3000	nd
			<i>D8.2: Wsparcie w przygotowaniu umowy;</i>	6250	nd
			<i>D8.1: Końcowa weryfikacja kształtu umowy</i>	1550	nd
monitorowanie wdrożenia - ciągła obserwacja prac projektowych i zestawianie jej z wyznaczonym zakresem, wiedza ekspercka w zakresie wdrażanej technologii	12138	5426	<i>D10: Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania;;</i>	23600	nd
			<i>D11: Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania</i>	23600	nd

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy n=50]

## Potencjał usługodawców

*Jak wygląda potencjał dostawców usług transferu technologii w kontekście potrzeb przedsiębiorstw?*

**W stosunku do badania przeprowadzonego w listopadzie 2010 roku nastąpiły niekorzystne zmiany w potencjale kadrowym usługodawców.** Zmalał odsetek instytucji zatrudniających do 5 doradców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne. Wydaje się, że jest to dominujący wielkościowo typ instytucji doradczej funkcjonującej na rynku. Wzrósł z kolei udział instytucji niezatrudniających żadnego eksperta świadczącego takie usługi na etacie. Instytucje te współpracują zapewne z ekspertami na umowy zlecenia. **Spadła liczba etatów przeliczeniowych doradców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne na ośrodek z 7,0 u Usługodawców 2010 do 5,8 u Usługodawców 2012.** Takie zmiany wynikają zapewne z konieczności obniżenia kosztów stałych usługodawców, co prawdopodobnie jest reakcją na kurczący się rynek usług. Może to też mieć związek z przerwą w „zasilaniu” usługodawców KSI KSU środkami publicznymi. Pozytywną stroną tego zjawiska jest racjonalizacja zatrudnienia i umiejętność elastycznego reagowania na trudności w finansowaniu działalności ośrodka. Ośrodek zachowuje swoją zdolność do świadczenia usług ale bardziej opiera się na doraźnej współpracy, „w zależności od potrzeb” z doradcami zewnętrznymi. Potwierdzeniem tej tezy może być zapowiedź zwiększenia liczby zewnętrznych doradców współpracujących z usługodawcą (Wykres 50). Są też jednak negatywne strony – brak własnego personelu ma negatywny wpływ na możliwość kumulacji wiedzy i doświadczenia u usługodawcy.

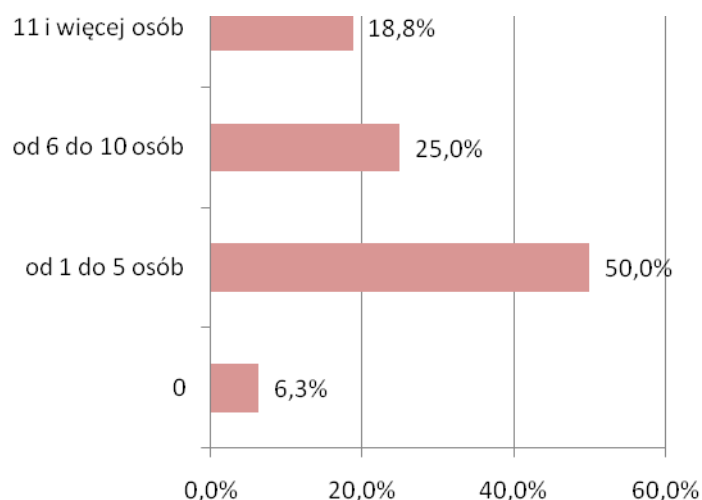


**Wykres 51. Struktura usługodawców wg liczby osób świadczących usługi doradcze proinnowacyjne zatrudnionych na etacie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50, usługodawcy 2010 n=52]

W ciągu ostatnich 12 miesięcy 50,0% usługodawców współpracowało na podstawie umów cywilnoprawnych z 1 do 5 doradców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne.

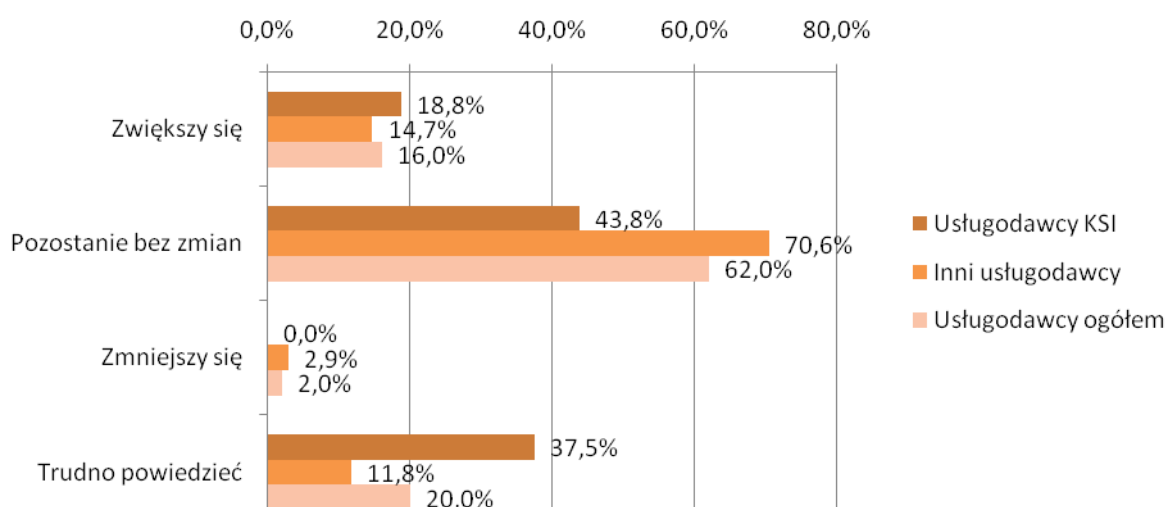
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 52. Struktura usługodawców wg liczby osób świadczących usługi doradcze proinnowacyjne na podstawie umów cywilno-prawnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Liczba doradców zewnętrznych świadczących usługi doradcze proinnowacyjne współpracujących na podstawie umów cywilno-prawnych z usługodawcami 2012 nie zmieni się (62,0%) lub się zwiększy (16,0%) (Wykres 53). Może to się wiązać zarówno z prognozą wzrostu popytu na usługi doradcze proinnowacyjne, ale też przeciwnie – z prognozą spadku popytu. Jeśli powiązemy ten wynik ze spadkiem liczby pracowników na etatach (Wykres 51) to można przypuszczać, że zapowiadany wzrost zewnętrznych ekspertów współpracujących z usługodawcą będzie wynikiem redukcji etatów u usługodawcy. Charakterystyczne jest to, że dużą część usługodawców KSI KSU (37,5%) wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”, co wiąże się z oczekiwaniem na ogłoszenie nowego projektu systemowego PARP przez PARP na usługi doradcze proinnowacyjne KSU dofinansowywane z PO IG.



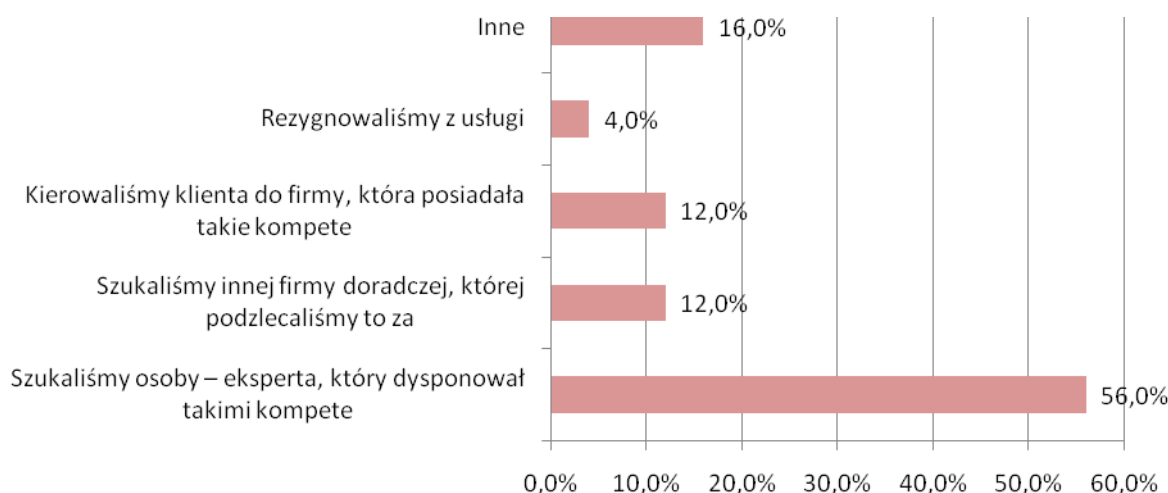
**Wykres 53. Przewidywana zmiana w okresie kolejnych 12 miesięcy liczby osób współpracujących świadczących usługi doradcze proinnowacyjne na podstawie umów cywilno-prawnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy KSI 2012 n=16, inni usługodawcy 2012 n=34]



Kompetencje usługodawców są zróżnicowane. Największa liczba usługodawców (Tabela 13) posiada kadry (zatrudnione na umowę o pracę) mogące wykonać ocenę konkurencyjności firmy (70,08%), opracować zapytanie ofertowe o technologię (68,0%) i wykonać analizę zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów lub usług (62,0%). Najmniej usługodawców posiada kadry posiadające umiejętność analizy efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego (42,0%) i wsparcia w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników (40,0%).

Usługodawcy generalnie są zdania, że brakujące kompetencje można uzupełnić na rynku pozyskując ekspertów zewnętrznych o wymaganych kompetencjach. Na pytanie o działania z reguły podejmowane w przypadku nie dysponowania ekspertem posiadającym wymagane kompetencje do świadczenia usługi najczęściej wskazywano opcję – „Szukaliśmy osoby-eksperta, który dysponował takimi kompetencjami.” – 56,0% wskazań



**Wykres 54. Postępowanie w przypadku braku w zespole zatrudnionych u usługodawcy doradców kompetencji wymaganych do świadczenia usługi**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Kilkukrotnie więcej było tych usługodawców, którzy uważali, że brakujące kompetencje łatwo uzupełnić na rynku niż tych, którzy uważali, że trudno uzupełnić. Te, które ich zdaniem najtrudniej uzupełnić przez pozyskanie zewnętrznego doradcy to, w kolejności: analiza efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego (18,0% wskazań „trudno uzupełnić”, ) oraz analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii i dobranie wariantowych technologii, adekwatnych i racjonalnych kosztowo do wdrożenia w przedsiębiorstwie (16,0%).

Z kolei najłatwiej uzupełnić, zdaniem usługodawców 2012, kompetencje w zakresie oceny sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy (56,0%) oraz przygotowania prognozy sprzedaży, przychodów i kosztów, analizy rentowności (56,0%). Należy przy tym pamiętać, że wartościowanie to dotyczy dostępności doradców zewnętrznych a nie wiedzy potrzebnej do wykonania takiej usługi.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

*Tabela nr 13. Kompetencje posiadane przez kadry usługodawców 2012*

Kompetencje	Najczęściej brakuje	Trudno uzupełnić	Łatwo
ocena konkurencyjności firmy - zebranie danych i analiza pozycji rynkowej firmy	70%	6%	48%
Opracowanie zapytania ofertowego do dostawców technologii, zebranie ofert od poszczególnych dostawców, wycena kosztów zakupu technologii	68%	8%	42%
analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów lub usług	62%	12%	38%
Prowadzenie negocjacji i konstruowanie umów w celu osiągnięcia najkorzystniejszych warunków dostawy; ceny zakupu; warunków współpracy; obsługi posprzedażowej	60%	8%	46%
przygotowanie biznes planu nowego rozwiązania- szczegółowy opis nowych produktów, szczegółowy opis kanałów dystrybucji i strategii marketingowej, opis koniecznych zmian organizacyjnych i zmian w sposobie zarządzania firmą	54%	10%	48%
analiza kondycji finansowej przedsiębiorstwa, w celu wskazania możliwości finansowania nowej inwestycji kapitałem własnym lub możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego	52%	8%	52%
ocena używanych przez przedsiębiorcę technologii, wskazanie możliwych usprawnień technologicznych lub nowych technologii kluczowych dla wzrostu dochodów i zyskowności w przedsiębiorstwie	52%	10%	44%
analiza modelu biznesowego - analiza oferty produktowej firmy, udział w rynku, stosowane przez firmę kanały sprzedaży i ich koszty, polityka cenowa firmy, sposoby dotarcia do klientów	50%	8%	46%
analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii i dobranie wariantowych technologii, adekwatnych i racjonalnych kosztowo do wdrożenia w przedsiębiorstwie	50%	16%	36%
zaplanowanie wdrożenia inwestycji - opracowanie harmonogramu wraz z określeniem niezbędnych zasobów i budżetu, analiza ryzyka związanego z wdrażaniem	50%	10%	44%
monitorowanie wdrożenia - ciągła obserwacja prac projektowych i zestawianie jej z wyznaczonym zakresem, wiedza ekspercka w zakresie wdrażanej technologii	50%	6%	50%
Analiza statusu własności intelektualnej, zdolności do zastrzeżenia własności przemysłowej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo, wycena własności intelektualnej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo	46%	8%	44%
Analiza wpływu wprowadzanej do firmy nowej technologii na procesy w firmie pod kątem zmian procesach i kompetencjach pracowników obsługujących procesy	44%	14%	42%
ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy	44%	4%	56%
przygotowanie prognozy wielkości sprzedaży i liczby klientów, prognozy przychodów i kosztów, analizy przepływów gotówkowych, analizy rentowności, analiza wrażliwości modelu finansowego oraz analizy czynników jakościowych na rentowność inwestycji.	42%	14%	56%
analiza efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego i przeliczenie ich na czynniki ekonomiczne (spadek kosztów, wzrost przychodów)	42%	18%	44%
wsparcie w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników	40%	10%	52%

Kolor czerwony najtrudniej dostępne kadry, kolor zielony – najłatwiej dostępne kadry

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy 2012 n=50]

Uczestnicy zogniskowanego wywiadu grupowego byli podobnego zdania. Uważali, że największe problemy są ze znalezieniem ekspertów w zakresie oceny wpływu wdrożenia technologii na środowisko („*Informacja, jak ochrona środowiska, czy wpływ na środowisko, ten element nie był do tej pory analizowany w trakcie audytów, to jest na pewno normą*”). Natomiast przygotowanie obecnej kadry ośrodków w zakresie kompetencji biznesowych, czy umiejętności gromadzenia analizy i selekcji dużych ilości danych oceniono jako wystarczające do realizacji analiz związanych z etapami wdrażania nowego rozwiązania w firmie.

W kontekście **kompetencji posiadanych przez zespoły ekspertów ośrodków KSI KSU**, które są głównymi adresatami nowego projektu systemowego PARP na świadczenie usług doradztwa we wdrożeniu innowacji ciekawe jest zestawienie opinii ośrodków KSI KSU biorących udział w badaniu na temat posiadanych kompetencji i możliwości ich uzupełnienia. W tabeli 14 przedstawiono ranking brakujących kompetencji. Najczęściej brakuje kompetencji do przeprowadzenia oceny konkurencyjności firmy (12/16 wskazań), opracowania zapytania ofertowego do dostawców technologii (12/16 wskazań) oraz prowadzenie negocjacji i konstruowania umów (11/16 wskazań). Jednocześnie te trzy najczęściej brakujące kompetencje stosunkowo trudno uzupełnić na rynku –tylko 6 na 16 respondentów z ośrodków KSI KSU deklaruje, że takie kompetencje łatwo jest uzupełnić pozyskując doradców zewnętrznych.

W tabeli w ostatniej kolumnie po prawej stronie przedstawiono nazwy i symbole analiz zaczerpnięte z nowego standardu usługi doradczej wdrażania innowacji, które są równoważne do zoperacjonalizowanych nazw analiz użytych w badaniu. Kolorem zielonym podświetlono te analizy do wykonania których zespół konsultantów wewnętrznych ośrodka KSI KSU powinien łącznie posiadać kompetencje pozwalające na ich realizację – zgodnie z wymaganiami nowego standardu usługi (Załącznik 3 do nowego standardu)

Wynika stąd, że **wiele z obecnych ośrodków KSI KSU, chcąc aplikować w nowym konkursie, będzie musiało podnieść swoje kompetencje w tych obszarach, poprzez zatrudnienie nowych doradców lub poprzez uzupełnienie kompetencji obecnych doradców w drodze szkoleń.**

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

*Tabela nr 14. Kompetencje posiadane przez kadry usługodawców KSI KSU 2012(n=16)*

Kompetencje do wykonania następujących analiz	Liczba usługodawców KSI wskazujących daną kompetencję jako brakującą w zespole doradców wewnętrznych	Liczba usługodawców KSI twierdzących, że łatwo uzupełnić daną kompetencję w drodze pozyskania eksperta zewnętrznego	Kompetencje według nowego standardu KSI KSU. Kolorem zielonym podświetlono „obowiązkowe” kompetencje, które musi posiadać zespół doradców KSI KSU
Ocena konkurencyjności firmy - zebranie danych i analiza pozycji rynkowej firmy	12	6	A1.1 i A1.2: Analiza pozycji rynkowej;
Opracowanie zapytania ofertowego do dostawców technologii, zebranie ofert od poszczególnych dostawców, wycena kosztów zakupu technologii	12	6	D5: Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii;
Prowadzenie negocjacji i konstruowanie umów w celu osiągnięcia najkorzystniejszych warunków dostawy; ceny zakupu; warunków współpracy; obsługi posprzedażowej	11	6	D7.1: Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii; D7.2: Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii; D8.2: Wsparcie w przygotowaniu umowy; D8.1: Końcowa weryfikacja kształtu umowy
Analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów lub usług	10	6	A7: Analiza innowacyjności produktowo-marketingowej
Analiza kondycji finansowej przedsiębiorstwa, w celu wskazania możliwości finansowania nowej inwestycji kapitałem własnym lub możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego	10	8	A3.1 i A3.2: Analiza finansowa
Przygotowanie biznes planu nowego rozwiązania- szczegółowy opis nowych produktów, szczegółowy opis kanałów dystrybucji i strategii marketingowej, opis koniecznych zmian organizacyjnych i zmian w sposobie zarządzania firmą	10	7	D1: Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju; D2: Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju;
Analiza modelu biznesowego - analiza oferty produktowej firmy, udział w rynku, stosowane przez firmę kanały sprzedaży i ich koszty, polityka cenowa firmy, sposoby dotarcia do klientów	9	6	A2.1 i A2.2: Analiza modelu biznesowego
Ocena używanych przez przedsiębiorcę technologii, wskazanie możliwych usprawnień technologicznych lub nowych technologii kluczowych dla wzrostu dochodów i zyskowności w przedsiębiorstwie	9	7	A5.1 i A5.2: Analiza dojrzałości technologicznej;
Analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii i dobranie wariantowych technologii, adekwatnych i racjonalnych kosztowo do wdrożenia w przedsiębiorstwie	9	7	D4: Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii;
Analiza efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego i przeliczenie ich na czynniki ekonomiczne (spadek kosztów, wzrost przychodów)	9	9	D12: Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne;
Zaplanowanie wdrożenia inwestycji - opracowanie harmonogramu wraz z określeniem niezbędnych zasobów i budżetu, analiza ryzyka związanego z wdrażaniem	9	6	D9.1: Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia; D9.2: Analiza ryzyka wdrożenia;
Monitorowanie wdrożenia - ciągła obserwacja prac projektowych i zestawianie jej z wyznaczonym zakresem, wiedza ekspercka w zakresie wdrażanej technologii	9	6	D10: Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania; D11: Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania;
Analiza wpływu wprowadzanej do firmy nowej technologii na procesy w firmie pod kątem zmian procesach i kompetencjach pracowników obsługujących procesy	8	7	D6: Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej;.
Ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy	8	6	A4.1 i A4.2: Analiza organizacji i zarządzania;
Przygotowanie prognozy wielkości sprzedaży i liczby klientów, prognozy przychodów i kosztów, analizy przepływów gotówkowych, analizy rentowności, analiza wrażliwości modelu finansowego oraz analizy czynników jakościowych na rentowność inwestycji.	7	9	D3.1: Opracowanie szczegółowego modelu finansowego; D3.2: Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Wsparcie w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników	7	8	A6: Analiza zarządzania zasobami ludzkimi D13.1: Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich; D13.2: Stworzenie systemu motywacyjnego;
Analiza statusu własności intelektualnej, zdolności do zastrzeżenia własności przemysłowej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo, wycena własności intelektualnej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo	6	8	D14.1: Wsparcie zarządzania własnością intelektualną; D14.2: Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną;

Kolor czerwony najczęściej niedostępne kompetencje i najtrudniejsze do uzupełnienia (najmniejsza liczba wskazań „łatwo uzupełnić”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy KSI 2012 n=16]

## Relacje z otoczeniem

Najczęściej drugą stroną współpracy jest park technologiczny lub przemysłowy (68%) lub uczelnia wyższa (62%). Najbardziej usługodawcy współpracują z funduszami poręczeniowymi i pożyczkowymi (ok. 24% - 28% wskazań).

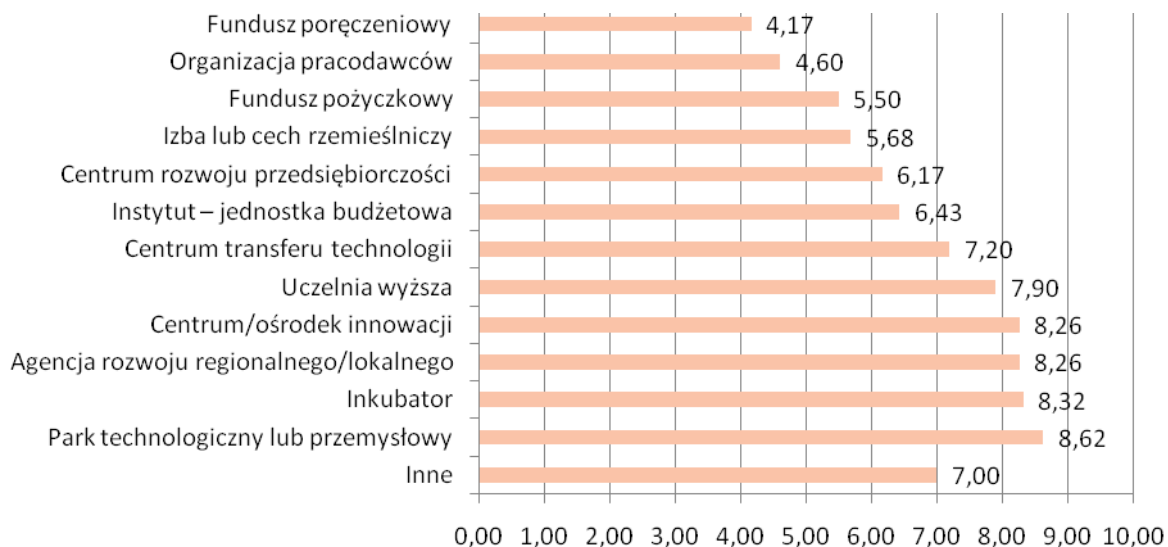


Wykres 55. Typ organizacji wsparcia biznesu, z jakimi współpracują usługodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy KSI n=18, inni usługodawcy n=42]

**Najbardziej cenionym partnerem we współpracy jest park technologiczny i przemysłowy** a na kolejnych miejscach znajdują się: inkubator, agencja rozwoju regionalnego i centrum innowacji. W badaniu z listopada 2010 roku uczelnie wyższe były najwyższym cenionym partnerem usługodawców. W obecnym badaniu uczelnie wyższe zajmują dopiero piąte miejsce w rankingu.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



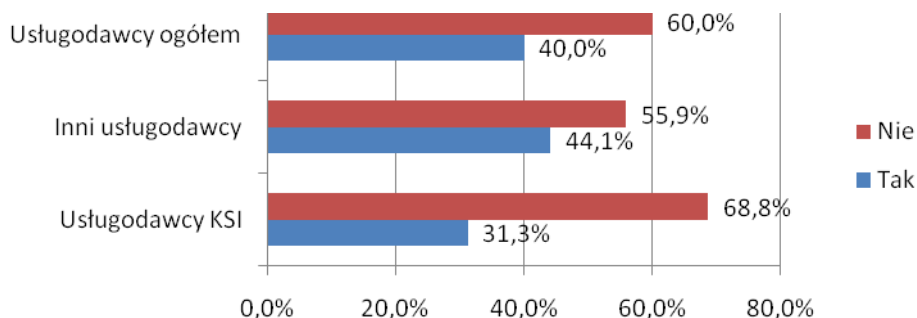
**Wykres 56. Waga poszczególnych organizacji wsparcia biznesu z punktu widzenia ich wkładu w oferowane usługi proinnowacyjne (gdzie wartość 10 – najbardziej istotna, wartość 1 - najmniej istotna)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [usługodawcy KSI n=16]

Większość usługodawców (96%) ocenia współpracę „dobrze” i „bardzo dobrze” i zamierza ją kontynuować (40%) i rozszerzać (60%).

### Bariery działalności

40% usługodawców 2012 oferuje usługi pełnopłatne dla swoich klientów (w tym tylko jeden na trzech usługodawców KSI). Połowa z nich (53,3%) uważa, że cena oferowanych przez nich usług jest barierą dla wielu klientów.



**Wykres 57. Usługodawcy 2012, którzy oferują usługi pełnopłatne.**

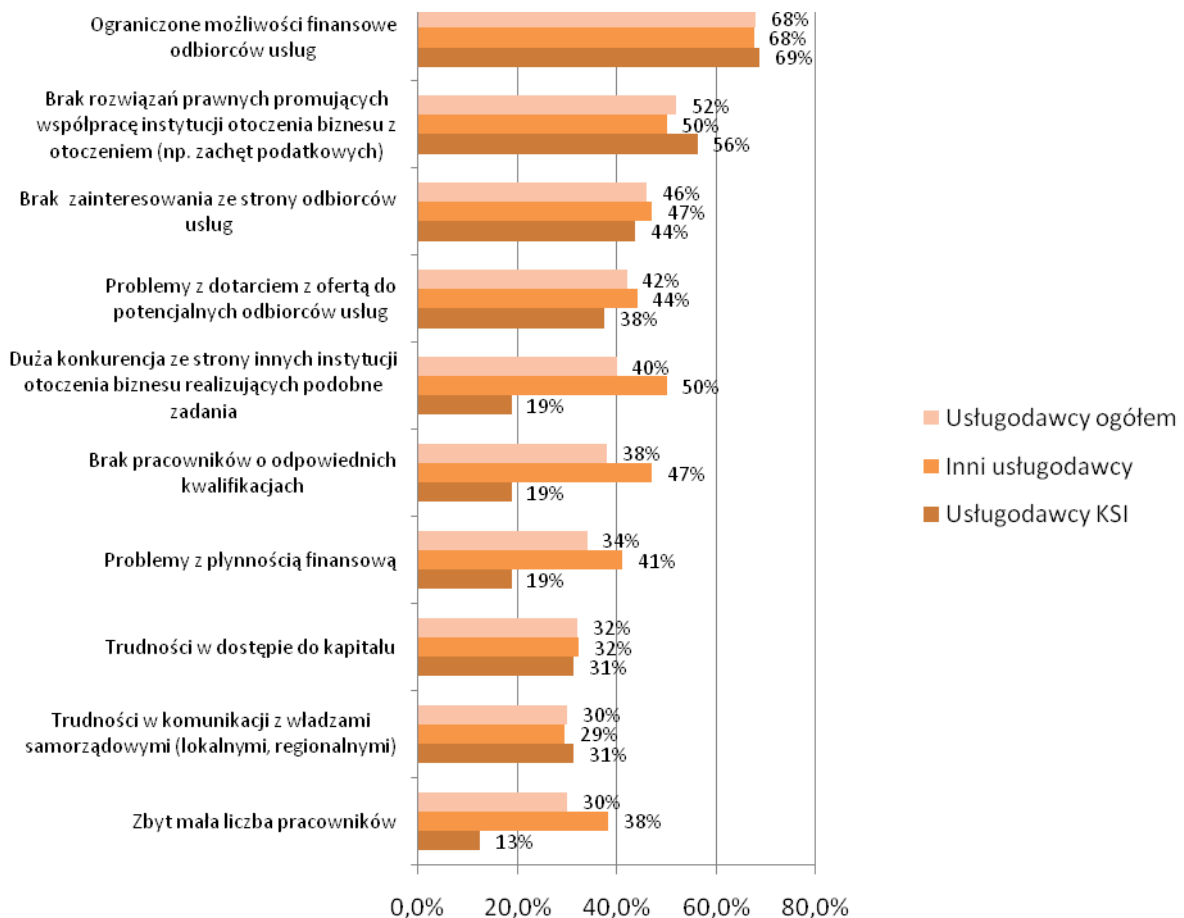
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [inni usługodawcy 2012 n=34, usługodawcy KSI 2012 n=16]

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Ograniczone możliwości finansowe” grupy docelowej klientów usług usługodawców 2012 – przedsiębiorstw z sektora MSP - są największą barierą działalności w odczuciu usługodawców. W wywiadach indywidualnych usługodawcy również zwracali na to uwagę:

*Jest to region biedny dlatego .....dlatego, jeżeli te usługi będą nawet częściowo, minimalnie odpłatne to u nas nie sprzedamy żadnej usługi tego typu (IDI z usługodawcą)*

Także przedsiębiorcy w wywiadach indywidualnych podkreślali niską dostępność usług z powodu ich wysokiego kosztu (rozdział 5.1.5)



**Wykres 58. Siła poszczególnych barier w działalności usługodawców. Zsumowane odsetki wskazań „bariera duża” i „bariera przeciętna”.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługodawców [inni usługodawcy 2012 n=34, usługodawcy KSI 2012 n=16]

Usługodawcy mają też problemy dotarciem ze swoją ofertą do potencjalnych klientów. Ważną barierą jest też brak kadr o odpowiednich kwalifikacjach, choć głównie dla innych usługodawców. Działalność usługowa nie jest kapitałochłonna więc najmniejszą barierą jest dostęp do kapitału. Podobnie jak w badaniu z listopada 2010 ujawniła się różnica w sytuacji usługodawców KSI, korzystających z dofinansowania swoich usług z PO IG i pozostałych usługodawców. Ci ostatni odczuwają trudności z płynnością finansową i konkurencją ze strony innych usługodawców, co świadczy o tym, że w większym stopniu niż usługodawcy KSI doświadczają reguł gry rynkowej.

W wywiadach indywidualnych przedstawiciele usługodawców wskazywali jeszcze inne powody braku zainteresowania przedsiębiorców korzystania z zewnętrznych usług doradczych:

- Niski poziom świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści płynących z korzystania z doradztwa

*„Jeśli chodzi o usługi doradcze w Polsce jest w ogóle mała świadomość tego, jak ważne są dla firm usługi doradcze. Najpierw trzeba klienta nauczyć korzystania z tych usług a dopiero potem kazać mu za to płacić. Rozumiem, że idea PARP była taka, że w pierwszym etapie dajemy za darmo, potem on w drugim etapie już częściowo płaci, potem w trzecim etapie będzie już płacił w 100 procentach sam. Tylko, że troszkę za mało czasu mu daliśmy, żeby on się nauczył z tych usług korzystać „*

*„To specyfika polskich przedsiębiorstw jest. Mi się wydaje cały czas, że jest taka niska kultura też zarządzania firmą, korzystania z usług doradczych, szkoleniowych, cały czas w Polsce to pokutuje. Ten rynek doradczy jest cały czas traktowany chyba na zasadzie takiego trochę wyciągania pieniędzy od firm, bo ja sobie lepiej sam poradzę. W Niemczech będąc, czy w Finlandii to widać, że te firmy doradcze przez wysoki poziom jakości, to jest naturalne, że ja sam się nie silę tylko idę po analizę, po ekspertyzę do kogoś, kto mi to zrobi i będę wiedział, że mi to jest przydatne, tak?“*

- Brak przekonania o wysokiej jakości usług doradczych. Rozmówcy podkreślali, iż niejednokrotnie usługi doradcze dostępne na rynku faktycznie nie są usługami wysokiej jakości, co negatywnie wpływa na ich skłonność do skorzystania z tego typu usług w przyszłości:

*„Moje odczucie jest takie, że firmy dość bardzo konkretnych rezultatów oczekują ... ja widziałem te audyty, miałem okazję zobaczyć, jak wygląda audyt ten finansowany z PARP do tej pory i on się często zawierał w 8-10 zdaniach. Mam obiekcje, czy to tak powinno wyglądać, czy to jest faktyczne badanie potrzeb firmy, czy w ogóle ocena czegokolwiek (...) Mam wrażenie, że czasami, jak są środki unijne to ta jakość spada“*

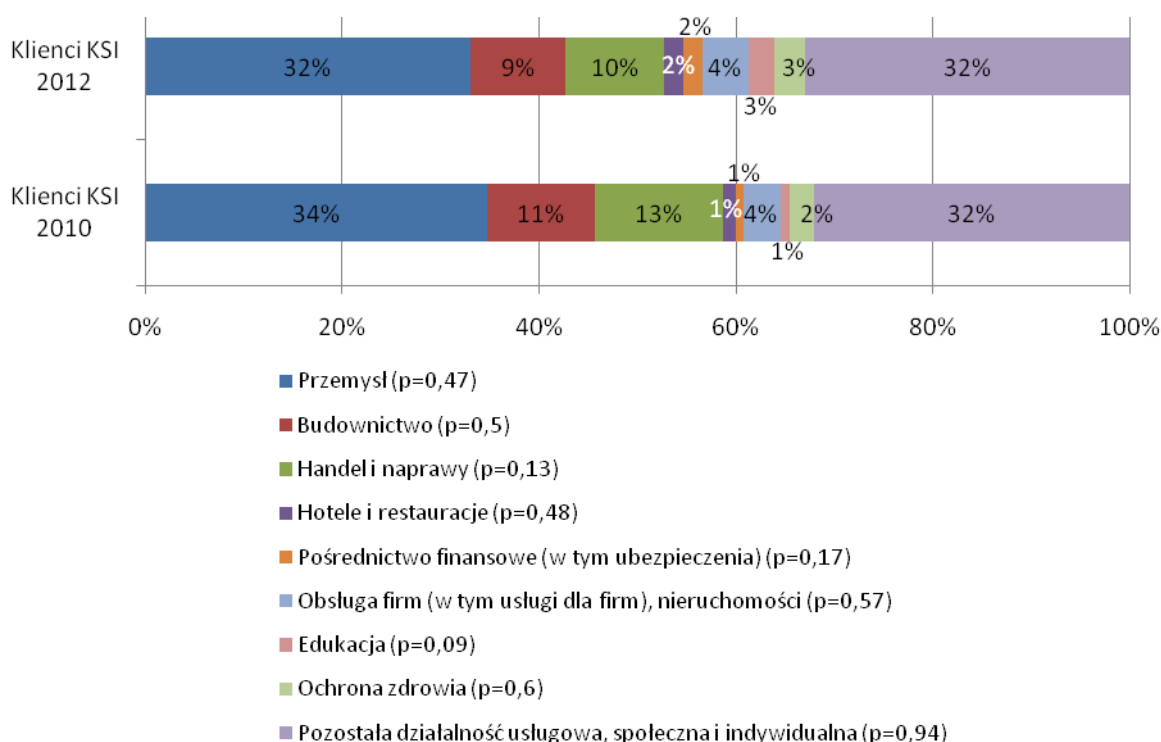


## Ocena usług doradczych proinnowacyjnych KSU świadczonych w ramach PO IG, Działanie 5.2

### Ocena usług przez klientów KSI

#### Charakterystyki ogólne Klientów KSI 2010 i 2012

Najliczniejsza grupa klientów sieci KSI świadczącej usługi proinnowacyjne w ramach PO IG 5.2 prowadziła swoją główną działalność w branżach *Przemysł, Pozostała działalność usługowa, społeczna i indywidualna* (ok. 32%), *Budownictwo oraz Handel i naprawy* (ok. 10-11%). Struktura branżowa Klientów KSI 2010 i 2012 nie różni się istotnie.

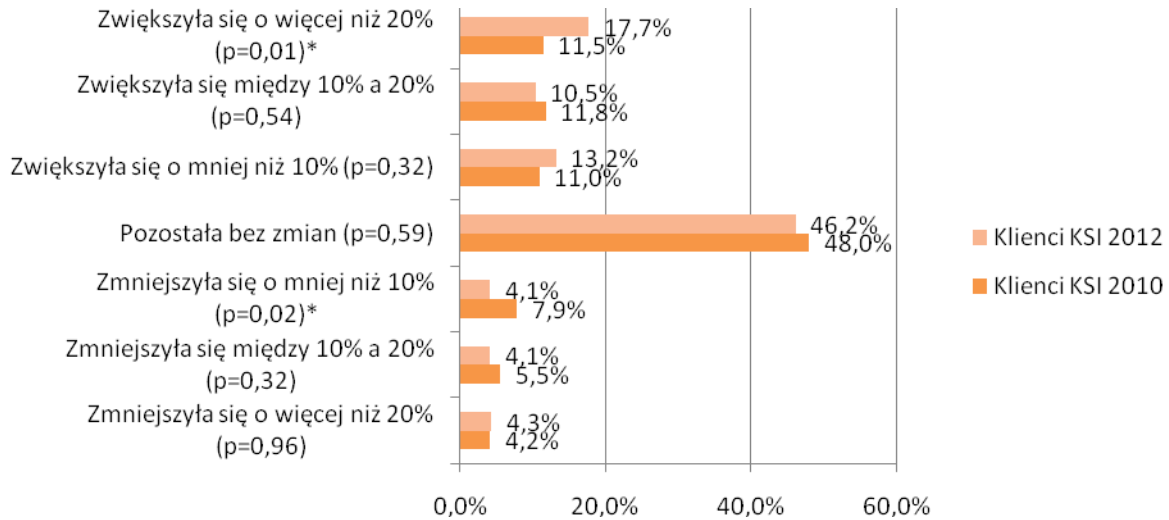


**Wykres 59. Struktura Klientów KSI wg głównej branży działalności. Klienci KSI 2010 i 2012.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań [Klienci KSI 2010 n=381, Klienci KSI 2012 n=468]

Podobna jest struktura odpowiedzi na pytanie o dynamikę zatrudnienia. Największa grupa klientów KSI 2012 jak i w Klientów KSI 2010 deklaruje brak zmian w zatrudnieniu w ostatnich 4 latach (różnice nieistotne statystycznie).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

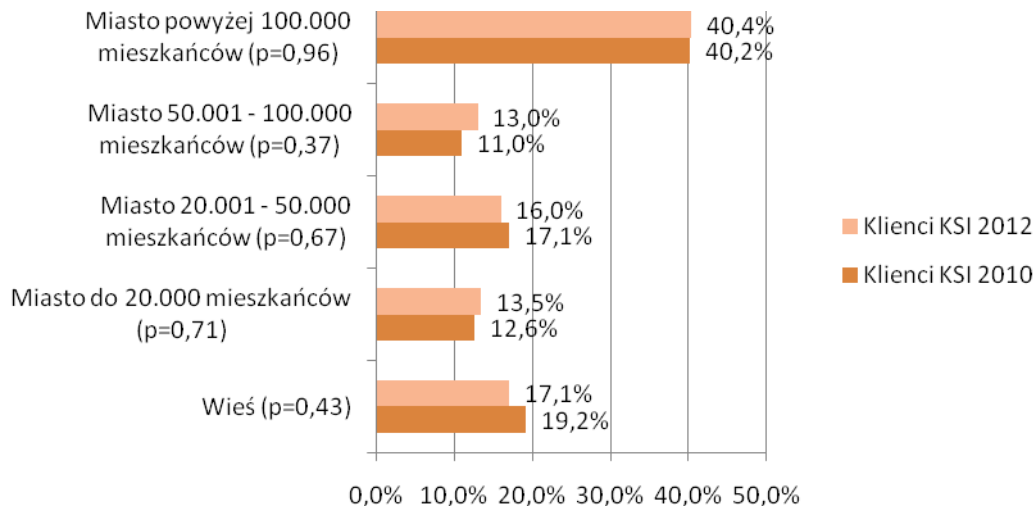


p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 60. Zmiana liczby pracowników w okresie ostatnich 4 lat**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań [Klienci KSI 2010 n=377, Klienci KSI 2012 n=468]

Główni odbiorcy usług systemowych to firmy mające swoją siedzibę w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców (ok. 40% klientów). W pozostałych kategoriach wielkości aglomeracji rozkład liczby klientów ośrodków KSI KSU jest mniej więcej równomierny.



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

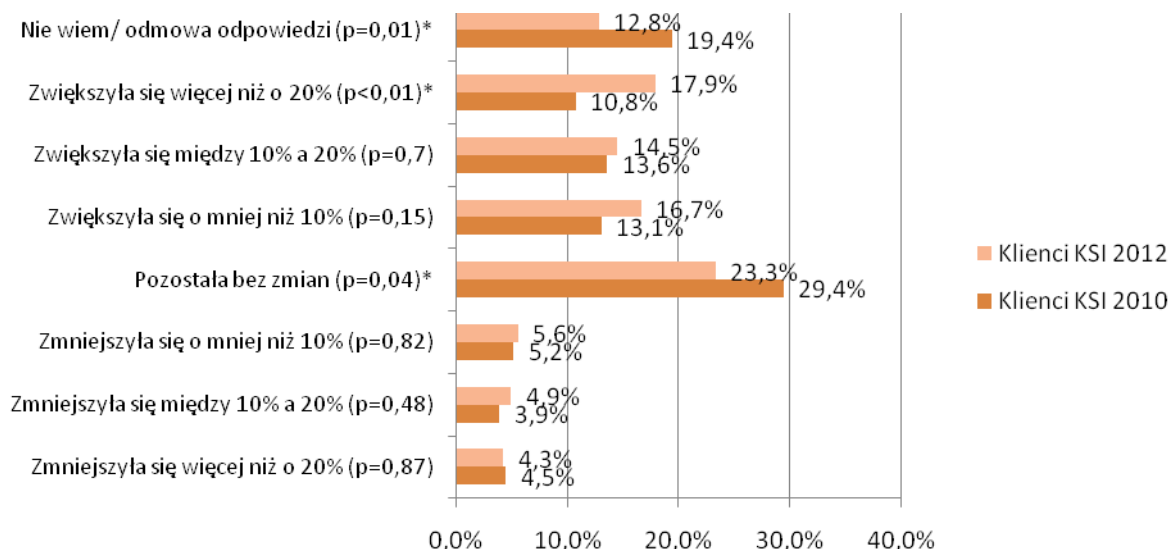
**Wykres 61. Struktura geograficzna klientów wg wielkości miejscowości, w której firma ma swoją główną siedzibę**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [Klienci 2010 n=377, Klienci 2012 n=468]

Zróźnicowanie obu grup jest nieduże z punktu widzenia zmian w wielkości przychodów osiągniętych w okresie 4 lat poprzedzających badanie. Istotnie statystycznie zwiększyła się grupa Klientów KSI 2012 w stosunku do badania z listopada 2010 roku, którzy deklarują zwiększenie przychodów powyżej 20%. W pozostałych przedziałach zmian przychodów zmiany są nieistotne statystycznie. Nadal

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

największa grupa przedsiębiorstw (23,3%), ale istotnie mniejsza niż w 2010 roku, deklaruje stabilną sytuację w tym zakresie.

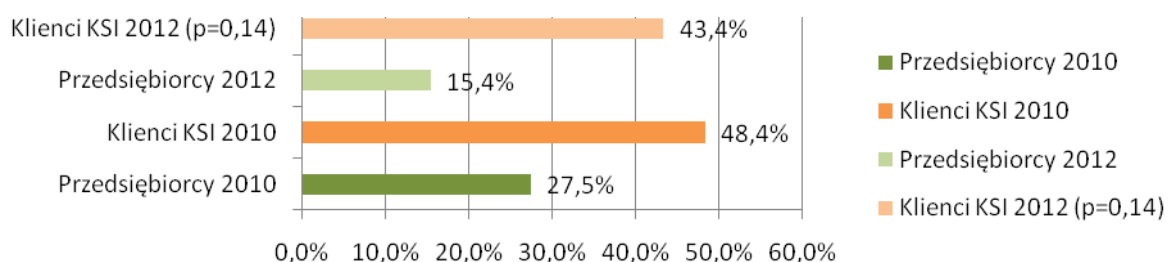


p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 62. Zmiana łącznej wielkości przychodów osiągniętych przez przedsiębiorstwo w okresie 4 lat poprzedzających badanie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Klienci KSI 2010 n=377, Klienci KSI 2012 n=468]

**Klienci KSI KSU podobnie jak w 2010 roku są bardziej aktywni w działalności innowacyjnej niż ogół przedsiębiorstw.** Podobnie jak w listopadzie 2010 roku prawie połowa Klientów KSI KSU wprowadziła innowacje w ostatnich 12 miesiącach poprzedzających badanie (różnice pomiędzy Klientami KSI 2012 i 2010 są nieistotne statystycznie).



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

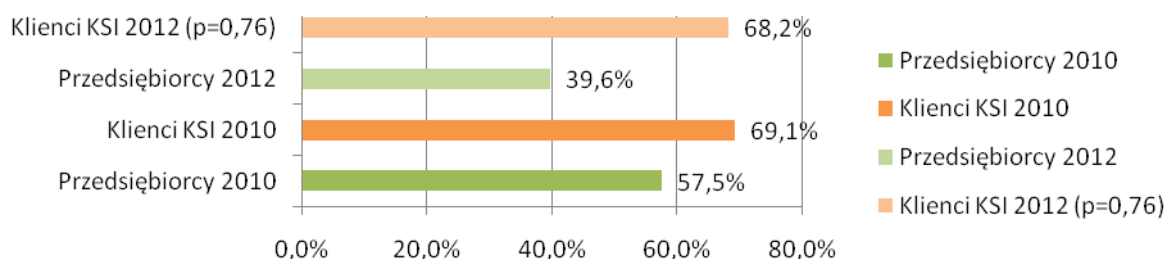
**Wykres 63. Odsetek firm, które w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie wprowadziły innowacje w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI [Klienci KSI 2010 n=376, Klienci KSI 2012 n=468]

**Większość Klientów KSI 2012 (średnio ok. 68%) dokonała transferu technologii w ostatnich 3 latach** polegającego na zakupie maszyn lub urządzeń potrzebnych do wdrożenia nowego lub zmodernizowania już istniejącego procesu produkcyjnego lub usługowego, albo też pozyskała nową wiedzę umożliwiającą wdrożenie nowych rozwiązań w firmie. Nie ma istotnych różnic pomiędzy Klientami KSI 2010 i 2012 pod tym względem. Charakterystyczne jest to, że zarówno

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

aktywność innowacyjna jak i inwestycyjna związana z transferem technologii Klientów KSI nie zmieniła się w ostatnich dwóch latach, podczas gdy w przypadku ogółu przedsiębiorców mamy do czynienia z istotnym spadkiem obu rodzajów aktywności. **Można stąd wnosić, że profil przedsiębiorcy trafiającego do usługodawców KSI KSU pozostał niezmienny pomimo kurczenia się liczby aktywnych inwestycyjnie przedsiębiorców.**

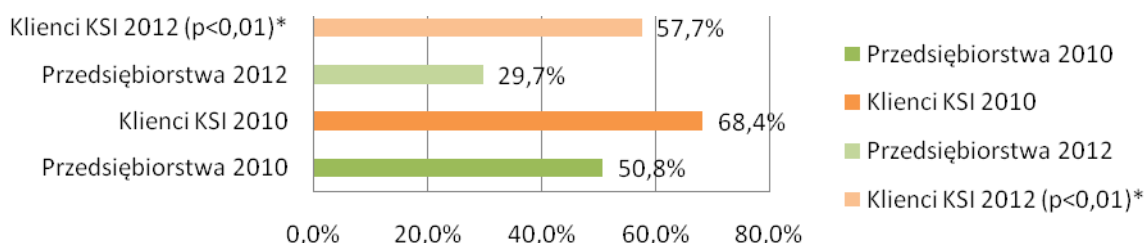


*p* – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

#### Wykres 64. Odsetek firm wg wielkości, które zrealizowały w okresie ostatnich 3 lat transfer technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [Przedsiębiorcy  $n=1100$ , Klienci 2010  $n=376$ , Klienci 2012  $n=468$ ]

Jednak Klienci KSI 2012 są mniej optymistyczni co do przyszłości w porównaniu do Klientów KSI 2010. Nadal większość Klientów KSI 2012 (58%) w okresie najbliższych 3 lat planuje dokonać zakupu maszyn lub urządzeń potrzebnych do wdrożenia nowego lub zmodernizowania już istniejącego procesu produkcyjnego lub usługowego albo też pozyskać nową wiedzę umożliwiającą wdrożenie nowych rozwiązań w firmie ale odsetek ten jest istotnie niższy od analogicznego odsetka Klientów KSI 2010.



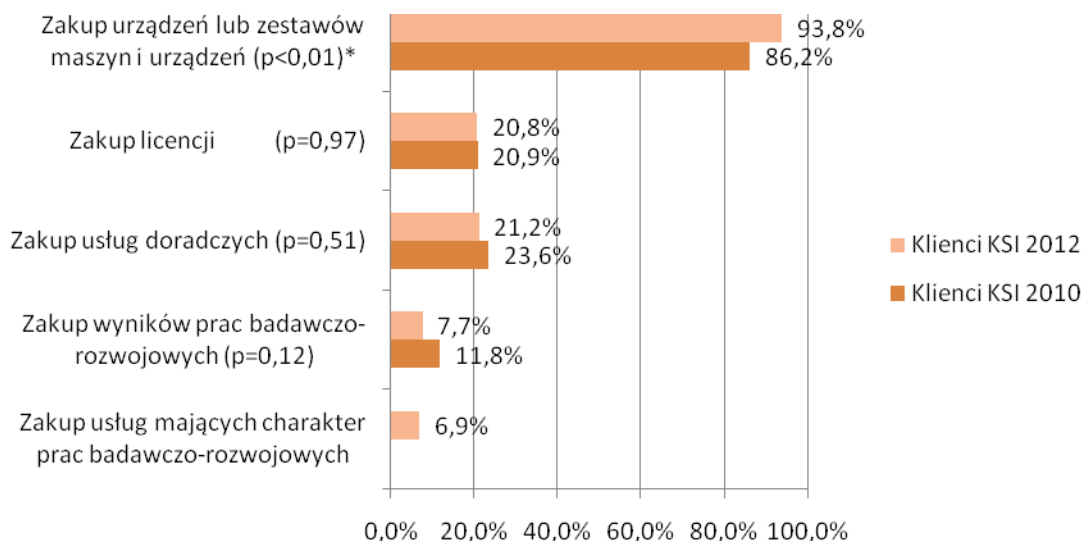
*p* – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

#### Wykres 65. Odsetek firm wg wielkości planujących dokonać transferu technologii w okresie najbliższych 3 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU [Przedsiębiorcy  $n=1100$ , Klienci KSI 2010  $n=376$ , Klienci KSI 2012  $n=468$ ]

**Modernizacja technologiczna dokona się w większości przypadków (ponad 93% odpowiedzi Klientów KSI 2012) poprzez zakup urządzeń lub zestawów maszyn i urządzeń**, a u czterokrotnie mniejszego odsetka przedsiębiorstw klientów KSI KSU w drodze zakupu usług doradczych lub licencji

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



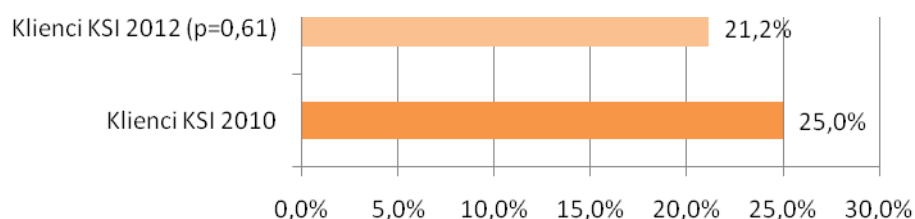
**Wykres 66. Sposób wdrożenia zmian w firmie w okresie najbliższych 3 lat. Przedsiębiorcy, którzy planują dokonanie transferu technologii w najbliższych 3 latach.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU, którzy planują dokonanie transferu technologii w najbliższych 3 latach. Pytanie wielokrotnego wyboru [Klienci KSI 2010 n=257, Klienci KSI 2012 n=260]

## Znajomość oferty usług doradczych proinnowacyjnych KSU i instytucjonalnego systemu wsparcia proinnowacyjnego biznesu

### Usługodawcy

Rozpoznawalność usług doradczych proinnowacyjnych KSU jest na podobnym poziomie jak w 2010 roku (różnice są nieistotne statystycznie). Co czwarty Klient 2010 odpowiadał twierdząco na pytanie: „Czy zna Pan(i) jakichkolwiek dostawców usług pośredniczących pomiędzy sprzedającymi a kupującymi technologię (usług transferu technologii)?”. Podobny był odsetek Klientów KSI 2012 odpowiadających twierdząco na to pytanie.

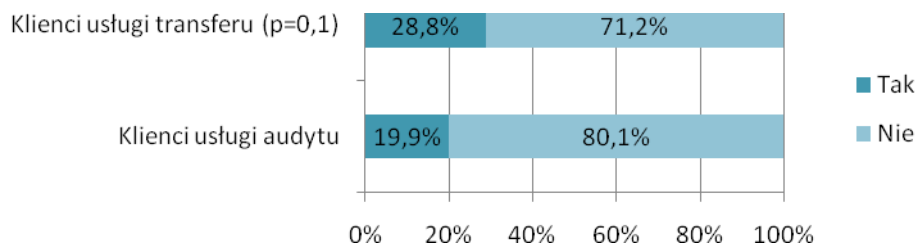


p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

**Wykres 67. Odsetek firm wg wielkości znających jakichkolwiek dostawców usług transferu technologii**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU [Klienci 2010 n=376, Klienci 2012 n=468]

Wśród Klientów KSI 2012 większy odsetek klientów transferu technologii rozpoznaje dostawców usług pośredniczących pomiędzy sprzedającymi a kupującymi technologie



*p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$*

### Wykres 68. Odsetek firm wg wielkości znających jakichkolwiek dostawców usług transferu technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU [Klienci usługi audytu n=402, Klienci usługi transferu n=66]

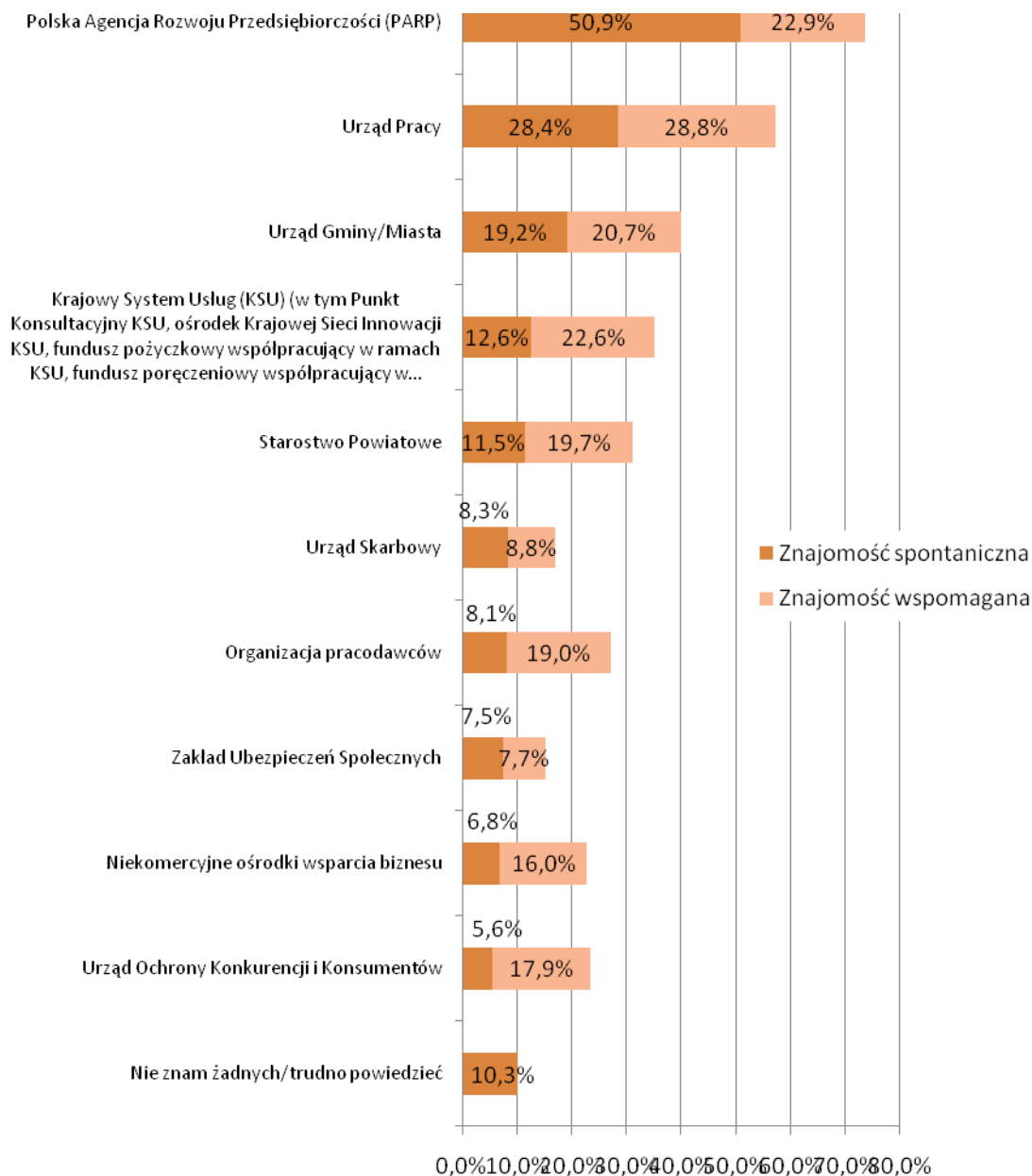
Większość z tych, którzy znają dostawców usług transferu technologii, jest w stanie wskazać jednego usługodawcę - tylko ok. 1/3 klientów zna więcej niż jednego dostawcę usług transferu technologii. Niemal identyczny wynik otrzymano w badaniu z listopada 2010.

Rozpoznanie otoczenia instytucjonalnego wspierającego (innowacyjne) przedsiębiorstwa nie zmieniło się znacząco. Klienci KSI 2012 potrafią w znakomitej większości (prawie 75% wskazań) wskazać Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości jako instytucję wspierającą działalność przedsiębiorstw (wykres 69). PARP dystansuje wszystkie pozostałe instytucje, w tym stworzoną przez siebie sieć KSU i działającą w jej ramach sieć ośrodków KSI, która, choć jej rozpoznawalność nieznacznie spadła, utrzymuje się nadal na czwartym miejscu w rankingu.

Spontaniczna znajomość innych instytucji świadczących pomoc i wsparcie dla przedsiębiorstw jest bardzo niska. Bardzo wysoka spontaniczna rozpoznawalność PARP w porównaniu do słabej rozpoznawalności wspieranych przez tą instytucję sieci KSU i KSI może wynikać z faktu, że PARP oferuje dotacje inwestycyjne, co w kontekście dominującego sposobu transferowania technologii przez zarówno klientów KSI KSU jak i ogół przedsiębiorców MSP w postaci inwestowania w technologie ucieleśnione, wydaje się zrozumiałe.

Do grona instytucji wspierających przedsiębiorczość klienci KSI KSU zaliczają instytucje najbliższego otoczenia administracyjnego: Urząd Pracy, Urząd Gminy. Nieco lepiej tylko wygląda znajomość instytucji wspierających działalność przedsiębiorstw, gdy ich nazwy są przywoływane (znajomość spontaniczna i wspomagana razem - około 1,5 raza więcej wskazań).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



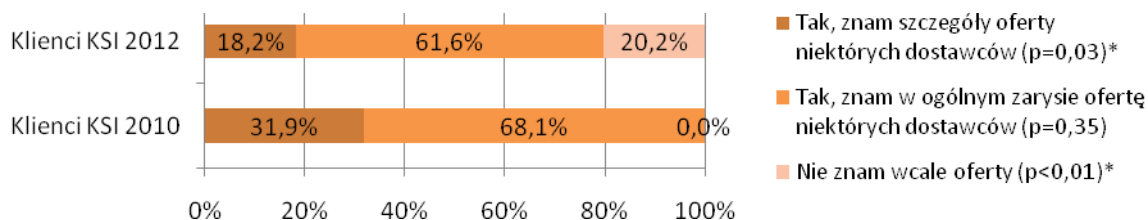
**Wykres 69. Znajomość spontaniczna i wspomagana instytucji otoczenia przedsiębiorczości. Klienci KSI 2012.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU [Klienci KSI 2012 n=468]

### Oferta

Zmniejszył się istotnie odsetek Klientów KSI 2012, którzy deklarują dobrą znajomość oferty dostawców usług transferu technologii. W listopadzie 2010 było to 32% klientów KSI KSU a w badaniach 2012 – 18%. Znacząca grupa Klientów KSI 2012 deklaruje, że nie zna wcale tej oferty (20%).

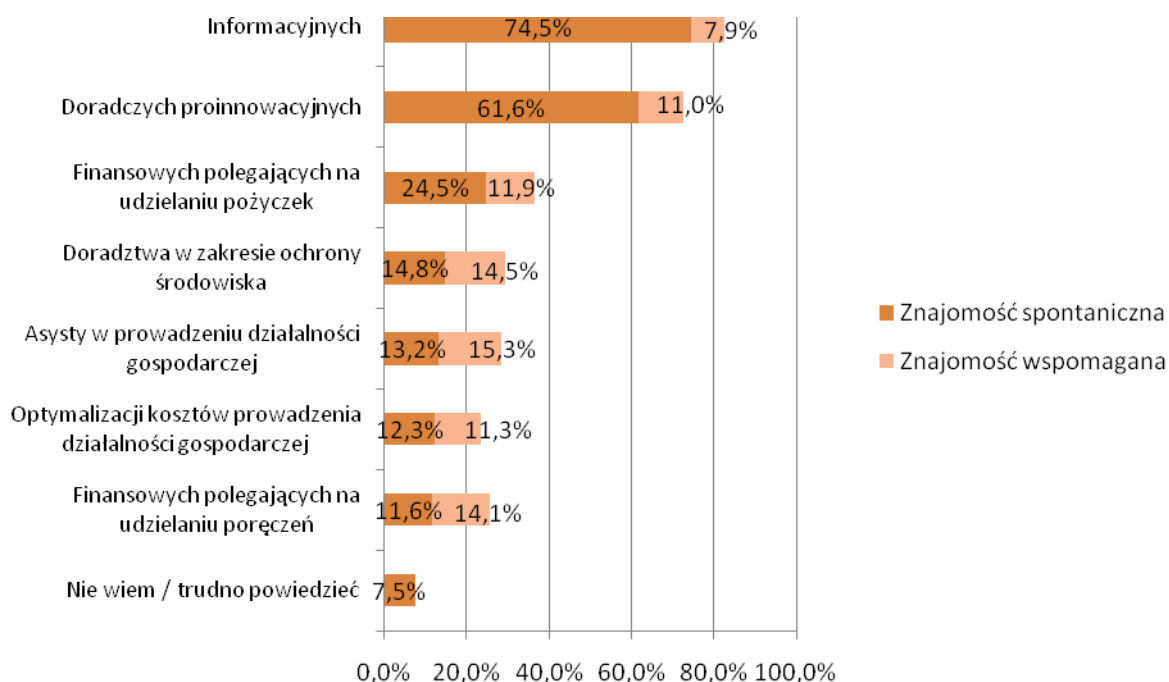
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 70. Odsetek firm wg wielkości znających oferty dostawców usług pośrednictwa w transferze technologii. Przedsiębiorcy deklarujący znajomość dostawców usług transferu technologii.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU, którzy znają dostawców usług transferu technologii [Klienci KSI 2010 n=94, Klienci KSI 2012 n=99]

Najbardziej rozpoznawalne w ofercie KSU są usługi informacyjne a w drugiej kolejności usługi doradcze proinnowacyjne KSU. Wysoka pozycja usług doradczych proinnowacyjnych KSU w rankingu rozpoznawalności oferty usługowej KSI KSU jest zrozumiała ze względu na to, że ci przedsiębiorcy są beneficjentami tej usługi. Ten argument nie ma zastosowania w przypadku ogółu przedsiębiorców (Przedsiębiorcy 2012), którzy rangowali usługi doradcze proinnowacyjne sieci KSI KSU na tej samej pozycji.



**Wykres 71. Znajomość spontaniczna i wspomagana i usług KSU. Klienci 2012.**

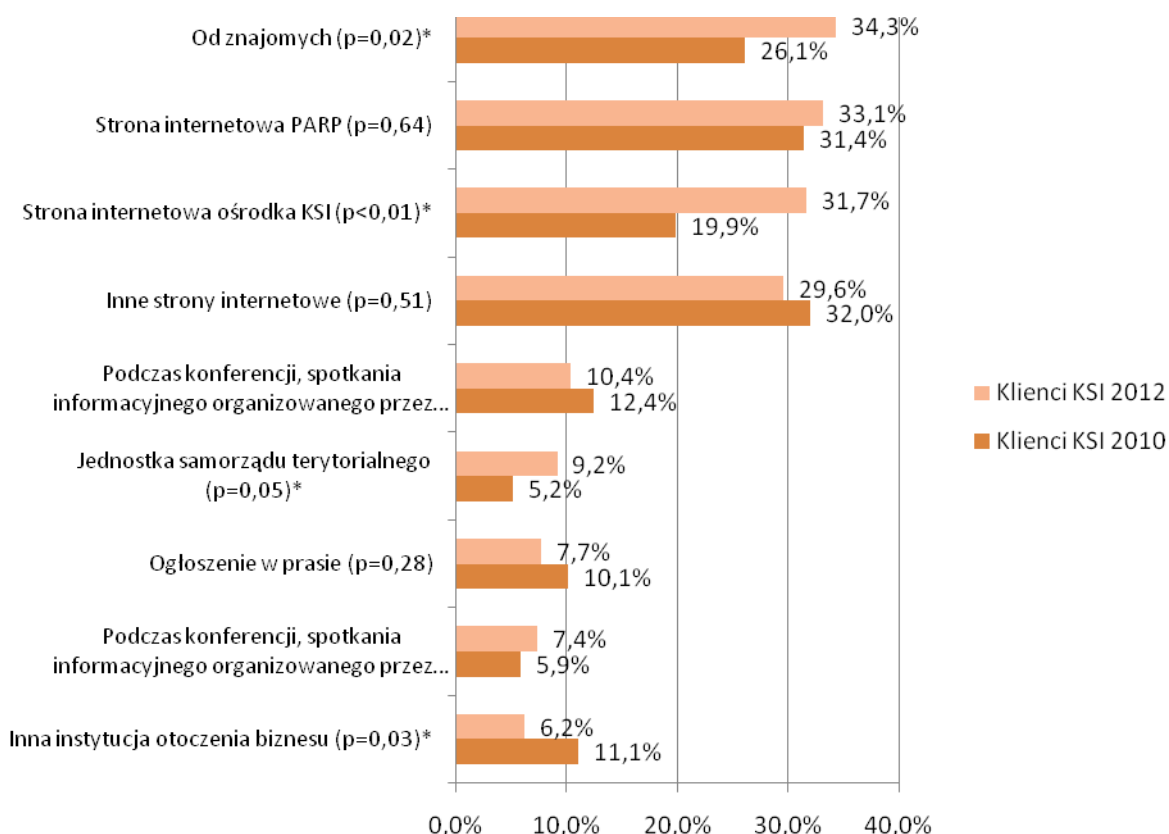
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU [Klienci 2012 n=468]

Najczęściej informacje o ofercie ośrodka KSI Klienci KSI 2012 uzyskali **od znajomych** (34,3%). Jest to istotna zmiana w stosunku do Klientów KSI 2010, kiedy to źródło informacji było na trzecim miejscu rankingu. Rekomendacja oferty ośrodka przez „znajomych” klienta, ma walor wiarygodności. **Wzrost znaczenia tego kanału komunikacji i jego awans na pierwsze miejsce w rankingu może pośrednio wskazywać na zadowolenie z usług ośrodków KSI KSU, które są polecane przez klientów ich znajomym.** Nadal jednak widać, że najczęstszym źródłem informacji o istnieniu



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

ośrodka KSI KSU i jego ofercie jest Internet. Firmy pozyskują te informacje głównie ze strony internetowej PARP lub stron ośrodka KSI KSU, przy czym istotnie wzrosło znaczenie stron internetowych samego ośrodka KSI KSU w stosunku do badania z 2010 roku. Nadal niewielkie znaczenie mają instytucje otoczenia biznesu, jako źródła informacji o ofercie KSI KSU. Te wskazania wyraźnie pokazują, jakimi kanałami dociera do przedsiębiorców informacja i wskazują na **spadek znaczenia sieci instytucjonalnej przy wzroście znaczenia sieci wirtualnej**.



p – prawdopodobieństwo testowe w teście jednorodności chi-kwadrat. \* oznaczono różnice istotne statystycznie dla  $\alpha=0,05$

#### Wykres 72. Źródła informacji o sieci KSI KSU i jego ofercie usług proinnowacyjnych

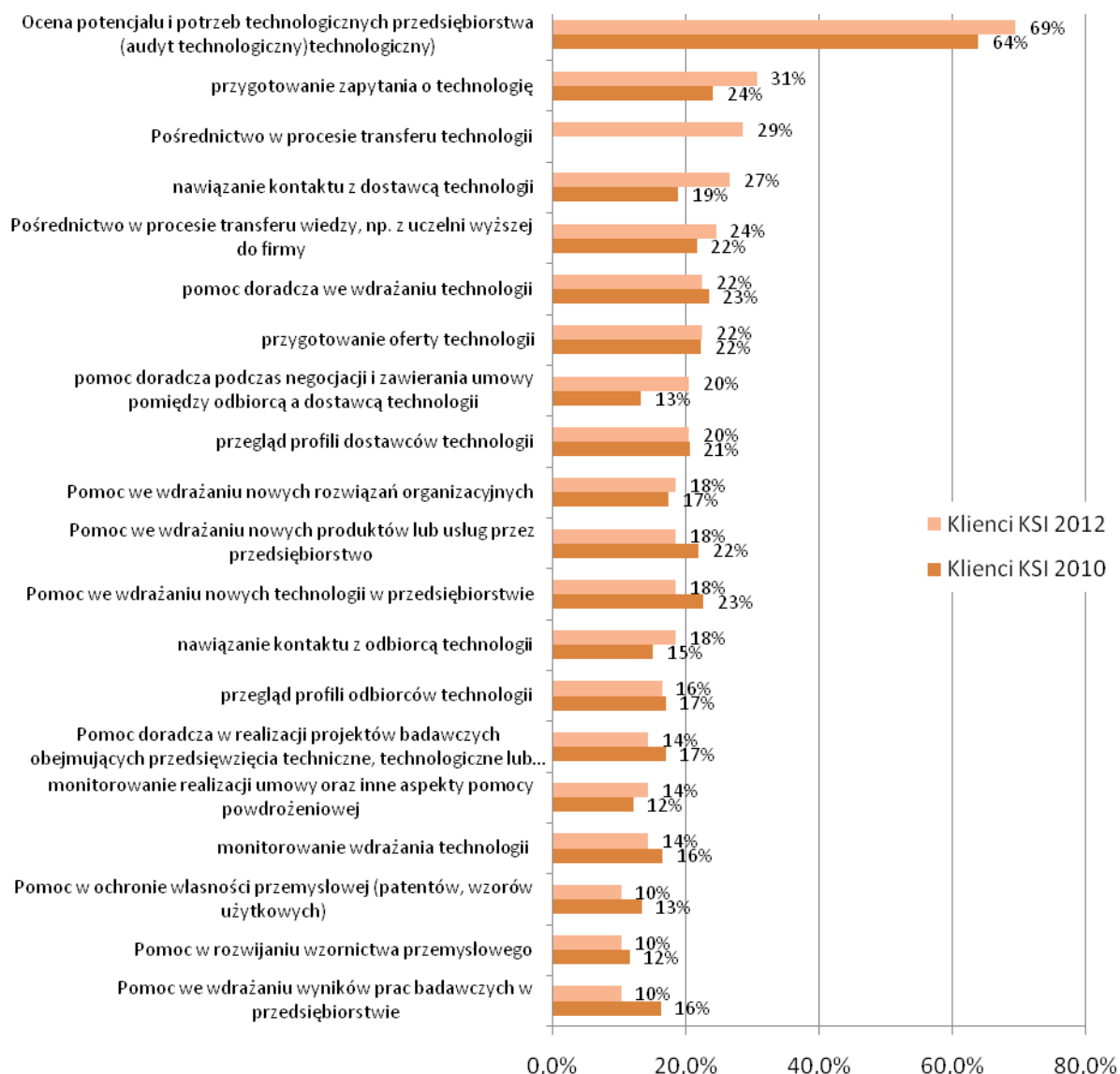
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [Klienci KSI 2010 n=306, Klienci KSI 2012 n=468]

### Ocena usługi świadczonej przez ośrodki KSI KSU

#### Ocena zakresu usług

Analiza wskazań na konkretne usługi doradcze pokazuje, że **usługi, z których najczęściej skorzystali przedsiębiorcy obejmują: audyt technologiczny (Klienci KSI 2010-63,8%, Klienci KSI 2012- 69,4%), pomoc we wdrożeniu nowych technologii (około 28% wskazań Klientów KSI 2012) i pozostałe usługi, z których skorzystało znacznie mniej klientów KSI KSU (w przybliżeniu – trzykrotnie mniej)**. Na dole rankingu w obu grupach klientów są usługi związane z wdrażaniem wyników prac badawczych w przedsiębiorstwie i związane z ochroną własności intelektualnej i wzornictwa przemysłowego.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Wykres 73. Usługi doradcze proinnowacyjne, z których firma korzystała w okresie ostatnich 3 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU, którzy skorzystali z usług doradczych proinnowacyjnych w ostatnich 3 latach [ Klienci 2010 n=348, Klienci 2012 n=468]

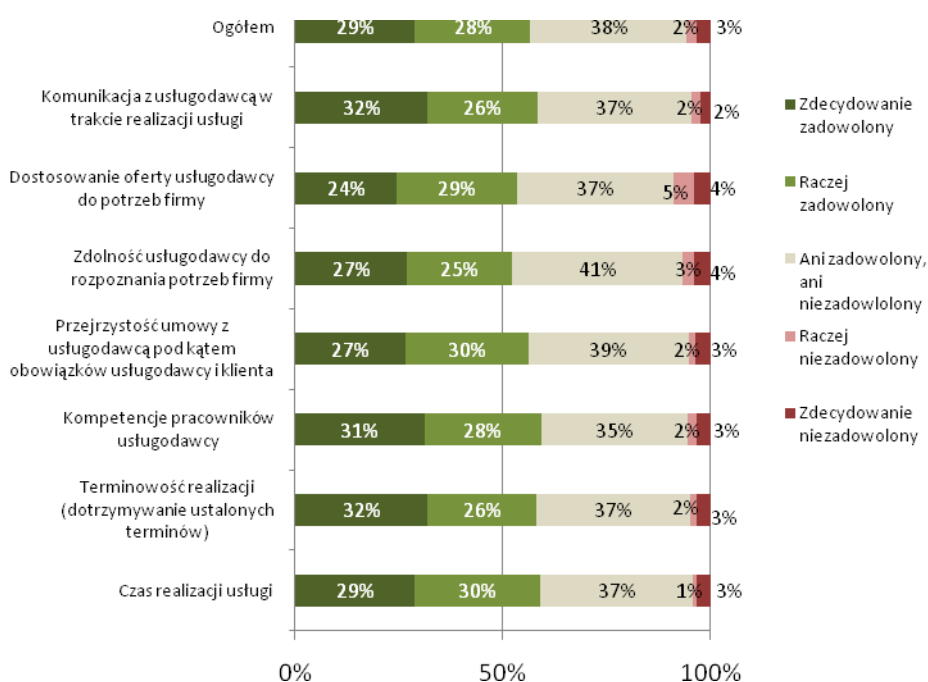
W opinii większości klientów KSI KSU **liczba usługodawców** świadczących usługi doradcze proinnowacyjne KSU jest wystarczająca. Najbardziej dostępne zdaniem Klientów KSI 2012 są usługi audytu technologicznego. Na drugiej pozycji wskazywana jest usługa transferu technologii. Pozostałe usługi też są dostępne w nieco mniejszym zakresie. Podobne wyniki uzyskano w badaniu klientów KSI KSU w listopadzie 2010 i styczniu 2012.

### Ocena jakości usług KSI KSU

Ogółem 58% Klientów KSI 2012 jest zadowolonych i raczej zadowolonych z usługi. W listopadzie 2010 r. taką opinię miało tyle samo klientów KSI KSU (60%). Liczba zdecydowanie niezadowolonych i niezadowolonych utrzymuje się na podobnym poziomie (5% w 2012 i 6,5% w 2010).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

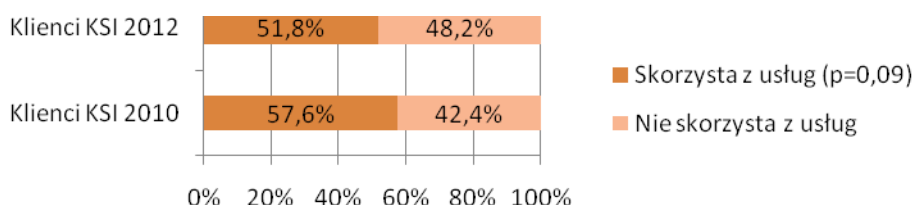
Nadal, w opinii klientów KSI KSU, najsłabszą stroną usługi ośrodków KSI KSU jest jej niedostateczne dostosowanie do potrzeb przedsiębiorców, zdolność usługodawcy do rozpoznania potrzeb firmy. Najlepiej oceniana jest komunikacja z usługodawcą i terminowość realizacji. Stosunkowo duży jest odsetek „ani zadowolonych ani niezadowolonych” (38%) co może świadczyć o braku przywiązywania wagi do usługi.



**Wykres 74. Odsetek klientów KSI KSU uważających, że wymienione aspekty usługi były raczej niezadowolające lub niezadowolające.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [ Klienci 2012 n=459]

Ponad 50% z tych, co skorzystali z usługi KSI KSU deklaruje zamiar skorzystania z usług doradczych proinnowacyjnych w okresie najbliższych 3 lat. Różnice wskazań w stosunku do badania z listopada 2010 nie są istotne statystycznie.



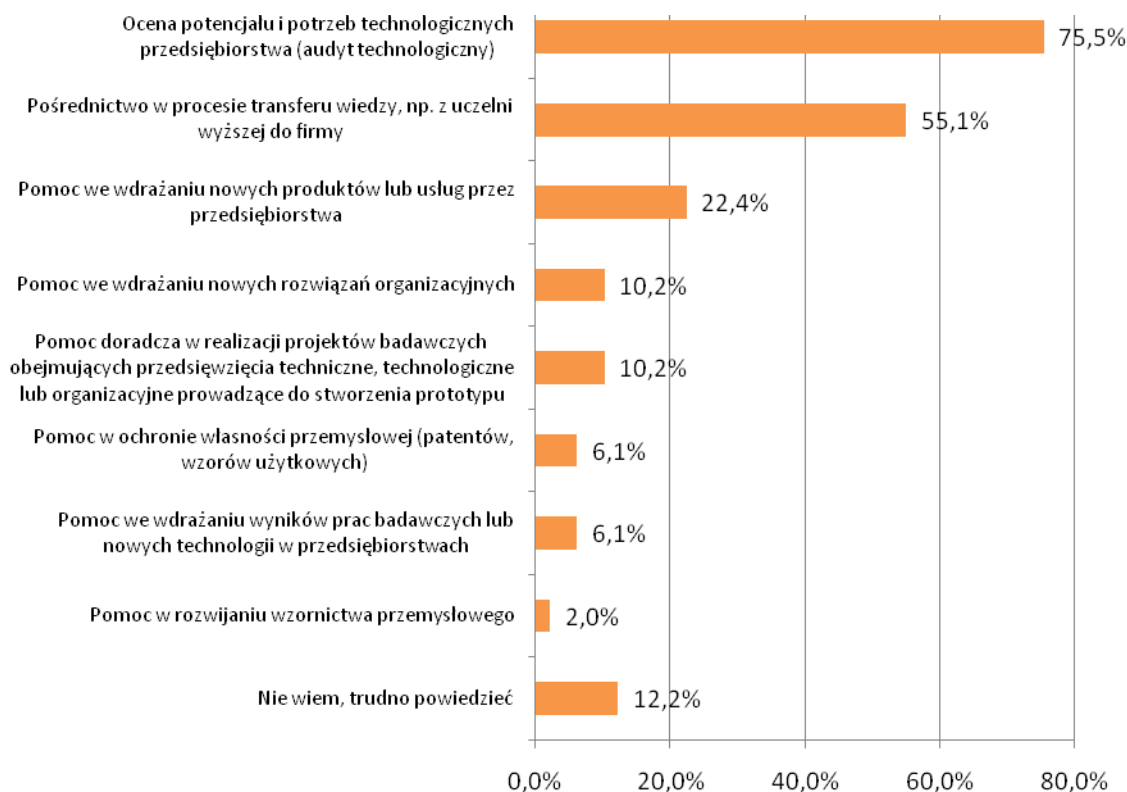
**Wykres 75. Odsetek firm, które w okresie najbliższych 3 lat planują skorzystać z usług doradczych proinnowacyjnych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU [Klienci 2010 n=377, Klienci 2012 n=468]

Pierwsze miejsce w rankingu usług z których Klienci KSI 2012 zamierzają skorzystać w przyszłości zajmuje usługa oceny potencjału i potrzeb przedsiębiorstwa (audytu technologicznego). Wysokie,

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

drugie miejsce zajmuje pośrednictwo w transferze wiedzy z uczelni wyższej do firmy - jest to pozytywnym znakiem poszukiwania nowych rozwiązań w kontaktach z sektorem nauki.

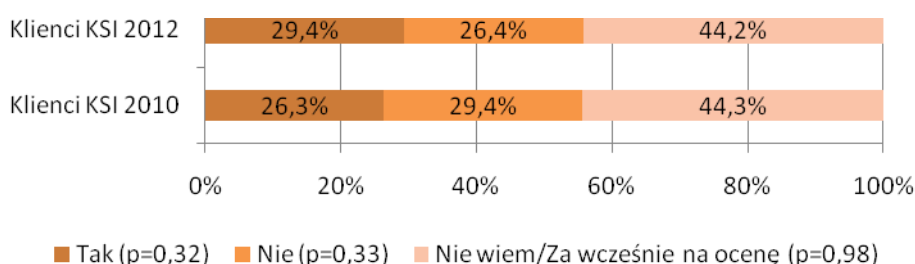


**Wykres 76. Usługi doradcze w zakresie transferu technologii, z których firma zamierza skorzystać w okresie najbliższych 3 lat.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród usługobiorców klientów KSI KSU, którzy zamierzają skorzystać z usług doradczych proinnowacyjnych w najbliższych 3 latach [Klienci 2012 KSI n=242]

### Ocena korzyści z otrzymanej usługi

Ocena realnych korzyści ze zrealizowanej usługi doradczej Klientów KSI 2012 jest taka sama jak ocena Klientów KSI 2010 – mniej więcej co czwarty Klientów KSI 2012 widzi realne korzyści z otrzymanej usługi.

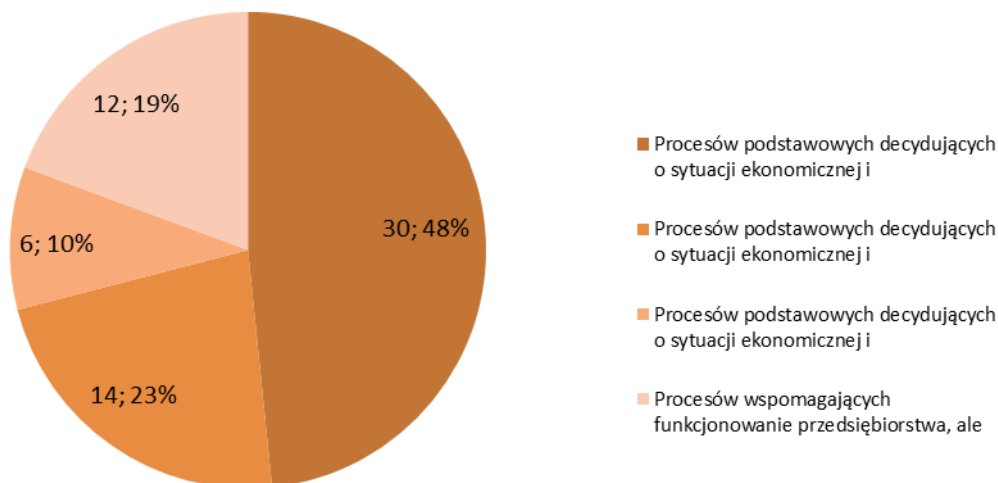


**Wykres 77. Opinia klientów KSI KSU na temat realnych korzyści dla przedsiębiorstwa w wyniku otrzymanej usługi KSI KSU.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [Klienci 2010 n=377, Klienci 2012 n=468]

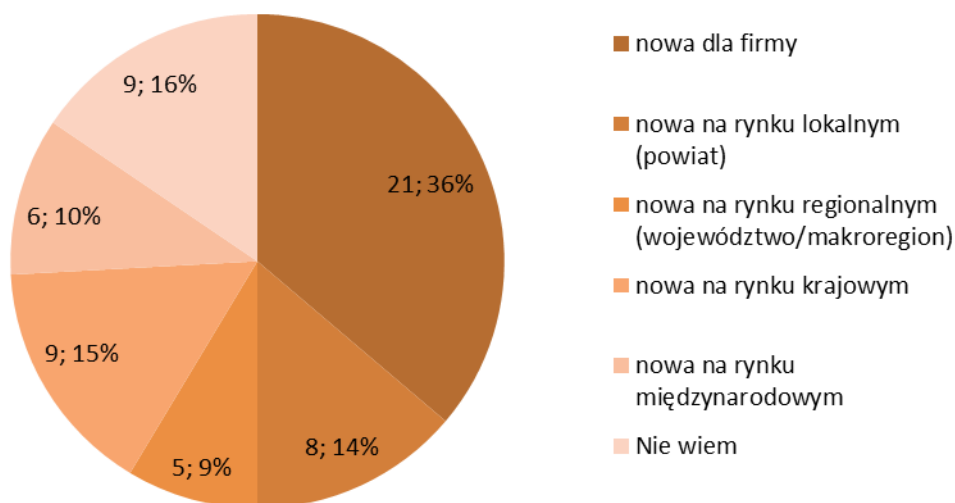
Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Usługa transferu technologii wyświadczona w ramach dofinansowania z Działania 5.2 PO IG dotyczyła najczęściej procesów podstawowych decydujących o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. (wykres 78).



**Wykres 78. Klienci 2012. Procesy w przedsiębiorstwie których dotyczyła usługa transferu technologii dofinansowana z Działania 5.2 PO IG. Etykiety: liczba i odsetek wskazań.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [Klienci 2012 n=66] 36% klientów którzy otrzymali usługę transferu technologii finansowaną z Działania 5.2 PO IG wdrażała technologie nowe tylko dla firmy - 54%. - nowe dla rynku. (wykres 79).

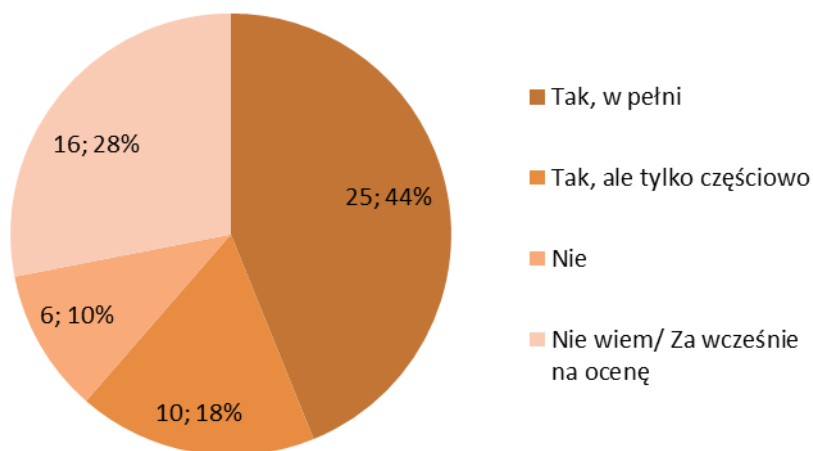


**Wykres 79. Poziom nowatorstwa technologii w przedsiębiorstwie których dotyczyła usługa transferu technologii dofinansowana z Działania 5.2 PO IG. Etykiety: liczba i odsetek wskazań.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [Klienci 2012 n=66]

Prawie co drugi Klient KSI 2012 uważa, że cele przedsięwzięcia związanego z otrzymaną usługą zostały w pełni zrealizowane (wykres 80).

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



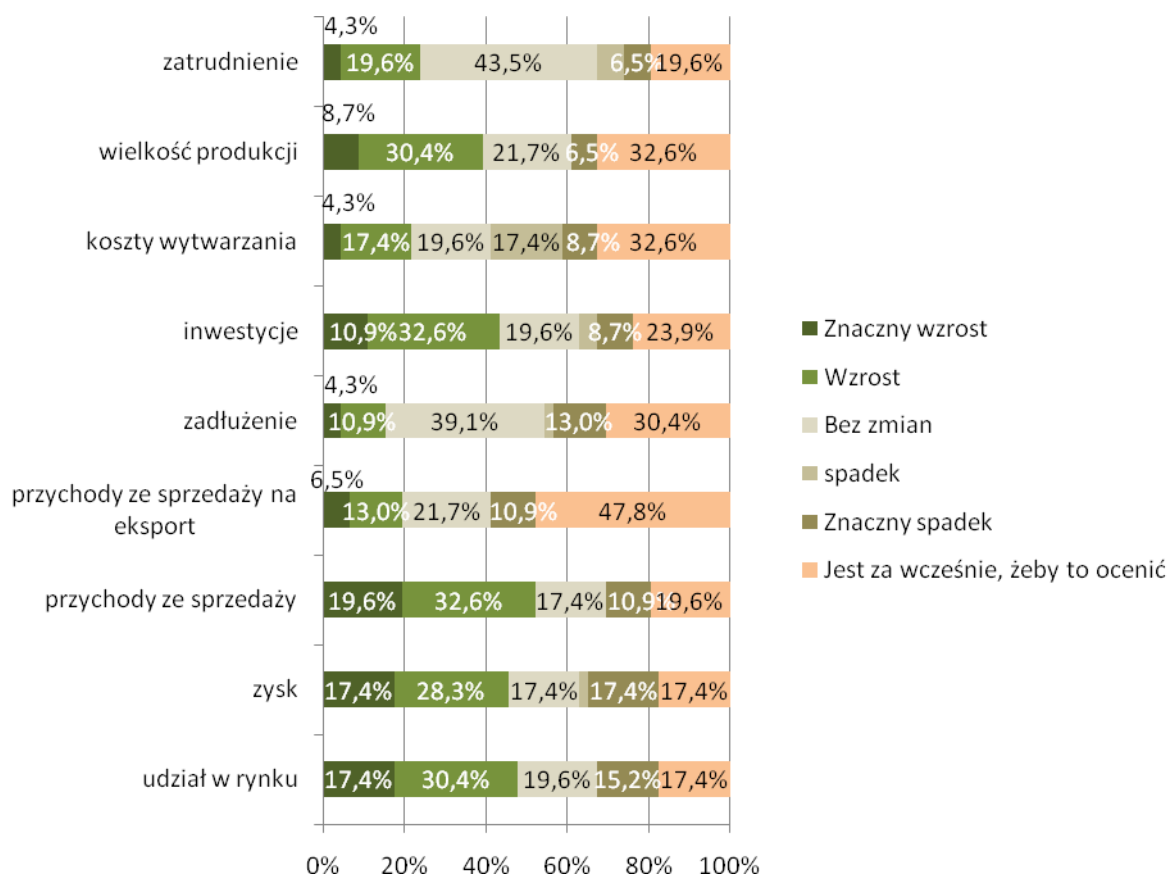
**Wykres 80. Klienci KSI KSU, którzy w wyniku usługi doradczej proinnowacyjnej (Działanie 5.2 PO IG) zrealizowali swoje cele. Etykiety: liczba i odsetek wskazań.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [Klienci 2012 n=66]

Klienci KSI 2012<sup>18</sup> zostali zapytani, czy w wyniku wdrożenia technologii w firmie zmieniła się sytuacja przedsiębiorstwa w sferach charakteryzujących jego kondycję ekonomiczną. Deklaracje przedsiębiorców wskazują na dość **optymistyczny obraz wpływu dokonanego transferu technologii na sytuację firmy**. Prawie połowa zapytanych deklaruje wzrost udziału w rynku i przychodów ze sprzedaży. U prawie 40% zapytanych wzrósł zysk i wielkość produkcji i taka sama część beneficjentów usługi transferu technologii deklaruje wzrost wydatków inwestycyjnych. Zatrudnienie wzrosło u prawie 1/5 przedsiębiorców. Więcej respondentów deklaruje spadek zadłużenia niż wzrost zadłużenia oraz spadek kosztów wytwarzania niż wzrost kosztów wytwarzania. Są to bardzo dobre wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw świadczące o tym, że duża część przedsiębiorstw-Klientów KSI - jest w dobrej kondycji i znajduje się w fazie rozwoju, do czego w ich opinii przyczyniła się wdrożona technologia będąca przedmiotem usługi ośrodka KSI KSU. Najniższe wskaźniki wzrostu odnotowują beneficjenci usługi transferu technologii w obszarze eksportu – tylko co piąty z nich deklaruje wzrost przychodów ze sprzedaży na eksport.

<sup>18</sup> Tego pytania nie było w ankiecie dla Klientów 2010

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



**Wykres 81. Ocena sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku wdrożenia technologii będącej przedmiotem usługi ośrodka KSI KSU. Klienci 2012. (Uwaga: wartości procentowe obliczone dla małej liczebności próby)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI wśród klientów KSI KSU [Klienci 2012 n=66]

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## Ocena propozycji nowego standardu usług doradczych proinnowacyjnych KSU

### Główne różnice w standardzie usług doradczych proinnowacyjnych KSU.

Dotychczasowy standard usługi <sup>19</sup>	Nowy standard usługi <sup>20</sup>	Komentarz
<b>Zakres usługi</b>		
<b>Audyt technologiczny</b>		
ocena potencjału i potrzeb technologicznych przedsiębiorcy, możliwości i potrzeb w zakresie rozwoju wytwarzanych produktów lub usług;	Pełny zakres przedmiotowy audytu innowacyjności obejmuje 13 komponentów w tym:  Komponenty obowiązkowe:  A0: Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę; A1.1: Analiza pozycji rynkowej; A2.1: Analiza modelu biznesowego; A3.1: Analiza finansowa; A4.1: Analiza organizacji i zarządzania; A5.1: Analiza dojrzałości technologicznej.  Komponenty fakultatywne: A1.2: Rozszerzona analiza pozycji rynkowej; A2.2: Rozszerzona analiza modelu biznesowego; A3.2: Rozszerzona analiza finansowa; A4.2: Rozszerzona analiza organizacji i zarządzania; A5.2: Rozszerzona analiza dojrzałości technologicznej; A6: Analiza zarządzania zasobami ludzkimi; A7: Analiza innowacyjności produktowo – marketingowej.	Usługa w nowym standardzie zawiera komponenty obowiązkowe oraz komponenty fakultatywne, które pozwalają na pogłębioną diagnozę stanu przedsiębiorstwa i rynku na którym działa.  Aspekt potencjału i potrzeb technologicznych jest tylko jednym z aspektów diagnozy – diagnoza dotyczy całokształtu działalności przedsiębiorstwa.  Nowy standard usługi szczegółowo definiuje: elementy komponentu (zestaw narzędzi analitycznych), kompetencje niezbędne do realizacji komponentu, kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu, produkty końcowe realizacji komponentu, współzależności między komponentami, maksymalne wartości wykonywanych prac i średnią czasochłonność realizacji komponentu
<p>Komponenty obowiązkowe:</p> <p>i. Diagnoza stanu przedsiębiorstwa,</p> <p>ii. Analiza SWOT,</p> <p>iii. Analiza potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa wraz z rekomendacjami wdrożenia nowych technologii oraz wskazaniem, możliwości finansowania zidentyfikowanych potrzeb technologicznych</p>		
<b>Transfer technologii</b>		
1) przeprowadzenie procesu transferu technologii — obejmującego w szczególności:	D1: Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju; D4: Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii; D2: Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju; D3.1: Opracowanie szczegółowego modelu finansowego; D3.2: Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego; D5: Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą	Usługa w dotychczasowym standardzie koncentruje się na procesie brokerskim – nawiązania współpracy pomiędzy dostawcą i odbiorcą technologii. Aby usługa została uznana za wykonaną musi dojść do podpisania umowy pomiędzy dostawcą a odbiorcą technologii.  Usługa w nowym standardzie obejmuje całokształt działań związanych z wdrożeniem innowacji w firmie: etapy poszukiwania i wybór
iv. przygotowanie oferty lub zapytania o technologię,		
v. wprowadzenie oferty lub zapytania o technologię do bazy danych Krajowej Sieci Innowacji KSU,		
vi. przegląd profili dostawców lub odbiorców technologii		
<b>Doradztwo we wdrożeniu innowacji</b>		

<sup>19</sup> Na podstawie „Standardy usług doradczych proinnowacyjnych ośrodków Krajowej Sieci Innowacji - v.2.0” (Załącznik nr 3 do umowy wsparcia), PARP

<sup>20</sup> Na podstawie „Standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – wdrożenie innowacji - dla mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców oraz wymagania wobec Ośrodków Krajowej Sieci Innowacji KSU” – materiał roboczy z dnia 04.07.2012, PARP



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<p>vii. umieszczonych w bazie danych Krajowej Sieci Innowacji KSU, nawiązanie kontaktu z dostawcą lub odbiorcą technologii (przedstawienie oferty handlowej usługobiorcy odpowiedniej technologii przez jej dostawcę),</p> <p>viii. pomoc doradczą we wdrażaniu technologii lub pomoc podczas negocjacji i zawierania umowy pomiędzy odbiorcą a dostawcą technologii,</p> <p>ix. monitorowanie wdrażania technologii lub realizacji umowy.</p>	<p>technologii;</p> <p>D6: Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej;</p> <p>D7.1: Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii;</p> <p>D7.2: Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii;</p> <p>D8.1: Końcowa weryfikacja kształtu umowy;</p> <p>D8.2: Wsparcie w przygotowaniu umowy;</p> <p>D9.1: Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia;</p> <p>D9.2: Analiza ryzyka wdrożenia;</p> <p>D10: Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania;</p> <p>D11: Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania;</p> <p>D12: Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne;</p> <p>D13.1: Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich;</p> <p>D13.2: Stworzenie systemu motywacyjnego;</p> <p>D14.1: Wsparcie zarządzania własnością intelektualną;</p> <p>D14.2: Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną;</p>	<p>spośród alternatywnych rozwiązań, nawiązanie kontaktu, negocjacje i pomoc w podpisaniu umowy oraz wdrożenie rozwiązania w firmie. Oprócz usług „brokerskich” nowy standard oferuje szeroki zestaw narzędzi analitycznych na etapie poszukiwania i wyboru rozwiązania oraz doradztwo w szerokim zakresie (technologiczne, dotyczące organizacji i zarządzania, zasobów ludzkich, zarządzania własnością intelektualną) na etapie wdrożenia innowacji w firmie.</p> <p>Nowy standard usługi szczegółowo definiuje: elementy komponentu (zestaw narzędzi analitycznych), kompetencje niezbędne do realizacji komponentu, kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu, produkty końcowe realizacji komponentu, współzależności między komponentami, maksymalne wartości komponentu wykonanych prac i średnią czasochłonność realizacji komponentu</p>
<b>Realizacja usługi</b>		
<p>Ośrodek KSI przeprowadza audyt technologiczny, którego wynikiem jest co najmniej raport zawierający diagnozę stanu przedsiębiorstwa, analizę SWOT oraz analizę potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa wraz z rekomendacjami wdrożenia nowych technologii oraz wskazaniem, możliwości finansowania zidentyfikowanych potrzeb technologicznych.</p> <p>Warunkiem uznania usługi transferu technologii za wykonaną jest podpisanie umowy pomiędzy dostawcą a odbiorcą technologii.</p>	<p>Ośrodek KSI w trybie negocjacji uzgadnia z usługobiorcą zasady realizacji usługi, w tym w szczególności jej zakres rzeczowy, tj. zestaw komponentów, które zostaną zrealizowane.</p> <p>Usługa audytu innowacyjności kończy się raportem zawierającym wyniki audytu (w tym wyniki analiz) oraz wynikających z niego rekomendacji dotyczących możliwości wdrożenia w przedsiębiorstwie rozwiązań innowacyjnych</p> <p>Rezultatem usługi doradztwa we wdrożeniu innowacji jest podpisanie umowy o współpracy z innym podmiotem w celu opracowanie na wyłączne potrzeby tego usługobiorcy rozwiązania innowacyjnego, lub nabycie przez usługobiorcę od innego podmiotu rozwiązania innowacyjnego lub prawa do jego wykorzystywania</p>	<p>W poprzednim standardzie przedsiębiorca ma możliwość zamówienia dwóch etapów usługi: audytu technologicznego i transferu technologii. W nowym standardzie, dzięki budowie modułowej usługobiorca ma możliwość dostosowania zakresu usługi do swoich potrzeb.</p> <p>W poprzednim standardzie nie ma wymagań co do stosowanych w diagnozie narzędzi – audyt ma charakter ogólny. Raport z audytu innowacyjności (nowy standard) zawiera szczegółowe wyniki przeprowadzonych analiz.</p>
<b>Koszt usługi</b>		
<p>Maksymalny koszt usługi audytu technologicznego nie może przekroczyć 3,5 tys. zł.</p> <p>Maksymalny koszt usługi transferu technologii nie może przekroczyć 32 tys. zł.</p>	<p>Każdy komponent jest oddzielnie wyceniony. Łączny koszt wszystkich 13 komponentów audytu innowacyjności planowany jest na ponad 50 tys. zł.</p> <p>Łączny koszt wszystkich 20 komponentów doradztwa we wdrożeniu innowacji planowany jest na prawie 140 tys. zł.</p>	<p>W praktyce wszystkie usługi audytu technologicznego i transferu technologii były wyceniane przez ośrodki KSI KSU po maksymalnych stawkach.</p> <p>Nowy standard usługi, w związku z budową modułową pozwala na indywidualną wycenę każdej usługi, w zależności od liczby i pracochłonności analiz. Maksymalny koszt pełnego zestawu analiz jest wielokrotnie wyższy od wartości obowiązujących w poprzednim standardzie.</p>
<b>Eksperci zewnętrzni</b>		

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

<p>Ośrodek KSI może angażować do realizacji usług ekspertów zewnętrznych, którzy realizują usługi dla klientów ośrodka.</p>	<p>Ośrodek zgłasza ekspertów zewnętrznych do zasobu sieciowego KSI KSU. Eksperti mogą współpracować ze wszystkimi ośrodkami KSI KSU podczas realizacji usług dla ich klientów</p>	<p>Zespół doradców dla obsługi konkretnego klienta w nowym standardzie może być komponowany z doradców z zasobu sieciowego (w przypadku jeżeli konsultanci KSI KSU nie posiadają odpowiednich kompetencji), co znacznie powiększa „zasób” kompetencyjny każdego ośrodka. We wcześniejszym standardzie, ośrodki bazowały na stałych ekspertach z nimi współpracujących, co ograniczało możliwości świadczenia usług specjalistycznych z różnych dziedzin.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Ocena dotychczasowego i proponowanego nowego standardu usługi w badaniu FGI.

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badania jakościowego przeprowadzonego metodą zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI) z grupą klientów ośrodków KSI KSU i usługodawcami – ośrodkami KSI KSU. Zogniskowany wywiad grupowy został przeprowadzony z ośmioma respondentami reprezentującymi różne rodzaje przedsiębiorstw z sektora produkcji i usług (6 przedsiębiorstw mikro, 1 małe i 1 średnie). Były to przedsiębiorstwa, które skorzystały z usług audytu technologicznego lub transferu technologii w ramach projektu PARP finansowanego z działania 5.2 PO IG, świadczonych przez ośrodki KSI KSU.

Drugi zogniskowany wywiad grupowy został przeprowadzony z ośmioma respondentami reprezentującymi różne ośrodki KSI KSU. Uczestnicy tego wywiadu dysponowali doświadczeniem związanym ze świadczeniem usług transferu technologii i audytu technologicznego uczestnicząc w tego typu usługach zazwyczaj w roli kierowników projektu.

Scenariusz wywiadu został podzielony na cztery bloki tematyczne, z czego trzy dotyczyły oceny funkcjonowania dotychczasowego standardu usługi doradczej proinnowacyjnej KSU finansowanej z Działania 5.2 PO IG, a ostatni opinii uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego na temat propozycji nowego standardu świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym KSU – wdrożenie innowacji.

Cytaty użyte w rozdziale pochodzą z przeprowadzonych wywiadów grupowych.

### Ocena dotychczasowego standardu

#### *Mocne strony dotychczasowego standardu usługi KSI KSU:*

- w ocenie przedsiębiorców-klientów ośrodków KSI KSU
  - **Audyt technologiczny** to obiektywne spojrzenie zewnętrznego doradcy na stan technologiczny firmy. Usługa ta **stanowiła dla klientów bodziec do podjęcia działań rozwojowych** i poniesienia poziomu technologicznego przedsiębiorstwa:
    - „(...) szybciej postawiłem stronę internetową, niż miałem w planach”, „Stworzyłem bazę danych wreszcie”,
    - „(...) Po tym spotkaniu i rozmowie z osobą prowadzącą, która powiedziała, że wszyscy wielcy zaczęli w garażu i ze swoich pieniędzy, to wzięłam kredyt, kupiłam sprzęt i działa (...)”.

*"Ja uważam, że gdyby był prowadzony bardzo mocny audyt technologiczny, to on może nawet dla małego przedsiębiorstwa być mega przyspieszeniem, jeśli chodzi o pewne rozwiązania technologiczne..."*

- **Usługa doradcza proinnowacyjna KSU umożliwiła lepszy dostęp do najnowszej informacji technologicznej.** Mimo deklaracji przedsiębiorców, że interesują się nowinkami technologicznymi w ich branży, przyznają oni, że mają ograniczony dostęp do informacji na ten temat:

*„...to jest głównym celem takich audytów, że dowiadujemy się o niektórych technologiach, o których wcześniej poniekąd gdzieś słyszeliśmy, ale mamy taką styczność... (z tym), co obecnie na rynku zachodnim jest obecne albo zostało wcześniej wprowadzone, niestety na naszym rynku tutaj środkowo europejskim te technologie wchodzi troszeczkę później, wtedy wszelkie pomoce unijne powodują, że jesteśmy w stanie wdrożyć to szybciej.”*

Podkreślano też wagę usługi transferu technologii, która umożliwiła zapoznanie się w dostępną na rynku ofertą, nowościami, a następnie wybraniem tej technologii, która pozwoli przedsiębiorstwu się rozwijać

- w ocenie usługodawców – ośrodków KSI KSU

- **Obecne procedury audytu technologicznego jak i transferu technologii były dobrze opisane**, przy czym jeśli część związana z transferem została oceniona jako adekwatna, tak część dotycząca audytu technologicznego została oceniona jak zbyt rozbudowana w stosunku do potrzeb:

*„O ile wydawało się, że audyt był bardzo rozbudowanym narzędziem dosyć precyzyjnie opisanym, ale wydawało nam się, że nieadekwatnie napisanym do tego, co mamy w ramach projektu realizować, bo clue projektu to był właśnie że transfer technologii do przedsiębiorstw, więc audyt który miał zbyt dużo elementów, które technologii nie służyły wydawał się zbyt dużym narzędziem.”*

- **Standard usługi KSI KSU był elastyczny** - pozwalał dostosować usługę do potrzeb przedsiębiorstw różnej wielkości:

*„Nie zawiązywał nam ręk, były elementy, które dawały nam tę możliwość.”; „Mogliśmy się wsłuchać w potrzeby przedsiębiorców”*

- Zdaniem usługodawców, **usługa przyniosła korzyści odbiorcom i byli oni zadowoleni ze wsparcia, jakie otrzymali.** W większości przypadków przedsiębiorcy osiągnęli realne korzyści w wyniku realizacji usługi. Obejmowały one, poza wzrostem innowacyjności czy zysków, wzrost ogólnej wiedzy biznesowej i doświadczenia, którą uzyskali w procesie doradztwa:

*„Na pewno też doświadczenie, bo większość firm, z którymi my współpracowaliśmy nie miało tak naprawdę wcześniej styczności w takich transferach zorganizowanych, czyli przy udziale konsultantów zewnętrznych, ekspertów zewnętrznych, których my też wynajmowaliśmy. To wszystko było dla nich pewną nowością, że w taki sposób na zasadzie outsourcingu można działać, ja nie mówię, że te firmy nie korzystały z doradztwa, ale wydaje mi się, że taki sposób zorganizowania całej pracy, czy negocjacje umowy za pośrednictwem narzędzi internetowych.”*

O zadowoleniu z otrzymanej usługi świadczą wyniki ankiet zadowolenia klienta, ale istotniejsze jest to, zdaniem usługodawców, że klienci często nadal utrzymują z nimi kontakt („*Ale chodzi o to, że zadowolony klient wraca, to świadczy o tym, że byli zadowoleni, a nie co napisał w tej ankiecie.*”).

- Skuteczne wdrożenie obecnego standardu i przekonanie klientów do korzystania z usługi zajęło sporo czasu. **Klienci przyzwyczaili się do obecnej usługi i jej standardu i samo to jest już wartością**, zdaniem usługodawców.

### *Slabe strony dotychczasowego standardu usługi KSI KSU*

---

- w ocenie przedsiębiorców-klientów ośrodków KSI KSU
- **Zakres usługi nie obejmował pełnego cyklu wdrożenia nowego rozwiązania i nie był kompleksowy.** Przedsiębiorcy, którzy skorzystali z audytu technologicznego na początku byli przeświadczeni, że efektem audytu będzie wskazanie, jaką technologię należy wdrożyć oraz gdzie uzyskać dofinansowanie na takie wdrożenie. Ponieważ audyt zakończył się tylko określeniem potrzebnej technologii, usługobiorcy odczuwali duży niedosyt i rozczarowanie, a wręcz twierdzili, że w takiej formie audyt jest zupełnie niepotrzebny, bo nie przekłada się na wdrożenie i poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa:  
*„Bo mnie się wydawało, że ktoś przyjdzie, zbada moją firmę, stwierdzi, że ja chcę się rozwijać, ja stanęłam w miejscu w pewnym momencie, bo skok po najnowszą technologię to są tak duże pieniądze, że nie jestem ich w stanie wypracować, więc audyt technologiczny wykazał, że jakby będę miała te maszyny, to wtedy rzeczywiście rozwój tego mojego przedsiębiorstwa będzie dużo bardziej dynamiczny. Wydawało mi się, że na skutek takiego wniosku ktoś mi pomoże te pieniądze pozyskać, a tak naprawdę to się skończyło na tym, że ktoś takie wnioski wysnuł. Ja byłam na tyle zawiedziona całą sprawą...”;*  
*„Nie, audyt wykazał, że jeśli ja zaopatrzę się w nową technologię, w nowe maszyny, to ten rozwój ma sens, tylko nic za tym nie poszło, bo dostałam też informację, że jako taki przedsiębiorca mogę zapomnieć o tym, że dostanę dotację. Ja tak czułam, że ktoś na mnie zarobił i zaprosił jeszcze, kawę poczęstował”.*  
*„Mnie utwierdziło w przekonaniu, że jak sama czegoś nie zrobię, to nikt za mnie nie zrobi”,*  
*„Generalnie negatywnie, bo niewiele to dało, potwierdziło to, czego ma się świadomość działając od iluś lat na rynku (...)”*
- **Usługi nie zawierały diagnozy rynku i analizy kosztów i korzyści.** Przedsiębiorcy spodziewali się, że w ramach usług audytu technologicznego lub transferu technologii uzyskają od doradcy KSI propozycje konkretnych rozwiązań opartych na rzetelnej i gruntownej diagnozie sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Ich zdaniem usługi świadczone w tych zakresach powinny opierać się na diagnozie lokalnego rynku pracy przygotowanej przez pracownika ośrodka KSI oraz oszacowaniu wysokości uzyskiwanych zysków przez firmę w przypadku podjęcia decyzji o wprowadzeniu proponowanych rozwiązań:  
*„(...) doradztwo powinno sprowadzać się do tego, że ten pan powinien po pierwsze przeprowadzić analizę rynku lokalnego, żeby sprawdzić, jeśli pani wyda 500 tys. Złotych na to, to jaka stopa zwrotu będzie (...)”.*  
*„(...) przeanalizować mój segment rynku, zaproponować rozwiązanie technologiczne, skąd wziąć pieniądze, żeby to najlepiej wypadło (...)”.*

- **Informacje, które uzyskiwali pracodawcy nie spełniały ich oczekiwań** - szukali szczegółowych i specjalistycznych informacji, dotyczących konkretnej branży, niekiedy bardzo drobiazgowych a otrzymywali wiedzę ogólną, niepogłębiającą. Jako powód takiej sytuacji przedsiębiorcy wskazywali na **niedostateczne kompetencje doradców**. Osoby, które zajmowały się audytem technologicznym lub transferem technologii bardzo często nie posiadają odpowiedniej, specjalistycznej wiedzy z zakresu działań prowadzonych w ramach branży, w której specjalizują się korzystające z tych usług firmy:
  - *„(...) Przyszła osoba, która nie jest specjalistą w tej branży, nie zna tego rynku (...)”*
  - *„Jak nie mają jakichś specjalizacji to nie będą w stanie dać tutaj jakiegokolwiek sensownej odpowiedzi i będą musieli przyjmować jako pewniki te informacje, które są od nas, to nie jest audyt, tylko przyjmowanie pewnych wiadomości na papier do siebie”;*
  - *„...wiedza osób, które robią ten audyt musi definitywnie przewyższać wiedzę pracowników, żeby była jakaś wartość dodana”;*
  - *„...żeby rzeczywiście z takiego audytu skorzystać, to muszą być branżowi specjaliści, jeśli ktoś do mnie przychodzi i robi mi audyt, sprawdza mi park maszynowy itd., to musi mieć naprawdę specjalistyczną wiedzę na temat tego, co się na tym rynku zmienia, jak wygląda to w krajach zachodnich”.*
- **Sam sposób dostarczania usługi podważał wartość rezultatów usługi.** Usługi świadczone przez pracowników KSI ograniczały się głównie do rozmów prowadzonych z przedsiębiorcami, zadawania pytań, proszenia o dokonanie oceny stopnia zaawansowania poziomu technologicznego przedsiębiorstwa:
  - *„(...) tak naprawdę powiedziało się o swoich pewnych bolączkach, ewentualnie problemach, na tym się właściwie skończyła sprawa, ponieważ pani nie jest w stanie mi tych rzeczy rozwiązać, ona mi podsunęła jakieś rozwiązania, o których ja wiem i to mi zostało spisane (...)”;*
  - *„(...) Jako osoba z wykształceniem ekonomicznym oczekiwałem po audycie technologicznym, że da mi jakąś informację zwrotną, a niestety wyglądało to tak, że otrzymywałem pytanie, na ile zaawansowana jest technologia w skali 1-10, ja sobie mogłem strzelić, i strzeliłem 8, aha, no to jest 8”.*Niekiedy doradcy przedstawiali również przedstawienia propozycji wprowadzenia konkretnych rozwiązań, które najczęściej znane były przedsiębiorcom wcześniej:
  - *„Generalnie [ocenię usługę] negatywnie, bo niewiele to dało, potwierdziło to, czego ma się świadomość działając od kilku lat na rynku (...)”*Usługa, zdaniem przedsiębiorców, często ograniczała się do wypełnienia formularzy - respondenci podkreślali, że cała procedura nie przypominała im przeprowadzenia audytu a raczej wywiad :
  - *„(...) to nie jest audyt, tylko wywiad dla gazety”.*Dopracowania zdaniem uczestników wywiadu wymaga również wizerunek pracownika KSI
  - *„Na pewno wizerunek, bo nie może przyjść ktoś w koszulce zwykłej, w jeansach (...)”*
- **Niezadowolająca jakość usługi wiąże się z wysokością wynagrodzenia doradcy KSI KSU.** Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z kosztów usług doradczych i mają świadomość, że doradztwo, które jest wycenione na 3500 zł nie może być wysokiej jakości:
  - *To w ogóle [robienie] takich audytów mija się z celem, to nie jest ten etap rozwoju, tylko marnowanie pieniędzy, a jak coś kojarzę, że to było na poziomie 3500 zł, to za to nie da się*

*zrobić takiego audytu, to są dziesiątki, jak nie setki tysięcy. Za takie pieniądze robi się porządne audyty technologiczne i ja jakby rozumiem to, że one są takiej, a nie innej jakości, bo za te pieniądze nic innego się nie da zrobić”.*

o w ocenie usługodawców – ośrodków KSI KSU

- **Zbyt duży formalizm, za dużo dokumentacji.** Wadą natury biurokratycznej, dotyczącą bezpośrednio samego standardu i procedur, jest konieczność tworzenia dokumentacji (w formie notatek) z każdego spotkania i podpisanie jej przez wszystkie instytucje, których przedstawiciele uczestniczyli w danym spotkaniu. Ten wymóg był niezrozumiały przez podmioty współpracujące z jednostkami KSI:

*„U nas na pewno były opory przed podpisywaniem przez wszystkie strony notatek z dostawcami technologii, z firmami, z nami, doradcami, to były problemy, bo my musieliśmy mieć dokument, że spotkanie się odbyło, że wszyscy są zadowoleni, protokół odbioru usługi od firmy, od klienta nie wystarczał, przynajmniej taką dostaliśmy informację, że taką notatkę ze spotkania należy sporządzić. Firmy tego nie rozumiały, bo to trzeba dodatkowo sprawdzać.”; „Tego typu narzucona przez nas biurokracja, nie że my sobie wymyśliśmy, ale że od nas tego wymagano i te wszystkie rzeczy, że jeśli robimy okazanie technologii, to musimy zrobić notatkę”.*

- Niektóre elementy procedury, jak **niepotrzebny obowiązek wpisywania pytań dotyczących technologii do bazy i konieczność oczekiwania na odpowiedź** przez określony czas - było uciążliwe i niewiele wносиło do świadczenia usługi. Większość usługodawców uczestniczących w wywiadzie grupowym twierdziła, że obowiązek wpisywania pytań dotyczących technologii do bazy i konieczność oczekiwania na odpowiedź przez określony czas było uciążliwe i niewiele wносиło do świadczenia usługi. Tym bardziej, że system informatyczny na początku nie działał sprawnie, a ponadto nie uzyskiwano oczekiwanych odpowiedzi, w związku z czym pracownicy KSI musieli poszukiwać potrzebnych informacji na temat technologii w zasobach zewnętrznych. W rezultacie ten element został oceniony jako niepotrzebny:

*„Był to bardziej element taki, który musieliśmy spełnić, ponieważ był w standardzie, niż faktycznie był nam potrzebny.”.*

*To, co zrobił PARP w tym systemie informatycznym to w ogóle było przegięcie, przesada straszna, prawda? Chociażby konieczność wyceny usługi na kolejnych etapach. Każda usługa, czy audyt, czy transfer podzielony na ileś podetapów i każdy etap konieczność wyceny tego etapu, rozpisania tego wręcz na części składowe. No my to robiliśmy nie ukrywając również w rozmowach z pracownikami PARP, że robimy to dla sztuki, bo nie da się tego tak wycenić*

Natomiast jeden z uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego był zdania, że baza stanowi bogate źródło informacji i jego instytucja nie miała problemów z korzystaniem z jej zasobów.

- Uczestnicy wywiadu jako wadę wskazali na **szytywne limity dotyczące maksymalnej wartości usługi**, do której usługa była bezpłatna dla usługobiorcy. W tym miejscu postulowano większą elastyczność i dostosowanie progów do specyfiki konkretnej usługi transferu technologii i powiązanie jej z czasochłonnością i pracochłonnością. Przekroczenie

limitu zazwyczaj powodowało, że przedsiębiorca nie decydował się na dopłatę, tylko zrezygnował ze skorzystania z usługi „... uelastyczenie ... w przypadku jednego przedsiębiorcy świadczymy usługę mniejszej wartości, kolejnemu moglibyśmy świadczyć wyższej wartości, bo czasochłonność usługi jest różna, więc i pracochłonność, więc to usztywnienie górnych limitów sztucznie utrudniało wykonanie usługi.”.

- Innym problemem jest okres trwania projektu, przekładający się na **zbyt krótki maksymalny okres trwania usługi**. Uczestnicy wywiadu podkreślali, że czasami przejście całej procedury transferu technologii zapisanej w standardzie nie było możliwe, gdyż projekt trwał zbyt krótko:  
*„... jeśli ktokolwiek wie cokolwiek o wdrażaniu czegokolwiek w przemyśle np. powstawaniu nowego wyrobu, tam, gdzie my jesteśmy, było zapisane w standardzie, że uczestniczymy od momentu transferu tej technologii z jednostki naukowo badawczej czy tam powstaje projekt dla danego przedsiębiorstwa jakiegoś urzędnika i my bierzemy też udział we wdrażaniu tego przedsiębiorstwa, więc coś takiego jak powstawanie i wdrożenie do momentu chociażby zrobienia prototypów i ich przebadania, to naprawdę 2 lata nie wystarczają.”.*
- **Brak możliwości transferu własnej technologii**. Problematyczna, zdaniem jednego z uczestników wywiadu, była interpretacja PARP mówiąca, iż nie można transferować własnych technologii – tj. tych, które zostały opracowane przez jednostki wchodzące w skład KSU/KSI „Wyklarowało się na pewno, bo nie było powiedziane, że nie można było transferować własnych technologii, bardzo chętnie bym je transferował, ale była interpretacja PARPu, żeby tego nie czynić, jednak uważam, że ten, kto transferuje własne technologie najlepiej się na nich zna.”.
- **Niefortunna, myląca dla przedsiębiorców nazwa usługi - „transfer technologii”**. Ta nazwa była myląca dla przedsiębiorców, którym wydaje się, że środki finansowe uruchamiane w ramach usługi przeznaczone są na zakup technologii, a nie na wydatki związane ze wsparciem procesu jej wdrożenia:  
*„Jeszcze uwaga co do samej nazwy, to transfer technologii pierwsze co skojarzenie to audyt technologiczny był niezrozumiany, ale transfer technologii wiele osób rozumiało to przez dofinansowanie kosztów technologii, nie wsparcie samego procesu, tylko myśleli, że limit ten 35 tys. Będzie przeznaczony konkretnie dla nich na wpłaty, koszt tej technologii, a nie na wsparcie procesów, więc nazwa procesu też jest ważna, żeby klienci wiedzieli, o co chodzi.”.*

### Ocena nowego standardu proponowanego do wdrożenia

#### Mocne strony/szanse proponowanego nowego standardu usługi KSI KSU

- w ocenie przedsiębiorców-klientów ośrodków KSI KSU
- Przedsiębiorcy - uczestnicy wywiadów uważali, że zaprezentowany podczas badania **nowy standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym KSU spełnia ich oczekiwania i jest zdecydowanie lepszy od poprzedniego** „Zdecydowanie. To jest to, czego się oczekuje (...).”.

- Za atrakcyjne uznano **rozszerzenie zakresu nowej usługi o usługi związane z przygotowaniem wdrożenia rynkowego (biznes planu) przedsięwzięcia oraz pomoc we wdrażaniu przedsięwzięcia w firmie.**  
*„Najbardziej mi się podoba 5 punkt, plan wdrożenia. Wsparcie we wdrożeniu, to jest to, o co nam chodzi, żeby ktoś nam pomógł, może poprowadził za rękę, ale jakby potowarzyszyć w tej drodze (...)”*  
*„(...) W tamtym nie było nic na temat biznesplanu. Nic takiego, tutaj jest ta pomoc”.*  
Dzięki wprowadzeniu tego działania proces świadczonych usług doradczych jest kompletny i w większym stopniu niż dotychczasowe standardy koresponduje z rzeczywistymi potrzebami pracodawców *„na pewno lepiej, bo doprowadza sprawę do końca, czyli do rozwiązania, nie zostawia tego przedsiębiorstwa”.*
- **Analizy przewidziane nową usługą są przydatne – najbardziej te najtrudniejsze do samodzielnego wykonania i te najbardziej kosztowne.** Najczęściej jako potrzebne przedsiębiorcy wskazywali te usługi, których wykonanie przez nich nie było możliwe lub też sprawiało znaczne trudności bądź też wymagało znacznych nakładów czasu lub poniesienia wysokich kosztów *„Które by trudniej by było samemu przygotować”, „Ze względu na czas i koszty”.* Dlatego też najbardziej zainteresowani byli etapem 4 – negocjacjami i podpisaniem umowy (co konkretnie kupimy i na jakich warunkach?) *„Dla mnie 4 punkt, najtrudniej przychodzi mi prowadzenie negocjacji”* oraz znajdującym się w ramach tego etapu modułem dotyczącym ochrony własności intelektualnej, a także znajdującą się w ramach etapu 1 analizą rynku *„Mnie ochrona własności intelektualnej i analiza rynku”.* Respondenci deklarowali także zainteresowanie znajdującym się w nowym standardzie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym KSU etapem 1 - ocena potencjału (co mamy?) i potencjału (czego nam jeszcze brakuje?) związana z planowanym wdrożeniem nowego rozwiązania. Uważali bowiem, że jest on głównym punktem, którego poprawność realizacji wpływa na trafność wniosków wyciąganych podczas etapu 2 - poszukiwanie rozwiązań (jakie rozwiązania są możliwe? Kto, kiedy i za ile może nam je dostarczyć?) i etapu 3 - wybór rozwiązania (Jakie są rozwiązania szczegółowe? Jakie konkretne koszty i korzyści przynosi wybrane rozwiązanie? ). Ma również istotny wpływ na opracowanie propozycji rozwiązań wypracowanych podczas audytu *„to jest podstawa do wniosków, które się potem w etapie II i III, to jest kluczowe, przebrnięcie przez te wszystkie analizy to przesłanka do formułowania jakichkolwiek rozwiązań”.*
- **Modułowa budowa usługi jest bardzo dobrym rozwiązaniem. Dzięki takiemu zabiegowi zakres świadczonych usług jest bardziej czytelny:**  
*„(...) [Usługa] jest bardzo przejrzysta z powodu tych modułów”.*
- **Nowe usługi są dopasowane dla firm wprowadzających nowe rozwiązania.** Zainteresowanie przedsiębiorców usługami doradczymi o charakterze proinnowacyjnym KSU świadczonymi zgodnie z zaproponowanym standardem zależeć będzie od etapu jego rozwoju. Korzystałyby z nich, zdaniem przedsiębiorców, na pewno firmy planujące wprowadzenie nowych technologii produkcji lub przebranżowienie:  
*„(...) to zależy też od rozwoju firmy, bo jeśli ja wpadam na pomysł dzisiaj, budzę się rano, że założę sobie firmę, która będzie sprzedawała pompy do jakichś tam progów, coś innowacyjnego, to potrzebuję tego wszystkiego (...),*



Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Nie będą zainteresowani korzystaniem z takich usług przedsiębiorcy, którzy znają sytuację finansową swojej firmy i możliwości Rozwoju:

*(...) jeśli działamy dzisiaj na rynku kilka kilkanaście lat, to potrzebuję konkretnie możliwości finansowania inwestycji”).*

*(„(...) ten plan biznesowy nie zajmie tyle czasu, przynajmniej w moim przedsiębiorstwie, bo dla mnie to jest chwila rozmowy, ja wiem ile jestem w stanie zrobić, ile mam gabinetów, na więcej mi nie starczy, koniec”).*

o w ocenie usługodawców – ośrodków KSI KSU

- Generalnie, **modułowa konstrukcja nowego standardu z jasnym wyróżnieniem poszczególnych modułów, jest oceniana pozytywnie**. Zdaniem uczestników wywiadu jest ona korzystna zarówno dla usługobiorców, jak i dla usługodawców, którym łatwiej będzie zaplanować działania i przypisać do nich niezbędne zasoby:

*„...usługa jest bardziej przejrzysta niż opis, pod kątem tych elementów konkretnych, niż poprzednio, kiedy to wszystko było wrzucone do jednego worka, z punktu widzenia ośrodka też łatwiej będzie podzielić poszczególne zadania i odpowiedzialności poszczególnych konsultantów za poszczególne moduły”*

- **Pomysł powołania wspólnego zasobu ekspertów sieciowych został oceniony pozytywnie**, ale niektórzy uczestnicy sygnalizowali, że będzie on trudny do zrealizowania w praktyce, jeśli wprowadzono by obowiązek korzystania wyłącznie ze wsparcia tych ekspertów.

Problemy mogą być związane z przestrzenną mobilnością ekspertów między województwami w przypadkach, w których w części województw nie byłoby ekspertów sieciowych dysponujących wiedzą fachową potrzebną do realizacji konkretnej usługi. W związku z tym zaproponowano rozwiązanie, w którym korzystanie z ekspertów sieciowych byłoby dobrowolne – to znaczy to ośrodek podejmowałby decyzję, czy pracę zlecić ekspertowi sieciowemu, czy wynajmując eksperta zewnętrznego:

*„Że będzie dowolność, możliwość korzystania z ekspertów sieciowych, a nie będzie to obowiązkiem. Jeśli firma stwierdzi, że zamiast sieciowego, który na pewno jest fajny, bo zna standardy ale np. mieszka w innym mieście, to może ją zatrudnić na okres realizacji jednego projektu czy zlecenia, czyli opcja możliwości korzystania z tego eksperta, dobrze, żeby to nie był obowiązek”.*

Słabe strony/zagrożenia proponowanego nowego standardu usługi KSI KSU

o w ocenie przedsiębiorców-klientów ośrodków KSI KSU

- **Zachowanie w praktyce wdrażania usługi tej elastyczności, która przyświecała tworzącym nowy standard**. Podkreślano jednak, że bardzo ważne jest, aby standardy te nie stały się sztywnym szablonem stosowanym w przypadku każdego podmiotu gospodarczego w jednakowy sposób. Świadczenie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym KSU musi zachować poziom elastyczności pozwalający na dopasowanie kolejnych etapów znajdujących się w nowych standardach do sytuacji na rynku oraz potrzeb przedsiębiorcy. Nie zawsze uwzględnienie każdego ze znajdujących się w standardach etapów będzie konieczne. Mogą pojawić się również i takie sytuacje, kiedy pominięcie niektórych punktów będzie zabiegiem zasadnym a niekiedy nawet koniecznym:

*„(...) ważne jest, żeby zachować pewien poziom elastyczności, bo żadnego z nas nie dotyczą wszystkie z tych punktów, przeprowadzanie co po niektórych z tych części jest stratą czasu,*

*bo jeśli ktoś chce wdrożyć czyjąś technologię, to wszystko, co jest związane z ochroną własności intelektualnej się go nie ima. Jeśli ktoś robi usługi, które będzie wykonywał samodzielnie, to cała część z analizą tego, co pozyskać też wtedy nie ma sensu (...)*,  
*„(...) można to rozgranaczyć na te przedsiębiorstwa jednoosobowe w naszym przypadku czy produkcyjne wieloosobowe, niektóre rzeczy w moim przypadku zupełnie nie dotyczą. Gdybym się poddała temu, to będzie kolejne wypełnienie iluś tam formularzy i tak naprawdę nic nie dadzą. Nie można do takiego planu przy wstępnym audycie określić, co dane przedsiębiorstwo oczekuje, że punkt 1, punkt 2, punkt 3, żeby oszczędzać pieniądze”*.

- **Świadomość pracochłonności analiz składających się na nową usługę i związanych z tym kosztów usługi.** Nowy standard wymagać będzie wyższych nakładów pracy ze strony osoby prowadzącej audyt, co z kolei będzie generowało wyższe koszty. Rzetelne przygotowanie audytu wymaga bowiem przeprowadzenia kilku spotkań z pracodawcą oraz przygotowania biznes planu, który jest dokumentem bardzo pracochłonnym:  
*„(...) aktualny budżet na audyt technologiczny jest wręcz niewykonalny, ja się spodziewam, żeby to było przyzwoicie, to jest 10 spotkań i bardzo dużo analiz, jednym, niedużym punktem jest biznesplan, porządny biznesplan to jest minimum praca licencjacka bądź magisterska, którą się robi miesiąc, to jest jeden z podpunktów tutaj, to jest taki porządny audyt, ale spodziewam się, że to zrobienie jednego takiego audytu jest bardziej czasochłonne niż wszystkie nasze audyty poprzednie razem wzięte”*.
- **Z powodu kosztu w mniejszych firmach pełny standard w zaproponowanej formie nie znajdzie zastosowania w większości mikro i małych podmiotów gospodarczych.** Respondenci uważali, że standardy świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym KSU w zaproponowanej formie nie nadają się dla mikro i małych podmiotów gospodarczych. Tak kompleksowe analizy generują bowiem wysokie koszty, których te firmy nie będą w stanie pokryć:  
*„Moja [firma] nie, to jest rzecz, którą się robi w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Nie jestem grupą docelową do aż tak wielkiej analizy.*  
**Co innego gdyby nowa usługa była bezpłatna:**  
*Jakbym dostał coś takiego w formie prezentu z UE, to jest bardzo przydatne, ale jakbym ja miał zapłacić za to stawkę rynkową, to nie jest rzecz, która mi się zwróci, na chybicka mogę strzelić, że coś takiego wykonane porządnie może kosztować 50-100 tys. ”*.
- **Tak rozbudowany standard może być zbyt obciążający podczas audytu nie tylko dla firmy jednoosobowej, ale również dla średnich i dużych firm.** *„W moim przypadku jednoosobowa firma to za szerokie dla mnie”, „Im większa firma, tym więcej roboty. Chociaż to jest też niewymierna rzecz, bo w większej firmie można więcej ludzi oddelegować (...)*”.
- **Obawa, że w praktyce standard nie będzie dochowany, jeśli chodzi o jakość analiz:**  
*„(...) [opis standardu] to jak jest taki ogólny dokument, to nie do końca można to jeszcze porównać z całą tą analizą, która była wcześniej, bo jest napisane analiza finansowa, co to znaczy, bo to może być wszystko? To brzmi dobrze, to może być duża wartością dodaną, ale jeśli to będzie znowu taka sama analiza jaka była poprzednio, czyli jaki się panu wiedzie, dobrze, to taka analiza finansowa jest o kamień potłuc”*.  
Niektórzy przedsiębiorcy obawiali się, że zaproponowane standardy zostaną przekształcone w rozbudowany kwestionariusz, który będą otrzymywali do wypełnienia *„Ja mam obawy, że*

*to będzie kolejny kwestionariusz, w którym będzie zawarte może trochę więcej tych punktów (...)*”.

- w ocenie usługodawców – ośrodków KSI KSU
  - **Sama zmiana standardu jest problemem** - niestabilność utrudnia prowadzenie działalności przez ośrodki i planowanie strategii rozwoju. Zdaniem usługodawców KSI KSU, uczestników wywiadu, zmiany związane z propozycją nowego standardu mają charakter rewolucyjny – uczestnicy zastanawiali się czy są one rzeczywiście konieczne. Wśród wskazywanych argumentów pojawiały się następujące:
    - Obecny standard nie jest aż tak niedoskonały, aby zachodziła konieczność zmiany – wystarczyłoby tylko wprowadzenie kilku usprawnień,
    - Skuteczne wdrożenie obecnego standardu i przekonanie klientów do korzystania z usługi zajęło sporo czasu – przy nowym standardzie sytuacja może być podobna,
    - Istotne zmiany w standardzie prowadzą do obaw ze strony ośrodków KSI, że w perspektywie kolejnych 2-3 lat PARP może zechcieć wprowadzić kolejny standard – ta niestabilność utrudnia prowadzenie działalności przez ośrodki i planowanie strategii rozwoju.
  - **Konieczne są szkolenia bo wiele zapisów standardu budzi wątpliwości.** Uczestnicy wywiadu podkreślali również, że oczekiwaliby jasnego przekazu, kiedy należy spodziewać się wprowadzenia nowego standardu i rozpoczęcia realizacji projektów zgodnie z tym nowym standardem. Czas między ogłoszeniem standardu a rozpoczęciem świadczenia usług powinien zostać przeznaczony na przeprowadzenie przez PARP szkoleń dla ośrodków KSI, aby wyjaśnić wszelkie wątpliwości związane z interpretacją zapisów nowego standardu *„Termin, czyli od momentu ogłoszenia standardu do momentu świadczenia usługi, wydaje mi się, że to powinno być poprzedzone szkoleniami interpretacyjnymi odnośnie czego oczekuje od nas w tym momencie PARP w realizacji, bo ja się obawiam tego, że każdy ośrodek będzie miał wątpliwości, jak pewne zapisy interpretować...”*.
  - **Zmiany i brak ciągłości stwarza trudności z utrzymaniem kadry.** Przede wszystkim, uczestnicy wywiadu wskazywali, że przejście na nowy standard może być utrudnione w związku z tym, że nie ma ciągłości w realizacji projektów. W rezultacie większość KSU/KSI nie jest w stanie w tym okresie przejściowym utrzymać z własnych środków kadry specjalistów – w momencie rozpoczęcia realizacji projektów zgodnie z nowym standardem może dojść do sytuacji, w której ośrodki nie będą dysponowały odpowiednią kadrą. Na to nakłada się kolejny problem – mianowicie nowy standard wymaga specjalistów z wielu dziedzin, którymi ośrodki nie dysponują obecnie. W przypadku nowego standardu problemem dla ośrodków KSU/KSI nie będzie ich infrastruktura, która oceniana jest jako wystarczająca, ale deficyty kadry specjalistów. Ośrodki nie są w stanie z wyprzedzeniem przygotować się kadrowo, bo nie wiedzą, jaki będzie ostateczny kształt nowego standardu *„Trzeba będzie pozyskiwać, nie wiemy jakich będzie potrzeba, bo nie wiemy jaki będzie kształt nowego projektu.”*.
  - **Nowy standard wymaga kadry o innych kompetencjach.** Czas ten powinno się również wykorzystać na przygotowanie ośrodków w zakresie kadrowym do świadczenia usług – ośrodki będą musiały w tym czasie przygotować swoich pracowników do pracy zgodnie z nowym standardem, a także pozyskać ekspertów-konsultantów, którymi nie dysponują.

- **Nowy standard jest jeszcze bardziej zbiurokratyzowany niż obecny.** Zawiera więcej elementów, co oznacza, iż dokumentacja będzie bardziej obszerna, a przedsiębiorcy nie lubią zapoznawać się z dużą ilością dokumentów *„Poza tym klienci nie lubią mieć za dużo do czytania, jeśli bierzemy pod uwagę, że celem jest transfer, to jest tym celem. Ale w tym nowym jest jeszcze więcej”*.
- **W nowym standardzie zbyt dużo miejsca poświęcono kwestiom nie dotyczącym bezpośrednio technologii,** a to przecież jej wdrożenie powinno stanowić kluczowy element usługi  *(„Ja chciałabym zwrócić uwagę na jedną rzecz, że mimo wszystko naszym celem będzie wdrażanie innowacji, technologii, jak ja czytałam te projekty, jakie były itd., nawet w tym dokumencie sama technologia zajmuje bardzo mało miejsca, więcej jest otoczki, tych spraw biznesowych, finansowych, wszystkich innych, natomiast ta technologia jest tylko celem”; „Z tego technologii dotyczy tylko 2 strony na 35. Za dużo jest tej otoczki”).* W rezultacie, niektórym uczestnikom wywiadu nowy standard kojarzy się bardziej z usługą o charakterze doradztwa ogólnobiznesowego, niż z transferem technologii  *(„My możemy im przekazać jak czytać wyniki, jeśli tego nie potrafią, interpretować pewne zapisy, wytyczne, czy jakieś wnioski, które płyną z audytu, ale to rzeczywiście wtedy się robi z tego szkolenie biznesowe, a oni nie nabywają pewnych umiejętności praktycznych co do samego badania, to ich nauczy pewnej teorii, a nie praktyki funkcjonowania w procesie”).*
- **Wątpliwości budzą też zapisy dotyczące tego, które moduły powinny być obowiązkowe.** Zdaniem uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego najlepszym rozwiązaniem byłoby danie wolnej ręki ośrodkom i konsultantom w ustaleniu, które moduły zostaną zrealizowane w ramach konkretnej usługi  *(„..., fajnie by było gdybyśmy sami mogli wybrać z tych elementów jakie klocki będziemy w trakcie... naprawdę jeśli obowiązkowe, to minimum”; „My znając firmy, ich potrzeby, obecną sytuację, strukturę organizacyjną, to my powinniśmy decydować.”).* Tym bardziej, że większość firm nie będzie zainteresowana skorzystaniem z tak szerokiego zakresu usługi.
- **Standard jest zaprojektowany pod kątem większych firm** – w przypadku małych przedsiębiorstw nawet modułów obowiązkowych jest zbyt dużo, a wcale nie jest dostosowany do potrzeb firm najmniejszych – jednoosobowych.  *(„Te moduły obowiązkowe w przypadku audytu innowacyjnego, że no jeśli mamy trafić do małych firm, a do takich mamy trafić, to wszystkie te komponenty tym firmom nie będą potrzebne”; „Możemy powiedzieć tak, że to został przedstawiony w miarę wzorcowy model, ale jak to powinno wyglądać w firmie dużej, natomiast tak naprawdę usługa ma być skierowana do firm mikro, małych i średnich, to trzeba ich się zapytać, czy to, co im się obowiązkowo chce narzucić, bo z naszego odczucia jeśli my to zrobimy, to on to weźmie, popatrzy na to i powie, a po co mi to”)*
- **W przypadku mniejszych przedsiębiorstw będzie problem ze zgromadzeniem danych niezbędnych do przeprowadzenia analiz.**  *(„... wszystko ma być dokumentowane i to bardzo szeroko, mi tam tego wyszło bardzo dużo, ja wątpię, czy przedsiębiorca jak będzie do tego podchodził, jemu zależy żeby pomóc w zakupie tej technologii, a tu dostanie masę papierów, nie wiem czy takiego średniego przedsiębiorcę, ale jak mówiliśmy, że średni to czasami ma tę kadrę, ale mały przedsiębiorca, który zatrudnia 30 czy 40 osób po pierwsze będą problemy, żeby od tej firmy pozyskać dane, które są potrzebne do wypełnienia wszystkich tych punktów, w przypadku małych przedsiębiorców na pewno będzie problem, bo nie posiadają takiej kadry, żeby tych specjalistów pozyskać...”).*

### 3 Podsumowanie wyników badania

#### *Przedsiębiorcy – aktywność inwestycyjna i innowacyjna*

**Przedsiębiorcy 2012 deklarują spadek przychodów** w stosunku do deklaracji przedsiębiorców z listopada 2010 r. Zmniejszyła się liczba przedsiębiorców deklarujących przychody w przedziałach od 1,5 mln zł rocznie do 100 mln zł rocznie, a zwiększyła się liczba przedsiębiorstw (o 11 pkt.) deklarujących przychody w przedziale do 1,5 mln. zł. Wynik ten jest zbieżny z wynikami badania trendów w sektorze MSP, w którym zanotowano w ostatnich 3 latach niewielki, choć stały trend zwiększania się udziału firm deklarujących spadek przychodów<sup>21</sup>

**Bardzo wyraźne różnice w aktywności innowacyjnej zarysowały się pomiędzy Przedsiębiorcami 2010 a Przedsiębiorcami 2012, która spadła niemal dwukrotnie** (Wykres 4). W każdej klasie wielkościowej MSP Przedsiębiorcy 2012 istotnie rzadziej niż Przedsiębiorcy 2010 deklarowali wprowadzenie w okresie ostatnich 12 miesięcy nowego produktu lub usługi bądź zmodernizowania istniejącego produktu lub usługi w sposób wykraczający poza rutynowe aktualizacje i regularne zmiany sezonowe. Wyniki te są zbieżne z wynikami przywoływanego badania trendów MSP Ministerstwa Gospodarki. Odsetek przedsiębiorców którzy wprowadzili innowacje w 2011 roku wyniósł według tego badania: firmy mikro – 13%, małe – 14% i średnie – 25%<sup>22</sup>. Uzyskane wyniki wskazują, że **nastąpił spadek aktywności innowacyjnej MSP w ciągu ostatnich dwóch lat - największy w grupie przedsiębiorstw średnich (o 13,5 pkt.)**.

Proporcja firm wdrażających innowacje nowe dla rynku (60%) w całej populacji MSP nie zmieniła się w ciągu ostatnich dwóch lat. Natomiast zmieniła się struktura wdrażających je firm: wzrósł udział firm małych i średnich a zmalał firm mikro. Szczególnie w grupie firm małych (zatrudnienie 11-49 pracowników) - 49,5% przedsiębiorstw małych w listopadzie 2010 deklarowało wdrożenie innowacji nowych dla rynku podczas gdy w sierpniu 2012 aż 76,7%. Pozytywnym objawem jest też zwiększenie udziału w stosunku do badania z roku 2010 innowacji nowych dla rynku krajowego w tych dwóch grupach firm.

Średni udział przychodów uzyskanych w okresie ostatnich 12 miesięcy ze sprzedaży produktów lub usług innowacyjnych w całkowitych przychodach w obu porównywanych okresach wzrósł o 5,3 pkt. (Przedsiębiorcy 2010 - 14,3%, Przedsiębiorcy 2012 - 19,6%). Szczególnie wyraźne różnice na korzyść Przedsiębiorców 2012 (11,3 pkt.) zaznaczyły się w przypadku firm średnich. Można wzrost przychodów firm średnich ze sprzedaży produktów i usług innowacyjnych wiązać ze zwiększeniem w tej grupie wielkościowej przedsiębiorstw, udziału tych, które wprowadziły innowacje na poziomie krajowym i zagranicznym (odpowiednio o 11,7 pkt. i 2,6 pkt). Różna jest też skala inwestycji w innowacje – Przedsiębiorcy 2012 generalnie zainwestowali znacznie wyższy odsetek przychodów w innowację wdrożoną w ostatnich 12 miesiącach niż Przedsiębiorcy 2010.

Nie zmieniły się powody wdrożenia innowacji: „zapotrzebowanie zgłaszane przez klientów przedsiębiorstwa” – 51,7%, „odpowiedź na działania konkurencji” – 39,3%, oraz „przyjęcie nowej strategii przez przedsiębiorstwo” – 31,9%. Jednak wzrósł o ponad 6 pkt. odsetek wskazujących na nową strategię przedsiębiorstwa. Może to być pozytywny sygnał wskazujący na większe zrozumienie wśród innowacyjnych przedsiębiorców wagi planowania strategicznego.

<sup>21</sup> Tamże, str 12

<sup>22</sup> Średnia wskaźnik za dwa półrocza 2011 roku. Na podstawie Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2011 r, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, (Numer 2/2011),grudzień 2011 i (Numer 1/2012),kwiecień 2012

### *Sposób wdrożenia innowacji*

**Najczęstszym sposobem wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwach innowacyjnych jest nadal zakup maszyn i urządzeń (45% - Wykres 8).** Takie preferencje przedsiębiorców znajdują potwierdzenie w publikacji GUS<sup>23</sup> z 2012 r. Według GUS w 2010 r. przedsiębiorstwa, zarówno przemysłowe, jak i z sektora usług, najczęściej środków przeznaczyły na nabycie maszyn i urządzeń technicznych, środków transportowych, narzędzi, przyrządów, ruchomości i wyposażenia. Nakłady te stanowiły 52,6% wszystkich nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz 41,7% w przedsiębiorstwach z sektora usług.

Wdrożenie wyników prac B+R we współpracy z jednostką naukową wskazało 10,5% Przedsiębiorców 2012, którzy wdrożyli innowacje. Na podstawie danych GUS<sup>24</sup> można oszacować udział przedsiębiorstw współpracujących z różnymi jednostkami naukowymi wśród przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie na ok. 8% wśród przedsiębiorstw przemysłowych i ok. 3% wśród przedsiębiorstw usługowych (dane za 2010 r). Oznaczałoby to znaczny **wzrost udziału przedsiębiorstw współpracujących z jednostkami naukowymi w roku 2012.**

### *Bariera wdrożenia innowacji*

**Najważniejsze barier** jakie napotkali przedsiębiorcy w trakcie procesu wdrażania innowacji w firmie to: **brak środków finansowych (37,2%), ryzyko niepowodzenia (9,2%) i brak czasu (15,4%)** (Wykres 9). Podobne wyniki zaobserwowano dla ogółu przedsiębiorstw innowacyjnych w latach 2008-2010 (GUS)<sup>25</sup>. Najważniejszą barierą stwierdzoną w badaniu GUS były czynniki ekonomiczne (brak środków -31,8%), ryzyko rynkowe (niepewny popyt na innowacje 21,7%) oraz brak wykwalifikowanego personelu (14,6%). W porównaniu z badaniem PARP z 2010 roku, w 2012 roku „brak wykwalifikowanego personelu” jako bariera wdrażania innowacji straciła na znaczeniu na korzyść „braku czasu”. Wysoki odsetek i wzrost wskazań na „brak czasu” może świadczyć o związanej z kryzysem koncentracji uwagi właścicieli i menadżerów firm na bieżących kwestiach związanych z utrzymaniem pozycji firmy na trudniejszym rynku i brakiem czasu na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Optymistyczne jest to natomiast, że spadło znaczenie „braku odpowiednich zasobów kadrowych” a także „braku kooperantów przy wdrażaniu innowacji” oraz generalnie wzrósł odsetek tych, którzy nie napotkali żadnych barier przy wdrażaniu innowacji w swojej firmie.

### *Źródła informacji o technologiach*

Znacząco wzrosło (o około 12 pkt. w każdym przypadku) w stosunku do badania z listopada 2010 r. znaczenie rynkowych źródeł informacji: informacje pozyskiwane od dostawców, klientów i konkurencji. Podobne wskazania dominują wśród powodów wprowadzenia innowacji (wykres 19), co dowodzi że **otoczenie rynkowe jest głównym obiektem analizy przedsiębiorców i daje impuls do poszukiwania nowych rozwiązań.** Najmniejsze znaczenie dla przedsiębiorców, zarówno w badaniu w listopadzie 2010 jak i sierpniu 2012 mają instytucjonalne źródła informacji. Podobny obraz przedstawiają wyniki badań GUS dla ogółu przedsiębiorstw innowacyjnych w latach 2008-2010<sup>26</sup>. Najwięcej przedsiębiorców innowacyjnych jako ważne wskazywało (oprócz źródeł wewnętrznych) źródła rynkowe, wśród nich w kolejności do dostawców wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania i klientów. W grupie pozostałych źródeł najwyższe znaczenie miały

<sup>23</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008 -2010, GUS, Szczecin, 2012.

<sup>24</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008 -2010, GUS, Szczecin, 2012.

<sup>25</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw, GUS, Warszawa 2012.

<sup>26</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw, GUS, Warszawa 2012.

konferencje, targi i wystawy. Najrzadziej jako „wysokie” wskazywano znaczenie źródeł instytucjonalnych.

Zdecydowana większość Przedsiębiorców 2012 (84,3%) deklaruje „dobrą znajomość” rozwiązań stosowanych przez głównych konkurentów i liderów w branży. Wynik ten praktycznie nie zmienił się w porównaniu do wyniku badania z listopada 2010 r. **Zdecydowana większość respondentów deklaruje regularne śledzenie ofert dostawców lub utrzymywanie z nimi bezpośredniego kontaktu** – tylko 5,5% Przedsiębiorców 2012 nie interesuje się ofertą dostawców.

Wzrósł znacząco odsetek przedsiębiorstw wskazujących na dobrą znajomość najnowszych wyników badań naukowych w branży w której działa przedsiębiorstwo. Ogółem odsetek Przedsiębiorców 2012, którzy złożyli taką deklarację wzrósł o ponad 15 pkt. w porównaniu do Przedsiębiorców 2010.

#### *Transfer technologii – zakup maszyn lub wiedzy*

**Odsetek Przedsiębiorców 2012 deklarujących dokonanie transferu technologii w ostatnich 3 latach spadł o 19 pkt.** (z 57,5% do 39,6%). Dotyczy zwłaszcza firm mikro i średnich. Biorąc pod uwagę, że transfer technologii odbywa się głównie poprzez zakup maszyn i urządzeń (86%-Wykres 20) spadek ten należy wiązać z ogólnym spadkiem aktywności inwestycyjnej przedsiębiorców w ostatnich dwóch latach.

**„Brak potrzeby” jest najczęściej podawanym przez Przedsiębiorców 2012 powodem nie podejmowania procesów modernizacyjnych lub wdrożeń.** Odsetek przedsiębiorstw nie widzących potrzeby wdrażania nowych rozwiązań w firmie zmalał o 10 pkt. ale nadal jest bardzo duży – 65,9%. Wzrosło znaczenie innych barier transferu technologii, przy czym wydaje się nabierać znaczenia brak środków inwestycyjnych (wzrost wskazań w kategorii „wysokie koszty zakupu technologii” z 16,6% do 27,5%) i obserwuje się oczekiwanie wsparcia, głównie finansowego ze strony państwa: (wzrost wskazań w kategoriach: „brak zachęt ze strony państwa (np. podatkowych)” – z 3,5% do 12,9%, „brak wiedzy o możliwości uzyskania dofinansowania na zakup technologii” – brak takich wskazań w 2010 roku vs. 6,9% wskazań w 2012 r., „brak wiedzy o możliwości uzyskania wsparcia dla takich zmian” – z 3,0% na 7,2%).

Zdecydowanie zmalał optymizm przedsiębiorców co do możliwości zakupu maszyn i urządzeń potrzebnych do wdrożenia lub modernizacji procesu produkcyjnego lub usługowego bądź pozyskania wiedzy w przyszłości. Wśród Przedsiębiorców 2010 takie plany miało 50,5% ankietowanych – obecnie (Przedsiębiorcy 2012) **odsetek planujących transfer technologii w najbliższych 3 latach zmalał** do 29,7%. **Wzrosła w stosunku do badania 2010 grupa niezdecydowanych** (odpowiedzi „nie wiem” w grupie przedsiębiorstw małych i średnich”). Można to wiązać z obecną trudną sytuacją na rynku, która skłania wielu przedsiębiorców do przyjęcia postawy wyczekującej

Zmiany związane z wdrożeniem nowych procesów w firmie lub ich modernizacją zrealizowane w okresie ostatnich 3 lat nastąpiły w przeważającej większości wypadków poprzez **zakup maszyn i urządzeń** (Wykres 20). Nie widać różnic w deklarowanym przez respondentów sposobie wdrażania nowych technologii w firmach w stosunku do badania zrealizowanego w listopadzie 2011 roku (Przedsiębiorcy 2012 – 86,0%, Przedsiębiorcy 2010 – 88,8%). **Także w przyszłości modernizacja technologiczna dokona się w większości przypadków (89,1%) poprzez zakup urządzeń lub zestawów maszyn i urządzeń.** Taka sama część przedsiębiorców deklarowała taki sposób planowanego transferu technologii w 2010 roku

*Usługi doradcze wspierające transfer technologii w ocenie przedsiębiorców**Popyt*

Okolo 28% przedsiębiorstw MSP (Przedsiębiorcy 2012) deklaruje, że ponosi wydatki na zakup zewnętrznych usług doradczych. Największa grupa przedsiębiorców nie ponoszących wydatków na zakup zewnętrznych usług doradczych należy do przedsiębiorstw mikro (74,2%). Średnio w ciągu roku Przedsiębiorcy 2012 deklarują wydatek rzędu 9 tys. zł na zakup zewnętrznych usług doradczych. Przedsiębiorstwa średnie wydają ponad trzykrotnie więcej niż przedsiębiorstwa mikro i prawie dwukrotnie więcej niż przedsiębiorstwa małe.

Jeszcze mniej firm korzystało z usług doradcy zewnętrznego w związku z wprowadzaniem nowego rozwiązania w firmie. Ogółem 13,5% Przedsiębiorców 2012 w ostatnich trzech latach korzystało z takiego doradztwa.

*Powiązanie usługi doradczej z procesem inwestycyjnym*

Co czwarty przedsiębiorca dokonujący zakupu nowej technologii lub wiedzy korzysta z usług doradcy zewnętrznego. 26,6% Przedsiębiorców 2012, którzy dokonali transferu technologii w ostatnich 3 latach korzystało z usług zewnętrznego doradcy w tym samym okresie. Z kolei  $\frac{3}{4}$  (76,5%) przedsiębiorców, którzy skorzystali z usług doradcy zewnętrznego w ostatnich 3 latach to jednocześnie przedsiębiorcy deklarujący dokonanie transferu technologii w tym okresie (zakupu maszyn urządzeń lub wiedzy). Można więc domniemywać, że usługi doradcze w większości przypadków były związane z dokonywanym przez firmę transferem technologii.

Co drugi Przedsiębiorca 2012 zwracający się o pomoc do doradcy zewnętrznego przy wdrażaniu nowych rozwiązań w firmie robił to w związku z ubieganiem się o finansowanie zewnętrzne (50,6%). W prawie 40% przypadków dotyczyło to pomocy w związku z ubieganiem się o dotacje unijne

*Zakres usług z których korzystają przedsiębiorcy*

Przedsiębiorcy 2012 zapytani jakie analizy uznałyby za przydatne gdyby mieli wdrażać nowe rozwiązanie w firmie wskazali w przybliżeniu ten sam zestaw umiejętności analitycznych, który posiadają (we własnej opinii). Warto zauważyć, że na dalszych pozycjach znalazły się analizy, których zastosowanie w trakcie wdrażania nowego rozwiązania wydaje się kluczowe, jak np. analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług, natomiast zaskakująco wysokie pozycje zajęły inne, wydawałoby się mniej przydatne, jak np. kompetencja w zakresie prowadzenia negocjacji i konstruowania umów (2 pozycja). Można to wytłumaczyć jedynie w kontekście planów dotyczących transferu technologii na najbliższe lata, który, według deklaracji większości przedsiębiorców (89% - Wykres 21), ma polegać na zakupie maszyn i urządzeń. Przy tej formie transferu technologii umiejętność negocjowania i konstruowania umów wydaje się rzeczywiście ważna. W badaniu jakościowym przedsiębiorcy deklarowali chęć skorzystania z zewnętrznych usług doradczych nawet w obszarach w których ich kadry posiadają kompetencje, pod warunkiem, że koszty zewnętrznych doradców byłyby niższe niż koszt analiz dokonywanych własnymi kadrami.

Jako przyczynę nieplanowania skorzystania z usług doradczych w przyszłości przedsiębiorcy podają najczęściej „brak takiej potrzeby”. Jednak odsetek podających tę przyczynę Przedsiębiorców 2012 spadł bardzo znacząco w stosunku do Przedsiębiorców 2010 – o 22 pkt. Wzrost znaczenia takich przyczyn jak „wysokie koszty świadczonych usług” (z 12,3% na 22,3%), czy nawet niewielkie odsetki



respondentów wskazujących inne przyczyny świadczy chyba o powolnej zmianie świadomościowej przedsiębiorców. Przedsiębiorcy nadal nie planują w większości przypadków skorzystania z usług doradczych ale szukają argumentów uzasadniających swoją postawę, przyznając niejako pośrednio, że usługi te mogą być przydatne w ich działalności biznesowej. Bariery korzystania z usług doradczych jest ich koszt. Znaczenie tej bariery wzrosło, co ma na pewno związek z gorszą sytuacją finansową firm deklarowaną zarówno w badaniu ilościowym jak i jakościowym. Odsetek przedsiębiorców chcących skorzystać z przynajmniej jednej z analiz potrzebnych do wdrożenia nowego rozwiązania w firmie wzrasta ponad dwukrotnie przy poziomie dofinansowania usługi w wysokości 80% i ponad trzykrotnie w przypadku pełnego dofinansowania usługi.

W ciągu najbliższych 3 lat 16,0% przedsiębiorców deklaruje chęć skorzystania z doradztwa przy wdrożeniu nowych rozwiązań w firmie. Jest to nieznacznie większy odsetek (o 3 pkt.) niż tych, którzy korzystali z doradztwa w ostatnich 3 latach. Największy wzrost zainteresowania doradztwem w przyszłości obserwujemy wśród firm średnich – z 25% na 32%.

### *Usługodawcy usług doradczych proinnowacyjnych*

---

#### *Klienci*

W gronie badanych usługodawców największą grupę stanowią centra/ośrodki innowacji oraz centra transferu technologii. Główną grupę klientów tych usługodawców, z punktu widzenia wielkości zatrudnienia to firmy sektora MSP, przy dość zrównoważonej dystrybucji pomiędzy poszczególne klasy wielkościowe. Struktura klientów według ich lokalizacji wskazuje na dominujący udział klientów lokalnych, z powiatu i województwa, w którym Usługodawca 2012 ma siedzibę. Warto zwrócić uwagę, że dla około połowy usługodawców ich klienci wywodzą się z województw ościennych lub terytorium całego kraju. Oznacza to, że **dystans geograficzny usługodawców i ich klientów nie jest istotną barierą dla korzystania z usług doradczych proinnowacyjnych**. Podobną strukturę klientów obserwowano w badaniu z listopada 2010 roku.

#### *Zakres oferowanych usług*

Najwięcej usługodawców wykonuje analizy związane z etapem 1 (ocena potencjału i potrzeb), wśród nich najwięcej ma w swojej ofercie usługi audytu technologicznego i analizy zasadności wprowadzenia produktu lub usługi na rynek. Najmniej analiz wykonywanych jest na etapie 4 – w ramach doradztwa wspierającego operacyjne wdrożenie rozwiązania w firmie.

W ocenie usługodawców najwięcej usługodawców ma w swojej ofercie usługi oceny potencjału i potrzeb klienta (etap 1). Dostępność usług na wspierających kolejne etapy wdrażania nowego rozwiązania w firmie klienta maleje - dostępność jest tym mniejsza z im dalszym etapem wdrożenia mamy do czynienia.

Ocena rynku przez usługodawców jest zbieżna zestawieniem liczby faktycznie wykonanych analiz w ostatnich 3 latach w podziale na poszczególne etapy. Najwięcej usług świadczono na etapie 1 (ocena potencjału i potrzeb). Na trzech pierwszych miejscach pod względem częstotliwości świadczenia uplasowały się: analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług, ocena konkurencyjności (pozycji rynkowej) firmy, analiza kondycji finansowej w celu pozyskania zewnętrznego finansowania – jako najczęściej wykonywane usługi w ostatnich 3 latach. Trzy najrzadziej wykonywane usługi to: wsparcie w tworzeniu strategii zarządzania zasobami

kadrowymi, analiza wpływu wdrażanej technologii na procesy wewnętrzne w firmie i co pozornie zaskakujący zważywszy na powszechność tej usługi w ofercie usługodawców - przygotowanie zapytania ofertowego. Oznaczać to może, że choć usługa ta występuje w ofercie nie ma na nią popytu wśród klientów.

Przewidywania co do najbardziej poszukiwanych w przyszłości usług mają podobną kolejność ważności co usługi oferowane obecnie przez największą liczbę usługodawców, z tym że najbardziej poszukiwane, w opinii badanych usługodawców będą usługi etapu 2. (poszukiwania rozwiązania), które obecnie zajmują drugie miejsce w rankingu.

### *Potencjał usługodawców*

**W stosunku do badania przeprowadzonego w listopadzie 2010 roku nastąpiły niekorzystne zmiany w potencjale kadrowym usługodawców.** Zmalał odsetek instytucji zatrudniających do 5 doradców. **Znacząco też spadła liczba etatów przeliczeniowych na ośrodek z 6,98 u Usługodawców 2012 do 5,17 u Usługodawców 2012.** Wzrósł z kolei znacząco udział instytucji niezatrudniających żadnego eksperta na etacie. Takie zmiany wynikają zapewne z chęci obniżenia kosztów stałych usługodawców, co prawdopodobnie jest reakcją na kurczący się rynek usług. Może to też mieć związek z przerwą w „zasilaniu” usługodawców KSI KSU środkami publicznymi. Pozytywną stroną tego zjawiska jest racjonalizacja zatrudnienia i umiejętność elastycznego reagowania na trudności w finansowaniu działalności ośrodka. Ośrodek zachowuje swoją zdolność do świadczenia usług ale bardziej opiera się na doraźnej współpracy, „w zależności od potrzeb” z doradcami zewnętrznymi. Potwierdzeniem tej tezy może być zapowiedź zwiększenia liczby zewnętrznych doradców współpracujących z usługodawcą (Wykres 50). Są też jednak negatywne strony – ograniczenie liczebności własnego personelu może negatywnie wpłynąć na możliwość kumulacji wiedzy i doświadczenia u usługodawcy.

### *Kompetencje usługodawców*

Kompetencje usługodawców są zróżnicowane. Największa liczba usługodawców (Tabela 13) posiada kadry (zatrudnione na umowę o pracę) mogące wykonać ocenę konkurencyjności firmy (70,08%), opracować zapytanie ofertowe o technologię (68,0%) i wykonać analizę zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów lub usług (62,0%). **Najmniej usługodawców posiada kadry posiadające umiejętność analizy efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego (42,0%) i wsparcia w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników (40,0%).**

Usługodawcy generalnie są zdania, że brakujące kompetencje można uzupełnić na rynku pozyskując ekspertów zewnętrznych o wymaganych kompetencjach. **Kilkukrotnie więcej było tych usługodawców, którzy uważali, że brakujące kompetencje łatwo uzupełnić na rynku niż tych, którzy uważali, że trudno uzupełnić.** Te które ich zdaniem najtrudniej uzupełnić przez pozyskanie zewnętrznego doradcy to, w kolejności o: analiza efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego (18,0% wskazań „trudno uzupełnić”, ) oraz analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii i dobranie wariantowych technologii, adekwatnych i racjonalnych kosztowo do wdrożenia w przedsiębiorstwie (16,0%).

Z kolei najłatwiej uzupełnić, zdaniem usługodawców 2012, kompetencje w zakresie oceny sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy (56,0%) oraz przygotowania prognozy sprzedaży, przychodów i kosztów, analizy rentowności (56,0%).

Źródłem doradców zewnętrznych, szczególnie tych o specjalizacji branżowej mogą być instytucje, w tym jednostki naukowe, z którymi współpracują usługodawcy świadczący usługi doradcze proinnowacyjne. Najczęściej drugą stroną współpracy instytucjonalnej jest park technologiczny lub przemysłowy (80,6%) lub uczelnia wyższa (72,2%). Najrzadziej usługodawcy współpracują z funduszem poręczeniowym i organizacjami pracodawców (ok. 30% wskazań). **Najbardziej cenionym partnerem we współpracy jest park technologiczny i przemysłowy** a na drugim miejscu znajduje się agencja rozwoju regionalnego. Uczelnie wyższe nie są najwyższym cenionym partnerem zajmując dopiero piąte miejsce w rankingu. W badaniu z listopada 2010 roku uczelnie wyższe były najwyższym cenionym partnerem usługodawców.

W kontekście **kompetencji posiadanych przez zespoły ekspertów ośrodków KSI KSU**, które są głównymi adresatami nowego projektu systemowego PARP ciekawe jest zestawienie opinii ośrodków KSI KSU biorących udział w badaniu na temat posiadanych kompetencji i możliwości ich uzupełnienia. Najczęściej brakuje kompetencji do przeprowadzenia oceny konkurencyjności firmy (12/16 wskazań), opracowania zapytania ofertowego do dostawców technologii (12/16 wskazań) oraz prowadzenie negocjacji i konstruowania umów (11/16 wskazań). Jednocześnie te trzy najczęściej brakujące kompetencje stosunkowo trudno uzupełnić na rynku – tylko 6 na 16 respondentów z ośrodków KSI KSU deklaruje, że takie kompetencje łatwo jest uzupełnić pozyskując doradców zewnętrznych. Część z tych kompetencji należy do zestawu koniecznego do wykonania których zespół konsultantów wewnętrznych ośrodka KSI KSU powinien łącznie posiadać kompetencje pozwalające na ich realizację – zgodnie z wymaganiami nowego standardu usługi (Załącznik 3 do nowego standardu) Wynika stąd, że **wiele z obecnych ośrodków KSI KSU, chcąc aplikować w nowym konkursie, będzie musiało podnieść swoje kompetencje w tych obszarach, poprzez zatrudnienie nowych doradców lub poprzez uzupełnienie kompetencji obecnych doradców w drodze szkoleń.**

### *Bariery działalności usługowej*

Główna grupa klientów usługodawców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne to przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie. Ograniczone możliwości finansowe grupy docelowej klientów usług usługodawców 2012 są największą barierą działalności w odczuciu usługodawców. „Ponad 40% usługodawców 2012 oferuje usługi pełnopłatne dla swoich klientów. Połowa z nich (53,3%) uważa, że cena oferowanych przez nich usług jest barierą dla wielu klientów.

Usługodawcy mają też problemy dotarciem ze swoją ofertą do potencjalnych klientów. W wywiadach indywidualnych przedstawiciele usługodawców wskazywali na bariery, które ograniczają możliwości świadczenia usług a związane są brakiem zainteresowania przedsiębiorców korzystaniem z zewnętrznych usług doradczych:

- Niski poziom świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści płynących z korzystania z doradztwa
- Małe możliwości korzystania z odpłatnych usług doradczych ze względu na małe zasoby finansowe firm
- Brak przekonania o wysokiej jakości usług doradczych. Rozmówcy podkreślali, iż niejednokrotnie usługi doradcze dostępne na rynku faktycznie nie są usługami wysokiej

jakości, co negatywnie wpływa na ich skłonność do powtórnego skorzystania z tego typu usług.

*Ocena przez klientów ośrodków KSI KSU usługi doradczej proinnowacyjnej KSU dofinansowanej z Działania 5.2 PO IG*

---

Analiza wskazań na konkretne usługi doradcze pokazuje, że **usługi, z których najczęściej skorzystali przedsiębiorcy obejmują: audyt technologiczny (Klienci KSI 2010-63,8%, Klienci KSI 2012- 69,4%), pomoc we wdrożeniu nowych technologii (około 28% wskazań Klientów KSI 2012)** i pozostałe usługi, z których skorzystało znacznie mniej klientów KSI KSU (w przybliżeniu – trzykrotnie mniej).

**Ogółem 58% klientów KSI jest zadowolonych i raczej zadowolonych z usługi.** W listopadzie 2010 r. taką opinię miało nieco mniej klientów KSI KSU (60%). Liczba zdecydowanie niezadowolonych i niezadowolonych utrzymuje się na podobnym poziomie (5% w 2012 i 6,5% w 2010).

Nadal, w opinii klientów KSI KSU, **najsłabszą stroną usługi ośrodków KSI KSU jest jej niedostateczne dostosowanie do potrzeb przedsiębiorców i zdolność usługodawcy do rozpoznania potrzeb firmy** Najlepiej oceniana jest komunikacja z usługodawcą i terminowość realizacji. Stosunkowo duży jest odsetek „ani zadowolonych ani niezadowolonych” (38%) co może świadczyć o braku przywiązywania wagi do usługi.

Ocena realnych korzyści ze zrealizowanej usługi doradczej Klientów KSI 2012 jest taka sama jak ocena Klientów KSI 2010 – **mniej więcej co czwarty Klientów KSI 2012 widzi realne korzyści z otrzymanej usługi. Prawie co drugi Klient KSI 2012 uważa, że cele przedsięwzięcia związanego z otrzymaną usługą zostały w pełni zrealizowane.**

**Ponad 50% z tych, co skorzystali z usługi KSI KSU deklaruje zamiar skorzystania z usług doradczych proinnowacyjnych w okresie najbliższych 3 lat.**

Pierwsze miejsce w rankingu usług z których Klienci KSI 2012 zamierzają skorzystać w przyszłości zajmuje usługa oceny potencjału i potrzeb przedsiębiorstwa (audytu technologicznego). Wysokie, drugie miejsce zajmuje pośrednictwo w transferze wiedzy z uczelni wyższej do firmy, co jest pozytywnym znakiem poszukiwania nowych rozwiązań w kontaktach z sektorem nauki.

*Ocena nowego standardu usługi doradczej proinnowacyjnej KSU proponowanego do wdrożenia*

---

Oceny dokonano w badaniu jakościowym (IDI i FGI) w którym uczestniczyli przedsiębiorcy i usługodawcy. Na ich podstawie zidentyfikowano mocne i słabe strony nowego standardu usługi JSI KSU.

*Mocne strony i szanse usługi realizowanej według nowego standardu KSI KSU:*

- w ocenie przedsiębiorców-klientów ośrodków KSI KSU
  - Nowy standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym KSU spełnia ich oczekiwania i jest zdecydowanie lepszy od poprzedniego

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- Za atrakcyjne uznano rozszerzenie zakresu nowej usługi o usługi związane z przygotowaniem wdrożenia rynkowego (biznes planu) przedsięwzięcia oraz pomoc we wdrażaniu przedsięwzięcia w firmie.
  - Analizy przewidziane nową usługą są przydatne – najbardziej te najtrudniejsze do samodzielnego wykonania i te najbardziej kosztowne.
  - Modułowa budowa usługi jest bardzo dobrym rozwiązaniem. Dzięki takiemu zabiegowi zakres świadczonych usług jest bardziej czytelny
  - Nowe usługi są dopasowane do potrzeb firm wprowadzających nowe rozwiązania.
- w ocenie usługodawców – ośrodków KSI KSU
- Pozytywnie oceniana jest modułowa konstrukcja nowego standardu z jasnym wyróżnieniem i opisem poszczególnych modułów. Jest ona korzystna zarówno dla usługobiorców, jak i dla usługodawców, którym łatwiej będzie zaplanować działania i przypisać do nich niezbędne zasoby.
  - Pomysł powołania wspólnego zasobu ekspertów sieciowych został oceniony pozytywnie, ale niektórzy uczestnicy sygnalizowali, że będzie on trudny do zrealizowania w praktyce, jeśli wprowadzono by obowiązek korzystania wyłącznie ze wsparcia tych ekspertów. Postulowano większą elastyczność w tym względzie rozwiązanie - to ośrodek podejmowałby decyzję, czy pracę zlecić ekspertowi sieciowemu, czy wynająć eksperta zewnętrznego:

*Slabe strony/zagrozenia proponowanego nowego standardu uslugi KSI KSU*

- w ocenie przedsiębiorców-klientów ośrodków KSI KSU
- Konieczne jest zachowanie w praktyce tej elastyczności, która przyświecała tworzącym nowy standard. Chodzi o to aby standardy nie stały się sztywnym szablonem stosowanym w przypadku każdego podmiotu gospodarczego w jednakowy sposób. Świadczenie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym musi zachować poziom elastyczności pozwalający na dopasowanie kolejnych etapów znajdujących się w nowych standardach do sytuacji na rynku oraz potrzeb przedsiębiorcy. Mogą pojawić się takie sytuacje, kiedy pominięcie niektórych modułów będzie zabiegiem zasadnym a niekiedy nawet koniecznym:
  - Nowy standard wymagać będzie wyższych nakładów pracy ze strony osoby prowadzącej audyt, co z kolei będzie generowało wyższe koszty. Istnieje obawa co do kosztu takiej usługi, nawet jeśli byłaby częściowo dofinansowana.
  - Przedsiębiorcy uważali, że standardy świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym w zaproponowanej formie nie nadają się dla mikro i małych podmiotów gospodarczych. Tak kompleksowe analizy generują bowiem wysokie koszty, których te firmy nie będą w stanie pokryć.
  - Tak rozbudowany standard może być zbyt obciążający podczas audytu nie tylko dla firmy jednoosobowej, ale również dla średnich i dużych firm
  - Obawa, że w praktyce standard nie będzie dochowany, jeśli chodzi o jakość analiz. Niektórzy przedsiębiorcy obawiali się, że zaproponowane standardy zostaną przekształcone w rozbudowany kwestionariusz, który będą otrzymywali do wypełnienia.
- w ocenie usługodawców – ośrodków KSI KSU
- Zdaniem usługodawców KSI KSU, uczestników wywiadu, zmiany związane z propozycją nowego standardu mają charakter rewolucyjny – uczestnicy zastanawiali się czy są one rzeczywiście konieczne. Wśród wskazywanych argumentów pojawiały się następujące:

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- Obecny standard nie jest aż tak niedoskonały, aby zachodziła konieczność zmiany – wystarczyłoby tylko wprowadzenie kilku usprawnień,
- Skuteczne wdrożenie obecnego standardu i przekonanie klientów do korzystania z usługi zajęło sporo czasu – przy nowym standardzie sytuacja może być podobna,
- Istotne zmiany w standardzie prowadzą do obaw ze strony ośrodków KSI, że w perspektywie kolejnych 2-3 lat PARP może zechcieć wprowadzić kolejny standard – ta niestabilność utrudnia prowadzenie działalności przez ośrodki i planowanie strategii rozwoju.
- Konieczne są szkolenia bo wiele zapisów standardu budzi wątpliwości. Uczestnicy wywiadu podkreślali również, że oczekiwaliby jasnego przekazu, kiedy należy spodziewać się wprowadzenia nowego standardu i rozpoczęcia realizacji projektów zgodnie z tym nowym standardem. Czas między ogłoszeniem standardu a rozpoczęciem świadczenia usług powinien zostać przeznaczony na przeprowadzenie przez PARP szkoleń dla ośrodków KSI, aby wyjaśnić wszelkie wątpliwości związane z interpretacją zapisów nowego standardu
- Zmiany i brak ciągłości stwarza trudności z utrzymaniem kadry. Przede wszystkim, uczestnicy wywiadu wskazywali, że przejście na nowy standard może być utrudnione w związku z tym, że nie ma ciągłości w realizacji projektów. W rezultacie większość KSU/KSI nie jest w stanie w tym okresie przejściowym utrzymać z własnych środków kadry specjalistów – w momencie rozpoczęcia realizacji projektów zgodnie z nowym standardem może dojść do sytuacji, w której ośrodki nie będą dysponowały odpowiednią kadrą. Na to nakłada się kolejny problem – mianowicie nowy standard wymaga specjalistów z wielu dziedzin, którymi ośrodki nie dysponują obecnie. W przypadku nowego standardu problemem dla ośrodków KSU/KSI nie będzie ich infrastruktura, która oceniana jest jako wystarczająca, ale deficyty kadry specjalistów. Ośrodki nie są w stanie z wyprzedzeniem przygotować się kadrowo, bo nie wiedzą, jaki będzie ostateczny kształt nowego standardu
- Nowy standard wymaga kadry o innych kompetencjach. Czas ten powinno się również wykorzystać na przygotowanie ośrodków w zakresie kadrowym do świadczenia usług – ośrodki będą musiały w tym czasie przygotować swoich pracowników do pracy zgodnie z nowym standardem, a także pozyskać ekspertów-konsultantów, którymi nie dysponują.
- Nowy standard jest jeszcze bardziej zbiurokratyzowany niż obecny. Zawiera więcej elementów, co oznacza, iż dokumentacja będzie bardziej obszerna, a przedsiębiorcy nie lubią zapoznawać się z dużą ilością dokumentów
- W nowym standardzie zbyt dużo miejsca poświęcono kwestiom nie dotyczącym bezpośrednio technologii, a to przecież jej wdrożenie powinno stanowić kluczowy element usługi. W rezultacie, niektórym uczestnikom wywiadu nowy standard kojarzy się bardziej z usługą o charakterze doradztwa ogólnobiznesowego, niż z transferem technologii
- Wątpliwości budzą też zapisy dotyczące tego, które moduły powinny być obowiązkowe. Zdaniem uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego najlepszym rozwiązaniem byłoby danie wolnej ręki ośrodkom i konsultantom w ustaleniu, które moduły zostaną zrealizowane w ramach konkretnej usługi. Tym bardziej, że większość firm nie będzie zainteresowana skorzystaniem z tak szerokiego zakresu usługi.
- Standard jest zaprojektowany pod kątem większych firm – w przypadku małych przedsiębiorstw nawet modułów obowiązkowych jest zbyt dużo, a wcale nie jest dostosowany do potrzeb firm najmniejszych – jednoosobowych
- W przypadku mniejszych przedsiębiorstw będzie problem ze zgromadzeniem danych niezbędnych do przeprowadzenia analiz.

## 4 Wnioski i rekomendacje

W tabeli poniżej przedstawiono wnioski i rekomendacje z badania w formie skrótowej. Szersze omówienie rekomendacji, ich uzasadnienie i operacjonalizacja znajdują się w dalszej części rozdziału 5.

Wniosek	Rekomendacja	Operacjonalizacja	Adresaci
<b><i>Rekomendacja (kluczowa) dotycząca potrzeby wdrożenia nowego standardu usługi doradczej proinnowacyjnej KSU</i></b>			
Klienci są zadowoleni z usług doradczych proinnowacyjnych KSU świadczonych zgodnie z obecnym standardem jednak podkreślają wady usługi: ogólny charakter doradztwa i brak kompleksowości oraz brak w analizie odniesień do rynku na którym działa przedsiębiorstwo	<b>Należy wdrożyć nowy standard usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym KSU ale jednocześnie rozważyć zmianę niektórych zapisów nowego standardu i towarzyszącego mu Rozporządzenia PO IG</b>	Usługa według nowego standardu powinna zostać wdrożona w ramach nowego projektu systemowego PARP zgodnie z zasadami określonymi w Standardzie usługi (z dnia 04 lipca 2012) i Rozporządzeniu PO IG. Postulowane zmiany omówione są w dwóch kolejnych rekomendacjach	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki,
<b><i>Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca zmiany zapisów standardu usługi w zakresie komponentów obowiązkowych dla firm mikro i małych</i></b>			
Zakres analiz obowiązkowych (komponenty obowiązkowe w audycie innowacyjności) przewidzianych w nowym standardzie usługi jest zbyt szeroki dla firm mikro i małych	<b>Należy rozważyć zmniejszenie liczby komponentów obowiązkowych w audycie innowacyjności dla firm mikro i małych</b>	Rozwiązaniem może być pakiet specjalny dla firm najmniejszych. Powinien składać się z komponentów A0, A1.1, A3.1 i A5.1. Zmiany można dokonać poprzez zmiany w zapisach nowego standardu.	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki

<b>Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca obniżenia poziomu współfinansowania usługi przez przedsiębiorcę w nowym standardzie usługi</b>			
<p>Koszt usług doradczych jest barierą dla wielu przedsiębiorstw, szczególnie mniejszych.</p> <p>Przedsiębiorcy w badaniu jakościowym wskazali na zaletę nowej usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym KSU, którą jest szeroki zakres analiz dostępnych dla potencjalnego klienta. Jednocześnie zauważyli, że tak szeroki zakres usługi musi się przełożyć na jej koszt. W związku z tym jeśli usługa byłaby odpłatna w procencie przewidzianym w Rozporządzeniu PO IG, to dostęp do niej firm mniejszych byłby ograniczony.</p>	<p><b>Usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym KSU powinny być dofinansowane ze środków publicznych, w stopniu zapewniającym dostęp do nich firm z sektora MSP. Oznacza to, że należy zróżnicować poziom współfinansowania usługi przez przedsiębiorców w zależności od wielkości firmy.</b></p>	<p>Rekomendujemy zróżnicowanie progów dofinansowania usług w zależności od wielkości firmy: z 50% na 25% i 15% odpowiednio dla firm małych i mikro w sytuacji o której mówi p. 5 pp. 4 Rozporządzenia PO IG i z 15% na 10% i 5% odpowiednio dla firm małych i mikro w sytuacji o której mówi p. 5 pp. 3 i p. 6. Rozporządzenia PO IG.</p>	<p>Ministerstwo Rozwoju Regionalnego</p>
<b>Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca uruchomienia zasobu sieciowego ekspertów</b>			
<p>Wspólny zasób ekspertów to jedna z największych zalet nowego standardu usług według opinii ośrodków KSI KSU. Problem dostępu do doradców sieciowych będzie na pewno większy w początkowym okresie działania, kiedy liczba ekspertów w bazie będzie mała</p>	<p><b>Należy stworzyć narzędzia i procedury do szybkiej „certyfikacji” życiorysów zgłaszanych przez ośrodki przez PARP aby zapewnić sprawne działanie wspólnego sieciowego zasobu ekspertów zewnętrznych</b></p>	<p>Rekomendujemy stworzenie aplikacji internetowej połączonej z bazą danych ekspertów zewnętrznych. Życiorysy przesyłane do zatwierdzenia, po zatwierdzeniu, automatycznie zasilająby bazę danych ekspertów zewnętrznych dostępną dla ośrodków KSI KSU. Zatwierdzanie powinno odbywać się poprzez akceptację elektroniczną przez osobę posiadającą do tego uprawnienia nadane przez administratora</p>	<p>Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości</p>



<b><i>Rekomendacja (uzupełniająca) w zakresie zmniejszenia wartości wskaźnika rezultatu dotyczącego liczby wyświadczonych zgodnie z nowym standardem usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym KSU, w ramach nowego projektu systemowego PARP</i></b>			
<p>Popyt na usługi doradcze proinnowacyjne jest związany z aktywnością inwestycyjną przedsiębiorstw. W perspektywie kilku najbliższych lat aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw będzie miała tendencję spadkową, w związku z tym prognoza zapotrzebowania na usługi doradcze proinnowacyjne również jest pesymistyczna</p>	<p><b>Należy wziąć pod uwagę spadek popytu na usługi doradcze proinnowacyjne planując wartość wskaźników rezultatu w nowym projekcie systemowym PARP</b></p>	<p>Jeśli wartość wskaźników rezultatu w nowym projekcie systemowym PARP zaplanowano na podobnym poziomie jaki uzyskano po zakończeniu realizacji usług zakontraktowanych w poprzednim projekcie systemowym PARP to należy je skorygować w dół o kilkanaście punktów procentowych.</p>	<p>Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości</p>
<b><i>Rekomendacja (uzupełniająca) w zakresie monitorowania doświadczeń z wdrażania nowego standardu usługi.</i></b>			
<p>Popyt na usługi doradcze proinnowacyjne zwiększy się po uruchomieniu nowej perspektywy finansowej budżetu UE na lata 2014-2020. Doświadczenia z wdrożenia nowego projektu systemowego PARP w obecnej perspektywie finansowej będą miały więc znaczenie dla programujących w nowej perspektywie finansowej</p>	<p><b>Należy zaplanować działania pozwalające na analizę i ocenę trafności, użyteczności, skuteczności i efektywności usługi doradczej proinnowacyjnej KSU, realizowanej w ramach nowego projektu systemowego PARP.</b></p>	<p>Monitorowanie powinno się odbywać za pomocą elektronicznego kwestionariusza opisu klienta i usługi, który usługodawca miałby obowiązek wypełnić po podpisaniu umowy i uzupełnić po zakończeniu usługi. Pytania oprócz danych metryczkowych, które są w obecnej bazie danych, powinny dotyczyć sposobu świadczenia usługi i przedmiotu usługi. Przykładowy kwestionariusz zamieszczono w Aneksie 2</p>	<p>Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości</p>

<b>Rekomendacja (uzupełniająca) w zakresie budowania trwałego potencjału usługodawców</b>			
<p>W związku z kurczącym się popytem na usługi doradcze proinnowacyjne usługodawcy racjonalizują swój model działania rezygnując z zatrudniania doradców na etatach w to miejsce zatrudniając do wykonania konkretnych usług ekspertów zewnętrznych zatrudnionych na umowy czasowe.</p>	<p><b>Należy wyodrębnić zestaw kluczowych kompetencji jakie powinien posiadać zespół stałych doradców ośrodka KSI KSU i wspierać ośrodki w budowaniu w tym zakresie trwałego potencjału kompetencyjnego ośrodka</b></p>	<p>Kompetencje kluczowe doradcy powinny dotyczyć następujących elementów usługi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozyskiwanie klientów usług doradczych proinnowacyjnych (tych kompetencji nie ma zarówno w starym jak i nowym standardzie),</li> <li>- Diagnozowanie potencjału i potrzeb przedsiębiorstw w nowej rozszerzonej formule nowego standardu kompetencje do realizacji analiz A1.1, A2.1, A3.1, A.4.1, A5.1.)</li> <li>- Pomoc w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego (D3.1)</li> </ul>	<p>Ośrodki KSI KSU Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, wsparcie merytoryczne</p>
<b>Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca budowania potencjału usługodawców w poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania dla przedsiębiorców</b>			
<p>Oczekiwanym przez przedsiębiorców elementem usługi doradczej proinnowacyjnej jest pomoc w uzyskaniu finansowania zewnętrznego</p>	<p><b>Należy podnosić kompetencje ośrodków KSI KSU do wykonywania analiz, które są wymagane przy aplikowaniu o finansowanie zewnętrzne</b></p>	<p>W rekomendacji poprzedniej postuluje się włączenie umiejętności związanych z analizami niezbędnymi do aplikowania o finansowanie zewnętrzne (A.3.1, A3.2 i D3.1), w tym bankowe, do kluczowych kompetencji ośrodka KSI KSU, które będą trwałe. Ośrodki KSI KSU powinny szkolić swoich doradców w tym zakresie. PARP powinien dostarczyć pomocy merytorycznej w tworzeniu odpowiednich programów szkoleniowych. Należy też zacieśnić współpracę ośrodków KSI KSU z funduszami poręczeniowymi i pożyczkowymi, w szczególności działającymi w KSU</p>	<p>Ośrodki KSI KSU Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, w wsparcie merytoryczne i animacja wymiany informacji i doświadczeń w sieci KSU</p>

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## ***Rekomendacja (kluczowa) dotycząca potrzeby wdrożenia nowego standardu usługi doradczej proinnowacyjnej KSU***

### **Wniosek z badania:**

**Klienci są zadowoleni z usług doradczych proinnowacyjnych KSU świadczonych zgodnie z obecnym standardem jednak podkreślają wady usługi: ogólny charakter doradztwa i brak kompleksowości oraz brak w analizie odniesień do rynku na którym działa przedsiębiorstwo**

### Opis problemu

Ogółem 66% klientów KSI KSU jest zadowolonych i raczej zadowolonych z usługi. Nadal, w opinii klientów KSI KSU, najłagodniejszą stroną usługi ośrodków KSI KSU jest jej niedostateczne dostosowanie do potrzeb przedsiębiorców (w badaniu 2010 – 9%, w styczniu 2012 – 8,5%, w sierpniu 2012 – 13%), zdolność usługodawcy do rozpoznania potrzeb firmy (7% zdecydowanie niezadowolonych). 44% klientów widzi realne korzyści z otrzymanej usługi a 60% z tych, którzy skorzystali z usługi KSI KSU deklaruje zamiar skorzystania z usług doradczych proinnowacyjnych w okresie najbliższych 3 lat.

Jednak w badaniu jakościowym klienci KSI KSU wskazali na wiele słabych stron usługi: zakres usługi nie obejmował pełnego cyklu wdrożenia nowego rozwiązania i nie był kompleksowy, usługi nie zawierały diagnozy rynku i analizy kosztów i korzyści z wdrożenia, nie wskazano też sposobu finansowania inwestycji. Informacje, które uzyskiwali przedsiębiorcy nie spełniały ich oczekiwań - szukali szczegółowych i specjalistycznych informacji, dotyczących konkretnej branży, niekiedy bardzo drobiazgowych a otrzymywali wiedzę ogólną, niepogłębioną.

### **Rekomendacja**

**Należy wdrożyć nowy standard usługi doradczej KSI KSU ale jednocześnie rozważyć zmianę niektórych zapisów nowego standardu i towarzyszącego mu Rozporządzenia PO IG.**

### Uzasadnienie

Nowa usługa KSI KSU odpowiada na postulaty zgłoszone przez przedsiębiorców: zakres świadczonych usług jest szerszy i kompleksowo obejmuje cały proces wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie, analizy w pełnym zakresie odpowiadają na zapotrzebowanie dotyczące analizy rynku i analizy kosztów i korzyści. W ramach analiz znajdują się także takie, które są najczęściej wymagane w aplikowaniu o finansowanie zewnętrzne. Wiedza specjalistyczna i branżowa będzie dostępna poprzez dostęp do doradców o specjalizacjach branżowych w zasobie sieciowym ekspertów KSI KSU.

Zastrzeżenia przedsiębiorców i usługodawców w badaniu jakościowym budził jedynie zakres komponentów obowiązkowych oraz spodziewany koszt usługi.

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

#### Operacjonalizacja:

Usługa według nowego standardu powinna zostać wdrożona w ramach nowego projektu systemowego PARP zgodnie z zasadami określonymi w Standardzie usługi (z dnia 04 lipca 2012) i Rozporządzeniu PO IG. Należy rozważyć obniżenie progów współfinansowania kosztów usługi przez przedsiębiorców poprzez zmianę rozporządzenia oraz zmianę zakresu komponentów obligatoryjnych dla firm mikro i małych poprzez zmianę standardu (kolejne rekomendacje uzupełniające)

#### Adresat rekomendacji:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwo Gospodarki, przed ogłoszeniem konkursu

### ***Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca zmiany standardu usługi w zakresie komponentów obowiązkowych dla firm mikro i małych***

#### **Wniosek z badania:**

**Zakres analiz obowiązkowych (komponenty obowiązkowe w audycie innowacyjności) przewidzianych w nowym standardzie usługi jest zbyt szeroki dla firm mikro i małych**

#### Opis problemu

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu zauważyli, że firmy mikro i małe, nie będą potrzebowały usługi o tak szerokim zakresie jak to przewidziano w nowym standardzie usługi. Usługodawcy podnieśli również tę kwestię podkreślając, że w firmach mikro i małych nie ma dostępu do informacji potrzebnych do wykonania niektórych zaawansowanych analiz.

#### **Rekomendacja**

**Należy rozważyć zmniejszenie liczby komponentów obowiązkowych w audycie innowacyjności dla firm mikro i małych**

#### Uzasadnienie

Należy rozważyć zmniejszenie liczby obligatoryjnych komponentów w audycie innowacyjności w przypadku firm mikro i małych, gdyż obiektywny brak informacji nie pozwoli na skuteczne i efektywne (tj. przynoszące realne korzyści klientowi) wykonanie niektórych analiz.

#### Operacjonalizacja

Rozwiązaniem może być pakiet specjalny dla firm najmniejszych. Powinien składać się z komponentów A0, A1.1, A3.1 i A5.1. Zmian można dokonać poprzez zmiany w zapisach nowego standardu.

#### Adresat rekomendacji:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, przed ogłoszeniem konkursu

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## ***Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca obniżenia poziomu współfinansowania usługi w nowym standardzie usługi***

### **Wniosek z badania:**

**Koszt usług doradczych jest barierą dla wielu przedsiębiorstw, szczególnie mniejszych.**

### **Wniosek z badania:**

**Przedsiębiorcy w badaniu jakościowym wskazali na zaletę nowej usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym KSU, którą jest szeroki zakres analiz dostępnych dla potencjalnego klienta. Jednocześnie zauważyli, że tak szeroki zakres usługi musi się przełożyć na jej koszt. W związku z tym jeśli usługa byłaby odpłatna na poziomie przewidzianym w Rozporządzeniu PO IG, to dostęp do niej firm mniejszych byłby ograniczony.**

### Opis problemu

Rocznie MSP w Polsce, według ich deklaracji, wydają na usługi doradcze ogółem ok. 9 tys. zł. Koszt audytu technologicznego i usługi transferu technologii oferowanego w ramach projektu systemowego PARP finansowanego z Działania 5.2 PO IG bezpłatnie klientom ośrodków KSI KSU wynosił, łącznie ponad 35 tys. zł, a więc prawie czterokrotnie więcej. Odsetek przedsiębiorców chcących skorzystać z przynajmniej jednej z analiz potrzebnych do wdrożenia nowego rozwiązania w firmie wzrasta ponad dwukrotnie przy poziomie dofinansowania usługi w wysokości 80% i ponad trzykrotnie w przypadku pełnego dofinansowania usługi, w stosunku do odsetka przedsiębiorców gotowych ponieść pełen koszt usługi. Również zdaniem usługodawców koszt usługi doradczej proinnowacyjnej dla firm sektora MSP, które są głównymi klientami usługodawców świadczących usługi doradcze proinnowacyjne jest też najważniejszą barierą ograniczającą popyt na usługi. Badania jakościowe potwierdziły obserwacje – firmy samodzielnie wykonują analizy związane z wdrożeniem nowych rozwiązań bo nie mają wolnych środków na zakup usług zewnętrznych. Przedsiębiorcy są świadomi, że wykonanie analizy własnymi kadrami też kosztuje, dlatego gotowi byłiby zakupić usługi zewnętrznego doradcy, gdyby ich koszt był niższy od analiz samodzielnie wykonywanych.

Przedsiębiorcy wyrazili zainteresowanie nową usługą uważając, że jest potrzebna jednocześnie sygnalizując, że mają świadomość, że tak kompleksowa usługa musi być kosztowna i w związku z tym będzie niedostępna dla wielu firm, w tym w szczególności dla firm mikro i małych.

### **Rekomendacja**

**Usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym KSU powinny być dofinansowane ze środków publicznych, w stopniu zapewniającym dostęp do nich firm z sektora MSP. Oznacza to, że należy zróżnicować poziom współfinansowania usługi przez przedsiębiorców w zależności od wielkości firmy.**

### Uzasadnienie

Usługi doradcze proinnowacyjne KSU powinny być dofinansowywane ze względu na wskazywaną zarówno przez klientów jak i usługodawców barierę kosztową. Nie powinny jednak być bezpłatne ze względu na psychologiczny efekt doceniania produktu, który nie jest bezpłatny i możliwość większego

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

nadzoru nad pracą doradcy i jej efektami (sygnalizowany w badaniu z poprzedniego cyklu efekt: „płacę więc wymagam”). Konieczne jest więc ustalenie odpowiedniego progu współfinansowania usługi przez klientów.

Kluczowym parametrem umożliwiającym dostęp przedsiębiorców do usług w nowym standardzie będzie poziom dofinansowania usługi. Najtrudniejszy dostęp do usługi będą miały firmy mikro i małe w związku z tym należy zróżnicować poziom dofinansowania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa- klienta usługi. . W przypadku nowej usługi, kiedy porówna się średnie wydatki przedsiębiorców na zakup usług doradców zewnętrznych z kosztem analiz w nowym standardzie to widać, że procent współfinansowania ze strony przedsiębiorców powinien być niewielki. Przedstawia to poniższa analiza. Średnie wydatki roczne przedsiębiorstw na usługi doradców zewnętrznych dla poszczególnych wielkości firm (Wykres 23) wynoszą:

Firmy mikro – średnie wydatki na doradztwo – 8 tys zł/rok

Firmy małe - średnie wydatki na doradztwo – 13 tys. zł

Firmy srednie - średnie wydatki na doradztwo – 25 tys. zł/rok

Wartość wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem (rozporządzenie PO IG), na jedną usługę świadczoną na rzecz jednego przedsiębiorcy nie mogą przekroczyć: 13 000 zł – dla audytu innowacyjności i 55 000 zł – dla doradztwa we wdrożeniu innowacji.

Intensywność wsparcia w zależności konfiguracji usługi (audyt i doradztwo we wdrożeniu i sam audyt) i źródła zakupu nowych rozwiązań (jednostki naukowe i inne jednostki) waha się od 85% do 50%.

Porównując kwoty przeznaczane przez przedsiębiorców na doradztwo zewnętrzne z maksymalnymi kwotami możliwych refundacji z PO IG widać, że w najmniej korzystnej sytuacji firma, która skorzysta z audytu innowacyjności i przetransferuje technologie od jednostki innej niż jednostka naukowa będzie musiała zapłacić maksymalnie ok. 22,5 tys. zł. Sytuacje zakupu pełnego zestawu komponentów w przypadku etapu II usługi (czy też pełnego wykorzystania komponentów obligatoryjnych w etapie I, jeśli zostanie zrealizowana rekomendacja uzupełniająca 1), nie będą na pewno powszechne wśród klientów usługi (zwłaszcza małych i mikro-) ale przytoczone kwoty wskazują, że współfinansowanie usług na założonym w Rozporządzeniu poziomie może być barierą dla korzystania z usługi dla firm małych i mikro.

### Operacjonalizacja

Rekomendujemy zróżnicowanie progów dofinansowania usług w zależności od wielkości firmy: z 50% na 25% i 15% odpowiednio dla firm małych i mikro w sytuacji o której mówi p. 5 pp. 4 rozporządzenia PO IG i z 15% na 10% i 5% odpowiednio dla firm małych i mikro w sytuacji o której mówi p. 5 pp. 3 i p. 6. Rozporządzenia PO IG.

### Adresat rekomendacji:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, przed ogłoszeniem konkursu

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## ***Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca uruchomienia zasobu sieciowego ekspertów***

### **Wniosek z badania:**

**Wspólny zasób ekspertów to jedna z największych zalet nowego standardu usług według opinii ośrodków KSI KSU. Problem dostępu do doradców sieciowych będzie na pewno większy w początkowym okresie działania, kiedy liczba ekspertów w bazie będzie mała.**

Pomysł powołania wspólnego zasobu ekspertów sieciowych został oceniony pozytywnie, zarówno respondenci w wywiadach indywidualnych jak i w wywiadzie grupowym nie widzieli zagrożeń dla działania takiego zasobu – nie widać barier po stronie ekspertów, którzy mieliby wejść w ten „zasób” – korzyści zdaniem usługodawców są ewidentne poprzez większy dostęp do zamówień, jak również z punktu widzenia usługodawców, którzy w ten sposób będą dysponować specjalistyczną ekspertyzą.

Problem dostępu do doradców sieciowych będzie na pewno większy w początkowym okresie działania, kiedy liczba ekspertów w bazie będzie mała.

### **Rekomendacja:**

**Należy stworzyć narzędzia i procedury do szybkiej „certyfikacji” życiorysów zgłaszanych przez ośrodki przez PARP aby zapewnić sprawne działanie wspólnego sieciowego zasobu ekspertów zewnętrznych**

### Uzasadnienie

Rozwiązaniem problemu z dostępem do ekspertów zewnętrznych byłaby szybka „certyfikacja” życiorysów zgłaszanych przez ośrodki przez PARP. Wtedy każdy ekspert zewnętrzny potrzebny pilnie do wykonania konkretnej analizy, mógłby być zgłaszany jako ekspert sieciowy i w krótkim czasie „certyfikowany”, co otwierałoby drogę do korzystania z tego eksperta w realizowanej przez ośrodek KSI KSU usłudze.

### Operacjonalizacja

Rekomendujemy stworzenie aplikacji internetowej połączonej z bazą danych ekspertów zewnętrznych. Życiorysy przesyłane do zatwierdzenia, po zatwierdzeniu, automatycznie zasilałyby bazę danych ekspertów zewnętrznych dostępną dla ośrodków KSI KSU. Oznacza to, że format i zawartość informacji w poszczególnych polach formularza elektronicznego życiorysu musi być spójny z formatem i zakresem informacji bazy danych ekspertów zewnętrznych sieciowych, z której będą korzystały ośrodki KSI KSU. Konieczne jest też zdefiniowanie odpowiednich słów kluczowych i zgłaszanie ekspertów do konkretnych komponentów usługi. Dla większej elastyczności PARP powinien mieć możliwość zatwierdzania kompetencji zgłaszanego eksperta do każdego komponentu osobno. Ośrodki zgłaszające ekspertów, którzy zostali niezatwierdzeni (lub niezatwierdzeni w obszarach niektórych komponentów usługi) powinny mieć możliwość uzupełniania informacji o ekspertach. Zatwierdzanie powinno odbywać się poprzez akceptację elektroniczną przez osobę posiadającą do tego uprawnienia nadane przez administratora. Przy takim rozwiązaniu, żadna korespondencja nie jest konieczna

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

pomiędzy PARP a ośrodkami. W pierwszym okresie napełniania bazy rekomendujemy nadanie uprawnień do akceptacji kilku osobom – w późniejszy okresie powinien być wyznaczony opiekun bazy. Eksperti powinni mieć możliwość rezygnacji z udziału w zasobie sieciowym.

Adresat rekomendacji:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, po ogłoszeniu konkursu

***Rekomendacja (uzupełniająca) w zakresie zmniejszenia wskaźników rezultatu wdrożenia nowego standardu usługi w nowym projekcie systemowym PARP***

**Wniosek z badania:**

**Popyt na usługi doradcze proinnowacyjne jest związany z aktywnością inwestycyjną przedsiębiorstw. W perspektywie kilku najbliższych lat aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw będzie miała tendencję spadkową, w związku z tym prognoza zapotrzebowania na usługi doradcze proinnowacyjne również jest pesymistyczna.**

Opis problemu

Popyt na usługi doradcze proinnowacyjne jest niewielki (ok. 10 - 13 %) i pozostanie mniej więcej na tym samym poziomie w najbliższej przyszłości. Negatywnie na poziom zainteresowania usługami doradczymi proinnowacyjnymi wpływa zmniejszanie się aktywności innowacyjnej firm z sektora MSP. Najbardziej dotyczy to firm mikro. Pozytywnie na popyt wpływa zmiana świadomościowa, która zdaje się zachodzić wśród MSP – znacząco zmalał odsetek tych (z 76% na 52%), którzy uważają, że nie ma potrzeby korzystania z usług doradczych proinnowacyjnych. Odsetek tych, którzy deklarują skorzystanie z usług doradczych proinnowacyjnych w najbliższych trzech latach wynosi ok. 16%.

**Rekomendacja**

**Należy wziąć pod uwagę spadek popytu na usługi doradcze proinnowacyjne planując wartości wskaźników rezultatu w nowym projekcie systemowym PARP**

Uzasadnienie

Aktywność inwestycyjną przedsiębiorstw należy wziąć pod uwagę przy prognozowaniu wskaźników rezultatu nowego projektu systemowego PARP, którego realizacja przypadnie na okres obniżenia aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw. Wśród Przedsiębiorców 2010 plany inwestycyjne miało 50,5% ankietowanych – obecnie (Przedsiębiorcy 2012) odsetek planujących transfer technologii w najbliższych 3 latach zmalał do 29,7% (21 pkt.).



## Operacjonalizacja

Jeśli wartość wskaźników rezultatu w nowym projekcie systemowym PARP zaplanowano na podobnym poziomie, jaki uzyskano po zakończeniu realizacji usług zakontraktowanych w poprzednim projekcie systemowym PARP to należy je skorygować w dół o kilkanaście punktów procentowych.

Adresat rekomendacji: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

## ***Rekomendacja (uzupełniająca) w zakresie monitorowania doświadczeń z wdrażania nowego standardu usługi.***

### **Wniosek z badania:**

**Popyt na usługi doradcze proinnowacyjne się zwiększy po uruchomieniu nowej perspektywy finansowej budżetu UE na lata 2014-2020. Doświadczenia z wdrożenia nowego projektu systemowego PARP w obecnej perspektywie finansowej będą miały więc znaczenie dla programujących w nowej perspektywie finansowej.**

### Opis problemu

Połowa przedsiębiorców korzystających z usług doradcy zewnętrznego korzystała z tych usług w związku z poszukiwaniem finansowania zewnętrznego. Dodatkowo 60% z tych, którzy korzystali z usług doradcy zewnętrznego starało się o dotacje unijne. To kolejna przyczyna oczekiwanego spadku zainteresowania usługami doradczymi tego typu w najbliższej przyszłości w związku z cyklem wdrażania dotacji unijnych, które w okresie przejściowym między dwiema perspektywami finansowymi będą niedostępne ( a także po uruchomieniu nowej perspektywy finansowej dostępność dotacji będzie znacznie niższa w związku z nowym paradygmatem interwencji publicznej w sektor MSP).

Po uruchomieniu nowej perspektywy finansowej wzrośnie ponownie popyt na usługi doradcze proinnowacyjne w związku ze wzrostem podaży środków inwestycyjnych, która będzie efektem uruchomienia kolejnych środków unijnych.

### **Rekomendacja**

**Należy zaplanować działania pozwalające na analizę i ocenę trafności, użyteczności, skuteczności i efektywności usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym KSU, realizowanych w ramach nowego projektu systemowego PARP.**

### Uzasadnienie

Należy wykorzystać nowy projekt systemowy PARP do weryfikacji skuteczności i efektywności zaproponowanych w nowym standardzie usługi doradczej proinnowacyjnej KSU rozwiązań, z myślą nowej perspektywie finansowej. Nowy standard powinien być dogłębnie zanalizowany pod kątem adekwatności do potrzeb, stopnia dofinansowania, sposobu wdrożenia (moduły obowiązkowe, zasób sieciowy ekspertów i sposoby korzystania z niego). Należy rozszerzyć system monitoringu usług poprzez nałożenie obowiązków sprawozdawczych na realizatorów usług.

### Operacjonalizacja

Rozszerzenie zakresu obowiązków sprawozdawczych powinno dotyczyć charakterystyki klientów i usługi. Zmiana powinna głównie polegać na przygotowaniu elektronicznego kwestionariusza opisu klienta i usługi, który usługodawca miałby obowiązek wypełnić po podpisaniu umowy i uzupełnić po zakończeniu usługi. Pytania oprócz danych metryczkowych, które są w obecnej bazie danych powinny dotyczyć sposobu świadczenia usługi i przedmiotu usługi. Przykładowy kwestionariusz zamieszczono w Aneksie 2 do raportu.

Powstała w ten sposób Baza danych pozwoliłaby prowadzić wieloprzekrojowe analizy wykonanych usług i klientów na pełnej próbie klientów bez konieczności zamawiania badań terenowych.

### Adresaci rekomendacji:

W zakresie badania efektów i monitorowania Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, do ogłoszenia nowego projektu systemowego PARP i po zakończeniu realizacji projektu

## ***Rekomendacja (uzupełniająca) w zakresie budowania trwałego potencjału usługodawców***

### **Wniosek z badania:**

**W związku z kurczącym się popytem na usługi doradcze proinnowacyjne usługodawcy racjonalizują swój model działania rezygnując z zatrudniania doradców na etatach w to miejsce zatrudniając do wykonania konkretnych usług ekspertów zewnętrznych na umowy czasowe.**

### Opis problemu

Potencjał usługodawców mierzony liczbą doradców zatrudnionych na etatach spadł w stosunku do badania przeprowadzonego w listopadzie 2010 roku. Znacząco spadła liczba etatów przeliczeniowych na ośrodek z 7,0 do 5,8. Zmalał odsetek instytucji zatrudniających do 5 doradców. Wzrósł z kolei znacząco udział instytucji niezatrudniających żadnego eksperta na etacie. Takie zmiany wynikają zapewne z chęci obniżenia kosztów stałych usługodawców, co prawdopodobnie jest reakcją na kurczący się rynek usług. Może to też mieć związek z przerwą w „zasilaniu” usługodawców KSI KSU środkami publicznymi, co potwierdzają to wywiady z usługodawcami KSI KSU.

Ośrodek chcąc zachować zdolność do świadczenia usług, opiera się na współpracy, „w zależności od potrzeb” z doradcami zewnętrznymi. Potwierdzeniem tej tezy może być zapowiedź zwiększenia liczby zewnętrznych doradców współpracujących z usługodawcą.

W opinii usługodawców uzupełnienie brakujących kompetencji doświadczenia wszystkich usług doradczych proinnowacyjnych poprzez pozyskanie zewnętrznego doradcy o wymaganych kompetencjach jest łatwe. Są też jednak negatywne strony – brak własnego stałego personelu ma negatywny wpływ na możliwość kumulacji wiedzy i doświadczenia.

**Rekomendacja**

**Należy wyodrębnić zestaw kluczowych kompetencji jakie powinien posiadać zespół stałych doradców ośrodka KSI KSU i wspierać ośrodki w budowaniu w tym zakresie trwałego potencjału kompetencyjnego ośrodka**

Uzasadnienie

Nowy standard usługi doradczej KSI KSU jest bardzo szeroki i w praktyce nie można oczekiwać, że każdy ośrodek zapewni wszystkie kompetencje wymagane standardem – koszt utrzymania takiego stałego zespołu byłby nieracjonalny. Dodatkowo badanie potwierdziło to, co intuicyjnie jest przewidywalne, że popyt na poszczególne analizy będzie różny. To co było najsłabszą stroną obecnego standardu usługi potwierdzone w badaniu ilościowym i jakościowym to niedostateczna znajomość specyfiki rynku na którym działa przedsiębiorstwo i brak specjalizacji branżowa doradcy. To wszystko oznacza, że racjonalny model działania ośrodka KSI KSU powinien zakładać wykształcenie kompetencji kluczowych dla pozyskiwania i diagnozowania potrzeb klienta a następnie znalezienia odpowiedniego doradcy do wykonania analiz specjalistycznych. Zatem kumulacja wiedzy i doświadczenia ośrodka KSI KSU powinna dotyczyć określonej grupy wybranych kompetencji, przy założeniu szerokiego korzystania z zasobów ekspertów zewnętrznych np. tak jak to jest proponowane w nowym standardzie – z zasobu sieciowego.

Operacjonalizacja

Należy zatem zidentyfikować kluczowe kompetencje personelu ośrodka KSI KSU i położyć większy nacisk na podnoszenie tych kompetencji, jako element budowania trwałego potencjału ośrodka KSI KSU. Kompetencje te powinny dotyczyć następujących elementów usługi:

- Pozyskiwanie klientów usług doradczych proinnowacyjnych (tych kompetencji nie ma zarówno w starym jak i nowym standardzie),
- Diagnozowanie potencjału i potrzeb przedsiębiorstw w nowej rozszerzonej formule nowego standardu kompetencje do realizacji analiz A1.1, A2.1, A3.1, A.4.1, A5.1.)
- Pomoc w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego (D3.1)

Adresaci rekomendacji:

Ośrodki KSI KSU – budowa trwałych kompetencji stałego zespołu doradców; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, wsparcie merytoryczne (zakres kompetencji, standardy kompetencji) budowy kompetencji w ośrodkach.

***Rekomendacja (uzupełniająca) dotycząca budowania potencjału usługodawców do pomocy klientom w poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania***

**Wniosek z badania:**

**Oczekiwany przez przedsiębiorców elementem usługi doradczej proinnowacyjnej jest pomoc w uzyskaniu finansowania zewnętrznego**

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

### Opis problemu

Z badania wynika, że doradztwo towarzyszy w większości przypadków działaniom inwestycyjnym przedsiębiorców. Oznacza to, że przedsiębiorcy oprócz wskazania przez doradcę potencjału i potrzeb przedsiębiorstwa oraz koniecznej do wdrożenia technologii oczekują także wskazania i pomocy w uzyskaniu finansowania inwestycji związanej z wdrożeniem nowego rozwiązania. Bardzo wyraźnie wskazywano na wagę tego aspektu usługi w wywiadach grupowych z przedsiębiorcami.

### **Rekomendacja**

**Należy podnosić kompetencje ośrodków KSI KSU do wykonywania analiz, które są wymagane przy aplikowaniu o finansowanie zewnętrzne**

### Uzasadnienie

Do tej pory „przewagą konkurencyjną” ośrodków KSI KSU były znajomość schematów dotacyjnych umożliwiających finansowanie inwestycji. W związku z oczekiwanym w przyszłości najbliższej i dalszej zmniejszeniem oferty dotacyjnej wynikającej, odpowiednio, z wykorzystania większości środków na dotacje dla przedsiębiorstw w obecnej perspektywie finansowej i zmianą paradygmatu pomocy państwa w kolejnej perspektywie finansowej, wzrośnie znaczenie finansowania zwrotnego. Wzrośnie zatem w pracy doradcy znaczenie takich analiz, które są wymagane przez banki (najczęściej biznes plany). Konieczne też będzie nawiązanie większej współpracy z instytucjami pozabankowego otoczenia biznesu, jak fundusze pożyczkowe, poręczeniowe, venture capital. W chwili obecnej, jak wynika z rankingu najbardziej cenionych przez usługodawców partnerów instytucjonalnych, tego typu instytucje znajdują się na końcu tego rankingu.

### Operacjonalizacja

W rekomendacji poprzedniej postuluje się włączenie umiejętności związanych z analizami niezbędnymi do aplikowania o finansowanie zewnętrzne (A.3.1,A3.2 i D3.1), w tym bankowe, do kluczowych kompetencji ośrodka KSI KSU, które będą trwałe. Ośrodki KSI KSU powinny szkolić swoich doradców w tym zakresie. PARP powinien dostarczyć pomocy merytorycznej w tworzeniu odpowiednich programów szkoleniowych. **Należy też zacieśnić współpracę ośrodków KSI z funduszami poręczeniowymi i pożyczkowymi, w szczególności działającymi w KSU.** W tym zakresie PARP, jako animator sieci KSI KSU, może współpracować z ośrodkami przy organizacji warsztatów z udziałem obu typów ośrodków dla wymiany informacji o możliwościach i uwarunkowaniach otrzymania wsparcia finansowego zwrotnego z tych instytucji.

### Adresaci rekomendacji:

Ośrodki KSI KSU – budowa trwałych kompetencji stałego zespołu doradców; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, w wsparcie merytoryczne (zakres kompetencji, standardy kompetencji) budowy kompetencji w ośrodkach i animacja wymiany informacji.

## Aneks 1: Podział usługi wdrożenia innowacji w nowym standardzie KSI KSU na etapy, na potrzeby operacjonalizacji w badaniu ilościowym i jakościowym

Etapy procesu wdrożenia nowego rozwiązania w przedsiębiorstwie<sup>27</sup>

### **Etap 1. Etap oceny potencjału (co mamy?) i potencjału (czego nam jeszcze brakuje?) związane z planowanym wdrożeniem nowego rozwiązania**

Analiza rynku.

*A1.2: Analiza pozycji rynkowej;* (zebranie i analiza danych na temat rynku na którym działa przedsiębiorstwo) ujawnienie szans (możliwości działania) i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz ocenę konkurencyjności własnych zasobów i dotychczasowej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa

*A7: Analiza innowacyjności produktowo-marketingowej* – dogłębna analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług, lub też procesów wprowadzania tychże produktów na rynek.

Model biznesowy

*A2.2: Analiza modelu biznesowego* (analiza oferty produktowej firmy, udział w rynku, stosowane przez firmę kanały sprzedaży i ich koszty, polityka cenowa firmy, sposoby dotarcia do klientów) poziomu innowacyjności poszczególnych składników strategii zarządzania przedsiębiorstwem oraz identyfikacja obszarów do potencjalnych usprawnień

Możliwości finansowania inwestycji

*A3.2: Analiza finansowa* (analiza wyników finansowych przedsiębiorstwa, w celu wskazania możliwości i zagrożeń związanych z finansowaniem kapitałem własnym lub finansowaniem ze źródeł zewnętrznych planowanej inwestycji, wraz ze wskazaniem źródeł finansowania zewnętrznego.

Sposób zarządzania

*A4.2: Analiza organizacji i zarządzania;* ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz strategii rozwoju biznesu oraz identyfikacja obszarów do potencjalnych usprawnień

Dojrzałość technologiczna

*A5.2: Analiza dojrzałości technologicznej;* audyt używanych przez przedsiębiorcę technologii, porównanie ich do standardów rynkowych, wskazanie możliwych usprawnień technologicznych lub nowych technologii kluczowych dla wzrostu dochodów i zyskowności w przedsiębiorstwie

<sup>27</sup> Pismem pochyłym zaznaczono nazwy narzędzi analitycznych przewidzianych w nowym standardzie usługi KSI KSU.

**Etap 2. Etap poszukiwania rozwiązań (jakie rozwiązania są możliwe? Kto kiedy i za ile może nam je dostarczyć?)**

*D1: Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju;* porównanie możliwych do wybrania ścieżek rozwoju: scenariusze rozwoju z analizą w każdym przypadku kosztów i korzyści : modele produkcji i sprzedaży, prognozowana sprzedaż i liczba klientów, prognozowane przychody i koszty.

*D4: Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii;* analiza oferty rynkowej pod kątem dostępnych technologii i dobrane technologii, adekwatnych i racjonalnych kosztowo do wdrożenia w przedsiębiorstwie.

**Etap 3. Wybór rozwiązania (Jakie są rozwiązania szczegółowe? Jakie konkretne koszty i korzyści przynosi wybrane rozwiązanie? )**

## Biznes plan

*D2: Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju;* (szczegółowy opis produktów, szczegółowy opis kanałów dystrybucji i strategii marketingowej, opis koniecznych zmian organizacyjnych i zmian w sposobie zarządzania firmą)

*D3.1: Opracowanie szczegółowego modelu finansowego; D3.2: Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego* (prognoza wielkości sprzedaży i liczby klientów, prognoza przychodów i kosztów, analiza przepływów gotówkowych, analiza rentowności, analiza wrażliwości modelu finansowego oraz wpływu czynników jakościowych na rentowność inwestycji.

## Wpływ na środowisko

*D12: Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne;* analizą efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego i przeliczeniu ich na czynniki ekonomiczne spadku kosztów (np. poprzez mniejsze zużycie energii, ograniczenie kosztów surowców, ograniczenie kosztów finansowych, np. dotowane kredyty); wzrostu przychodów (np. poprzez możliwość wejścia na nowe regulowane rynki, możliwość pozyskania dotacji / subwencji dla ekologicznych przedsiębiorstw, możliwość pozycjonowania się jako firma ekologiczna).

## Wybór technologii i dostawcy

*D6: Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej;* Stworzenie opisu sposobów i celów użycia technologii; Zdefiniowanie procesów biznesowych powiązanych z transferem technologii; Analiza wpływu technologii na zdefiniowane procesy pod kątem zmian w strukturze procesów i kompetencjach pracowników obsługujących procesy; Przeprojektowanie procesów biznesowych pod kątem wprowadzenia nowej technologii; Stworzenie raportu na temat koniecznych zmian w procesach biznesowych.

*D5: Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii;* Opracowanie zapytania ofertowego do dostawców technologii pod kątem potrzeb Klienta; Zebranie ofert od poszczególnych dostawców i ewentualne uszczegółowienie ofert; Wycena kosztów zakupu technologii od poszczególnych dostawców oraz analiza porównawcza ofert; Rekomendacja dotycząca zakupu technologii od konkretnego dostawcy wraz z uzasadnieniem - sprawdzenie zgodności technologicznej i łatwości wdrożenia danej technologii w przedsiębiorstwie.

#### **Etap 4. Negocjacje i podpisanie umowy (co konkretnie kupimy i na jakich warunkach?)**

Negocjacje.

*D7.1: Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii; warunki zakupu i dostawy technologii, dokumentacja wymagania dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji (specyfikacji technicznych, warunków zapłaty*

*D7.2: Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii; Współdziałanie wraz z Klientem w procesie negocjacji w celu osiągnięcia najkorzystniejszych dla reprezentowanego przedsiębiorstwa: warunków dostawy; ceny zakupu; warunków współpracy; obsługi posprzedażowej*

Umowa.

*D8.2: Wsparcie w przygotowaniu umowy; D8.1: Końcowa weryfikacja kształtu umowy; rozłożenie ryzyka zakładanych działań pomiędzy przedsiębiorcę a dostawcę technologii, wielkości kosztów transakcyjnych (kosztów weryfikacji i nadzoru wykonania umowy), identyfikacji niekorzystnych lub potencjalnie groźnych dla przedsiębiorcy zapisów prawnych umowy*

Ochrona własności intelektualnej

*D14.1: Wsparcie zarządzania własnością intelektualną; Analiza statusu własności intelektualnej w zakresie innowacji wdrażanych w przedsiębiorstwie; Analiza zdolności do zastrzeżenia własności przemysłowej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo, przygotowanie dokumentacji wymaganej w procesie zastrzegania; Wsparcie w uzyskaniu wyceny własności intelektualnej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo*

*D14.2: Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną; analiza obecnie prowadzonej oraz wsparcie w opracowaniu docelowej strategii przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania własnością intelektualną*

#### **Etap 5. Wdrożenie rozwiązania (co w jakiej kolejności i jakimi środkami należy wykonać, żeby uruchomić wdrożenie rozwiązania?)**

Plan wdrożenia

*D9.1: Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia; D9.2: Analiza ryzyka wdrożenia; Opracowanie harmonogramu prac wraz z kamieniami milowymi oraz współzależnościami pomiędzy zadaniami, niezbędnymi zasobami i budżetem, określenie najbardziej narażonych na ryzyko obszarów projektu i sposobów zmniejszania ryzyka*

Wsparcie we wdrożeniu

*D10: Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania; D11: Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania; ciągła obserwacja prac projektowych i zestawianie jej z wyznaczonym zakresem, wsparcie eksperckie w zakresie wdrażanej technologii*

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

## Zasoby ludzkie

*D13.1: Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich; D13.2: Stworzenie systemu motywacyjnego; wsparcie w opracowaniu kompleksowej strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników.*



## Aneks 2: Kwestionariusz do monitorowania usługi

Pola w bazie danych do wypełnienia przez usługodawców.

### Dane metryczkowe klientów (bez zmian – jak w obecnej bazie)

#### Usługa:

1. Zakres prac (lista komponentów), które zostaną zrealizowane / które faktycznie zostały wykonane
2. KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

Dla każdego z listy zakładanych/zrealizowanych komponentów

- a. zakładana liczba osobodni /liczba osobodni ;
  - b. zakładany budżet /koszty działań doradczych ;
3. Jeśli usługa była realizowana wspólnie przez więcej niż jeden Ośrodek KSI KSU
    - a. dane wszystkich Ośrodków KSI KSU zaangażowanych w świadczenie usługi
    - b. zakres prac (listę komponentów) za jaki odpowiedzialne są poszczególne Ośrodki KSI KSU
  4. Jeśli korzystano z zasobu sieciowego ekspertów  
eksperti zgłoszeni do zasobu przez ośrodek realizujący usługę
    - a. zakres prac (listę komponentów) przy których korzystano z zasobu sieciowego ekspertów  
eksperti zgłoszeni do zasobu przez inny ośrodek
    - b. zakres prac (listę komponentów) przy których korzystano z zasobu sieciowego ekspertów

#### Przedmiot usługi:

5. Jako był zakres usługi:
  - a. Wyłącznie Etap I (Audyty Innowacyjności)
  - b. Wyłącznie Etap II (Doradztwo we Wdrożeniu Innowacji)
  - c. Etap I i II

Jeśli przedmiotem usługi jest **doradztwo we wdrożeniu innowacji** – dodatkowe informacje

6. Jaki rodzaj innowacji wdraża przedsiębiorstwo klient usługi (opis) .....
7. Jaki typ innowacji jest wdrażany w przedsiębiorstwie
  - a. wdrożenie nowego produktu wyrobu
  - b. wdrożenie nowej usługi

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- c. wdrożenie nowego procesu,
- d. wdrożenie nowej metody marketingowej
- e. wdrożenie nowej metody organizacyjnej

Jeśli przedmiotem wdrożenia jest **nowa technologia** – dodatkowe informacje

8. Jaka jest forma planowanego transferu technologii

- a. Zakup maszyn i urządzeń
- b. Zakup technologii ICT
- c. Zakup wiedzy (licencje, prawa własności intelektualnej, wspólna realizacja prac B+R)
- d. Inne

9. Jaka technologia była przedmiotem usługi wsparcia doradczego wdrożenia innowacji?

*Opis specyficznych cech transferowanej technologii.....*

10. Jaki jest poziom nowatorstwa technologii będąca przedmiotem usługi wsparcia doradczego wdrożenia innowacji?

- a. nowa dla firmy,
- b. nowa na rynku krajowym
- c. nowa na rynku międzynarodowym,

11. Od ilu lat technologia będąca przedmiotem usługi wsparcia doradczego wdrożenia innowacji znana jest na świecie?

Liczba lat.....

12. Jakich procesów zachodzących w firmie dotyczył transfer technologii będący przedmiotem usługi?

- a. Procesów podstawowych decydujących o sytuacji ekonomicznej i rynkowej przedsiębiorstwa, związanych z procesem produkcji
- b. Procesów podstawowych decydujących o sytuacji ekonomicznej i rynkowej przedsiębiorstwa, związanych z procesem dostarczania produktu/ usługi na rynek
- c. Procesów podstawowych decydujących o sytuacji ekonomicznej i rynkowej przedsiębiorstwa, o innym charakterze niż wymienione w pkt. 1 i 2
- d. Procesów wspomagających funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale nie determinujących jego sytuacji ekonomicznej i rynkowej (np. usprawnień w procesie magazynowania produktów)

13. Czy planowanym rezultatem usługi doradczej jest podjęcie przez usługobiorcę współpracy z innym podmiotem,

Jeśli TAK to z jaką instytucją:

Badanie współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

- a. Jednostka naukową
- b. Innym przedsiębiorstwem,
- c. Inny podmiotem, jakim

14. Czy nastąpiło nabycie przez usługobiorcę od innego podmiotu na podstawie zawartej przez strony stosownej umowy rozwiązania innowacyjnego lub prawa do jego wykorzystywania w prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej,

Jeśli TAK, to:

W jakiej formie:

- a. Zakup maszyn i urządzeń
- b. Zakup technologii ICT
- c. Zakup wiedzy/know how (licencje, prawa własności intelektualnej)
- d. Inne

Jeśli TAK, to:

Od jakiej instytucji:

- a. Jednostki naukowej
- b. Innego przedsiębiorstwa,
- c. Innego podmiotu, jakiego