

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do dosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 150 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: www.ksu.parp.gov.pl. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

			2011	2011		

Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP



Jerzy Koszałka
Raf Hubert Jozef Sluismans

**Doradztwo dla strategii
rozwoju innowacyjnego w MSP**

Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP

Autor:
Jerzy Koszałka

Współpraca:
Raf Hubert Jozef Sluismans

Gdańsk/Blizen 2011

Autor dr inż. Jerzy Koszałka

Współpraca Raf Hubert Jozef Sluismans

Recenzent dr inż. Jarosław Osiadacz

Rada Programowa prof. dr hab. Jerzy Cieśliak, prof. dr hab. Jacek Guliński, prof. dr hab. Jan Koch, Elżbieta Książek, dr inż. Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak (przewodniczący), Marzena Mażewska (sekretarz), dr Aleksandra Nowakowska, prof. dr hab. Edward Stawasz, dr Agnieszka Turyńska, dr Dariusz Trzmielak.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.
(Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji
<http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN 978-83-7633-087-7

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

Przygotowanie do druku Tomasz Gargula
Open Mind

Druk Drukarnia MuruGumbel

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Procesy rozwoju innowacji w MSP na współczesnym rynku	9
1.1. Cechy charakterystyczne MSP jako podmiotu rynkowego	9
1.2. Środowisko MSP jako podmiotu rynkowego	12
1.3. Warunki przetrwania i rozwoju MSP na współczesnym rynku	15
1.4. Pojęcie, rodzaje i źródła innowacji w MSP	17
1.5. Proces formułowania strategii rozwoju innowacyjnego w MSP	22
2. Doradztwo jako instrument wsparcia innowacyjnego rozwoju MSP w rozwiniętych krajach UE	29
2.1. Istota procesu doradztwa gospodarczego	29
2.2. Wymagania dotyczące doradztwa w zakresie kształtowania i realizacji strategii rozwoju innowacyjnego w MSP	31
2.3. Procesy/systemy doradztwa dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP w rozwiniętych krajach UE	32
3. Proces doradztwa podstawowego dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP w Polsce	37
3.1. Identyfikacja potrzeb klientów – MSP	37
3.2. Istota procesu doradztwa	40
3.3. Metodologia pracy z klientem	42
3.4. Rola i umiejętności doradcy	44
4. Doradztwo zaawansowane dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP w Polsce	47
4.1. Doradztwo w zakresie kształtowania strategii rozwoju innowacyjnego w MSP w wybranych dziedzinach i obszarach	47
4.2. Plan rozwoju zawodowego/osobowego doradcy	49
4.3. Tworzenie i rozwój sieci współpracy doradczej (<i>network</i>)	54
Podsumowanie	59
Bibliografia	61
Wykaz rysunków i tabel	65
Załączniki	66
Autorzy i opiekun merytoryczny	72
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu	74

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) zajmują w gospodarce specjalne miejsce. Z jednej strony z ich definicji wynika, iż należą do mniejszych i w związku z tym słabszych podmiotów funkcjonujących na rynku. Można by z tego wysnuć wniosek, iż nie ma potrzeby poświęcać im wiele uwagi, nie trzeba też wkładać większego wysiłku we wspomaganie ich rozwoju, ma on bowiem szansę przynieść korzyści o relatywnie niewielkim znaczeniu. Z drugiej strony, z powodu powszechności występowania MSP w gospodarce i dużego udziału w wypracowywaniu produktu krajowego brutto (PKB), wiele decyzji decydentów gospodarczych dotyczy jednak MSP, a problemy ich rozwoju są ważnym tematem polityki gospodarczej rządu i działalności jego agend odpowiedzialnych za gospodarkę.

Jednym z obszarów warunkujących przetrwanie i sukcesy rynkowe MSP jest szerokie wprowadzanie innowacji. Nie wystarczy uruchomienie działalności firmy, która znalazła i zagospodarowała, nawet intratną, niszę rynkową. By sprostać wyzwaniom, konieczne jest pogłębianie wiedzy o potrzebach klientów, doskonalenie działalności i poprawa ich satysfakcji, wyprzedzanie konkurentów oraz stałe doskonalenie oferty rynkowej. Coraz częściej niezbędne staje się wdrażanie innowacji we wszystkich obszarach funkcjonowania MSP. Czynnikiem sprzyjającym przedsiębiorcom są różne formy wsparcia, które pomagają unowocześniać firmę oraz utrzymać się na rynku. Jednym z takich sposobów jest doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP, czego dotyczy niniejsze opracowanie.

Adresatem opracowania są doradcy gospodarczy (ang. business counsellors), wspierający przygotowywanie, opracowanie i wdrażanie projektów strategii rozwoju innowacyjnego w MSP. Doradcy ci funkcjonują w centrach wspierania biznesu, transferu technologii, inkubatorach technologicznych, parkach naukowo-technologicznych, ośrodkach szkoleniowo-doradczych i innych jednostkach o charakterze centrum innowacji, których rolą jest pomoc świadczona przedsiębiorcom prowadzącym MSP w wyborze najlepszych sposobów unowocześniania firm i ich ofert.

Jako cel opracowania przyjęto wsparcie doradców i ich działalności poprzez prezentację metodyki i przykładowych sposobów postępowania w procesie doradztwa zorientowanego na kształtowanie strategii rozwoju MSP, w którym innowacje są kluczowym czynnikiem budowania pozycji konkurencyjnej firmy oraz osiągnięcia zamierzonych celów rynkowych.

Jako zakres opracowania przyjęto:

- Omówienie procesów rozwoju innowacji w MSP na współczesnym rynku, w tym cech charakterystycznych MSP jako podmiotu rynkowego, środowisko, warunków przetrwania i rozwoju MSP na współczesnym rynku, a także procesu formułowania i strategii rozwoju innowacji w MSP.
- Charakterystykę doradztwa jako instrumentu wsparcia innowacyjnego rozwoju MSP w rozwiniętych krajach UE, z istotą procesu doradztwa gospodarczego, wymaganiami dotyczącymi doradztwa w zakresie kształtowania i realizacji strategii rozwoju innowacyjnego w MSP oraz procesami/systemami doradztwa dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP.
- Określenie procesu doradztwa podstawowego dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP w Polsce, z identyfikacją potrzeb klienta – MSP, omówieniem istoty procesu doradztwa, metodologii pracy z klientem oraz naświetleniem roli i umiejętności doradcy.
- Doradztwo zaawansowane dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP w Polsce, w tym doradztwo w zakresie kształtowania strategii rozwoju innowacyjnego w MSP w wybranych dziedzinach i obszarach, tworzenie planu rozwoju zawodowego doradcy oraz tworzenie i rozwój sieci współpracy doradczej (ang. network).

ROZDZIAŁ 1

Procesy rozwoju innowacji w MSP na współczesnym rynku

1.1. Cechy charakterystyczne MSP jako podmiotu rynkowego

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP)¹ są kategorią często przywoływaną we wszelkich działaniach związanych z rozwojem, polityką gospodarczą, zatrudnieniem czy pomyślnością współczesnych społeczeństw. Choć mowa jest o podmiotach gospodarczych indywidualnie niewielkich czy wręcz bardzo małych, wobec ogromnej ich liczby² żadna polityka gospodarcza nie może pominąć ich roli w kształtowaniu siły i pozycji ekonomicznej kraju i obywateli.

W krajach Unii Europejskiej pojęcie „małe i średnie przedsiębiorstwo” zostało określone w Rekomendacji Komisji Europejskiej z maja 2003 roku (*Commission Recommendation 2003/361/EC*) poprzez kryteria (Tab.1.), którymi są:

- liczba zatrudnionych,
- obrót lub suma bilansowa (alternatywnie),
- niezależność.

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw według wielkości zgodnie z Rekomendacją Komisji Europejskiej z maja 2003 roku (2003/361/EC) – dla celów prawnych i administracyjnych.

Przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych	Obrót roczny w mln euro	Roczna suma bilansowa w mln euro	Niezależność*
Mikro	1 do 9	poniżej 2	poniżej 2	poniżej 25% kapitału lub głosów w posiadaniu innego przedsiębiorstwa
Małe	10 do 49	poniżej 10	poniżej 10	
Średnie	50 do 249	poniżej 50	poniżej 43	
Duże	250 i więcej	ponad 50	ponad 43	

* Niezależność jako jedyne kryterium jakościowe jest uregulowane w sposób bardziej złożony. Szczegóły – patrz: Europa.eu.int/enterprise_policy/sme_definition/index_eu.htm

Źródło: Opracowano na podstawie: P. Dominiak: *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2005, s. 33.

¹ W wielu publikacjach przedsiębiorstwa, szczególnie małe i średnie, określane bywają również jako firmy. Odpowiada to podejściu, przyjętemu w Wielkiej Encyklopedii Powszechnej, wedle której „firma” rozumiana jest jako „... nazwa, pod którą osoba fizyczna lub prawna prowadzi przedsiębiorstwo; (...) potocznie firma oznacza również samo przedsiębiorstwo.” [Wielka Encyklopedia Powszechna PWN, Warszawa, PWN 1964, t. 3, s. 703]. W niniejszym poradniku terminy „firma” i „przedsiębiorstwo” przyjęto traktować jako synonimy o tym samym znaczeniu, co „podmiot gospodarczy”.

² W gospodarce polskiej małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99,83% liczby przedsiębiorstw ogółem, wypracowując 46,90% dochodu narodowego. [A. Wilmańska, *Stan i tendencje rozwojowe sektora MSP w Polsce w latach 2008-2009*, Forum Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, PARP 20 października 2010 r.]

Uregulowania dotyczące MSP są o tyle ważne, że od nich zależy, kto może ubiegać się o wsparcie z najrozmaitszych programów pomocowych i unijnych (w tym programów badawczych i ramowych).

Do czasów światowego kryzysu naftowego na początku lat siedemdziesiątych XX wieku uważano, że naturalną tendencją zmian w rozwoju gospodarczym jest rosnąca rola wielkich przedsiębiorstw, zapewniających osiągnięcie efektu skali oraz marginalizacja przedsiębiorstw małych i średnich. Gwałtowne zmiany w otoczeniu gospodarczym obnażyły słabości dużych przedsiębiorstw³, w tym ich często nadmierne zbiurokratyzowanie, trudność sprostania indywidualnym oczekiwaniom odbiorców czy powolną adaptację, utrudniającą wykorzystanie pojawiających się możliwości rynkowych. Okazało się, że na rynku jest również miejsce dla MSP, które swoją siłę rynkową budują na elastyczności i łatwości dostosowania się do zmiennych warunków działania (adaptacyjności), co nie zawsze jest cechą przedsiębiorstw dużych.

Współcześnie, w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia i gwałtownego rozwoju nauki, przyrasta liczba małych i średnich przedsiębiorstw, których rozwój i sukcesy zależą od technologii i innowacji.

Firmy te wyróżniają się następującymi cechami:

- **„silna pozycja konkurencyjna** w Polsce w zakresie oferowanych produktów, metod wytwarzania, organizacji i marketingu, zapewniająca skuteczne konkurowanie z produktami wiodących firm światowych, przy dużym udziale eksportu na rynki krajów najwyżej rozwiniętych,
- **szerokie wykorzystanie patentów, platform produktowo-technologicznych i innowacyjnych rozwiązań**, będących wynikiem własnych i obcych prac badawczo-rozwojowych oraz transferu (przenoszenia) technologii,
- **szeroka współpraca** z uczelniami, jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz innymi firmami, w tym konkurentami, w tworzeniu unikalnych rozwiązań produktowych, technologicznych, organizacyjnych i marketingowych,
- **zatrudnianie wysoko wykwalifikowanej kadry** inżynierskiej i specjalistów innych branż oraz traktowanie ich jako kluczowego zasobu firmy,
- **wysoki udział wydatków na prace badawczo-rozwojowe**, aparaturę

- oraz zaawansowane wyposażenie w budżecie firmy,
- duże **znaczenie przywiązywane do szkoleń, kształcenia i rozwoju** zawodowego kadry menedżerskiej i pracowniczej, szczególnie w sferze nowoczesnych technologii,
 - **kształtowanie kultury firmy, promującej osiągnięcia**, innowacje, ryzyko i rozwój oparty na wiedzy⁴.

Uwzględniając problem wykorzystania nowości i budowania strategii rozwoju w oparciu o innowacje, małe i średnie przedsiębiorstwa wyróżniają się szeregiem cech. Do **silnych stron MSP**, sprzyjających innowacyjności, można zaliczyć⁵:

- **wysoką rangę priorytetów rozwojowych** i dążenie do wzrostu, uważane za podstawowy cel działania przez ponad 90% firm, czemu sprzyjają możliwości rozwoju produkcji eksportowej, powstałe dzięki integracji Polski z krajami Unii Europejskiej, dynamiczny przyrost inwestycji zagranicznych w Polsce, rodzący potrzeby specjalistycznego podwykonawstwa na rzecz dużych przedsiębiorstw, rozbudowa infrastruktury telekomunikacyjnej, drogowej i kolejowej, stwarzającej zapotrzebowanie na ofertę MSP, rosnący udział usług w gospodarce, a także rosnące potrzeby rynku wewnętrznego,
- **zdolność do wzrostu i generowania wewnętrznych źródeł finansowania rozwoju** firm, a w efekcie – do akumulacji zasobów ułatwiających przetrwanie wstrząsów rozwojowych,
- stosunkowo **znaczna aktywność inwestycyjna**, prowadząca do zwiększania zdolności produkcyjnych firm i wymiany parku maszynowego ważnych dla poprawy jakości produkcji i wprowadzania nowych procesów.

Słabość sektora MSP, nie sprzyjająca innowacyjności, to⁶:

- **niekorzystna struktura** MSP, których znakomita większość operuje w zacofanych dziedzinach gospodarki, przy stosunkowo nielicznych firmach w przemysłach wysokiej techniki, takich jak usługi informatyczne, automatyka, chemia wyspecjalizowana, uważanych za najbardziej innowacyjne i dynamiczne, co nie sprzyja kojarzeniu myśli naukowej i innowacyjnej z biznesem,

⁴ J. Koszałka (red.), J. Jettmar, T. Klajbor: *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje. Poradnik metodyczny*, Gdańsk, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Politechnika Gdańska, Fundacja Pomorska Sieć Innowacyjna BRAINET 2008, s. 21-22.

⁵ Opracowano na podstawie: E. Stawasz: *Innowacje a mała firma*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1999, s. 193-197.

⁶ Op. cit., s. 197-202.

- **silne uzależnienie** MSP, szczególnie firm najmniejszych, **od wąskiego rynku lokalnego**, który nie stawia tak wysokich wymagań, jak rynki szersze, ponadlokalne, oczekując bardziej pracochłonnych, mniej rozwojowych produktów,
- **niewielka aktywność** małych firm **na rynkach zagranicznych**, wymuszających modernizację produktów, technologii, organizacji i podnoszenia poziomu zarządzania i kwalifikacji,
- **przestarzały park maszynowy i stare technologie**, szczególnie niedostatek wspomagania komputerowego w projektowaniu i wytwarzaniu, utrudniające, a nawet uniemożliwiające dorównanie konkurentom zagranicznym,
- **niski stopień powiązań kooperacyjnych**, co utrudnia zachowanie ciągłości sprzedaży i stałego dochodu, wymusza stałe zaangażowanie w działania marketingowe, ogranicza możliwości współpracy w dziedzinie badań i wdrożeń oraz transfer wiedzy/*know-how* do firmy,
- **brak dostatecznych umiejętności zarządzania**, szczególnie w takich obszarach, jak sprzedaż i marketing, zarządzanie innowacjami, przygotowanie biznesplanu i zarządzanie finansami, co w części wynika z niewielkiego odsetka (8%) przedsiębiorców uczestniczących w szkoleniach w omawianych obszarach⁷.

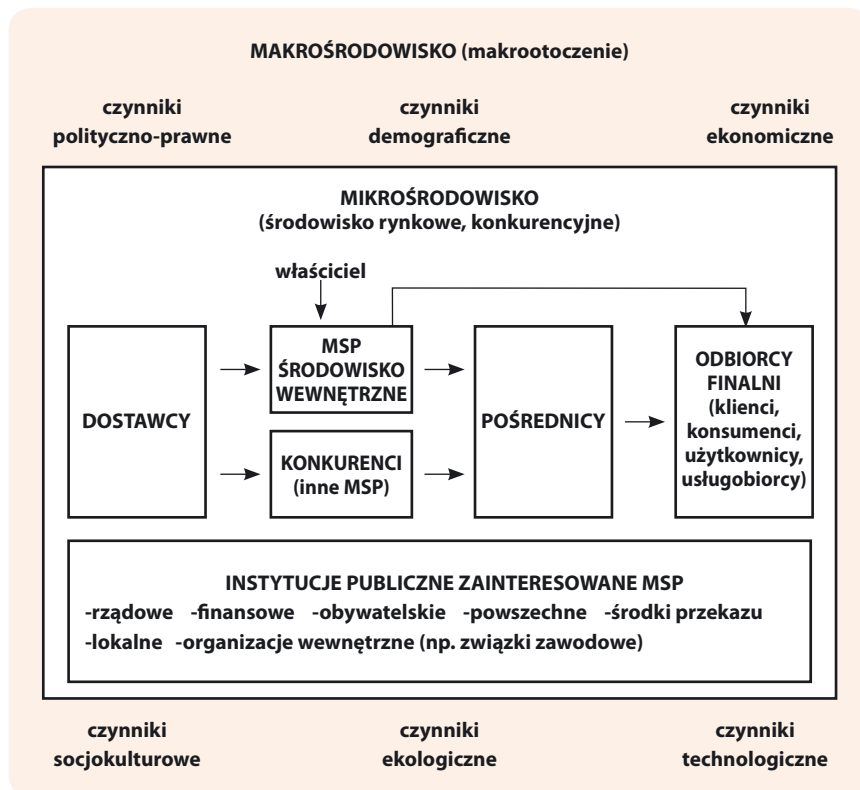
Jak wynika z powyższych danych, przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami, które chcą opierać swój rozwój na innowacjach, staje wiele wyzwań. Drogą do sprostania im mógłby być rozwój usług szkoleniowo-doradczych, szczególnie wspieranych ze środków publicznych.

1.2. Środowisko MSP jako podmiotu rynkowego

Środowisko małego i średniego przedsiębiorstwa stanowią wszystkie czynniki (sprawcy, siły), wpływające na przedsiębiorstwo i jego funkcjonowanie. Elementami środowiska przedsiębiorstwa są (rys 1.):

- **mikrośrodowisko** (nazywane też mikrootoczeniem), obejmujące czynniki bezpośrednio oddziałujące lub takie, które mogą bezpośrednio oddziaływać na przedsiębiorstwo i jego zdolność do działania,
- **makrośrodowisko** (makrootoczenie), które obejmuje szersze siły, oddziałujące na przedsiębiorstwo i jego mikrośrodowisko.

Rysunek 1. Struktura środowiska MSP.



Źródło: Opracowano na podstawie Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa, PWE 2002, s.183.

Mikrośrodoowisko MSP dzieli się na:

- **zewnętrzne** (poza przedsiębiorstwem), określane też krótko jako otoczenie konkurencyjne lub rynkowe (środowisko rynkowe),
- **wewnętrzne** (w przedsiębiorstwie), do którego należą czynniki (sprawy, siły) decydujące lub mające wpływ na możliwości jego działania, zlokalizowane wewnątrz przedsiębiorstwa (określane też krócej jako środowisko wewnętrzne).

Niektórzy praktycy i badacze w środowisku przedsiębiorstwa wyróżniają jeszcze poziom przemysłu (branży) lub sektora⁸ jako obszar zlokalizowany między makrośrodoowiskiem i mikrośrodoowiskiem, w niniejszym opracowaniu nie eksponowany.

⁸ Pod pojęciem sektora rozumie się grupę firm oferujących produkty, które mogą się wzajemnie zastępować. Oznacza to, że do jednego sektora należą tylko producenci produktów o podobnej zasadzie działania, zaspokajających te same potrzeby. Nie należą do jednego sektora przedsiębiorstwa, które funkcjonują w tym samym przemyśle (branży), ale oferują produkty zaspokajające inne potrzeby i działające na innej zasadzie. Sektor jest pojęciem węższym niż branża. Przykładowo w przemyśle samochodowym występują producenci samochodów, dystrybutorzy (sprzedawcy) oraz warsztaty obsługowo-naprawcze. Choć są w jednej branży, każda z wymienionych grup podmiotów tworzy inny sektor (producenci samochodów oferują zupełnie inne produkty niż warsztaty obsługowe), a w każdym mogą też panować zupełnie inne warunki działania.

Makrootoczenie MSP tworzą następujące **grupy czynników**:

- **polityczno-prawne**, regulujące ustrój państwa, prawa jednostek, instytucji, stosunki własności,
- **ekonomiczne**, które wpływają na wymianę materiałów, wyrobów, energii, środków finansowych oraz informacji,
- **demograficzne**, określane przez populację i jej zmiany,
- **socjokulturowe**, wyrażające wartości, wierzenia, zwyczaje, dążenia uznawane w społeczeństwie,
- **technologiczne**, związane z techniką, wynalazkami, innowacjami, ułatwiającymi rozwiązywanie problemów,
- **ekologiczne**, czyli wszystko to, co wpływa na zdrowie fizyczne i psychiczne oraz warunki życia ludzi – środowisko naturalne, bezpieczeństwo pracy, stosunki międzyludzkie, itp.

Do głównych **podmiotów środowiska rynkowego** należą:

- **odbiorcy finalni** (konsumenci, klienci, użytkownicy, usługobiorcy), którzy wykorzystują nabywane produkty (wyroby, usługi), zaspokajając własne potrzeby,
- **pośrednicy** (np. agenci, hurtownicy detaliści), pośredniczący w przekazywaniu odbiorcom finalnym produktów oferowanych przez firmę,
- **dostawcy**, dostarczający firmie i jej konkurentom niezbędnych zasobów materiałowych, technicznych, informacyjnych, kadrowych oraz finansowych,
- **konkurenci**, oferujący odbiorcom finalnym zastępowalne produkty, często korzystając z tych samych co firma pośredników i dostawców; konkurenci są często zainteresowani ograniczeniem lub eliminacją obecności firmy na rynku,
- **inne podmioty**, takie jak władze rządowe i samorządowe, ich agendy (np. urząd skarbowy), instytucje kontrolne (np. Państwowa Inspekcja Pracy), media, organizacje pozarządowe (np. zajmujące się ochroną środowiska), itp.

Środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa tworzą czynniki, którymi ono dysponuje i nad którymi ma kontrolę w procesie osiągnięcia zamierzonych celów. Nie wchodząc głębiej w ich naturę można stwierdzić, iż w warunkach innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy kluczową rolę wśród czynników wewnętrznych odgrywają:

- **pracownicy** (menedżerowie i wykonawcy) z ich wiedzą, umiejętnościami i wolą działania,
- różnorodne **zasoby**, którymi dysponują (w tym techniczne, infrastrukturalne, informacyjne, finansowe) oraz
- **relacje**, które je wiążą (zależności, procesy, procedury podejmowania decyzji, procedury działania, kultura organizacji itp.).

Należy dodać, że ważnym elementem środowiska przedsiębiorstwa proinnowacyjnego, szczególnie MSP zainteresowanego wdrażaniem innowacji, jest **otoczenie innowacyjnego biznesu**. Jego elementy występują na wszystkich poziomach środowiska MSP, w formie:

- **rozwiązań prawnych, programowych i projektowych**, wspierających innowacje i gospodarkę opartą na wiedzy (np. Strategia Lizbońska, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu EUROPA 2020, Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015, regionalne strategie innowacji, Regionalne Programy Operacyjne, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, itp.),
- **instytucji**, których celem jest wspieranie rozwoju i wdrażanie innowacji na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym, np. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), regionalne instytucje finansujące (RIF), parki naukowo-technologiczne (PNT), centra transferu technologii (CTT), fundusze *Venture Capital*, itp.,
- **konkretnych zasobów i działań** udostępnionych podmiotom, realizującym procesy proinnowacyjne (np. wynajem pomieszczeń biurowych i produkcyjnych na preferencyjnych warunkach, świadczenie usług biurowych, doradczych, szkoleniowych, dostęp do kapitału, zabezpieczeń, itp.).

1.3. Warunki przetrwania i rozwoju MSP na współczesnym rynku

Panuje powszechna opinia, że możliwości przetrwania i rozwoju MSP, szczególnie innowacyjnych, na współczesnym rynku w coraz większym stopniu zależą od otoczenia. Przewidywanie możliwości rozwoju przedsiębiorstwa wymaga rozpoznawania i oceny tendencji zmian w otoczeniu, których znajomość umożliwi przedsiębiorcom i menedżerom przygotowanie stosownych decyzji i działań.

Otoczenie współczesnych podmiotów gospodarczych **staje się coraz bardziej**⁹:

- **rozległe** – globalizuje się rynek, następuje coraz szersza wymiana informacji, coraz powszechniej odczuwane są skutki lokalnych kataklizmów i konfliktów,
- **zróżnicowane** – powstają nowe, wyspecjalizowane organizacje, zorientowane na wąskie i specyficzne „nisze rynkowe” i grupy klientów o specjalnych, wyrafinowanych potrzebach,
- **niestabilne** – coraz krótszy jest „okres życia” produktów, coraz silniejsza konkurencja, częstsze „rewolucje” technologiczne, przełomy polityczne, aktywna i zmienna ingerencja państwa, itp.,
- **kompleksowe** – jako skutek coraz większej współzależności procesów i zjawisk.

W tak zarysowanym otoczeniu innowacyjne, **małe i średnie przedsiębiorstwa będą w stanie przetrwać** i rozwijać się pod pewnymi warunkami. Ich spełnienie będzie możliwe wówczas, gdy MSP podejmą następujące działania:

- **Stale monitorowanie procesów, zmian i tendencji** w otoczeniu oraz odkrywanie wyzwań, stających przed firmami.
- **Staranna analiza szans i zagrożeń** w otoczeniu zewnętrznym oraz atutów i słabości w środowisku wewnętrznym, by na tej podstawie wykorzystać szanse i wzmacniać atuty oraz eliminować słabości unikając zagrożeń.
- **Stale dążenie do poprawy pozycji konkurencyjnej** poprzez właściwe, odpowiadające uwarunkowaniom plany i działania.
- Opieranie sukcesów rynkowych na **szerokim wykorzystaniu wiedzy i innowacji**.
- Powszechne **korzystanie ze wspomagania instytucji otoczenia** innowacyjnego biznesu.
- Rozwój ścisłych **relacji z najlepszymi klientami**.
- Budowanie i szerokie **uczestnictwo w sieciach współpracy** z partnerami w działalności rynkowej oraz innowacyjnej.

Jak wynika z powyższego, lista zadań stojących przed małymi i średnimi firmami, które chcą kształtować strategię rozwoju innowacyjnego, jest długa i niełatwa do wykonania.

1.4. Pojęcie, rodzaje i źródła innowacji w MSP

Pojęcie „innowacja” zostało użyte po raz pierwszy przez J. Schumpetera w teorii rozwoju gospodarczego. W myśl tej teorii, opublikowanej w roku 1912¹⁰ uważał on, że w warunkach konkurencji, przy podobieństwie ponoszonych kosztów, konieczna jest dynamizacja procesów gospodarczych, możliwa dzięki nowym produktom, metodom wytwarzania, organizacji czy rynkom zbytu. Wprowadzanie nowych rozwiązań, nazywanych przez Schumpetera innowacjami, powinno zapewnić zysk, traktowany jako swoista renta (korzyść) za odwagę i ryzyko. Stąd też w wielu środowiskach J. Schumpetera uważa się za twórcę teorii innowacji.

W okresie późniejszym innowacje stały się przedmiotem wielu wdrożeń w gospodarce, przeprowadzono też liczne badania i napisano na ten temat wiele rozpraw. Według Słownika Wyrazów Obcych, słowo „**innowacja**” (od łacińskiego słowa *innovatio*) oznacza „**wprowadzenie czegoś nowego; rzecz nowo wprowadzoną; nowość, reformę**”¹¹. Kilka określeń pojęcia „innowacja” zapisano w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie określeń pojęcia „innowacja”.

Autor/autorzy	Określenie pojęcia „innowacja”
Słownik Wyrazów Obcych, Warszawa, PWN 1980, s. 307	„wprowadzenie czegoś nowego; rzecz nowo wprowadzona; nowość, reforma”
S. Marciniak, <i>Innowacje i rozwój gospodarczy</i> , Warszawa, Ośrodek Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej, 1997, s. 8	„(...) twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz w przyrodzie.”
P. Trott, <i>Innovation Management and New Produkt Development</i> , Harlow, Prentice Hall, 2008, s. 15	„Innowacja to zarządzanie wszystkimi działaniami zorientowanymi na proces generowania idei, rozwoju technologii, wytwarzania i marketingu nowych (lub udoskonalonych) produktów, procesów wytwarzania lub wyposażenia”
P.F. Drucker, <i>Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady</i> , Warszawa, PWE, 1992, s. 42	„Innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym. Można ją definiować (...) jako zmianę uzysku z zasobów. Albo też, jak zrobiliby współczesny ekonomista, (...) jako zmianę wartości i zaspokojenie potrzeb konsumenta przez wykorzystanie określonych zasobów”
J.G. Wissema, <i>Techno-starterzy</i> , Warszawa, PARP, 2005, s. 126	„Innowacja to wprowadzenie czegoś nowego, czego skuteczność potwierdzona jest poprzez przyjęcie się na rynku lub zastosowanie go gdzie indziej.”

Źródło: Opracowanie własne.

Według Oslo Manual¹², zawierającego proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, opracowane na użytek

¹⁰ J. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa, PWN 1960. [w:] M. Jagielski: *Innowacje w sferze usług*. Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1993, s. 10.

¹¹ Słownik Wyrazów Obcych, Warszawa, PWN 1980, s. 307.

¹² Podręcznik OSLO, Paris, Wyd. Eurostat 2005, s. 20-21.

krajów zrzeszonych w międzynarodowej Organizacji Rozwoju Współpracy Gospodarczej (Organization of Economical Cooperation Development /OECD/), **innowacja jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszonego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym.** Typologię innowacji wraz z przykładami przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Typologia innowacji

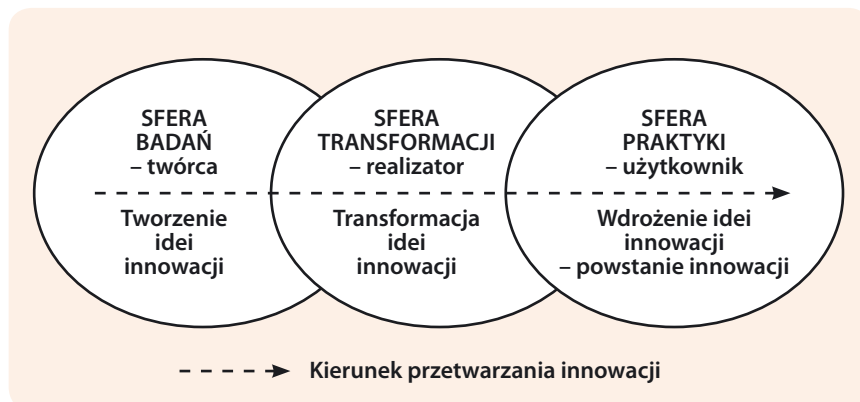
Typ innowacji	Przykład
Innowacja produktu	Rozwój nowego lub ulepszonego produktu.
Innowacja procesu	Rozwój nowego procesu produkcji jak Pilkington's float Glass process.
Innowacja organizacyjne	Nowy podział ryzyka; nowy wewnętrzny system komunikacyjny; wprowadzenie do nowych procedur rachunkowości.
Innowacja zarządzania	Systemy TQM (Total quality management); BPR (business process re-engineering); wprowadzenie do SAPR3.
Innowacja produkcji	Koła jakości; system produkcji just-in-time (JIT); oprogramowanie planów?, np. MRP II; nowy system kontroli.
Innowacja marketingu/reklamy	Nowe zasady finansowania; nowe podejście sprzedaży, np. marketing bezpośredni.
Innowacja usług	Internetowe usługi finansowe

Źródło: P. Trott: *Innovation Management and New Product Development*, Harlow, Prentice Hall 2008, s. 16.

Można z pewnym uproszczeniem przyjąć, że **innowacje** o charakterze takim, jak je rozumiał Schumpeter, **powstają w procesie rozwoju, przebiegającego w trzech etapach**, realizowanych w różnych sferach, a mianowicie:

- **tworzenia**, w której powstaje pomysł, idea innowacji, czemu sprzyjają badania, szczególnie stosowane, ukierunkowane na uzyskanie odpowiedzi, jak rozwiązać konkretny problem,
- **transformacji**, służącej przekształceniu i dopracowaniu idei innowacji poprzez prace rozwojowe, które łączą wyniki prac badawczych z wiedzą techniczną i konkretyzują ideę innowacji (projekt wstępny, model, prototyp, itp.),
- **wdrożenia**, w której rozwinięta idea innowacji przyjmuje postać produktu, technologii lub organizacji, stając się innowacją we właściwym tego słowa znaczeniu.

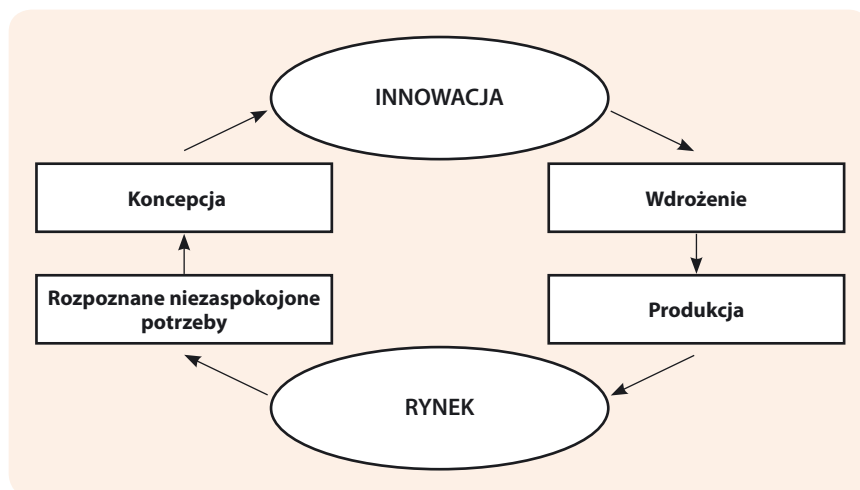
Rysunek 2. Podażowy model procesu rozwoju innowacji.



Źródło: M. Daszkowska, J. Koszałka: *Innowacje jako źródło ekspansji marketingu relacji*, [w:] *Praca zbiorowa, Ekspansja czy regres marketingu*, Warszawa, PWE 2006, s. 17-25.

Powyższy model procesu rozwoju innowacji odpowiada tzw. **podażowej teorii innowacji**, zgodnie z którą istnieje twórca innowacji, zwykle poza przedsiębiorstwem, zainteresowany wdrożeniem jego wytworów do praktyki niezależnie od tego, czy odpowiadają one potrzebom rynku. Inaczej mówiąc, w opcji podażowej najpierw wymyśla się rozwiązanie, a potem szuka się możliwości jego wykorzystania. W warunkach rynkowych, gdy podmiot wdrażający innowacje powinien dzięki nim podnosić wartość swej oferty dla klientów i zdobywać przewagę konkurencyjną, inspiracja do tworzenia innowacji powinna pochodzić z rynku. Taka jest też istota tzw. **popytowej teorii innowacji**, której model przedstawiono na rys. 3.

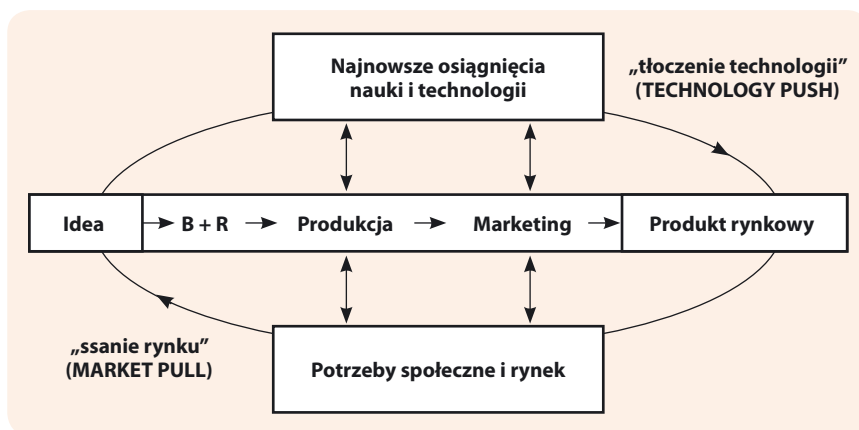
Rysunek 3. Popytowy model (pętla) innowacji.



Źródło: S. Łobjeiko: *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Warszawa, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie 2010, s. 9.

Podażowe oraz popytowe podejście do innowacji godzi **interaktywny model innowacji** opracowany przez P. Trotta. Akcentuje się w nim to, że innowacje powstają jako rezultat interakcji między rynkiem, nauką oraz możliwościami przedsiębiorstwa (Rys. 4.). Wszystkie trzy sfery pozostają w stanie współzależności i często wielokrotnych sprzężeń, szczególnie, gdy całość działań realizowana jest w jednym przedsiębiorstwie.

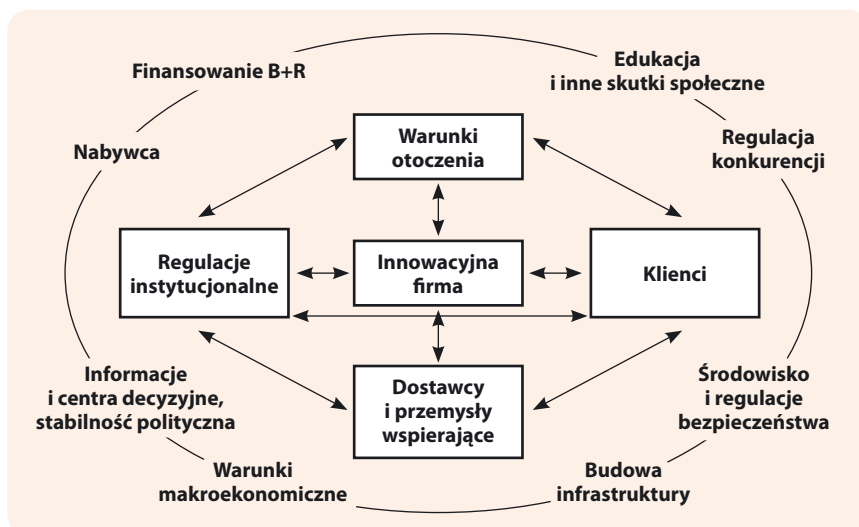
Rysunek 4. Interaktywny model innowacji.



Źródło: P. Trott: *Innovation Management and New Product Development*, Harlow, Prentice Hall 2008, s. 23.

Współcześnie interaktywny model innowacji bywa coraz częściej obserwowany również w małych i średnich przedsiębiorstwach. Sprzyja temu rosnąca aktywność państwa, które stara się wspierać innowacje w gospodarce. Rolę państwa w innowacjach przedstawiono na rys. 5.

Rysunek 5. Rola państwa w innowacjach.



Jak wynika z rysunku, **oddziaływanie państwa i jego agend na działalność innowacyjną** przyjmuje formy:

- **bezpośrednie**, do których zaliczyć można edukację, finansowanie badań i rozwoju, budowę infrastruktury rozwoju innowacji, w tym parków naukowo-technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości, centrów transferu technologii czy realizację programów wspierających innowację i gospodarkę opartą na wiedzy,
- **pośrednie**, takie jak kształtowanie warunków makroekonomicznych, regulacje dotyczące konkurencji, środowiska i bezpieczeństwa, funkcjonowanie centrów decyzyjnych czy zapewnienie stabilności politycznej.

Istnieje wiele podejść do innowacji, prowadzących do tworzenia różnych ich rodzajów, które scharakteryzowano poniżej.

Uwzględniając **zasięg oddziaływania**, innowacje mogą mieć charakter:

- **nowości w skali światowej**, tzw. innowacje absolutne (ang. *new to the world*), rzadko występujące,
- **nowości w skali rynku**, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (ang. *new to the market*), spotykane najczęściej,
- **nowości w przedsiębiorstwie** (ang. *new to the firm*).

Z punktu widzenia **nowości** wnoszonych przez innowacje w stosunku do dotychczasowego stanu dziedziny, której dotyczą, wyróżnia się:

- innowacje **przełomowe** (radykalne),
- innowacje **semi-radykalne**,
- innowacje **przrostowe** (inkrementalne).

Spotyka się wiele innych typów i rodzajów innowacji, takich jak innowacje otwarte, innowacje sieciowe. Ich bliższe rozpoznanie wymaga jednak przeglądu bogatej literatury przedmiotu¹³, co przekracza ramy niniejszej publikacji.

¹³ S.D. Anthony, M.W. Johnson, J.V. Sinfeld, E.J. Altman: *Przez innowację do wzrostu*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer Business 2010; H. Chesbrough: *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press 2003; C.M. Christensen, M.E. Raynor: *Innowacje. Napęd wzrostu*, Warszawa, Studio EMKA 2008; A. Sosnowska, S. Łobjko (red.): *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, SGH 2008; V.K. Narayanan: *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, New Jersey, Prentice Hall 2001; C.K. Prahalad, M.S. Krishnan: *Nowa era innowacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2010; J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt: *Managing innovation*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd 2005 i inne.

1.5. Proces formułowania strategii rozwoju innowacyjnego w MSP

Potrzeba formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstw została dostrzeżona przez praktyków i teoretyków zarządzania w trakcie kryzysu paliwowego, na początku lat siedemdziesiątych minionego wieku. W ciągu kilku tygodni ceny ropy naftowej wzrosły wówczas kilkakrotnie. Nieprzygotowane do tego przedsiębiorstwa w wielu krajach stanęły na progu bankructwa, co groziło destabilizacją gospodarki światowej. Stało się jasne, że w takich warunkach decyzje przedsiębiorstw, nastawione dotychczas przede wszystkim na rozwiązywanie problemów wewnętrznych, nie zapewnią im pewności przetrwania, bezpiecznej pozycji rynkowej oraz satysfakcjonujących wyników. Dostrzeżono, że **otoczenie przedsiębiorstw ma silny wpływ na ich sytuację i możliwości działania. Traktowane wcześniej jako względnie stabilne, podlega coraz częściej gwałtownym i głębokim zmianom. Wskutek tego podmioty rynkowe bywają zaskakiwane niespodziewanymi zmianami sytuacji, utrudniającymi skuteczne i sprawne funkcjonowanie. W mniej korzystnych warunkach grozi to niebezpieczeństwem utraty stabilności i pewności przetrwania.** Na tym tle rozwinęło się **myślenie strategiczne**, którego istotą jest¹⁴:

- **Dążenie do poznania sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej** oraz wpływających na nie czynników, z jednoczesnym badaniem otoczenia i samego przedsiębiorstwa oraz konfrontowaniem wyników tych badań.
- **Określanie szans i zagrożeń** płynących z otoczenia, ustalenie celów i sposobów ich osiągnięcia, oparte o rozpoznanie i uwzględnienie silnych stron (atutów) i słabości (słabych stron) przedsiębiorstwa, przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, wszystko w perspektywie wielu lat naprzód.
- **Stosowanie** różnorodnych sposobów i **metod jakościowych i ilościowych** analizy, wnioskowania i projektowania rozwiązań, wypracowanych w ramach takich dziedzin, jak ekonomia, finanse, socjologia, psychologia, statystyka czy marketing.
- **Kierowanie się wolą ustawicznej zmiany** obszarów oraz sposobów działania przedsiębiorstwa, zgodnie ze zmianą stanu jego otoczenia oraz zamierzeń.

Stąd z zarządzania, rozumianego jako „(...) zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹⁵, narodziło się zarządzanie strategiczne. **Zarządzanie strategiczne można określić jako proces formułowania i realizacji strategii, zapewniających równowagę między celami przedsiębiorstwa a zmianami jego otoczenia dla przekształcenia zmian w szanse (okazje) rozwojowe i budowania przewagi konkurencyjnej¹⁶ nad rywalami rynkowymi. Gdy przewaga konkurencyjna ma charakter trwały, czyli jest trudna do nadrobienia w okresie krótszym niż kilka lat, określa się ją jako przewagę strategiczną.**

Przeprowadzono wiele badań, powstała też bogata literatura o tym, jak przygotowywać, formułować i wdrażać strategiczne decyzje i działania¹⁷. Wyłania się z tego obraz **zarządzania strategicznego**, którego najważniejsze **cechy charakterystyczne** przedstawiono poniżej¹⁸.

- Działania o charakterze strategicznym **służą udzieleniu odpowiedzi na** trzy zasadnicze **pytania**:
 - Gdzie aktualnie znajduje się przedsiębiorstwo?
 - Gdzie chciałoby ono być za jeden, dwa, pięć, dziesięć lat?
 - Jakie działania powinny być podjęte, aby przedsiębiorstwo znalazło się w przyszłości w pożądanym miejscu i sytuacji?
- Istotą zarządzania strategicznego jest określenie celów strategicznych oraz opracowanie i realizacja **strategii, rozumianej jako reguły zachowania i sposób osiągnięcia przyjętych celów przedsiębiorstwa w długich, zwykle wieloletnich okresach**. Punktem ciężkości jest orientacja przedsiębiorstwa na przyszłość, oparta na przewidywaniach i zakładaniu przyszłych uwarunkowań działania w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu.

¹⁵ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996, s. 38.

¹⁶ Firma posiada przewagę konkurencyjną na rynku, jeżeli jest chętniej wybierana przez odbiorców niż inni dostawcy.

¹⁷ Z szerzej znanych pozycji można wymienić m.in. T. Gołębiowski: *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Warszawa, DIFIN 2001; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington: *Exploring Corporate Strategy*, Harlow, Prentice Hall 2008; R. Koch: *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Przewodnik, Kraków, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1998; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, red. R. Krupski*, Wrocław, Wyd. Akademii Ekonomicznej 1999; J.J. Lambin: *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2001; K. Oblój: *Strategia organizacji*, Warszawa, PWE 2001; J. Penc: *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie systemowe*, Warszawa, PLACET 1994; J. Penc: *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Warszawa, PLACET 1995; M. Porter: *Strategia konkurencji*, Warszawa, PWE 1992; J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James: *The Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, Inc. 1988; A. Stabryła: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa-Kraków, Wydawnictwo Naukowe PWN 2000; A. Tubielewicz: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 2004; K. Wanielista (red.): *Strategie przedsiębiorstw przemysłowych. Przewodnik encyklopedyczny*, Kraków, Wyd. Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN 2001; T.L. Wheelen, J.D. Hunger: *Strategic Management and Business Policy, Reading*, Addison-Wesley Publishing Company 1989 i inne.

¹⁸ J. Koszałka (red.), J. Jettmar, T. Klajbor: *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje. Poradnik metodyczny*, Gdańsk, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Politechnika Gdańska, Fundacja Pomorska Sieć Innowacyjna BRAINET 2008, s. 9-19.

- W analizach, decyzjach i realizacji **uwzględnia się równorzędnie uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne**, a przyjmowane rozwiązania charakteryzuje zintegrowane ujęcie, o syntetycznym charakterze. W kształtowaniu rozwiązań rozpatruje się wiele punktów widzenia, a ważne decyzje są podejmowane na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.
- Zarządzanie strategiczne **odnosi się do** głównych **celów całego podmiotu rynkowego** i obejmuje wszystkie aspekty jego funkcjonowania, uwzględniając w pełni zarówno uwarunkowania zewnętrzne (wpływ otoczenia), jak i uwarunkowania wewnętrzne (zasoby i kompetencje). Wymaga bogatego zestawu różnorodnych informacji, często zagregowanych. Menedżerowie, starając się przewidywać przyszłość, stają się bardziej wrażliwi na zmiany otoczenia i monitorują je w sposób ciągły, rozpoznając i analizując nowe trendy. Często wymaga to szybkich reakcji i podejmowania działań wyprzedzających.
- **Strategiczne decyzje**, jako dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu, **są stosunkowo rzadkie** i na ogół nie mają precedensów. Ich wdrażanie wymaga dużych zasobów, co pociąga za sobą znaczne ryzyko. **Konieczne jest twórcze podchodzenie do problemów i rozwiązań oraz silne zaangażowanie naczelnego kierownictwa, menedżerów kierujących poszczególnymi funkcjami lub wyodrębnionymi obszarami działania organizacji oraz szeregowych wykonawców.**
- Niezbędne jest **rozumienie**, w jaki sposób decyzje strategiczne wpływają na sytuację poszczególnych **grup interesów (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz zapewnienie równowagi** między oczekiwaniami tych grup. Wymaga to budowania kompromisów przez menedżerów podejmujących strategiczne decyzje.
- Choć decyzje strategiczne odnoszą się do relatywnie długiego okresu, przy ich podejmowaniu **uwzględniać należy** zarówno **perspektywiczne tendencje, jak i aktualne uwarunkowania**. Pod wpływem bieżących wydarzeń mogą też być konieczne zmiany strategii już przyjętych na dłuższy okres.
- W osiągnięciu przewagi strategicznej firmy na rynku, jako skutku zarządzania strategicznego, **pomocne jest rozwijanie kluczowych kompetencji**. Są to kwalifikacje bądź zasoby o podstawowym znaczeniu dla budowania przewagi konkurencyjnej, które nie mogą być stworzone lub odtworzone w krótkim okresie.

Jak już wspomniano, zarządzanie strategiczne odnosi się do całego przedsiębiorstwa i wszystkich aspektów jego działania. W firmach małych i średnich odbywa się to zwykle na jednym szczeblu, a mianowicie na szczeblu kierownictwa przedsiębiorstwa¹⁹.

Proces kształtowania strategii MSP obejmuje trzy główne fazy, a mianowicie:

- **analizę sytuacji** firmy, służącą identyfikacji znaczących czynników otoczenia i ustaleniu ich wpływu na firmę oraz określeniu stanu wewnętrznego, decydującego o zdolności firmy do działania na rynku,
- **formułowanie celów i strategii** firmy, wskazujących przyszłe, pożądane jej stany oraz sposoby ich osiągnięcia (plan wdrożenia),
- **wdrożenie i ocenę skutków** wdrożenia.

W MSP zainteresowanym wykorzystaniem innowacji, w ramach strategii określa się przede wszystkim²⁰:

- **typ strategii**, jako ogólny model długookresowego zachowania firmy,
- **dziedziny działalności gospodarczej**, którymi firma jest zainteresowana oraz których powinny dotyczyć jej długofalowe cele i kierunki działania (układ odbiorcy/rynki-produkty),
- **zaspokajane potrzeby i korzyści** (wartości) dostarczane odbiorcom oraz zapewniające firmie przewagę konkurencyjną²¹,
- **miejsce innowacji** w strategii firmy oraz zasady ich kreowania, rozwoju i wdrażania,

¹⁹ W przedsiębiorstwach większych, w warunkach dużej różnorodności i złożoności procesów obsługi rynku, skuteczne i sprawne działanie jest osiagane dzięki wydzieleniu tzw. strategicznych jednostki biznesu - SJB (strategiczne jednostki gospodarcze, strategiczne jednostki działania, ang. *Strategic Business Unit - SBU*). Są to wyodrębnione, względnie niezależne części przedsiębiorstwa, które:

- obsługują biznes (wybraną grupę nabywców o charakterystycznych potrzebach) lub zbiór pokrewnych biznesów, które mogą być planowane oddzielnie w stosunku do reszty firmy,
- mają własnych konkurentów, którym starają się dorównać albo ich prześcignąć,
- mają oddzielne kierownictwo, odpowiedzialne za planowanie strategiczne i wyniki finansowe, kontrolujące większość czynników produkcyjnych, marketingowych, finansowych, badawczo-rozwojowych czy personalnych, wpływających na zysk.

W takich przypadkach zarządzanie strategiczne komplikuje się, jest bowiem realizowane na poziomie:

- całego przedsiębiorstwa,
- strategicznych jednostek biznesu oraz
- obszarów funkcjonalnych, takich jak produkcja, marketing, badania i rozwój, finanse oraz personel.

Na poziomie firmy strategia polega głównie na:

- wyborze dziedziny działalności gospodarczej, którymi firma jest zainteresowana oraz których powinny dotyczyć jej długofalowe cele i kierunki działania,
- określeniu sposobów pozyskania zasobów oraz reguł ich podziału (alokacji) między realizowane i planowane działalności (SJB). Strategie SJB dotyczą:
- wyboru zakresu działalności gospodarczej (układu produkty-odbiorcy/rynki),
- wyboru rodzaju zakładanej przewagi konkurencyjnej,
- określenia sposobu działania w wybranej branży czy segmencie rynku.

Strategie funkcjonalne polegają głównie na:

- ustaleniu, w jaki sposób funkcja ma przyczynić się do uzyskania zamierzonej przewagi konkurencyjnej firmy/SJB na rynku,
- powiązaniu i koordynacji danej funkcji z firmą/SJB i pozostałymi funkcjami.

²⁰ Opracowano na podstawie: J. Koszałka (red.), J. Jettmar, T. Klajbor: *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje. Poradnik metodyczny*, dz. cyt., s. 9-19.

²¹ Przewagę konkurencyjną firmy na rynku, którą konkurentem trudno jest odrobić w okresie krótszym niż kilka lat, określa się jako strategiczną.

- **zasady alokacji potencjału** firmy, w tym sposoby jego pozyskiwania (np. wiedzy, *know-how*, produktów, technologii, pracowników, kapitału), kierunki jego inwestowania, reguły podziału wypracowanych efektów,
- **zasady (reguły) działania** i realizacji procesów wewnętrznych (w tym działalności podstawowej, badawczo-rozwojowej, rozwoju personelu, kierowania firmą),
- **reguły współpracy z otoczeniem**, w tym zasady wyboru strategicznych partnerów oraz określania konkurentów,
- **zachowania w sytuacjach kryzysowych**.

Jak już wspomniano, jednym z kluczowych sposobów na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy, stanowiącym przedmiot zainteresowania niniejszego poradnika, jest wykorzystanie innowacji.

Przedsiębiorstwo, wykorzystujące innowacje do budowania przewagi strategicznej, przyjąć może następujące **strategie innowacji**²²:

- **Ofensywną**, polegającą na wprowadzaniu innowacji produktowych i doskonaleniu cech użytkowych istniejących już produktów w celu osiągnięcia pozycji lidera na rynku. Metoda ta wymaga dużych nakładów finansowych, dużego wysiłku i cechuje się wysokim ryzykiem. Przedsiębiorstwa, które odniosły duże sukcesy stosując tę strategię to IBM, Hewlett-Packard, Microsoft itp.
- **Defensywną**, która jest przeciwieństwem tej pierwszej i polega na szybkim kopiowaniu nowego produktu lub kopiowaniu i zarazem usprawnianiu produktu, zanim jego producent odniesie sukces. Stosowana jest wśród firm projektujących odzież, meble i małe urządzenia domowe. Strategia ważna dla sektora MSP w celu znalezienia nisz rynkowych, do których można będzie wprowadzić produkty o unikalnych właściwościach.
- **Zakupu licencji**, co pozwala przedsiębiorstwom na osiąganie zysków poprzez nabycie innowacji technologicznych i bez konieczności prowadzenia kosztownych prac badawczo-rozwojowych umożliwia im skuteczne konkutowanie na rynku poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów lub usług.
- **Unikania konfrontacji** z konkurentami w celu znalezienia luk rynkowych i ulokowania swej działalności w wąskim fragmencie rynku (stra-

tegię tę wybierają zwykle małe firmy, działające na dużym i rosnącym rynku).

- **Kreowania rynku prowadząc prace badawczo-rozwojowe** w celu zaoferowania nowego i nieznanego wcześniej produktu. Chociaż wiąże się to z dużym ryzykiem, to początkowo daje przewagę nad konkurentami (stosowane przez duże i średnie przedsiębiorstwa).
- **Niezależną**, której istotą jest unowocześnienie oferowanych dotychczas produktów i zastąpienie nimi produktów dotychczas produkowanych (dotyczy głównie dużych firm).
- **Pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr od konkurencji**, które przynoszą ze sobą wiedzę na temat nowych technologii. Jest to metoda znacznie tańsza niż zakup licencji, ale uważa się ją za nieetyczną (stosowana przez duże przedsiębiorstwa, może być też przydatna w sektorze MSP).
- **Pozyskiwania innych firm**, gdy przedsiębiorstwo wykupuje firmę konkurencyjną lub stosuje fuzję. Daje to przedsiębiorstwu możliwości zwiększenia swojego potencjału i zabezpiecza przed pojawieniem się nowego konkurenta.

Powyższe strategie nie są rozłączne. Możliwe są ich kombinacje, np. strategia zakupu licencji nie wyklucza ofensywnej, a pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr i rozwoju zasobów ludzkich – kreowania rynku. Strategiczne aspekty rozwoju i wdrażania innowacji stają się coraz częściej przedmiotem badań, analiz i programów działania, coraz bogatsza jest też dotycząca ich literatura²³.

W małych i średnich przedsiębiorstwach zastosowanie mogą znaleźć przede wszystkim takie **strategie innowacji** jak:

- **ofensywna**, gdy firma jest w stanie dysponować niezbędnym potencjałem i środkami finansowymi,
- **defensywna**, gdy firma ma dostęp do innowacyjnych rozwiązań i może z nich skorzystać bez obaw o łamanie praw własności intelektualnej,
- **unikania konfrontacji** z konkurentami, poprzez koncentrację na wybranym rynku i potrzebach klientów, szczególnie w niszy rynkowej,

²³ S.D. Anthony, M.W. Johnson, J.V. Sinfield, E.J. Altman: *Przez innowację do wzrostu*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer Business 2010, s. 191-216; S. Łobejko: *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Warszawa, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie 2010, s. 34-35; J. Penc: *Innowacje i zmiany w firmie*, Warszawa, PLACET 1999, s. 183-212; A. Pomykałski: *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2001, s. 299-308; J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt: *Managing innovation*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd 2005, s. 107-234; P. Trott: *Innovation Management and New Product Development*, Harlow, Prentice Hall 2008, s. 216-249 i inne.

- **pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr** od konkurencji, gdy firmę stać na poniesienie związanych z tym kosztów oraz gdy nie obawia się ona uznania tych działań jako nieetycznych.

ROZDZIAŁ 2

Doradztwo jako instrument wsparcia innowacyjnego rozwoju MSP w rozwiniętych krajach UE

2.1. Istota procesu doradztwa gospodarczego

Doradztwo gospodarcze określić można jako usługę świadczoną przez osobę (organizację), dysponującą stosowną wiedzą i przygotowaniem na rzecz innej osoby (organizacji), która tej usługi potrzebuje²⁴. Tym, co wyróżnia doradztwo od świadczenia innych usług na rzecz przedsiębiorcy (menedżera) potrzebującego pomocy w konfrontacji z problemami, które musi rozwiązać, jest wspólne z zainteresowanym poszukiwanie przyczyn problemów oraz sposobów ich usunięcia. Jest zasadnicza **różnica między doradcą i doradztwem a konsultantem i konsultacjami:**

- konsultant udziela odpowiedzi na pytania klienta, proponując mu rozwiązanie problemu przez klienta, zgodnie z posiadaną wiedzą i kompetencjami,
- doradca współpracuje z klientem, pomagając mu zrozumieć problem (sytuację i uwarunkowania), poszukując razem z nim sposobów jego rozwiązania.

Z punktu widzenia klienta **zaletą konsultacji** jest:

- relatywnie szybkie uzyskanie odpowiedzi na problem postawiony przez klienta, brak potrzeby angażowania się klienta w proces dochodzenia do rozwiązania.

Jako **wady konsultacji** można wskazać:

- niebezpieczeństwo niezrozumienia sytuacji problemowej,
- niezgodne z rzeczywistymi potrzebami przedstawienie zadania konsultantowi.

Jako **zaletę doradztwa** z punktu widzenia klienta można uznać:

- trafniejsze określenie sytuacji problemowej, starannie rozeznanej dzięki wspólnej refleksji klienta i doradcy,

²⁴ Opracowano na podstawie: Z.M. Szeloach: *Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia zachodnioeuropejskie*, Ruda Śląska, Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze 1992, s. 13.

- wypracowanie wyższej jakości rozwiązań problemu, dzięki wspólnej analizie klienta i doradcy, opartej na znajomości faktów klienta i umiejętnościach analitycznych doradcy,
- nabycie przez klienta umiejętności rozwiązywania problemu, ułatwiającej unikania trudności w przyszłości lub radzenia sobie z nimi bez pomocy innych.

Wadą doradztwa z punktu widzenia klienta może być:

- konieczność aktywnego uczestnictwa menedżera (przedsiębiorcy) w procesie analizy sytuacji strategicznej i formułowania strategii firmy opartej na innowacjach,
- wydłużenie procesu kształtowania strategii firmy,
- możliwość wystąpienia nieporozumień między doradcą a przedsiębiorcą na tle sposobu podejścia do problemu kształtowania strategii innowacji w MSP oraz wypracowanych rozwiązań.

Efektywne doradztwo wymaga, aby:

- właściwie sprecyzować problem, utrudniający czy uniemożliwiający klientowi osiągnięcie satysfakcjonujących efektów działania, który zyskałby jego akceptację,
- zebrać właściwe dane i informacje o tym, jak jest, jak rozwiązać problem dziś oraz jak uniknąć go w przyszłości,
- wypracować rozwiązanie problemu, odpowiadające istniejącej sytuacji oraz satysfakcjonujące klienta,
- ustalić plan działania, który będzie mógł być wdrożony przez klienta.

Należy podkreślić, że proces doradztwa stawia wysokie wymagania przed obu współpracującymi stronami, czyli doradcą i klientem. Nie chodzi tylko o wiedzę i umiejętności merytoryczne, bo to oczywiste.

Doradca musi być chętny do podzielenia się z klientem swoim know-how i doświadczeniem, klient zaś powinien być na nie otwarty i gotowy podjąć wysiłek dochodzenia do najlepszych rozwiązań teraz i w przyszłości.

Osiągnięcie takiego poziomu relacji między stronami warunkuje skuteczność zastosowanych metod rozwiązania problemu. Dla uzyskania takiego stanu warunkiem koniecznym jest **osiągnięcie pewnego określonego poziomu konfidencji (zaufania) między stronami procesu,**

który pozwala zarówno na ujawnienie informacji chronionych przez firmę, jak i przyjęcie do realizacji rekomendowanych rozwiązań.

2.2. Wymagania dotyczące doradztwa w zakresie kształtowania i realizacji strategii rozwoju innowacyjnego w MSP

Rozpatrując charakter problemów, które są przedmiotem doradztwa gospodarczego, można dostrzec, że są one bardzo różnorodne i zróżnicowane pod względem potrzeb klientów oraz problemów, które mają być rozwiązane. Wśród proponowanych ofert doradczych znaleźć można przykładowo usługi²⁵:

- informacyjne,
- przygotowania biznesplanów i inwestycji,
- badania opinii klientów i rynku,
- rozpoznania produktów i usług,
- z zakresu prawa przemysłowego i pracy,
- dotyczące finansów,
- pozyskiwania środków pomocowych,
- zarządzania projektami,
- rekrutacji i zarządzania personelem,
- i inne.

Zwraca uwagę niewiele propozycji usług doradczych dotyczących innowacji i ich wdrażania. W praktyce gospodarczej najczęściej są to propozycje firm, oferujących swe usługi na zasadach komercyjnych. Są one dostępne zasobnym firmom, zdolnym ponieść wysokie koszty ich wykorzystania. Wśród oferty instytucji doradczych, oferta usług doradztwa w zakresie kształtowania i realizacji strategii rozwoju innowacyjnego w MSP zdarza się okazjonalnie, gdy realizowany jest projekt finansowany ze środków publicznych²⁶. **Brakuje powszechnego dostępu do regularnych, dostępnych w sposób ciągły usług doradztwa innowacyjnego, szczególnie zaawansowanego,** na które byłoby stać większą liczbę przedsiębiorców.

Powyższe wymagania odpowiadają na potrzeby małych i średnich przed-

²⁵ Strony internetowe różnych firm i instytucji.

²⁶ Przykładem takiej możliwości był Projekt Strategicznego Doradztwa Technologiczno-Innowacyjnego SDTI, realizowany w latach 2005-2008.

siębiorstw zainteresowanych strategiami rozwoju innowacyjnego, które to potrzeby omówiono w punkcie 3.1. niniejszego poradnika.

2.3. Procesy/systemy doradztwa dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP w rozwiniętych krajach UE

W rozwiniętych krajach UE procesy/systemy doradztwa dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP są częścią infrastruktury instytucjonalnej doradztwa i transferu technologii²⁷. Pierwsze inicjatywy w tym zakresie podjęto w połowie lat siedemdziesiątych, co było o dziesięć lat później niż w USA i Wielkiej Brytanii. W ciągu 15 lat **jeden z najlepiej rozwiniętych systemów transferu i komercjalizacji technologii na świecie powstał wówczas w Niemczech.** W systemie nie ma scentralizowanych struktur na poziomie makroekonomicznym. Występuje natomiast duża różnorodność rozwiązań na poziomie regionalnym i lokalnym.

W momencie utworzenia w skład niemieckiego systemu transferu i komercjalizacji technologii wchodziło²⁸:

- 110 działów transferu przy uczelnianych instytucjach naukowo-badawczych, 160 komórek transferu przy uczelniach oraz 46 ośrodków międzyuczelnianych,
- ponad 150 ośrodków transferu, doradztwo i informacji przy izbach przemysłowo-handlowych i rzemieślniczych,
- ponad 50 ośrodków w ramach stowarzyszeń gospodarczych i zawodowych,
- 38 biur informacji patentowej i licencyjnej i 3 giełdy licencyjne,
- ponad 20 biur doradztwa i informacji przy stowarzyszeniach wynalazczych,
- ponad 90 towarzystw kapitału ryzyka,
- ponad 140 agencji technologicznych,
- ponad 130 inkubatorów przedsiębiorczości, centrów i parków technologicznych.

Niemieckie instytucje transferu technologii²⁹ zwykle specjalizują się w zapewnianiu dostępu do laboratoriów i aparatury badawczej, doradztwie

²⁷ Opracowano na podstawie E. Stawarz: *Innowacje a mala firma*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1999, s. 137.

²⁸ Tamże, s. 137-138.

²⁹ Tamże, s. 139.

technologicznym i patentowym oraz we współpracy z centrami technologicznymi na świecie. Duża ich część wspiera rozwój podmiotów rynkowych z dziedzin wysokiej technologii. Ogólna opinia o ich działalności jest pozytywna. Przywołuje się jednak wysokie koszty działalności, w dużej części subwencjonowane ze źródeł publicznych. Ponadto, pomijana jest znacznie liczniejsza populacja firm słabo lub nieinnowacyjnych, również potrzebujących wsparcia w transferze technologii.

Dysponując podstawową infrastrukturą doradztwa i transferu technologii³⁰, w wielu rozwiniętych krajach UE zaawansowane doradztwo³¹ ukierunkowane jest na realizację specyficznych celów gospodarczych czy społecznych. Przykładem takiego działania jest projekt *Strategic Innovation in the Euregion Mense-Rhine*, realizowany w latach 2004-2007 przez międzynarodowe konsorcjum uczelni i organizacji transferu technologii, przy dużym udziale prywatnych firm doradczych oraz indywidualnych konsultantów. U podstaw projektu legły następujące założenia³²:

- Przedsiębiorcy w MSP odczuwają potrzebę strategicznego rozwoju.
- Istnieje potrzeba wspierania strategicznego rozwoju w MSP.
- Grupa docelowa projektu – MSP – została faktycznie osiągnięta.
- Program odpowiada oczekiwaniom grupy docelowej.
- Konsultanci są kompetentni, aby przeprowadzić interwencje.
- Program jest realizowany zgodnie z planem.
- Zasoby są wykorzystywane zgodnie z planem.
- Uczestniczące MSP opracowują plany zgodnie z formułą SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-based*).
- Plany są wdrażane.
- Plany prowadzą do zamierzonych rezultatów na poziomie firmy.
- Plany prowadzą do zamierzonych rezultatów na poziomie regionalnym.

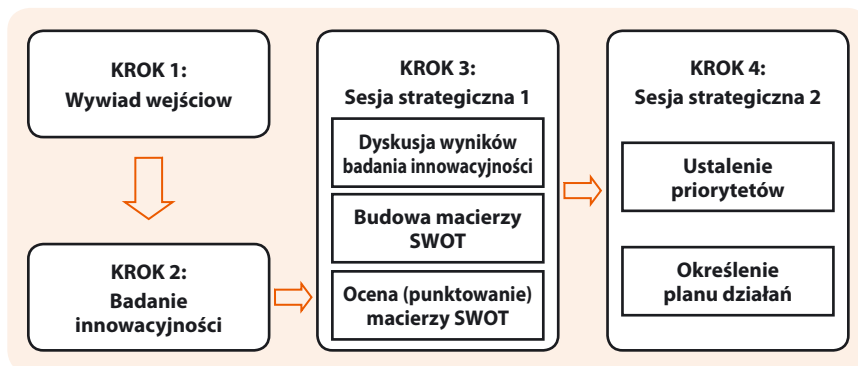
Logikę projektu *Strategic Innovation in the Euroregion Mouse-Rhine* przedstawiono na rys. 6, natomiast jego charakterystykę – w tab. 4.

³⁰ Doradztwo podstawowe oznacza wsparcie procesu kształtowania i rozwoju innowacji w MSP, prowadzonego w pełnym zakresie przez przedsiębiorcę, korzystającego z pomocy doradcy, którego wiedza i doświadczenie zawodowe pozwalają na rozwiązanie problemów i wątpliwości przedsiębiorcy.

³¹ Doradztwo zaawansowane polega na wsparciu procesu kształtowania i rozwoju innowacji w MSP prowadzonego przez przedsiębiorcę, korzystającego z pomocy doradcy, który współpracując w rozwiązaniu wątpliwości i problemów przedsiębiorcy, zmuszony jest podjąć własne, niezależne działania o charakterze rozpoznawczym, informacyjnym, badawczo-rozwojowym czy projektowym (posiadane wiedza i doświadczenie zawodowe doradcy nie są wystarczające).

³² R. Sluismans, T. Lommelen, J.F. den Hertog, L. Beck, P. Kunst, L. Noben: *Strategic Innovation in the Euregion Mense-Rhine. Final Report*, United Nations University UNU-MERIT, May 2008, s. 2.

Rysunek 6. Logika projektu *Strategic Innovation*.



Źródło: R. Sluismans, T. Lommelen, J.F. den Hertog: *The use of SWOT as a tool to stimulate strategic conversation in SMEs*, Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference.

Tabela 4. Charakterystyka projektu *Strategic Innovation In the Euregion Mense-Rhine*.

Cecha	Opis
Cel projektu	Zwiększenie zdolności innowacyjnych uczestniczących MSP poprzez dostosowanie ich strategii, określenie priorytetów i konsekwentne realizowane wybory. Integralną częścią projektu było wdrożenie działań.
Uczestnicy	650 firm Euroregionu Mense-Rhine, w tym: • 300 firm z Południowej Prowincji Limburgii (Holandia), • 200 firm z Prowincji Limburgii (Belgia), • 100 firm z Prowincji Liege (Belgia), • 35 firm z Regionu Aachen (Niemcy), • 20 firm w regionach sąsiadujących.
Przygotowanie	UNI-MERIT – wspólny instytut badawczo-szkoleniowy Maastricht University i United Nations University
Koordynacja	UNI-MERIT + University of Hasselt (Belgia) + regionalna organizacja rozwoju SP+ (Prowincja Liege) i AGIT (Region Aachen)
Prowadzenie	189 konsultantów z 18 prywatnych firm konsultingowych wybranych w procedurze przetargowej
Nakłady	5000 euro na każdą firmę i 1000 euro wkładu każdej z nich
Budżet	5,8 mln euro finansowane z Fundacji Interreg i lokalnych sponsorów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Strategic Innovation In the Euregion Mense-Rhine. Final Report*, s. 1-3.

Realizacja projektu *Strategic Innovation* przebiegała zgodnie z planem, doprowadzając do osiągnięcia planowanych rezultatów. Plan pracy był opracowany bardzo szczegółowo, regulując standardowe podejście do wszystkich istotnych działań, monitoringu i raportowania, rodząc wśród niektórych uczestników poczucie nadmiernego zburokratyzowania. Okazało się jednak, że standardowy sposób planowania oraz monitorowania i oceny działań w projekcie daje wiarygodne podstawy do analiz, porównań, ocen i wniosków, których wiele przeprowadzono w trakcie projektu

Poniżej przedstawiono najważniejsze **wnioski z projektu *Strategic Innovation in the Euregion Mense-Rhine***, istotne z punktu widzenia doradztwa dla strategicznego rozwoju w MSP³³:

- **Wspomaganie zdolności innowacyjnych MSP dotyka bezpośrednio strategii firmy.** Większe szanse na sukces w innowacjach wydają się mieć małe i średnie przedsiębiorstwa z jasną wizją strategii i płynną (pokładaną) organizacją. Zanim więc MSP zaangażują się w skuteczne inicjatywy proinnowacyjne, powinny zidentyfikować i sformułować jasną strategię swojego rozwoju. Bycie innowacyjnym wymaga dobrze „naoliwionej” organizacji.
- **Innowacje w MSP mogą być skuteczniej wspomagane, gdy w punkcie wyjścia uwzględni się zastałą sytuację.** Jej rozpoznanie wymaga gruntownego wywiadu, opartego na bliskich interakcjach, potrzebnych, aby przedsiębiorcy i menedżerowie w MSP wskazali przeszkody, jakich doświadczają.
- **Regionalna polityka innowacyjna powinna zmienić swą perspektywę z napędzanej podażą na napędzaną popytem, z koncentracją na optyce poszczególnych firm.**
- **Barierą dla otwartego dialogu w procesach innowacji bywa emocjonalne zaangażowanie przedsiębiorców.** Wielu przedsiębiorców i menedżerów wyjaśniło, że bez udziału w programie *Strategic Innovation* nie byłoby w stanie prowadzić otwartej dyskusji o swoich firmach i zamierzeniach. Potwierdza to, że wyniki działalności proinnowacyjnej zależą nie tylko od racjonalności podjętych decyzji i działań, ale i od towarzyszących im emocji. Podkreśla to znaczenie umiejętności interpersonalnych doradcy w procesach wspomaganie innowacyjności w MSP.
- **Otwarte, interaktywne podejście do strategii rozwoju innowacyjnego** jest potrzebne zarówno w przypadku przedsiębiorstw wyższej techniki (high-tech), jak i w przedsiębiorstwach o mniej wyszukanym środowisku technicznym.
- **Szczególna rola** w procesie wspomaganie strategii innowacyjnego

³³ R. Sluismans, J.F. den Hertog, F. Lambrechts, T. Lommelen: *Robust regional innovation policy learning: Key lessons from a large-scale intervention program*, Maastricht, Joint research team KIZOK Research Center for Entrepreneurship and Innovation, Business Economics, University of Hasselt, Diepenbeek, Belgium – UNU-MERIT, University of Maastricht, The Netherlands; R. Sluismans, L. Beck, J.F. den Hertog, T. Lommelen: *Strategy and Innovation in SMEs. Three Profiles of Innovating SMEs*, Proceedings of the 2009 Industrial Engineering Research Conference; R. Sluismans, J.F. den Hertog, T. Lommelen, P. Kunst: *Designing New Strategies for Large-Scale Change. Lessons from a development program for SMEs in the Euregion Meuse-Rhine*, Proceedings of the 2007 Annual Conference of the Academy of Management; R. Sluismans, T. Lommelen, J.F. den Hertog: *The use of SWOT as a tool to stimulate strategic conversation in SMEs*, Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference; R. Sluismans, J.F. den Hertog, T. Lommelen, L. Beck, P. Kunst: *High-tech SMEs in a large-scale organizational change program. Key lessons*, Proceedings of the 2008 Industrial Engineering Research Conference; R. Sluismans, J.F. den Hertog, T. Lommelen, P. Kunst: *Talking about Strategy and Innovation Lessons from a Strategy Development Program for Dutch SMEs*, Proceedings of the 2008 IERC, conference in Beijing, 27-29 March, 2008.

rozwoju w MSP **przypada analizie silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT)**. Dzięki wystandardyzowanej procedurze, staranności analizy oraz dyskusji powiązań między czynnikami, uzyskano unikalną bazę, wiedzę, ułatwiającą podejmowanie optymalnych decyzji dotyczących strategii innowacji.

- **O sukcesie projektu *Strategic Innovation* zdecydował staranny system dokumentowania wydarzeń i monitorowania wyników**, zapewniając szeroką bazę do analiz i wnioskowania. Jest to ważna wskazówka dla szeroko zakrojonych projektów doradztwa dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP.

ROZDZIAŁ 3

Proces doradztwa podstawowego dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP w Polsce

3.1. Identyfikacja potrzeb klientów – MSP

Jak to już wcześniej wyjaśniono, **pod pojęciem doradztwa podstawowego rozumie się wspieranie procesu kształtowania i rozwoju innowacji w MSP, prowadzonego w pełnym zakresie przez przedsiębiorcę, korzystającego z pomocy doradcy, którego wiedza i doświadczenie zawodowe pozwalają na rozwiązanie problemów i wątpliwości przedsiębiorcy.** Klientami w doradztwie dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP powinni być przedsiębiorcy zainteresowani wprowadzeniem oraz kontynuowaniem rozwoju ich przedsiębiorstw poprzez wdrażanie innowacji.

Najważniejsze potrzeby MSP – klientów doradztwa podstawowego przedstawione zostały w tabeli 5.

Analizując oczekiwania MSP dla strategii innowacyjnego rozwoju przedstawione w tabeli 5 można stwierdzić, że **doradca jest w stanie zaspokoić potrzeby:**

- **psychologiczne,**
- **informacyjne,**
- **doradcze oraz**
- **dostępu do kontaktów.**

Zasadniczo doradca nie ma możliwości spełnienia oczekiwania dostępu klienta do zasobów wymaganych we wdrażaniu strategii innowacyjnego rozwoju. Wyjątkiem może być sytuacja, w której doradca funkcjonuje w instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu, dysponującej dostępem do zasobów dla przedsiębiorców (np. park naukowo-technologiczny, inkubator przedsiębiorczości, fundusz *Venture Capital*, itp.).

Aby lepiej rozumieć zamiary przedsiębiorstwa i jego właściciela (menedżera) oraz uwarunkowania działalności, **byłoby wskazane**, aby przed 37

Tabela 5. Identyfikacja potrzeb klientów – MSP zainteresowanych innowacjami.

Grupa potrzeb	Potrzeby
psychologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • wzbudzający zaufanie doradca • otwartość na problemy klienta • rzetelność i wiarygodność doradcy • dyskrecja • cierpliwość i wyrozumiałość • umiejętność słuchania • otwartość w komunikowaniu się • dzielenie się wiedzą i umiejętnościami
informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza na temat innowacji, ich tworzenia, kształtowania i rozwoju • wiedza na temat analizy i oceny sytuacji strategicznej firmy, formułowania celów i strategii rozwoju proinnowacyjnego, wdrożenia i wykorzystania wyników strategii i przedsięwzięć proinnowacyjnych
doradcze	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność analizy i oceny zachowań oraz pozycji konkurencyjnej firmy w kontekście strategii rozwoju innowacyjnego w MSP (metody, techniki, pozycjonowanie) • umiejętność definiowania misji, celów strategicznych i strategii • umiejętność określania zapotrzebowania na innowacje i źródeł ich pozyskania • umiejętność kreowania innowacji i określania ich wartości (możliwych zastosowań) • umiejętność projektowania przedsięwzięć wdrożeniowych • umiejętność monitorowania realizacji strategii i jej wyników • umiejętność wdrażania i monitorowania wdrożenia innowacji w strategii innowacyjnego rozwoju firmy
dostęp do kontaktów	<ul style="list-style-type: none"> • kontakty z ekspertami z zakresu rynku i jego analizy, techniki i technologii, patentów, własności intelektualnej, źródeł finansowania, laboratoriów, itp. • kontakty z potencjalnymi partnerami: dostawcami, odbiorcami, pośrednikami, konkurentami, itp. • kontakty z projektami, programami i instytucjami wsparcia
dostęp do zasobów	<ul style="list-style-type: none"> • technika i technologia (materiały, komponenty, produkty, systemy produktów, laboratoria, wyposażenie techniczne, itp.) • powierzchnie: budynki, pomieszczenia • kapitał i środki finansowe • usługi bankowe, badawczo-rozwojowe, projektowe, wykonawcze, kontrolne, certyfikacji, itp.

Źródło: Opracowanie własne.

podjęciem lub na początku współpracy **doradca dysponował pewną wiedzą na temat przedsiębiorcy i jego firmy**. Do informacji o firmie, którymi powinien dysponować doradca dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP, można zaliczyć:

- **kapitał i środki finansowe**,
- **status prawny przedsiębiorstwa**, umożliwiający określenie możliwości podejmowania formalnych decyzji i działań przez przedsiębiorcę (menedżera),
- **zakres działalności**, w tym segment celowy (grupa/grupy klientów, na obsługę których nastawia się firma), zaspokajane potrzeby klientów,

- geograficzny obszar działania, oferowane produkty,
- **poziom rozwoju firmy**, z określeniem wieku istnienia, stosowanych technologii, jakości produktów,
 - **sytuację finansową**, w tym poziom zadłużenia i obciążeń, możliwości inwestycyjne, zdolność kredytową itp.,
 - **strukturę zatrudnienia**, ze szczególnym uwzględnieniem struktury wieku pracowników i kadry kierowniczej, wykształcenia, przedsiębiorczości i kreatywności,
 - **metody zarządzania**, w tym styl kierowania, obszar swobody decyzyjnej personelu, wyznawane wartości i cechy kultury wewnętrznej firmy itp.,
 - **pozycję przedsiębiorstwa na rynku**, w tym szerokość i głębokość asortymentu produktów, wyróżniające cechy produktów, powiązania z klientami, relacje z konkurentami, dostawcami, innymi ważnymi podmiotami otoczenia,
 - **realizowaną strategię rozwoju**, w tym cele strategiczne, zamierzenia dotyczące klientów, rynku, plany rozwoju produktów, roli partnerów zewnętrznych w planach rozwoju itp.,
 - **innowacje dotychczas wdrożone**, wynikające z tego doświadczenia oraz innowacje planowane do wdrożenia,
 - **możliwości rozwoju i problemy** w prowadzeniu działalności, w tym atuty i słabości firmy i główne szanse, które zamierza się wykorzystać oraz zagrożenia, które menedżer będzie starał się wyeliminować.

Jak widać, zakres informacji, którymi powinien dysponować doradca, jest rozległy. Pozostaje oczywiste, że powyższych informacji nikt nie poda doradcy „na tacy”. Najlepszym sposobem dostępu do nich są spotkania doradcy z przedsiębiorcą-klientem, szczególnie pierwsze z nich, które najczęściej rozpoczyna się od prezentacji przedsiębiorcy i jego firmy. Zebrane informacje są podstawą do dalszej pracy z klientem, dlatego też należy dążyć do zebrania możliwie szerokiego zakresu informacji, pozwalających na efektywną dalszą współpracę.

Dla skutecznego doradztwa wskazanym byłoby, aby doradca nie tylko spotykał się z klientem w swoim biurze, ale również odwiedził firmę i na miejscu zapoznał się z tym, jaki ma potencjał i jak funkcjonuje. Niewątpliwie takie wizyty przyczynią się do lepszego dopasowania usług do rzeczywistych potrzeb klientów.

3.2. Istota procesu doradztwa

Proces doradztwa dla przedsiębiorców i firm zainteresowanych rozwojem opartym na innowacjach może opierać się na **modelu doradzania** amerykańskiego terapeuty Gerarda Egana³⁴. Model ten **składa się z trzech etapów**, które scharakteryzowano poniżej:

- **Wprowadzenie**, które polega na zebraniu informacji i zrozumieniu problemu (pomoc w wypowiedzeniu się, zrozumienie istoty trudności i siebie) oraz pomoc w pobudzeniu myślenia twórczego.
- **Analiza informacji, prowadząca do nowego spojrzenia** na problem, poszukiwania dróg wyjścia oraz podjęcia decyzji, co zmienić.
- **Działanie**, oznaczające doradzanie w znalezieniu trafnej strategii i pomoc we wprowadzeniu jej w życie.

Kluczowym problemem doradztwa dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP jest analiza i ocena sytuacji oraz projektowanie działań w zakresie strategii i innowacji. W procesie doradczym mogą być wykorzystane **uznane i często stosowane instrumenty**. Przykładowo należą do nich:

- **w zakresie procesu strategicznego** – model identyfikacji środowiska zewnętrznego i wewnętrznego firmy, metody badań marketingowych, mapy pozycjonowania produktów, metody portfelowe, techniki benchmarking'u, łańcuch wartości, analiza SWOT, modele strategii, itp.,
- **w zakresie procesu innowacyjnego** – metody identyfikacji potrzeb na innowacje, metody twórczego rozwiązywania problemów (w tym burza mózgów), metody analizy skutków wdrażania innowacji, itp.

Powyższe instrumenty, szczególnie dotyczące procesów strategicznych, są przedmiotem licznych publikacji³⁵. **W sferze procesów innowacyjnych, wspomagających je instrumentów jest stosunkowo mniej** niż w obszarze procesów strategicznych, głównie ze względu na ich naturę, twórczy charakter rozwiązań i niepowtarzalność³⁶.

Dzięki pracy doradcy z klientem w procesie doradztwa dla strategii roz-

³⁴ G. Egan, *Kompetentne pomaganie*, Poznań 2002.

³⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, dz. cyt.; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington: *Exploring Corporate Strategy*, Harlow, dz. cyt.; J. Koszałka (red.), J. Jettmar, T. Klajbor: *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje. Poradnik metodyczny*, dz. cyt.; A. Tubielewicz: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, dz. cyt.

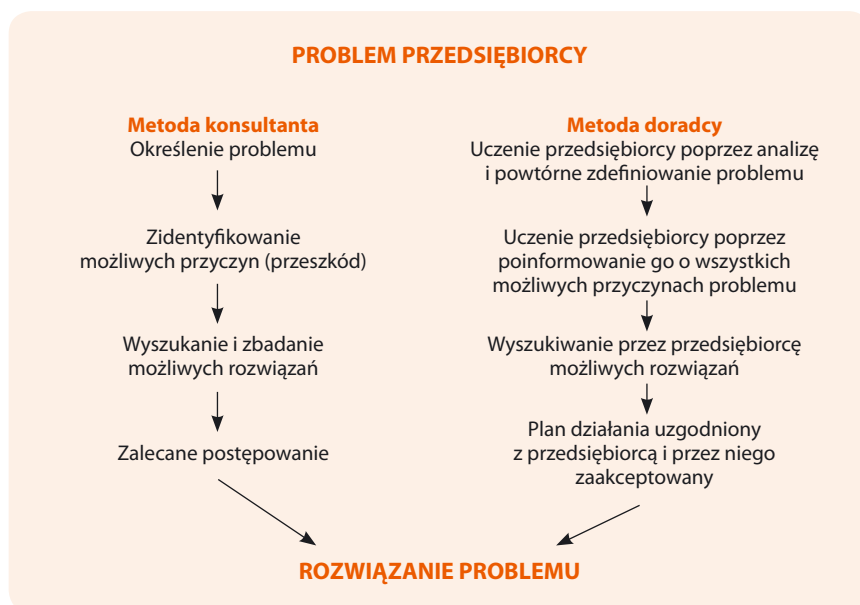
³⁶ S.D. Anthony, M.W. Johnson, J.V. Sinfield, E.J. Altman: *Przez innowację do wzrostu*, dz. cyt.; V.K. Narayanan: *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, dz. cyt.; J. Tidd, J. Bessant J., K. Pavitt: *Managing innovation*, dz. cyt.; P. Trott: *Innovation Management and New Product Development*, dz. cyt.

woju innowacyjnego w MSP **możliwe będzie:**

- zidentyfikowanie problemów i ich przedyskutowanie z klientem,
- wypracowanie możliwych rozwiązań,
- zachęcenie klienta do dokonania wyboru,
- przedyskutowanie wybranego rozwiązania,
- zaoferowanie pomocy w przyszłości,
- przedstawienie możliwości skorzystania z usług specjalistów,
- przedstawienie możliwości pozyskania źródeł finansowania zamierzeń.

W praktyce, w wielu przypadkach na rzecz przedsiębiorców zainteresowanych strategiami rozwoju innowacyjnego w MSP pracują również konsultanci. Poniżej, na rysunku 7, przedstawiono różnicę w rozwiązywaniu problemu przedsiębiorcy przez doradcę i konsultanta.

Rysunek 7. Rozwiązywanie problemu przedsiębiorcy przez konsultanta i doradcę.



Źródło: Opracowano na podstawie materiałów szkoleniowych pt. *Profesjonalny doradca dla małych i średnich firm*, Gdańsk, Stowarzyszenie Doradców Przedsiębiorczości 1995.

Jak widać, konsultant rozwiązuje problem bez udziału przedsiębiorcy, komunikując mu zalecane postępowanie. Doradca natomiast towarzyszy przedsiębiorcy w procesie uświadamiania sobie przyczyn problemu, w zmianie postawy oraz w poszukiwaniu rozwiązań i budowie planu działania.

3.3. Metodologia pracy z klientem

Praca doradcy z przedsiębiorcą wymaga spotkania i rozmowy. W przypadku prostych, łatwych do rozwiązania problemów klientów, wystarczyć może jedno spotkanie, w trakcie którego problem zostanie wyjaśniony i rozwiązany. Problemy trudniejsze mogą wymagać kilku, a nawet wielu spotkań. Kluczową rolę odgrywa w tym przypadku spotkanie pierwsze, które ukierunkowuje cały proces współpracy, stąd też powinno być starannie przygotowane i profesjonalnie zrealizowane przez doradcę.

Spotkanie i rozmowa doradcy z klientem powinna przebiegać według następującego **scenariusza**:

- przywitanie się z klientem,
- nawiązanie kontaktu emocjonalnego i stworzenie przyjaznej atmosfery,
- uzyskanie informacji o problemie, z jakim przyszedł klient,
- wspólne z klientem analizowanie jego sytuacji i nowe spojrzenie na problem,
- poszukiwanie sposobów wyjścia – rozwiązania problemu,
- nakreślenie planu działania,
- określenie zasad dalszej współpracy.

Bardzo istotnym elementem pracy z klientem jest **aspekt emocjonalny związany ze wspieraniem w pokonywaniu trudności oraz kreowaniu nowego podejścia przedsiębiorcy** do powstałej sytuacji poprzez zmianę postrzegania problemu jako bariery na pozytywne podejście do problemu jako nowej możliwości. Zmiana podejścia zazwyczaj powoduje większą otwartość na propozycje doradcy, ale również uruchamia kreatywność samego klienta.

Aby rozmowa z klientem była skuteczna i prowadziła do rzeczywistego rozwiązania problemu klienta, **doradca pracując z klientem powinien przestrzegać zasad**, które przedstawiono w tabeli 6.

Zapewnienie właściwego klimatu i efektywności oraz realizacja celów rozmowy będzie łatwiejsza, gdy w jej trakcie doradca będzie okazywał **zachowania wspierające**, takie jak:

- okazywanie zainteresowania klientowi,
- udzielanie wypowiedzi wspierających,

Tabela 6. Zasady kierowania rozmową.

ZASADY	PRZYKŁADY FORMUŁOWANIA UWAG (pytań i wniosków)
Nakłonić do sprecyzowania	Czy mógłby mi Pan powiedzieć dokładniej?
Nakłonić do kontynuowania	Czy mógłby Pan powiedzieć coś więcej na ten temat?
Nawiązać do poprzedniej wypowiedzi	Powiedział Pan wcześniej, że..., teraz sądzi Pan jednak...
Nakłonić do uzasadnienia	Dlaczego przykłada Pan taką wagę do...?
Nakłonić do przemyślenia	Moglibyśmy wrócić do tego aspektu w następnej rozmowie.
Uzupełnić	Należałoby jeszcze wspomnieć...
Opisać	Chce Pan powiedzieć... Czy właściwie zrozumiałem, że Pan...
Poddać pod dyskusję	(jeżeli w rozmowie bierze udział kilka osób) A co Pan sądzi o...?
Wykorzystać	Z pańskich rozważań można by wywnioskować, że...
Zapamiętać	To muszę sobie koniecznie zanotować.
Podkreślić znaczenie	Wydaje mi się, że to jest decydujący punkt.
Podkreślić znaczenie pozytywne lub negatywne	Zgadzam się z Panem (Jestem zupełnie innego zdania).
Uzasadnić pozytywną opinię	To mi się podoba, gdyż... (tylko przy szczególnie ważnych wypowiedziach)
Powtórzyć (wyjątkowo)	

Źródło: Opracowano na podstawie materiałów szkoleniowych pt. *Profesjonalny doradca dla małych i średnich firm*, Gdańsk, Stowarzyszenie Doradców Przedsiębiorczości 1995.

- eksponowanie rozwiązań podawanych przez klienta,
- unikanie wypowiedzi powodujących, że klient czuje się zagrożony,
- unikanie wypowiedzi osądających,
- gotowość pomocy w każdej trudności,
- umiejętność przyznania się do pomyłki.

W przypadku trudnych, złożonych problemów **pierwsza rozmowa może zakończyć się tylko na próbie rozpoznaniu problemu**, szczególnie, gdy klient nie dysponuje wystarczającą wiedzą o stanie istniejącym i wpływających na niego czynnikach (np. niewystarczająca wiedza o klientach, rynku, konkurentach, stosowanych technologiach, sytuacji prawnej, finansowej, itp.). Doradca i klient mogą się wówczas umówić, że klient uzupełni swoją wiedzę o istniejącej sytuacji o brakujące aspekty, które pozwolą kontynuować wspólną pracę nad problemem w trakcie następnego/kolejnego spotkania. **Niekiedy doradca i klient nie będą w stanie dojść do wspólnego rozwiązania wskutek niedostatecznej wiedzy doradcy. Wówczas doradca powinien głębiej rozpoznać problem, aby skutecznie poprowadzić następne spotkania.**

3.4. Rola i umiejętności doradcy

Wielość wymagań i uwarunkowań znaczących dla skuteczności działania powoduje, że **doradca musi dysponować dużą wiedzą i umiejętnościami z różnych sfer**. Powinny to być:

- umiejętności interpersonalne,
- wiedza i umiejętności doradcze,
- znajomość zarządzania małą i średnią firmą,
- znajomość zasad funkcjonowania firmy,
- znajomość środowiska i umiejętność myślenia sieciowego,
- umiejętność analizowania,
- doświadczenie praktyczne.

Bez względu na specjalizację i poziom zawansowania doradztwa, jak również rodzaj i wielkość firmy będącej stroną procesu doradztwa, efektywność doradztwa uzależniona jest od następujących kompetencji³⁷, jakimi powinien dysponować doradca (tabeli 7).

Jak wynika z danych zawartych w tabelicy 7, **skuteczny doradca innowacji dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP musi dysponować rozległą wiedzą, wieloma umiejętnościami i wolą ich skutecznego wykorzystania w interesie klientów**.

Rolę doradcy dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP właściwie pełnić mogą osoby o specyficznych cechach. Do pożądaných **cech dobrego doradcy** należą:

- **niezależność myślenia,**
- potrzeba pogłębiania wiedzy,
- **wyobraźnia, spostrzegawczość,**
- łatwość skupiania się i koncentracji,
- odpowiedzialność,
- obowiązkowość,
- konsekwencja w działaniu,
- **zdrowy rozsądek.**

Istotny wpływ na cechy i kompetencje doradcy mają wymagania zwią-

³⁷ Kompetencje oznaczają wymaganą ich zakresem wiedzę, umiejętności oraz motywację i wolę działania. Kompetencje są więc pojęciem szerszym niż umiejętności.

Tabela 7. Kompetencje doradcy dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP.

Kompetencje	Cechy
Umiejętności interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> Umiejętność nawiązywania i utrzymania dobrych kontaktów z klientami poprzez: <ul style="list-style-type: none"> właściwą komunikację oraz słuchanie zdolność empatii właściwe zachowania niewerbalne odpowiedni język umiejętność postawienia się w sytuacji klienta przekazywanie wiedzy wzbudzanie zaufania, wiarygodności i entuzjazmu stopniowanie trudności zachęcanie do podjęcia działania okazywanie cierpliwości i wyrozumiałości dyskrecję
Wiedza i umiejętności doradcze	<ul style="list-style-type: none"> identyfikowanie sytuacji klienta, jego celów i potrzeb dostosowanie przekazywanej wiedzy do poziomu i potrzeb klienta ostęp do informacji związanych z działalnością małych firm i wspieraniem rozwoju innowacji określanie kroków na drodze do realizacji strategii innowacji
Zarządzanie firmą	<ul style="list-style-type: none"> znajomość zasad funkcjonowania firmy wiedza dotycząca przepisów prawnych, marketingu, finansów, zarządzania umiejętność znalezienia możliwości rozwoju firmy
Znajomość środowiska i umiejętność myślenia sieciowego	<ul style="list-style-type: none"> znajomość instytucji wspierających małe i średnie firmy na danym terenie znajomość instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu umiejętność budowania kontaktów z partnerami w otoczeniu posiadanie dostępu do różnorodnych informacji związanych z działalnością
Doświadczenie praktyczne	<ul style="list-style-type: none"> znajomość formalnych i realnych warunków i możliwości uruchamiania i funkcjonowania innowacyjnej małej i średniej firmy na rynku
Umiejętność analizowania	<ul style="list-style-type: none"> znajomość zasad funkcjonowania firmy analiza tendencji i sytuacji strategicznej firmy w zakresie makro- i mikrootoczenia firmy analiza sytuacji wewnętrznej firmy w zakresie marketingu, technologii, produkcji, personelu, finansów, innowacji rozpoznawanie silnych i słabych stron firmy rozpoznawanie szans i zagrożeń w otoczeniu firmy

Źródło: Opracowanie własne.

zane z doradztwem. **Rolą doradcy** jest nie tylko dostarczenie klientowi określonych informacji i wiedzy, bezpośrednie udzielenie porad ułatwiających rozwiązywanie problemu oraz nauczenie go, jak ma sobie z podobnymi problemami radzić w przyszłości. Niemniej ważne **jest dostarczenie przedsiębiorcy specyficznego wsparcia psychicznego, podbudowującego jego samoocenę i wiarę we własne możliwości i kreatywność. Ma to doprowadzić do spojrzenia w nowy sposób na problemy za-**

rządzanej przez niego firmy oraz zapewnić znalezienie najlepszych możliwości jej rozwoju poprzez wdrażanie strategii innowacji.

W załączniku 1. przedstawiono projekt programu podnoszenia kompetencji doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje, który może być traktowany jako punkt wyjścia do zmian w zakresie wspierania rozwoju innowacyjnych MSP poprzez doradztwo w Polsce. Częścią programu są przykładowe propozycje programu kształcenia doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje na poziomie podstawowym (załącznik 2.) oraz na poziomie zaawansowanym (załącznik 3.). Cennym wsparciem dla twórców i wykonawców programów kształcenia doradców mogą być publikacje, opracowane w ramach inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) pt. *Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu*³⁸.

³⁸ Można wśród nich wymienić: J. Osiańczak: *Proces audytu technologicznego w przedsiębiorstwach*, Wrocław, PARP 2011; J. Osiańczak: *Narzędzia identyfikacji potrzeb innowacyjnych w przedsiębiorstwach*, Wrocław, PARP 2011, J. Adamska, J. Kotra: *Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych*, Poznań-Gliwice, PARP 2011, M. Mażewska, A. Rabczenko, A. Tórz: *Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych*, Gdańsk/Warszawa/Poznań, PARP 2011, M. Nowak, M. Mażewska, Sz. Mazurkiewicz: *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Łódź-Gdańsk-Kielce, PARP 2011, E. Gwarda-Gruszczyńska, T. Czaplą: *Kluczowe kompetencje menedżera ds. komercjalizacji*, Łódź, PARP 2011.

ROZDZIAŁ 4

Doradztwo zaawansowane dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP w Polsce

4.1. Doradztwo w zakresie kształtowania strategii rozwoju innowacyjnego w MSP w wybranych dziedzinach i obszarach

Doradztwo podstawowe w zakresie kształtowania strategii rozwoju innowacyjnego MSP, które było przedmiotem rozważań w poprzednich rozdziałach niniejszego poradnika, oznacza wsparcie procesu kształtowania i rozwoju MSP realizowanego przez przedsiębiorcę, korzystającego z pomocy doradcy, dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP na poziomie podstawowym, któremu posiadana wiedza, umiejętności i doświadczenie wystarczają na rozwiązanie problemów i wątpliwości przedsiębiorcy. Jest to możliwe dzięki temu, że specjalista doradztwa podstawowego strategii rozwoju innowacyjnego w MSP posiada niezbędne ku temu kompetencje, do których zalicza się:

- znajomość istoty, rodzajów, źródeł i prawidłowości rozwojowych innowacji,
- opanowanie procesu analizy sytuacji, opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju innowacyjnego w MSP,
- orientacja w zasadach organizacji i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rynkowych oraz
- podstawowe doświadczenie w powyższych obszarach.

Specjaliści doradztwa podstawowego strategii rozwoju innowacyjnego w MSP powinni funkcjonować w ośrodkach i instytucjach świadczących podstawowe usługi wsparcia dla MSP, w tym w:

- ośrodkach wspierania biznesu,
- centrach transferu technologii,
- inkubatorach przedsiębiorczości,
- innych organizacjach i instytucjach pracujących na rzecz MSP, np. izby gospodarcze, związki pracodawców.

Specjalista doradztwa zaawansowanego dla strategii innowacyjnego rozwoju MSP **powinien dysponować kompetencjami specjalisty do-**

radztwa podstawowego, wzbogaconymi o specjalistyczne umiejętności z jednego lub kilku obszarów dodatkowych, takich jak przykładowo:

- znajomość problematyki prawa własności intelektualnej, metody pobudzenia kreatywności i twórczego rozwiązywania problemów czy poszukiwania źródeł innowacji w zakresie procesów innowacyjnych,
- umiejętność organizacji procesu rozwoju i wdrażania innowacji jako zadania o charakterze strategicznym, kształtowanie struktur zarządzania innowacjami jako elementu strategii MSP, organizacja monitorowania procesów wdrażania strategii pod kątem efektów innowacyjnych itp.,
- specyficzne warunki prawno-organizacyjne, marketingowe, finansowe, personalne charakterystyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Osobnym **problemem zaawansowanego doradztwa innowacji jest problematyka zróżnicowania techniczno-technologicznego MSP.**

Jest to tym ważniejsze, że innowacje w obszarze technologii bywają coraz częściej kluczowym sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. W szybko rosnącym zróżnicowaniu techniczno-technologicznym rozwiązanie coraz wyższej liczby problemów wymaga coraz bardziej specjalistycznej wiedzy. Istotne jest, aby doradca dostrzegał nie tylko problem odmienności technologii w procesach produkcyjno-usługowych, ale również problem zastępowania i wypierania technologii starszych generacji na rzecz technologii nowych generacji. Z tego punktu widzenia, **uwzględniając siłę konkurencyjną technologii i jej wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wyróżnia się technologie**³⁹:

- **bazowe (podstawowe)** – są szeroko rozpowszechnione w przemyśle, oferując małe korzyści konkurencyjne, a ich udoskonalenia łatwo naśladują, kupują i opanowują konkurenci,
- **kluczowe** – dające znaczące korzyści tym firmom, które posługują się nimi lepiej niż konkurenci; są zwykle podstawą przewagi konkurencyjnej firm wiodących w branży,
- **nadające tempo (postępujące)** – to technologie we wczesnym stadium rozwoju, które charakteryzują się możliwościami zmiany podstaw konkurowania w przemyśle, jeżeli rozwiną się z sukcesem,
- **wschodzące** – to technologie, które nie udowodniły jeszcze swoich użyteczności i wymagają długiego procesu rozwoju, niosą jednak obietnicę przeformułowania podstaw konkurowania w przemyśle.

Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez technologie i innowacje zależy od tego, w jakim stopniu firma opanowała umiejętność ich wykorzystania. Jest ona wyrażana **pozycją konkurencyjną firmy**, która może być⁴⁰:

- **przodująca (oczywisty lider)** – gdy firma określa tempo i kierunki technologicznego rozwoju, będąc uznawaną za lidera w przemyśle,
- **silna** – to firma zdolna do podejmowania niezależnych akcji technicznych i ustanawiania nowych kierunków,
- **zadowolająca** – oznacza pozycję podmiotu rynkowego zdolnego do utrzymania technologicznej konkurencyjności i/lub przodownictwa w niszach technicznych,
- **obronna** – gdy firma jest niezdolna do ustanawiania niezależnych kierunków, będąc ciągle w pozycji doganiającego,
- **słaba** – dotyczy firmy niezdolnej do utrzymania technicznej jakości prac w porównaniu do konkurentów, skoncentrowanej na krótkoterminowej „walce z ogniem”.

Ośrodki doradztwa zaawansowanej strategii rozwoju innowacyjnego w MSP, chcąc oferować odpowiednio szerokie spektrum usług doradczych, rzadko będą w stanie świadczyć je dzięki własnej kadrze doradców. Będą więc zmuszone sięgać po ekspertów z innych ośrodków lub po ekspertów niezależnych. **Konieczność efektywnego wykorzystania unikalnych kompetencji doradców wymusi budowanie sieci współpracy.** W sieci współpracy ośrodków doradztwa dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP doradcy o specjalistycznych kompetencjach znajdą pole do działania w ramach innych ośrodków doradztwa, a do każdego, nawet specyficznego problemu, możliwe będzie znalezienie doradcy o specjalistycznych, unikalnych kompetencjach.

4.2. Plan rozwoju zawodowego/osobowego doradcy

Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP stawia przed wykonującym je doradcą najwyższe wymagania. Dynamiczne zmiany w środowisku i ich wpływ na możliwości działania MSP, rosnące znaczenie innowacji, konieczność strategicznego, długofalowego myślenia i działania, jak też wpływ decyzji doradcy na podmioty gospodarcze, ich

⁴⁰ Opracowano na podstawie materiałów warsztatowych firmy A. D. Little.

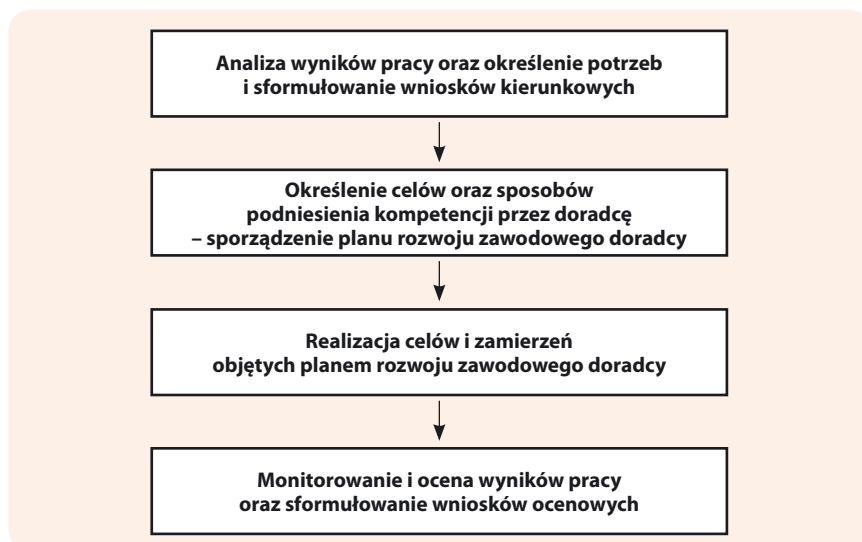
przetrwanie i rozwój powodują, że **każdy odpowiedzialny doradca rozumie i docenia potrzebę, a raczej konieczność stałego rozwoju zawodowego.**

Aby **rozwój zawodowy doradcy** przebiegał w sposób skuteczny (czyli zapewniał osiągnięcie pożądaných celów, skutków) oraz sprawny (bez zbędnych nakładów, strat, efektywnie), wskazane jest realizowanie go w kilku fazach. **Fazy** te obejmują:

1. **Analizę dotychczasowych wyników pracy**, ocenę zgodności między nimi a posiadanymi kompetencjami oraz sformułowanie wniosków ocenowych (określających, czy jest dobrze, czy źle i dlaczego?) oraz kierunkowych (wskazujących kierunki poprawy sytuacji).
2. **Określenie celów oraz sposobów poprawy**/podniesienia kompetencji zawodowych przez doradcę, czyli sporządzenie planu rozwoju zawodowego.
3. **Realizacja celów i zamierzeń** objętych planem rozwoju zawodowego przez doradcę w trakcie pracy.
4. **Monitorowanie i ocena wyników pracy** i stanu realizacji planu rozwoju zawodowego.

Strukturę procesu rozwoju zawodowego doradcy przedstawiono na rys. 8.

Rysunek 8. Struktura procesu rozwoju zawodowego doradcy dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg: *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa, BUSINESS PRESS 1996, s. 101.

Analiza dotychczasowych wyników pracy doradcy dla strategii rozwoju MSP i sformułowanie wniosków powinny być oparte na profesjonalnych metodach, wypracowanych na podstawie systemu ocen pracowniczych w zarządzanych instytucjach.

System ocen pracowniczych jest elementem marketingu wewnętrznego, zgodnie z którym każda organizacja (przedsiębiorstwo, instytucja) ma nie tylko klientów zewnętrznych, obsługiwanych zgodnie z misją i celami, ale również klientów wewnętrznych, jakimi są pracownicy organizacji. Reguły marketingu wewnętrznego zakładają, że pracownik ma nie tylko obowiązki i odpowiedzialności, wynikające z umowy o pracę. Jako klient wewnętrzny ma także prawa, wśród których mieści się podleganie profesjonalnemu systemowi ocen pracowniczych. W systemie tym pracownik nie jest zależny wyłącznie od jednej oceny, np. przełożonego. **Preferuje się wielość ocen**, wśród których w przypadku doradcy można przykładowo wymienić⁴¹:

- bezpośredniego przełożonego,
- współkolegów, członków zespołu doradców,
- podwładnych (jeżeli doradca ich ma),
- klientów – przedsiębiorców prowadzących MSP i wdrażających strategię innowacyjnego rozwoju,
- specjalisty Działu Personalnego,
- innego przełożonego, np. do zadań specjalnych,
- samoocenę pracownika.

Jednym z najtrudniejszych problemów oceny doradców dla strategii innowacyjnego rozwoju MSP jest wybór wskaźników podlegających ocenie. Jako **kryteria oceny doradcy** można by przyjąć⁴²:

- **wyniki pracy**, takie jak liczba firm, którym udzielono porady, liczba firm, które podjęły opracowanie strategii innowacyjnego rozwoju, liczba wdrożonych innowacji itp.,
- **zachowania doradcy** połączone z cechami osobowymi, np. kreatywność, umiejętność analizy sytuacji strategicznej firmy, trafność wyboru innowacji, prawidłowość kształtowania celów i strategii, umiejętność komunikowania się, zdolność przekonywania, inicjatywa, współpraca

⁴¹ Opracowano na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg: *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa, BUSINESS PRESS 1996, s. 98.

⁴² Tamże, s. 102.

z innymi doradcami czy instytucjami doradczymi, umiejętność i życzliwość czy odpowiedzialność,

- **wyniki pracy i zachowania** doradcy razem wzięte.

Potencjalnym oceniającym powinien być bezpośredni przełożony doradcy lub osoba ustawiona w hierarchii co najmniej o jeden szczebel wyżej niż doradca. Istnieje wiele metod oceniania pracowników⁴³. W ocenie doradców kluczową rolę mogą odgrywać:

- technika zdarzeń krytycznych,
- ocenianie z zastosowaniem kryteriów werbalnych i jakościowych,
- wykorzystania metod zorientowanych na rezultaty (wyniki pracy).

Poniżej scharakteryzowano wymienione metody.

Technika zdarzeń krytycznych (ang. *critical incidents*)⁴⁴ jest metodą, zgodnie z którą oceniający wartościuje zachowania i postawy skrajne (krytyczne), które wydarzyły się w pracy doradczej, w tym:

- wyjątkowe osiągnięcia (np. świetne pomysły, sukcesy klientów, którym doradzał),
- wyjątkowe porażki (np. błędne porady, wywołane nimi problemy firm itp.).

Dzięki technice zdarzeń krytycznych doradca może również poznać lepiej punkt widzenia zwierzchnika, który pewne zachowania aprobeuje, inne odrzuca.

Ocenianie z zastosowaniem kryteriów werbalnych i jakościowych⁴⁵ polega na wartościowaniu czynników jakościowych, charakteryzujących pracę doradcy, w skali od 0 do 5 (maksimum)⁴⁶. Czynniki, które zaproponował prekursor metody, H. Neuman, to:

- A. otwartość (łatwość nawiązywania kontaktów, opanowanie),
- B. znajomość pracy (fachowość, doświadczenie),
- C. cechy charakteru (uczciwość, lojalność, sumienność, odpowiedzialność),
- D. zdolność myślenia (logiczność, systematyczność, refleks),
- E. energia (pilność, gotowość decydowania, dążenie do celu),
- F. cechy zarządzania (znajomość ludzi, wpływ na ich zachowania, poszanowanie i autorytet),
- G. wykonawstwo (jakość, ilość pracy).

⁴³ Tamże, s. 105-123.

⁴⁴ Tamże, s. 113.

⁴⁵ Tamże, s. 116-117.

⁴⁶ Skale wartości poszczególnych czynników można różnicować, zależnie od ich wagi (znaczenia) i wpływu na wyniki doradztwa.

Rozmowa oceniającego **powinna dotyczyć przyczyn niskich wyników** doradcy **oraz sposobów ich poprawy**. Często obserwowanym problemem bywa wybór modelowego zestawu cech oraz określenie skali ocen. Może w tym być pomocny zestaw kompetencji, które powinien posiadać doradca dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP (pkt. 3.4. niniejszego poradnika). Innym rozwiązaniem mogłoby być zestawienie zachowań pożądaných w pracy doradcy, spis zachowań niepożądanych oraz ocena stopnia ich występowania w działalności doradcy.

W **metodach oceny** doradcy **zorientowanych na rezultaty** (wyniki pracy) wykorzystuje się osiągnięcia koncepcji zarządzania przez cele (ang. *Management by Objectives*)⁴⁷. **Zarządzanie przez cele jest procesem:**

- 1) wyboru indywidualnych celów doradcy i opracowania programu ich osiągnięcia,
- 2) realizacji programu osiągnięcia celów,
- 3) oceny rezultatów końcowych.

Każdy z etapów powyższego **procesu podlega ocenie:**

- w etapie wyboru indywidualnych celów ocenia się, jakie cele, zadania wybrał doradca: czy nie są zbyt wygórowane (stresujące dla doradcy), zbyt zaniżone czy też niemożliwe do realizacji (ze szkodliwymi konsekwencjami dla organizacji zatrudniającej doradcę),
- w etapie realizacji programu osiągnięcia celów oceniane jest podejście doradcy do pojawiających się trudności i problemów oraz budowania relacji z partnerami i współpracy,
- ocena rezultatów końcowych polega na określeniu i ocenie ilości i jakości pracy wykonanej przez doradcę.

Podsumowania oceny wyników pracy doradcy dokonuje się w trakcie jego rozmowy z przełożonym, który cały czas pozostaje w kontakcie z doradcą, sugerując modyfikacje programu osiągnięcia celów, jeżeli realizacja celów zmierzałaby w złym kierunku.

Zalety wykorzystania metody Zarządzania przez cele w pracy doradcy dla strategii innowacyjnego rozwoju to:

- najwyższy priorytet nadawany rozwojowi zawodowemu doradcy,

⁴⁷ Tamże, s. 118-122.

- spoczywanie na doradcy odpowiedzialności za własny rozwój, który sam określa i modyfikuje jego cele,
- udział przełożonego w kształtowaniu celów i ocenie efektów działalności, co zabezpiecza doradcę przed popełnieniem poważniejszych błędów.

Metoda oceny doradcy zorientowana na wyniki pracy wydaje się być najbardziej skuteczną i obiektywną metodą oceny doradców dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP. Wymaga jednak dobrej znajomości realiów doradztwa, samodzielności i przestrzegania dyscypliny działań doradcy oraz właściwego przygotowania przełożonego do roli oceniającego. W związku z tym nie w każdych warunkach należy oczekiwać jej wyłącznie pozytywnego wpływu na pracę doradcy.

Jeżeli analizę i ocenę dotychczasowych wyników pracy doradcy dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP, zamykając proces rozwoju zawodowego w przeszłym okresie, potraktować jednocześnie jako punkt wyjścia do określenia celów i sposobów podniesienia kompetencji doradcy w okresie przyszłym, wówczas **proces rozwoju zawodowego potraktować można jako powtarzalną sekwencję działań, umożliwiających doradcy stałe doskonalenie jego kompetencji oraz poprawę wyników pracy** (rys. 9).

Jak wynika z rysunku 9, proces rozwoju zawodowego doradcy dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP właściwie nigdy nie kończy się, zapewniając motywację i podstawy do stałego doskonalenia w całym okresie zawodowej aktywności doradcy.

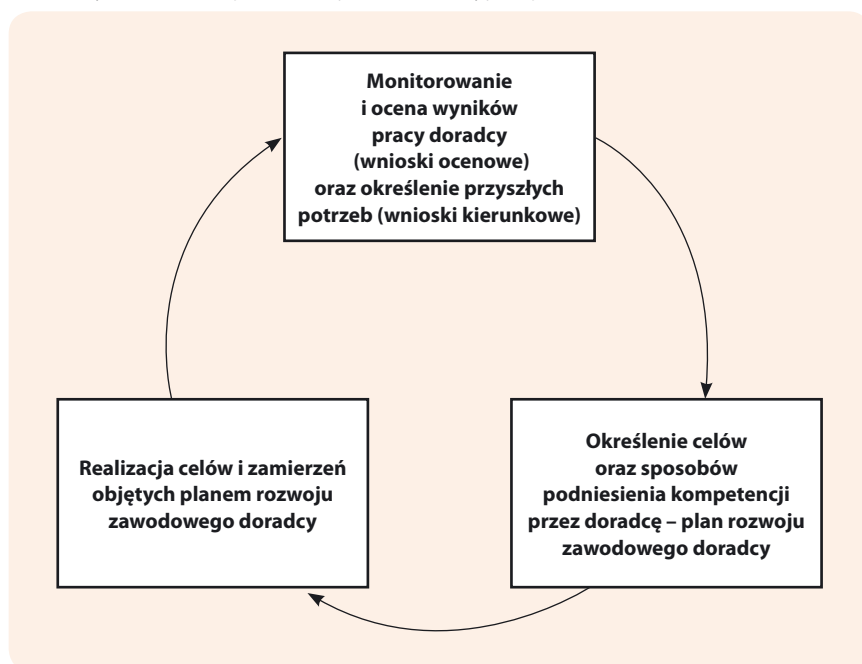
4.3. Tworzenie i rozwój sieci współpracy doradczej (*network*)

Uwzględniając różnorodność i wielowątkowość działalności proinnowacyjnej w MSP, jest trudne, a właściwie niemożliwe, aby doradca dla strategii rozwoju innowacyjnego w sposób bezproblemowy radził sobie ze wszystkimi kwestiami, jakie mogą przed nim postawić przedsiębiorcy wdrażający innowacje. Stąd też **każdy doradca dla strategii rozwoju innowacyjnego MSP powinien starać się budować zaplecze, ułatwiające mu rozwiązywanie problemów doradztwa. Zaplecze to może**

przyjąć dwojaki charakter:

1. **Osobistych, indywidualnych kontaktów** z osobami z otoczenia, które mogą zapewnić wsparcie doradcy i ułatwić znalezienie rozwiązań satysfakcjonujących przedsiębiorców.
2. **Instytucjonalnych powiązań z wybranymi ośrodkami** i organizacjami wsparcia innowacyjnego biznesu na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

Rysunek 9. Struktura procesu permanentnego rozwoju zawodowego doradcy dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP.



Źródło: Opracowanie własne.

Osobiste, indywidualne kontakty z osobami z otoczenia, ważnymi dla skutecznej i sprawnej organizacji procesów doradztwa dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP, **wskazane byłoby utrzymywać z:**

- **przedsiębiorcami** i menedżerami firm wdrażających innowacje,
- **doradcami**, trenerami z firm i instytucji świadczących usługi doradczo-szkoleniowe i inne usługi z zakresu wspierania rozwoju innowacji,
- **pracownikami uczelni** i ośrodków badawczo-rozwojowych, oferującymi wynalazki, pomysły i rozwiązania, które mogą stać się podstawą projektów proinnowacyjnych,
- **przedstawicielami** szeroko rozumianej **infrastruktury wsparcia innowacyjnego biznesu** – parków naukowo-technologicznych, inkuba-

torów przedsiębiorczości, funduszy pożyczkowych, kapitału zaangażowanego (ang. *Seed Capital*), kapitału ryzyka (ang. *Venture Capital*) itp.,

- **przedstawicielami administracji publicznej** na różnych szczeblach zarządzania, odpowiedzialnymi za wspieranie i tworzenie warunków do rozwoju innowacyjnej gospodarki.

Budowanie instytucjonalnych powiązań z wybranymi ośrodkami i instytucjami oznacza zawarcie porozumień instytucji zatrudniającej doradcę z poszczególnymi podmiotami, które mają stanowić zaplecze, wspierające go w trudniejszych sytuacjach doradczych. Jest to bardziej sformalizowane i trudniejsze niż budowanie kontaktów osobistych, daje jednak większą stabilność i pewność współpracy obu stronom często w dłuższym okresie.

Dziś, w warunkach nieskrępowanego współdziałania różnych podmiotów w realizacji różnorodnych zamierzeń, **trudno o jednoznaczne zalecenia dotyczące kierunków rozwoju współpracy doradców i instytucji doradztwa dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP z partnerami.**

Można w tym zakresie sformułować jedynie pewne wskazówki, które przedstawiono poniżej:

- Warto **poszukiwać kontaktów z organizacjami i osobami włączonymi w struktury rozwoju innowacji** na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, takimi jak:
 - członkowie klastrów,
 - uczestnicy platform produktowo-technologicznych,
 - zarządzający instytucjami wsparcia innowacyjnego biznesu, np. parkami naukowo-technologicznymi, centrami transferu technologii, inkubatorami przedsiębiorczości,
 - przedstawiciele instytucji samorządowo-administracyjnych odpowiedzialni za politykę innowacyjną, administrowanie programami i projektami.
- Ważną grupą wsparcia doradców dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP mogą być **liderzy opinii**. Będąc grupą wpływowych aktorów procesów innowacyjnych, mogą umożliwić lub ułatwić nawiązanie kontaktów, przeprowadzenie projektów i działań istotnych dla rozwoju innowacyjnego w MSP, promowanie wyników prac i innowacyjnych rozwiązań itp.

- **Budowanie relacji doradcy z partnerami**, szczególnie odbiorcami, **w oparciu o tzw. clienting**⁴⁸, polegający na tworzeniu sieci łączności i dialogu, z możliwością stałego (24 godziny na dobę) kontaktu, przy wykorzystaniu technologii informacyjnej.

Zgodnie z zasadami clientingu, **relacje z klientami buduje się poprzez:**

- **Hardware**, czyli produkty.
 - **Software**, oznaczający usługi dodatkowe, takie jak serwis całodobowy, gwarancje, rozliczenia bezgotówkowe itp.
 - **Mindware**, rozumiany jako wiedza na zawołanie, wtedy, gdy potrzebuje jej klient (partner), np. *know-how*, doświadczenie, przydatne kontakty, co zapewnia klientowi dodatkową wartość w stosunkach z doradcą.
- Dopiero właściwe połączenie między *hardware*, *software* i *mindware* przynosi klientowi optymalną korzyść.

Zgodnie z zasadami clientingu, relacje **Mindware mogą być tworzone m.in. poprzez:**

- **udostępnienie** klientom **leksykonów wiedzy**: „Co zrobić jeśli...”,
- **kształcenie klientów** w korzystaniu z usług doradcy w powiązaniu z ofertami innych doradców, również konkurentów (tzw. akademia klienta),
- **oferowanie informacji o możliwościach** dla klientów (w oparciu o komputerową bazę wiedzy),
- **wyprzedanie informacyjne**, oznaczające wiedzę o możliwościach czy zagrożeniach jeszcze oficjalnie nieogłaszanych,
- **dostęp do kontaktów**, którymi dysponuje doradca.

Efektom clientingu powinno być „ssanie zamiast nacisku”, prowadzące wśród klientów doradcy do postawy: „mam problem, muszę więc udać się z nim do doradcy, bo nikt tak jak on nie pomoże mi w jego rozwiązaniu”.

Jak wynika z powyższego, **tworzenie i rozwój sieci współpracy doradczej (network) wymaga wielu zabiegów i wysiłku**. Bez sieci współpracy doradca dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP nie może jednak zapewnić swoim działaniom niezbędnej skuteczności. Stąd też zainicjowanie budowania sieci współpracy powinno być jednym z pierwszych zadań każdego, kto podejmuje działalność doradczą.

⁴⁸ Opracowano na podstawie: E.K. Geffroy: *Clienting. Jedynie co przeszkadza to klient*, Warszawa, Agencja Wydawnicza PLACET 1996, s. 213-216.

Podsumowanie

Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu, można podsumować następująco:

- 1) Małe i średnie przedsiębiorstwa, choć są podmiotami gospodarczymi indywidualnie niewielkimi, z uwagi na ogromną ich liczbę i wpływ na gospodarkę odgrywają coraz większą rolę w polityce gospodarczej kraju.
- 2) Współcześnie, w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia i gwałtownego rozwoju nauki, przyrasta liczba małych i średnich przedsiębiorstw, których rozwój i miejsce na rynku zależą od technologii i innowacji. Wspieranie innowacji należy do kluczowych obszarów polityki gospodarczej.
- 3) Innowacje powstają jako skutek coraz bardziej przemyślanych i złożonych działań o charakterze długofalowym, wymagających starannego przygotowania, stając się ważną częścią strategii rozwoju MSP.
- 4) Instrumentem wspomagania innowacyjnego rozwoju MSP jest doradztwo, w którym doradca, współpracując z klientem, pomaga mu zrozumieć problem, wszechstronnie go przeanalizować oraz wspólnie wypracować satysfakcjonujące rozwiązanie.
- 5) W procesie doradztwa doradca nie tylko pomaga klientowi rozwiązać problem merytoryczny. Dzięki doradcy klient powinien również otworzyć się na nowe postrzeganie możliwości rozwoju innowacyjnego firmy, podnosząc swoje kompetencje w tym zakresie.
- 6) Właściwe wypełnienie roli doradcy wymaga z jego strony wszechstronnej wiedzy i umiejętności interpersonalnych, doradczych i współpracy z klientem, analizowania sytuacji, znajomości środowiska, zarządzania firmą, opartych na pozytywnych doświadczeniach i woli wsparcia klienta.
- 7) W warunkach komplikującego się środowiska i rosnącej złożoności przedsięwzięć innowacyjnych, doradca powinien podnosić stale swoje kompetencje, szczególnie w zakresie umiejętności merytorycznych, komunikacyjnych, interpersonalnych oraz tworzenia sieci współpracy.

Bibliografia

1. Adamska J., Kotra J.: *Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych*, Poznań-Gliwice, PARP 2011.
2. Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J.: *Przez innowację do wzrostu*, Warszawa, Oficyna a Wolters Kluwer Business 2010.
3. Chesbrough H.: *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press 2003.
4. Christensen C.M., Raynor M.E.: *Innowacje. Napęd wzrostu*, Warszawa, Studio EMKA 2008.
5. Daszkowska M., Koszałka J.: *Innowacje jako źródło ekspansji marketingu relacji*, [w:] *Praca zbiorowa, Ekspansja czy regres marketingu*, Warszawa, PWE 2006.
6. Dominiak P.: *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
7. Drucker P.F.: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa, PWE 1992.
8. Egan G.: *Kompetentne pomaganie*, Poznań 2002.
9. Geffroy E.K.: *Clienting. Jedyne co przeszkadza to klient*, Warszawa, Agencja Wydawnicza PLACET 1996.
10. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE 1997.
11. Gołębiowski T.: *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Warszawa, DIFIN 2001.
12. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 1996.
13. Gwarda-Gruszczyńska E., Czapla T.: *Kluczowe kompetencje menedżera ds. komercjalizacji*, Łódź, PARP 2011.
14. Jagielski M.: *Innowacje w sferze usług*. Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1993.
15. Johnson G., Scholes K., Whittington R.: *Exploring Corporate Strategy*, Harlow, Prentice Hall 2008.
16. Koch R.: *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, Kraków, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1998.
17. Koszałka J. (red.), Jettmar J., Klajbor T.: *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje. Poradnik metodyczny*, Gdańsk, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Politechnika Gdańska, Fundacja Pomorska Sieć Innowacyjna BRAINET, 2008.

18. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V.: *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa, PWE 2002.
19. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 1995.
20. Krupski R. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wrocław, Wyd. Akademii Ekonomicznej 1999.
21. Lambin J.J.: *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2001.
22. Lommelen T., den Hertog J.F., Beck L., Sluismans R.: *Designing plans for organizational development, lessons from three large-scale SME-initiatives*, Proceedings of the 2009 Industrial Engineering Research Conference.
23. Łobejko S.: *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Warszawa, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie 2010.
24. Marciniak S.: *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Warszawa, Ośrodek Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej 1997.
25. Materiały warsztatowe firmy A. D. Little.
26. Mażewska M., Rabczenko A., Tórz A.: *Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych*, Gdańsk/Warszawa/Poznań, PARP 2011.
27. Narayanan V.K.: *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, New Jersey, Prentice Hall 2001.
28. Nowak M., Mażewska M., Mazurkiewicz Sz.: *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Łódź-Gdańsk-Kielce, PARP 2011.
29. Oblój K.: *Strategia organizacji*, Warszawa, PWE 2001.
30. Osiadacz J.: *Narzędzia identyfikacji potrzeb innowacyjnych w przedsiębiorstwach*, Wrocław, PARP 2011.
31. Osiadacz J.: *Proces audytu technologicznego w przedsiębiorstwach*, Wrocław, PARP 2011.
32. Penc J.: *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie systemowe działanie*, Warszawa, PLACET 1994.
33. Penc J.: *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Warszawa, PLACET 1995.
34. Penc J.: *Innowacje i zmiany w firmie*, Warszawa, PLACET 1999.
35. *Podręcznik OSLO*. Paris, Wyd. Eurostat 2005.
36. Pomykański A.: *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2001.
37. Porter M.: *Strategia konkurencji*, Warszawa, PWE 1992.
38. Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *Nowa era innowacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2010.

39. *Profesjonalny doradca dla małych i średnich firm. Materiały szkoleniowe*, Gdańsk, Stowarzyszenie Doradców Przedsiębiorczości 1995.
40. Quinn J.B., Mintzberg H., James R.M.: *The Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, Inc. 1988.
41. Schumpeter J.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa, PWN 1960.
42. Sluismans R., den Hertog J.F., Lambrechts F., Lommelen T.: *Robust regional innovation policy learning. Key lessons from a large-scale intervention program*, Joint research team KIZOK Research Center for Entrepreneurship and Innovation, Business Economics, Diepenbeek, University of Hasseld, Belgium – UNU-MERIT, Maastricht, University of Maastricht, The Netherlands.
43. Sluismans R., Beck L., den Hertog J.F., Lommelen T.: *Strategy and Innovation in SMEs, Three Profiles of Innovating SMEs*, Proceedings of the 2009 Industrial Engineering Research Conference.
44. Sluismans R., den Hertog J.F., Lommelen T., Kunst P.: *Designing New Strategies for Large-Scale Change. Lessons from a development program for SMEs in the Euregion Meuse-Rhine*, Proceedings of the 2007 Annual Conference of the Academy of Management.
45. Sluismans R., Lommelen T., den Hertog J.F.: *The use of SWOT as a tool to stimulate strategic conversation in SMEs*, Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference.
46. Sluismans R., den Hertog J.F., Lommelen T., Beck L., Kunst P.: *High-tech SMEs in a large-scale organizational change program. Key lessons*, Proceedings of the 2008 Industrial Engineering Research Conference.
47. Sluismans R., den Hertog J.F., Lommelen T., Kunst P.: *Talking about Strategy and Innovation. Lessons from a Strategy Development Program for Dutch SMEs*, Conference in Beijing, Proceedings of the 2008 IERC 27-29 March 2008.
48. *Słownik Wyrazów Obcych*. Warszawa, PWN 1980.
49. Sosnowska A., Łobejko S. (red.): *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa, SGH 2008.
50. Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa-Kraków, Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
51. Stawasz E.: *Innowacje a mała firma*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1999.
52. Stonehouse G., Hamill J., Cambell D., Purdie T.: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Warszawa, Felberg SJA 2001.
53. Szeloch Z.M.: *Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia zachodnioeuropejskie*, Ruda Śląska, Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze 1992.

54. Tidd J., Bessant J., Pavitt K.: *Managing innovation*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd 2005.
55. Trott P.: *Innovation Management and New Product Development*, Harlow, Prentice Hall 2008.
56. Tubielewicz A.: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 2004.
57. Wanielista K. (red.): *Strategie przedsiębiorstw przemysłowych. Przewodnik encyklopedyczny*, Kraków, Wyd. Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN 2001.
58. Wheelen T.L., Hunger J.D.: *Strategic Management and Business Policy*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company 1989.
59. *Wielka Encyklopedia Powszechna PWN*, Warszawa, PWN 1964, t. 3.
60. Wissema J.G.: *Technostarterzy*, Warszawa, PARP 2005.
61. Wilmańska A.: *Stan i tendencje rozwojowe sektora MSP w Polsce w latach 2008-2009*, Warszawa, Forum Małych i Średnich Przedsiębiorstw, PARP 20 października 2010 r.
62. Zbiegień-Maciąg L.: *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa, BUSINESS PRESS 1996.

Wykaz rysunków i tabel

Rysunek 1. Struktura środowiska MSP.

Rysunek 2. Podażowy model procesu rozwoju innowacji.

Rysunek 3. Popytowy model (pętla) innowacji.

Rysunek 4. Interaktywny model innowacji.

Rysunek 5. Rola państwa w innowacjach.

Rysunek 6. Logika projektu *Strategic Innovation*.

Rysunek 7. Rozwiązywanie problemu przedsiębiorcy przez konsultanta i doradcę.

Rysunek 8. Struktura procesu rozwoju zawodowego doradcy
dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP.

Rysunek 9. Struktura procesu permanentnego rozwoju zawodowego doradcy
dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP.

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw według wielkości zgodnie
z Rekomendacją Komisji Europejskiej z maja 2003 roku (2003/361/EC)
– dla celów prawnych i administracyjnych.

Tabela 2. Zestawienie określeń pojęcia „innowacja”.

Tabela 3. Typologia innowacji.

Tabela 4. Charakterystyka projektu *Strategic Innovation in the Euregion
Mense-Rhine*.

Tabela 5. Identyfikacja potrzeb klientów – MSP zainteresowanych innowacjami.

Tabela 6. Zasady kierowania rozmową.

Tabela 7. Kompetencje doradcy dla strategii innowacyjnego rozwoju w MSP.

Załącznik 1

Program podnoszenia kompetencji doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje

Czynniki	Charakterystyka
Założenia	<ul style="list-style-type: none"> • Program ukierunkowany jest na pobudzenie strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje poprzez wsparcie doradcze we wszystkich regionach na terenie kraju. • Program nie obejmuje rozwoju doradztwa realizowanego przez firmy funkcjonujące na zasadach komercyjnych, które stosują własne metody świadczenia usług doradczych, odpowiadające obranemu profilowi działalności i potrzebom klientów.
Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Uruchomienie i rozwój doradztwa dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje, poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • wykształcenie od podstaw grupy kompetentnych doradców, • stworzenie warunków do stałego doskonalenia ich kompetencji w pracy z MSP.
Adresaci	<ul style="list-style-type: none"> • Kandydaci na doradców i doradcy dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje, zainteresowani kompetencjami w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> • doradztwa podstawowego, • doradztwa zaawansowanego. • Organizacje (instytucje) zatrudniające doradców i świadczące doradztwo dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje, partnerzy projektu: <ul style="list-style-type: none"> • ośrodki wspierania biznesu, • centra transferu technologii, • inkubatory przedsiębiorczości, • parki naukowo-technologiczne, • izby gospodarcze, związki pracodawców, organizacje pozarządowe wspierające MSP itp.
Istota	<ol style="list-style-type: none"> 1) Opracowanie i realizacja programu kształcenia kompetencji doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje na poziomie podstawowym (przykładowy program kształcenia – w załączniku 2.). 2) Opracowanie i realizacja programu kształcenia kompetencji doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje na poziomie zaawansowanym, uwzględniającego doświadczenia programu kształcenia doradców na poziomie podstawowym (przykładowy program kształcenia – w załączniku 3.). 3) Stworzenie możliwości stałego doskonalenia kompetencji doradców, poprawy jakości świadczonych usług oraz zdynamizowania rozwoju firm poprzez doradztwo dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje, zgodnie z celami polityki gospodarczej.
Plan działań	<p>Ad 1) Kształcenie kompetencji doradców na poziomie podstawowym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Powołanie grupy inicjatywnej realizującej program. • Uszczegółowienie celów i zasad realizacji kształcenia doradców na poziomie podstawowym. • Określenie sylwetki doradcy (standardów wymagań) dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje. • Ustalenie kryteriów i zasad naboru kandydatów na doradców. • Opracowanie programu i wybór formy kształcenia doradców na poziomie podstawowym. • Komplektacja zespołu wykładowców/trenerów oraz opracowanie szczegółowego programu przedmiotów i materiałów do zajęć. • Przeprowadzenie kształcenia pilotażowego na poziomie podstawowym. • Analiza wyników kształcenia pilotażowego oraz opracowanie rekomendacji zmian (kierunków dopracowania programu kształcenia). • Dopracowanie programu kształcenia, zgodnie z rekomendacjami. • Realizacja, monitorowanie oraz stałe doskonalenie kształcenia doradców na poziomie podstawowym.

Plan działań	<p>Ad 2) Kształcenie kompetencji doradców na poziomie zaawansowanym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uszczegółowienie celów i zasad realizacji kształcenia doradców na poziomie zaawansowanym. • Uszczegółowienie kryteriów i zasad naboru doradców – uczestników kształcenia. • Opracowanie programu i wybór formy kształcenia doradców na poziomie zaawansowanym. • Kompletacja zespołu wykładowców/trenerów oraz opracowanie szczegółowego programu przedmiotów i materiałów do zajęć. • Przeprowadzenie kształcenia pilotażowego na poziomie zaawansowanym. • Analiza wyników kształcenia pilotażowego oraz opracowanie rekomendacji zmian (kierunków dopracowania programu kształcenia). • Dopracowanie programu kształcenia, zgodnie z rekomendacjami. • Realizacja, monitorowanie oraz stałe doskonalenie kształcenia doradców na poziomie zaawansowanym. <p>Ad 3) Stałe doskonalenie kompetencji doradców zgodnie z potrzebami innowacyjnego rozwoju MSP i celami polityki gospodarczej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie kryteriów i standardów oceny pracy doradców oraz jakości świadczonych usług zgodnie z potrzebami MSP i celami polityki gospodarczej. • Pilotażowe wdrożenie standardów oceny pracy doradców i jakości usług. • Analiza i ocena pilotażowego wdrożenia standardów oceny pracy doradców i jakości usług oraz opracowanie kierunków doskonalenia (rekomendacje). • Opracowanie założeń certyfikacji doradców. • Pilotażowe wdrożenie certyfikacji doradców. • Analiza i ocena pilotażowego wdrożenia certyfikacji doradców oraz monitorowanie i stałe doskonalenie certyfikacji.
Warunki skuteczności działań	<ul style="list-style-type: none"> • Wyłonienie lidera programu – jednostki (instytucji) doświadczonej w organizacji wsparcia rozwoju MSP (np. PARP, SOOliPP) oraz pozyskanie skutecznych partnerów. • Wypracowanie standardów wiązania działalności doradców strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje z realizacją celów polityki gospodarczej na poziomie centralnym, regionalnym i lokalnym. • Wypracowanie i konsekwentne przestrzeganie metodyki doradztwa przez doradców oraz dyscypliny współpracy partnerów w realizacji programu.

Załącznik 2

Przykładowy program kształcenia na poziomie podstawowym doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje

Cel kształcenia:

- Podniesienie/nabycie kompetencji świadczenia usług doradztwa dla strategicznego rozwoju MSP opartego na innowacjach przez doradców/kandydatów na doradców, których posiadana wiedza, umiejętności i doświadczenie powinny być wystarczające dla rozwiązania problemów przedsiębiorcy podejmującego i/lub realizującego innowacyjne strategie rozwoju MSP.

Wykaz przedmiotów i metody kształcenia:

Przedmioty	Metody kształcenia
Podstawy metodyki doradztwa dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia* • analiza przypadków (ang. <i>case studies</i>) • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • seminaria
Specyfika i podstawy zarządzania innowacyjnym MSP	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne
Pojęcie, rodzaje, źródła i prawidłowości rozwoju innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne
Zasady kształtowania strategii rozwoju MSP w oparciu o innowacje	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne
Identyfikacja i ocena środowiska oraz potrzeb innowacyjnych biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne
Kształtowanie celów rynkowych i wybór strategii innowacji MSP	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne

Zasady wdrażania strategii i formułowania projektów przedsięwzięć proinnowacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne
Ocena potencjału i ryzyka przedsięwzięć proinnowacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • seminaria
Kształtowanie umiejętności analitycznych i doradczych doradcy	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • inscenizacje • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • seminaria
Kształtowanie podstawowych umiejętności interpersonalnych doradcy	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • inscenizacje • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • seminaria

* - zasilenia informacyjne o charakterze wykładowym wykładowcy-trenera

Kompetencje uczestników programu kształcenia na poziomie podstawowym doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje powinny być oceniane poprzez test i rozmowę kwalifikacyjną, wskazującą, jak każdy uczestnik kształcenia zamierza wykorzystać w swojej pracy wiedzę i umiejętności, uzyskane dzięki uczestnictwu w programie.

Organizacja kształcenia:

- studium podyplomowe zorganizowane w uczelni, realizowane przez konsorcjum instytucji naukowo-dydaktycznych oraz doradczo-szkoleniowych z doświadczeniem praktycznym (forma preferowana) lub
- zestaw kursów szkoleniowych prowadzonych przez kompetentną organizację/konsorcjum organizacji doradczo-szkoleniowych.

Załącznik 3

Przykładowy program kształcenia na poziomie zaawansowanym doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje

Cel kształcenia:

- Doskonalenie kompetencji doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje, niezbędnych dla świadczenia usług doradztwa na poziomie zaawansowanym, wymagających od doradcy bezpośredniego zaangażowania w rozwiązanie specyficznych problemów pozyskania informacji, analizy sytuacji, określania celów i strategii rozwoju firmy w oparciu o innowacje, kształtowania planu działań oraz oceny skutków działań i wdrożenia strategii.

Wykaz przedmiotów i metody kształcenia:

Przedmioty	Metody kształcenia
Metodyka zaawansowanego doradztwa i współpracy z klientem dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje	<ul style="list-style-type: none">• omówienia*• analiza przypadków (ang. <i>case studies</i>)• dyskusje w małych zespołach• dyskusje plenarne• seminaria
Psychologia przedsiębiorców i doskonalenie umiejętności interpersonalnych doradcy	<ul style="list-style-type: none">• omówienia• praca indywidualna i zespołowa• analiza przypadków• dyskusje w małych zespołach• dyskusje plenarne• seminaria
Proces audytu innowacyjnego w procesie strategicznego zarządzania technologiami	<ul style="list-style-type: none">• omówienia• praca indywidualna i zespołowa• analiza przypadków• dyskusje w małych zespołach• dyskusje plenarne
Analiza celów i ograniczeń oraz kształtowanie portfela innowacji w MSP	<ul style="list-style-type: none">• omówienia• praca indywidualna i zespołowa• analiza przypadków• dyskusje w małych zespołach• dyskusje plenarne
Dobór mierników oceny wyników oraz kontrola działalności innowacyjnej w MSP	<ul style="list-style-type: none">• omówienia• praca indywidualna i zespołowa• analiza przypadków• dyskusje w małych zespołach• dyskusje plenarne

Budowanie sieci współpracy innowacyjnych MSP	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • seminaria
Zarządzanie programami rozwoju innowacyjnych MSP w wybranych branżach/regionach (klastering)	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • seminaria
Opracowanie planu rozwoju zawodowego doradcy dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • analiza przypadków • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • projektowanie działań i przedsięwzięć
Tworzenie i rozwój sieci współpracy doradczej (<i>network</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • inscenizacje • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • projektowanie działań i przedsięwzięć
Opracowanie projektu doskonalenia działalności doradczej w wybranym obszarze (regionie/branży)	<ul style="list-style-type: none"> • omówienia • praca indywidualna i zespołowa • inscenizacje • dyskusje w małych zespołach • dyskusje plenarne • projektowanie działań i przedsięwzięć

* - zasilenia informacyjne o charakterze wykładowym wykładowcy-trenera

Postęp w kompetencjach uczestników programu kształcenia na poziomie zaawansowanym doradców dla strategicznego rozwoju MSP w oparciu o innowacje powinien być oceniany poprzez opracowanie przez każdego uczestnika projektu doskonalenia działalności doradczej na jego stanowisku pracy.

Organizacja kształcenia:

- studium podyplomowe zorganizowane w uczelni, realizowane przez konsorcjum instytucji naukowo-dydaktycznych oraz doradczo-szkoleniowych z doświadczeniem praktycznym (forma preferowana) lub
- zestaw kursów szkoleniowych prowadzonych przez kompetentną organizację/konsorcjum organizacji doradczo-szkoleniowych.

Autorzy



dr inż. Jerzy Koszałka – nauczyciel akademicki, trener i doradca w zakresie marketingu, zarządzania i innowacji, zorientowany praktycznie oraz wykorzystujący partycypacyjne metody dydaktyczne i szkoleniowe. Pracując ponad 35 lat na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej (W ZiE PG), który współtworzył, uczestniczył w realizacji wielu projektów, służących diagnozowaniu i restrukturyzacji przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych oraz opracowaniu i wdrażaniu strategii ich rozwoju. Był członkiem zespołu, który projektował Regionalną Strategię Innowacji dla Województwa Pomorskiego (RIS-P). Pełnił rolę kierownika projektu międzynarodowego konsorcjum, koordynowanego przez Politechnikę Gdańską, „Regional Innovation Strategy for Pomerania Region – complement and action plan (RISP)”, finansowanego ze środków 6 Programu Ramowego UE. Wspierał wyselekcjonowaną grupę małych i średnich przedsiębiorstw województwa pomorskiego, zainteresowanych opracowaniem profesjonalnych strategii rozwoju innowacji w ramach projektu „Strategiczne doradztwo technologiczne i innowacyjne (SDTI) dla MSP”. Przygotował programy i kierował studiami podyplomowymi dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw PHARMAG z Gdańska oraz POLPHARMA ze Starogardu Gdańskiego. Od osiemnastu lat pozostaje członkiem kapituły konkursu KAROLE dla studentów (WZiE PG), którego celem jest nagradzanie i promocja najlepszych studentów, opracowujących projekty w ramach studiów. Jest członkiem Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Pomorskiego i przewodniczącym powołanej w jego ramach grupy „Społeczne Pomorze”, wspierającej rozwój kapitału społecznego w działalności publicznej.



Raf Hubert Jozef Sluismans – pracownik naukowy Uniwersytetu w Maastricht, specjalista w zakresie strategii innowacji i zarządzania strategicznego. Konsultant w zakresie transferu technologii i innowacji dla kilkunastu firm europejskich. Dyrektor zarządzający firmy konsultingowej RSB Group BVBA. Przewodniczący holenderskiej Fundacji dla Rozwoju Innowacji, realizator kilkudziesięciu projektów w zakresie planowania strategicznego i rozwoju innowacji o zasięgu krajowym i europejskim. Wykładowca wielu uczelni w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Chinach, Turcji i kilkunastu krajach Europy. Autor licznych projektów badawczych, dotyczących wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o innowacje i publikacji prezentujących ich wyniki, szczególnie z zakresu wiązania rozwoju innowacji ze strategiami MSP.

Opiekun merytoryczny

dr inż. Jarosław Osiadacz – urodzony 26 kwietnia 1969 r. Absolwent Wydziału Podstawowych Problemów Techniki Politechniki Wrocławskiej (PWr) (dyplom z wyróżnieniem, 1993), doktoryzował się z zakresu chemii i metabolizmu leków przeciwnowotworowych na Wydziale Chemii PWr (1998). W roku 2002 ukończył studia podyplomowe na PWr z zakresu „Zarządzanie Jakością”. W roku 2003 uczestnik Międzynarodowego Foresight’u Technologicznego – Panel Biotechnologiczny – organizowanego przez UNIDO (Budapeszt). W roku 2006 ukończył szkolenie z zakresu przygotowywania przemysłowych studiów wykonalności organizowane przez biuro UNIDO w Wiedniu. W roku 2008 ukończył studia z zakresu komercjalizacji nauki i technologii prowadzone przez Uniwersytet Łódzki oraz Uniwersytet Stanowy w Teksasie (USA) uzyskując tytuł Master of Sciences – Science and Technology Commercialization (MSSTC). Pracował jako adiunkt w Instytucie Immunologii i Terapii Doświadczalnej PAN we Wrocławiu (1999) a następnie jako Kierownik Działu Zapewnieni Jakości w Weterynaryjnych Zakładach Farmaceutycznych Fatro-Polska Sp. z o.o. w Kobierzycach (2000-2002), doprowadzając przedsiębiorstwo do uzyskania pozwolenia na produkcję leków weterynaryjnych. Od listopada 2002 do sierpnia 2009 roku pracownik Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii PWr, jako konsultant a następnie kierownik zespołu oraz koordynator projektów. Od lipca 2007 do sierpnia 2009 roku pełnił funkcję z-cy Dyrektora WCTT. W latach 2003-2008 wykładowca i promotor prac dyplomowych na studiach podyplomowych PWr „Zarządzanie Jakością” z zakresu systemu bezpieczeństwa żywności HACCP, w latach 2005-2006 wykładowca i promotor prac dyplomowych na studiach podyplomowych PWr „Zarządzanie Systemami Przemysłowymi” z zakresu zarządzania technologią. Prowadzi szkolenia z zakresu zarządzania wiedzą, komercjalizacji technologii i wdrażania innowacji na kursach i studiach podyplomowych organizowanych przez znaczące organizacje i jednostki naukowe i Instytucje Otoczenia Biznesu (np. wykład na konferencji Europejskiego Urzędu Patentowego PATLIB’2008; studia podyplomowe Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania przy Instytucie Badań Strukturalnych PAN w Warszawie; studia podyplomowe Wyższej Szkoły Biznesu we Wrocławiu). Od kwietnia 2007 założyciel i właściciel firmy INNOVA; od września 2009 partner KGHM LETIA Legnicki Park Technologiczny S.A. a od listopada 2009 partner Wrocławskiego Centrum Badań EIT Plus Sp. z o.o. W swojej działalności koncentruje się wokół tematyki innowacyjności i jej bezpośredniego wspierania w przedsiębiorstwach. Przeprowadził blisko 80 audytów technologicznych, w przypadku 7 klientów doprowadził do podpisania międzynarodowych umów transferu technologii; autor 16 strategii komercjalizacji, 11 studiów wykonalności i biznesplanów, 2 projektów restrukturyzacji i urynkowienia Instytucji Otoczenia Biznesu, coach biznesowy 6 start up’ów.



SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu to inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która ma na celu wspieranie rozwoju ośrodków innowacji, czyli parków i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału zaangażowanego. Doświadczenia światowe wskazują, że tego typu podmioty silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Odgrywają kluczową rolę w budowie efektywnego systemu innowacji w wymiarze krajowym, jak i poszczególnych regionów.

Kompetentne i profesjonalne zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Ośrodki innowacji powinny stymulować powstawanie i rozwój nowych innowacyjnych firm, współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, przyczyniając się do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Funkcją tych instytucji jest świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych, z reguły nie dostępnych na rynku.

W Polsce działa ponad 240 różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ale ich działalność często jednak nie jest dostatecznie profesjonalna i odbiega od światowych standardów. Ośrodki innowacji borykają się w polskich warunkach ciągle z wieloma problemami.

Inicjatywa PARP zakłada wzmacnianie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery¹.

Wzmacnianie ośrodków innowacji w Polsce jest realizowane poprzez szerokie spektrum działań tworzących dogodne warunki dla rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW², uporządko-

¹ Wyniki prac zawiera publikacja K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.

² K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010

wanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: systemowo-strukturalnym, regulacyjnym, instytucjonalnym i organizacyjnym, świadomości i kultury innowacji oraz kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk³, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

skuteczneotoczenie@parp.gov.pl

www.pi.gov.pl/bios

³ <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

Notatki

A series of horizontal dotted lines for writing notes.