



RAPORT

Ewaluacja mid-term projektu: „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”, realizowanego w ramach Działania 5.2 PO IG

**Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego**

SPIS TREŚCI

1. Streszczenie	3
2. Kontekst realizacji badania	17
3. Opis metodologii badania	21
4. Opis wyników badania	23
4.1 Stan realizacji projektu	23
4.2 Charakterystyka dotychczasowych beneficjentów projektu.....	34
4.3 Charakterystyka udzielonego wsparcia	42
4.4 Ocena jakości udzielonego wsparcia	53
4.5 Ocena dotychczasowych efektów wsparcia	60
4.6 Wpływ udzielonego wsparcia na innowacyjność przedsiębiorstw	64
4.7 Bariery w realizacji projektu	66
4.8 Optymalizacja projektu	68
5. Wnioski i rekomendacje	73
6. Załączniki	83

1. Streszczenie

Raport prezentuje wyniki ewaluacji mid term Projektu „**Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych**”, realizowanego w ramach Działania 5.2 PO IG. Głównym celem badania było dokonanie oceny postępu realizacji Projektu, biorąc pod uwagę poziom osiągniętych celów, w tym wskaźników produktu i rezultatu, przewidzianych w Projekcie oraz ustalenie ewentualnego ryzyka ich realizacji.

W badaniu wykorzystano następujące metody i techniki badawcze: analizę danych zastanych, badania kwestionariuszowe klientów usług (przedsiębiorców) z wykorzystaniem technik CAPI/CATI/CAWI (mixed methods), badania pogłębione na populacji wszystkich podmiotów wsparcia zaangażowanych w realizację Projektu (18), pogłębione badanie klientów usług (8 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami firm), wywiady telefoniczne z konsultantami i ekspertami sieciowymi, świadczącymi usługi dla przedsiębiorców (18). Na zakończenie realizacji badania zorganizowano warsztat z udziałem ekspertów - przedstawicieli Ministerstwa Gospodarki i PARP zaangażowanych w realizację Projektu oraz zespołu badawczego wykonawcy.

Według stanu na 4 sierpnia 2014 r. ze wsparcia w ramach projektu skorzystało lub nadal korzysta 247 przedsiębiorstw. Pierwsze umowy na świadczenie usług z przedsiębiorcami podpisywane były w październiku 2013 r., a duża część ośrodków KSI KSU aktywnie zaczęła pozyskiwać klientów dopiero w roku 2014.

Najważniejsze wnioski jakie płyną z realizacji badania dotyczą następujących aspektów realizacji Projektu:

Promocja i informacja o projekcie

- Największą skutecznością cieszy się promocja w postaci indywidualnych, osobistych wizyt przedstawicieli usługodawców u przedsiębiorców oraz seminaria, konferencje i inne tego typu wydarzenia. Tradycyjne kanały takie jak mailing, reklamy w radio, czy też reklamy telewizyjne są mało skuteczne lub neutralne dla adresatów usług dostępnych w KSI KSU.

Marka ośrodków KSI KSU

- Kluczowym czynnikiem przyciągającym i zachęcającym do skorzystania z usług sieci jest doświadczenie i marka ośrodka. W szczególności dotyczy to przedsiębiorców, którzy nie korzystali wcześniej z usług sieci. Zachętę stanowi tutaj nie tylko sama marka, ale również profesjonalnie przygotowana oferta wsparcia, która buduje zaufanie do usługodawcy. Silną markę wynikającą głównie ze swojej specjalizacji branżowej posiadają jedynie nieliczne ośrodki branżowe oraz te, które zrzeszają dużą liczbę przedsiębiorstw i realizują szereg działań na rzecz rozwoju gospodarczego.

Konieczność wniesienia wkładu własnego

- Konieczność wniesienia wkładu własnego nie stanowi bariery dla firm do skorzystania ze świadczonych usług. Natomiast barierą taką stanowiłaby zdecydowanie konieczność poniesienia pełnych kosztów świadczonych usług w ramach etapu I i etapu II. Czynnikiem decydującym o postrzeganiu kosztów świadczonych usług oraz ich wielkości jest przede wszystkim zadowolenie z uzyskanych końcowych efektów poszczególnych etapów wsparcia. Skuteczna

realizacja etapu II wsparcia sprzyja też lepszej ocenie wsparcia uzyskanego w ramach etapu I.

Profil przedsiębiorstw korzystających z usług oferowanych w ramach Projektu

- Większość przedsiębiorstw, które skorzystały z usług ośrodków KSI stanowiły te zatrudniające poniżej 9 pracowników (56%). Ponad jedna trzecia ogółu firm należała do sektora małych przedsiębiorstw (34%), natomiast najmniej odnotowano średnich przedsiębiorstw (10%). Najwięcej odbiorców usług pochodziło z województwa wielkopolskiego (58 firm). Ponad dwadzieścia firm zlokalizowanych było na terenie województwa mazowieckiego (33), łódzkiego (24), lubelskiego (23) i dolnośląskiego (21). Marginalne znaczenie mieli natomiast odbiorcy z województwa świętokrzyskiego (1), pomorskiego (3) oraz zachodniopomorskiego (4). Jedynie firmy z województwa opolskiego jak dotąd nie skorzystały z oferty KSI. Przedsiębiorstwa korzystające z oferty ośrodków KSI działają w różnorodnych branżach. Najwięcej przedsiębiorstw pochodzi z sektora przemysłu i budownictwa (131), niewiele mniej z sektora usług (119).
- Niska jest aktywność przedsiębiorców korzystających ze wsparcia w zakresie działalności eksportowej. Jedynie co piąty badany przedsiębiorca deklaruował taką aktywność a w przypadku połowy z nich, deklarowany udział przychodów z działalności eksportowej w ogóle przychodów firmy stanowił więcej niż 25%. Głównym rynkiem, na którym koncentrują swoją aktywność przedsiębiorstwa jest rynek krajowy.
- Tylko pięć przedsiębiorstw, które skorzystały z usług KSI można nazwać wysokotechnologicznymi. Ich działalność dotyczy głównie produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych. Zdecydowanie więcej firm można sklasyfikować jako wykorzystujące średnio-wysoką technikę (26 podmiotów), przy czym wyróżnia się w tej grupie produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowana. Łącznie wymienione grupy przedsiębiorstw stanowią zaledwie 27% spośród ogółu usługobiorców, pochodzących z branży przetwórstwo przemysłowe.

Innowacyjność przedsiębiorstw przed realizacją usługi¹

- Firmy będący klientami sieci są aktywne w zakresie prowadzenia działalności innowacyjnej - wprowadzanie na rynek nowych wyrobów lub usług, modyfikację produktu, wprowadzanie zmian procesowych, innowacji organizacyjnych lub marketingowych deklaruje prawie połowa badanych przedsiębiorstw. Przed realizacją usługi KSI KSU firmy najczęściej wprowadzały innowacje produktowe, rzadziej organizacyjne i procesowe.
- Biorąc pod uwagę rynki działalności przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia, w prawie 80% przypadków rynkiem docelowym przedsiębiorstw był rynek krajowy, w tym rynek regionalny i lokalny. Tylko nieco ponad 20% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu funkcjonuje na rynkach zagranicznych.
- Według deklaracji usługobiorców, aktywność co trzeciej firmy, wiązała się z prowadzonymi pracami badawczo-rozwojowymi tj. opracowywaniem prototypów produktów, nowych technologii, itp.

¹ Wnioski wypracowano na podstawie pytania: *Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Państwa firma podjęła któryś z następujących rodzajów działalności innowacyjnej?* oraz na podstawie pytania: *Jaki jest główny rynek działalności Państwa firmy?*

- Skala nakładów ponoszonych na działalność B+R przez przedsiębiorstwa wskazuje na niewielki zakres tych prac (dwuletnie nakłady na B+R przedsiębiorstw nie przekraczają 50 tys. zł.). Oznacza to, że przedsięwzięcia będące przedmiotem świadczonej usługi były pierwszymi większymi projektami o charakterze innowacyjnym (lub w niektórych przypadkach badawczo-rozwojowym), jakie realizowały te firmy. Pokazuje to także uzależnienie przedsiębiorstw i prowadzonej przez nie działalności innowacyjnej (a tam gdzie to miało miejsce, także działalności badawczo-rozwojowej) od zewnętrznego wsparcia finansowego.

Wartość zawartych umów z przedsiębiorcami

- Wartość umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania najczęściej zawierała się w przedziale 10-50 tys. zł. Dotyczy to zarówno współpracy usługobiorców z jednostkami naukowymi jak i z innymi przedsiębiorcami. Łącznie cztery razy przedsiębiorcy zawierali umowy o wartości niższej niż 10 tys. zł. Pięć zawartych umów zawierała się w przedziale 50-100 tys. zł, z czego cztery zawarte były z innym przedsiębiorcą. W przedziale 100 tys. zł-500 tys. zł zawarte zostały cztery umowy, zaś powyżej tej kwoty dwie.

Innowacje będących przedmiotem usług doradztwa

- Przedmiotem usług doradztwa (dotyczy usług świadczonych w ramach obu etapów) były dotychczas najczęściej nowe rozwiązania informatyczne, w tym oprogramowanie komputerowe. Co czwarta usługa dotyczyła wdrożenia nowej linii technologicznej. W przypadku rekomendowanych innowacji procesowych, ponad połowa z nich dotyczyła sposobów wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług. Ponad 72% usług, których przedmiotem były innowacje organizacyjne, dotyczyło modyfikacji wewnętrznej struktury organizacyjnej firm. Wśród zmian o charakterze marketingowym najczęściej pracowano nad sposobami promocji produktów oraz sposobami ich dystrybucji.

Zakres świadczonych usług

- Zakres świadczonych usług na rzecz przedsiębiorstw uzależniony był od dwóch czynników: etapu rozwoju firmy oraz jej potrzeb. Mniejsze znaczenie miała branża, w której działa firma. Z kolei nie mają znaczenia inne czynniki, takie jak lokalizacja, poziom innowacyjności czy internacjonalizacji.

Jakość realizowanych usług

Przedsiębiorcy bardzo pozytywnie oceniają pomoc uzyskaną w ramach Projektu. W odniesieniu do audytu innowacyjności prawie 90% badanych przedsiębiorców wskazuje, że zawierał on wszystkie informacje, których potrzebowała firma, a więc był przydatny z jej perspektywy. Ale pozytywna ocena przedsiębiorców dotyczy nie tylko oceny przydatności informacji, ale również jakości świadczonych usług. Natomiast ocena ta jest stosunkowo niejednoznaczna biorąc pod uwagę opinie uczestników warsztatu, dotyczące oceny jakości świadczonych usług, sformułowane na podstawie analizy opracowań dokumentujących przeprowadzone usługi (raporty z audytu innowacyjności). Opinie te wskazują na wątpliwości w zakresie sposobu formułowania przez podmioty wsparcia raportów z wykonanych usług. Szukając wyjaśnienia tego stanu rzeczy wskazać można dwa elementy, które przypuszczalnie mają na to wpływ: (1) przedsiębiorcy potencjalnie mają niskie oczekiwania względem świadczonych usług (zwłaszcza jeśli postrzegają je jako darmowe) lub też (2) przedsiębiorcy nie przykładają potencjalnie odpowiedniej wagi do sposobu (standardu) świadczenia usługi oraz jej dokumentowania (raportu), a koncentrują się jedynie na efektach jej przeprowadzenia. Stąd też ich oczekiwania są spełnione, pomimo tego, że np.

usługa może nie być świadczona w pełni zgodnie z założonym standardem. Oznaczać może to, że usługi na rzecz przedsiębiorców były świadczone w sposób prawidłowy, co potwierdzałoby tak pozytywne opinie przedsiębiorców. Powyższe wyjaśnienia warto poddać weryfikacji w toku ewaluacji ex-post Projektu.

Kompetencje i doświadczenie osób świadczących usługi doradztwa

- Przedsiębiorcy wysoko oceniali jakość świadczonych usług przez konsultantów w ramach etapu I oraz ekspertów (w tym naukowców) z którymi mieli okazję współpracować w ramach etapu II. Wysoko oceniali współpracę merytoryczną z ekspertami jak również ogólną ocenę tej współpracy. Spośród wszystkich przedsiębiorstw, które współpracowały z ekspertami ponad 90% wskazało na wysoką i bardzo wysoką ocenę przygotowania merytorycznego przedstawiciela sieci KSI KSU, a ponad 95% na ogólną wysoką ocenę współpracy.

Zmiany w zakresie potencjału ośrodków

- Najważniejszym skutkiem realizacji Projektu w aspekcie potencjału ośrodków KSI KSU jest podnoszenie kompetencji kadr świadczących usługi, a w konsekwencji poprawa jakości świadczonych przez ośrodki usług.
- O ile stałe podnoszenie kompetencji leży w interesie osób świadczących usługi, o tyle konieczne jest przekazywanie wiedzy i prowadzenie szkoleń dotyczących obszarów merytorycznych ujętych w standardzie świadczenia usług. Wśród najpotrzebniejszych wymieniano szkolenia z analizy finansowej, analizy rynku oraz ochrony własności intelektualnej.

Budowanie potencjału sieci KSI KSU

- Nowe podmioty w sieci KSI w ograniczony sposób nawiązują współpracę z innymi podmiotami. W tym przypadku najczęściej wskazywano na wspólne spotkania projektowe w PARP jako źródle wzajemnych kontaktów wśród członków sieci. Ważnym elementem współpracy w ramach sieci, obecnie realizowanym w ograniczonym zakresie, jest wymiana doświadczeń dotyczących świadczonych usług i konkretnych sposobów realizacji standardu oraz narzędzi, w oparciu o które usługa jest świadczona, czy też prezentacji dobrych praktyk.

Plany w zakresie wdrażania rozwiązań innowacyjnych

- Krótki czas jaki upłynął od momentu otrzymania raportu z audytu jest najczęstszym powodem – wskazywanym przez przedsiębiorców - braku wdrożenia wszystkich jego zaleceń. Ale wśród powodów wskazywano również brak środków finansowych na wdrożenie zaleceń, tym bardziej że często miały one szeroki (pomocniczy) charakter, czy brak ich aktualności ze względu na zmianę profilu firmy i postęp technologiczny.
- Najwięcej realizowanych i rekomendowanych rozwiązań dotyczy innowacji w skali przedsiębiorcy. Zdecydowanie mniej jest tych, które służą zwiększeniu konkurencyjności w obrębie rynku, na którym działa przedsiębiorstwo (regionalnym, krajowym). Łącznie kilka przypadków może dotyczyć innowacji na szerszą skalę.

„Wąskie gardła” założeń Projektu oraz zmiany w formule jego realizacji

- Zasadniczym problemem może okazać się realizacja jednego z celów szczegółowych Projektu - wsparcie procesu dyfuzji innowacji ze sfery nauki do przedsiębiorstw. Utrzymanie założenia, że dyfuzja następuje pomiędzy sferą nauki a gospodarką jest bardzo trudne. Wynika to z faktu, iż po pierwsze dostawcą rozwiązań technologicznych dla przedsiębiorców korzystających z usług KSI KSU są w równej mierze jednostki naukowe co przedsiębiorcy, a po drugie, wynika to ze specyfiki

przedsiębiorstw korzystających obecnie ze wsparcia (dominacja przedsięwzięć ICT w strukturze wszystkich przedsięwzięć, które cechuje relatywnie niższa skuteczność w zakresie dyfuzji innowacji z nauki do gospodarki – w tym przypadku dominuje bowiem relacja gospodarka-gospodarka).

- Biorąc pod uwagę stymulowanie dyfuzji innowacji oraz stymulowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem nauki, warto zastanowić się z jednej strony nad premiowaniem określonej grupy przedsiębiorstw (branż) jak i nad zawężeniem wsparcia do przedsięwzięć o charakterze B+R. W każdym z tych przypadków nastąpi ograniczenie łącznej liczby świadczonych usług.
- Choć pomiędzy poszczególnymi ośrodkami następuje przepływ informacji (w ograniczonym zakresie i głównie w zakresie realizacji Projektu), dalszych nakładów i głębszej współpracy wymaga funkcjonowanie sieci jako sprawnego instrumentu transferu innowacji (jako sieci ośrodków funkcjonujących w całym kraju, świadczących wysokospecjalistyczne usługi proinnowacyjne).
- Dokument *Standard świadczenie usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym* należy ocenić wysoko (został opracowany na bazie wcześniejszych doświadczeń), niemniej jednak warto wskazać tutaj na problem konstrukcji etapu I i konieczność realizacji elementów obligatoryjnych. Wymóg ten uznawany jest powszechnie (zarówno przez przedstawicieli ośrodków, ekspertów, jak i same firmy) za mało elastyczny. Wynika to z ogólnego charakteru niektórych elementów obligatoryjnych, przez co odbierane są one jako mniej potrzebne (zwłaszcza przez mniejsze firmy). Dotyczy to np. analizy finansowej czy też analizy organizacji i zarządzania. Niemniej jednak są to elementy, które są potrzebne z punktu widzenia świadczenia usługi proinnowacyjnej. Istnieje więc jedynie potrzeba uelastycznienia zasad w tym zakresie.
- Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych, jednym z występujących ograniczeń Projektu jest niechęć części przedsiębiorców do dzielenia się danymi i informacjami, w tym przede wszystkim danymi finansowymi oraz informacjami odnoszącymi się do pozycji rynkowej przedsiębiorstw lub stanowiącymi o ich przewadze konkurencyjnej. Powodów tego stanu rzeczy szukać należy w relatywnie niskim kapitale społecznym Polaków. Rozwiązaniem jest tutaj możliwość położenia większego nacisku na poufność danych służących do przygotowania audytu i świadczenia usługi doradczej.
- Podane w standardzie kwoty maksymalne stanowią pewien wyznacznik, który determinuje końcową wartość usługi. Dzieje się to niezależnie od czasu jaki konsultant czy ekspert będzie musiał poświęcić na faktyczną realizację zadania (czas ten w przypadku dwóch różnych firm może znacznie różnić się od siebie). Większą elastyczność można byłoby zapewnić definiując w założeniach Projektu koszt jednostkowy godziny pracy konsultanta lub eksperta i sugerując ewentualnie czas świadczenia danej usługi, bez podania kwoty maksymalnej. Rozwiązaniem byłoby również opracowanie matrycy, która definiowałaby wielkość udzielanego wsparcia w ramach poszczególnych elementów, w zależności od wielkości firmy, branży (w podziale na usługowe i produkcyjne) oraz czasu pracy. Wysokość kosztów pracy uzależniona byłaby wówczas od wartości poszczególnych zmiennych.

Optymalne osiągnięcie założonych celów Projektu w nowym okresie programowania

- Funkcjonowanie sieci KSI w nowej perspektywie w większym stopniu opierać powinno się o świadczenie wysokospecjalistycznych usług i ich szeroką dostępność, a przy tym gwarancję wysokiego standardu obsługi. Oznacza to potrzebę włączenie do sieci większej liczby instytucji branżowych (świadczących usługi w określonych branżach lub sektorach), które świadczyłyby usługi przy wsparciu ekspertów

sieciowych lub ewentualnie innych ośrodków. To właśnie sieciowość powinna być odpowiedzią na obecny brak specjalizacji ośrodków. Jednocześnie zwiększenie liczby ośrodków branżowych skutkować będzie zwiększeniem ogólnego zainteresowania usługami ze strony przedsiębiorców.

- Biorąc pod uwagę trudności w angażowaniu nowych podmiotów w działalność sieci, należałoby uatrakcyjnić warunki współpracy w ramach sieci, przede wszystkim poprzez zwiększenie korzyści (w tym finansowych), które mogą odnieść PW. W drugiej kolejności rozpatrywać można zmianę warunków „wejściowych” (kwalifikacji), które potencjalnie mogą utrudniać lub uniemożliwiać włączenie nowych podmiotów do sieci. Niemniej jednak zagadnienie atrakcyjności zasad i korzyści z funkcjonowania w sieci powinno być przedmiotem dalszych badań, w tym w ramach planowanej ewaluacji ex-post Projektu.
- Istotnym wnioskiem z badania jest konieczność wzmacniania marki i pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji. Podmioty, które wzięły udział we wcześniejszym projekcie systemowym PARP, zbudowały już swoją markę, nowe dopiero ją budują. Wymaga to również czasu i nakładów na promocję i dotyczy to nie tylko polskiego rynku, ale również rynku międzynarodowego.
- Optymalizacji Projektu służyć będzie także uelastycznienie zasad dotyczących realizacji etapu I usługi i zawartych w nim elementów obligatoryjnych. Standard usługi powinien przewidywać pełną dowolność w zakresie doboru elementów obu etapów usługi. Obecny zakres wyczerpuje potrzeby w zakresie świadczenia usługi proinnowacyjnej i jako taki spełnia swoją rolę, niemniej jednak to różne potrzeby firm powinny determinować zakres usługi.

W wyniku przeprowadzonych analiz sformułowano osiem rekomendacji. Są to następujące rekomendacje:

1. *Rekomenduje się w odniesieniu do nowego okresu programowania wprowadzenie wyższej odpłatności za audyt realizowany w ramach świadczonej usługi doradczej. Proponowana wartość wkładu własnego to co najmniej 50% kosztu kwalifikującego się do objęcia wsparciem.*
2. *W odniesieniu do przyszłego wsparcia, nakierowanego na budowanie sieci ośrodków, należy uwzględnić (dopuszczać jako kwalifikowane) koszty szkoleń dla PW.*
3. *W odniesieniu do przyszłego wsparcia rekomenduje się prowadzenie cyklicznych spotkań, których przedmiotem będzie wymiana wiedzy i doświadczeń odnośnie zakresu, sposobu oraz narzędzi prowadzenia audytu i/ lub świadczenia usługi doradczej, m.in. w formie prezentacji dobrych praktyk. Wcześniej wymagałoby to jednak przeprowadzenia analizy dobrych praktyk.*
4. *W odniesieniu do projektowania przyszłego wsparcia rekomenduje się przeprowadzenie dodatkowych analiz, które pozwolą wytypować właściwe branże (sektory działalności, w szczególności spośród wysokiej i średnio-wysokiej techniki), do których warto zaadresować przyszłe wsparcie, aby mocniej stymulowało proces dyfuzji innowacji z nauki do gospodarki oraz współpracę w obszarze B+R pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem nauki.*
5. *Rekomenduje się wprowadzenie w nowym okresie programowania bardziej elastycznych zasad dotyczących wyboru zakresu świadczonych usług poprzez rezygnację z obligatoryjnego charakteru elementów etapu I.*

6. *Rekomenduje się w odniesieniu do obecnie realizowanego Projektu wprowadzenie obowiązku podpisywania umowy poufności – tzw. NDA (ang. non-disclosure agreement) – przez poszczególne ośrodki wsparcia na etapie nawiązywania współpracy z przedsiębiorcami.*
7. *W odniesieniu do przyszłego wsparcia rekomenduje się opracowanie matrycy kosztów (wsparcia), która zamiast obecnych kwot maksymalnych, definiowałaby wielkość wsparcia, w zależności od takich zmiennych jak wielkość przedsiębiorstwa, branża oraz czas świadczenia usługi.*
8. *Rekomenduje się podjęcie działań na rzecz włączenia do sieci specjalistycznych (branżowych) podmiotów, których celem byłoby świadczenie usług o wysokiej jakości.*

Badanie w okresie lipiec-październik 2014r. na zlecenie PARP zrealizowała firma WYG PSDB Sp. z o.o.

Summary

The report presents the results of the mid-term evaluation of the Project **"KSU KSI Consulting for Innovation" implemented under the Measure 5.2 IE OP**. The main objective of this study was to assess the progress of the Project, taking into account the level of achievement of objectives, including product and result indicators provided in the Project, and to determine the potential risk of their implementation.

The study used the following methods and techniques: desk research, surveys to services' customers (entrepreneurs) with the use of CAPI/CATI/CAWI techniques (mixed methods), in-depth study on the population of all receivers of the support involved in the implementation of the Project (18), the in-depth study on services' customers (8 in-depth interviews with representatives of enterprises), telephone interviews with consultants and network experts providing services for entrepreneurs (18). At the end of the study a workshop was organized with the participation of experts - representatives of the Ministry of Economy and PAED involved in the implementation of the Project and those of the research team of the contractor.

As on August 4, 2014 247 enterprises benefited from the support provided under the project or continue to benefit from that support. The first contracts for the provision of services to the entrepreneurs were signed in October 2013, and a large part of the KSU KSI centres (KSI - National Innovation Network; KSU - National SMEs Services Network) began to acquire customers actively not earlier than in 2014.

The main conclusions from the implementation of the study focus on the following aspects of the Project:

Promotion and information about the Project

- Promotion in the form of individual, personal visits by representatives of the services' providers at the sites of entrepreneurs is the most effective method; the seminars, conferences and other events of that nature seem to be equally effective. Traditional channels such as direct mail, advertising on the radio or TV commercials are not very effective or are neutral for recipients of the services available in the KSI KSU.

Brand of KSI KSU centres

- Key factor attracting and encouraging the use of the network services is the brand and the experience of a given centre. In particular, this applies to entrepreneurs who have not previously used the services of the network. Incentive is here not only the brand itself, but also professionally prepared offer of support, which builds confidence in the service provider. Only a few centres of industry and those that bring together a large number of enterprises and implement a series of actions for economic development have strong brand resulting mainly from their industry specialization.

The need to bring own contribution

- The need to bring own contribution is not a barrier for businesses as far as benefiting from the services offered is concerned. In contrast, the barrier would definitely be the need to bear the full cost of the services provided as part of the stage I and the

stage II. The decisive factor in the perception of the cost of services provided and their size is primarily the satisfaction with the attained final effects in terms of the specific stages of the support. Effective implementation of the stage II of the support also enhances better evaluation of the support provided in the stage I.

Profile of enterprises benefiting from the services offered under the Project

- Most of the enterprises that benefited from the services provided by the KSI centres were those with fewer than 9 employees (56%). Over one-third of all enterprises belonged to the small business sector (34%), while there was a very little number of medium-sized enterprises recorded (10%). Most recipients of the services came from the Wielkopolskie voivodship (58 enterprises). More than twenty enterprises were located in the Mazowieckie voivodship (33), the Łódzkie voivodship (24), the Lubelskie voivodship (23) and the Dolnośląskie voivodship (21). Marginal significance was that of the recipients of the Świętokrzyskie voivodship (1), the Pomorskie voivodship (3) and the Zachodniopomorskie voivodship (4). Only enterprises from the Opolskie voivodship has not benefited from the KSI offer so far. Enterprises benefiting from the offer of the KSI centres operate in a variety of industries. Most enterprises operate in industry and construction (131), a little less in the service sector (119).
- The activity of entrepreneurs benefiting from the support in terms of exports business is low. Only one in five respondents declared such activity, and in the case of half of them, entrepreneurs declared that their share of revenues from exports activities in general business revenues accounted for more than 25%. The main market where the enterprises focus their operations is the domestic market.
- Only five enterprises that benefited from the KSI services may be regarded as those dealing with high technology. Their operation focuses on the manufacture of computers, electronic and optical products. Definitely more companies may be classified as those that use medium-high technology (26 entities), still the production of machinery and nec (not elsewhere classified) equipment is prevailing in this group. In total the groups of the above mentioned enterprises account for only 27% of all service recipients in the industrial processing section.

Innovativeness of entrepreneurs prior to the service implementation²

- Firms which are clients of the network are active in the field of innovative business - launching of new products or services, product modification, introducing changes of processes, organizational and marketing innovations are declared by almost half of the enterprises surveyed. Prior to the implementation of the KSI KSU's service, the most often enterprises introduced product innovations, less often organizational and process innovations.
- Given markets of enterprises benefiting from support, in almost 80% of the cases, the target market of enterprises is the domestic market, including local and regional market. Only slightly more than 20% of the enterprises participating in the study operate in foreign markets.
- According to the declaration of the services' recipients, operations of every third enterprise was associated with the ongoing research and development works, i.e. development of prototypes of products, new technologies, etc.

² Conclusions developed on the basis of the answers provided to the following question: *Has your enterprise in the last two years undertaken any of the following types of innovative activities?* and to the question: *What is the main market for the operation of your company?*

- The scale of expenditure incurred on R&D activities by enterprises shows to the small scope of those works (two-year investment of enterprises in R&D does not exceed 50 thousand PLN). This means that the projects at issue of the service provided were the first greater projects of innovative nature (or, in some cases, of research and development nature) implemented by those enterprises. It also shows the dependence of enterprises and their innovative operations (and where it took place also the R&D operations) on the external financial support.

The value of contracts concluded with entrepreneurs

- The value of a contract on the implementation of innovative solution the most often ranged from 10 to 50 thousand PLN. This applies to both cooperation of the services' recipients with scientific institutions and with other entrepreneurs. In total, four times entrepreneurs concluded contracts with a lower value than 10 thousand PLN. Five contracts were in the range of 50-100 thousand PLN, of which four were concluded with another entrepreneur. In the range of 100 thousand-500 thousand PLN there were four contracts concluded, and two contracts above this amount.

Innovations which are the subject of advisory services

- The most often the object of advisory services (for the services provided in both stages) have so far been new IT solutions, including computer software. Every fourth service related to the implementation of a new technological line. In the case of the recommended process innovations, more than half of them referred to methods of manufacturing products and providing services. More than 72% of the services which were the subject of organizational innovations, related to modifications of the internal organizational structure of enterprises. Among the changes of marketing nature, the ways to promote products and methods of their distribution were mostly worked on.

Scope of the services provided

- The scope of the services provided to enterprises depended on two factors: the stage of development of an enterprise and its needs. Less important was the industry in which the enterprise operated. On the other hand, other factors, such as location, level of innovativeness or internationalization were of no importance.

Quality of the services provided

Entrepreneurs are expressing very positive opinions about the support obtained in the framework of the Project. As far as the audit of innovativeness is concerned nearly 90% of the surveyed entrepreneurs indicate that it contained all the information needed by their enterprises, so it was useful from that perspective. Nevertheless, the positive evaluation of the entrepreneurs applies not only to the assessment of the suitability of the information provided, but also to the quality of the services provided. However, this assessment is relatively ambiguous considering the opinions of participants of the workshop concerning the evaluation of the quality of the services provided, formulated on the basis of analysis of elaborations documenting how the services were performed (reports of innovation audits). These opinions indicate doubts as to the formulation of reports on the services performed by the supported entities. Seeking explanations for this state of affairs one may point out to the two following elements that are likely to influence that: (1) entrepreneurs have potentially low expectations towards the services being provided (especially if

they perceive them as free of charge) or (2) entrepreneurs do not potentially consider the way (standard) of providing the service as much important and treat the documenting of the service (reports) accordingly, focusing only on the effects of the service provided. Therefore, their expectations are met, despite the fact that, e.g. the service may not be provided fully according to a predetermined standard. It may mean that the services provided to entrepreneurs were provided in a proper manner, which is confirmed by the positive feedback obtained from the entrepreneurs. The above explanations should be further verified in the course of the ex-post evaluation of the Project.

Competence and experience of persons providing consulting services

- Entrepreneurs highly evaluated the quality of the services provided by the consultants as part of the stage I and experts (including scientists) with whom they had the opportunity to work as part of the stage II. They have highly evaluated substantive cooperation with experts as well as gave an overall high note to this cooperation. Of all the enterprises that cooperated with the experts, over 90% indicated a high and very high scores in terms of substantial preparation and expertise of a representative of the KSI KSU network and more than 95% gave the high scores to the overall cooperation.

Changes in the potential of the centres

- The most important effect of the Project in terms of potential of the KSI KSU centres is the improvement of the competence of personnel providing the services, and consequently the improvement in the the quality of the services provided by the centres.
- While the continuous improvement of competence lies in the interest of persons providing the services, it is necessary to transfer knowledge and conduct training on merits included in the standard of the services. Among the most needed there were mentioned trainings in financial analysis, market analysis, and intellectual property protection.

KSI KSU network's capacity building

- New entrants in the KSI network to a limited way enter into cooperation with other entities. In this case, the most frequently mentioned were the joint project meetings in PAED as a source of mutual relations among the members of the network. An important element of networking, currently implemented to a limited extent, is the exchange of experience concerning the services provided and the specific ways to implement the standard as well as the tools based on which the service is provided, or presentation of good practices.

Plans for the implementation of innovative solutions

- Short period of time that has elapsed since the receipt of the audit report is the most common reason - indicated by the entrepreneurs - for the lack of implementation of all the recommendations included in the report. However among the reasons pointed out there were also the lack of financial resources to implement the recommendations, especially since they were often of wide (secondary) character, or the fact that they were not up to date due to the change in the enterprise's profile and technological progress.
- The most of solutions being implemented and recommended concern innovations in a scale of a single entrepreneur. There are much less of those that serve to increase

competitiveness within the market in which the firm operates (regional or national market). In total, only some cases may relate to innovations on a larger scale.

"Bottlenecks" in Project assumptions and changes in the formula for Project implementation

- The main problem may be the realization of one of the detailed objectives of the Project, i.e. supporting the process of diffusion of innovations from science to enterprises. Maintaining the assumption that diffusion occurs between the sphere of science and the economy is very difficult. This is due to the fact that - firstly - providers of technology solutions for enterprises benefiting from the KSI KSU services are equally scientific bodies and entrepreneurs, and secondly - this is due to the specific nature of the enterprises benefiting from the support nowadays (dominance of ICT projects in the structure of all the projects that are characterized by relatively lower efficiency of diffusion of innovations from science to the economy - since in this case the economy-economy relationship predominates).
- Given the stimulation of diffusion of innovations and stimulation of cooperation between enterprises and the science sector, it is worth considering on the one hand to bonus the predefined group of enterprises (industries), as well as to narrow the support to the R&D projects. In each of these cases the effect will be restricting of the total number of the services provided.
- Although among the individual centres there occurs the exchange of information (to a limited extent and mainly in the area of the Project implementation), the operation of the network as an efficient instrument of transfer of innovation (as the network of centres operating throughout the country, providing highly specialized proinnovative services) requires further investment and improved cooperation.
- The document *Standard for the provision of consulting services of proinnovative nature* should be given a high score (it was developed on the basis of past experience), but it is worth here to point to the problem of construction of the stage I and to the need to implement the compulsory elements. This requirement is widely recognized (both by representatives of the centres, experts and enterprises themselves) as not flexible enough. This is due to the general nature of some of the compulsory elements, which are perceived as less necessary (especially by smaller enterprises). This applies e.g. to financial analysis or analysis of the organization and management. However, those are the elements that are necessary from the point of view of the provision of the proinnovative service. Therefore there is only a need to introduce more flexible rules in this respect.
- As is evident from the qualitative studies conducted, one of the practical constraints of the Project is reluctance on the part of entrepreneurs to share data and information, including in particular the financial data and information relating to the market position of enterprises or the data forming their competitive advantage. The reasons for this state of affairs are to be found in a relatively low social capital of Poles. The solution could be here the opportunity to put more emphasis on the confidentiality of the data used to prepare the audit and provide advisory service.
- The maximum amounts specified in the standard provide a certain indicator which determines the final value of the service. This happens regardless of how much time a consultant or an expert will have to spend in order to actually perform the task (this time in the case of two different enterprises may differ significantly). Greater flexibility could be provided by defining in the assumptions of the Project the unit cost of the working hour of a consultant or an expert and suggesting possibly the specified time to provide a given service, without specifying the maximum amount. The solution would also be to develop a matrix that would have defined the size of

the support being provided in the context of the individual elements, depending on the size of an enterprise, industry (distinguished by service and production) and working time. The cost of labour would then depend on the value of each variable.

Optimal achieving of the Project objectives in the new programming period

- The KSI network operation in a new perspective to a greater extent should be based on the provision of highly specialized services and their wide availability, and at the same time ensuring a high standard of the customer service. This means the need of opening up the network for more professional institutions (providing services in specific industries or sectors), which would provide the services with the support of networking experts or possibly other centres. It is the networking that should be a response to the current lack of specialization of the centres. At the same time increasing the number of professional centres will result in an increase of general interest in the services on the part of entrepreneurs.
- Considering the difficulty in engaging new entities into the activities of the network, the terms of cooperation within the network should be made more attractive, primarily by increasing benefits (including financial benefits) for the entities providing the support (PW). In the second place, one may consider changing the "entry" conditions (qualifications) that could potentially hinder or prevent the inclusion of new players into the network. Nevertheless, the issue of the attractiveness of the principles and benefits of the operation in the network should be the subject of further study, including in terms of the ex-post evaluation of the Project planned.
- An important finding of the study is the need to strengthen the brand and the position of the National Innovation Network KSU and its various centres in the Polish market of innovations' transfer. The entities that participated in the previous PAED systemic project, have already built their brands, the new ones are just building theirs. It also requires time and funds to be spent on promotion and concerns not only the Polish market, but also the international market.
- Making the rules for the implementation of the stage I of the service more flexible as well as compulsory elements contained therein will also serve to the optimization of the Project. The standard of the service should provide for full flexibility in the selection of elements of both stages of the service. The current scope provides for all the needs in terms of provision of proinnovative service, and as such does its job, however those are various needs of enterprises that should determine the scope of the service.

As a result of the analyses conducted there were formulated eight recommendations. These are the following recommendations:

1. *It is recommended for the new programming period to introduce higher fees for the audit carried out within the framework of the advisory service being provided. The proposed value of own contribution is at least 50% of the costs eligible to be covered with the support.*
2. *With regard to the future support, which is aimed at building a network of centres, there should be taken into account (should be allowed as eligible) the costs of training for the entities providing the support (PW).*
3. *With regard to the future support it is recommended to conduct regular meetings in order to exchange knowledge and experiences about the scope, method and tools to conduct audits and/or provide advisory services e.g. in the formula of good practices' presentation. However, this would require a prior analysis of those good practices.*

4. With regard to the design of the future support it is recommended to perform additional analyses that will help predict the appropriate industries (sectors, in particular those dealing with high and medium-high technology), to which the future support should be addressed in order to stronger stimulate the process of diffusion of innovations from the science to the economy as well as cooperation in the field of R&D between enterprises and the science sector.
5. *It is recommended to introduce in the new programming period more flexible rules regarding the selection of the scope of the services provided by the abandonment of the compulsory nature of the elements of the stage I.*
6. *It is recommended, in respect of the ongoing Project, to introduce an obligation to sign the so-called non-disclosure agreement (NDA) - by individual supporting centres at the stage of establishing cooperation with entrepreneurs.*
7. *With regard to the future support it is recommended to develop a matrix of costs (of the support provided), which, instead of the current maximum amounts, would have defined the amount of the support, depending on variables such as the size of an enterprise, industry and time of provision of the service.*
8. *It is recommended to take action in order to incorporate specialist (professional) entities into the network, the aim of whom would be the provision of the services of high quality.*

The study was carried out in the period July-October 2014 on commission of the PAED by the WYG PSDB Sp. z o.o.

2.Kontekst realizacji badania

Przedmiotem niniejszego badania była ewaluacja *mid-term* projektu: „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”, realizowanego w ramach Działania 5.2 POIG. *Celem działania 5.2 POIG jak i całego Projektu jest ułatwienie przedsiębiorcom na terenie całego kraju dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości usług biznesowych niezbędnych z punktu widzenia prowadzenia działalności innowacyjnej.*

Za realizację Projektu odpowiada PARP, zaś za świadczenie usług dla przedsiębiorstw odpowiada 18 podmiotów wsparcia³, działających zgodnie z założeniami Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) na rzecz innowacyjności i jednocześnie należących do Krajowej Sieci Innowacji Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSI KSU)⁴.

Usługa doradcza o charakterze proinnowacyjnym w ramach ocenianego Projektu obejmuje dwa (częściowo niezależne) etapy, tj.:

1. Etap I usługi – **tzw. audyt innowacyjności** – identyfikacja możliwości rozwoju i potrzeb przedsiębiorcy w obszarze innowacji: produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych. Przeprowadzenie audytu innowacyjności może obejmować 13 różnych elementów (z tego 6 ma charakter obligatoryjny). Wśród elementów obligatoryjnych znajdują się: analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę, analiza pozycji rynkowej, analiza modelu biznesowego, analiza finansowa, analiza organizacji i zarządzania oraz analiza dojrzałości technologicznej. Z kolei elementy fakultatywne audytu to rozszerzone analizy: pozycji rynkowej, modelu biznesowego, finansowa, organizacji i zarządzania, dojrzałości technologicznej. Dodatkowo jest to również analiza zarządzania zasobami ludzkimi oraz innowacyjności produktowo-marketingowej.
2. Etap II usługi – **doradztwo we wdrożeniu innowacji** – kompleksowe doradztwo, mające doprowadzić do wdrożenia w przedsiębiorstwie rozwiązań innowacyjnych stanowiących odpowiedź na zidentyfikowane w I etapie usługi potrzeby. Zakres przedmiotowy Etapu II obejmuje 20 elementów (żaden nie jest obligatoryjny, wybór elementów uzależniony jest od potrzeb i specyfiki klienta). Wśród nich są: analiza alternatywnych ścieżek rozwoju i uszczegółowienie jednej z nich, opracowanie szczegółowego modelu finansowego, analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego, identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii, poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii, wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej, przygotowanie negocjacji i wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą, wsparcie w przygotowaniu i weryfikacja umowy, opracowanie planu wdrożenia, analiza ryzyka wdrożenia, wsparcie w pilotażowym wdrożeniu i wsparcie przy pełnym wdrożeniu rozwiązania, analiza wpływu

³ Podmioty zostały wyłonione w drugiej połowie 2013 r. w ramach konkursu organizowanego przez PARP.

⁴ Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU) to system grup usługodawców, podmiotów wyspecjalizowanych w świadczeniu usług dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą. Krajowa Sieć Innowacji KSU (KSI KSU) to podsieć w ramach Krajowego Systemu Usług zrzeszająca podmioty zarejestrowane w zakresie proinnowacyjnych usług doradczych.

wdrożenia na środowisko naturalne, wsparcie rozwoju zasobów ludzkich, stworzenie systemu motywacyjnego oraz wsparcie zarządzania własnością intelektualną i przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną.

Usługa doradcza realizowana w etapie II mogła zostać objęta wsparciem w ramach Projektu pod warunkiem, że doradztwo dotyczy wdrożenia minimum jednej innowacji mającej postać rozwiązania technologicznego. Łącznie z rozwiązaniem technologicznym mogą być wdrażane inne, związane z nim innowacje nietechnologiczne.

Dokument: *Standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji – dla mikro przedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców*, stanowiący załącznik do Umowy o udzielenie wsparcia w ramach Projektu, opracowany został przez PARP we współpracy z Ośrodkami KSI KSU biorącymi udział w poprzedniej edycji projektu systemowego PARP oraz ekspertami zewnętrznymi.

Projekt zakłada, że wśród oczekiwanych **efektów** realizacji projektu znajdują się m.in.:

- Wsparcie procesu dyfuzji innowacji w szczególności ze sfery nauki (jednostek naukowych) do przedsiębiorstw,
- Wzmocnienie pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji.⁵

W założeniach Projektu przyjęto, że w ramach umowy o udzielenie wsparcia, pojedynczy ośrodek KSI KSU wyświadczy minimum 6 (pełnych) usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, składających się z obu ww. etapów.

Łączny budżet Projektu to 20 mln zł. z czego na świadczenie usług przeznaczono ponad 18 mln zł.

Głównym celem badania było dokonanie oceny postępu realizacji Projektu, biorąc pod uwagę poziom osiągniętych celów, w tym wskaźników produktu i rezultatu, przewidzianych w Projekcie oraz ustalenie ewentualnego ryzyka ich realizacji.

W ramach badania analizowane były następujące pytania badawcze, które dla przejrzystości ułożone zostały w pięć bloków tematycznych:

I. Postęp w realizacji Projektu

- I.1. Jaki jest aktualny stan realizacji usług przewidzianych w Projekcie, z uwzględnieniem:
 - I.1.1. Liczby i zakresu prowadzonych audytów innowacyjności – Etap I usługi (zakończonych i będących w trakcie),
 - I.1.2. Liczby i zakresu prowadzonych usług doradztwa we wdrożeniu innowacji - Etap II usługi (zakończonych i będących w trakcie)?
- I.2. W jaki sposób odbywa się rekrutacja do Projektu? Skąd przedsiębiorstwa, które skorzystały z usług w ramach Projektu, dowiedziały się o jego realizacji?
- I.3. Czy konieczność wniesienia wkładu własnego stanowi dla firm barierę w udziale w projekcie? Jaka powinna być optymalna wartość wkładu własnego?

⁵ W ramach badania punktem odniesienia będzie dotychczasowa skala wykonania efektów.

II. Klienci usług – przedsiębiorstwa

II.1. Jakie przedsiębiorstwa korzystają z usług oferowanych w ramach Projektu? Analiza powinna uwzględniać co najmniej takie wymiary jak:

- branża/sector (z uwzględnieniem sekcji PKD),
- zakres działalności,
- wielkość,
- poziom innowacyjności (w tym nakłady na B+R oraz ich rodzaj z podziałem na nakłady wewnętrzne i zewnętrzne),
- poziom internacjonalizacji,
- wiek,
- etap rozwoju firmy,
- lokalizacja,
- wcześniejsze korzystanie ze środków pochodzących z UE,
- plany rozwoju,
- przynależność do sieci (np. inicjatyw klastrowych).

III. Uzyskane wsparcie

III.1. Jaka jest wartość realizowanych, poszczególnych usług doradczych? W jakim stopniu usługi wyceniane są na maksymalną wartość refundowanej kwoty? Czy istnieje zróżnicowanie w tym zakresie w czasie oraz w przekroju poszczególnych PW? Od czego to zróżnicowanie zależy?

III.2. Jaka jest wartość zawartych umów (pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą rozwiązania technologicznego) na wdrażanie innowacji w etapie II?

III.3. Jakiego rodzaju/typu innowacje są przedmiotem usług doradztwa realizowanego w ramach Projektu?

III.4. Jaki odsetek usług dotyczył przedsięwzięć mieszczących się w obszarach inteligentnych specjalizacji krajowych? Jakie były to specjalizacje?

III.5. Czy zakres otrzymywanych usług zależał od indywidualnych cech przedsiębiorstw wymienionych w punkcie II.1? Które wymiary w największym stopniu warunkowały zakres otrzymywanej usługi?

IV. Jakość, użyteczność oraz pierwsze efekty udziału w Projekcie

IV.1. Jaka jest jakość zrealizowanych usług w ramach Projektu, patrząc z punktu widzenia firm, które skorzystały ze wsparcia? Jakie były oczekiwania przedsiębiorców i w jakim stopniu zostały zaspokojone? Na ile Projekt i doradztwo na I etapie (audyt innowacyjności), jest pomocne w zidentyfikowaniu konkretnej innowacji zaplanowanej do wdrożenia, a na ile to przedsiębiorstwa same zgłaszają się do projektodawców z gotowymi pomysłami na wdrożenia?

IV.2. Jakie są plany przedsiębiorstw dotyczące wdrażania zidentyfikowanych na I etapie rozwiązań innowacyjnych? Jaki odsetek przedsiębiorstw planuje skorzystać z II etapu? Dlaczego firmy nie planują skorzystać z II etapu?

IV.3. Czy wdrażane innowacje są innowacjami w skali przedsiębiorcy, czy w skali szerszej?

IV.4. Jaki jest wpływ Projektu na wdrożenie innowacji? Jaka część z nich zostałaby wdrożona niezależnie od realizacji projektu (jaka jest skala tzw. efektu *deadweight*)?

IV.5. Jakie zmiany w zakresie potencjału, struktury, czy wielkości zaistniały na poziomie PW realizujących Projekt? Które z tych zmian zaszły w związku z realizacją Projektu?

IV.6. Kto w praktyce odpowiada za świadczenie usług dla przedsiębiorstw na poszczególnych etapach? Jakie są kompetencje i doświadczenie osób, które

udzielają doradztwa? Czy odpowiadają założeniom Projektu oraz oczekiwaniom przedsiębiorców? Czy należy je rozwijać, a jeśli tak, to w jaki sposób?

- IV.7. Czy klienci korzystający z usług realizowali prace badawczo-rozwojowe we współpracy z jednostką naukową, czy też innym podmiotem? Jeśli tak, to czy te prace były powiązane z uzyskaną usługą proinnowacyjną? Jak przedsiębiorcy oceniają współpracę z jednostkami naukowymi? Czy przedsiębiorcy woleliby wykonywać prace badawczo-rozwojowe we własnym zakresie?
- IV.8. Czy rezultatem realizacji II etapu usługi było rozwiązanie technologiczne opracowane na wyłączone potrzeby Klienta, czy było to gotowe rozwiązanie technologiczne, mające postać maszyny lub urządzenia? Czy dostawcą rozwiązania technologicznego była jednostka naukowa w rozumieniu przepisów o zasadach finansowania nauki, czy inny podmiot?

V. Pożądane zmiany w założeniach i formule realizacji Projektu

- V.1. Czy należy dokonać zmian w obecnej formule realizacji Projektu patrząc z punktu widzenia:
- V.1.1. Realności przyjętych założeń,
 - V.1.2. Przyjętej logiki przyczynowej w zakresie osiągnięcia zaplanowanych celów?
- V.2. Które z założeń projektu, stanowią jego „wąskie gardła” lub są trudne do utrzymania w praktyce? Jak należałoby je zmodyfikować? Jakie można podjąć działania teraz lub w ramach kolejnego okresu programowania wsparcia?
- V.3. Czy biorąc pod uwagę aktualny stan realizacji projektu, konieczne jest dokonanie zmian w zakresie zaplanowanych wartości docelowych wskaźników Projektu?
- V.4. Zakładając, że podobny Projekt będzie realizowany w ramach kolejnej perspektywy finansowej, jakie należy podjąć działania, służące optymalnemu osiągnięciu założonych celów Projektu?
- V.5. Czy w przypadku braku finansowania Projektu/ usług ze środków unijnych w ramach kolejnej perspektywy finansowej, PW zdecydują się na kontynuację/ pozostawienie w swojej ofercie i świadczenie na zasadach rynkowych, usług dostępnych obecnie w ramach Projektu? Jeśli tak, to których?

3.Opis metodologii badania

W ramach badania wykorzystano szeroki katalog metod i technik badawczych. Poniżej przedstawiona została ich charakterystyka:

Analiza danych zastanych oraz jakościowe badania eksploracyjne

Punktem wyjścia rozpoczynającym ewaluację, była analiza typu *desk research*, która pozwoliła Wykonawcy w pogłębiony sposób zapoznać się z przedmiotem badania. Analiza objęła m. in. dokumentację programową, w tym związaną z procedurą konkursową, jak również wnioski o udzielenie wsparcia.⁶ Analiza danych zastała uzupełniona dwoma wywiadami z kluczowymi dla realizacji Projektu osobami (dyrekcja Departamentu Rozwoju Instytucji Otoczenia Biznesu PARP oraz koordynator Projektu). Wywiady były realizowane w formule diad.

Badania terenowe

Istotną częścią ewaluacji były badania terenowe, na które składają się dwa komponenty – ilościowy i jakościowy.

Badanie klientów usług (przedsiębiorców) – komponent ilościowy

Wykonawca przeprowadził badanie ilościowe w formie sondażu, realizowanego techniką mieszaną (mixed mode CAPI/CATI/CAWI) na populacji wszystkich firm, które skorzystały z usług w ramach Projektu. Celem tego elementu badania było zebranie danych, które po pierwsze przybliżyły charakterystyki podmiotów korzystających ze wsparcia Projektu, a po drugie pozwoliły na dokonanie oceny dotychczasowej jego realizacji, biorąc pod uwagę jakość, użyteczność oraz pierwsze efekty zrealizowanych usług doradczych.

Ankietowanie CAPI objęło firmy, które skorzystały lub są w trakcie korzystania z usługi doradztwa przy wdrożeniu innowacji. Zidentyfikowano, że firm które zakończyły korzystanie z usługi doradztwa jest 43 (data zakończenia usługi przypada najpóźniej na 31 sierpnia 2014 r.) a firm będących w trakcie korzystania z usługi doradczej 58 (data zakończenia przypada po 31 sierpnia 2014r.). Odliczając firmy, z którymi przeprowadzone zostały wywiady pogłębione (8) badanie CAPI objęło 93 podmioty.

Ankietowanie CATI/CAWI zostało przeprowadzone z firmami, które zakończyły korzystanie z usługi audytu i nie rozpoczęły jeszcze korzystanie z usługi doradztwa. Zidentyfikowano łącznie 116 takich firm (po odliczeniu trzech, z którymi zostały przeprowadzone wywiady IDI).

Podsumowując, populacja firm objętych badaniem ilościowym wynosiła 217 podmiotów. Założono, że wywiady przeprowadzone zostaną w minimum 40% z nich (87). Badaniem ostatecznie objętych zostało 118 przedsiębiorców, z czego 70 przedsiębiorców to przedsiębiorcy, którzy aktualnie korzystają lub zakończyli korzystanie z usługi doradczej.

⁶ Pełna lista źródeł danych zastanych, które zostały przeanalizowane znajduje się w załączniku.

Komponent jakościowy – badanie Podmiotów wsparcia

W ramach badania Wykonawca zrealizował jakościowe badania pogłębione na populacji wszystkich Podmiotów wsparcia zaangażowanych w realizację Projektu (18 Podmiotów). Badanie miało na celu przede wszystkim udzielenie odpowiedzi na pytania dot. postępu w realizacji Projektu, pojawiających się problemów oraz sposobów ich rozwiązywania na tym poziomie jego wdrażania. Wywiady były realizowane w formie wywiadów IDI lub diad z osobami decyzyjnymi i jednocześnie mającymi operacyjną wiedzę na temat realizacji Projektu w danej organizacji.

Komponent jakościowy – pogłębione badanie klientów usług (przedsiębiorców)

Równolegle do badań ilościowych prowadzone były badania jakościowe z przedsiębiorcami, którzy skorzystali z projektu. Miały one na celu pogłębienie informacji zebranych w ramach komponentu ilościowego, w tym przede wszystkim wyjaśnienie zaobserwowanych związków i zależności. Ten element badania był realizowany w formie wywiadów IDI lub diad z osobami decyzyjnymi i jednocześnie mającymi operacyjną wiedzę na temat uzyskanego przez firmę wsparcia w ramach Projektu. Wykonawca przeprowadził 8 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami firm. 5 wywiadów pogłębionych zostało przeprowadzonych z firmami, które skorzystały z obydwu etapów usługi (audyt i doradztwo). 3 wywiady zostały przeprowadzone z firmami, które zakończyły definitywnie korzystanie z usługi na etapie audytu.

Wywiady telefoniczne z konsultantami świadczącymi usługi dla przedsiębiorców

Wiedza zdobyta w trakcie wywiadów z konsultantami świadczącymi usługi dla przedsiębiorców pozwoliła zidentyfikować ryzyka realizacji projektu z perspektywy bezpośrednich wykonawców audytów innowacyjności i doradztwa, ocenić jakość i użyteczność realizowanych działań projektowych na rzecz przedsiębiorców, a także odnieść się do wskaźników realizacji projektu. Dobór próby do wywiadów telefonicznych obejmował:

- **jednego przedstawiciela każdego podmiotu wsparcia,**
- **ekspertów sieciowych i konsultantów.**

Ekspertem sieciowym jest ekspert zewnętrzny posiadający specjalizację branżową lub biznesową oraz minimum pięcioletnie doświadczenie w świadczeniu usług doradczych w obszarze swojej specjalizacji branżowej lub biznesowej i doświadczenie w realizacji co najmniej 4 usług doradczych związanych z wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwach. Wywiady były prowadzone z ekspertami i konsultantami, którzy wyświadczyli największą liczbę usług. Badaniem objętych zostało łącznie **18 doradców** świadczących usługi na rzecz przedsiębiorstw. Przeprowadzono 11 wywiadów z konsultantami oraz 7 wywiadów z ekspertami sieciowymi.

Warsztat

Na zakończenie realizacji projektu przeprowadzono warsztat podsumowujący realizację ewaluacji, podczas którego zaprezentowano najważniejsze wnioski oraz rekomendacje, a następnie poddano je dyskusji. W spotkaniu wzięli udział eksperci – przedstawiciele Ministerstwa Gospodarki i PARP zaangażowani w realizację Projektu oraz zespołu badawczego wykonawcy.

4. Opis wyników badania

4.1 Stan realizacji projektu

Jaki jest aktualny stan realizacji usług przewidzianych w Projekcie, z uwzględnieniem:

- Liczby i zakresu prowadzonych audytów innowacyjności – Etap I usługi (zakończonych i będących w trakcie),
- Liczby i zakresu prowadzonych usług doradztwa we wdrożeniu innowacji - Etap II usługi (zakończonych i będących w trakcie)?

Według stanu z 4 sierpnia 2014 r. ze wsparcia udzielonego w ramach naboru w 2013 r. skorzystało lub nadal korzysta 247 przedsiębiorstw⁷. Poza jednym przedsiębiorstwem⁸, które uczestniczy tylko w etapie II (doradztwo), wszystkie zdecydowały się na audyt innowacyjności (łącznie 246 firmy). W obydwu etapach uczestniczy 113 przedsiębiorstw czyli niemal połowa (46%) wszystkich odbiorców.

Etap audytu został zakończony przez większość przedsiębiorstw, zarówno tych które go rozpoczęły w 2013 r. (99% firm), jak i w 2014 r. (69% firm). Natomiast w przypadku doradztwa sytuacja jest odwrotna, bowiem większość firm jest jeszcze w trakcie procesu. Spośród firm, które rozpoczęły udział w etapie II w 2013 r., 39% go zakończyło. Natomiast, dla przedsiębiorstw, które zapoczątkowały proces doradztwa w 2014 r., ukończyło go 13%.

Tabela 1 Stan realizacji usług KSI KSU na 4 sierpnia 2014 r.⁹

	Audyt			Doradztwo		
	zakończony	niezakończony	SUMA	zakończony	niezakończony	SUMA
2013 ¹⁰	81	1	82	11	17	28
2014	113	51	164	11	75	86
SUMA	194	52	246	22	92	114

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP z dnia 4 sierpnia 2014 r.

Zakres prowadzonych audytów innowacyjności obejmował wyłącznie elementy obligatoryjne. Żadna z firm korzystających z usług nie zdecydowała się na wybór elementów fakultatywnych. Powodów szukać należy tutaj przede wszystkim w konieczności ponoszenia kosztów, które uznawane były za wysokie (w porównaniu z elementem obligatoryjnym) o

⁷ Baza przekazana przez Zamawiającego zawiera 251 rekordów, jednak w przypadku czterech przedsiębiorstw nie odnotowano rozpoczęcia procesu świadczenia usług (brak statusu w bazie).

⁸ Wytwórnia Kotłów c.o. "TILGNER" mgr inż. Jerzy Tilgner (Turecka Izba Gospodarcza).

⁹ Jako usługi zakończone były klasyfikowane te posiadające status „zamknięty”, natomiast jako niezakończone te o statusie „otwarty”.

¹⁰ Przedsiębiorstwa klasyfikowane były według momentu rozpoczęcia świadczenia usługi. W przypadku braku daty rozpoczęcia usługi (przy statusie „otwarty”) przyporządkowano firmy do 2014 r.

czym świadczą wypowiedzi przedstawicieli ośrodków wsparcia, a także samych przedsiębiorców.

Analizując zakres przedmiotowy prac w ramach realizowanych audytów, można go podzielić na podstawie analizy identyfikowanych problemów na cztery główne obszary: obszar infrastruktury, obszar rozwiązań procesowych, obszar organizacji pracy w firmach oraz obszar konkurencyjności i rynku.

W obszarze infrastruktury przedmiotem analiz były np. niewystarczająco wykorzystane moce produkcyjne przedsiębiorstwa, wdrożenie nowej technologii produkcji, doposażenie przedsiębiorstw (np. w aparaturę laboratoryjną), a także doposażenie w infrastrukturę informatyczną (związaną z niską wydajnością infrastruktury serwerowej). W obszarze procesów zakres realizowanego audytu obejmował najczęściej automatyzację procesów oraz automatyzację przepływu informacji w działaniach realizowanych z kluczowymi dostawcami i odbiorcami (B2B) oraz wewnątrz przedsiębiorstw. Część realizowanych audytów dotyczyła również problemów związanych z przepływem dokumentów w przedsiębiorstwach.

Przedmiotem identyfikowanych problemów w zakresie organizacji pracy w ramach audytów były: planowanie produkcji, problemy związane z komunikacją i przepływem informacji, ogólna efektywność pracy, powielanie zadań, aspekty finansowe (struktura kosztów). Natomiast w obszarze konkurencyjności i rynku identyfikowano problemy związane z niewykorzystanym potencjałem eksportowym, brakiem wykorzystania Internetu w działalności przedsiębiorstw, niską rozpoznawalnością marki przedsiębiorstw oraz brakiem wiedzy o konkurencji oraz potrzebach klientów.

Na podane liczby dotyczące świadczonych usług oraz zakres świadczonych usług wpływ ma przede wszystkim etap realizacji projektu. Należy podkreślić, że pierwsze umowy na świadczenie usług z przedsiębiorcami podpisywane były w październiku 2013r., a duża część Podmiotów Wsparcia aktywnie zaczęła pozyskiwać klientów dopiero w roku 2014. Zatem wartości osiągniętych wskaźników nie odzwierciedlają do końca etapu w jakim znajduje się projekt. Niskie są obecnie wartości osiągniętych wskaźników (w porównaniu z zakładanymi we wniosku projektowym) jednak obserwowany jest aktualnie duży przyrost liczby przedsiębiorstw korzystających z usług, dlatego też ocena aktualnego stanu realizacji projektu jest pozytywna. Dodatkowo trzeba również wskazać na dysproporcje w liczbie świadczonych usług przez poszczególne podmioty wsparcia. Niektóre spośród nich (Turecka Izba Gospodarcza, Netrix sp. z o.o.) wykazują większą aktywność w zakresie świadczenia usług niż inne ośrodki, a co za tym idzie, rzutuje to na ogólne charakterystyki realizowanych usług.

W jaki sposób odbywa się rekrutacja do Projektu? Skąd przedsiębiorstwa, które skorzystały z usług w ramach Projektu, dowiedziały się o jego realizacji?

We wniosku o dofinansowanie wskazano grupę docelową projektu systemowego - są nimi mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z terenu całego kraju, które mają ograniczony dostęp do tego typu usług doradczych, ze względu na wysokie koszty ich realizacji i zakres przedmiotowy, niedostosowany do potrzeb i specyfiki tych przedsiębiorstw. Liczbę przedsiębiorstw, które mają zostać objęte wsparciem definiują cele szczegółowe projektu określone na poziomie rezultatów, którymi są:

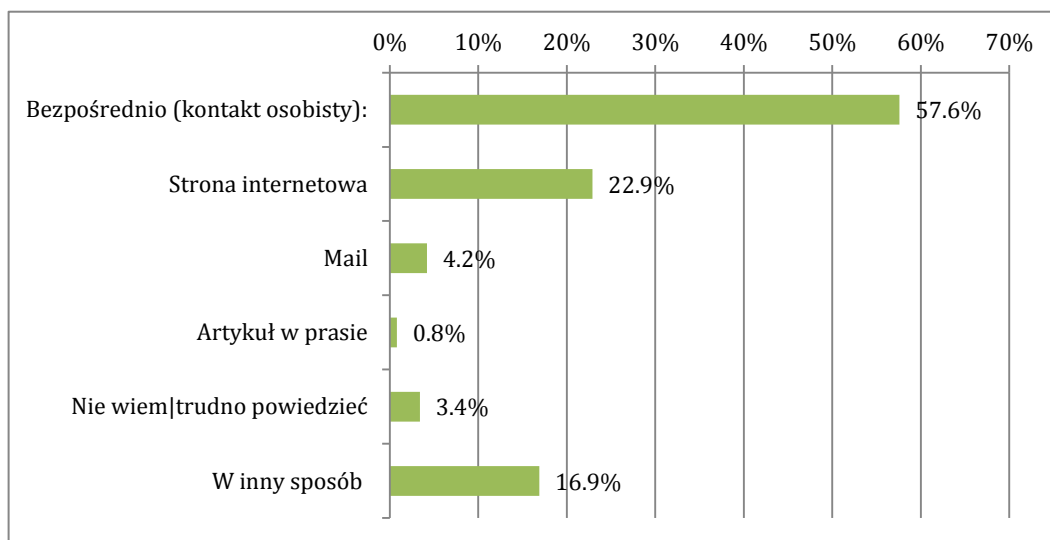
- wsparcie przedsiębiorców z sektora MSP, z terenu całego kraju, w zakresie identyfikacji możliwości rozwoju i potrzeb przedsiębiorstw w obszarze innowacji przez wyświadczenie na ich rzecz **950** audytów innowacyjności;

- wsparcie przedsiębiorców z sektora MSP, z terenu całego kraju, w procesie wdrażania w przedsiębiorstwach rozwiązań innowacyjnych przez wyświadczenie na ich rzecz **190** usług doradztwa we wdrożeniu innowacji;
- objęcie usługą doradczą o charakterze proinnowacyjnym KSU **950** przedsiębiorców z sektora MSP z terenu całego kraju.

Wniosek projektowy zakładał objęcie wsparciem (na obu etapach) 950 przedsiębiorstw z terenu całego kraju. Jednocześnie w wyniku podpisanych umów oraz w wyniku rezygnacji jednego z podmiotów wsparcia wskaźniki te ulegną zmianie. Zakładane wartości wskaźników na etapie realizacji badania ewaluacyjnego to 579 audytów innowacyjności, co równa się liczbie klientów oraz 207 usług świadczonych w ramach drugiego etapu.¹¹

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa przedsiębiorstw (57%), które skorzystały ze wsparcia udzielonego w ramach projektu, dowiedziały się o jego realizacji w wyniku bezpośredniego kontaktu przedstawiciela instytucji reprezentującej sieć KSI, ale także w Punkcie Konsultacyjnym KSU oraz w wyniku kontaktu z innymi przedsiębiorcami (z polecenia). Istotnym, choć mniej znaczącym, kanałem pozyskiwania przedsiębiorstw do projektu były działania prowadzone w Internecie, głównie informacje zawarte na stronach internetowych.

Wykres 1 Sposób uzyskania informacji o możliwości skorzystania z usługi

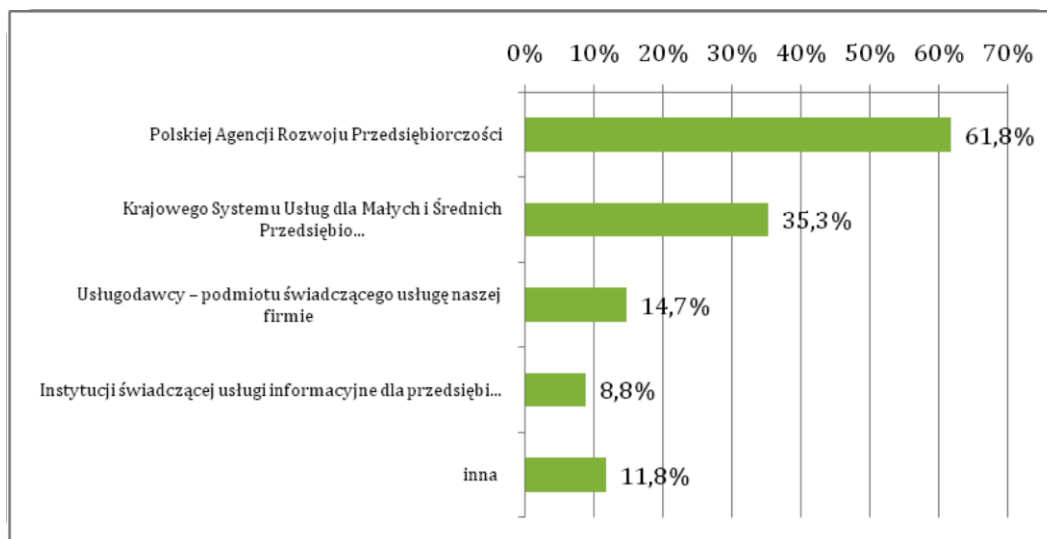


Źródło: W jaki sposób Państwa firma dowiedziały się o możliwości skorzystania z usługi? n=118.

Wśród stron internetowych, za pomocą których przedsiębiorcy zapoznali się z projektem i w konsekwencji trafili do podmiotu sieci KSI, najczęściej wymieniano stronę PARP, dwukrotnie rzadziej stronę KSU. W mniejszym stopniu źródłem informacji o projekcie i możliwości skorzystania z usługi były strony usługodawców lub też innych instytucji świadczących usługi na rzecz przedsiębiorstw.

¹¹ Na podstawie wywiadu z przedstawicielami PARP.

Wykres 2 Strony internetowe będące źródłem informacji o usłudze?



Źródło: Z jakiej strony dowiedział (a) się Pan | i o możliwości skorzystania z usługi? n=34.

Jak wynika z wywiadów pogłębionych z przedstawicielami podmiotów wsparcia, osobisty kontakt z przedsiębiorcami ma miejsce bądź to w wyniku przeprowadzonych działań reklamowych i marketingowych, takich jak udział i prezentacja oferty ośrodka podczas konferencji, spotkań, seminariów, bądź też jest efektem wcześniejszej współpracy z przedsiębiorcą (są to więc dotychczasowi klienci ośrodków KSI KSU).

Niewielka liczba firm trafia do ośrodków poprzez kontakt z innymi ośrodkami sieci. Jest to najczęściej wynik specjalizacji niektórych podmiotów wsparcia. W wyniku posiadania własnej specjalizacji klientów pozyskali m.in.: Instytut Logistyki i Magazynowania, Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania, Netrix Group oraz Fundacja Poszanowania Energii.

Analiza wyników wcześniejszych badań, odnoszących się do Działania 5.2 PO IG¹² zarówno w odniesieniu do projektu systemowego jak również projektów konkursowych, wskazuje że słabą stroną realizowanych wcześniej projektów był proces rekrutacji przedsiębiorstw. Niemniej jednak autorzy podnoszą niektóre aspekty, które wyłącznie pośrednio mogą dotyczyć problematyki rekrutacji. Należą do nich zagadnienia:

- promocji i informacji o projekcie oraz kanały komunikacji,
- „marka” ośrodków,
- zasięg działania podmiotów wsparcia oraz specjalizacja ośrodków.

W kontekście rekrutacji do udziału w projekcie warto wspomnieć jeszcze o warunkach wstępnych. Pierwszym elementem audytu innowacyjnego jest analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę. Traktowany jest on jako ogólny i

¹² PSDB – ASM - Quality Watch „Badanie rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce. Transfer technologii”, Ewaluacja ex post projektu systemowego PARP pn. „Rozwój usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym świadczonych przez ośrodki Krajowej Sieci Innowacji” realizowanego w ramach działania 5.2 PO IG, Taylor Economics, Gdańsk 2011. Ewaluacja Działania 5.2 – Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym – PO IG 2007-2013, IBC GROUP Central Europe Holding S.A. & Public Profits, Warszawa 2010.

znajdujący *de facto* odzwierciedlenie w kolejnych elementach świadczonej usługi. Natomiast pełni on też rolę weryfikującą potencjał przedsiębiorstwa do skorzystania z usługi doradczej, przy czym dzieje się to już po podpisaniu umowy. Warto zauważyć, że taka weryfikacja może, albo nawet powinna odbywać się już wcześniej, na etapie nawiązywania współpracy. Dobrą praktyką o której warto w tym miejscu wspomnieć jest ankieta wstępna stosowana przez jeden z podmiotów wsparcia (Netrix), która stanowi swego rodzaju narzędzie selekcji (doboru) firm do projektu poprzez weryfikację potencjału firmy. Ankieta taka może być z pewnością instrumentem, który przyczyni się do zwiększenia liczby firm biorących udział w etapie II projektu.

Promocja i informacja o projekcie

Jak zauważają autorzy publikacji „Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrum transferu technologii¹³” usługi proinnowacyjne należy promować w sposób identyczny co inne dostępne na rynku usługi i jako takie podlegają koncepcjom współczesnego marketingu. Jedną z nich jest koncepcja marketingu mix (Produkt-Cena-Dystrybucja-Promocja) rozszerzona o dodatkowe elementy charakterystyczne dla marketingu usług: ludzi, sposób dostarczania usługi i doświadczenie klienta oraz proces (procedura dostarczania i konsumowania usługi). Sukces może zapewnić dopiero położenie nacisku przez ośrodek KSI KSU na wszystkich tych elementach. Oczywiście w kontekście niniejszego projektu należy pamiętać, że część powyższych elementów ma charakter niezmienny (np. cena), a co za tym idzie, kluczowe dla sukcesu mogą okazać się pozostałe elementy marketingu mix.

W ramach projektu, we wniosku o dofinansowanie, zaplanowano organizację sześciu spotkań informacyjnych z ośrodkami sieci KSI, prezentację na stronach internetowych należących do PARP, przygotowanie i rozpowszechnienie sześciu filmów promocyjno-informacyjnych. Dodatkowo promocja obejmowała również reklamy w radio. Działania PARP mają jednak charakter wspierający względem działań poszczególnych ośrodków. Zasady realizacji projektu wskazują bowiem na możliwość realizacji działań promocyjnych przez poszczególne ośrodki KSI KSU, a koszty tych działań są kosztami kwalifikowanymi w ramach projektu. Ośrodki promują w zadeklarowany przez siebie sposób projekt w taki sposób, jaki uważają za najlepszy z punktu widzenia przedsiębiorców, do których kierują swoją ofertę. Ośrodek KSI KSU zobowiązany jest także do prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych kierowanych do potencjalnych klientów, informujących o finansowaniu realizacji projektu przez Unię Europejską. Z kolei sposób promocji oferty ośrodka był oceniany w ramach oceny formalnej (kryterium: Wnioskodawca zapewnia trwałość rezultatów projektu przez okres minimum 5 lat od zakończenia projektu).

Jak pokazują badania przeprowadzone w ramach sieci Enterprise Europe Network (EEN), największą skutecznością w zakresie promocji usług proinnowacyjnych cieszy się promocja w postaci indywidualnych, osobistych wizyt, seminaria, konferencje i inne tego typu wydarzenia. Z kolei reklamę w mediach wymienia się jako działanie najmniej skuteczne.¹⁴ Wyniki te potwierdzają wnioski płynące z wywiadów eksploracyjnych prowadzonych w ramach niniejszej ewaluacji, w których podkreślono, że tradycyjne kanały takie jak mailing, reklamy w radio czy też reklamy telewizyjne są mało skuteczne lub neutralne dla odbiorcy.

¹³ Osiadacz J., Ollivere G., Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrum transferu technologii, Wrocław-Sunderland 2011.

¹⁴ Osiadacz J., Ollivere G., Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrum transferu technologii, Wrocław-Sunderland 2011.

Najbardziej skuteczną formą promocji usług proinnowacyjnych świadczonych w ramach ocenianego Projektu pozostaje w opinii rozmówców Internet.¹⁵ Podobne opinie wyrażają przedstawiciele wspieranych ośrodków KSI KSU. W ich ocenie tradycyjne kanały marketingowe, takie jak reklama w radio, telewizji, prasie nie spełniają tutaj swojej roli. Także aktywność w Internecie ma ich zdaniem ograniczenia, przy czym w większym stopniu dotyczy to aktywności w postaci mailingu niż bardziej zaawansowanych aktywności takich jak np. pozycjonowanie strony www. Choć i te działania, jak widać na podstawie przeprowadzonego badania, nie przynoszą zadowalających skutków.

Należy też zwrócić uwagę na podział działań promocyjnych na działania dotyczące promocji marki KSI KSU oraz promocję usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstw. W przypadku, w którym w przyszłości kontynuowane będą działania na rzecz budowania potencjału sieci, konieczne będą działania promocyjne służące wzmocnieniu świadomości marki KSI KSU wśród przedsiębiorców. Zatem promocja powinna przebiegać dwutorowo, co pociągnie za sobą wyższe koszty promocji.

Marka ośrodków KSI KSU

W trakcie wywiadów eksploracyjnych zwrócono uwagę, że kluczowym czynnikiem przyciągającym i zachęcającym do skorzystania z usług sieci jest doświadczenie i marka ośrodka. W szczególności dotyczy to przedsiębiorców, którzy nie korzystali wcześniej z usług sieci. Zachętę stanowi tutaj nie tylko sama marka, ale również profesjonalnie przygotowana oferta wsparcia, która buduje zaufanie do usługodawcy. Istotnym czynnikiem staje się również w tym kontekście opinia innych przedsiębiorców (marketing szeptany). Jak wynika z jednego z wcześniej przytoczonych raportów, ośrodki KSI KSU są bardzo słabo rozpoznawalne w środowisku MSP w związku z czym nie znana jest też ich renoma jako usługodawców.¹⁶ Przeprowadzone w ramach niniejszej oceny badania jakościowe zdają się to potwierdzać. Silną markę wynikającą głównie ze swojej specjalizacji branżowej posiadają jedynie nieliczne ośrodki (np. Instytut Logistyki i Magazynowania w obszarze transportu i logistyki, Netrix Group w obszarze informatyki). Wypracowaną markę posiadają również organizacje zrzeszające przedsiębiorców (np. "Pracodawcy Pomorza i Kujaw" Związek Pracodawców, Turecka Izba Gospodarcza), które korzystają na tym, że są podmiotem samorządu gospodarczego i prowadzą wiele działań na rzecz wspierania rozwoju przedsiębiorstw. Marka tych podmiotów ma jednak wymiar lokalny, rzadziej regionalny. Widoczna jest też różnica pomiędzy rozpoznawalnością sieci KSI KSU a rozpoznawalnością ośrodka jako indywidualnego podmiotu.

Zasięg oddziaływania oraz specjalizacja ośrodków

Jednym z wniosków płynących z analizy desk research jest ograniczona aktywność ponadregionalna ośrodków KSI (w ramach poprzedniej edycji projektu). Z raportu z „Badania rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce. Transfer technologii 2010” wynika, że eksporterem usług poza region były zasadniczo tylko ośrodki z Wielkopolski, Mazowsza i Świętokrzyskiego. Na dwa pierwsze regiony przypadała też największa liczba wyświadczonych usług (odpowiednio 198 i 147) i największa wartość przyznanego wsparcia (3,9 mln zł i 3,14 mln zł). W relacji do Wielkopolski i Mazowsza oraz

¹⁵ Diada z przedstawicielkami PARP.

¹⁶ Ewaluacja ex post projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn. „Rozwój usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym świadczonych przez ośrodki Krajowej Sieci Innowacji” realizowanego w ramach Działania 5.2 PO IG, str. 39.

pozostałych regionów istniała też duża różnica w liczbie wyświadczonych usług (z pozostałych regionów najlepszy był Śląsk (89 usług), gdzie zlokalizowane były dwa ośrodki KSI. Aktywność ośrodków przekłada się tutaj bezpośrednio na pozyskiwanie nowych klientów sieci.

W przypadku realizacji obecnego projektu liczba ośrodków, które eksportują swoje usługi poza region znacznie wzrosła. Siedem spośród wszystkich osiemnastu ośrodków KSI KSU obsługiwało dotychczas przedsiębiorstwa zlokalizowane wyłącznie na terenie województwa w którym mają swoją siedzibę. Pozostałe jedenaście ośrodków było również eksporterem świadczonych usług. Porównując dane z raportu przygotowanego w roku 2010 z danymi bieżącymi, uwzględniając fakt, że projekt jest dopiero w połowie okresu realizacji, widać wyraźnie, że zwiększa się ponadregionalna aktywność podmiotów wsparcia, a co za tym idzie, skutkuje to zwiększeniem potencjalnej dostępności przedsiębiorców do sieci.

Na dwa ośrodki KSI KSU przypada największa liczba wyświadczonych usług, tj. na Fundację Poszanowania Energii (21) oraz Turecką Izbę Gospodarczą (9). Eksport świadczonych usług wynika wprost z zakresu realizowanych zadań przez poszczególne ośrodki KSI KSU i ich zasięgu, ale jest też – co pokazują wywiady pogłębione przeprowadzone z przedstawicielami podmiotów wsparcia - skutkiem przekazywania klientów pomiędzy ośrodkami. Wskazuje to na elastyczność funkcjonowania sieci jako takiej i generalnie należy ocenić pozytywnie. Przy założeniu większej specjalizacji ośrodków w nowym okresie programowania większy (geograficznie) powinien być zakres ich aktywności. Rosnącą liczbą ośrodków, które eksportują swoje usługi poza region to także - choć w małym stopniu - efekt większego zaangażowania w proces pozyskiwania klientów przez poszczególne ośrodki.

Tabela 2 Odbiorcy usług według siedziby firmy

Ośrodek KSI KSU	Liczba przedsiębiorstw – odbiorców usług wg siedziby firmy	
	województwo	liczba
"Pracodawcy Pomorza i Kujaw" Związek Pracodawców	kujawsko-pomorskie	5
Agencja Rozwoju Regionalnego "ARLEG" S.A.	dolnośląskie	18
Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A.	podkarpackie	12
	zachodniopomorskie	1
Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia	łódzkie	10
	mazowieckie	1
Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	mazowieckie	6
Fundacja Poszanowania Energii	mazowieckie	8
	lubelskie	2
	podlaskie	9
	warmińsko-mazurskie	8
	wielkopolskie	2
Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	łódzkie	11
Fundacja Uniwersytetu Im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	dolnośląskie	1
	wielkopolskie	10
Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.	śląskie	7
Instytut Logistyki i Magazynowania	lubuskie	1
	łódzkie	1
	wielkopolskie	3
	zachodniopomorskie	1
Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania	łódzkie	1
	małopolskie	1
	mazowieckie	1
	podkarpackie	1
	pomorskie	2
	wielkopolskie	1
Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	małopolskie	14
Netrix Group Sp. z o.o.	dolnośląskie	1
	lubelskie	14
	łódzkie	1
	mazowieckie	2
	podkarpackie	4

	podlaskie	1
Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej "Triada"	mazowieckie	6
Turecka Izba Gospodarcza	mazowieckie	8
	świętokrzyskie	1
	wielkopolskie	13
Wielkopolski Instytut Jakości sp. z o.o.	dolnośląskie	1
	kujawsko-pomorskie	2
	lubuskie	1
	śląskie	1
	wielkopolskie	29
Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego w Gorzowie Wlkp.	kujawsko-pomorskie	3
	lubuskie	8
	zachodniopomorskie	2
Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji	lubelskie	7
	mazowieckie	1
	podkarpackie	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP z dnia 4 sierpnia 2014 r.

W przypadku trzech ośrodek KSI KSU, liczba usług zrealizowanych w regionie będącym siedzibą ośrodka jest zbliżona do liczby usług świadczonych w innych regionach Polski. Są to: Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania, Instytut Logistyki i Magazynowania oraz Fundacja Poszanowania Energii. Świadczyć może to z jednej strony o silnej marce powiązanej ze specjalizacją danego ośrodka, z drugiej strony o silnym zaangażowaniu w innych regionach (Fundacja Poszanowania Energii). Silna marka ośrodka KSI KSU i duży zasięg ośrodków pozostają neutralne względem jakości świadczonych usług. W opinii przedsiębiorców wszystkie ośrodki świadczą usługi na wysokim lub bardzo wysokim poziomie.

Czy konieczność wniesienia wkładu własnego stanowi dla firm barierę w udziale w projekcie? Jaka powinna być optymalna wartość wkładu własnego?

Jak wskazano w uzasadnieniu do realizacji projektu, MSP w Polsce mają ograniczony dostęp do usług proinnowacyjnych, przede wszystkim ze względu na wysokie koszty ich realizacji oraz zakres przedmiotowy, niedostosowany do potrzeb i specyfiki tych przedsiębiorstw. Niniejsze badanie, choć nie jest reprezentatywne dla całej populacji polskich przedsiębiorstw, może wskazywać, że zagadnienie wysokich kosztów nie odgrywa tak istotnej roli i nie stanowi bariery dostępu do usług. Raport ewaluacyjny z 2010 r. (dot. schematu konkursowego Działania 5.2 PO IG) wskazał na brak ryzyka całkowitego załamania się popytu ze strony MSP w momencie wprowadzenia częściowej odpłatności, choć zdaniem autorów mogło to znacznie zniechęcić firmy mikro i małe oraz ośrodki o małym potencjale, mogące mieć trudności w pozyskaniu klientów. Z kolei raport z 2011 r. (dot. poprzedniej edycji projektu KSI) przygotowany przez zespół Taylor Economics wskazał, że ośrodki KSI zgłaszają generalną niechęć do wprowadzenia odpłatności za usługi, gdyż stworzy to dla nich bardziej wymagające warunki działania. Jednocześnie badania te wskazywały, że część przedsiębiorców korzystających uprzednio z usług proinnowacyjnych KSI (bezpłatnie) nie przywiązywało dużej wagi do jakości ich wykonania, w przeciwieństwie do innych usług odpłatnych. Tym samym potraktowano mechanizm odpłatności jako mechanizm pozwalający na zwiększenie zaangażowania przedsiębiorców w proces realizacji usług.

W konsekwencji w nowej edycji projektu KSI, zdecydowano się na modyfikację i wprowadzenie częściowej odpłatności za realizację usługi. Jednocześnie warto nadmienić, że audyt innowacyjności (etap I) pozostaje bezpłatny dla przedsiębiorców, którzy skorzystają z II etapu usługi. Koszty maksymalne realizacji usługi to odpowiednio 13.000 zł w przypadku elementów obowiązkowych w ramach etapu I, 40.500 zł w przypadku skorzystania z

elementów fakultatywnych w ramach etapu I oraz 138.150 zł w przypadku świadczenia usługi w ramach etapu II¹⁷ Warto w tym miejscu odnotować, że zmiany powyższych limitów w obecnie realizowanym projekcie są także konsekwencją opracowania nowego zakresu usługi, który miał zwiększyć jej jakość, zniwelować jej niedoskonałości oraz przede wszystkim zwiększyć jej wartość biznesową. Poszczególne kwoty zostały ustalone w toku badania rynkowego, na podstawie sformułowanego zakresu nowej usługi.

Istotnym wnioskiem jaki pojawia się w raporcie z 2010 r. jest wniosek wskazujący na zwiększenie zainteresowania projektem i świadczeniem usług w wyniku podniesienia limitów wsparcia. Z kolei autorzy raportu przygotowanego w 2011 r. wskazują, że dotychczasowy sposób wyceny usługi (a więc brak odpłatności dla MSP) rodził ryzyko wystąpienia po stronie usługodawcy zachowań oportunistycznych w celu konsumpcji wsparcia¹⁸, wyrażających się w kreowaniu sztucznego (faktycznie nadmiernego) popytu („kup usługę - nic cię to nie kosztuje”). W związku z tym w raporcie sugerowano również rozważenie zasadności wprowadzenia ograniczenia co do minimalnej wartości realizowanej przez przedsiębiorcę inwestycji (tak aby doradztwo za 50 tys. zł nie dotyczyło inwestycji za 100 tys. zł); limit 0,5 mln zł oznaczałby 10% udział wartości usługi w inwestycji.

Z przeprowadzonej analizy desk research wynika, że wpływ na ocenę wkładu własnego jako potencjalnej bariery udziału w projekcie, mogą mieć obok intensywności wsparcia, reguły dotyczące udzielania pomocy de minimis. Należy pamiętać, iż zgodnie z umową podpisaną z PARP, ośrodek KSI KSU zobowiązuje się do: świadczenia usług proinnowacyjnych na rzecz przedsiębiorców za częściową odpłatnością ponoszoną przez przedsiębiorców, zgodnie z intensywnością wsparcia określoną w Rozporządzeniu PO IG, ale również zwrotu do Agencji w terminie określonym w umowie o udzielenie wsparcia, kwoty stanowiącej różnicę pomiędzy otrzymaną kwotą wsparcia na usługi proinnowacyjne a sumą pomocy *de minimis* udzielonej przedsiębiorcom. Wartość pomocy *de minimis* stanowi więc dodatkowe “obciążenie” dla przedsiębiorców obok ponoszonego wkładu własnego. Niemniej jednak nie jest to obciążenie które wpłynęłoby na decyzję przedsiębiorcy o korzystaniu lub nie z usługi.

Z analizy raportu *Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrach transferu technologii*¹⁹ wynika, iż kluczem tworzącym zainteresowanie nabywców usług są obecnie bezpośrednie efekty i rezultaty świadczonych usług, a nie sam proces ich świadczenia. Potencjalny klient powinien w tym kontekście wiedzieć, że ośrodek KSI KSU jest w stanie mu pomóc, zna jego potrzeby oraz ma możliwość ich zaspokojenia. Cena może wówczas odgrywać wtórną rolę.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami podmiotów wsparcia oraz przedsiębiorców w ramach niniejszej ewaluacji można stwierdzić, że konieczność wniesienia wkładu własnego nie stanowi bariery dla firm do skorzystania ze świadczonych usług. Natomiast barierą taką stanowiłaby zdecydowanie konieczność poniesienia pełnych kosztów świadczonych usług w ramach etapu I i etapu II, na co wskazuje zdecydowana większość przedsiębiorców – respondentów badania ilościowego.

¹⁷ Na podstawie „Standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji dla mikro, małych i średnich przedsiębiorców oraz wymagania wobec Ośrodków Krajowej Sieci Innowacji KSU.

¹⁸ Podobne problemy sygnalizuje raport IBC w zakresie projektu konkursowego: „Ewaluacja Działania 5.2 – Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym – Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, na lata 2007-2013. IBC GROUP Central Europe Holdings S.A., Public Profits Sp. zo.o. Warszawa, grudzień 2010.

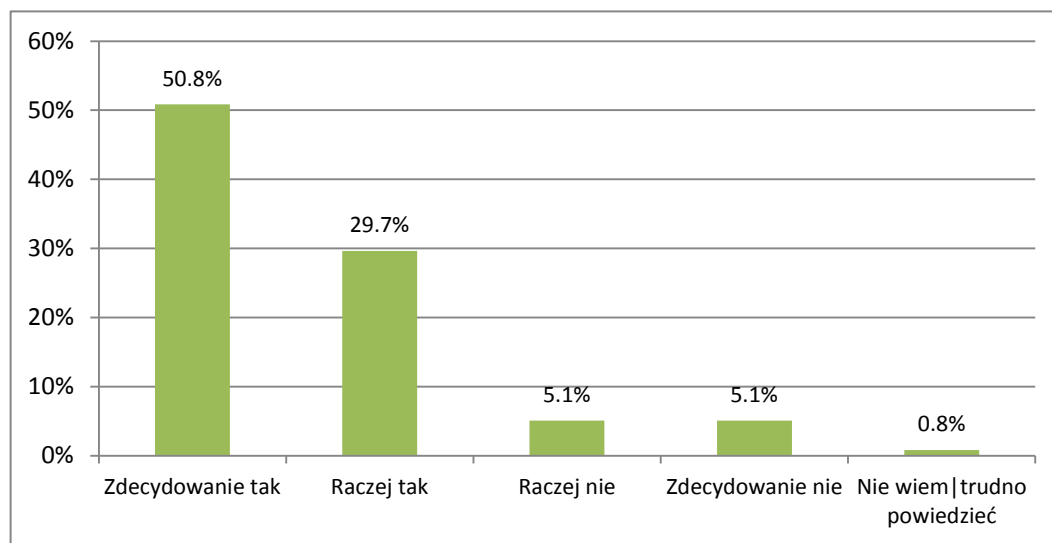
¹⁹ Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrach transferu technologii, Osiańczak J., Ollivere G., Sunderland 2011.

W przeprowadzonych wywiadach pogłębionych z przedsiębiorcami nie znalazł odzwierciedlenia problem relacji kosztów usług do wartości wdrożenia (wspomniane wyżej koszty większe od korzyści). Wskazano jedynie na konieczność zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy wielkością obu wartości. Proporcje te postrzegane są także przez pryzmat korzyści z wdrożenia (wyższa skłonność do ponoszenia wyższych kosztów w przypadku wystąpienia pozytywnych efektów).

Zdaniem autorów raportu czynnikiem decydującym o postrzeganiu kosztów świadczonych usług oraz ich wielkości jest przede wszystkim zadowolenie z uzyskanych końcowych efektów poszczególnych etapów wsparcia. Skuteczna realizacja etapu II wsparcia sprzyja też lepszej ocenie wsparcia uzyskanego w ramach etapu I. Zwiększa skłonność do pozytywnej oceny wysokości poniesionego wkładu własnego.

W przeprowadzonych badaniach ilościowych zdecydowana większość przedsiębiorców (80%) mając informację o całkowitych kosztach świadczonych usług uznała, że koszty te są adekwatne do odniesionych korzyści i efektów wsparcia w ramach obu etapów.²⁰ Pozytywna ocena dotyczyła również osobno etapu I oraz etapu II. W przypadku etapu I, 43 spośród 63 przedsiębiorców uznało zapłaconą kwotę za adekwatną. Z kolei w przypadku etapu II z taką opinią zgodziło się 38 przedsiębiorców spośród 44. Tak więc świadomość całkowitych kosztów świadczonych usług, w tym wysokości wkładu własnego, nie wpłynęła na postrzeganie ich adekwatności.

Wykres 3 Ocena adekwatności poniesionych wydatków na usługi I i II etapu



Źródło: Czy usługi, z których Państwo skorzystali Pana | i z dniem były warte swojej ceny? n=118.

Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa w związku z koniecznością zapewnienia wkładu własnego wybierają jedynie te elementy spośród wszystkich dostępnych, które faktycznie przyniosą im korzyść i są dostosowane do specyfiki ich potrzeb. Mechanizm odpłatności stał się tutaj faktycznym instrumentem zwiększania zaangażowania przedsiębiorców w proces świadczenia usługi. Dotyczy to większości przedsiębiorstw z którymi przeprowadzono wywiady w ramach badania.

²⁰ Koszty wraz z dofinansowaniem.

Odpłatność daje też przedsiębiorcom poczucie bezpieczeństwa. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami ośrodków KSI KSU niewielka część firm korzystających z usług przyjmuje postawę ograniczonego zaufania wobec konsultantów, a co za tym idzie, konieczność wniesienia wkładu staje się podstawą głębszej relacji i buduje zaufanie do konsultanta.

Podsumowując, wprowadzenie odpłatności nie stanowiło bariery w udziale w projekcie, nie skutkowało również załamaniem popytu na usługi świadczone przez ośrodki KSI KSU. Zasady dotyczące odpłatności za świadczone usługi należy utrzymać również w przypadku projektu realizowanego w nowym okresie (2014-2020). Mechanizm odpłatności za usługi jest mechanizmem sprzyjającym zaangażowaniu przedsiębiorców, ale też usługodawców, zaś w długiej perspektywie zwiększa skłonność do korzystania z usług proinnowacyjnych. Dodatkowo zadowolenie z uzyskanych efektów oraz ich przydatność dla przedsiębiorstw, zwiększa skłonność do ponoszenia wyższych kosztów świadczonych usług. W powyższym kontekście warto także rozważyć możliwość podniesienia progu wkładu własnego w ramach świadczenia usługi audytu.

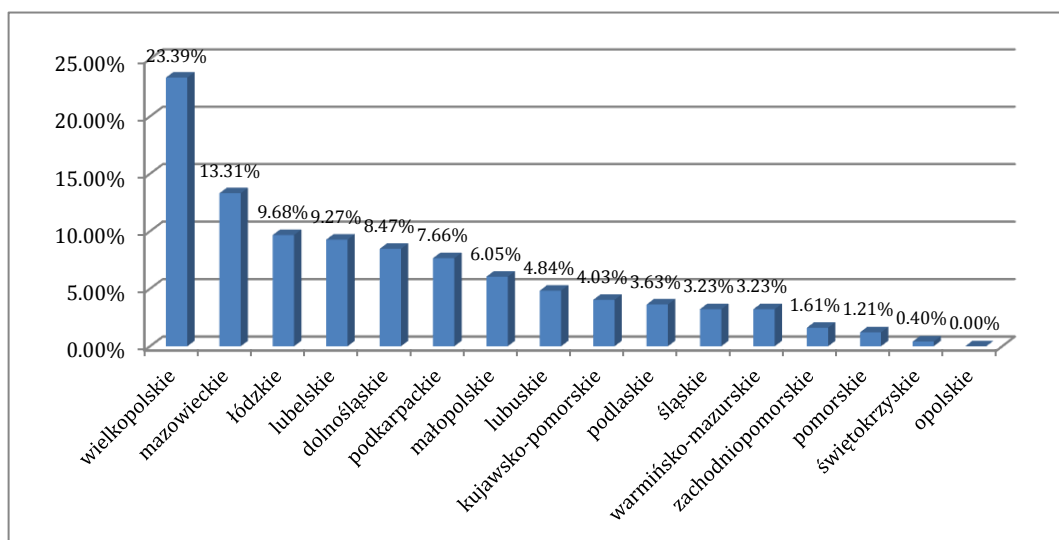
4.2 Charakterystyka dotychczasowych klientów usług

Jakie przedsiębiorstwa korzystają z usług oferowanych w ramach Projektu?

Ponad połowa przedsiębiorstw, które skorzystały z usług ośrodków KSI stanowiły te zatrudniające poniżej 9 pracowników (56%). Ponad jedna trzecia ogółu klientów KSI należała do grupy małych przedsiębiorstw (34%), natomiast najmniej odnotowano średnich przedsiębiorstw (10%).

Najwięcej odbiorców usług pochodziło z województwa wielkopolskiego (58 firm). Ponad dwadzieścia firm zlokalizowanych było na terenie województwa mazowieckiego (33), łódzkiego (24), lubelskiego (23) i dolnośląskiego (21). Marginalne znaczenie mieli natomiast odbiorcy z województwa świętokrzyskiego (1), pomorskiego (3) oraz zachodniopomorskiego (4). Jedynie firmy z województwa opolskiego nie skorzystały z oferty KSI.

Wykres 4 Lokalizacja przedsiębiorstw korzystających z usług KSI



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego (n= 248).

Przedsiębiorstwa korzystające z oferty ośrodków KSI działają w różnorodnych branżach. Patrząc na główne sektory gospodarki – rolnictwo, przemysł, usługi – najczęściej przedsiębiorstw zaliczyć można do przemysłu i budownictwa (131), a niewiele mniej do usług (119). Tylko jedno przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą w sektorze rolnym. Przypatrując się temu zagadnieniu bardziej szczegółowo, można wskazać liczebności firm w podziale na:

- rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo: 1 przedsiębiorstwo;
- przemysł²¹: 121 przedsiębiorstw;
- budownictwo²²: 10 przedsiębiorstw;
- usługi rynkowe²³: 102 przedsiębiorstwa;

²¹ Sekcje: B, C, D, E.

²² Sekcja F.

²³ Sekcje: G, I, H, J, K, L, M, N.

- usługi nierynkowe²⁴: 13 przedsiębiorstw.

Szczegółowe informacje w podziale na działy PKD zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 3 Przedsiębiorstwa korzystające z usług według działów PKD

Dział PKD 2007		Liczba przedsiębiorstw
Sekcja A Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo		1
01	Uprawy rolne, chów i hodowla zwierząt, łowiectwo, włączając działalność usługową	1
SEKCJA B Górnictwo i wydobywanie		1
08	Pozostałe górnictwo i wydobywanie	1
Sekcja C Przetwórstwo przemysłowe		113
10	Produkcja artykułów spożywczych	11
11	Produkcja napojów	1
13	Produkcja wyrobów tekstylnych	12
14	Produkcja odzieży	4
16	Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	4
17	Produkcja papieru i wyrobów z papieru	2
18	Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	5
20	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	6
21	Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	1
22	Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	5
23	Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	7
24	Produkcja metali	2
25	Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	16
26	Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	4
27	Produkcja urządzeń elektrycznych	2
28	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	14
29	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	4
30	Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	1
31	Produkcja mebli	9
33	Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	3
Sekcja D Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych		2
35	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	2
Sekcja E Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją		5
38	Działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców	5
Sekcja F Budownictwo		10
41	Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków	5
42	Roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej	1
43	Roboty budowlane specjalistyczne	4
Sekcja G handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając		38

²⁴ Sekcje: O, P, Q, R.

motocykle		
45	Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych	4
46	Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi	23
47	Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi	11
Sekcja H Transport i gospodarka magazynowa		5
49	Transport lądowy oraz transport rurociągowy	3
52	Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport	1
53	Działalność pocztowa i kurierska	1
Sekcja I Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi		3
55	Zakwaterowanie	2
56	Działalność usługowa związana z żywnością	1
Sekcja J Informacja i komunikacja		21
58	Działalność wydawnicza	1
61	Telekomunikacja	1
62	Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	16
63	Działalność usługowa w zakresie informacji	3
Sekcja M Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna		27
69	Działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe	4
70	Działalność firm centralnych (head offices); doradztwo związane z zarządzaniem	10
71	Działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne	4
73	Reklama, badanie rynku i opinii publicznej	1
74	Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	8
Sekcja N Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca		8
77	Wynajem i dzierżawa	1
79	Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane	1
80	Działalność detektywistyczna i ochroniarska	1
81	Działalność usługowa związana z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni	3
82	Działalność związana z administracyjną obsługą biura i pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej	2
Sekcja P Edukacja		3
85	Edukacja	3
Sekcja Q Opieka zdrowotna i pomoc społeczna		7
86	Opieka zdrowotna	6
88	Pomoc społeczna bez zakwaterowania	1
Sekcja R Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją		3
90	Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką	1
93	Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	2
Sekcja S Pozostała działalność usługowa		4
94	Działalność organizacji członkowskich	1
96	Pozostała indywidualna działalność usługowa	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego (n= 251).

W kontekście usług proinnowacyjnych warto poddać analizie przynależność przedsiębiorstw przemysłowych do sektora wysokiej i średnio-wysokiej techniki. Tylko pięć przedsiębiorstw, które skorzystały z usług KSI można nazwać wysokotechnologicznymi. Ich działalność dotyczy głównie produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych. Zdecydowanie więcej firm można sklasyfikować jako wykorzystujące średnio-wysoką technikę (26 podmiotów), przy czym wyróżnia się produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowana. Łącznie wymienione grupy przedsiębiorstw stanowią zaledwie 27% spośród ogółu firm sekcji przetwórstwo przemysłowe.

Tabela 4 Firmy korzystające z usług KSI według poziomu techniki

Sektor	Dział /grupa PKD 2007	Przetwórstwo przemysłowe	Liczba przedsiębiorstw korzystających z usług KSI
Wysoka technika	21	Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	1
	26	Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	4
	30.3	Produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn	0
Średnio-wysoka technika	20	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	6
	25.4	Produkcja broni i amunicji	0
	27	Produkcja urządzeń elektrycznych	2
	28	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	14
	29	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	4
	30.2	Produkcja lokomotyw kolejowych oraz taboru szynowego	0
	30.4	Produkcja wojskowych pojazdów bojowych	0
	30.9	Produkcja sprzętu transportowego, gdzie indziej niesklasyfikowana	0
	32.5	Produkcja urządzeń, instrumentów oraz wyrobów medycznych, włączając dentystyczne	0

Źródło: Opracowanie na podstawie *Nauka i technika w 2012 r.*, GUS, Warszawa, 2013 oraz na podstawie danych PARP.

Analogicznie, można dokonać klasyfikacji przedsiębiorstw usługowych według stopnia zaangażowania wiedzy. Otóż do kategorii usług wysokiej techniki zaliczyć można 20 przedsiębiorstw, przy czym większość z nich podejmuje działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązaną. Z kolei do grupy usług rynkowych opartych na wiedzy przynależy 28 przedsiębiorstw, a do innych usług opartych na wiedzy – 14 firm. Wymienione przedsiębiorstwa usługowe stanowią ok. 52% wszystkich podmiotów usługowych korzystających z usług KSI.

Tabela 5 Przedsiębiorstwa usługowe, które skorzystały z usług KSI według zaangażowania wiedzy

Usługi oparte na wiedzy	Dział /grupa PKD 2007	Usługi	Liczba przedsiębiorstw korzystających z usług KSI
Usługi wysokiej techniki	59	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	0
	60	Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych	0
	61	Telekomunikacja	1
	62	Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	16
	63	Działalność usługowa w zakresie informacji	3
	72	Badania naukowe i prace rozwojowe	0
Usługi rynkowe oparte na wiedzy (bez finansowych i usług wysokiej techniki)	50	Transport wodny	0
	51	Transport lotniczy	0
	69	Działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe	4
	70	Działalność firm centralnych (<i>head offices</i>), doradztwo związane z zarządzaniem	10
	71	Działalność w zakresie architektury i inżynierii, badania i analizy techniczne	4
	73	Reklama, badanie rynku i opinii publicznej	1
	74	Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	8
	78	Działalność związana z zatrudnieniem	0
Inne usługi oparte na wiedzy	80	Działalność detektywistyczna i ochroniarska	1
	58	Działalność wydawnicza	1
	75	Działalność weterynaryjna	0
	84	Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	0
	85	Edukacja	3
	86-88	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	7
90-93	Działalność związana z kulturą, rekreacją i sportem	3	

Źródło: Opracowanie na podstawie *Nauka i technika w 2012 r.*, GUS, Warszawa, 2013 oraz na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego.

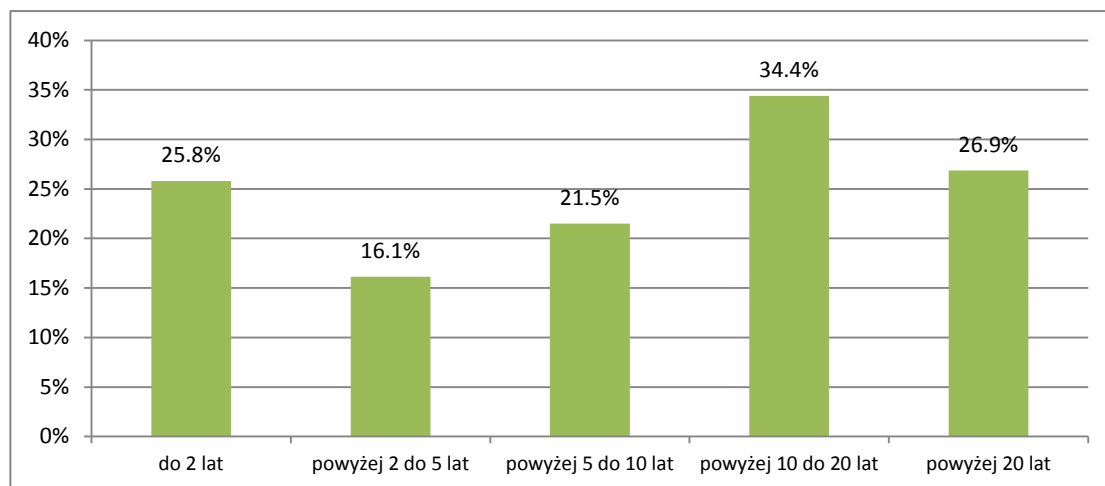
Firmy reprezentują branże średnio-wysokiej techniki, także wysokiej techniki związanej z produkcją oprogramowania i doradztwem w zakresie informatyki. Wynika to m.in. z dużej liczby wdrażanych rozwiązań informatycznych będących przedmiotem świadczonych usług. W mniejszym stopniu są to usługi rynkowe oparte na wiedzy. Biorąc pod uwagę założenie realizowanego projektu, którym jest stymulowanie dyfuzji innowacji oraz stymulowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem nauki, warto zastanowić się - w kontekście nowego okresu programowania - nad premiowaniem określonej grupy przedsiębiorstw. Co prawda celem Projektu jest zapewnienie dostępu do usług proinnowacyjnych wszystkim przedsiębiorstwom, niezależnie od sektora czy branży, niemniej jednak osiągnięcie efektów w postaci współpracy technologicznej prowadzącej do wdrożenia innowacji, przynieść może lepsze skutki przy skoncentrowaniu wsparcia na określonych branżach. Wytypowanie właściwych sektorów działalności (branż), do których warto zaadresować przyszłe wsparcie, wymaga przeprowadzenia dodatkowych analiz wykraczających poza zakres niniejszej ewaluacji. Niemniej, w pierwszej kolejności należy rozważyć zawężenie kwalifikacji do wsparcia do sektorów wysokiej i średnio-wysokiej techniki.

Siedzibą firm korzystających ze wsparcia w ramach projektu są najczęściej miasta powyżej 500 tys. mieszkańców (27%) oraz miasta liczące od 10 do 50 tys. mieszkańców, przy czym

generalnie brak jest wyraźnej specyfiki w tym zakresie - lokalizacja przedsiębiorstw pozostaje bez związku z korzystaniem z usług sieci KSI.

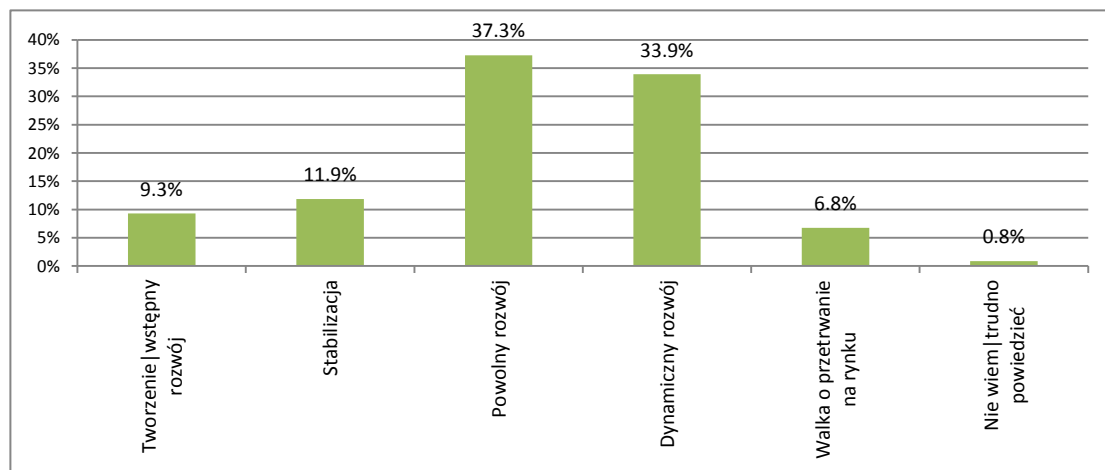
Podobnie brak jest wyraźnej charakterystyki przedsiębiorstw biorąc pod uwagę ich okres funkcjonowania na rynku. Niemniej ponad 82% spośród z nich to firmy funkcjonujące na rynku dłużej niż 5 lat. Są więc to firmy względnie dojrzałe. Potwierdzają to również odpowiedzi na pytanie o etap rozwoju firmy – ponad 70% przedsiębiorców uważa, że ich firma znajduje się na etapie powolnego lub dynamicznego rozwoju (por. Wykres 6).

Wykres 5 Czas funkcjonowania firmy na rynku



Źródło: W którym roku firma została założona? n=118.

Wykres 6 Etap rozwoju firmy



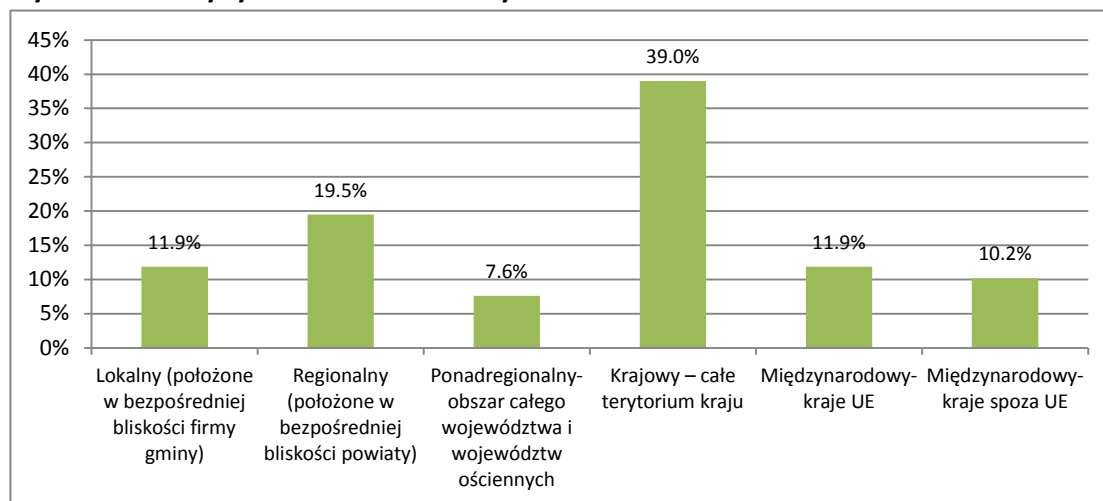
Źródło: Na jakim etapie rozwoju znajduje się Państwa firma? n=118.

Pomimo tego, że firmy funkcjonują na rynku od dłuższego czasu, tylko niewielka część spośród nich należy do struktur klastrowych (tylko 15%). Jednak przynależność do struktur klastrowych nie determinuje i nie powinna determinować możliwości korzystania z sieci KSI. Natomiast korzystający z usług przedsiębiorcy są aktywni w zakresie pozyskiwania środków UE. Ponad połowa z nich (52%) realizowała lub nadal realizuje projekty dofinansowane z tych

środków. Dotyczy to środków innych niż pozyskane w ramach Projektu będącego przedmiotem oceny.

Niższa niż przeciętnie w Polsce jest również aktywność klientów KSI KSU w zakresie działalności eksportowej. Jedynie co piąty badany przedsiębiorca deklaruwał taką aktywność a w przypadku połowy z nich, deklarowany udział przychodów z działalności eksportowej w ogóle przychodów firmy stanowił więcej niż 25%. Głównym rynkiem na którym koncentrują swoją aktywność przedsiębiorstwa jest więc rynek krajowy.

Wykres 7 Główny rynek działalności firmy



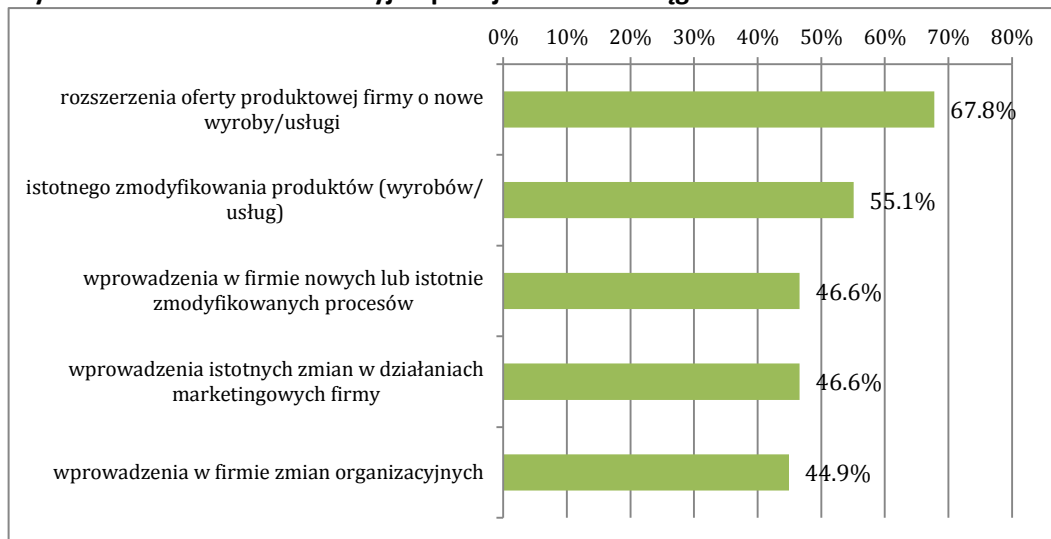
Źródło: Jaki jest główny rynek działalności Państwa firmy (rynek, na którym firma osiąga największe przychody)? n=118.

Innowacyjność przedsiębiorstw przed realizacją usługi

Przeprowadzone wywiady z ośrodkami KSI KSU wskazują, że firmy będący ich klientami są firmami innowacyjnymi. Te deklaracje znajdują potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach. Aktywność w zakresie działalności innowacyjnej, tj. wprowadzania na rynek nowych produktów lub usług, modyfikację produktu lub usługi, wprowadzenie zmian procesowych, innowacji organizacyjnych lub marketingowych deklaruje w każdym z powyższych przypadków ok połowy badanych przedsiębiorstw. Najczęściej firmy wprowadzały innowacje produktowe, rzadziej organizacyjne i procesowe. Natomiast zmiany te najczęściej wymusiły dokonanie zmian w obszarze marketingu i/lub modelu biznesowego.²⁵

²⁵ Dotyczy to okresu przed realizacją usługi doradczej wspartej w ramach ocenianego Projektu.

Wykres 8 Działalność innowacyjna podejmowana w ciągu ostatnich dwóch lat



Źródło: Czy w ciągu ostatnich dwóch lat Państwa firma podjęła któryś z następujących rodzajów działalności innowacyjnej? n=118.

Według deklaracji usługobiorców, aktywność co trzeciej firmy, wiązała się z prowadzonymi pracami badawczo-rozwojowymi tj. opracowywaniem prototypów produktów, nowych technologii, itp. Prace te były prowadzone przede wszystkim samodzielnie przez firmy, ale również we współpracy z jednostkami naukowymi. Rzadziej współpracowano w tym zakresie z instytucjami otoczenia biznesu czy też innymi przedsiębiorstwami. Natomiast kwoty ponoszonych nakładów na działalność B+R przez klientów KSI okazały się niewielkie. Najwięcej przedsiębiorstw poniosło w ostatnich dwóch latach nakłady nie przekraczające 50 tys. zł. Nakłady tylko jednej z firm przekroczyły w tym czasie 500 tys. zł. Jak więc widać firmy przeznaczają na działalność badawczo-rozwojową kwoty dużo niższe niż te, które wiążą się z przedmiotem realizowanej usługi proinnowacyjnej. Oznacza to przede wszystkim, że przedsięwzięcia będące przedmiotem świadczonej usługi są często pierwszymi większymi projektami o charakterze innowacyjnym (lub w niektórych przypadkach badawczo-rozwojowym), jakie realizują lub zamierzają realizować te firmy. Usługa ma więc charakter stymulujący rozwój działalności innowacyjnej w tych przedsiębiorstwach. Ale jednocześnie w znacznym stopniu pokazuje to uzależnienie przedsiębiorstw i prowadzonej przez nie aktywności w obszarze innowacji od zewnętrznego wsparcia finansowego.

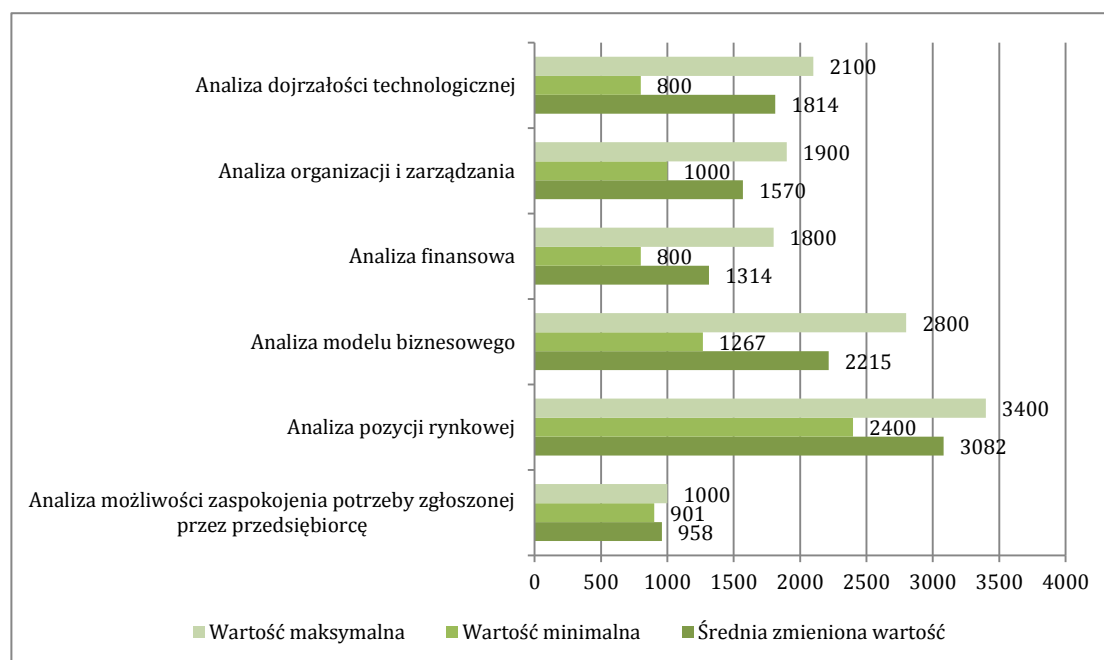
4.3 Charakterystyka udzielonego wsparcia

Jaka jest wartość realizowanych, poszczególnych usług doradczych? W jakim stopniu usługi wyceniane są na maksymalną wartość refundowanej kwoty? Czy istnieje zróżnicowanie w tym zakresie w czasie oraz w przekroju poszczególnych PW? Od czego to zróżnicowanie zależy?

Usługi świadczone przez ośrodki KSI KSU wyceniane są najczęściej na maksymalne kwoty przewidziane w standardzie świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym. Niemniej jednak zdarzają się odstępstwa od tej reguły. Dotyczy to łącznie 15 ośrodków i wybranych elementów. Trzy ośrodki (Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju, Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców oraz Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia) każdorazowo wyceniały swoje usługi na maksymalne przewidywane kwoty.

W ramach etapu I niższy niż maksymalny koszt²⁶ dotyczył realizacji elementu A 3.1 Analiza finansowa oraz elementu A 5.1 Analiza dojrzałości technologicznej. W najmniejszym stopniu niższe koszty przedstawiano w części A 0 Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę. Element ten najczęściej był uznawany w trakcie wywiadów za bardzo ogólny. W tym ostatnim przypadku najniższa była też rozpiętość kwot rozumiana jako różnica pomiędzy przyjętą kwotą maksymalną a kwotą minimalną po której świadczone usługę.

Wykres 9 Rozpiętość kwot świadczonych usług w etapie I

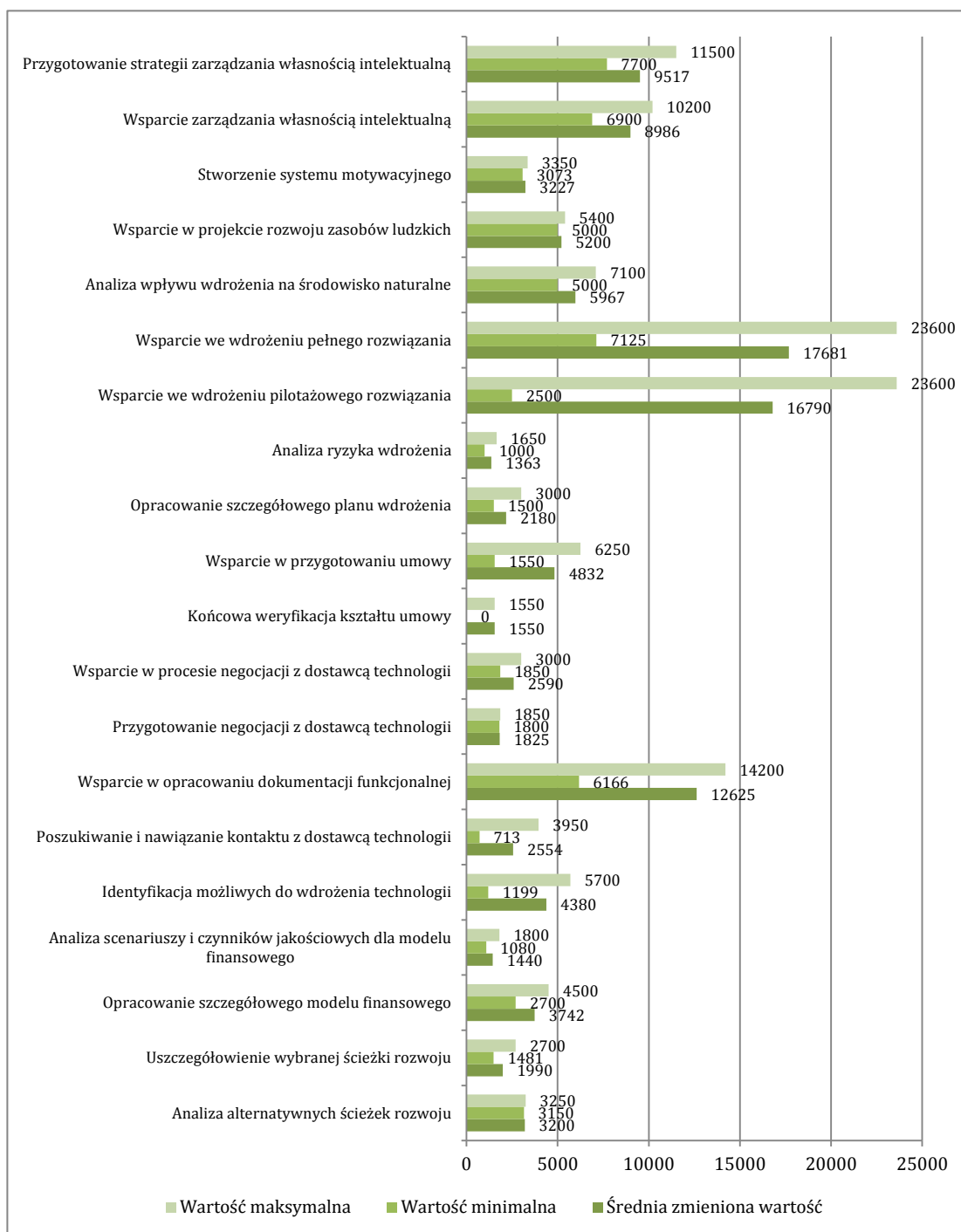


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP.

Wykres 10 Rozpiętość kwot świadczonych usług w etapie II

²⁶ Były to więc te elementy, w których nie stosowano kwot maksymalnych.

Ewaluacja mid-term projektu: „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP.

Z kolei w ramach etapu II niższe niż maksymalne stawki przedstawiano w elementach: D 06 Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej, D10 Wsparcie we wdrożeniu pilotażowego rozwiązania oraz D 11 Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania. Modyfikacje dotyczyły kilkunastu wyświadczonych usług w każdym przypadku. Niższy niż maksymalny koszt weryfikowany był też często w przypadku elementu D 04 Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii i D 14.1 Wsparcie zarządzania własnością intelektualną. Powyższe elementy uznawane były podczas wywiadów za najbardziej potrzebne. Tylko w przypadku jednego elementu nie odnotowano odstępstwa od kwoty maksymalnej (D 08.1 Końcowa weryfikacja kształtu umowy). W odniesieniu do większości elementów duże były

też rozpiętości pomiędzy kwotami maksymalnymi a kwotami faktycznie wyświadczonych usług, co wynika ze specyfiki poszczególnych odbiorców usług i zakresu realizowanych zadań. Najmniejsze rozpiętości dotyczą tych obszarów, które mają w miarę standardowy i pomocniczy charakter – np. D 13.2 Stworzenie systemu motywacyjnego, D 13.1 Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich czy też D 01 Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju. Tutaj relatywnie najmniej było też odstępstw od przyjętych kwot maksymalnych.

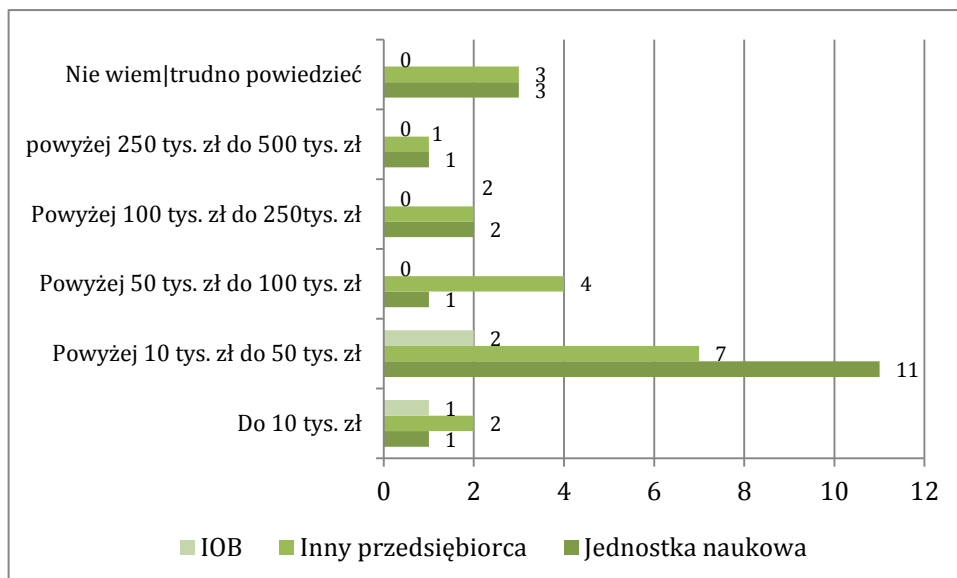
W ramach poszczególnych ośrodków KSI KSU kwoty wyświadczonych usług w etapie I nie odbiegały zasadniczo od siebie. Oznacza to, że dany podmiot z reguły przedstawiał identyczne wartości niezależnie od firmy na rzecz której taką usługę świadczone. W przypadku II etapu ośrodki również przedstawiały do rozliczenia zbliżone kwoty świadczonych usług za realizację poszczególnych elementów. Większe były jednak tutaj różnice (rozpiętości) pomiędzy poszczególnymi ośrodkami. Źródłem tych różnicowań jest zakres realizowanych faktycznie zadań w ramach poszczególnych elementów i czas realizacji tych zadań. Mniejszy nakład pracy skutkowało obniżeniem kosztu danego zadania.

Alternatywą dla kwot maksymalnych mogłoby być opracowanie matrycy, która definiowałaby wielkość udzielanego wsparcia w ramach poszczególnych elementów i etapów, w zależności od wielkości firmy, branży (w podziale na usługowe i produkcyjne), czasu pracy doradcy (i/lub ewentualnie innych zmiennych). Wysokość kosztów pracy konsultantów/ekspertów uzależniona byłaby wówczas od wartości poszczególnych zmiennych. To rozwiązanie, choć złożone, zapewniłoby przejrzystość systemu wsparcia a jednocześnie ograniczyło potencjalne nadużycia przy wycenie świadczonych usług. Dotyczy to również kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa. Szczegółowe zaprojektowanie odpowiedniej matrycy kosztów (wsparcia), wymaga przeprowadzenia dodatkowych analiz wykraczających poza zakres niniejszej ewaluacji.

Jaka jest wartość zawartych umów (pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą rozwiązania technologicznego) na wdrażanie innowacji w etapie II?

Dostawcami rozwiązań technologicznych były jednostki naukowe, inni przedsiębiorcy oraz instytucje otoczenia biznesu. Wartość umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania najczęściej zawierała się w przedziale 10-50 tys. zł. Dotyczy to zarówno współpracy usługobiorców z jednostkami naukowymi, jak i z innymi przedsiębiorcami. Łącznie cztery razy przedsiębiorcy zawierali umowy o wartości niższej niż 10 tys. zł. Pięć zawartych umów zawierała się w przedziale 50-100 tys. zł, z czego cztery zawarte były z innym przedsiębiorcą. W przedziale 100 tys. zł-500 tys. zł zawarte zostały cztery umowy, zaś powyżej tej kwoty dwie. Warto odnotować, że w przypadku umów zawartych z instytucjami otoczenia biznesu, to nie przekroczyły one nigdy kwoty 50 tys. zł. Ze względu na małe liczebności nie odnotowano różnicowań wysokości w zależności od przedmiotu wdrożenia czy typu wdrażanej innowacji.

Wykres 11 Wartość zawartych umów na wdrożenie innowacyjnego rozwiązania



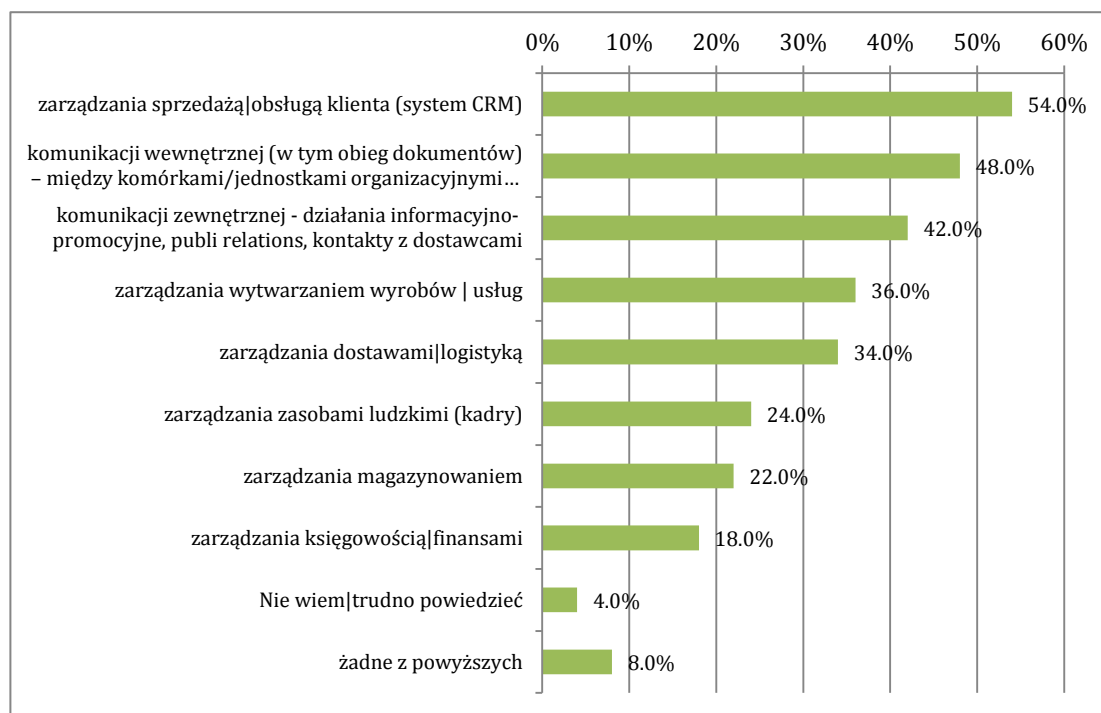
Źródło: Jaka jest wartość umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania jaką Państwa firma zawarła z: n=41.

Jakiego rodzaju/typu innowacje są przedmiotem usług doradztwa realizowanego w ramach Projektu?²⁷

Przedmiotem usług doradztwa były dotychczas najczęściej nowe rozwiązania informatyczne, w tym oprogramowanie komputerowe (42% wszystkich usług), w mniejszym stopniu zakup urządzenia/urządzeń (37% wskazań). Co czwarta usługa dotyczyła wdrożenia nowej linii technologicznej, a co piąta dotyczyła realizacji innego przedsięwzięcia.

Usługi związane z wprowadzeniem nowych rozwiązań informatycznych, w tym z zakupem oprogramowania komputerowego dotyczyły najczęściej systemów usprawniających zarządzanie sprzedażą oraz obsługę klienta firmy (54% inicjatyw w tym obszarze), komunikacji wewnętrznej i obiegu dokumentów (48% wszystkich przedsięwzięć). Co trzecia usługa w tym obszarze dotyczyła zarządzania dostawami i logistyki, a co piąta gospodarki magazynowej. W mniejszym zakresie były to rozwiązania z zakresu księgowości i finansów.

²⁷ Zakres rozdziału dotyczy usług świadczonych w ramach obu etapów.

Wykres 12 Zalecenia dotyczące rozwiązań informatycznych

Źródło: Czy zalecane rozwiązanie informatyczne miało dotyczyć: n=50.

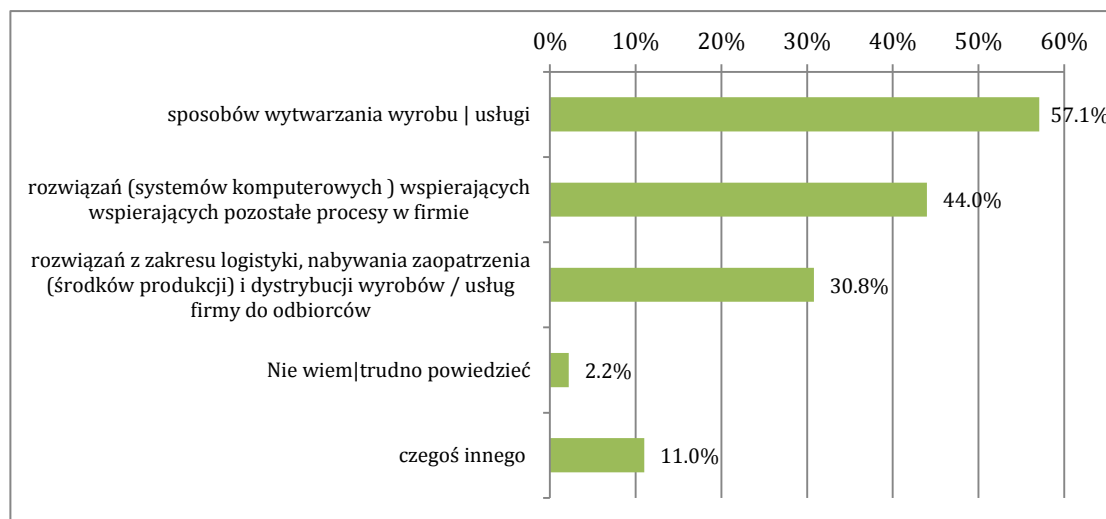
Fakt, iż tylko 27% przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia należy do branż wysokiej lub średnio-wysokiej techniki skutkuje charakterem podejmowanych przedsięwzięć.²⁸ Wśród przedsięwzięć polegających na wprowadzeniu nowego wyrobu lub usługi lub też modyfikacji wyrobu lub usługi znaleźć można takie przedsięwzięcia jak wprowadzenie do produkcji biodegradowalnego produktu o właściwościach antybakteryjnych, produkcji dzianin na potrzeby branży medycznej, urządzenia do wykonywania pomiarów fizykalnych. Z drugiej strony przedsięwzięcia dotyczą: zakupu kajaków i organizacji spływów, wyrobu pieczywa czy renowacji mebli. Uwzględniając zakres działań przewidzianych w standardzie świadczenia usługi, wskazać można na potencjalne problemy związane z realizacją standardu w odniesieniu do niektórych wskazanych tutaj przedsięwzięć. O ile strona podaźowa (a więc zakres usługi) odpowiada przedsięwzięciom o charakterze wysokotechnologicznym, czy też średnio-technologicznym, o tyle strona popytowa, czyli zainteresowane firmy i zakres realizowanych przez nie przedsięwzięć, może utrudnić właściwą realizację standardu. Oznacza to, że jakość realizacji projektu uzależniona jest w mniejszym stopniu od konstrukcji wsparcia (usługi, standardu, itd.), a w większym stopniu od firm, które są odbiorcami tych usług. Dlatego w nowym okresie wsparcia (2014-2020) większy nacisk powinno się położyć na dobór firm do projektu. Ale należy też zauważyć, że właściwą realizację standardu mogą również utrudnić kompetencje podmiotów wsparcia. Brak takich kompetencji może wpłynąć na sposób i jakość realizacji usługi.

W przypadku rekomendowanych innowacji procesowych ponad połowa z nich dotyczyła sposobów wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług (57% spośród wszystkich wskazań

²⁸ Wśród nich znajdują się przedsięwzięcia polegające na wprowadzeniu nowego wyrobu lub usługi lub też modyfikacji wyrobu lub usługi.

innowacji procesowych). Nieco ponad 44% przedsięwzięć związanych było z wprowadzeniem rozwiązań wspierających inne rozwiązania w firmie, tj. systemami utrzymania, systemami zakupowymi czy też systemami obliczeniowymi. Mniej niż co trzecia innowacja procesowa, nad którą pracowano w ramach świadczenia usługi, dotyczy problemu logistyki, zaopatrzenia i dystrybucji produktów lub usług.

Wykres 13 Zalecenia w obszarze procesów



Źródło: Czy zalecenia w obszarze procesów w Państwa firmie dotyczyły: n=91.

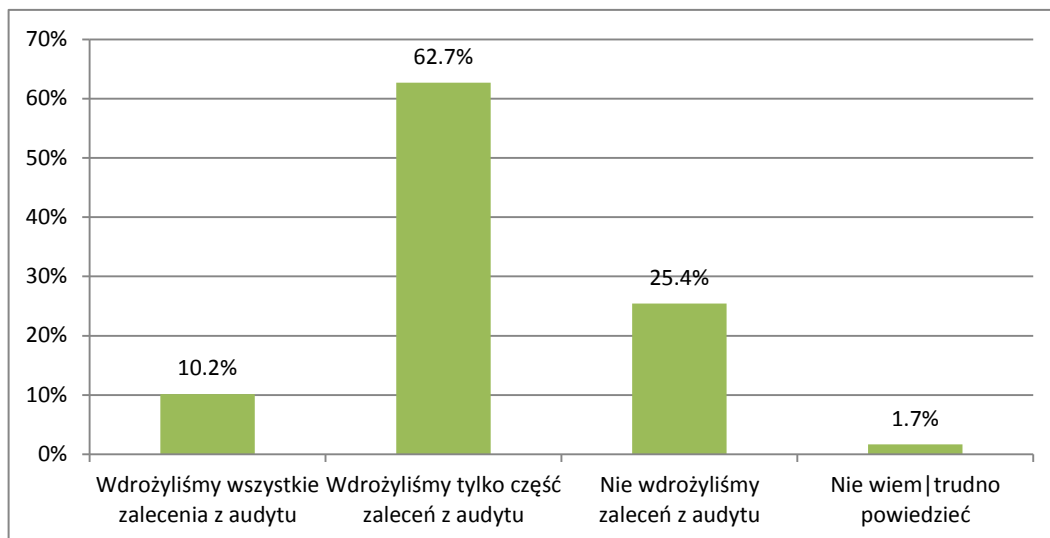
Innowacje o charakterze organizacyjnym i marketingowym, uzupełniająco mogły też być przedmiotem wsparcia i efektem realizowanych działań (świadczonych usług) w ramach projektu. Ponad 72% usług, których przedmiotem były innowacje organizacyjne dotyczyło wewnętrznej struktury organizacyjnej firm. Co czwarta proponowana zmiana w obszarze organizacji firmy dotyczyła z kolei innych form prawnych, współpracy, podwykonawstwa i outsourcingu. Z podobną częstotliwością eksperci zajmowali się i rekomendowali zmiany w obszarze systemów zarządzania jakością, środowiskiem lub BHP.

Wśród zmian o charakterze marketingowym najczęściej pracowano nad sposobami promocji produktów (dotyczyło tego ponad 66% usług) oraz sposobami dystrybucji produktów i usług (40% wskazań). Rzadziej przedmiotem sugerowanych i wprowadzanych innowacji były: sposób kształtowania cen produktów oraz częste wśród innowacji marketingowych opakowania produktów i wygląd produktu.

Jakie są plany przedsiębiorstw dotyczące wdrażania zidentyfikowanych na I etapie rozwiązań innowacyjnych? Jaki odsetek przedsiębiorstw planuje skorzystać z II etapu? Dlaczego firmy nie planują skorzystać z II etapu?

Biorąc pod uwagę etap w którym znajduje się realizacja projektu, wskazać należy że duża część rekomendacji nie została jeszcze wdrożona. Tylko co dziesiąty przedsiębiorca miał już okazję wdrożyć wszystkie zalecenia z przeprowadzonego audytu innowacyjnego. Co czwarty deklaruje, że nie wdrożył jeszcze zaleceń, a ponad 62% przedsiębiorców wskazuje, że wdrożyło zalecenia tylko częściowo.

Wykres 14 Czy w Państwa firmie zostały już wdrożone zalecenia z audytu dotyczące wprowadzenia innowacyjnego rozwiązania?



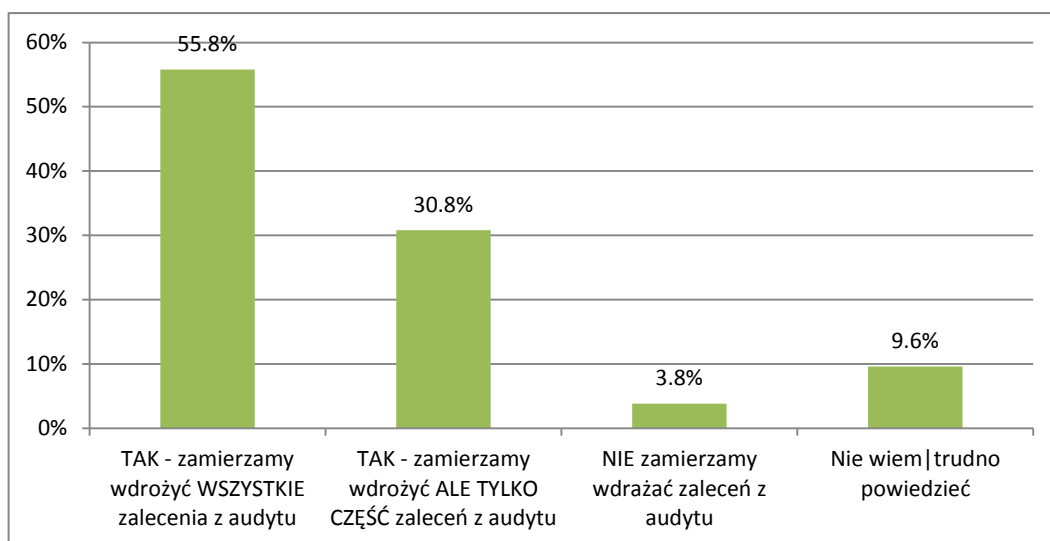
Źródło: Czy w Państwa firmie zostały już wdrożone zalecenia z audytu dotyczące wprowadzenia innowacyjnego rozwiązania? n=118.

Czas jaki upłynął od momentu otrzymania raportu z audytu jest najczęstszym powodem braku wdrożenia wszystkich jego zaleceń. Ale wśród powodów wskazywano również brak środków finansowych na wdrożenie zaleceń, tym bardziej że często miały one szeroki (pomocniczy) charakter, czy brak ich aktualności ze względu na zmianę profilu firmy czy postęp technologiczny. Część przedsiębiorców weryfikuje zasadność przedstawionych zaleceń z audytu i niekoniecznie się z nimi zgadza. Mniej niż co dziesiąty przedsiębiorca, który nie zrealizował zaleceń wskazuje ten właśnie powód jako główny powód braku wdrożenia.

Z kolei wśród powodów dla których firmy nie wdrożyły części zaleceń z audytu były: brak środków finansowych (ponad 60% wskazań) oraz podobnie jak poprzednio zbyt krótki czas jaki upłynął od momentu przyjęcia raportu z audytu.

Krótki czas jaki upłynął od momentu zakończenia świadczonych usług jako powód braku realizacji zaleceń lub części zaleceń, zdają się potwierdzać opinie przedsiębiorców na temat planów dotyczących wdrożeń zaleceń z audytu. Ponad 55% przedsiębiorców, którzy zakończyli etap I realizacji projektu zadeklarowało, że zamierza wdrożyć wszystkie rekomendacje w perspektywie najbliższego roku. Dodatkowo co trzeci (30%) deklaruje częściowe wdrożenie sformułowanych zaleceń w tym czasie.

Wykres 15 Plany dotyczące wdrożenie zaleceń z audytu w ciągu najbliższego roku



Źródło: Czy zamierzają Państwo w ciągu najbliższego roku wdrożyć zalecenia z audytu innowacyjności? n=104.

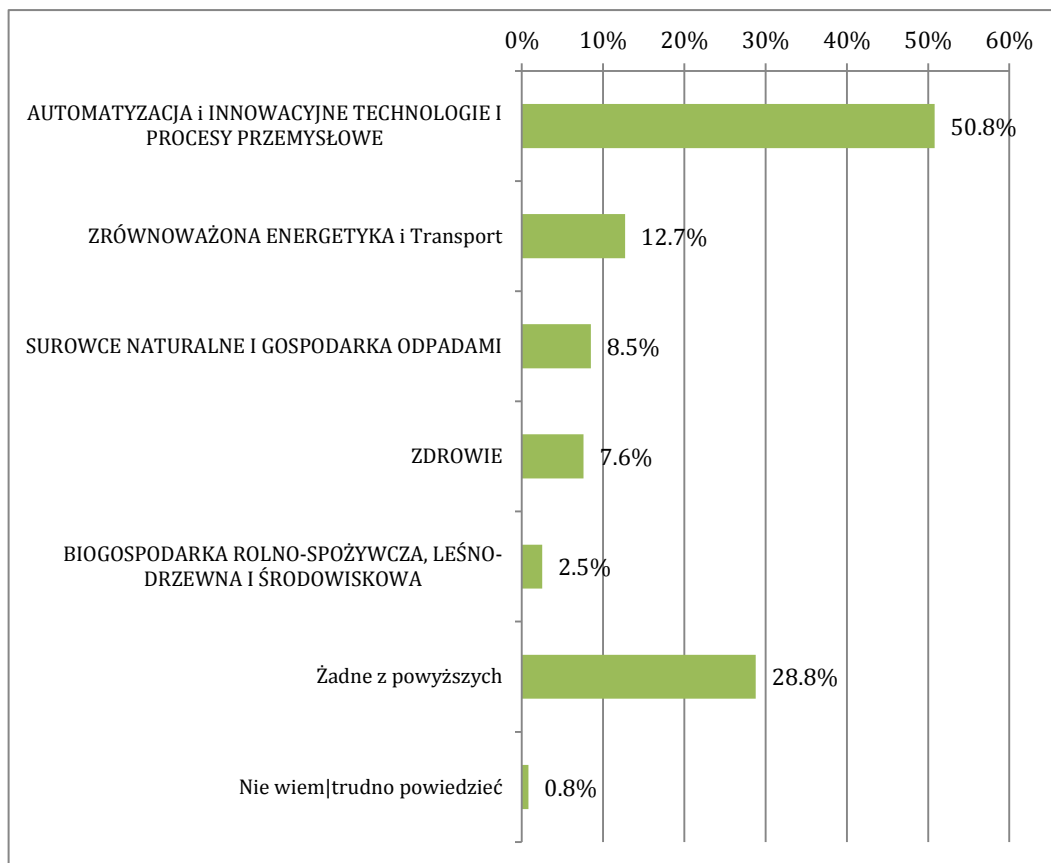
Wspominany jako jeden z głównych powodów braku realizacji zaleceń z etapu I brak finansowania jest też głównym powodem, dla którego przedsiębiorcy nie decydują się na kontynuację współpracy w etapie II.

Wśród powodów dla których firmy nie rozpoczęły jeszcze korzystania z II etapu usługi wymieniano najczęściej odłożenie wprowadzenia innowacji w czasie oraz brak środków finansowych na realizację usługi doradczej. Natomiast przedsiębiorstwa, które nie zamierzają kontynuować współpracy w ramach etapu II wskazują najczęściej brak środków finansowych oraz deklarują chęć samodzielnej realizacji zaleceń z audytu.

Jaki odsetek usług dotyczył przedsięwzięć mieszczących się w obszarach inteligentnych specjalizacji krajowych? Jakie były to specjalizacje?

Krajowe inteligentne specjalizacje stanowią priorytety w zakresie polityki naukowej i innowacyjnej państwa – określają one priorytety gospodarcze w obszarze B+R, których rozwój zapewni tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, zwiększenie wartości dodanej gospodarki i podniesienie jej konkurencyjności na rynkach zagranicznych. Osiemnaście inteligentnych specjalizacji określono w ramach następujących działań: zdrowe społeczeństwo, biogospodarka rolno-spożywcza i środowiskowa, zrównoważona energetyka, surowce naturalne i gospodarka odpadami oraz innowacyjne technologie i procesy przemysłowe. Ich szeroki zakres niejednokrotnie powoduje trudność w przyporządkowaniu części przedsięwzięć do konkretnych obszarów. Niemniej jednak bazując na deklaracjach przedsiębiorców można wskazać, że ponad połowa wszystkich przedsięwzięć wpisuje się w tak zarysowane inteligentne specjalizacje. Zdecydowanie najczęściej wskazywano tutaj obszar innowacyjnych technologii i procesów przemysłowych (ponad połowa wskazań), rzadziej pozostałe działy (kolejno zrównoważoną energetykę i transport, surowce naturalne i gospodarkę odpadami, zdrowie oraz biogospodarkę rolno-spożywczą, leśno-drzewną i środowiskową).

Wykres 16 Obszary audytu a działy KIS



Źródło: Czy rekomendacje z audytu dotyczyły, któregoś z następujących obszarów działalności firmy: n=118.

Łącznie przedsiębiorcy wskazali 15 spośród 18 specjalizacji. Wśród najczęściej wymienianych specjalizacji znalazły się: automatyzacja i robotyzacja procesów technologicznych (18 wskazań), inteligentne i energooszczędne budownictwo (8 wskazań), minimalizacja wytwarzania odpadów i recykling (8 wskazań) oraz wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocesy i nanoprodukty (6 wskazań). Blisko 1/3 przedsiębiorstw nie wpisuje się w żaden z obszarów krajowych inteligentnych specjalizacji.

Na podstawie zebranych danych jakościowych można zauważyć, że specjalizacje zostały określone na tyle szeroko, że nie stanowią one wyznacznika dla usług świadczonych w ramach sieci, tzn. zakres realizowanych usług trudno jest przypisać do konkretnych przedsięwzięć. Także ośrodki KSI KSU wskazują, że inteligentne specjalizacje nie będą stanowiły przyszłego kierunku rozwoju usług czy też specjalizacji tych instytucji. Niemniej jednak konieczność wspierania przedsiębiorstw w nowym okresie programowania w zakresie usług proinnowacyjnych może obejmować konieczność wpisywania się konkretnego przedsięwzięcia w Krajowe Inteligentne Specjalizacje. Wynika to z konieczności wydatkowania środków w sposób efektywny.

Czy zakres otrzymywanych usług zależał od indywidualnych cech przedsiębiorstw? Które wymiary w największym stopniu warunkowały zakres otrzymywanej usługi?

Na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z firmami oraz ośrodkami KSI KSU można wnioskować, iż zakres otrzymanych usług uzależnionych był od dwóch czynników: etapu rozwoju firmy oraz potrzeb danej firmy.²⁹ Mniejsze znaczenie ma branża w której działa firma. Z kolei nie mają znaczenia inne czynniki, takie jak lokalizacja, poziom innowacyjności czy poziom internacjonalizacji.

W etapie I zakres usług z których korzystali przedsiębiorcy był niezmienny – przedsiębiorcy korzystali wyłącznie z dostępnych elementów obligatoryjnych. Żaden przedsiębiorca nie zdecydował się na wybór elementów fakultatywnych w ramach tego etapu, argumentując to przede wszystkim koniecznością ich finansowania. Natomiast w przypadku usług obligatoryjnych różny mógł być nakład pracy związany z wyświadczeniem usługi. W efekcie zakres otrzymanych usług był pochodną potrzeb danego przedsiębiorcy – większy nakład pracy poświęcono na te elementy, które były bardzo przydatne, kosztem tych, które miały charakter pomocniczy. Wniosek jaki płynie z powyższej analizy wskazuje na potrzebę wprowadzenia w nowej perspektywie (2014-2020) większej dowolności w zakresie wyboru odpowiednich elementów usługi (rezygnacja z elementów obligatoryjnych). Służyć to będzie nie tylko większej elastyczności udzielanego wsparcia, ale również unikaniu sytuacji kreowania „sztucznego popytu” ze strony odbiorców – podstawą wyboru będą wówczas faktycznie potrzeby przedsiębiorstw.

Z kolei w ramach etapu II firmy wspólnie z ośrodkami wybierały te elementy, które z ich perspektywy były najbardziej przydatne. Przydatność ta była podyktowana najczęściej etapem rozwoju firmy. Firmy znajdujące się na etapie poszukiwania nowych rozwiązań, dla zaistniałych problemów, będące w fazie stagnacji lub powolnego rozwoju wybierały częściej elementy związane z poszukiwaniem alternatywnej ścieżki rozwoju, jej uszczegółowieniem, uszczegółowieniem modelu finansowego a następnie poszukiwaniem i nawiązywaniem kontaktu z dostawcą technologii. Można sądzić, że są to firmy potrzebujące całościowego wsparcia w obszarze wprowadzania rozwiązań innowacyjnych, bowiem korzystały one następnie z elementów związanych bezpośrednio z wdrożeniem, tj. przygotowaniem dokumentacji funkcjonalnej, opracowaniem planu wdrożenia i pilotażowym oraz właściwym wdrożeniem. Te ostatnie elementy były z kolei najczęściej wybieranymi elementami przez firmy będące w fazie dynamicznego rozwoju, a więc firmy, które miały bądź to gotowy pomysł na wdrożenie bądź też jasną wizję rozwoju. W efekcie elementy, które wspomagają bezpośrednio firmy we wdrożeniach były najczęściej wybierane.

Drugim czynnikiem, który determinował wybór elementów świadczonych w ramach etapu II były konkretne potrzeby przedsiębiorstw. Brak dostępu do rozwiązań prawnych z zakresu umów transferu technologii, skutkowało potrzebami w zakresie wsparcia w procesie ich formułowania. Potrzeby w zakresie zarządzania własnością intelektualną i przygotowania odpowiedniej strategii zgłosiła firma, która chroni swoje rozwiązania, ale robi to w sposób mało systematyczny i mało uporządkowany. Niemniej jednak należy pamiętać, że część elementów, także tych o ogólnym charakterze, mogła być i była rekomendowana przez same ośrodki. Podstawą były tutaj m.in. zidentyfikowane przez pracowników ośrodków KSI KSU konkretne, ale nieuświadomione potrzeby firm. Uznać należy to za pozytywny aspekt realizacji usług będący przejawem kompleksowości podejścia do przedsiębiorcy.

²⁹ Takich wniosków nie potwierdzają zebrane dane ilościowe.

Analiza wszystkich usług świadczonych przez ośrodki KSI KSU której źródłem są dane monitoringowe wskazuje, że często świadczą one podobny katalog usług, niezależnie od firmy i branży, którą firma reprezentuje. Konsultanci i eksperci mają wypracowany swój sposób postępowania, a co za tym idzie, świadczą usługi w sprawdzony sobie sposób (z zachowaniem wysokiej jakości).

4.4 Ocena jakości udzielonego wsparcia

Jaka jest jakość zrealizowanych usług w ramach Projektu, patrząc z punktu widzenia firm, które skorzystały ze wsparcia? Jakie były oczekiwania przedsiębiorców i w jakim stopniu zostały zaspokojone? Na ile Projekt i doradztwo na I etapie (audyt innowacyjności), jest pomocne w zidentyfikowaniu konkretnej innowacji zaplanowanej do wdrożenia, a na ile to przedsiębiorstwa same zgłaszają się do projektodawców z gotowymi pomysłami na wdrożenia?

Przedsiębiorcy generalnie bardzo pozytywnie oceniają pomoc uzyskaną w ramach projektu. Wskazują na bezpośrednie i pośrednie korzyści jakie odnoszą. Często wskazują również na efekty, które miały charakter niespodziewany dla nich, a które przyniosły wymierne korzyści firmie.

„Doradztwo okazało się dla nas bardzo celowe i pomoc była dla nas bardzo istotna. Sama koncepcja usługi proinnowacyjnej jest dla nas zrozumiała i budzi żywe zainteresowanie z naszej strony jako firmy, która pragnie być firmą konkurencyjną i działać na rynku i musi charakteryzować się dużą dynamiką w zakresie rozwiązań innowacyjnych (...)”

„Uważam, że usługa była dla nas bardzo wartościowa i wypracowaliśmy bardzo istotne rozwiązania dla działalności naszej firmy. Pokazała nam pewne rzeczy w innej perspektywie. Konsultant zewnętrzny jest obiektywny, ma większą wiedzę, patrzy chłodno na naszą firmę”.

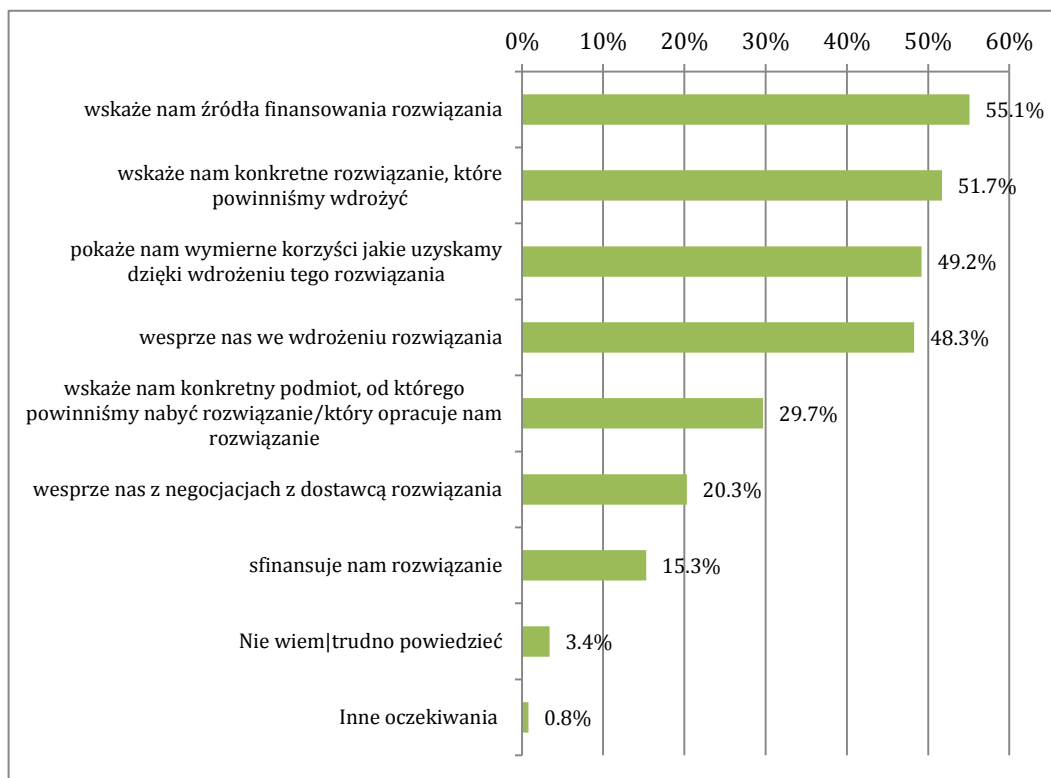
Biorąc pod uwagę kolejne etapy współpracy firmy z ośrodkami sieci KSI warto zauważyć, że w odniesieniu do audytu innowacyjności prawie 90% przedsiębiorców biorących udział w badaniu ilościowym wskazuje, że zawierał on wszystkie informacje, których potrzebowała firma, a więc był przydatny z jej perspektywy. Odmiennego zdania było 5% przedsiębiorstw. Raport z audytu dawał według nich konkretne wskazówki, odnośnie innowacji które należy wprowadzić w firmie.

Wachlarz oczekiwań firm odnośnie zakresu pomocy był jednak szeroki i obok wskazania konkretnego rozwiązania do wdrożenia, obejmował wskazanie konkretnego podmiotu który byłby źródłem rozwiązań oraz wsparcia w procesie negocjacji z tym dostawcą, wskazanie konkretnych i wymiernych korzyści będących wynikiem wdrożenia, wskazanie źródła finansowania rozwiązania i dalszego rozwoju, a także wsparcia we wdrożeniu rozwiązania. W zasadzie wszystkie te oczekiwania były istotne dla przedsiębiorstw, choć ze względu na realizację etapu II, istotne znaczenie miało wskazanie konkretnego źródła finansowania rozwiązania (najwięcej, bo ponad 55% przedsiębiorców najczęściej wskazało to właśnie oczekiwanie). Brak możliwości finansowania wdrożenia był bowiem jedną z ważniejszych przyczyn rezygnacji z realizacji etapu II. Jest to więc zewnętrzny, niezależny czynnik, obniżający skuteczność wsparcia w ramach projektu.

W prawie każdym z powyższych przypadków, przedsiębiorcy uznawali też, że ich oczekiwania zostały spełnione. 46 spośród 49 przedsiębiorców wskazało, że konkretne rozwiązanie do wdrożenia zostało im przedstawione. 23 spośród 27 przedsiębiorstw było usatysfakcjonowanych wskazaniem podmiotu, od którego należało nabyć rozwiązanie, 41 spośród 46 uznało, że przedstawione wymierne korzyści są wystarczające do podjęcia dalszych kroków. 15 przedsiębiorców spośród 17 uznało, że zostało wspartych w negocjacjach z dostawcą rozwiązania, a 36 spośród 43 uznało, że otrzymali pomoc we wdrożeniu rozwiązania. Mniejszy odsetek firm postrzegających skuteczną pomoc we

wdrożeniu rozwiązania może wynikać m.in. z charakteru dotychczasowych usług i dominujących wdrożeń informatycznych. Zadowolenie przedsiębiorców dotyczyło również wskazania źródła finansowania rozwiązania, zarówno tych pochodzących z funduszy UE, jak i źródeł komercyjnych. Jednocześnie brak możliwości finansowania przedsięwzięć ze środków UE mógł wpływać (i wpływał) na całościowe postrzeganie świadczonej usługi.

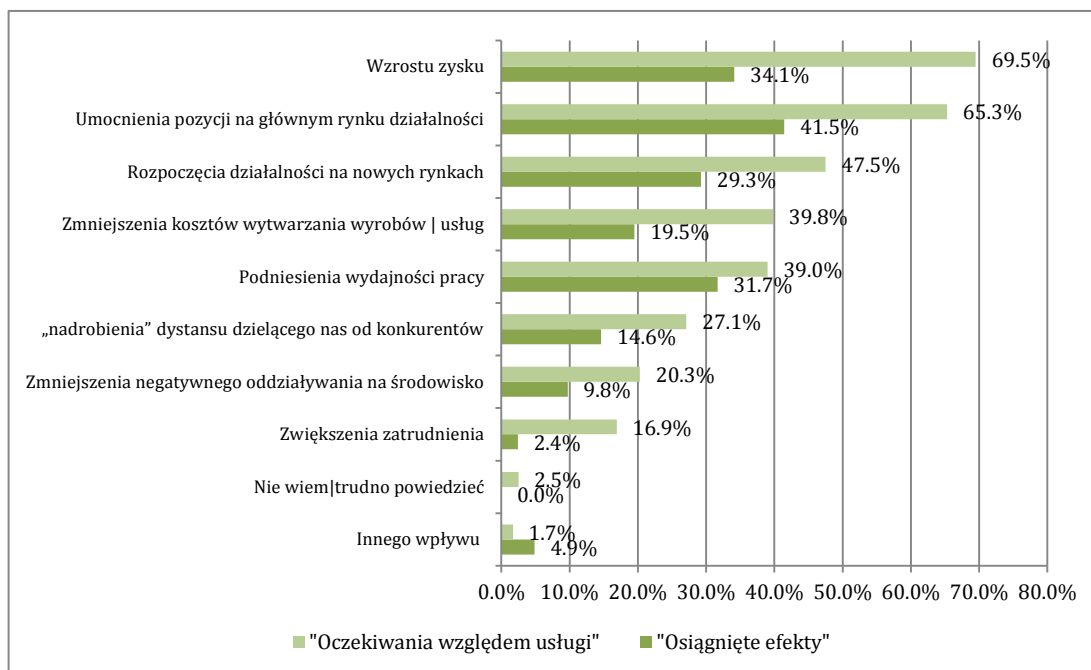
Wykres 17 Oczekiwania względem usługodawcy



Źródło: Jakie były oczekiwania Państwa firmy w stosunku do usługodawcy? n=118.

Wśród konkretnych korzyści i wpływu jakiego oczekiwały firmy, wymienić należy przede wszystkim wzrost zysku oraz umocnienie pozycji na głównym rynku działalności (takie odpowiedzi zadeklarowało ponad 60% przedsiębiorstw). Nieco mniej uczestników projektu wskazuje na rozszerzenie zakresu działania poprzez zdobycie nowych rynków oraz zmniejszenie kosztów wytwarzania wyrobów lub usług (ponad 47%).

Wykres 18 Wpływ na działalności firmy jakiego oczekiwano dzięki skorzystaniu z usługi oraz faktycznie osiągnięte efekty



Źródło: Jakiego wpływu na działalność firmy oczekiwali Państwo dzięki skorzystaniu z usługi? Rezultaty, które wystąpiły. n=118/ n=77.

CATI/CAWI

Oczekiwania tylko częściowo pokrywają się z już osiągniętymi efektami. Wśród tych wymienić należy przede wszystkim umocnienie pozycji na głównym rynku działalności, czyli wzmocnienie konkurencyjności. W mniejszym stopniu dotyczyło to wzrostu zysku oraz podniesienia wydajności pracy.

W kontekście jakości świadczonych usług należy jeszcze odnieść się do mniej optymistycznej oceny jakości jaką można sformułować na bazie raportów z audytów, przekazywanych przedsiębiorcom przez doradców KSI.³⁰ Opinie uczestników warsztatu podsumowującego wskazują tutaj na wątpliwości w zakresie sposobu formułowania przez podmioty wsparcia raportów z wykonanych usług. Szukając wyjaśnienia tego stanu rzeczy wskazać można dwa elementy, które przypuszczalnie mają na to wpływ:

- 1) przedsiębiorcy potencjalnie mają niskie oczekiwania względem świadczonych usług (zwłaszcza jeśli postrzegają je jako darmowe),
- 2) przedsiębiorcy potencjalnie nie przykładają odpowiedniej wagi do sposobu (standardu) świadczenia usługi oraz jej dokumentowania (raportu), a koncentrują się jedynie na efektach jej przeprowadzenia. Stąd też ich oczekiwania są spełnione, pomimo tego, że np. usługa może nie być świadczona w pełni zgodnie z założonym standardem.

³⁰ Raporty z audytu nie były przedmiotem analizy desk research. Wnioski bazują na opiniach ekspertów, które pojawiły się podczas przeprowadzonego warsztatu podsumowującego realizację badania.

Oznaczać może to, że usługi świadczone na rzecz przedsiębiorców były świadczone w sposób prawidłowy, co potwierdzałoby tak pozytywne opinie przedsiębiorców. Powyższe wyjaśnienia warto poddać weryfikacji w toku ewaluacji ex-post Projektu. W planowanym badaniu powinny zatem zostać uwzględnione analizy raportów z realizowanych usług.

Kto w praktyce odpowiada za świadczenie usług dla przedsiębiorstw na poszczególnych etapach? Jakie są kompetencje i doświadczenie osób, które udzielają doradztwa? Czy odpowiadają założeniom Projektu oraz oczekiwaniom przedsiębiorców? Czy należy je rozwijać, a jeśli tak, to w jaki sposób?

Jak zauważono w jednym z wcześniejszych raportów z ewaluacji (2011) dla zwiększenia jakości oferowanych usług konieczne jest podniesienie wymogów wobec konsultantów i ekspertów (podniesienie limitów stażu zawodowego - liczba lat, stanowisko), podniesienie wymogu co do wielkości obrotów wnioskodawcy związanych z przedmiotowymi usługami, wprowadzenie w ramach kryteriów merytorycznych punktacji za doświadczenie konsultantów i ekspertów, a następnie takie zmodyfikowanie sposobu i kryteriów wyboru wniosków o wsparcie, aby zminimalizować ryzyko wyboru negatywnego: zmiana zasady przyznawania wsparcia (tylko tym wnioskowi, które uzyskają pewną minimalną liczbę punktów za kryteria fakultatywne, a nie jak dotychczas wszystkim dla których wystarczy środków), rezygnacja z punktacji za wielkość zespołu konsultantów (co obniżało efektywność wykorzystania środków publicznych), wprowadzenie liniowej punktacji zamiast przedziałowej (co pozwoli na większe zróżnicowanie wnioskodawców). Jest to konieczność wynikająca zdaniem autorów tego raportu z przyjętych stosunkowo niskich wymagań kompetencyjnych wobec konsultantów (nie sprawiającym trudności w ich wypełnieniu).

Efektom wcześniejszych analiz jest zmiana polegająca na położeniu większego nacisku na jakość usług świadczonych przez konsultantów, ich doświadczenia i umiejętności (kompetencji). Było to również istotne w kontekście szerokiego zakresu (standardu) świadczenia usług w ramach nowego projektu. Na pewne zagrożenia płynące z tego tytułu zwrócono również uwagę wcześniej: *W kontekście rozszerzenia katalogu usług należy też zwrócić uwagę na sygnalizowany powyżej problem z kompetencjami zespołu doradczego („wszyscy znają się na wszystkim”). Może to wydatnie rzutować na jakość świadczonych (nowych) usług, skłaniać do szerszego korzystania z ekspertów zewnętrznych co ograniczy wewnętrzną akumulację wiedzy (KSI w roli pośrednika), rodzić ryzyko sptykania wartości merytorycznej usługi (oferowanie usługi łatwiejszej/tańszej zamiast faktycznie potrzebnej).*³¹

Ośrodek KSI KSU świadczący usługi obok doświadczenia instytucjonalnego w postaci rejestracji w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw w zakresie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym oraz doświadczenia w realizacji minimum trzech usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym oraz posiadania czytelnej struktury organizacyjnej, powinien posiadać także zespół konsultantów desygnowanych do realizacji usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, z których każdy uczestniczył w realizacji minimum trzech audytów innowacyjności lub jednej usługi doradztwa we wdrożeniu innowacji, oraz posiadać co najmniej 20% kompetencji szczegółowych dotyczących wiedzy i umiejętności zdefiniowanych w „Standardzie świadczenia usług...”. W przypadku realizacji zadań merytorycznych wykraczających poza ramy doświadczenia konsultantów KSI KSU, ośrodek może skorzystać z tzw. ekspertów sieciowych, tj. ekspertów zewnętrznych

³¹ Ewaluacja ex post projektu systemowego PARP pn. „Rozwój usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym świadczonych przez ośrodki Krajowej Sieci Innowacji” realizowanego w ramach działania 5.2 PO IG, Taylor Economics na zlecenie PARP, Gdańsk 2011.

posiadających określoną specjalizację branżową lub biznesową i należących do wspólnego zasobu sieci. Z ekspertów sieciowych może korzystać każdy ośrodek KSI KSU.

W przypadku poprzedniego projektu, strategia postępowania usługodawców w zakresie konstrukcji zespołu realizującego usługę była na ogół następująca:

- a. alokowanie na stanowiska etatowe oraz stanowiska konsultatów przede wszystkim osób z „wnętrza” danej organizacji;
- b. maksymalne połączenie „w ramach” jednej osoby jak największej ilości wymaganych funkcji (np. konsultant w zakresie kilku specjalności),
- c. zgromadzenie zespołu zewnętrznych ekspertów działających na zlecenie, stanowiących uzupełnienie kompetencyjne zespołu konsultantów.

Istotnym zagadnieniem jest również polityka szkoleniowa konsultantów sieci KSI KSU. Zarówno konsultanci, jak i ośrodki powinny prowadzić aktywną politykę szkoleniową wynikającą z postępującej specjalizacji branżowej przedsiębiorstw, a także będącej wynikiem szczegółowego zakresu świadczonych usług. W jednym z poprzednich raportów z ewaluacji zauważono także, że wprowadzenie tego typu wydatków do katalogu wydatków podlegających wsparciu umożliwi samodzielne układanie przez ośrodki KSI KSU szkoleń i ich lepsze dopasowanie do istniejących potrzeb.

Koszt ciągłego podnoszenia kwalifikacji personelu stanowi istotny koszt funkcjonowania każdego ośrodka wspierającego transfer technologii. Zmieniają się bowiem technologie i przyzwyczajenia klientów w zakresie komunikacji, zmieniają się narzędzia czy wreszcie same technologie, stanowiące przedmiot transferu.³²

Raport ewaluacyjny z 2010 wskazuje, że porównanie deklaracji ośrodków co do średniej liczby doradców posiadających odpowiednie kompetencje do świadczenia różnych typów usług ze średnią liczbą doradców zatrudnionych w ośrodku KSI wskazuje, że oferowana wiedza nie jest pogłębiona, co faktycznie oznacza brak specjalizacji doradczej („wszyscy znają się na wszystkim”)³³.

Jak wynika z analizy literatury, w tym z raportu *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*³⁴, brak kontaktów w środowisku, w tym środowisku naukowym skutkuje w konsekwencji słabszą ofertą dla klienta. Jest to problem dotyczący w większym stopniu małych miejscowości i mniejszych ośrodków zajmujących się procesami transferu technologii – brak dostępu do pełnej i zróżnicowanej bazy współpracowników może prowadzić do sytuacji, w której usługi świadczy „uniwersalny” konsultant.

Przedsiębiorcy wysoko oceniali jakość świadczonych usług przez konsultantów w ramach etapu I oraz ekspertów (w tym naukowców) z którymi mieli okazję współpracować w ramach etapu II. Wysoko oceniali współpracę merytoryczną z ekspertami, jak i ogólną ocenę tej współpracy. Spośród wszystkich przedsiębiorstw, które współpracowały z ekspertami ponad

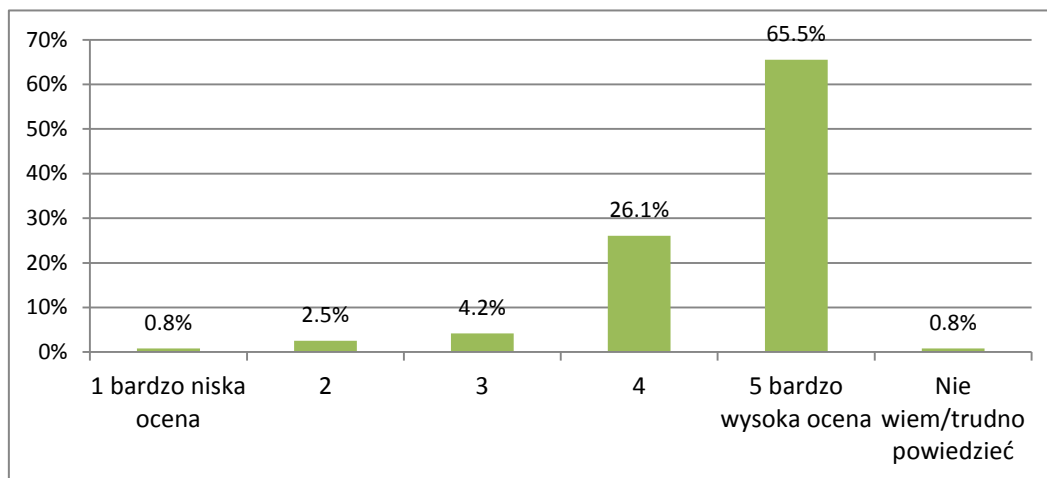
³² Osiadacz J., Olliviere G., Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrum transferu technologii, Wrocław-Sunderland 2011.

³³ Fakt braku wyraźnej specjalizacji koresponduje też z informacjami uzyskanymi w trakcie wywiadów, gdzie wskazywano, że konsultanci zatrudnieni przy projekcie są często zaangażowani także w inne projekty. To z kolei wiąże się z faktem, że dużą liczbę wśród ośrodków KSI stanowią podmioty, których działanie opiera się wyłącznie na realizacji projektów finansowanych z funduszy regionalnych.

³⁴ Matusiak K.B. (red.), Guliński J. (red.), System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery, Poznań-Łódź-Wrocław-Warszawa 2010.

90% wskazało na wysoką i bardzo wysoką ocenę przygotowania merytorycznego przedstawiciela sieci KSI, zaś ponad 92% na ogólną wysoką ocenę współpracy.

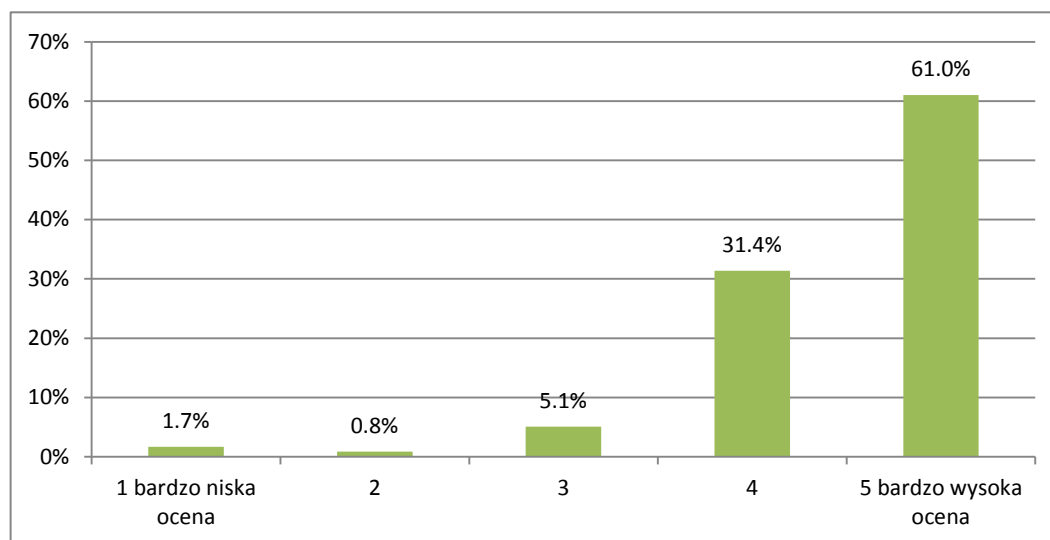
Wykres 19 Ocena przygotowania merytorycznego doradcy (I i II etap)



Źródło: Proszę na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „bardzo niska ocena” a 5 „bardzo wysoka ocena”, ocenić przygotowanie merytoryczne doradcy, który z Państwem współpracował? n=118.

W konsekwencji wysokie było ogólne zadowolenie z otrzymanych usług. Na wysoką i bardzo wysoką ocenę współpracy z przedstawicielami ośrodków KSI KSU w zakresie świadczonych usług wskazało przeszło 90% respondentów. Nieco ponad 5% wszystkich przedsiębiorców biorących udział w badaniu oceniło współpracę w zakresie świadczonych usług jako przeciętną.

Wykres 20 Ogólna ocena zadowolenia z otrzymanych usług w ramach I i II etapu



Źródło: Jak ogólnie oceniają Państwo zadowolenie z otrzymanych usług? n=118.

Ocena ilościowa znajduje potwierdzenie w ocenie jakościowej. Przedsiębiorcy z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione, nie sformułowali żadnej krytycznej uwagi pod

adresem konsultantów i ekspertów. Brak było zastrzeżeń dotyczących współpracy, zarówno w obszarze merytorycznym, jak i organizacyjnym.

Większość przedsiębiorców była zadowolona z pracy konsultantów, podkreślano sprawny przebieg procesu świadczenia usługi, w tym podkreślano sprawność w przygotowaniu dokumentacji i brak formalności. Kilku przedsiębiorców na plan pierwszy wysunęło dobrą współpracę merytoryczną, podkreślając profesjonalizm i dużą wiedzę przedstawicieli ośrodków KSI KSU. Ale obok wiedzy teoretycznej dotyczyło to również wiedzy i umiejętności praktycznych:

„Myślę, że podstawowym plusem konsultantów, to jak już wspominałem jest to, że nie byli to teoretycy, ale to byli ludzie, którzy chodzi po ziemi i wiedzieli, co można zrobić. Mieli pojęcie o działalności naszej firmy i gospodarce.”

Ostatni wspólny element, który pojawia się w wypowiedziach respondentów to podkreślenie szerokiego wsparcia w wielu zakresach, które otrzymali dzięki usłudze. Podkreślano więc kompleksowość wsparcia.

4.5 Ocena dotychczasowych efektów wsparcia

Jakie zmiany w zakresie potencjału, struktury, czy wielkości zaistniały na poziomie PW realizujących Projekt? Które z tych zmian zaszyły w związku z realizacją Projektu?

Zmiany, które zachodzą w poszczególnych ośrodkach KSI KSU związane są przede wszystkim z potencjałem ośrodka oraz strukturą, rozumianą jako struktura organizacyjna.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z podmiotami wsparcia wyciągnąć można spójne wnioski dotyczące zachodzących zmian, potencjału i struktur organizacyjnych. I tak, w wyniku podpisania umowy, w poszczególnych ośrodkach wydzielono, w bardziej lub mniej formalny sposób, struktury administracyjne których celem jest realizacja projektu. Obsługą stricte administracyjną (a więc przekazywaniem informacji, rozliczaniem projektu, zarządzaniem) zajmuje się relatywnie mała liczba osób, z reguły kilka. Natomiast świadczenie usług odbywa się przez zespoły „merytoryczne” wśród których znajdują się pracownicy ośrodków, jak i eksperci zewnętrzni. Częstą sytuacją jest sytuacja łączenia funkcji administracyjnych (np. koordynatora ośrodka KSI KSU) z funkcją konsultanta. Z przeprowadzonych rozmów z przedstawicielami ośrodków KSI KSU wynika, że brak jest jednorodnego podejścia do budowania zespołu konsultantów i ekspertów. Część ośrodków dąży do budowania własnego potencjału, widząc w tym swoją szansę na przyszłość. Z kolei inni funkcjonują i zamierzają funkcjonować w oparciu o ekspertów zewnętrznych, pozyskiwanych do współpracy niejako ad hoc, w odpowiedzi na konkretne, zaistniałe potrzeby. Skutkiem tego jest m.in. relatywnie duża liczba zgłoszeń nowych ekspertów przez ośrodki.³⁵ Trudno w tym przypadku wskazywać na przewagę jednego ze wskazanych podejść. Na podstawie zebranych informacji w trakcie wywiadów pogłębionych z podmiotami wsparcia można wnioskować, że z punktu widzenia trwałości projektu oraz z punktu widzenia budowania potencjału sieci KSI większą korzyść przyniosłoby z pewnością budowanie własnych struktur i zespołów poszczególnych ośrodków, niemniej jednak należy pamiętać o tym, że świadczenie usług w ramach sieci KSI jest jedną z wielu aktywności tych podmiotów, zatem jest to generalnie proces uzależniony od strategii danej instytucji.

Informacje zebrane w trakcie przeprowadzonych wywiadów z podmiotami wsparcia pozwalają również wskazać, że najważniejszym skutkiem realizacji projektu w aspekcie potencjału ośrodków KSI KSU jest podnoszenie kompetencji kadr świadczących usługi, a w konsekwencji poprawa jakości świadczonych usług. Przy czym należy tutaj zwrócić uwagę na dwa aspekty. Pierwszy z nich dotyczy polityki szkoleniowej, drugi zaś współpracy w ramach sieci.

Wszystkie ośrodki sieci KSI, z którymi przeprowadzono wywiady, wskazywały na konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji swoich konsultantów i ekspertów świadczących usługi. Podkreślane jest to, że w obecnej sytuacji dzieje się to głównie we własnym zakresie na poziomie ośrodków sieci lub indywidualnie przez konsultantów i ekspertów. W przypadku dwóch ośrodków liczba szkoleń, w których uczestniczą osoby świadczące usługi sięga kilku miesięcznie, z reguły jednak jest to liczba mniejsza (1-2 na miesiąc).

O ile stałe podnoszenie kompetencji leży w interesie osób świadczących usługi, o tyle konieczne jest przekazywanie wiedzy i prowadzenie szkoleń dotyczących obszarów merytorycznych wskazanych w standardzie świadczonej usługi. Wśród najpotrzebniejszych

³⁵ Podczas wywiadów z przedstawicielami ośrodków sieci KSI wskazywano często na długi czas weryfikacji ekspertów jako na barierę utrudniającą realizację projektu.

wymieniano szkolenia z analizy finansowej, analizy rynku, ochrony własności intelektualnej. Zwracano tutaj uwagę na ogólnie małą liczbę szkoleń prowadzonych przez PARP (sygnalizowała to większość badanych ośrodków).

Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji konsultantów i ekspertów identyfikuje się jako wpływ projektu na zmiany w ośrodkach KSI KSU. Obok tego do efektów jego realizacji zaliczyć można wiedzę związaną z procesem świadczenia usługi w wypracowanym standardzie, doświadczenie w stosowaniu niektórych narzędzi czy w końcu kontakty z ekspertami (w tym ekspertami sieciowymi), które przekładają się i przełożą w długiej perspektywie na pracę tych ośrodków.

Drugim wspomnianym aspektem, który ma wpływ na jakość świadczonych usług jest współpraca ośrodków sieci KSI. Na podstawie przeprowadzonych rozmów można wnioskować, że współpraca ta ma ograniczony charakter, opiera się głównie o potrzeby w zakresie realizacji projektu, rzadziej zaś dotyczy aspektów stricte merytorycznych, choć oczywiście ma to miejsce. Źródłem współpracy są z reguły kontakty osobiste członków sieci. Także wspólne doświadczenia z wcześniej realizowanego projektu. Natomiast nowe podmioty w sieci KSI raczej w ograniczony sposób nawiązują współpracę z innymi podmiotami. W tym przypadku najczęściej wskazywano na wspólne spotkania projektowe w PARP, jako źródle wzajemnych kontaktów wśród członków sieci. Ważnym elementem współpracy w ramach sieci, obecnie nie realizowanym lub realizowanym w ograniczonym zakresie, jest wymiana doświadczeń dotyczących świadczonych usług i konkretnych sposobów realizacji standardu oraz narzędzi w oparciu o które usługa jest świadczona. Narzędzia stanowią know-how poszczególnych ośrodków KSI KSU, niemniej jednak możliwa jest wymiana szczegółowych doświadczeń podmiotów w tym zakresie. Stymulowanie współpracy członków sieci KSI w zakresie tej wymiany powinno być rolą PARP. Odbywać może się to poprzez organizację warsztatów lub spotkań, na których prezentowano by doświadczenia w stosowaniu konkretnych narzędzi w formule prezentacji dobrych praktyk. Wcześniej wymagałoby to jednak przeprowadzenia analizy dobrych praktyk (w formie analizy na podstawie zdefiniowanych kryteriów wspólnie z podmiotami wsparcia).

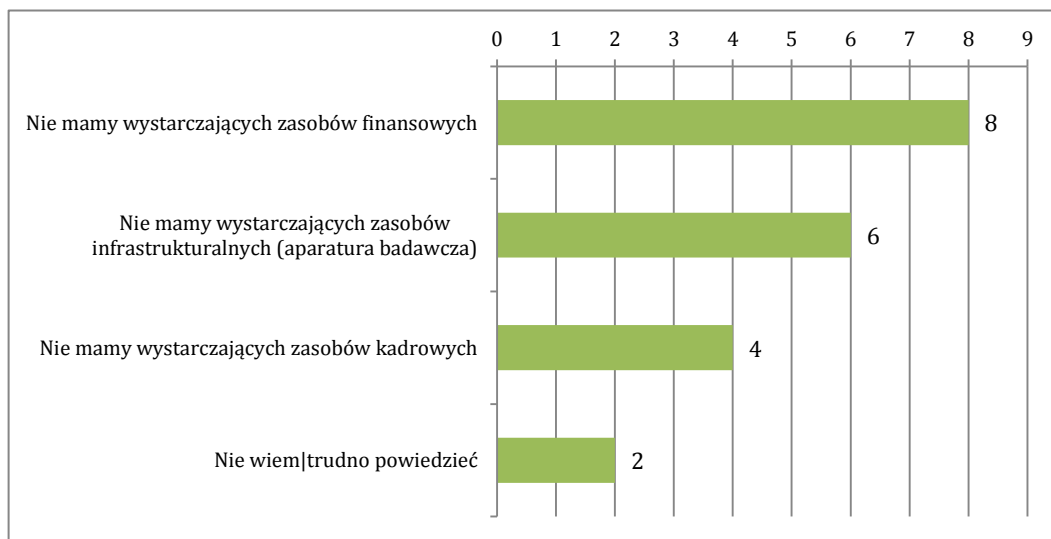
Czy klienci korzystający z usług realizowali prace badawczo-rozwojowe we współpracy z jednostką naukową, czy też innym podmiotem? Jeśli tak, to czy te prace były powiązane z uzyskaną usługą proinnowacyjną? Jak przedsiębiorcy oceniają współpracę z jednostkami naukowymi? Czy przedsiębiorcy woleliby wykonywać prace badawczo-rozwojowe we własnym zakresie?

Dzięki możliwości skorzystania z usługi przedsiębiorstwa nawiązywały współpracę z jednostkami naukowymi i naukowcami. Miało to jednak miejsce jedynie w przypadku 18 usługobiorców (spośród 68 które do momentu rozpoczęcia świadczenia usługi takiej współpracy nie miały). Natomiast 10 usługobiorców dzięki usłudze KSI zacieśniło istniejącą wcześniej współpracę z jednostkami naukowymi (lub naukowcami). Warto też zauważyć, że firmy dzięki realizacji wsparcia w ramach projektu nawiązywały nową współpracę (z nowymi jednostkami, z którymi dotychczas nie współpracowały). Miało to miejsce jedynie w ośmiu przypadkach, co może wskazywać na to, że realizacja projektu nie przyczynia się do nawiązywania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem nauki. Niemniej jednak biorąc pod uwagę termin realizacji badania oraz specyfikę proponowanych rozwiązań (dominujący charakter przedsięwzięć wdrożeniowych z zakresu ICT), trudno na tym etapie formułować jednoznaczny wniosek w tym zakresie.

Wysoko oceniona została jakość współpracy z jednostkami naukowymi. Spośród 18 usługobiorców, którzy nawiązali współpracę 12 wskazało na wysoką ocenę, zaś 6 na bardzo wysoką ocenę jakości współpracy z jednostką naukową.

Realizacja usług oraz współpraca z podmiotami wsparcia skutkuje również większą skłonnością do współpracy w procesach innowacyjnych, niż przed rozpoczęciem współpracy z ośrodkiem świadczącym usługę. Na pytanie o to czy prace badawcze dotyczącego innowacyjnego rozwiązania, które rekomendowano w audycie, lepiej realizować samodzielnie czy we współpracy, dwukrotnie więcej przedsiębiorców było skłonnych do wskazywania potrzeby współpracy w tym procesie. Jako powody, dla których firma nie realizuje prac badawczych nad rozwiązaniem innowacyjnym samodzielnie podawano najczęściej brak odpowiednich zasobów finansowych, brak wystarczających zasobów infrastrukturalnych oraz brak wystarczających zasobów kadrowych.

Wykres 21 Powody dla których firma nie realizuje prac badawczych nad rozwiązaniem innowacyjnym samodzielnie



Źródło: Dlaczego nie realizują Państwo prac badawczych dotyczących innowacyjnego rozwiązania samodzielnie? n=20.

Czy rezultatem realizacji II etapu usługi było rozwiązanie technologiczne opracowane na wyłączone potrzeby Klienta, czy było to gotowe rozwiązanie technologiczne, mające postać maszyny lub urządzenia? Czy dostawcą rozwiązania technologicznego była jednostka naukowa w rozumieniu przepisów o zasadach finansowania nauki, czy inny podmiot?

Ponad połowa usług polegała na wypracowaniu rozwiązań technologicznych na wyłączone potrzeby klientów. Zdecydowanie rzadziej były to gotowe rozwiązania technologiczne. Jednym z powodów jest z pewnością fakt, iż przedmiotem rekomendacji i usług świadczonych w ramach etapu II były bardzo często rozwiązania informatyczne, które zwykle mają charakter indywidualny i dopasowany do potrzeb konkretnego klienta. Ale wśród innych powodów wymienić należy również specjalizację firm korzystających z usług sieci i potrzeby tych firm oraz zasoby finansowe. Co prawda rozwiązania „dedykowane” wiążą się zwykle z poniesieniem większych kosztów, ale przynoszą większą korzyść przedsiębiorstwom i jako takie są częściej wybierane.

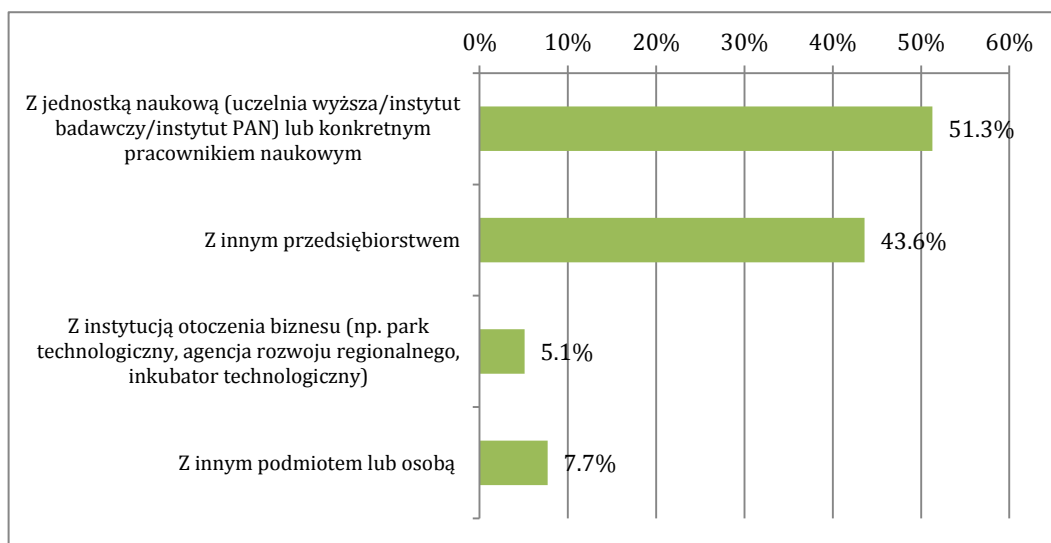
Dane potwierdzają również badania ilościowe. Współpraca mająca na celu opracowanie specjalnie na potrzeby firm rozwiązań rekomendowanych w raporcie z audytu została

wskazana przez 34 firmy. Dziewięć podmiotów zamierza dopiero nawiązać współpracę z innym podmiotem w celu opracowania rekomendowanego rozwiązania specjalnie na potrzeby firmy.

Współpraca, której przedmiotem było nabycie od podmiotu gotowego rozwiązania (nie opracowanego specjalnie na potrzeby firmy) lub prawa do wykorzystania takiego rozwiązania dotyczyła 18 podmiotów.

Dostawcą rozwiązań technologicznych były w równym stopniu jednostki naukowe, co inne przedsiębiorstwa.

Wykres 22 Podmiot, z którym nawiązano współpracę dotyczącą opracowania innowacyjnego rozwiązania rekomendowanego w raporcie z audytu



Źródło: Z kim Państwa firma nawiązała współpracę dotyczącą opracowania innowacyjnego rozwiązania rekomendowanego Państwu w raporcie z audytu? n=39.

4.6 Wpływ udzielonego wsparcia na innowacyjność przedsiębiorstw

Czy wdrażane innowacje są innowacjami w skali przedsiębiorcy, czy w skali szerszej?

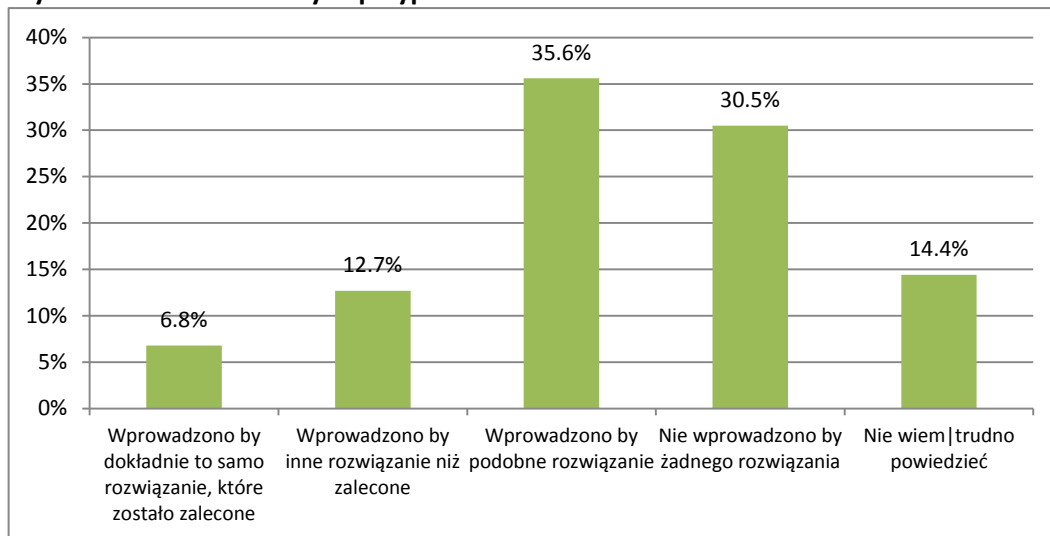
Z przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami ośrodków sieci KSI wynika, iż najczęściej realizowanych i rekomendowanych rozwiązań dotyczy innowacji w skali przedsiębiorcy. Zdecydowanie mniej jest tych, które służą zwiększeniu konkurencyjności w skali regionu i kraju. Łącznie kilka przypadków może dotyczyć innowacji na szerszą skalę. Natomiast opinie te są uzależnione od ośrodka, który daną opinię wyraża. I tak np. w przypadku "Pracodawców Pomorza i Kujaw" wskazano, że jedno z opracowywanych rozwiązań zostanie opatentowane. Wcześniej doświadczenia tej jednostki (w poprzednim projekcie KSI opatentowano 4 rozwiązania) skutkują w tym przypadku położeniem większego nacisku na ochronę własności co może, ale nie musi przełożyć się na konkurencyjność. „Fundacja Poszanowania Energii” wskazała na innowacje w skali kraju, jako te które dominują w strukturze wszystkich innowacji. Z kolei w „Górnośląskiej Agencji Przedsiębiorczości i Rozwoju” wskazano na innowacje w skali firmy i regionu, jako wiodący typ wprowadzanych innowacji.

Należy też odnieść się do dotychczasowej działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, o której mowa we wcześniejszym rozdziale raportu. Tylko 20% spośród badanych firm to firmy, które prowadzą działalność eksportową. Zdecydowana większość - 40% - to firmy, które prowadzą działalność na rynku krajowym. Analiza jakościowa realizowanych przedsięwzięć może wskazywać, że poziom wdrażanych innowacji będzie odpowiadał zakresowi działania tych przedsiębiorstw.

Jaki jest wpływ Projektu na wdrożenie innowacji? Jaka część z nich zostałaaby wdrożona niezależnie od realizacji projektu (jaka jest skala tzw. efektu *deadweight*)?

W przypadku przedsiębiorstw, które zakończyły już korzystanie ze wsparcia w ramach etapu I ponad 36% z nich na pytanie o to czy działania firmy byłyby realizowane w przypadku braku finansowania stwierdziło, że byłyby one zrealizowane w podobnym zakresie. Podobna liczba przedsiębiorstw stwierdziła z kolei, że nie wprowadzono by żadnego rozwiązania, gdyby nie otrzymana pomoc. Ponad 6% przedsiębiorstw stwierdziło, że wprowadziłyby dokładnie to samo rozwiązanie, które zostało zaproponowane przez audytora.

Wykres 23 Działania firmy w przypadku braku finansowania



Źródło: Proszę wyobrazić sobie, że firma nie korzysta z dofinansowanych usług audytu innowacyjności. Czy w takiej sytuacji w firmie: n=118.

Część z przedsiębiorstw (33 podmioty) w przypadku opcji realizacji samodzielnych działań i samodzielnego wprowadzania zmian wskazało, że wdrożone wówczas zmiany byłyby mniej innowacyjne od tych zalecanych przez doradców. Z kolei 8 przedsiębiorstw zadeklarowało wprowadzenie bardziej innowacyjnych rozwiązań niż proponowane.

Zakładając, że wprowadzenie podobnych rozwiązań nie prowadzi do osiągnięcia tych samych celów, skala efektu *deadweight*³⁶ jest niewielka.

³⁶ Efekt *deadweight*, identyfikowany w przedsięwzięciach finansowanych ze środków publicznych wskazuje interwencje, w przypadku których zakładane efekty zostałyby osiągnięte nawet w przypadku braku wsparcia finansowego, co może świadczyć o niewłaściwym i nieefektywnym kierowaniu strumienia publicznych pieniędzy.

4.7 Bariery w realizacji projektu

Które z założeń projektu, stanowią jego „wąskie gardła” lub są trudne do utrzymania w praktyce? Jak należałoby je zmodyfikować? Jakie można podjąć działania teraz lub w ramach kolejnego okresu programowania wsparcia?

Szczegółowe założenia projektu określa dokument pt: „*Standard świadczenie usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym...*”. W ocenie autorów raportu dokument ten należy ocenić wysoko (został opracowany na bazie wcześniejszych doświadczeń), niemniej jednak warto wskazać tutaj na problem, „wąskie gardło”, na który wskazuje większość ośrodków sieci. Chodzi mianowicie o konstrukcję etapu I oraz konieczność realizacji wszystkich elementów obligatoryjnych. Wymóg ten uznawany jest powszechnie (zarówno przez przedstawicieli ośrodków, ekspertów, jak i same firmy) za mało elastyczny. Wynika to z faktu ogólnego charakteru niektórych elementów obligatoryjnych w kontekście wdrażanych nowych rozwiązań, przez co odbierane są one jako mniej potrzebne (zwłaszcza przez mniejsze firmy). Dotyczy to np. analizy finansowej czy też analizy organizacji i zarządzania. Niemniej jednak są to elementy potrzebne z punktu widzenia świadczenia usługi proinnowacyjnej. Można uznać to za „wąskie gardło” realizacji projektu, przy czym istnieje jedynie potrzeba uelastycznienia zasad w tym zakresie, poprzez rezygnację z obligatoryjnego charakteru elementów w ramach etapu I usługi. Obligatoryjność nie jest tutaj warunkiem wysokiej jakości świadczenia usług - tę gwarantować ma bowiem standard KSI. Zwiększy to rolę ośrodków sieci i ich przedstawicieli, ponieważ to ich rolę, w jeszcze większym stopniu niż ma to miejsce obecnie (np. w etapie II), będzie dopasowanie odpowiednich elementów usługi do potrzeb przedsiębiorców. Dotyczy to również kompleksowości - to właśnie możliwość wyboru różnych elementów spośród pełnego katalogu dostępnych usług, a przy tym niski ich koszt względem usług świadczonych na rynku, czyni usługi proinnowacyjne sieci atrakcyjnymi dla przedsiębiorców. Przewagą sieci KSI jest sam fakt posiadania w ofercie usługi, składającej się z tak wielu elementów.

Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych, wąskim gardłem wpływającym na realizację Projektu jest także niechęć części przedsiębiorców do dzielenia się danymi i informacjami, w tym przede wszystkim danymi finansowymi oraz informacjami odnoszącymi się do pozycji rynkowej przedsiębiorstw lub stanowiącymi o ich przewadze konkurencyjnej. Powodów tego stanu rzeczy szukać należy w niskim kapitale relacyjnym przedsiębiorców. Rozwiązaniem jest tutaj możliwość położenia większego nacisku na poufność danych służących do przygotowania audytu i świadczenia usługi doradczej.

Ostatnim elementem, który uznać należy za wąskie gardło, ale już w kontekście nowej perspektywy, jest sposób szacowania kosztów i czasu pracy w ramach poszczególnych elementów usługi. Podane w standardzie kwoty maksymalne stanowią wyznacznik, który determinuje końcową wartość usługi. Dzieje się to niezależnie od czasu, jaki konsultant czy ekspert będzie musiał poświęcić na faktyczną realizację zadania (czas ten w przypadku dwóch różnych firm może znacznie różnić się od siebie). Większą elastyczność można byłoby zapewnić definiując w założeniach projektu koszt jednostkowy godziny pracy konsultanta lub eksperta w ramach każdego elementu i sugerując ewentualnie czas świadczenia danej usługi, bez podania kwoty maksymalnej. Rozwiązaniem byłoby również opracowanie matrycy, która definiowałaby wielkość udzielanego wsparcia w ramach poszczególnych elementów i etapów, w zależności od wielkości firmy, branży (w podziale na usługowe i produkcyjne), czasu pracy (i/lub ewentualnie innych zmiennych). Wysokość kosztów pracy uzależniona byłaby wówczas od wartości poszczególnych zmiennych. Szczegółowe zaprojektowanie

odpowiedniej matrycy kosztów (wsparcia), wymaga przeprowadzenia dodatkowych analiz wykraczających poza zakres niniejszej ewaluacji.

4.8 Optymalizacja projektu

Czy należy dokonać zmian w obecnej formule realizacji Projektu patrząc z punktu widzenia:

- **Realności przyjętych założeń,**
- **Przyjętej logiki przyczynowej w zakresie osiągnięcia zaplanowanych celów?**

Celem projektu, zgodnie z fiskłą projektową, jest wsparcie przedsiębiorców z sektora MŚP w procesie wprowadzania innowacji do praktyki ich działalności gospodarczej przez zapewnienie im dostępu do wystandaryzowanej, wysokiej jakości usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym świadczonej przez podmioty należące do Krajowej Sieci Innowacji Krajowego Systemu Usług. Celami jakościowymi, które zamierza się osiągnąć w wyniku realizacji projektu są: *Wsparcie procesu dyfuzji innowacji w szczególności ze sfery nauki (jednostek naukowych) do przedsiębiorstw oraz Wzmocnienie pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji.* Założeniem projektu jest również to, że przedmiotem doradztwa jest wdrożenie minimum jednej innowacji mającej postać rozwiązania technologicznego. Łącznie z rozwiązaniem technologicznym mogą być wdrażane inne, związane z nim innowacje nietechnologiczne. W założeniach Projektu przyjęto także, że w ramach umowy o udzielenie wsparcia, pojedynczy ośrodek KSI KSU wyświadczy minimum 6 (pełnych) usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, składających się z obu etapów, tj. audytu i doradztwa. Szczegółowe założenia wynikają już bezpośrednio z dokumentu: *„Standard świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji – dla mikro przedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców”*, który został opracowany przez PARP we współpracy z Ośrodkami KSI KSU biorącymi udział w poprzedniej edycji projektu systemowego PARP.

Konstrukcję tak sformułowanych celów projektu uznać należy za poprawną. Realizacja tak postawionych celów szczegółowych prowadzić będzie do realizacji celu głównego, a więc do wsparcia przedsiębiorców w procesie wprowadzania innowacji do praktyki. Z kolei problemem może być realizacja jednego z celów szczegółowych, mianowicie wsparcie procesu dyfuzji innowacji ze sfery nauki do przedsiębiorstw. Jak zauważono w poprzednim podrozdziale, źródłem rozwiązań innowacyjnych są w dużej mierze inne przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, utrzymanie założenia że dyfuzja następuje wyłącznie pomiędzy sferą nauki a gospodarką jest bardzo trudne. Jednocześnie należy też zwrócić uwagę, że znaczna część wdrożeń polegała na wdrożeniu nowych rozwiązań ICT w działalności przedsiębiorstw, a co za tym idzie, ich źródłem najczęściej są właśnie przedsiębiorstwa.

W ramach kolejnego okresu wsparcia można doprecyzować zakres świadczonych usług i zdecydować, że wsparcie w większym stopniu dotyczyć będzie dyfuzji innowacji ze świata nauki do gospodarki. Możliwe jest też wspieranie innowacji bazujących na prowadzonej działalności B+R. Ale należy mieć na uwadze, że takie ograniczenie skutkować będzie ograniczeniem liczby świadczonych usług, względem liczby założonej w obecnie realizowanym projekcie. Bariery pozostaje również wciąż komunikacja pomiędzy sferą nauki i gospodarki. W konsekwencji wprowadzenie takiego ograniczenia, choć sprzyjać będzie stymulowaniu współpracy na linii nauka-gospodarka, zmniejszy zakres osiągniętych efektów.

Działania projektu przyczynią się też do wzmocnienia pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji. W szczególności

dotyczy to tych ośrodków, które brały udział we wcześniejszym projekcie systemowym. Podmioty nowe w sieci dopiero budują swoją markę w tym zakresie i czasu wymaga wzrost ich znaczenia na tym rynku. Jednocześnie należy wrócić do zasygnalizowanego wcześniej problemu funkcjonowania sieci jako całości. Choć pomiędzy poszczególnymi ośrodkami następuje przepływ informacji (w raczej ograniczonym zakresie, głównie w zakresie realizacji projektu) dalszych nakładów i głębszej współpracy wymaga jej funkcjonowanie jako sprawnego instrumentu transferu innowacji (jako sieci ośrodków funkcjonujących w całym kraju, świadczących wysokospecjalistyczne usługi proinnowacyjne). Rozwiązaniem jest tutaj organizacja cyklicznych spotkań przedstawicieli ośrodków poświęconych funkcjonowaniu sieci, usprawnianiu przepływu wiedzy, wymiana doświadczeń odnośnie wykorzystywanych narzędzi, dobrych praktyk w zakresie stosowanych narzędzi, itd.

Jak wspomniano wyżej, założeniem projektu jest to, że przedmiotem doradztwa jest wdrożenie minimum jednej innowacji mającej postać rozwiązania technologicznego. Łącznie z rozwiązaniem technologicznym mogą być wdrażane inne, związane z nim innowacje nietechnologiczne. Pomimo krytyki tego założenia przez niektóre ośrodki, uznać należy je za poprawne. Sieć KSI powinna wspierać wdrażanie innowacji technologicznych, co wynika z istniejących potrzeb przedsiębiorstw w tym zakresie. Proces ten jest dużo bardziej złożony i wymaga większego wsparcia. Warto utrzymać je również w nowym okresie programowania.

Z kolei w odniesieniu do założenia projektu dotyczącego wyświadczenia przez każdy ośrodek KSI KSU minimum 6 (pełnych) usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, składających się z obu etapów, tj. audytu i doradztwa można wskazać, że:

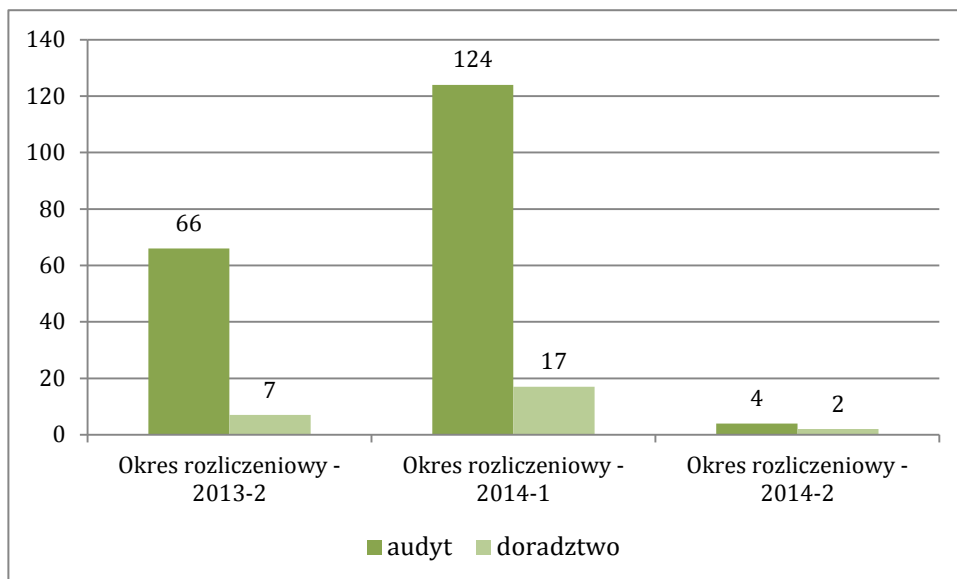
- konieczność większej specjalizacji ośrodków oraz konieczność świadczenia wysokospecjalistycznych usług przez te ośrodki, skutkować będzie zmniejszeniem liczby tych usług. Liczbę usług determinować będzie przede wszystkim pozycja ośrodka na mapie transferu innowacji, branża lub branże w których funkcjonuje ośrodek KSI KSU (przy założeniu jego specjalizacji) i czas realizacji projektu;
- z założonych w projekcie wskaźników wynika relacja 1 do 5 (na pięć audytów przypada jedno doradztwo). Już w trakcie realizacji projektu wartość ta uległa zmianie (na korzyść usług doradczych). W konsekwencji w odniesieniu do nowej perspektywy można przyjąć, że relacja ta zmieni się jeszcze bardziej. **Modelowym rozwiązaniem byłaby relacja 1 do 1, przy czym wymagałoby to określenia warunków brzegowych (warunków wejścia) dla firm oraz neutralizacji ryzyka wynikającego z braku wdrożenia rekomendacji po części audytowej. Bardziej realną relacją, bazującą na wiedzy eksperckiej, będzie relacja 2 do 1 (na dwa realizowane audyty przypada świadczenie jednej usługi doradczej).**

Czy biorąc pod uwagę aktualny stan realizacji projektu, konieczne jest dokonanie zmian w zakresie zaplanowanych wartości docelowych wskaźników Projektu?

Aktualna liczba wyświadczonych usług³⁷ wynosi 195 zamkniętych oraz 77 otwartych usług audytu innowacyjności, a także 26 zamkniętych oraz 94 otwarte usługi doradztwa. Prognoza wynikająca z liczby otwartych usług w kolejnych okresach rozliczeniowych wskazuje, że zakładane przez ośrodki w umowach wartości wskaźników uda się zrealizować. Opinie te potwierdzają przedstawiciele ośrodków KSI KSU, którzy podczas wywiadów wskazywali na brak ryzyka związanego z niewywiązaniem się z podpisanej umowy.

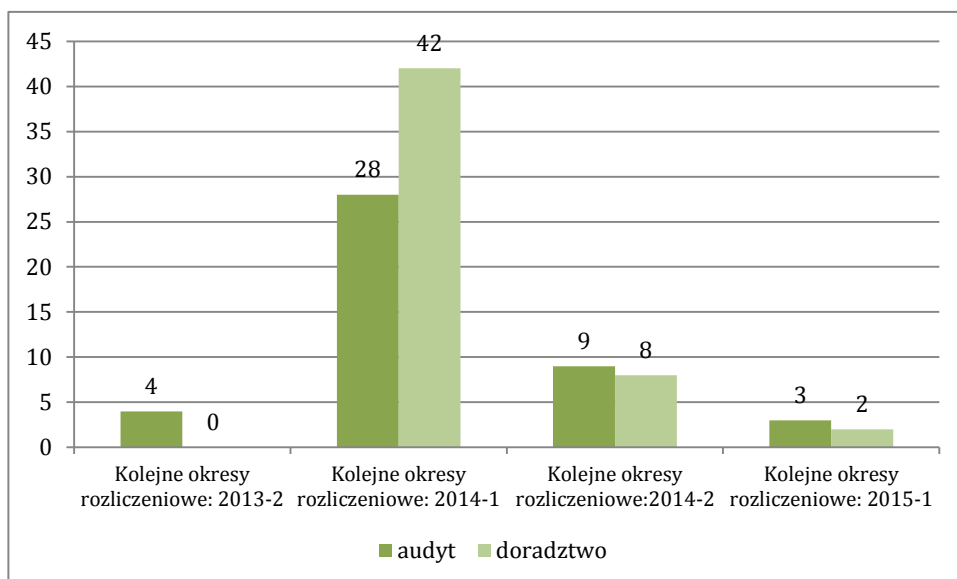
³⁷ Stan na dzień 10.10.2014r.

Wykres 24 Liczba usług zamkniętych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP

Wykres 25 Liczba usług otwartych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PARP

Przedstawiciele ośrodków proszeni o wskazanie konkretnych wartości prognozowanej liczby zakończonych etapów w drugim półroczu 2014 roku oraz pierwszym półroczu roku 2015, w odniesieniu do audytu i doradztwa wskazywali na wartości z umowy, dzieląc je jedynie pomiędzy poszczególne okresy rozliczeniowe. Świadczy to o podejściu zakładającym konieczność osiągnięcia zaplanowanych wskaźników, niezależnie od obecnej sytuacji. Można więc zakładać, że cele projektu na poziomie wskaźników uda się osiągnąć. Tym samym dokonanie zmian w zakresie zaplanowanych wartości docelowych wskaźników nie jest konieczne.

Zakładając, że podobny Projekt będzie realizowany w ramach kolejnej perspektywy finansowej, jakie należy podjąć działania, służące optymalnemu osiągnięciu założonych celów Projektu?

W części dotyczącej założeń projektu i „wąskich gardeł” realizacji projektu wskazano kilka działań, które służyć mogą optymalizacji sposobu osiągnięcia założonych celów projektu. Pierwszym z nich jest ograniczenie liczby świadczonych usług z jednoczesnym odejściem od ilości na rzecz jakości świadczonych usług. Cel w postaci wsparcia przedsiębiorców z sektora MŚP w procesie wprowadzania innowacji do praktyki ich działalności gospodarczej przez zapewnienie im dostępu do wystandaryzowanej, wysokiej jakości usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym świadczonej przez podmioty należące do Krajowej Sieci Innowacji Krajowego nie narzuca bowiem określonej liczby wyświadczonych usług a jedynie konieczność zapewnienia dostępu do tych usług. W związku z tym funkcjonowanie sieci KSI w większym stopniu opierać powinno się o świadczenie wysokospecjalistycznych usług i ich szeroką dostępność a przy tym pewność wysokiego standardu obsługi. Szeroka dostępność oznacza również dostępność podmiotów świadczących usługi specjalistyczne w określonych branżach. Oznacza to innymi słowy potrzebę włączenie do sieci większej liczby instytucji branżowych (świadczących usługi w określonych branżach lub sektorach), które świadczyłyby usługi przy wsparciu ekspertów sieciowych lub ewentualnie innych ośrodków. To właśnie sieciowość powinna być odpowiedzią na obecny brak specjalizacji ośrodków. Jednocześnie zwiększenie liczby ośrodków branżowych skutkować będzie zwiększeniem ogólnego zainteresowania przedsiębiorców usługami proinnowacyjnymi.

Biorąc pod uwagę istniejące obecnie trudności w angażowaniu w działalność sieci nowych podmiotów, należałoby zastanowić się nad możliwością uatrakcyjnienia warunków współpracy w ramach sieci, tak by większa liczba podmiotów była zainteresowana funkcjonowaniem w jej ramach. Pierwszym ze sposobów jest zwiększenie korzyści – te zwykle stanowią silny instrument motywacyjny. Natomiast drugim ze sposobów jest obniżenie warunków brzegowych („wejściowych”) do sieci. Niestety wadą tego drugiego rozwiązania jest jego potencjalny wpływ na obniżenie jakości świadczonych usług. Dlatego też rekomendowanym rozwiązaniem jest – w odniesieniu do projektu realizowanego w nowej perspektywie – uatrakcyjnienie zasad współpracy w ramach sieci poprzez zwiększenie korzyści (w tym finansowych), które mogą odnieść podmioty. Należy też podkreślić, że powyższe opinie powinny zostać poddane weryfikacji w ramach planowanej ewaluacji ex-post Projektu (lub być przedmiotem odrębnego badania z udziałem podmiotów nie będących członkami KSI).

Drugim działaniem jest konieczność wzmocnienia marki i pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji. Jak zauważono podmioty, które wzięły udział we wcześniejszym projekcie systemowym PARP zbudowały już swoją markę, nowe dopiero ją budują. Wymaga to również czasu i nakładów na promocję. Jej celem powinno być dalsze wzmocnienie pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz poszczególnych jej ośrodków na rynku transferu innowacji. Dotyczy to nie tylko polskiego rynku, ale również rynku międzynarodowego. Rynek transferu technologii z założenia nie jest bowiem rynkiem zamkniętym. Przedsiębiorstwa, które korzystają z usług sieci i wdrażają innowacje powinny przyjmować w swojej działalności optykę międzynarodową. Dlatego też sieć KSI w nowej perspektywie mogłaby w większym stopniu służyć umiędzynarodowieniu działalności (innowacyjnej) przedsiębiorstw. W efekcie, częściej niż ma to miejsce obecnie, dochodziłoby do internacjonalizacji działalności firmy, która korzysta z usług sieci.

Kolejny element optymalizacji to uelastycznienie zasad dotyczących realizacji etapu I usługi i zawartych w nim elementów obligatoryjnych. Standard usługi powinien przewidywać pełną dowolność w zakresie doboru zakresu obu etapów usługi. Obecny zakres wyczerpuje potrzeby w zakresie świadczenia usługi proinnowacyjnej i jako taki spełnia swoją rolę, niemniej jednak to różne potrzeby firm powinny determinować zakres usługi. Istnieje więc potrzeba uelastycznienia zasad w tym zakresie poprzez rezygnację z obligatoryjnego charakteru elementów I etapu usługi. Należy jednocześnie zauważyć, że obligatoryjność nie jest warunkiem wysokiej jakości usług, co gwarantować ma standard KSI.

Ostatni element optymalizacji dotyczy relacji pomiędzy liczbą świadczonych audytów a liczbą usług doradczych. W odniesieniu do nowej perspektywy (2014-2020) warto przyjąć niższą niż obecnie relację. Wskazaniem modelowym rozwiązaniem byłaby relacja 1 do 1, przy czym wymagałoby to określenia warunków brzegowych (warunków wejścia) dla firm oraz neutralizacji ryzyka wynikającego z braku wdrożenia rekomendacji po części audytowej, co w rzeczywistości może okazać się bardzo trudne. Natomiast realną relacją jest tutaj relacja 2 do 1 (na dwa realizowane audyty przypadałoby świadczenie jednej usługi doradczej).

Czy w przypadku braku finansowania Projektu/ usług ze środków unijnych w ramach kolejnej perspektywy finansowej, PW zdecydują się na kontynuację/ pozostawienie w swojej ofercie i świadczenie na zasadach rynkowych, usług dostępnych obecnie w ramach Projektu? Jeśli tak, to których?

Ośrodki KSI KSU traktują wypracowany standard oraz narzędzia w oparciu o które świadczą usługi jako know-how, które będzie podstawą świadczenia usług w przyszłości, w sytuacji w której projekt lub usługi nie będą wspierane. Usługi te w ocenie przedstawicieli tych jednostek świadczone będą odpłatnie, na zasadach rynkowych. Traktowane będą wówczas jako element całościowej oferty tych ośrodków (będzie to jedna z wielu dostępnych usług). Podkreśla się również w tym kontekście potrzebę zapewnienia ostatniego potrzebnego ogniwa wsparcia jakim jest zapewnienie finansowania wypracowanych rozwiązań.

Widoczne jest zróżnicowanie podmiotów w podejściu do zagadnienia zakresu świadczonych usług. W przypadku niektórych ośrodków zakłada się świadczenie jedynie usługi audytu innowacyjności, traktując go jako usługę prowadzącą do rozpoznania potrzeb w zakresie technologii i sformułowania propozycji rozwiązań. Natomiast częściej traktowano wypracowany katalog elementów (etapu I i II) jako kompleksową, całościową usługę, z której istotne będą te elementy, które służyć będą wdrożeniom. I w jednym i drugim przypadku zrezygnowano by z elementów, które nie są związane bezpośrednio z przedmiotem wsparcia, tj. opracowywanym rozwiązaniem, czy technologią.

Pamiętać jednak należy, że faktyczny zakres świadczonych usług przez te ośrodki uzależniony będzie od kompetencji zespołu. Ośrodki które wzmacniają swoje kadry oraz rozszerzają o nowych ekspertów, zdolne będą do świadczenia szerszego zakresu usług. Przewagę zdobędą te podmioty, które będą zdolne do świadczenia usług kompleksowych.

5. Wnioski i rekomendacje

Stopień realizacji projektu na moment realizacji badania

Według stanu z 4 sierpnia 2014 r. ze wsparcia w ramach projektu skorzystało lub nadal korzysta 247 przedsiębiorstw. Jednocześnie należy zauważyć, że pierwsze umowy na świadczenie usług z przedsiębiorcami podpisane były w październiku 2013r., a duża część ośrodków KSI KSU aktywnie zaczęła pozyskiwać klientów dopiero w roku 2014. Wartości osiągniętych wskaźników (w porównaniu z zakładanymi we wniosku projektowym) są niskie, jednak obserwowany jest aktualnie duży przyrost liczby przedsiębiorstw korzystających z usług, dlatego też ogólna ocena aktualnego stanu realizacji projektu jest pozytywna.

Promocja i informacja o projekcie

Promocję działań sieci realizuje PARP oraz poszczególne ośrodki sieci. Największą skutecznością cieszy się promocja w postaci indywidualnych, osobistych wizyt, seminaria, konferencje i inne tego typu wydarzenia. Tradycyjne kanały takie jak mailing, reklamy w radio, czy też reklamy telewizyjne są mało skuteczne lub neutralne dla odbiorcy. Najbardziej skuteczną formą promocji usług proinnowacyjnych w opinii ośrodków KSI KSU pozostaje Internet. Jeśli chodzi o usługobiorców to ponad połowa przedsiębiorstw dowiedziała się o realizacji projektu od przedstawiciela instytucji reprezentującej sieć KSI lub w Punkcie Konsultacyjnym KSU (w wyniku indywidualnej wizyty). Istotnym, choć mniej znaczącym, kanałem pozyskiwania przedsiębiorstw do projektu były działania prowadzone w Internecie. Zatem bezpośredni kontakt pozostaje wiodącym kanałem, za pomocą którego dociera się do przedsiębiorców. Dlatego też należy zwrócić uwagę na podział działań promocyjnych na działania dotyczące promocji marki KSI KSU oraz promocję usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstw. W przypadku, w którym kontynuowane będą działania na rzecz budowania potencjału sieci, konieczne będą działania promocyjne służące wzmocnieniu świadomości marki KSI KSU wśród przedsiębiorców.

Marka ośrodków KSI KSU

Kluczowym czynnikiem przyciągającym i zachęcającym do skorzystania z usług sieci jest doświadczenie i marka ośrodka. W szczególności dotyczy to przedsiębiorców, którzy nie korzystali wcześniej z usług sieci. Zachętę stanowi tutaj nie tylko sama marka, ale również profesjonalnie przygotowana oferta wsparcia, która buduje zaufanie do usługodawcy. Istotnym czynnikiem staje się również w tym kontekście opinia innych przedsiębiorców (marketing szeptany). Silną markę wynikającą głównie ze swojej specjalizacji branżowej posiadają jedynie nieliczne ośrodki branżowe oraz te, które zrzeszają dużą liczbę przedsiębiorstw i realizują szereg działań na rzecz rozwoju gospodarczego i które czerpią rentę wynikającą z bycia podmiotem samorządu gospodarczego. Marka tych podmiotów ma jednak wymiar lokalny, rzadziej regionalny.

Zasięg oddziaływania oraz specjalizacja ośrodków

Rośnie liczba ośrodków, które eksportują swoje usługi poza region swojej siedziby. Siedem spośród wszystkich osiemnastu ośrodków KSI KSU obsługiwało dotychczas przedsiębiorstwa zlokalizowane wyłącznie na terenie województwa w którym mają swoją siedzibę. Pozostałe jedenaście ośrodków było również eksporterem świadczonych usług. Na dwa ośrodki KSI KSU przypada największa ich liczba, tj. na Fundację Poszanowania Energii oraz Turecką Izbę Gospodarczą. W przypadku trzech ośrodków KSI KSU, liczba usług zrealizowanych w regionie będącym siedzibą ośrodka jest zbliżona do liczby usług świadczonych w innych regionach Polski. Są to: Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania, Instytut Logistyki i Magazynowania oraz Fundacja Poszanowania Energii. Świadczyć może to z jednej strony o

silnej marce powiązanej ze specjalizacją danego ośrodka, z drugiej strony o silnym zaangażowaniu w innych regionach (Fundacja Poszanowania Energii).

Konieczność wniesienia wkładu własnego

Konieczność wniesienia wkładu własnego nie stanowi bariery dla firm do skorzystania ze świadczonych usług. Natomiast barierą taką stanowiłaby konieczność poniesienia pełnych kosztów świadczonych usług w ramach etapu I i etapu II. Czynnikiem decydującym o postrzeganiu kosztów świadczonych usług oraz ich wielkości jest przede wszystkim zadowolenie z uzyskanych końcowych efektów poszczególnych etapów wsparcia. Skuteczna realizacja etapu II wsparcia sprzyja też lepszej ocenie wsparcia uzyskanego w ramach etapu I. Zwiększa to również skłonność do pozytywnej oceny wysokości poniesionego wkładu własnego. Dlatego też w nowym okresie programowania (2014-2020) przy okazji realizacji podobnego wsparcia należy rozważyć wprowadzenie wyższej niż obecnie odpłatności za audyt w ramach świadczonej usługi proinnowacyjnej.

Rekomenduje się w odniesieniu do nowego okresu programowania wprowadzenie wyższej odpłatności za audyt realizowany w ramach świadczonej usługi doradczej. Proponowana wartość wkładu własnego to co najmniej 50% kosztu kwalifikującego się do objęcia wsparciem.

Jakie przedsiębiorstwa korzystają z usług oferowanych w ramach Projektu?

Większość przedsiębiorstw, które skorzystały z usług ośrodków KSI stanowiły te zatrudniające poniżej 9 pracowników (56%). Ponad jedna trzecia ogółu firm należała do sektora małych przedsiębiorstw (34%), natomiast najmniej odnotowano średnich przedsiębiorstw (10%). Najwięcej odbiorców usług pochodziło z województwa wielkopolskiego (58 firm). Ponad dwadzieścia firm zlokalizowanych było na terenie województwa mazowieckiego (33), łódzkiego (24), lubelskiego (23) i dolnośląskiego (21). Marginalne znaczenie mieli natomiast odbiorcy z województwa świętokrzyskiego (1), pomorskiego (3) oraz zachodniopomorskiego (4). Jedynie firmy z województwa opolskiego nie skorzystały z oferty KSI. Przedsiębiorstwa korzystające z oferty ośrodków KSI działają w różnorodnych branżach. Patrząc na sektory gospodarki – rolnictwo, przemysł, usługi – najwięcej przedsiębiorstw zaliczyć można do przemysłu i budownictwa (131), a niewiele mniej do usług (119). Tylko jedno przedsiębiorstwo reprezentowało sektor rolniczy.

Niewielka część przedsiębiorstw korzystających z usług sieci to firmy wysokotechnologiczne. Tylko pięć przedsiębiorstw, które skorzystały z usług KSI można zaklasyfikować do tej kategorii. Ich działalność dotyczy głównie produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych. Zdecydowanie więcej firm można sklasyfikować jako wykorzystujące średnio-wysoką technikę (26 podmiotów), przy czym wyróżnia się w tej grupie produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowana. Łącznie wymienione grupy przedsiębiorstw stanowią zaledwie 27% spośród ogółu usługobiorców, pochodzących z branży przetwórstwo przemysłowe.

Siedzibą firm korzystających ze wsparcia w ramach projektu są najczęściej miasta powyżej 500 tys. mieszkańców (27%) oraz miasta liczące od 10 do 50 tys. mieszkańców, przy czym generalnie brak jest wyraźnej specyfiki w tym zakresie - lokalizacja przedsiębiorstw pozostaje bez związku ze świadczonymi usługami. 65% spośród wszystkich firm to firmy funkcjonujące na rynku dłużej niż 5 lat. Są więc to firmy dojrzałe, których rozwój nie jest już tak dynamiczny jak w pierwszych latach działania.

Niewielka część spośród nich należy do struktur klastrowych (tylko 15%). Ponad połowa przedsiębiorstw realizuje lub realizowała projekty dofinansowane ze środków UE.

Niska jest aktywność przedsiębiorców korzystających ze wsparcia w zakresie działalności eksportowej. Jedynie co piąty badany przedsiębiorca deklarował taką aktywność a w

przypadku połowy z nich, deklarowany udział przychodów z działalności eksportowej w ogóle przychodów firmy stanowił więcej niż 25%. Głównym rynkiem na którym koncentrują swoją aktywność przedsiębiorstwa jest więc rynek krajowy. Dlatego warto podjąć działania, które służyć będą umiędzynarodowieniu działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa korzystające ze wsparcia.

Innowacyjność przedsiębiorstw przed realizacją usługi

Firmy będący klientami sieci są aktywne w zakresie prowadzenia działalności innowacyjnej - wprowadzanie na rynek nowych produktów lub usług, modyfikację produktu lub usługi, wprowadzanie zmian procesowych, innowacji organizacyjnych lub marketingowych deklaruje prawie połowa badanych przedsiębiorstw. Najczęściej firmy wprowadzały innowacje produktowe, rzadziej organizacyjne i procesowe. Biorąc pod uwagę rynki działalności przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia, w prawie 80% przypadków rynkiem docelowym firmy był rynek krajowy, w tym regionalny i lokalny. Tylko nieco ponad 20% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu funkcjonuje na rynkach zagranicznych. Zmiany wymusiły też dokonanie zmian w obszarze marketingu i/lub modelu biznesowego. Na podstawie składanych przez firmy deklaracji, można stwierdzić, że aktywność co trzeciej innowacyjnej firmy wiązała się z prowadzonymi pracami badawczo-rozwojowymi tj., opracowywaniem prototypów produktów, nowych technologii (dotyczy to okresu przed rozpoczęciem korzystania z usługi proinnowacyjnej). Prace te były prowadzone przede wszystkim samodzielnie przez firmy, ale również we współpracy z jednostkami naukowymi (51% przedsiębiorstw). Rzadziej współpracowano w tym zakresie z instytucjami otoczenia biznesu (29%), czy też innymi przedsiębiorstwami (33%). Powyższe informacje wskazują na wysoką aktywność firm korzystających z usług w obszarze prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej. **Jednak skala nakładów ponoszonych na działalność B+R przez te przedsiębiorstwa, wskazuje, że zakres tych prac jest niewielki (dwuletnie nakłady na B+R przedsiębiorstw nie przekraczają zwykle 50 tys. zł.).** Oznacza to, że przedsięwzięcia będące przedmiotem świadczonej usługi są często pierwszymi większymi projektami o charakterze innowacyjnym (a także w nielicznych przypadkach badawczo-rozwojowym), jakie realizują przedsiębiorstwa, a jednocześnie pokazuje to uzależnienie przedsiębiorstw i prowadzonej przez nie działalności innowacyjnej od zewnętrznego wsparcia finansowego.

Wartość realizowanych usług doradczych

Usługi świadczone przez ośrodki KSI KSU wyceniane są w ramach projektu najczęściej na maksymalne kwoty przewidzianej w standardzie świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym. Niemniej jednak zdarzają się odstępstwa od tej reguły. Dotyczy to łącznie 15 ośrodków. Trzy ośrodki każdorazowo wyceniały swoje usługi na maksymalne przewidywane kwoty. W ramach etapu I rozpiętości pomiędzy kosztami realizacji elementów były relatywnie niskie w porównaniu z rozpiętościami kosztów świadczenia drugiego etapu usługi.

W ramach poszczególnych ośrodków KSI KSU kwoty wyświadczonych usług w etapie pierwszym nie odbiegały zasadniczo od siebie. Oznacza to, że dany podmiot z reguły przedstawiał identyczne wartości niezależnie od firmy na rzecz której taką usługę świadczone. W przypadku II etapu ośrodki również przedstawiały do rozliczenia zbliżone kwoty świadczonych usług za realizację poszczególnych elementów. Źródłem tych różnicowań jest zakres realizowanych faktycznie zadań w ramach poszczególnych elementów i czas realizacji tych zadań. Wskazuje to także na zróżnicowanie potrzeb przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia, jak również pokazuje stały, wypracowany schemat postępowania ośrodków w przypadku świadczenia usługi.

Wartość zawartych umów z przedsiębiorcami

Wartość umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania najczęściej zawierała się w przedziale 10-50 tys. zł. Dotyczy to zarówno współpracy usługobiorców z jednostkami naukowymi, jak i z innymi przedsiębiorcami. Łącznie cztery razy przedsiębiorcy zawierali umowy o wartości niższej niż 10 tys. zł. Pięć zawartych umów zawierała się w przedziale 50-100 tys. zł, z czego cztery zawarte były z innym przedsiębiorcą. W przedziale 100 tys. zł-500 tys. zł zawarte zostały cztery umowy, zaś powyżej tej kwoty dwie.

Innowacje będących przedmiotem usług doradztwa

Przedmiotem usług doradztwa (dotyczy usług świadczonych w ramach obu etapów) **były dotychczas najczęściej nowe rozwiązania informatyczne, w tym oprogramowanie komputerowe** (42% wszystkich usług), w mniejszym stopniu zakup urządzenia/urządzeń (37% wskazań). **Co czwarta usługa dotyczyła wdrożenia nowej linii technologicznej.** Usługi związane z wprowadzeniem nowych rozwiązań informatycznych w tym z zakupem oprogramowania komputerowego dotyczyły najczęściej systemów usprawniających zarządzanie sprzedażą oraz obsługę klienta firmy (55% inicjatyw w tym obszarze), komunikacji wewnętrznej i obiegu dokumentów (45% wszystkich przedsięwzięć). Co trzecia usługa w tym obszarze dotyczyła zarządzania dostawami i logistyki, a co piąta gospodarki magazynowej. W mniejszym zakresie były to rozwiązania z zakresu księgowości i finansów.

W przypadku rekomendowanych innowacji procesowych ponad połowa z nich dotyczyła sposobów wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług. Nieco ponad 43% przedsięwzięć związanych było z wprowadzeniem rozwiązań wspierających inne rozwiązania w firmie, tj. systemami utrzymania, systemami zakupowymi, czy też systemami obliczeniowymi. Mniej niż co trzecia innowacja procesowa, nad którą pracowano w ramach świadczenia usługi, dotyczy problemu logistyki, zaopatrzenia i dystrybucji produktów lub usług.

Innowacje o charakterze organizacyjnym i marketingowym mogły być przedmiotem wsparcia i efektem realizowanych działań (świadczonych usług) w ramach projektu. **Ponad 72% usług, których przedmiotem były innowacje organizacyjne dotyczyło wewnętrznej struktury organizacyjnej firm.** Co czwarta proponowana zmiana w obszarze organizacji firmy dotyczyła z kolei innych form prawnych, współpracy, podwykonawstwa i outsourcingu.

Wśród zmian o charakterze marketingowym najczęściej pracowano nad sposobami promocji produktów oraz sposobami dystrybucji produktów i usług. Rządziej przedmiotem sugerowanych i wprowadzanych innowacji były: sposób kształtowania cen produktów oraz częste wśród innowacji marketingowych opakowania produktów i wygląd produktu.

Krajowe inteligentne specjalizacje

Krajowe inteligentne specjalizacje stanowią priorytety w zakresie polityki naukowej i innowacyjnej państwa – określają one priorytety gospodarcze w obszarze B+R+I, których rozwój zapewni tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, zwiększenie wartości dodanej gospodarki i podniesienie jej konkurencyjności na rynkach zagranicznych. Ponad połowa realizowanych przedsięwzięć wpisuje się w inteligentne specjalizacje. Zdecydowanie najczęściej wskazywano tutaj obszar innowacyjnych technologii i procesów przemysłowych (ponad połowa wskazań), rzadziej pozostałe działy (kolejno zrównoważoną energetykę i transport, surowce naturalne i gospodarkę odpadami, zdrowie oraz biogospodarkę rolno-spożywczą, leśno-drzewną i środowiskową. Wśród najczęściej wymienianych specjalizacji znalazły się: automatyzacja i robotyzacja procesów technologicznych, inteligentne i energooszczędne budownictwo, minimalizacja wytwarzania odpadów i recykling oraz wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocesy i nanoprodukty.

Zakres świadczonych usług

Zakres świadczonych usług na rzecz przedsiębiorstw uzależnionych był od dwóch czynników: etapu rozwoju firmy oraz potrzeb danej firmy. Mniejsze znaczenie ma branża w której działa firma. Z kolei nie mają znaczenia inne czynniki, takie jak lokalizacja, poziom innowacyjności, czy poziom internacjonalizacji.

Jakość realizowanych usług

Przedsiębiorcy bardzo pozytywnie oceniają pomoc uzyskaną w ramach projektu. W odniesieniu do audytu innowacyjności prawie 90% badanych przedsiębiorców wskazuje, że zawierał on wszystkie informacje, których potrzebowała firma, a więc był przydatny z jej perspektywy. Ale pozytywna ocena przedsiębiorców dotyczy nie tylko oceny przydatności informacji, ale również jakości świadczonych usług. Jakość oceny świadczonych usług jest jednak stosunkowo niejednoznaczna, gdyż uczestnicy warsztatu podsumowującego realizację badania, wskazywali na wątpliwości w zakresie sposobu formułowania przez podmioty wsparcia raportów z wykonanych usług.

Wśród konkretnych korzyści i wpływu jakiego oczekiwały firmy, wymienić należy przede wszystkim wzrost zysku oraz umocnienie pozycji na głównym rynku działalności (takie odpowiedzi zadeklarowało ponad 60% przedsiębiorstw). Nieco mniej uczestników projektu wskazuje na rozszerzenie zakresu działania poprzez zdobycie nowych rynków oraz zmniejszenie kosztów wytwarzania wyrobów lub usług (ponad 40%). Oczekiwania nie pokrywają się z osiągniętymi dotychczas efektami, co wynika przede wszystkim z etapu na jakim znajduje się realizacja usług – duża część usług jest jeszcze w trakcie realizacji albo jest zbyt wcześnie by efekty te były widoczne. Wśród tych ostatnich wymienić należy przede wszystkim umocnienie pozycji na głównym rynku działalności, czyli wzmocnienie konkurencyjności. W mniejszym stopniu dotyczyło to wzrostu zysku oraz podniesienia wydajności pracy.

Kompetencje i doświadczenie osób świadczących usługi doradztwa

Przedsiębiorcy wysoko oceniali jakość świadczonych usług przez konsultantów w ramach etapu I oraz ekspertów (w tym naukowców) z którymi mieli okazję współpracować w ramach etapu II. Wysoko oceniali współpracę merytoryczną z ekspertami, jak i ogólną ocenę tej współpracy. Spośród wszystkich przedsiębiorstw, które współpracowały z ekspertami ponad 90% wskazało na wysoką i bardzo wysoką ocenę przygotowania merytorycznego przedstawiciela sieci KSI, zaś ponad 95% na ogólną wysoką ocenę współpracy.

W konsekwencji wysokie było ogólne zadowolenie z otrzymanych usług. Na wysoką i bardzo wysoką ocenę współpracy z przedstawicielami ośrodków KSI KSU w zakresie świadczonych usług wskazało przeszło 90% respondentów. Tylko nieco ponad 5% przedsiębiorców oceniło współpracę w zakresie świadczonych usług jako przeciętną.

Zmiany w zakresie potencjału

Najważniejszym skutkiem realizacji projektu w aspekcie potencjału ośrodków KSI KSU jest podnoszenie kompetencji kadr świadczących usługi, a w konsekwencji poprawa jakości świadczonych usług. Przy czym należy tutaj zwrócić uwagę na dwa aspekty. Pierwszy z nich dotyczy polityki szkoleniowej, drugi zaś współpracy w ramach sieci.

Wszystkie ośrodki sieci KSI, z którymi przeprowadzono wywiady, wskazywały na konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji swoich konsultantów i ekspertów świadczących usługi. Podkreślane jest to, że w obecnej sytuacji dzieje się to głównie we własnym zakresie na poziomie ośrodków sieci lub indywidualnie przez konsultantów i ekspertów. W przypadku

dwóch ośrodków liczba szkoleń w których uczestniczą osoby świadczące usługi sięga kilku miesięcznie, z reguły jednak jest to liczba mniejsza (1-2 miesiąc).

O ile stałe podnoszenie kompetencji leży w interesie osób świadczących usługi, o tyle konieczne jest przekazywanie wiedzy i prowadzenie szkoleń dotyczących zakresów merytorycznych wskazanych w standardzie świadczenia usługi. Wśród najpotrzebniejszych wymieniano szkolenia z analizy finansowej, analizy rynku, ochrony własności intelektualnej. Zwracano tutaj uwagę na ogólnie małą liczbę szkoleń prowadzonych przez PARP.

W odniesieniu do przyszłego wsparcia, nakierowanego na budowanie sieci ośrodków, należy uwzględnić (dopuszczać jako kwalifikowane) koszty szkoleń dla PW.

Budowanie potencjału KSI KSU

Współpraca ośrodków sieci KSI ma ograniczony charakter i opiera się głównie o potrzeby w zakresie realizacji projektu, rzadziej zaś dotyczy aspektów stricte merytorycznych. Źródłem współpracy są z reguły kontakty osobiste członków sieci. Także wspólne doświadczenia z wcześniej realizowanego projektu. Natomiast nowe podmioty w sieci KSI raczej w ograniczony sposób nawiązują współpracę z innymi podmiotami. W tym przypadku najczęściej wskazywano na wspólne spotkania projektowe w PARP, jako źródle wzajemnych kontaktów wśród członków sieci. Ważnym elementem współpracy w ramach sieci, obecnie nie realizowanym lub realizowanym w ograniczonym zakresie, jest wymiana doświadczeń dotyczących świadczonych usług i konkretnych sposobów realizacji standardu oraz narzędzi w oparciu o które usługa jest świadczona. Narzędzia stanowią know-how poszczególnych ośrodków KSI KSU, niemniej jednak możliwa jest wymiana szczegółowych doświadczeń podmiotów w tym zakresie – np. w formule prezentacji dobrych praktyk. Wcześniej wymagałoby to jednak przeprowadzenia analizy dobrych praktyk (w formie analizy na podstawie zdefiniowanych kryteriów wspólnie z podmiotami wsparcia).

W odniesieniu do przyszłego wsparcia rekomenduje się prowadzenie cyklicznych spotkań, których przedmiotem będzie wymiana wiedzy i doświadczeń odnośnie zakresu, sposobu oraz narzędzi prowadzenia audytu i/ lub świadczenia usługi doradczej, m.in. w formule prezentacji dobrych praktyk. Wcześniej wymagałoby to jednak przeprowadzenia analizy dobrych praktyk.

Charakter rozwiązań technologicznych

Dostawcą rozwiązań technologicznych były w równym stopniu jednostki naukowe, co inne przedsiębiorstwa. Pozwala to wyciągnąć wniosek, że założenie o transferze wiedzy lub innowacji z sektora nauki do przedsiębiorstw jest realizowane tylko częściowo. Ale uwzględnić należy tutaj okres realizacji badania i etap na jakim znajduje się realizacja Projektu. Determinantą jest tutaj bowiem zapotrzebowanie przedsiębiorstw i ich charakterystyka (w szczególności fakt, że duża część przedsięwzięć ma charakter ICT) **Rezultat w postaci Wsparcia procesu dyfuzji innowacji w szczególności ze sfery nauki (jednostek naukowych) do przedsiębiorstw nie jest na obecnym etapie osiągnięty.**

Duża część usług polegała na wypracowaniu rozwiązań technologicznych na wyłączone potrzeby klientów. Zdecydowanie rzadziej były to gotowe rozwiązania technologiczne. Jednym z powodów jest z pewnością fakt, iż przedmiotem rekomendacji i usług świadczonych w ramach etapu II były bardzo często rozwiązania informatyczne, które zwykle mają charakter indywidualny i dopasowany do potrzeb konkretnego klienta.

Plany w zakresie wdrażania rozwiązań innowacyjnych

Tylko co dziesiąty przedsiębiorca miał już okazję wdrożyć wszystkie zalecenia z przeprowadzonego audytu innowacyjnego. Co czwarty deklaruje, że nie wdrożył jeszcze zaleceń, a ponad 63% przedsiębiorców wskazuje, że wdrożyło zalecenia tylko częściowo. Krótki czas jaki upłynął od momentu otrzymania raportu z audytu jest najczęstszym powodem braku wdrożenia wszystkich jego zaleceń. Ale wśród powodów wskazywano również brak środków finansowych na wdrożenie zaleceń, tym bardziej że często miały one szeroki (pomocniczy) charakter, czy brak ich aktualności ze względu na zmianę profilu firmy czy postęp technologiczny. Część przedsiębiorców weryfikuje zasadność przedstawionych zaleceń z audytu i niekoniecznie się z nimi zgadza. Mniej niż co dziesiąty przedsiębiorca, który nie zrealizował zaleceń wskazuje ten właśnie powód jako główny powód braku wdrożenia.

Z kolei wśród powodów dla których firmy nie wdrożyły zaleceń z audytu były: brak środków finansowych (ponad 60% wskazań) oraz podobnie jak poprzednio zbyt krótki czas jaki upłynął od momentu przyjęcia raportu z audytu.

Krótki czas jaki upłynął od momentu zakończenia świadczonych usług jako powód braku realizacji zaleceń lub części zaleceń, zdają się potwierdzać opinie przedsiębiorców na temat planów dotyczących wdrożeń zaleceń z audytu. Ponad 57% przedsiębiorców, którzy zakończyli etap I realizacji projektu zadeklarowało, że zamierza wdrożyć wszystkie rekomendacje w perspektywie najbliższego roku. Dodatkowo co czwarty (27%) deklaruje częściowe wdrożenie sformułowanych zaleceń w tym czasie.

Skala wdrażanych innowacji

Najwięcej realizowanych i rekomendowanych rozwiązań dotyczy innowacji w skali przedsiębiorcy. Zdecydowanie mniej jest tych, które służą zwiększeniu konkurencyjności w skali regionu i kraju. Łącznie kilka przypadków może dotyczyć innowacji na szerszą skalę.

Występowanie efektu *deadweight*

W przypadku przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia w ramach projektu ponad 36% z nich na pytanie o to czy działania firmy byłyby realizowane w przypadku braku finansowania stwierdziło, że byłyby one realizowane w podobnym zakresie. Podobna liczba przedsiębiorstw stwierdziła z kolei, że nie wprowadzono by żadnego rozwiązania, gdyby nie otrzymana pomoc. Nieco ponad 5% przedsiębiorstw stwierdziło, że wprowadziłaby dokładnie to samo rozwiązanie, które zostało zaproponowane przez audytora. Zakładając, że wprowadzenie podobnych rozwiązań nie prowadzi do osiągnięcia tych samych celów, można uznać, że skala efektu *deadweight* jest niewielka.

„Wąskie gardła” założeń projektu oraz zmiany w formule jego realizacji

Konstrukcję celów projektu uznać należy za poprawną. Realizacja celów szczegółowych prowadzić będzie do realizacji celu głównego, a więc do wsparcia przedsiębiorców w procesie wprowadzania innowacji do praktyki. **Z kolei problemem może być realizacja jednego z celów szczegółowych, mianowicie wsparcie procesu dyfuzji innowacji ze sfery nauki do przedsiębiorstw. Utrzymanie założenia że dyfuzja następuje pomiędzy sferą nauki a gospodarką jest bardzo trudne.** Wynika to z faktu, iż po pierwsze dostawcą rozwiązań technologicznych są w równej mierze jednostki naukowe co przedsiębiorcy, a po drugie, wynika to ze specyfiki przedsiębiorstw korzystających obecnie ze wsparcia (dominacja w strukturze wszystkich przedsięwzięć, tych o charakterze ICT, które cechuje niższa skuteczność w zakresie dyfuzji innowacji z nauki do gospodarki; dominującym modelem dyfuzji jest tutaj bowiem dyfuzja z gospodarki do gospodarki). Jednocześnie, w ramach nowego okresu programowania można doprecyzować zakres świadczonych usług i zdecydować, że wsparcie w większym stopniu będzie dotyczyć dyfuzji w takim właśnie

wymiarze. Dzięki temu wspierane byłyby innowacje bazujące na prowadzonej działalności B+R. Ale należy mieć na uwadze, że skutkować będzie to ograniczeniem ich liczby (np. względem obecnie realizowanego projektu).

Biorąc pod uwagę stymulowanie dyfuzji innowacji oraz stymulowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem nauki, warto zastanowić się również - w kontekście nowego okresu programowania - nad premiowaniem określonej grupy przedsiębiorstw (koncentracja). Co prawda celem Projektu jest zapewnienie dostępu do usług proinnowacyjnych wszystkim przedsiębiorstwom, niezależnie od sektora czy branży, niemniej jednak osiągnięcie efektów w postaci współpracy technologicznej prowadzącej do wdrożenia innowacji, przynieść może lepsze skutki przy skoncentrowaniu wsparcia na określonych branżach. Podobnie jak w przypadku potencjalnego zawężenia wsparcia do przedsięwzięć o charakterze B+R, również ograniczenie branżowe prowadzi do ograniczenia łącznej liczby świadczonych usług.

W odniesieniu do projektowania przyszłego wsparcia rekomenduje się przeprowadzenie dodatkowych analiz, które pozwolą wytypować właściwe branże (sektory działalności, w szczególności spośród wysokiej i średnio-wysokiej techniki), do których warto zaadresować przyszłe wsparcie, aby mocniej stymulowało proces dyfuzji innowacji z nauki do gospodarki oraz współpracę w obszarze B+R pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem nauki.

Działania projektu przyczynią się też do wzmocnienia pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji. W szczególności dotyczy to tych ośrodków, które brały udział we wcześniejszym projekcie systemowym. Podmioty nowe w sieci dopiero budują swoją markę w tym zakresie i czasu wymaga wzrost ich znaczenia na tym rynku.

Choć pomiędzy poszczególnymi ośrodkami następuje przepływ informacji (w raczej ograniczonym zakresie, głównie w zakresie realizacji projektu) dalszych nakładów i głębszej współpracy wymaga jej funkcjonowanie jako sprawnego instrumentu transferu innowacji (jako sieci ośrodków funkcjonujących w całym kraju, świadczących wysokospecjalistyczne usługi proinnowacyjne).

Dokument *Standard świadczenie usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym* należy ocenić wysoko (został opracowany na bazie wcześniejszych doświadczeń), niemniej jednak warto wskazać tutaj na problem konstrukcji etapu I i konieczność realizacji elementów obligatoryjnych. Wymóg ten uznawany jest zarówno przez przedstawicieli ośrodków, ekspertów, jak i same firmy za mało elastyczny. Niektóre z elementów obligatoryjnych mają bowiem ogólny charakter i nie dotyczą stricte innowacji technologicznej, przez co odbierane są jako mniej potrzebne (zwłaszcza przez firmy małe). Niemniej jednak w ocenie autorów raportu, usługa wymaga ich realizacji. Istnieje więc potrzeba uelastyczenia zasad w tym zakresie poprzez rezygnację z obligatoryjnego charakteru elementów w ramach etapu I usługi. Przy czym należy podkreślić, że obligatoryjność nie jest warunkiem wysokiej jakości usług, co gwarantować ma standard KSI.

Rekomenduje się wprowadzenie w nowym okresie programowania bardziej elastycznych zasad dotyczących wyboru zakresu świadczonych usług, poprzez rezygnację z obligatoryjnego charakteru elementów etapu I.

Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych, jednym z występujących ograniczeń jest niechęć części przedsiębiorców do dzielenia się danymi i informacjami, w tym przede wszystkim danymi finansowymi oraz informacjami odnoszącymi się do pozycji rynkowej przedsiębiorstw lub stanowiącymi o ich przewadze konkurencyjnej. Powodów tego stanu

rzeczy szukać należy w relatywnie niskim kapitale społecznym Polaków. Rozwiązaniem jest tutaj możliwość położenia większego nacisku na poufność danych służących do przygotowania audytu i świadczenia usługi doradczej.

Rekomenduje się w odniesieniu do obecnie realizowanego Projektu wprowadzenie obowiązku podpisywania umowy poufności – tzw. NDA (ang. non-disclosure agreement) – przez poszczególne ośrodki wsparcia na etapie nawiązywania współpracy z przedsiębiorcami.

Elementem, który może przyczynić się do optymalizacji projektu, ale już w kontekście nowej perspektywy, jest sposób szacowania kosztów i czasu pracy w ramach poszczególnych elementów usługi. Podane w standardzie kwoty maksymalne stanowią pewien wyznacznik, który determinuje końcową wartość usługi. Dzieje się to niezależnie od czasu, jaki konsultant czy ekspert będzie musiał poświęcić na faktyczną realizację zadania (czas ten w przypadku dwóch różnych firm może znacznie różnić się od siebie). Większą elastyczność można byłoby zapewnić definiując w założeniach projektu koszt jednostkowy godziny pracy konsultanta lub eksperta i sugerując ewentualnie czas świadczenia danej usługi, bez podania kwoty maksymalnej. Rozwiązaniem byłoby również opracowanie matrycy, która definiowałaby wielkość udzielanego wsparcia w ramach poszczególnych elementów i etapów, w zależności od wielkości firmy, branży (w podziale na usługowe i produkcyjne), czasu pracy i/lub ewentualnie innych zmiennych. Wysokość kosztów pracy uzależniona byłaby wówczas od wartości poszczególnych zmiennych.

W odniesieniu do przyszłego wsparcia rekomenduje się opracowanie matrycy kosztów (wsparcia), która zamiast obecnych kwot maksymalnych, definiowałaby wielkość wsparcia, w zależności od takich zmiennych jak wielkość przedsiębiorstwa, branża oraz czas świadczenia usługi.

Optymalne osiągnięcie założonych celów projektu w nowym okresie programowania

Cel w postaci wsparcia przedsiębiorców z sektora MŚP w procesie wprowadzania innowacji do praktyki ich działalności gospodarczej przez zapewnienie im dostępu do wystandaryzowanej, wysokiej jakości usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym świadczonej przez podmioty należące do Krajowej Sieci Innowacji Krajowego nie narzuca określonej liczby wyświadczonych usług a jedynie konieczność zapewnienia dostępu do tych usług. W związku z tym funkcjonowanie sieci KSI w większym stopniu opierać powinno się o świadczenie wysokospecjalistycznych usług i ich szeroką dostępność a przy tym pewność wysokiego standardu obsługi. Szeroka dostępność oznacza w tym przypadku włączenie do sieci podmiotów, które specjalizują się w określonych branżach, a jednocześnie dla zapewnienia jakości usług, w szerokim stopniu korzystają z zasobu eksperckiego sieci (czyli w obszarach stricte merytorycznych bazują na swoich zasobach, zaś w obszarach o charakterze wspierającym, np. w obszarze analizy finansowej, bazują na ekspertach sieciowych).

Rekomenduje się podjęcie działań na rzecz włączenia do sieci specjalistycznych (branżowych) podmiotów, których celem byłoby świadczenie usług o wysokiej jakości.

Biorąc pod uwagę trudności w angażowaniu w działalność sieci nowych podmiotów, należałoby uatrakcyjnić warunki współpracy w ramach sieci, przede wszystkim poprzez zwiększenie korzyści (w tym finansowych), które mogą odnieść podmioty. W drugiej kolejności rozpatrywać można zmianę warunków „wejściowych” (kwalifikacji), które potencjalnie mogą utrudniać lub uniemożliwiać włączenie nowych podmiotów do sieci. Zagadnienie atrakcyjności zasad i korzyści z funkcjonowania w sieci powinno być przedmiotem dalszych badań, w tym w ramach planowanej ewaluacji ex-post Projektu.

Istotnym aspektem dalszego wzmocnienia sieci w nowej perspektywie finansowej jest wzmocnienia marki i pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji. Jak zauważono w raporcie podmioty, które wzięły udział we wcześniejszym projekcie systemowym PARP zbudowały już swoją markę, nowe dopiero ją budują. Wymaga to również czasu i nakładów na promocję. I dotyczy to nie tylko polskiego rynku, ale również rynku międzynarodowego.

Temu samemu celowi (optymalizacji) służyć będzie uelastycznienie zasad dotyczących realizacji etapu I usługi i zawartych w nim elementów obligatoryjnych. Standard usługi powinien przewidywać pełną dowolność w zakresie doboru elementów obu etapów usługi. Obecny zakres wyczerpuje potrzeby w zakresie świadczenia usługi proinnowacyjnej i jako taki spełnia swoją rolę, niemniej jednak to różne potrzeby firm powinny determinować zakres usługi.

Kontynuacja i świadczenie usług na zasadach rynkowych

Ośrodki KSI KSU traktują wypracowany standard oraz narzędzia w oparciu o które świadczą usługi jako know-how, które będzie podstawą świadczenia usług w przyszłości, w sytuacji w której projekt lub usługi nie będą wspierane. Usługi te w ocenie przedstawicieli tych jednostek świadczone będą odpłatnie, na zasadach rynkowych. Traktowane będą wówczas jako element całościowej oferty tych ośrodków (będzie to jedna z wielu dostępnych usług). Podkreśla się również w tym kontekście potrzebę zapewnienia ostatniego potrzebnego ogniwa wsparcia jakim jest zapewnienie finansowania wypracowanych rozwiązań.

Widoczne jest zróżnicowanie podmiotów w podejściu do zagadnienia zakresu świadczonych usług. Niektóre ośrodki przewidują świadczenie jedynie usługi audytu innowacyjności, traktując go jako usługę prowadzącą do rozpoznania potrzeb w zakresie technologii i sformułowania propozycji rozwiązań. Natomiast częściej traktowano wypracowany katalog elementów (etapu I i II) jako kompleksową, całościową usługę, z której istotne będą te elementy, które służyć będą wdrożeniom. I w jednym i drugim przypadku zrezygnowano by z elementów, które nie są związane bezpośrednio z przedmiotem wsparcia, tj. opracowywanym rozwiązaniem, czy technologią.

6. Załączniki

Załącznik 1. Lista instytucji i osób, z którymi przeprowadzono wywiady

Załącznik 2. Lista dokumentów, publikacji i innych materiałów źródłowych, wykorzystanych w ewaluacji

Załącznik 3. Narzędzia badawcze zastosowane w ewaluacji

Załącznik 4. Bazy danych pochodzące z badań ilościowych (.sav)

Załącznik 5. Prezentacja końcowa (.ppt)

Załącznik 6. Tabela rekomendacji (.xls)