

Raport końcowy

Ewaluacja *ex post* projektu systemowego PARP – „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” – realizowanego w ramach Działania 5.2 PO IG.

dla

Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości



Raport powstał w ramach Projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

Warszawa, grudzień 2015

Prezentowany raport jest wynikiem „Ewaluacji ex-post projektu systemowego PARP – „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” – realizowanej w ramach Działania 5.2 PO IG. w okresie październik-listopad 2015 r., na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez konsorcjum firm Bluehill Sp. z o.o., Quality Watch Sp. z o.o. oraz ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w Ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Autorzy raportu:

Katarzyna Zaunar

Jarema Piekutowski

Artur Kowalczyk

Krystian Krawczyk

Piotr Szawiec

Spis treści

1.	Streszczenie.....	4
2.	Sumary	7
3.	Kontekst realizacji badania	10
4.	Metodologia badania	16
5.	Projekt systemowy „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”	17
5.1.	Cele projektu	17
5.2.	Grupy docelowe Projektu.....	17
5.3.	Instrumentarium wsparcia.....	18
6.	Szczegółowy opis wyników badania	21
6.1.	Stopień osiągnięcia celów projektu.....	21
6.2.	Charakterystyka beneficjentów projektu – MŚP.....	23
6.2.1.	Charakterystyka ogólna	24
6.2.2.	Droga do projektu	27
6.3.	Charakterystyka wsparcia udzielonego beneficjentom projektu – MŚP.....	32
6.3.1.	Realizowane działania	32
6.3.2.	Ocena jakości wsparcia.....	51
6.3.3.	Skala wdrożonych innowacji	56
6.3.4.	Ocena wartości wsparcia (kwestie finansowe).....	58
6.4.	Charakterystyka efektów udzielonego wsparcia	62
6.4.1.	Ogólna ocena efektów	62
6.4.2.	Wpływ wsparcia na innowacyjność przedsiębiorstw	65
6.4.3.	Efekty niezamierzone	66
6.4.4.	Wąskie gardła	67
6.4.5.	Efekt deadweight	68
6.5.	Potencjał Ośrodków KSI KSU.....	69
6.5.1.	Konsultanci i eksperci – samoocena.....	69
6.5.2.	Współpraca między Ośrodkami.....	79
6.5.3.	Zmiany w Ośrodkach w ramach realizacji projektu	81
6.5.4.	Przyszłość Ośrodków.....	84
7.	Odpowiedzi na pytania ewaluacyjne.....	89
8.	Wnioski i rekomendacje.....	96
9.	Załączniki.....	103
9.1.	Analiza segmentacyjna.....	103
9.2.	Tabele i wykresy	112
9.3.	Narzędzia badawcze.....	129
9.3.1.	Scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielami PARP.....	129
9.3.2.	Kwestionariusz wywiadu CAPI z przedsiębiorcami	133
9.3.3.	Kwestionariusz wywiadu CAWI z konsultantami i ekspertami sieciowymi..	165
9.3.4.	Scenariusz wywiadu IDI z Podmiotami Wsparcia	189
9.3.5.	Scenariusz wywiadu IDI z przedsiębiorcami	195

1. Streszczenie

Niniejszy raport jest wynikiem ewaluacji ex-post projektu systemowego PARP – „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” – realizowanego w ramach Działania 5.2 PO IG. Celem ewaluacji było podsumowanie doświadczeń z realizacji Projektu, dokonanie oceny jego wyników i rezultatów oraz realizacji założonych celów Projektu.

Na potrzeby przeprowadzenia ewaluacji zrealizowano badania ilościowe oraz jakościowe z kluczowymi interesariuszami: przedstawicielami Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, przedstawicielami wszystkich Ośrodków KSI KSU, przedsiębiorstwami, które skorzystały z usługi, a także konsultantami i ekspertami sieciowymi. Podstawą do wnioskowania była również dokumentacja projektowa udostępniona przez Zamawiającego, a także publikacje pokrewne tematycznie.

Celem realizowanego projektu było wsparcie procesu dyfuzji innowacji w szczególności ze sfery nauki (jednostek naukowych) do przedsiębiorstw oraz wzmocnienie pozycji Krajowej Sieci Innowacji KSU, a także poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji. Dla wszystkich uczestników projektu tj. 481¹ przedsiębiorstw został przeprowadzony audyt innowacyjności (etap I usługi), natomiast dla części przedsiębiorstw (197, 40%) doradztwo we wdrożeniu innowacji (etap II usługi). Podczas trwania projektu usługi świadczyło 18 Ośrodków KSI KSU.

W projekcie uczestniczyły w większości mikro (41%) i małe przedsiębiorstwa (35%). Przedsiębiorstwa były zróżnicowane w dużym stopniu pod względem lat funkcjonowania na rynku. Przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się na udział w projekcie w większości mieli już w większym czy mniejszym stopniu skonkretyzowane pomysły na innowację (65%). Były to też przedsiębiorstwa o dużym potencjale – takie, które już wdrażały rozwiązania innowacyjne, korzystające wcześniej ze środków UE, posiadające szerokie powiązania kooperacyjne. Przeważająca większość firm, które wzięły udział w projekcie jest nastawiona na rozwój, ich siedziby są zlokalizowane w dużych miastach (największy udział podmiotów – 72,1%) oraz działają w obszarze Krajowych Inteligentnych Specjalizacji (47,8%). Jednocześnie zdecydowana większość z nich (75,7%) nie jest zrzeszona w klastrach ani innych sieciach współpracy.

Największy odsetek przedsiębiorstw, które poza audytem także skorzystały z doradztwa we wdrażaniu innowacji, wystąpił w sekcji J, związanej z informacją i komunikacją (56%). Najczęściej były to przedsiębiorstwa prowadzące działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki². Z doradztwa we wdrożeniu innowacji często korzystały

¹ Zgodnie z informacją od Zamawiającego, z usług skorzystało 535 przedsiębiorców, w raporcie zawarto dane dotyczące wyłącznie zaakceptowanych przez PARP wniosków o płatność.

² Firmy te korzystały także z największej liczby komponentów II etapu usługi (średnio 3,36 komponentu II etapu na firmę).

także przedsiębiorstwa z sektora przetwórstwa przemysłowego (40% uczestniczących w audycie), przede wszystkim związane z produkcją mebli oraz produkcją chemikaliów i wyrobów chemicznych.

Jak wskazano powyżej, tylko część przedsiębiorstw zdecydowała się na skorzystanie z doradztwa we wdrożeniu innowacji (etap II usługi). Dla 28% z nich problemem był brak czasu na skorzystanie z doradztwa. Co piąty przedsiębiorca, który nie skorzystał z audytu innowacyjności w ostatnim półroczu realizacji projektu (tj. pierwsza połowa 2015 roku), jako przyczynę nieskorzystania z II etapu wskazał brak czasu. Ponieważ większość audytów została zrealizowana w drugim roku trwania projektu, przedsiębiorcy nie mieli już w praktyce możliwości, aby wdrożyć zalecenia z audytu i rozpocząć wdrożenie innowacji. Drugą przyczyną nie skorzystania z II etapu był brak środków finansowych na skorzystanie z doradztwa (23,4%). Z badania wynika, że wkład własny przedsiębiorstw, w odniesieniu do Etapu II usługi, został ustalony na zbyt wysokim poziomie, szczególnie dla wdrożeń, których wartość nie przekraczała 50 tys zł (było to około 64%). Co piąty przedsiębiorca (22%) odłożył wprowadzenie innowacji w czasie.

Do głównych oczekiwań przedsiębiorców w stosunku do Ośrodków KSI KSU należały: wskazanie konkretnego rozwiązania, które powinno zostać wdrożone (61,8%) oraz wskazanie źródeł finansowania planowanego rozwiązania innowacyjnego (oczekiwało tego 37,5% badanych). Należy stwierdzić, że oczekiwania te zostały spełnione w dużym stopniu (wskazanie konkretnego rozwiązania – 93%, wskazanie źródeł finansowania – 88%). Warto również zaznaczyć, że badani przedsiębiorcy wysoko ocenili kompetencje konsultantów (około 78% pozytywnie oceniło współpracę z nimi) oraz jakość otrzymanych usług (ponad 73% zadowolonych respondentów).

W zdecydowanej większości przypadków rezultatem II etapu usługi było wprowadzenie rozwiązania opracowanego wyłącznie na potrzeby firmy (97,5%). W przypadku 32% badanych przedsiębiorców, którzy wzięli udział w II etapie usługi, w wyniku wprowadzonej innowacji powstał wynalazek zgłoszony do opatentowania (bądź taki, który przedsiębiorca zamierza zgłosić do opatentowania).

Według ponad jednej czwartej badanych przedsiębiorców (29%) efektem udziału w Projekcie był wzrost zysków. Zbliżony odsetek (27%) badanych zadeklarował, że dzięki udziałowi w Projekcie nastąpiło umocnienie pozycji ich przedsiębiorstwa na głównym rynku działalności (27,4%). Jedna piąta badanych była zdania, że nastąpił wzrost przychodów przedsiębiorstwa (19,7%). W 11% przedsiębiorstwach nastąpił wzrost inwestycji. Jak zatem widać efekty Projektu są skonkretyzowane, przekładają się bezpośrednio na ważne z punktu widzenia przedsiębiorców obszary działalności firmy. Należy jednak podkreślić, że ocena realnego wpływu świadczonych usług na oczekiwane efekty według przedsiębiorców była umiarkowana. Za najważniejszy rezultat uznano nadrobienie dystansu dzielącego od konkurentów, natomiast wzrost inwestycji, zysku i przychodów często określano jako rezultaty niezależne od działań projektowych.

W ramach projektu najczęściej wdrażane były innowacje produktowe (85,2%), przede wszystkim dotyczące rozszerzenia oferty firm o nowe wyroby/usługi. W celu wdrożenia innowacyjnego rozwiązania najczęściej nawiązywano współpracę instytucjonalną z jednostką naukową (38%) lub innym przedsiębiorstwem (22%). W 12% pozostałych przypadkach wskazywano jako dostawcę technologii konkretnego pracownika naukowego lub instytucję otoczenia biznesu, duża część badanych natomiast nie była w stanie jednoznacznie określić, kto dostarczył im technologię. Wywiady pogłębione z przedstawicielami Podmiotów Wsparcia oraz z przedsiębiorcami pokazały natomiast, że istniała trudność w nawiązywaniu współpracy pomiędzy beneficjentami i szkołami wyższymi – wynikała ona z formalizacji działań uczelni. W takich przypadkach Ośrodki przyczyniały się do niwelowania tej trudności.

Odnosnie Ośrodków KSI KSU należy zwrócić uwagę na dwie kluczowe kwestie: kryteria rekrutacji przedsiębiorstw oraz przygotowanie Ośrodków do dalszego świadczenia usług. Analiza zgromadzonego w ramach badań terenowych materiału pozwala stwierdzić, że Ośrodki KSI KSU nie stosowały formalnej weryfikacji potencjalnych beneficjentów pod kątem rzeczywistego potencjału (i potrzeb) przedsiębiorców do wdrożenia innowacji. Fakt ten przedstawiciele Ośrodków tłumaczyli brakiem czasu na podjęcie takiego działania. Niemniej nie oznacza to, że w projekcie wzięły udział firmy „przypadkowe” i niegotowe do wdrożenia innowacji. Ośrodki wyszukując przedsiębiorców starały się bowiem docierać do firm wcześniej im znanych ze współpracy przy realizacji innych przedsięwzięć, starały się również na etapie rekrutacji analizować możliwość wdrożeniowe i potrzeby potencjalnych usługobiorców. Należy również dodać, że wyniki badania ilościowego nie wskazują na to, że problemem projektu było nie stosowanie na etapie rekrutacji dodatkowych kryteriów poza kryteriami określonymi w projekcie - deklaracja chęci wdrożenia innowacji oraz możliwości skorzystania z pomocy *de minimis*. Większość beneficjentów, którzy nie skorzystali z doradztwa we wdrożeniu innowacji mówiła, że przeszkodą był: brak czasu (28%), brak wystarczających środków finansowych (23%) oraz odłożenie wprowadzenia innowacji w czasie (22%).

Wyniki badania pokazują, większość Ośrodków na początku realizacji projektu nie była przygotowana do rekrutacji potencjalnych beneficjentów, nie posiadała strategii informacyjno-promocyjnych, ale wydaje się, że przede wszystkim Ośrodki nie dysponowały potencjałem (ludzkim) do prowadzenia intensywnej kampanii marketingowej.

Co więcej, z badania wynika, że dalsze świadczenie przez większą część KSI KSU usług objętych projektem pozostaje w sferze deklaratywnej. Wynika to z trzech głównych przyczyn. Po pierwsze, Ośrodki KSI KSU nie są w większości przygotowane do świadczenia usług w nowym systemie popytowym, chociaż zamierzają w nim uczestniczyć. Mają generalnie niewielką wiedzę na temat zasad rządzących nowym dla nich systemem. Po drugie, nie mają opracowanych strategii pozyskiwania klientów na realizację usług, które świadczyły w ramach projektu. Dodatkowo zaznaczyć należy, że nie posiadają stałych współpracowników – konsultantów. Po trzecie większość Ośrodków nie zbudowała swojej marki, która dawałaby im rozpoznawalność wśród potencjalnych klientów. Należy podkreślić, że podczas IDI z

przedstawicielem prężnie działającego Ośrodka można było usłyszeć, że za jego sukcesem stoi właśnie silna marka Ośrodka, to że jest rozpoznawalny wśród przedsiębiorców (ale też doceniają go inne Ośrodki), którzy mają świadomość, iż warto korzystać z jego usług.

Główne rekomendacje z badania są następujące:

- Stworzenie trwałego forum instytucji wspierających innowacyjność, zarówno w formie społeczności online, jak i poprzez organizację regularnych, bezpośrednich spotkań.
- Stymulowanie współpracy wymiany doświadczeń pomiędzy Ośrodkami KSI KSU poprzez realizację partnerskich przedsięwzięć całej sieci w ramach nowego okresu programowania funduszy UE (w tym np. Coordination and Support Action w ramach programu Horizon 2020).
- Stworzenie tzw. „szybkiej ścieżki do innowacji” dla przedsiębiorstw świadomych i posiadających jasną i przekonującą wizję wdrożenia innowacji.
- Opracowanie i realizacja strategii promocji systemu popytowego. Odbiorcami działań promocyjnych powinni być zarówno przedsiębiorcy, dla których będzie to całkowicie nowy system dofinansowania, instytucje nauki, jak i instytucje otoczenia biznesu.
- Zaplanowanie systemowego wsparcia dla osób, które pełnią rolę konsultantów/ekspertów w zakresie wdrażania innowacji.

2. Summary

This report is a result of an ex-post evaluation of a PARP system project – „KSI KSU Advisory Services for Innovation” – carried out under the OP IE 5.2 Measure. The purpose of the evaluation was to summarize the experience gained through the project and evaluate its results and the implementation of established objectives.

For the purpose of conducting the evaluation, quantitative and qualitative research was carried out with key stakeholders: representatives of the Polish Agency for Enterprise Development (PARP), representatives of all the Business Support Centers, businesses which used the services, as well as network consultants and network experts. The conclusions were also based on the project’s documentation made available by the ordering party, as well as publications on related topics.

The aim of the project was to support the process of diffusion of innovation, particularly from the field of science (scientific institutions) to businesses, and strengthening the position of the National Innovation Network (KSU), as well as its individual centers on the Polish market of innovation transfer. All participants of the project, that is 481³ companies, took part in an innovation audit (stage I of the service), whereas part of the participants (197, 40%) took

³ According to the information provided by the Ordering Party, 535 companies used the service; the report contains only data concerning applications for payment accepted by PARP.

advantage of advisory services in implementing innovations (stage II of the service). During the project, services were provided by 18 KSI KSU centers.

The project's participants were mostly micro (41%) and small businesses (35%). There were large variations among participating companies with regard to the number of years of operating on the market. Businesses that decided to take part in the project, for the most part already had a more or less specified idea for innovation (65%). These were also companies with high potential – ones that already had the chance to implement innovative solutions, have previously used EU funds, have broad cooperative ties. In general, it can be said, that the project was attended by companies focused on development, located in large cities (largest share of companies), operating in the field of the National Smart Specialization. At the same time, the vast majority of companies are not affiliated in clusters or any other collaborative networks.

The largest percentage of businesses, that apart from the audit also benefited from advisory services in implementing the innovation, occurred in Section J, which is related to information and communication (56%). Usually these were companies that are active in the software and IT consultancy sector⁴. Companies that benefited most from advisory services when implementing innovations were also those from the manufacturing sector (40% of participants), primarily related to the production of furniture, chemicals and chemical products.

As indicated above, only part of the businesses decided to seek advice in implementing innovation (stage II of the service). For 28% of them the problem was the lack of time to seek advice. Every fifth entrepreneur who did not take part in the innovation audit in the last six months of the project (i.e. the first half of 2015), indicated lack of time as the reason for not taking part in the second stage. Since most of the audits took place in the second year of the project, the companies were unable to implement the recommendations from the audit and begin implementation of innovations.

The second reason for not taking part in the second stage was the lack of financial resources to seek advisory services (23.4%). The survey shows that a company's own contribution in relation to stage II of the provided service was set on too high a level, especially for implementations not exceeding PLN 50 000 (approx. 64%). Every fifth entrepreneur (22%) postponed the introduction of innovation.

The main expectations among companies in relation to the KSU KSI centers were: identifying a specific solution that should be implemented (61.8%) and identifying sources of financing for the planned innovative solution (expected by 37.5% of respondents). It can be said that these expectations were met to quite a large degree (indicating a particular solution – 93%, indicating sources of funding – 88%). It should also be noted that surveyed entrepreneurs highly value the

⁴ These companies also used the largest number of components of Stage II of the service (an average of 3.36 of a Stage II component per company).

expertise of consultants (approx. 78% positively rated the cooperation) and the quality of service received (more than 73% of satisfied respondents).

In the majority of cases, the result of stage II of the service was the implementation of a solution developed exclusively for the company (97,5%). 32% of the surveyed entrepreneurs who took part in the second stage of the service, created a patent-pending invention (or one for which the entrepreneur intends to apply for a patent) as a result of the introduced innovation.

According to over one quarter (29%) of the surveyed entrepreneurs, the participation in the Project resulted in increased profits. A similar percentage (27%) of respondents declared that participation in the Project strengthened the company's position on the target market (27.4%). One fifth of respondents stated that there was an increase in the company's revenue (19.7%). In 11% of the companies there was an increase in investments. As we can see, the effects of the Project are tangible and directly translate into the important, from a business perspective, areas of business activity. It should be noted, however, that the entrepreneurs' assessment of the real impact of provided services was at a moderate level. The most important result is narrowing the distance between them and the competition, while the increase in investment, profit and revenue is often mentioned as a results independent of the project activities.

Product innovations were the ones most often implemented within the project (85,2%), primarily those concerning the extension of the company's products/services. In order to implement an innovative solution, businesses usually established cooperation with a scientific institution (38%) or another business (22%). In the remaining cases (12%), respondents indicated a specific scientist or a business environment institution as the supplier of technology, however a large proportion of respondents were not able to clearly identify who provided them with the technology. On the other hand, in-depth interviews conducted with representatives of the Support Centers and the business community showed that it was difficult to establish cooperation between the beneficiaries and universities, which was a consequence of the formalization of university activities. In those cases Business Support Centers contributed to eliminating these barriers as a mediator in the process.

Regarding the KSI KSU centers, two key issues should be addressed: recruitment criteria for businesses and preparing the centers to continue to provide services. The analysis of the material collected during the field research shows that the KSI KSU centers did not use formal verification of potential beneficiaries in terms of the real potential (and needs) of entrepreneurs to implement innovations. Centers' representatives explained that this was due to the lack of time to take such actions. However, this does not mean that companies participating in the project were "random" and not ready to implement innovations. Centers searching for entrepreneurs tried to reach out to companies they knew and had previously worked with, they also tried to analyze their implementation capabilities and the needs of potential recipients at the recruitment stage. It should also be noted that the results of the quantitative study do not suggest that the problem of the project was not applying additional criteria during the recruitment stage, apart from the criteria set out in the project – declaration of willingness to

implement innovations and the possibility to benefit from *de minimis* assistance. Most beneficiaries who did not use the advisory services during the implementation of innovation said that the obstacle was lack of time (28%), lack of sufficient financial resources (23%) and postponing the introduction of innovation in time (22%).

The research shows that the majority of Centers at the beginning of the project were not prepared to recruit potential beneficiaries and did not have specific information and promotion strategy, however it seems that the Centers did not have the capital (mainly human) to carry out an intensive marketing campaign.

Moreover, the research shows that continuing the delivery of services covered by the project by a greater part of the KSI KSU's remains a declaration. This is due to three main reasons. Firstly, the majority of KSI KSU centers are not prepared to provide services in the new demand-driven system, although they intend to participate in it. Generally, they have little knowledge about the rules governing the new system. Secondly, they do not have a developed strategy of acquiring customers for the services they provided within the project. In addition, it should be noted that they do not have permanent partners – consultants. Thirdly, the majority of Centers did not build their brand which could give them recognition among potential customers. It should be emphasized that during an individual in-depth interview a representative of a dynamically operating Center stated that his success was possible because of the Center's strong brand and the fact that it is recognizable among businesses (as well as valued by other Centers) which know that it pays to use their services.

The main recommendations for the study are as follows:

- Creating a forum of institutions supporting innovativeness, both in the form of online communities and through face-to-face meetings.
- Stimulating the exchange of experience between KSI KSU Centers through implementation of partnership projects across the network, as part of the new programming period of EU funds (including for example, Coordination and Support Action under the Horizon 2020 program).
- Creating the so called „fast track to innovation” for conscious businesses that have clear and compelling vision for implementing an innovation.
- Developing and implementing a strategy for promotion of the demand-driven system. The recipients of the promotional activities should be entrepreneurs for whom this will be a completely new system of financing, as well as institutions of science and of business environment.
- Planning a support system for people who act as consultants/experts in the field of innovation.

3. Kontekst realizacji badania

Wspieranie przedsiębiorstw w zakresie działań o charakterze innowacyjnym jest istotnym założeniem Unii Innowacji stanowiącej jeden z siedmiu wiodących projektów Strategii Europa 2020. Realizacja tego założenia odbywa się między innymi poprzez likwidację barier utrudniających rozwój innowacyjności. Plan przewiduje między innymi wzrost nakładów na badania i rozwój do 3% PKB UE, intensyfikację finansowania innowacyjnych przedsięwzięć z wykorzystaniem zróżnicowanych narzędzi finansowych.

Zgodnie z definicją wskazaną w podręczniku Oslo Manual⁵ (międzynarodowym podręczniku metodologicznym badań statystycznych innowacji zalecanym krajom OECD i UE) istotą innowacji jest wdrożenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w zakresie produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji.

Podręcznik Oslo Manual definiuje również poszczególne typy innowacyjności:

- **Innowacja produktowa** to wprowadzenie na rynek przez dane przedsiębiorstwo nowego lub znacznie ulepszanego towaru lub usługi. Ulepszenie może dotyczyć charakterystyk technicznych, komponentów, materiałów, wbudowanego oprogramowania, bardziej przyjaznej obsługi przez użytkownika oraz innych cech funkcjonalnych.
- **Innowacja procesowa** oznacza wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowych, lub znacząco ulepszonych, metod produkcji lub dostaw.
- **Innowacja marketingowa** oznacza zastosowanie nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowania, pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej lub modelu biznesowym, wynikającej z nowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa.
- **Innowacja organizacyjna** oznacza zastosowanie w przedsiębiorstwie nowej metody organizacji jego działalności biznesowej, nowej organizacji miejsc pracy lub nowej organizacji relacji zewnętrznych.

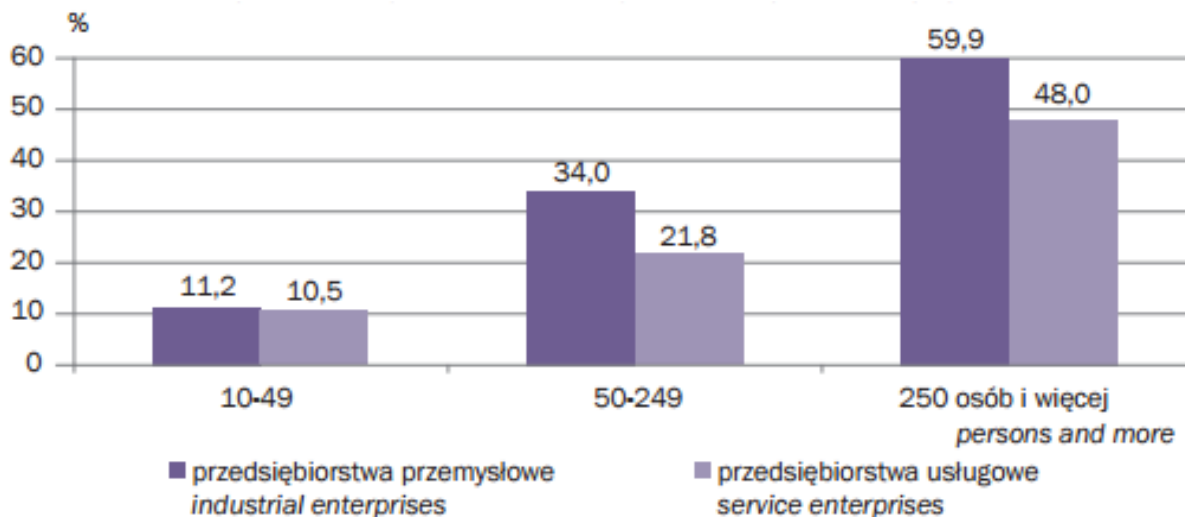
W Polsce, pomimo dostępności środków unijnych przeznaczonych na dofinansowanie innowacyjności przedsiębiorstw, nie odnotowuje się specjalnie widocznych efektów w tym zakresie. Proces zwiększania innowacyjności firm jest bardzo wolny, a tendencje nie charakteryzują się stałym wzrostem. Jak wynika z danych statystycznych GUS w okresie 2011-2013⁶, w porównaniu do lat 2010-2012, liczba aktywnie innowacyjnych przedsiębiorstw wzrosła o 0,7% i stanowiła 18,4% ogólnej liczby tych podmiotów. Co więcej, w obrębie firm usługowych odnotowano spadek o 1,1%, z 13,9% do 12,9%. Należy też zwrócić uwagę na fakt, że największy odsetek firm innowacyjnych to duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób (59,9% podmiotów przemysłowych i 48% usługowych).

⁵ Podręcznik Oslo zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, wydanie trzecie.

⁶ Wykorzystano metodykę opracowaną przez Eurostat i OECD – Podręcznik Oslo.

Dla porównania przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników stanowią odpowiednio 11,2% i 10,5%⁷ firm innowacyjnych, podczas gdy w UE to właśnie MŚP są najbardziej innowacyjne (rysunek 1).

Rysunek 1. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie w latach 2007-2013 według liczby pracujących



Źródło: GUS Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011-2013.

Istotny wpływ na niski wzrost w ostatnich latach, a w obszarze usług nawet spadek innowacyjności polskich przedsiębiorstw, miało zapewne spowolnienie gospodarcze, co dodatkowo pogłębiło dystans w ramach UE pomiędzy krajami – liderami innowacyjności, a państwami o najniższym wskaźniku innowacyjności (rysunek 2).

Komisja Europejska prowadzi regularne badania innowacyjności państw UE. Według sprawozdania Komisji Europejskiej z 2013 dotyczącego średniej innowacyjności państw UE w latach 2010-2011, Polska sytuuje się zdecydowanie poniżej średniej unijnej i znajduje się w czwartej – najsłabszej grupie państw. Gorsze wyniki osiągnęły tylko: Łotwa, Rumunia i Bułgaria⁸.

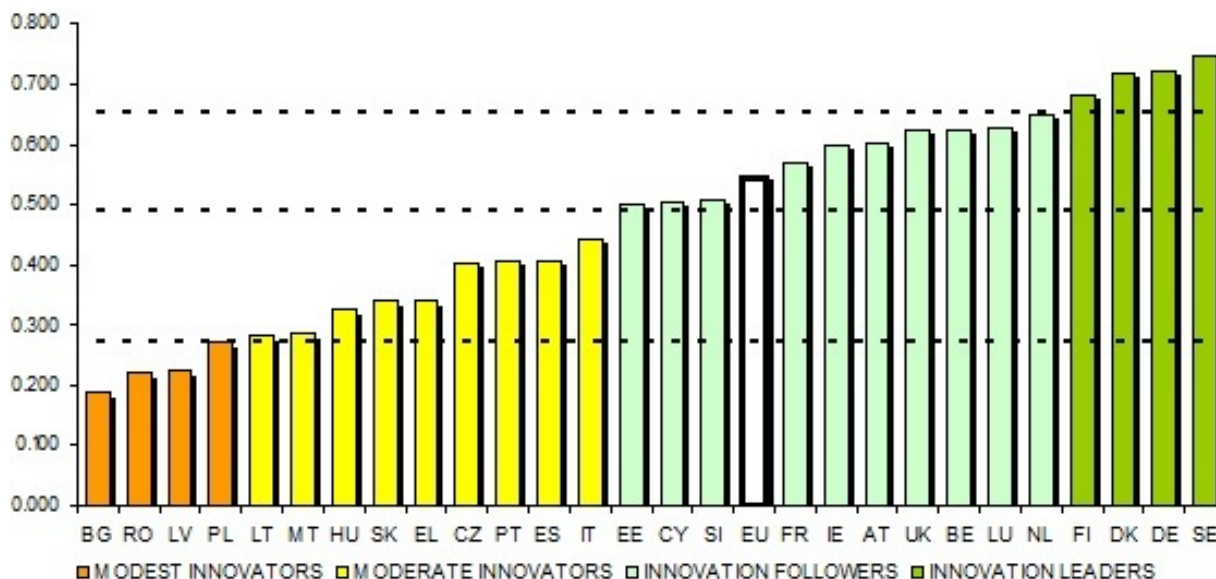
Jednym z istotnych źródeł finansowania rozwoju innowacyjności w polskich MŚP w ostatnich latach były środki unijne wydatkowane w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2014. Celem programu był rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Wskaźniki monitorowania PO IG dotyczą wzrostu liczby

⁷ GUS Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011 – 2013.

⁸ Komunikat prasowy Komisji Europejskiej, Bruksela 26.03.2013, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_pl.htm. Cykliczne badania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, prowadzone w oparciu o standardową międzynarodową metodologię przedstawioną w Podręczniku Oslo, opracowanym pod egidą OECD i Eurostatu, są m.in. kluczowym źródłem informacji dla tablicy wyników badań i innowacji, w której Komisja Europejska zebrała 25 wskaźników dla monitorowania Unii Innowacji.

przedsiębiorstw ponoszących nakłady na działalność innowacyjną, wzrostu produkcji/sprzedazy ulepszonych/nowych produktów i usług.

Rysunek 2. Wskaźnik innowacyjności przedsiębiorstw



Źródło: Komunikat prasowy Komisji Europejskiej, Bruksela 26.03.2013
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_pl.htm

Realizacja celu głównego oparta została na 6 celach szczegółowych odnoszących się w różnych obszarach i w różnych kontekstach do kwestii innowacyjności:

1. Zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw;
2. Wzrost konkurencyjności polskiej nauki;
3. Zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym;
4. Zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym;
5. Tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy;
6. Wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości realizowała szereg projektów na rzecz wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw⁹ właśnie w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Projekty te mają formę projektów systemowych, a więc polegają na realizacji zadań publicznych „przez podmioty działające na podstawie odrębnych przepisów, w zakresie określonym przepisami prawa i dokumentami strategiczno-programowymi przyjętymi przez

⁹5.2 „Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących proinnowacyjne usługi oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym”; 6.2.1 „Wspieranie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów” oraz 8.1 „Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej”.

Radę Ministrów¹⁰. Projekty te – z założenia – charakteryzuje więc wyraźny kontekst strategiczny.

Projekt systemowy „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” realizowany był w ramach Osi Priorytetowej 5 – Dyfuzja innowacji, Działania 5.2 PO IG – **wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym**¹¹ i wpisywał się w obszar celów strategicznych PARP, a w szczególności w cel nr 1, tj. tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, poprzez realizację celów operacyjnych obejmujących:

1. wspieranie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz wdrażania i komercjalizacji wyników badań naukowych;
2. wspieranie rozwoju innowacyjnej infrastruktury dla przedsiębiorstw;
3. wspieranie aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw prowadzących lub podejmujących działalność innowacyjną;
4. wspieranie rozwoju nowoczesnych kompetencji kadr przedsiębiorstw działających w Polsce¹².

Stanowił on również kontynuację działań PARP na rzecz wspierania innowacyjności, w tym budowania Krajowej Sieci Usług (KSI)¹³.

Innowacyjność, badania i rozwój – to jedne z najczęściej powtarzających się określeń, kiedy mowa o priorytetach nowej unijnej perspektywy na lata 2014 - 2020. Na te obszary w najbliższych latach położony zostanie szczególny nacisk, a co za tym idzie, mogą one liczyć na wyjątkowe finansowe wsparcie między innymi w ramach programu Inteligentny Rozwój. Jego głównym celem na lata 2014-2020 jest pobudzenie w polskich przedsiębiorcach innowacyjności, a szczególnie wzmocnienie ich współpracy z jednostkami naukowymi.

Największe wsparcie uzyskają te sektory, które wpisują się w Krajowe Inteligentne Specjalizacje (KIS) – czyli obszary, w których kraj i poszczególne regiony mogą konkurować o prymat na międzynarodowych rynkach:

- zdrowe społeczeństwo;
- biogospodarka rolno-spożywcza i środowiskowa;

¹⁰ Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

¹¹ Celem Działania 5.2 PO IG – wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym, a także wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu (IOB)/sieci instytucji otoczenia biznesu (IOB) poprzez promowanie współpracy w ramach sieci, wymiany doświadczeń, wspólnej obsługi klientów oraz rozwój oferty usług o charakterze proinnowacyjnym.

¹² Plan Strategiczny PARP na lata 2010 – 2013. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka.

¹³ Weześniejsze projekty to między innymi: „Budowa sieci punktów konsultacyjnych w ramach KSU dla małych i średnich przedsiębiorstw”, „Budowa i wzmocnianie sieci organizacji należących do KSU dla małych i średnich przedsiębiorstw” realizowane w ramach Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2004 – 2006; „Rozwój usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym świadczonych przez ośrodki Krajowej Sieci Innowacji”, „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU” realizowane w ramach PO IG.

- zrównoważona energetyka;
- surowce naturalne i gospodarka odpadami;
- innowacyjne technologie i procesy przemysłowe.

Tylko w ramach I osi programu na wsparcie działań B+R realizowanych przez firmy i konsorcja naukowo-przemysłowe przeznaczonych zostało ok. 3,85 mld euro. II oś priorytetowa to wsparcie systemu otoczenia innowacyjnych firm. Planowane działania obejmą m.in. proinnowacyjne usługi świadczone przez instytucje otoczenia biznesu dla MŚP i wsparcie rozwoju otwartych innowacji. Przedsiębiorcy z sektora MŚP będą mogli korzystać z dofinansowania zarówno w ramach programów krajowych (konkursy dla przedsiębiorców realizowane przez PARP), jak i regionalnych.

System dofinansowania w zakresie doradztwa będzie oparty o zasadę popytu, a więc co do zasady to przedsiębiorca będzie decydował z jakich usług doradczych chce skorzystać i jaka firma będzie je dla niego świadczyć¹⁴. Przedsiębiorcy – w ramach programów regionalnych – będą mogli otrzymywać również „Bony na innowacje” na sfinansowanie współpracy z jednostkami naukowymi. Część budżetu programu – łącznie 2,2 mld euro – zostanie przeznaczona na III oś, czyli wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach.

¹⁴ Firmy świadczące usługi doradcze zarejestrowane w Rejestrze Usług Rozwojowych oraz opracowywany system akredytacji ośrodków innowacji świadczących usługi proinnowacyjne.

4. Metodologia badania

W ewaluacji *ex-post* projektu systemowego PARP – „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” – realizowanego w ramach Działania 5.2 PO IG zastosowano zasadę triangulacji danych, polegającą na analizie danych pozyskanych z wielu różnych źródeł. Takie podejście, konfrontujące zróżnicowane informacje, pozwoliło na wzajemną kontrolę prawomocności wniosków formułowanych w oparciu o różne konfiguracje danych.

W przedmiotowej ewaluacji zastosowano zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Były to:

- **Analiza desk research.**
- **Indywidualne wywiady pogłębione z:**
 - kluczowymi dla realizacji Projektu osobami z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (N=2);
 - przedstawicielami Podmiotów Wsparcia (N=18);
 - przedstawicielami przedsiębiorstw, jako klientów świadczonych usług. W przypadku doboru próby przedsiębiorstw pod uwagę brano, czy dany podmiot uczestniczył jedynie w I etapie usługi (obligatoryjnym), czy zarówno w I, jak i w II (nieobligatoryjnym). Wykonawca zrealizował 9 wywiadów z przedstawicielami pierwszej grupy, 14 zaś z tymi przedsiębiorcami, którzy mieli możliwość uczestniczyć w obu etapach świadczenia usługi¹⁵.
- **Wywiady kwestionariuszowe CAPI** na pełnej populacji przedsiębiorców – uczestników projektu (N=535). Ostatecznie zrealizowano 136 wywiadów¹⁶.
- **Wywiady kwestionariusze CAWI** z konsultantami i ekspertami sieciowymi. Badanie przeprowadzono na całej populacji konsultantów pracujących we wszystkich 18 Podmiotach Wsparcia, którzy brali udział w projekcie oraz na całej populacji ekspertów sieciowych, z usług których korzystały Podmioty Wsparcia w ramach projektu. W badaniu wzięło udział 35 konsultantów i 7 ekspertów sieciowych (N=42).

Pełen zakres metodologii badania oraz zastosowane narzędzia badawcze stanowią załącznik 9.3 do niniejszego raportu.

¹⁵ Łącznie trzy dodatkowe wywiady (n=23) w stosunku do założonej liczebności (n=20).

¹⁶ Założona do realizacji liczba wywiadów z przedsiębiorcami wynosiła 214.

5. Projekt systemowy „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”

5.1. Cele projektu

Zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie stanowiącym opis projektu i będącym podstawą jego realizacji, celem głównym projektu systemowego „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” jest *wsparcie przedsiębiorstw 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 (KSI KSU)*¹⁷.

Cel główny projektu realizowany jest poprzez dwa cele jakościowe obejmujące:

- 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.

W projekcie założono, że pomiar realizacji celów jakościowych będzie prowadzony poprzez wskaźniki produktu i wskaźniki rezultatu określone dla celów szczegółowych.

Cele szczegółowe dotyczą:

- funkcjonowania Krajowej Sieci Innowacji KSU (ośrodków KSI KSU) wybranych w konkursie;
- zapewnienia przedsiębiorcom z sektora MŚP dostępu do usługi proinnowacyjnej KSU przez włączenie jej do oferty Krajowej Sieci Innowacji KSU;
- rozpowszechnienia informacji na temat projektu systemowego PARP przez realizację działań promocyjno-informacyjnych;
- wsparcia przedsiębiorców z sektora MŚP, z terenu całego kraju, w zakresie identyfikacji możliwości rozwoju i potrzeb ich przedsiębiorstw w obszarze innowacji przez wyświadczenie na ich rzecz audytów innowacyjności;
- wsparcia przedsiębiorców z sektora MŚP, z terenu całego kraju, w zakresie wdrażania przez nie rozwiązań innowacyjnych poprzez świadczenie usług doradztwa we wdrożeniu innowacji.

5.2. Grupy docelowe Projektu

Grupę docelową w projekcie stanowiły podmioty działające na rzecz innowacyjności, zarejestrowane w Krajowym Systemie Usług w zakresie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym oraz MŚP (odbiorcy ostateczni) z terenu całej Polski.

¹⁷ Umowa nr POIG.05.02.00-00-001-12-00 z dnia 19.04.2013 zawarta pomiędzy Ministerstwem Gospodarki (Instytucją Pośredniczącą) a Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (Beneficjentem).

➤ **Podmioty działające na rzecz innowacyjności**

Sieć KSI KSU działa od 2003 roku i w chwili przygotowywania wniosku o dofinansowanie obejmowała 49 podmiotów, które przeszły stosowną procedurę weryfikacyjną. Nabór do projektu w/w podmiotów zaplanowano w formie konkursu. Założono, że kryteria będą oparte o przepisy rozporządzenia Ministra Gospodarki dotyczące KSU, rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego regulujące udzielanie przez PARP pomocy finansowej w ramach PO IG, zasady określone w Standardzie świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym oraz o dodatkowe kryteria dotyczące doświadczenia i zasobów KSI KSU w obszarze innowacyjności.

➤ **MŚP z terenu całej Polski**

Konstrukcja projektu „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” wskazuje, że KSI KSU stanowiły grupę docelową, a jednocześnie pełniły rolę usługodawców dla przedsiębiorców z sektora MŚP z całej Polski. Przedsiębiorstwa te wskazane są jako grupa docelowa projektów składanych w odpowiedzi na konkurs organizowany dla KSI KSU w ramach projektu. Biorąc jednak pod uwagę cel główny projektu, należy uznać, że pomimo braku formalnego wskazania w projekcie „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” MŚP jako grupy docelowej, podmioty te miały również taki status w projekcie. Zgodnie ze *Standardem świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji dla mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców*, odbiorcą usług doradczych mógł być każdy podmiot spełniający kryteria dla MŚP, bez żadnych dodatkowych wymogów. Jedyne potencjalne ograniczenia mogły wynikać z przepisów dotyczących pomocy de minimis.

5.3. Instrumentarium wsparcia

W ramach projektu przewidziano wsparcie o charakterze proinnowacyjnym dla MŚP¹⁸ obejmujące: audyt innowacyjności (Etap I usługi) oraz doradztwo we wdrożeniu innowacji (Etap II usługi), świadczone przez wybrane w konkursie ośrodki KSI KSU. Przedsiębiorca mógł skorzystać z dofinansowania dotyczącego obydwu etapów lub tylko Etapu I. W projekcie przyjęto, że każdy z KSI KSU ma obowiązek zrealizowania usług w proporcji liczby I etapów usługi do liczby II etapów usługi maksymalnie 5:1.

W ramach Etapu I przyjęto, że każdy przedsiębiorca skorzysta z obligatoryjnego pakietu komponentów obejmujących:

- Analizę możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę;
- Analizę pozycji rynkowej;
- Analizę modelu biznesowego;

¹⁸ Zgodnie ze standardem świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji dla mikro przedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców.

- Analizę finansową;
- Analizę organizacji i zarządzania;
- Analizę dojrzałości technologicznej.

Dodatkowo przedsiębiorca mógł wybrać dowolną liczbę spośród komponentów fakultatywnych tj.:

- Rozszerzona analiza pozycji rynkowej;
- Rozszerzona analiza modelu biznesowego;
- Rozszerzona analiza finansowa;
- Rozszerzona analiza organizacji i zarządzania;
- Rozszerzona analiza dojrzałości technologicznej;
- Analiza zarządzania zasobami ludzkimi;
- Analiza innowacyjności produktowo – marketingowej.

Na koniec realizacji Etapu I usługi przedsiębiorca otrzymywał raport z audytu innowacyjności, który zawierał co najmniej dwie rekomendacje dotyczące wdrożenia w przedsiębiorstwie dwóch innowacji, wraz z uzasadnieniem oraz raporty ze zrealizowanych komponentów.

W ramach II etapu usługi przedsiębiorca mógł wybrać działania z listy 20 komponentów:

- Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju;
- Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju;
- 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 z dostawcą technologii;
- Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii;
- Końcowa weryfikacja kształtu umowy;
- Wsparcie w przygotowaniu umowy;
- Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia;
- Analiza ryzyka wdrożenia;
- Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania;
- Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania;
- Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne;
- Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich;
- Stworzenie systemu motywacyjnego;
- Wsparcie zarządzania własnością intelektualną;
- Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną.

Efektom realizacji II etapu usługi mogło być:

- podjęcie przez usługobiorcę współpracy z innym podmiotem (potwierdzone podpisaniem przez strony stosownej umowy), w szczególności jednostką naukową w rozumieniu przepisów o zasadach finansowania nauki, mającej na celu opracowanie na wyłączone potrzeby tego usługobiorcy rozwiązania innowacyjnego (w tym unowocześnienia lub istotnego ulepszenia rozwiązania posiadanego już przez usługobiorcę), lub
- nabycie przez usługobiorcę od innego podmiotu (na podstawie zawartej przez strony stosownej umowy), w szczególności jednostki naukowej, rozwiązania innowacyjnego lub prawa do jego wykorzystywania w prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, mającego postać gotowego rozwiązania, w szczególności maszyny lub urządzenia.

Natomiast dokumentami potwierdzającymi zakończenie realizacji przez KSI KSU doradztwa we wdrożeniu innowacji były: podpisanie umowy pomiędzy przedsiębiorcą a innym podmiotem dotyczącej współpracy w zakresie wdrożenia innowacji lub zawarte umowy nabycia przez usługobiorcę gotowego rozwiązania innowacyjnego.

Usługi w projekcie świadczone przez KSI KSU na rzecz przedsiębiorców oparte były o zasadę ich współfinansowania. Wartość dla audytu innowacyjności ustalona została na poziomie do 13.000,00 zł. Wysokość wkładu własnego przedsiębiorcy zależała od tego, czy korzystał również z Etapu II, czy nie. Jeśli przedsiębiorca korzystał tylko z Etapu I usługi, intensywność wsparcia¹⁹ wynosiła maksymalnie 90%. Natomiast w sytuacji, gdy przedsiębiorca korzystał również z Etapu II usługi, audyt innowacyjności (Etap I usługi) był bezpłatny. Natomiast podlegający dofinansowaniu koszt doradztwa we wdrożeniu innowacji (Etap II) nie mógł przekroczyć 55.000,00 zł.

Wysokość wkładu własnego przedsiębiorcy uzależniona została od następujących czynników:

- doradztwo we wdrożeniu innowacji mające postać rozwiązania technologicznego opracowanego wyłącznie na potrzeby tego przedsiębiorstwa przez inny podmiot, w szczególności jednostkę naukową w rozumieniu przepisów o zasadach finansowania nauki, do 85% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem poniesionych na ten cel;
- doradztwo we wdrożeniu innowacji mające postać rozwiązania technologicznego, w szczególności mającego postać maszyny lub urządzenia, jeżeli to rozwiązanie technologiczne, lub prawo do jego wykorzystania w prowadzonej działalności gospodarczej zostały nabyte przez przedsiębiorcę od innego podmiotu niż jednostka naukowa, do 50% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem poniesionych na ten cel.

¹⁹ Wkład własny w takiej sytuacji to 10% wartości usługi.

6. Szczegółowy opis wyników badania

6.1. Stopień osiągnięcia celów projektu

➤ Analiza założonych i zrealizowanych wskaźników Projektu

Celem głównym projektu było 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 Usług²⁰ (KSI KSU).

Cele jakościowe, zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie projektu obejmowały:

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

Zgodnie z zasadami realizacji projektów współfinansowanych z funduszy unijnych cele projektu mierzone są poprzez skwantyfikowane wskaźniki. We wniosku o dofinansowanie przyjęto następujące wskaźniki realizacji celu głównego:

Wskaźniki produktu:

1. liczba podmiotów zarejestrowanych w KSU w zakresie usług o charakterze proinnowacyjnym, którym udzielono wsparcia (18);
2. liczba usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym wprowadzonych do oferty ośrodków KSI KSU (1);
3. działania promocyjno-informacyjne – spotkania informacyjne (6);
4. działania informacyjno-promocyjne – dwutygodniowe emisje radiowych spotów informacyjnych (2);
5. przeprowadzenie konkursu na wybór usługodawców (ośrodki KSI KSU) świadczących usługi proinnowacyjne KSU (1).

Wskaźniki rezultatu:

1. liczba przedsiębiorców, którzy skorzystali z usług proinnowacyjnych KSU (535);
2. liczba wyświadczonych audytów innowacyjności przez wsparte ośrodki KSI KSU (199);
3. liczba wyświadczonych usług doradztwa we wdrożeniu innowacji przez wsparte ośrodki KSI KSU (535).

Na etapie przeprowadzania ewaluacji końcowej Projektu można stwierdzić, że:

²⁰ Załącznik nr 3 do Umowy o dofinansowanie nr POIG.05.02.00-00-001/012/00 w ramach działania 5.2 Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o przeznaczeniu ponadregionalnym osi priorytetowej 5 Dyfuzja innowacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 zawarta 15 kwietnia 2013 pomiędzy Ministerstwem Gospodarki a Polska Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości.

1. Zostały zrealizowane wszystkie wskaźniki produktu ze wszystkimi 18 Podmiotami Wsparcia wyłonionymi w konkursie;
2. Podpisane zostały umowy o udzieleniu wsparcia i na ich podstawie KSI KSU realizowały usługi w zakresie audytu innowacyjności oraz doradztwo w zakresie wdrożenia innowacji.
3. Część wskaźników realizacji celu głównego przyjętych w odniesieniu do rezultatów, w toku realizacji projektu podlegało zmianom (tabela 1). Dotyczyło to: wskaźnika produktu nr 1 oraz wskaźników rezultatu 2 i 3.

Tabela 1. Zmiany w trakcie realizacji projektu w zakresie wskaźników rezultatu, produktu oraz wartości projektu

	Nazwa dokumentu	Wskaźnik produktu nr 1 - liczba KSI KSU, którym udzielono wsparcia	Wskaźnik rezultatu nr 2 – liczba audytów innowacyjności	Wskaźnik rezultatu nr 3 – liczba usług doradztwa we wdrożeniu innowacji	Wartość projektu
1.	Umowa o dofinansowanie 15.04.2013	20	950	190	20.000.000,00
2.	Aneks do umowy 13.10.2014	18	579	207	17.000.000,00
3.	Aneks do umowy 19.08.2015	18	535	199	15.227.892,43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego (Umowa o dofinansowanie projektu „Doradztwo KSI KSU dla innowacyjnych” między Ministerstwem Gospodarki i PARP oraz Aneksy do umowy z dn. 13.10.2014 oraz 18.09.2015). Dane na dzień 27.10.2015 r.

W projekcie zamiast zaplanowanych 20 KSI KSU, wzięło udział 18. Zmiana wskaźnika produktu w w/w zakresie mogła wynikać z mniejszego, niż zakładano zainteresowania KSU świadczeniem doradztwa w projekcie. W ocenie przedstawicieli PARP, jako jedną z istotnych przyczyn takiego stanu rzeczy, mogły być wysokie wymagania stawiane Ośrodkom, wynikające z zapisów zawartych w *Standardzie świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji dla mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców*, których spełnienie mogło okazać się zbyt trudne dla wielu podmiotów zarejestrowanych w systemie KSU²¹.

Na potrzeby niniejszego badania przyjęto następujące kryteria stopnia realizacji wskaźników rezultatu: baza danych przedsiębiorców objętych wsparciem prowadzona przez PARP oraz dane z wniosków o płatność KSI KSU zamieszczone na platformie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

W Projekcie w zasadniczy sposób – prawie o 40%, tj. z 950 do 535 zmniejszony został założony wskaźnik rezultatu dotyczący liczby audytów innowacyjności (Etap I usługi),

²¹ W konkursie 28 podmiotów złożyło wnioski o udzielenie wsparcia na realizację projektu. PARP rekomendowała 19 podmiotów do podpisania umowy o udzielenie wsparcia. Finałnie projekt realizowało 18 podmiotów.

wzrosła zaś ze 190 do 199 liczba przewidzianych do realizacji usług doradczych we wdrożeniu innowacji (Etap II usługi). W efekcie więc założony we wniosku o dofinansowanie na poziomie 1:5 stosunek liczby usług Etapu II do Etapu I, zmienił się i wyniósł 1:2,69. Takie proporcje są korzystne, ponieważ to właśnie doradztwo we wdrożeniu innowacji, pozwala, jak wskazano we wniosku o dofinansowanie – w opisie zadań – na podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw przez wdrożenie w nich innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Przyczyną tak znacznego zmniejszenia wartości wskaźnika rezultatu (liczba audytów innowacyjności) była mniejsza niż zakładano liczba KSI KSU biorących udział w projekcie, a także mniejsza liczba rekrutowanych do projektu przedsiębiorstw²². Jednocześnie konsekwencją zmniejszenia wartości wskaźników, było również zmniejszenie wartości finansowej całego projektu.

Jak wynika z zapisów umów zawartych z Ośrodkami KSI KSU przez PARP oraz analizy wniosków o płatność, Ośrodki w większości zakończyły świadczenie usług dla przedsiębiorstw w ramach projektu oraz rozliczyły realizowane projekty; kilka z nich na dzień 30.11.2015 nadal było na etapie dokonywania rozliczeń końcowych z PARP²³. **W Projekcie nie zakończyła się bowiem procedura weryfikacji wniosków o płatność składanych przez poszczególne KSI KSU.** Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze Ośrodki KSI KSU otrzymały zgodę na przedłużenie o maksymalnie dwa miesiące tj. do końca sierpnia 2015 czasu na realizację projektów (projekt rozpoczął się z opóźnieniem w stosunku do początkowych założeń, a Ośrodki większość usług realizowały w pod koniec 2014 i w I połowie 2015 roku). Po drugie podstawą do uznania przez PARP wydatków ponoszonych przez poszczególne KSI KSU jest weryfikacja merytoryczna przygotowanej przez nie dla przedsiębiorców dokumentacji dotyczącej realizacji usług. Jak wynika z danych zamieszczonych w w/w źródłach, wskaźniki rezultatu w przypadku audytu innowacyjności kształtowały się na poziomie 90%, zaś w odniesieniu do doradztwa we wdrożeniu innowacji na poziomie 99%.

Podsumowując należy uznać, że wszystkie wskaźniki produktu oraz wskaźnik rezultatu nr 3 przyjęte we wniosku o dofinansowanie zostały zrealizowane w całości, zaś wskaźniki rezultatu nr 1 i 2 prawie w całości²⁴.

6.2. Charakterystyka beneficjentów projektu – MŚP

²² Ww. wskaźniki rezultatu zmniejszono na podstawie liczby audytów innowacyjności (etap I usługi) i liczby doradztwa we wdrożeniu innowacji (etap II usługi) zakontraktowanych przez PARP z podmiotami. Ponadto, część KSI KSU zmniejszyła KSI KSU zmniejszały liczbę planowanych do realizacji usług audytu innowacyjności w trakcie realizacji projektu w stosunku do założonych we wnioskach składanych na konkurs ogłoszony dla nich przez PARP.

²³ Przyczyny niezakończenia procesu rozliczeń wniosków końcowych o płatność przez KSI KSU wskazane przez przedstawiciela PARP w wywiadzie indywidualnym to: przedłużenie realizacji projektów przez Ośrodki oraz przyjęta przez PARP zasada weryfikacji dokumentacji realizowanych usług przez KSI KSU (na próbie 20%) rozliczanych w każdym wniosku o płatność.

²⁴ Założone we wniosku wskaźniki: Wskaźnik nr 1 – liczba przedsiębiorców, którzy skorzystali z usług proinnowacyjnych KSU – 535; Wskaźnik nr 2 – liczba wyświadczonych audytów innowacyjności przez wsparte ośrodki KSI KSU – 535; wskaźnik nr 3 - liczba wyświadczonych usług doradztwa we wdrożeniu innowacji przez wsparte ośrodki KSI KSU – 199.

6.2.1. Charakterystyka ogólna²⁵

➤ **Wielkość**

Z badania CAPI wynika, że 76% firm biorących udział w badaniu to mikro i małe przedsiębiorstwa, w tym 41% mikroprzedsiębiorstwa, 35% małe przedsiębiorstwa. Około 10% to firmy średnie (od 50 do 249 pracowników). 14% respondentów odmówiło odpowiedzi na pytanie. Jak widać pod tym względem struktura przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie różniła się od struktury populacji generalnej. Warto przy tym zauważyć, że w porównaniu ze strukturą beneficjentów Działań 1.4-4.1, 3.3.2, 4.2, 4.4, 5.4.1, 6.1, 8.1 i 8.2 PO IG w projekcie częściej uczestniczyły mikroprzedsiębiorstwa²⁶.

➤ **Liczba lat na rynku**

Blisko dwie trzecie (65%) badanych przedsiębiorstw, to firmy działające na rynku nie dłużej niż 15 lat, w tym 33% badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa założone w roku 2010 lub później. Jeden na czterech (26%) respondentów reprezentował firmy powstałe w latach 90-tych ubiegłego wieku. Jedna na dziesięć badanych firm została założona przed rokiem 1990. Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że Projekt był szczególnie atrakcyjny dla firm stosunkowo młodych.

➤ **Lokalizacja**

Ponad dwie trzecie (72%) badanych firm posiada swoją siedzibę w mieście, w tym ponad połowa w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców. Tak więc ten czynnik nie różnicuje w jakiś istotny sposób przedsiębiorstw biorących udział w projekcie.

➤ **Rynek działalności i deklaracja wejścia na rynki międzynarodowe**

Dla 41,2% firm objętych badaniem CAPI głównym rynkiem działalności jest rynek krajowy, dla 8,1% jest to rynek ponadregionalny tj. województwo, w którym zlokalizowana jest firma i województwa ościennie. Dla 33% uczestników głównym rynkiem działalności są rynki lokalne i regionalne tj. gminy lub powiaty leżące w bezpośredniej bliskości firmy. Około 17% firm działa także na rynkach międzynarodowych tj. w krajach UE i poza nimi. (8,8% firm – rynki UE, 8,1% – rynki poza UE).

²⁵ Wnioski na podstawie badań CAPI z przedsiębiorcami.

²⁶ Średnia dla ww. Działań to: 49% mikroprzedsiębiorstwa, 23% małe przedsiębiorstwa, 22% średnie przedsiębiorstwa, 6% duże firmy.

➤ Przychody z eksportu

Eksport nie stanowi jednak dla większości badanych przedsiębiorstw, deklarujących prowadzenie działalności na rynkach międzynarodowych, istotnego źródła przychodów. Ponad dwie trzecie (39%) ankietowanych powiedziało, że przychody z eksportu to nie więcej niż 25% przychodów ogółem. Jeden na czterech badanych udział eksportu w przychodach szacował na od 26% do 50%. Wyższy poziom udziału (ponad 50%) deklarował mniej niż jeden na pięciu ankietowanych (17%). Przy czym należy dodać, że stosunkowo często (17%) przedsiębiorcy nie chcieli udzielić odpowiedzi na pytanie o udział eksportu w przychodach ogółem.

➤ Faza rozwoju firmy

Jedna trzecia badanych przedsiębiorców (32%) uważa, że ich firmy znajdują się w fazie dynamicznego rozwoju, a według ponad jednej trzeciej badanych (38%) ich przedsiębiorstwo charakteryzuje się obecnie powolnym rozwojem. Niespełna jedna piąta respondentów (16%) uważa, że firma znajduje się w fazie stabilizacji, a 9%, że firma dopiero się tworzy. Jednocześnie 4% badanych pesymistycznie wypowiadało się na temat własnego przedsiębiorstwa (walka o przetrwanie na rynku)²⁷. **Można więc uznać, że w projekcie wzięły udział co do zasady firmy, które są nastawione na rozwój i które nie postrzegają innowacji jako „ostatniej deski ratunku”, ale jako element rozwoju, niezależnie od tego, czy przebiega on w powolnej czy dynamicznej formie.**

Natomiast podstawowe wyzwania rozwojowe dla firm – uczestników projektu – to przede wszystkim:

- wzrost zysku – 64,7% przedsiębiorców;
- umocnienie pozycji na rynku – 44%;
- rozpoczęcie działalności na nowych rynkach czy to w ujęciu geograficznym, czy produktowym – 16,9%.

➤ Korzystanie z funduszy unijnych

33% uczestników projektu to firmy, które już wcześniej realizowały projekty dofinansowane z tych funduszy unijnych. Około 60% to przedsiębiorstwa, dla których projekt jest pierwszym doświadczeniem w tym zakresie. Warto podkreślić, że według przedstawicieli Ośrodków KSI KSU firmy doświadczone w korzystaniu ze środków unijnych charakteryzowały się większą otwartością na uwagi zgłaszane przez konsultantów/ekspertów, miały do Ośrodków (i ich pracowników) większe zaufanie.

➤ Zrzeszenie w klastrach/sieciach współpracy

²⁷ Pytanie to jednak należy do pytań o kwestie wrażliwe. Nie można wykluczyć, że odsetek firm znajdujących się w trudnej sytuacji jest wyższy niż wynika to wprost z deklaracji badanych.

Firmy korzystające ze wsparcia przewidzianego w projekcie nie zrzeszają się w klastrach ani w sieciach łączących przedsiębiorców. Brak takich działań charakteryzuje 76% firm.

➤ **Działalność w obszarze KIS – Krajowych Inteligentnych Specjalizacji**

48% firm uczestniczących w projekcie deklaruje, że działa w obszarze jednej z Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, w tym:

- 9% w obszarze związanym ze zdrowiem;
- 8% w obszarze związanym z biogospodarką rolno-spożywczą;
- 5% w obszarze związanym ze zrównoważoną energetyką i transportem;
- 23% w obszarze automatyzacji i innowacyjnych technologii oraz procesów przemysłowych;
- 3% w obszarze surowców naturalnych i gospodarki odpadami.

Prawie 4% przedsiębiorców deklaruje, że działa w ramach jednej z KIS. Nie umie jednak jednoznacznie jej wskazać.

➤ **Branża działalności**

Główne branże, w których działają badani przedsiębiorcy uczestniczący w projekcie to:

- Przetwórstwo przemysłowe – 27,9 %;
- Handel hurtowy i detaliczny – 14,7%;
- Pozostała działalność usługowa – 8,8%;
- Budownictwo – 6,6%;
- Informacja i komunikacja – 5,9%;
- Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 5,9%;
- Opieka zdrowotna i pomoc społeczna – 3,7%²⁸.

➤ **Forma prawa**

Forma prawna przedsiębiorców uczestniczących w projekcie to głównie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – 42,6%, jednoosobowe działalności gospodarcze (26%). Poza tym 11% to spółki cywilne, a 6% jawne.

²⁸ W pozostałych branżach działa mniej niż 3% respondentów. Branże te są następujące: naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, edukacja, rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, górnictwo i wydobywanie, dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych, transport i gospodarka magazynowa. 13,2% badanych nie potrafiło określić, w jakiej branży działa.

6.2.2. Droga do projektu

➤ Sposób rekrutacji

Za rekrutację uczestników do projektu odpowiadały Ośrodki KSI KSU. Z rozmów przeprowadzonych z przedstawicielami Ośrodków wynika, że stosowały one różne metody docierania do potencjalnych beneficjentów. Prowadziły one nabór z wykorzystaniem e-mailingu bezpośredniego oraz kontaktów telefonicznych z firmami, przy czym wiodącą były bezpośrednie kontakty z przedsiębiorcami. Z wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami KSI KSU wynika, że w zdecydowanej większości Ośrodków część klientów była rekrutowana przez konsultantów. W niektórych przypadkach pozyskanie klienta było powiązane z rozpoczęciem przez konsultanta współpracy z KSI KSU. Niektóre Ośrodki posiadały bazy klientów, a także wykorzystywały kontakty z firmami samych konsultantów. Pomocne były seminaria i konferencje dla przedsiębiorców organizowane przez Ośrodki. Dwa KSI zadeklarowały, że dystrybuowały wśród przedsiębiorców przygotowane przez siebie ulotki.

Tylko niektóre Ośrodki KSI KSU upowszechniały informacje podczas konferencji i seminariów. Sporadycznie sięgały po inne narzędzia komunikacji marketingowej, np. ogłoszenia w prasie lokalnej. Rzadko również można było usłyszeć o jednoczesnym stosowaniu kilku sposobów dotarcia do potencjalnych beneficjentów (np. kontakt bezpośredni łączono z konferencjami, ale wyraźnie rzadziej towarzyszyły temu takie działania jak: kampania medialna, dystrybucja ulotek, itp.). Zastosowany przez Ośrodki sposób rekrutacji wynika w dużej mierze z braku strategii zdobywania klientów, faktu, że konsultanci nie są ich stałymi pracownikami. Szczegółowo tę kwestię omówiono w rozdziale 6.5.

Informacje od przedsiębiorców dotyczące rekrutacji są spójne z informacjami przekazanymi przez KSI KSU. Przedsiębiorcy w badaniach jakościowych jako źródło uzyskania informacji o projekcie wymieniali strony internetowe KSI KSU oraz bezpośrednie informacje od Ośrodków. Różnice między opiniami przedsiębiorców dotyczą tego, kto był inicjatorem kontaktu z KSU KSI: przedsiębiorca czy Ośrodek. W większości wywiadów przedsiębiorcy wskazali, że to przedstawiciel Ośrodka skontaktował się z nimi w celu przekazania informacji o możliwości uczestniczenia w projekcie. Do przedsiębiorców zgłaszały się te Ośrodki KSI KSU, z którymi wcześniej mieli już kontakt. Jak wynika z badania CAPI około 15,4% przedsiębiorców samodzielnie zgłosiło się do projektu korzystając z informacji zamieszczonych na stronach internetowych KSI KSU, zaś pozostali byli rekrutowani metodami aktywnymi tzn. inicjatywa udziału w projekcie wychodziła od KSI KSU.

Rekrutacja realizowana w praktyce przez Ośrodki KSI KSU w konsekwencji miała wpływ na sposób realizacji przez nie projektów. Analiza danych statystycznych (tabela I, załącznik 9.2) dotycząca rozłożenia w czasie poszczególnych usług w Ośrodkach potwierdza, że KSI w pierwszym okresie trwania projektu (pierwsze półrocze) nie były przygotowane do skutecznego pozyskiwania przedsiębiorców do projektu. Potrzebowały minimum pół roku na

pierwsze rekrutacje, w pierwszym półroczu zrealizowały tylko 14% audytów innowacyjności (I etap).

Wyraźna kumulacja świadczenia usług przez Ośrodki miała miejsce na przełomie 2014/2015 roku. Mimo, iż 11 KSI KSU podpisało umowy z PARP w lipcu 2013 roku, a kolejne sierpień-wrzesień 2013, to 61% audytów innowacyjności zakończyło się dopiero w drugim roku projektu, a 33% w ostatnim półroczu realizacji projektu. 54% doradztwa w zakresie wdrażania innowacji zakończyło się w I półroczu 2015 tj. w ostatnim półroczu trwania projektu, a więc półtora roku po jego rozpoczęciu. 86% wszystkich usług doradztwa (II etap) zostało zrealizowanych w drugim roku projektu, a 54% w ostatnim półroczu. Jeden z Ośrodków wszystkie usługi doradztwa zrealizował w I połowie 2015 roku, dwa ośrodki w tym okresie zrealizowały aż 90% doradztwa, dalsze w siedem ośrodków – ponad 50% usług doradczych w zakresie wdrażania innowacji zrealizowały w I połowie 2015 roku.

Analizując rekrutację do projektu nie można pominąć oceny działań promocyjno-informacyjnych podejmowanych przez PARP i poszczególne Ośrodki KSI KSU. Ocena ta nie jest jednoznaczna, choć wyniki badania pokazują, że system promocji podobnych projektów mógłby zostać wzmocniony. W zależności od przyjętej interpretacji wskaźnika dotarcia do przedsiębiorców za pomocą różnych kanałów komunikacji marketingowej możemy uznać, że za pośrednictwem kanałów formalnych o projekcie zostało poinformowanych od około 41% do blisko 60% badanych²⁹.

W dwóch wywiadach z przedstawicielami Podmiotów Wsparcia pojawiła się sugestia, że rekrutacja przebiegałaby sprawniej, gdyby projekt był „lepiej” promowany przez PARP. Natomiast zastosowanie wyłącznie ogólnopolskich mediów i krótki czas kampanii informacyjnej w ograniczony sposób przełożyło się na zainteresowanie MŚP usługami świadczonymi przez KSI KSU. W wywiadach pogłębionych z przedstawicielami ośrodków można było się spotkać z opiniami, że w ogóle nie zauważono kampanii informacyjnej (ani jej wpływu na przedsiębiorców) prowadzonej przez PARP, ale również z takimi, że po przeprowadzonych przez PARP działaniach informacyjno-promocyjnych można było zaobserwować wzrost zainteresowania przedsiębiorców skorzystaniem z usług świadczonych przez Ośrodki KSU KSI³⁰.

²⁹ Jedną z możliwych odpowiedzi była „dowiedzieliśmy się od współpracowników i partnerów z innych instytucji” (21% wskazań). Za tą odpowiedzią mogą „ukrywać się” zarówno kanały formalne, jak i nieformalne.

³⁰ Nie zawsze jednak wzrost zainteresowania przełożył się na wzrost liczby podpisanych umów. Były Ośrodki, których przedstawiciele mówili, że po działaniach podjętych przez PARP „było dość dużo telefonów, ale (...) klienta żadnego”, jak i takie gdzie po kampanii informacyjnej PARP-u „telefony się rozdzwoniły i faktycznie kilku klientów było zupełnie z zewnątrz”.

➤ **Kryteria rekrutacji**

Przeważająca część KSI KSU, z wyjątkiem dwóch Ośrodków, nie stosowała dodatkowych kryteriów rekrutacji, poza kryteriami określonymi w projekcie tj. deklaracja chęci do wdrożenia innowacji oraz możliwość skorzystania z pomocy de minimis. W kilku wywiadach pojawia się informacja, że Ośrodki chętnie wprowadziłyby dodatkowe kryteria np. w zakresie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, które chciałyby skorzystać z usługi. Jednakże projekt trwał zbyt krótko, aby pozwolić sobie na bardziej rozciągniętą w czasie i bardziej skomplikowaną rekrutację; postawiono zatem na przyjęcie wszystkich chętnych, którzy zadeklarowali chęć udziału w projekcie. Na zastosowanie innych kryteriów rekrutacji – jak powiedział przedstawiciel jednego z Ośrodków – nie było czasu.

Na podstawie wniosków konkursowych KSI KSU oraz wywiadów z Podmiotami Wsparcia można stwierdzić, że rekrutacja prowadzona była "zbyt szeroko". Oznacza to, że zasady rekrutacji nie zostały precyzyjnie określone we wnioskach konkursowych poszczególnych Ośrodków. Duża część KSI KSU wskazywała jako potencjalną grupę docelową wszystkie MŚP w Polsce, a w zakresie diagnozy potrzeb innowacyjnych powoływano się na badania i raporty zainteresowania innowacyjnością MŚP w Polsce. Tak więc większość KSI KSU nie przeprowadziła diagnozy potrzeb pod kątem planowanego projektu, w tym zainteresowania MŚP proponowanymi usługami. Taka diagnoza powinna być stanowić podstawowe zadanie Podmiotów Wsparcia na etapie przystępowania przez nie do konkursu ogłoszonego przez PARP. Precyzyjne określenie grupy docelowej to wymóg stawiany wszystkim projektom podlegającym dofinansowaniu ze środków unijnych.

Powyższe dane dotyczące rekrutacji wskazują, że na etapie rekrutacji przedsiębiorstw do projektów nie stosowano sformalizowanych narzędzi do weryfikacji potencjału innowacyjnego i rozwojowego przedsiębiorstw, aczkolwiek nie oznacza to, że w projekcie mogło wziąć udział każde przedsiębiorstwo, niezależnie od jego potencjału i potrzeb. Trzeba bowiem zauważyć, że zgodnie z założeniami projektu narzędziem weryfikującym „dojrzałość” przedsiębiorstwa był audyt (etap I) i dopiero w zależności od jego wyników firma miała być kierowana do etapu II usługi. Ponadto na podstawie wyników badań jakościowych na próbie przedstawicieli Ośrodków KSU KSI możemy stwierdzić, że część z nich już na etapie rekrutacji starał się wybierać firmy, które dysponują odpowiednim potencjałem:

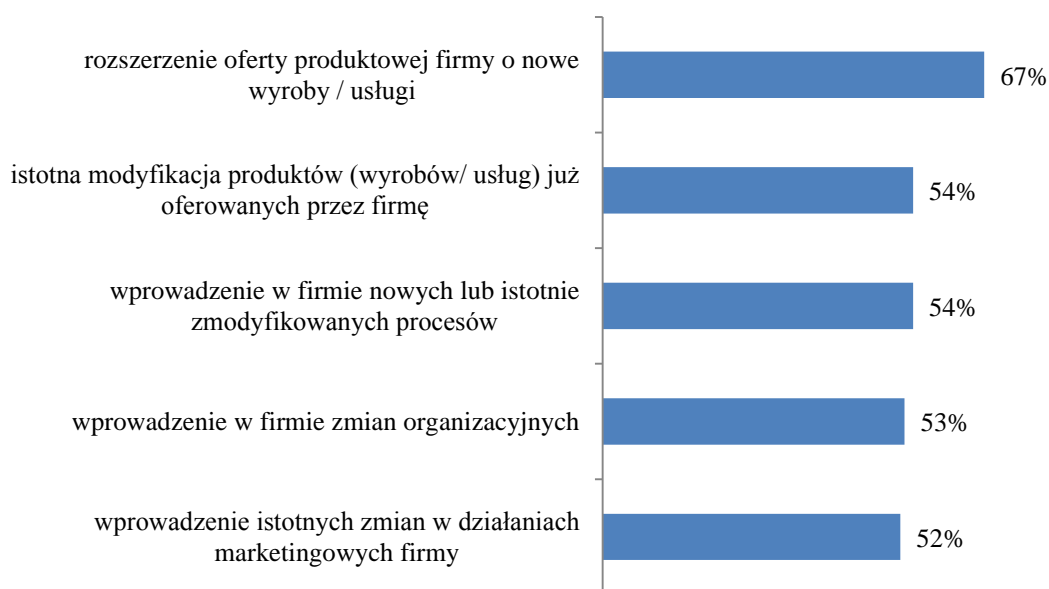
Dokonywaliśmy już takiego wstępnego audytu żeby się zorientować, czy firma rzeczywiście się nadaje, czy ma tam jakiś potencjał do wdrożenia nowej technologii.

Rekrutowano też firmy, o których z wcześniejszej współpracy wynikało, że są potencjalnymi adresatami wsparcia:

Część firm, to były firmy, które współpracują z nami czy to można powiedzieć długofalowo, czy od jakiegoś czasu w różnych obszarach o, tak bym powiedział i okazywało się, że ta usługa jest takiego rodzaju dopełnieniem, czy możliwością dokończenia do tego, co już robimy czy robiliśmy to, to... czy następnym etapem naszej współpracy.

Warto jednocześnie podkreślić, że jak wynika z badań ilościowych przedsiębiorców, ponad połowa firm, które wzięły udział w projekcie to podmioty, które w latach 2012-2015 podejmowały różne rodzaje działalności innowacyjnej. Prawie 43% tych firm realizowało te działania w ramach prac badawczo-rozwojowych (rysunek 3).

Rysunek 3. Procent firm, które w okresie od sierpnia 2012 r. do sierpnia 2015 r. podjęły działalność innowacyjną



Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami. N=136.

Na podstawie wywiadów z przedstawicielami KSI KSU można wywnioskować, że z usług oferowanych w projekcie korzystały firmy z dowolnej branży. W wywiadach z przedstawicielami KSI pojawiają się przedsiębiorcy z bardzo różnych branż, a ich przekrój jest duży:

- Energetyka;
- Budownictwo;
- Turystyka;
- Usługi prawnicze;
- Usługi doradcze;
- Branża metalurgiczna;

- Budownictwo;
- Stolarstwo;
- Usługi tapicerskie;
- Agencje reklamowe;
- Wzornictwo;
- Projektowanie wnętrz;
- Zakład pogrzebowy;
- Systemy alarmowe.

Zdecydowana większość KSI KSU nie stosowała w trakcie rekrutacji przedsiębiorstw kryteriów preferujących określone branże. Jeżeli wystąpiła jakaś specjalizacja w ramach Ośrodków, to wynikała ona ze specyfiki ich otoczenia gospodarczego. Przykładowo w regionie łódzkim dominującą branżą była branża tekstylno-włókiennicza.

Branża, która pojawia się z dużą częstotliwością w odpowiedziach przedstawicieli KSI/KSU jest branża IT. Nie do końca jednak jednoznaczne jest czy chodzi o branżę, w której działają przedsiębiorcy, czy raczej o rodzaj innowacji wdrażanej przez większość przedsiębiorców.

Branża, która pojawia się z dużą częstotliwością w odpowiedziach przedstawicieli KSI/KSU jest branża IT. Oprócz branży, chodzi tu także raczej o rodzaj innowacji wdrażanej przez większość przedsiębiorców – wielu przedsiębiorców z innych dziedzin wdrażało innowacje informatyczne.

6.3. Charakterystyka wsparcia udzielonego beneficjentom projektu – MŚP

6.3.1. Realizowane działania

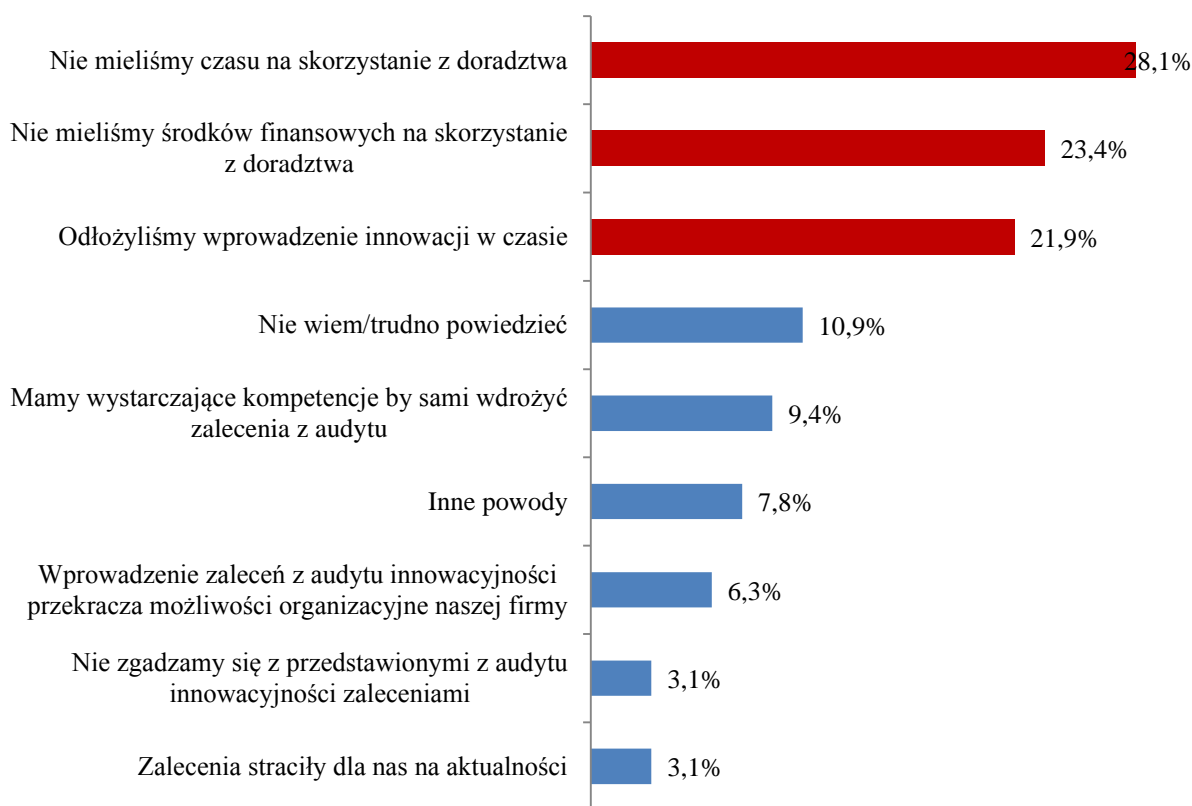
➤ Przyczyny niekorzystania przez przedsiębiorców z II etapu – doradztwa w zakresie wdrożenia innowacji

Ze statystyk opracowanych na podstawie dokumentów projektowych wynika, że na 481 audytów innowacyjności zrealizowano 152 usługi doradztwa we wdrożeniu innowacji, co stanowiło 32% firm objętych projektem.

Na podstawie badania CAPI z przedsiębiorcami wyróżniono trzy główne przyczyny, dla których 68% firm objętych wsparciem, które zrealizowały audyt innowacyjności, nie skorzystały z drugiego etapu usługi. Są to (rysunek 4):

- Brak czasu na skorzystanie z doradztwa (28%).
- Brak środków finansowych na skorzystanie z doradztwa (23%); przedstawiciele Ośrodków KSI KSU również w wywiadach indywidualnych wskazywali, że była to jedna z przyczyn rezygnacji przedsiębiorców z II etapu.
- Odłożenie w czasie wprowadzenia innowacji (22%).

Rysunek 4. Przyczyny nie skorzystania z doradztwa we wdrożeniu innowacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI. N=73. Respondent mógł udzielić więcej niż jedną odpowiedź, dlatego % nie sumują się do 100.

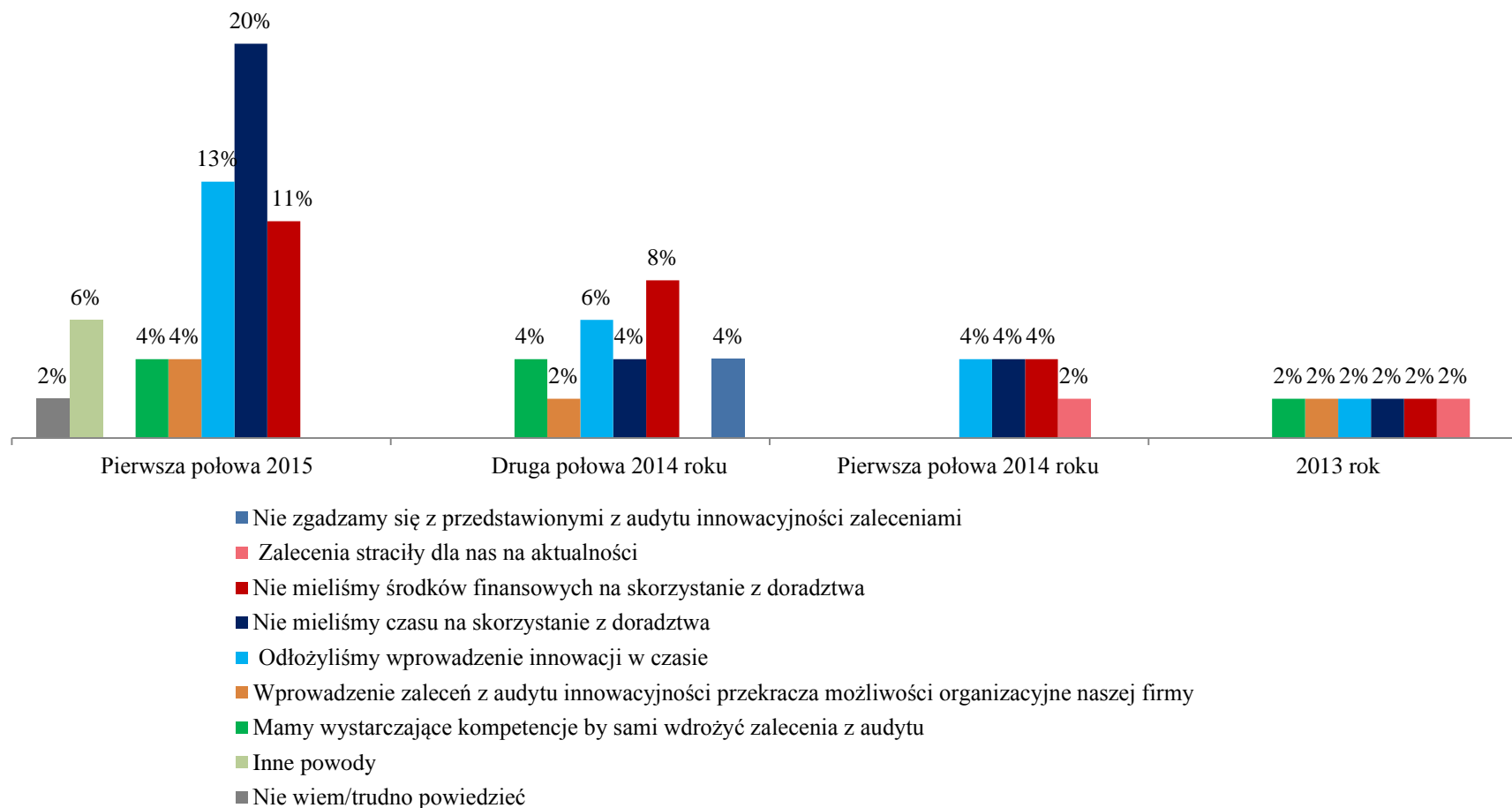
Warto zauważyć, że co piąty przedsiębiorca, który nie skorzystał z audytu innowacyjności w ostatnim półroczu realizacji projektu, jako przyczynę nieskorzystania z II etapu wskazał brak czasu (rysunek 5). Jest to spójne z danymi uzyskanymi w trakcie wywiadów z przedstawicielami KSI KSU, którzy jako jedną z przyczyn rezygnacji przedsiębiorców z drugiego etapu usługi wskazywali tę samą przyczynę.

Wyniki te są również zbieżne z danymi z wniosków o płatność KSI KSU – **większość audytów innowacyjności została zrealizowana w drugim roku trwania projektu, co oznacza, że przedsiębiorcy nie mieli już w praktyce możliwości, aby wdrożyć zalecenia z audytu i rozpocząć wdrożenie innowacji.**

Dane te potwierdzają także wnioski z części raportu dotyczącej rekrutacji do projektu, tj. że w pierwszym okresie trwania projektu (pierwsze półrocze) KSI KSU nie były przygotowane do skutecznego pozyskiwania przedsiębiorców do projektu.

Warto dodać, że przedsiębiorcy w wywiadach indywidualnych wskazywali, iż posiadają wystarczające kompetencje do samodzielnego wdrożenia innowacji. Niektórzy twierdzili wręcz, że ich kompetencje techniczne w zakresie planowanej innowacji są znacznie wyższe niż ekspertów, ponieważ dotyczą bardzo specjalistycznej wiedzy. Część przedsiębiorców wyraziła również opinię, że planowana innowacja okazała się być „zbyt skomplikowana” na obecnym etapie rozwoju ich firmy.

Rysunek 5. Przyczyny nie skorzystania z doradztwa we wdrożeniu innowacji w podziale na okres zakończenia audytu

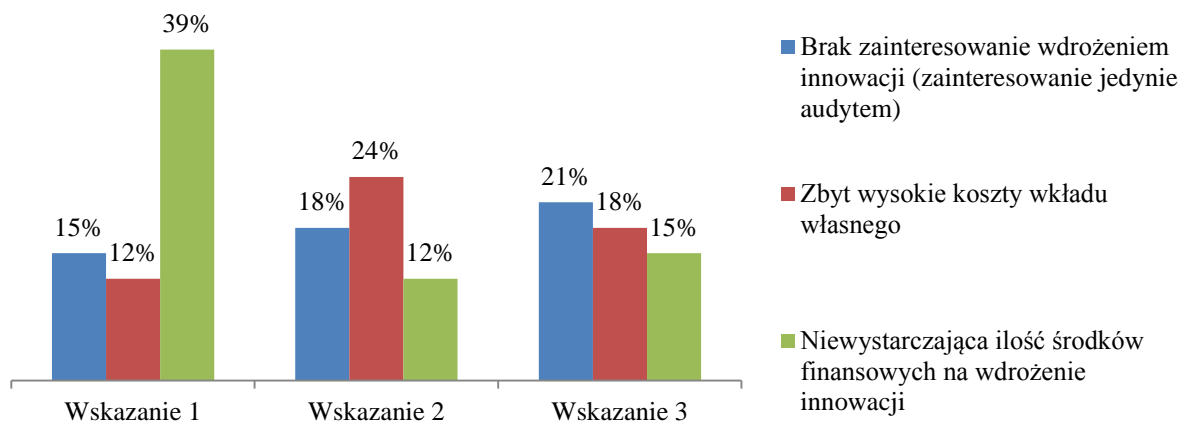


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI. N=64. Respondent mógł udzielić więcej niż jedną odpowiedź, dlatego % nie sumują się do 100.

O przyczyny niekorzystania przedsiębiorców z etapu II pytano również konsultantów i ekspertów sieciowych w badaniu CAWI. Jako trzy najistotniejsze przyczyny rezygnacji z II etapu wskazali³¹ (rysunek 6)³²:

- na pierwszym miejscu **niewystarczającą ilość środków finansowych na wdrożenie innowacji** (39% w pierwszym wyborze, 12% w drugim, 15% w trzecim);
- **brak zainteresowania wdrożeniem innowacji** (15% w pierwszym wyborze, 18% w drugim wyborze, 21% w trzecim);
- **zbyt wysokie koszty wkładu własnego** (12% w pierwszym wyborze, 24% w drugim wyborze, 18% w trzecim);

Rysunek 6. Przyczyny nieskorzystania przez przedsiębiorstwa z drugiego etapu z perspektywy konsultantów i ekspertów sieciowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAWI z konsultantami i ekspertami sieciowymi KSI KSU. N=58. Respondent mógł udzielić więcej niż jedną odpowiedź, dlatego % nie sumują się do 100.

17% konsultantów wybrało odpowiedź „nie wiem”, co oznacza, że nie są oni w stanie zdiagnozować przyczyn, przez które przedsiębiorcy nie skorzystali z doradztwa w zakresie wdrożenia innowacji.

Należy stwierdzić, że zarówno konsultanci, jak i przedsiębiorcy, jako jedną z istotnych przyczyn niekorzystania z doradztwa w zakresie wdrożenia innowacji uznali brak środków finansowych na wkład własny dla tej usługi.

³¹ Przedstawione wyniki dotyczą pytania rankingowego.

³² Przedstawione wyniki dotyczą pytania rankingowego.

➤ **Plany odnośnie wdrożenia zaleceń z audytu innowacyjności**

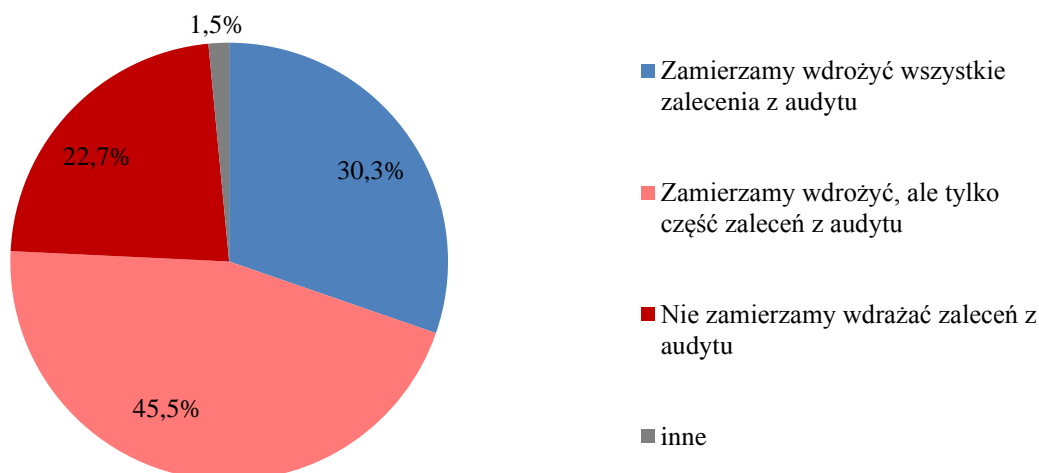
W badaniu ilościowym weryfikowano, czy przedsiębiorstwa – mimo, że nie skorzystały z II etapu – na własną rękę zrealizowały wdrożenie lub mają zamiar uczynić to w przyszłości. Zacząć należy od tego, że 44% badanych wdrożyło zalecenia w całości, 34,6% częściowo, a 14% wcale³³.

Wśród firm, które wdrożyły zalecenia w całości, największy procent stanowiły przedsiębiorstwa³⁴:

- zatrudniające 1-9 osób (40% wszystkich podmiotów);
- deklarujący rynek krajowy, jako główny rynek działalności (46,7% wszystkich podmiotów);
- znajdujące się w fazie powolnego rozwoju (41,7% wszystkich podmiotów).

Wszystkie zalecenia zamierza wdrożyć 30,3%, część – 45,5%, a 22,7% – nie zamierza wdrożyć zaleceń (rysunek 7).

Rysunek 7. Czy zamierzają Państwo wdrożyć zalecenia z audytu innowacyjności?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z przedsiębiorcami. N=66.

Wdrożenie zaleceń w ponad połowie przypadków (56%) ma się odbyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy; 40% przedsiębiorstw uznało, że odbędzie się ono w dalszej przyszłości³⁵.

³³ Pozostali respondenci odmówili odpowiedzi (0,7%) lub nie potrafili jej udzielić (6,6%). Źródło: badania CAPI z przedsiębiorcami. N=136.

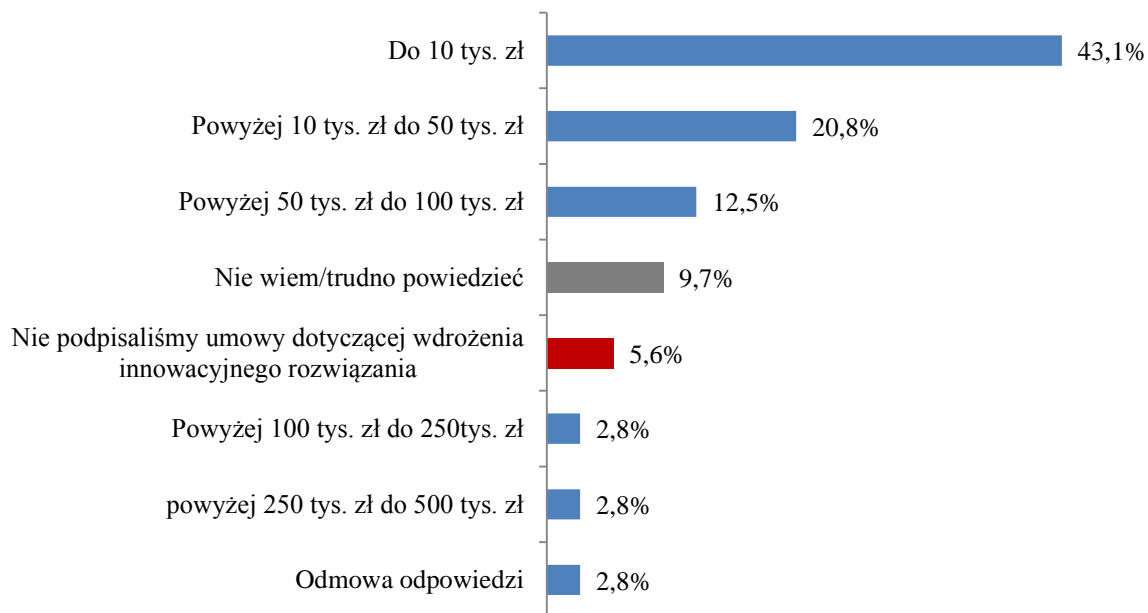
³⁴ Szczegółowe zestawienia przedstawiono w rysunku I, II, III w załączniku 9.2.

³⁵ Pozostali respondenci nie potrafili udzielić odpowiedzi (4%). Źródło: badania CAPI z przedsiębiorcami. N=50.

➤ **Wartość umów dotyczących wdrożenia innowacyjnego**

Z badań ilościowych z przedsiębiorcami wynika, że wartość 43,1% umów dotyczących wdrożenia innowacyjnego zawartych z dostawcą technologii innowacyjnej wynosiła nie więcej niż 10 tys. zł (rysunek 8).

Rysunek 8. Wartość umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z przedsiębiorcami. N=72.

Dla około 21% przedsiębiorców była to kwota w przedziale 10 tys. zł-50 tys. zł, a tylko dla 12,5% powyżej 50 tys. zł. Wywiady z przedstawicielami KSI KSU potwierdzają powyższe dane. Według nich większość umów z dostawcami innowacyjnych rozwiązań nie przekraczała 50 tys. zł. Duża część z nich to kwoty 8-10 tys. zł. **Należy zauważyć, że 72% przedsiębiorców nie ponosiło innych, dodatkowych kosztów w tym zakresie.** Natomiast, jeżeli wydatkowali dodatkowe środki (20,6%), to nie przekraczały one kwoty 50 tys. zł³⁶.

W kontekście stosunkowo niewielkich kwot przewidzianych na wdrożenie innowacji uzasadnione są opinie przedstawicieli Ośrodków KSI KSU (na podstawie wywiadów indywidualnych), że **kwota 15% lub 50% wkładu własnego w II etapie projektu mogła stanowić istotną barierę uczestnictwa w drugim etapie projektu.** W takiej sytuacji koszt doradztwa stanowił istotny procent wszystkich kosztów dotyczących wdrażanej innowacji³⁷.

³⁶ Pozostali respondenci nie potrafili udzielić odpowiedzi (7,4%). Źródło: badania CAPI z przedsiębiorcami. N=68.

³⁷ Warto wspomnieć, że koszt doradztwa w II etapie został określony maksymalnie na 55 tys. zł. 25% tej kwoty to 13 750 zł, 50% tej kwoty to 27 500.

➤ **Zakres usługi a cechy przedsiębiorstw**

Analiza danych ilościowych i jakościowych wskazuje, że zakres świadczonych usług wynikał przede wszystkim ze specyficznych potrzeb klientów. Potrzeby te były uwarunkowane indywidualnymi cechami i historią danych firm, oraz – przede wszystkim – specyfiką ich działalności. Wskazują na to zarówno same przedsiębiorstwa, jak i pracujący z nimi konsultanci i eksperci. Zakres usługi jest więc warunkowany „stałymi” cechami firm w stosunkowo niewielkim stopniu.

Do beneficjentów korzystających z dużej liczby usług należały zarówno przedsiębiorstwa o większej liczbie zatrudnionych pracowników, posiadające złożoną strukturę, jak i firmy kilkusobowe, jednakże wśród tych drugich dominowały przedsiębiorstwa realizujące działania zaawansowane technologicznie (przykłady specjalizacji mikrofilm, korzystających z doradztwa we wdrożeniu innowacji: produkcja i konstruowanie urządzeń do oświetlenia LED, elektrotechnika, fotowoltaika, IT, produkcja). Zjawisko to można ocenić pozytywnie – innowacje kreowane są nie tylko w firmach stosunkowo dużych lub posiadających siedzibę w wielkich miastach.

Przedsiębiorcy często decydowali się na udział w projekcie, ponieważ mieli bardziej lub mniej określony pomysł na wdrożenie innowacji i chcieli poddać go ocenie zewnętrznych konsultantów gdyż – jak wskazywali – „z zewnętrznej perspektywy czasami więcej widać” lub uzyskać wiedzę np. dotyczącą prawnych uwarunkowań innowacji czy innych kwestii, które były niezbędne do podjęcia decyzji o wdrożeniu. Była też znaczna grupa przedsiębiorców, która podjęła decyzję o udziale w projekcie, ponieważ chciała rozwijać swoje firmy i oczekiwała od konsultantów pomocy w określeniu dróg rozwoju – opisana grupa przedsiębiorców nie miała własnych pomysłów na innowacje.

Generalnie można wyróżnić **dwa profile przedsiębiorstw (beneficjentów)** – pierwszy z nich to przedsiębiorstwa mające sprecyzowaną wizję własnej innowacji już przed audytem i jednocześnie gotowe na zaangażowanie czasu i zasobów na jej wdrożenie, a drugi to firmy, które nie miały sprecyzowanej wizji i oczekiwały na jej wyklarowanie w ramach audytu. Przedsiębiorstwa pierwszego profilu korzystały z oferowanych usług w największym zakresie.

Współpraca z przedsiębiorstwami pierwszego profilu miała inny charakter niż praca z przedsiębiorcami drugiego profilu. Odpowiadają za to przede wszystkim dwie kwestie:

- Posiadanie sprecyzowanej wizji umożliwiało pracę nad tą wizją i w związku z tym np. skrócenie czasu audytu (który już często był wcześniej w niesformalizowany sposób wykonywany przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa – stąd częste wskazania w IDI typu: „konsultanci potwierdzili to, co już wiedzieliśmy”). W związku z tym przedsiębiorcy profilu I mieli większą szansę zmieszczenia się w harmonogramie z wykonaniem licznych komponentów II etapu;
- Wśród przedsiębiorstw drugiego profilu o mało sprecyzowanej wizji, jednak posiadających wstępne koncepcje, audyt często był okresem ich weryfikacji – okazywało

się niejednokrotnie, że realizacja tych wstępnych koncepcji jest niemożliwa, stąd częste niekorzystanie z II etapu lub korzystanie z niewielkiej liczby jego komponentów.

Istnieje jednak zespół cech stałych, które sprzyjają korzystaniu z większego zakresu usługi. Zdaniem konsultantów i ekspertów sieciowych oraz przedstawicieli firm, z którymi przeprowadzono pogłębione wywiady, z szerokiego zakresu usług korzystają przedsiębiorstwa (tabela 2):

- **już wdrażały rozwiązania innowacyjne** przed rozpoczęciem usługi;
- które już **wcześniej korzystały ze środków UE**;
- **wysokim stopniu powiązań kooperacyjnych** (analiza wywiadów indywidualnych wskazuje, że na II etap usługi często decydowały się firmy działające w klastrach, także np. ze względu na dotychczasową współpracę w ramach tychże klastrów z jednostkami naukowymi);
- **zatrudniające stosunkowo więcej pracowników i działające na rynkach większych niż lokalne i regionalne** (zwłaszcza na rynkach międzynarodowych).

Wnioski z wywiadów indywidualnych z przedsiębiorcami wskazują, że z korzystanie z większego zakresu usługi było również powiązane z wyższym poziomem wiedzy na temat możliwości wdrożenia innowacji, a także większa sieć kontaktów. Firmy o większym potencjale w wielu przypadkach należą do „pierwszego profilu” – nieraz posiadają bowiem jednoznacznie sprecyzowaną wizję wdrożenia innowacji i potrzebują jedynie ukierunkowania.

W związku z powyższym należy rozważyć w przyszłości zastosowanie różnych ścieżek wsparcia dla tych dwóch profili przedsiębiorców. Odnosi się to przede wszystkim do I etapu – audytu innowacyjności, który wśród przedsiębiorstw świadomych może zostać w dużej mierze ograniczony (nie ma konieczności wykonywania wszystkich komponentów obligatoryjnych); można to stwierdzić po pierwszych rozmowach z przedstawicielami kadry zarządzającej).

Tabela 2. Cechy przedsiębiorstw a zakres usługi w opinii konsultantów i ekspertów sieciowych³⁸

Cecha	Minimum cechy	cecha po lewej stronie dobrze lub bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	liczba etapów, z których korzystała firma, nie jest zależna od cechy	cecha po prawej stronie dobrze lub raczej dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	Maksimum cechy
Wielkość	mała	51,4%	48,6%	0,0%	duża
Zasięg działania	lokalna	45,7%	48,6%	5,7%	międzynarodowa
Innowacyjność	nieinnowacyjna	57,1%	31,4%	11,4%	innowacyjna
Wiek/ doświadczenie	młoda	25,7%	54,3%	20,0%	długo działająca
Siedziba	z siedzibą na wsi/w małym mieście	37,1%	57,1%	5,7%	z siedzibą w dużym mieście
Wcześniej korzystanie ze środków UE	wcześniej niekorzystające ze środków UE	42,9%	40,0%	17,1%	wcześniej korzystające ze środków UE
Stopień powiązań kooperacyjnych	o niskim stopniu powiązań kooperacyjnych	48,6%	45,7%	5,7%	o wysokim stopniu powiązań kooperacyjnych
Przynależność do sieci współpracy (klastrow itd.)	nienależąca do sieci	42,9%	57,1%	0,0%	należąca do sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAWI. N=42.

Największy odsetek przedsiębiorstw, które poza audytem korzystały także z doradztwa we wdrażaniu innowacji, wystąpił w sekcji J, związanej z **informacją i komunikacją** (56%). Najczęściej były to przedsiębiorstwa prowadzące **działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki**. Firmy te korzystały także z największej liczby komponentów II etapu usługi (średnio 3,36 komponentu II etapu na firmę). Istnieje kilka przyczyn dominacji tej branży³⁹.

³⁸ Na podstawie pytania o następującej treści: Niektóre firmy biorące udział w projekcie „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” nie korzystały z II etapu usługi (wdrażania innowacji), a jedynie z I etapu (audyt). Proszę wskazać, jakie cechy według Pana(i) charakteryzowały te firmy? Proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu usługi, a 5, że cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu usługi.

³⁹ Analizie poddano także zróżnicowanie firm pod względem rodzaju prowadzonej działalności (sekcji PKD). Pod uwagę wzięto te sekcje, w których liczba firm uczestniczących w projekcie przekroczyła 10. Wyniki dla poszczególnych sekcji PKD okazały się zróżnicowane. Przedsiębiorstwa z tych sekcji i działów, które częściej korzystały z II etapu usługi, najczęściej korzystały także z największej liczby komponentów doradztwa.

Po pierwsze, wywiady indywidualne z firmami wykonującymi tego typu działalność wskazują, że **wdrożenie innowacji w zakresie oprogramowania jest często stosunkowo mało kosztowne w porównaniu z wdrożeniem innowacji technologicznych czy produktowych w innych branżach**. Istotą w tym przypadku jest brak konieczności drogiej inwestycji sprzętowych (inwestycje w informatyków tworzących nowe rozwiązania i aplikacje są tańsze, niż inwestycje w drogi sprzęt w branży przemysłowej). To samo dotyczy przedsiębiorstw z innych branż, których innowacje polegały na zastosowaniu nowych rozwiązań z zakresu IT.

Po drugie, wnioski z analizy ankiet CAPI oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych wskazują dodatkowo na fakt, że przedsiębiorstwa prowadzące tego typu działalność (IT) **często kupują rozwiązania technologiczne lub produktowe od innych firm**, nie zaś od jednostek naukowych, co – w świetle często pojawiających się w wywiadach informacji o trudnościach we współpracy z uczelniami – wskazuje, iż wdrożenie innowacji w tej branży jest stosunkowo łatwiejsze⁴⁰. Przedsiębiorstwa IT często znają dobrze rynek dostawców rozwiązań.

Z doradztwa we wdrożeniu innowacji często korzystały także przedsiębiorstwa z sektora **przetwórstwa przemysłowego** (40% uczestniczących w audycie), przede wszystkim związane z **produkcją mebli oraz produkcją chemikaliów i wyrobów chemicznych**. Te firmy korzystały także z największej liczby komponentów II etapu. Jeśli chodzi o sektor przetwórstwa przemysłowego, z najmniejszej liczby komponentów II etapu korzystały firmy związane z branżą spożywczą.

Najniższy odsetek przedsiębiorstw korzystających z doradztwa we wdrożeniu innowacji wystąpił w **sekcji F – budownictwo** (25,9%). Może to wynikać z faktu, że z racji spiętrzenia się zadań wykonywanych przez te przedsiębiorstwa (wdrożenie przypadłoby na okres intensywnych prac w budownictwie) firmy te nie miały czasu na dodatkowe działania. Należy podkreślić, że według danych z badania CAPI firmy budowlane często wskazywały brak czasu jako podstawową przyczynę nieprzystąpienia do II etapu usługi.

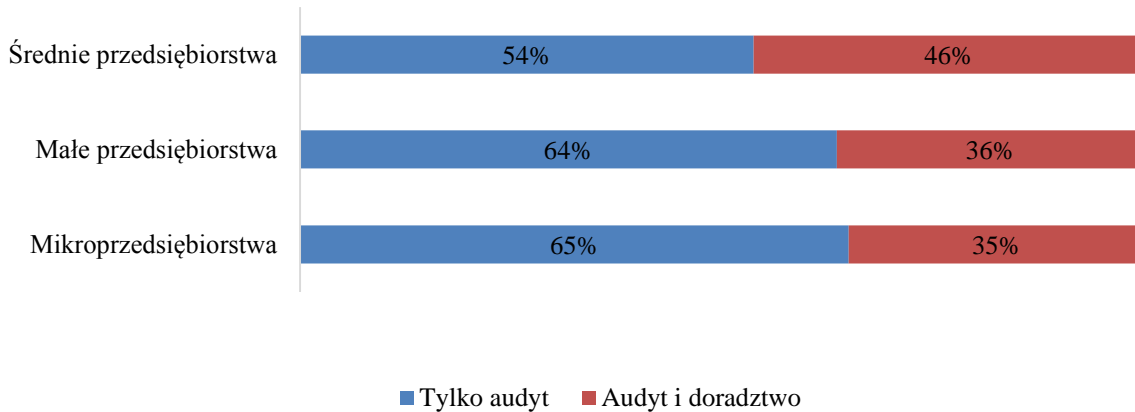
Drugą analizowaną cechą beneficjentów była ich **wielkość** (rysunek 9)⁴¹. Z obu etapów najczęściej korzystały przedsiębiorstwa średnie (46,3%), zaś rzadziej – małe przedsiębiorstwa i mikroprzedsiębiorstwa (35%). Analiza wywiadów indywidualnych wskazuje na fakt, iż przyczyną takiego stanu rzeczy są wolne moce przerobowe w przedsiębiorstwach średnich, co pozwala na zaangażowanie czasowe i finansowe we wdrożenie innowacji. Przedsiębiorstwa małe i mikroprzedsiębiorstwa częściej niż średnie borykają się z problemami finansowymi i z brakiem czasu (na te problemy wskazywali w ramach ankiety CAPI przede wszystkim

⁴⁰ Oprócz trudności współpracy z jednostkami naukowymi należy również wziąć pod uwagę, że podmioty sektora komercyjnego (IT) mogą dysponować wysokim poziomem wiedzy, co sprawia, iż potrzeby przedsiębiorców mogły być w pełni zaspokojone bez konieczności nawiązywania współpracy z jednostkami naukowymi.

⁴¹ Wniosek na podstawie dokumentacji przekazanej przez Zamawiającego (baza excel *Beneficjenci i ich działania*, stan na 10.10. 2015). N=535.

przedstawiciele przedsiębiorstw zatrudniających od 1 do 9 pracowników), a ich pracownicy, zaangażowani w bieżącą działalność, poszukiwanie klientów etc., często nie mogą zaangażować się w działania rozwojowe.

Rysunek 9. Zakres usługi a wielkość firmy

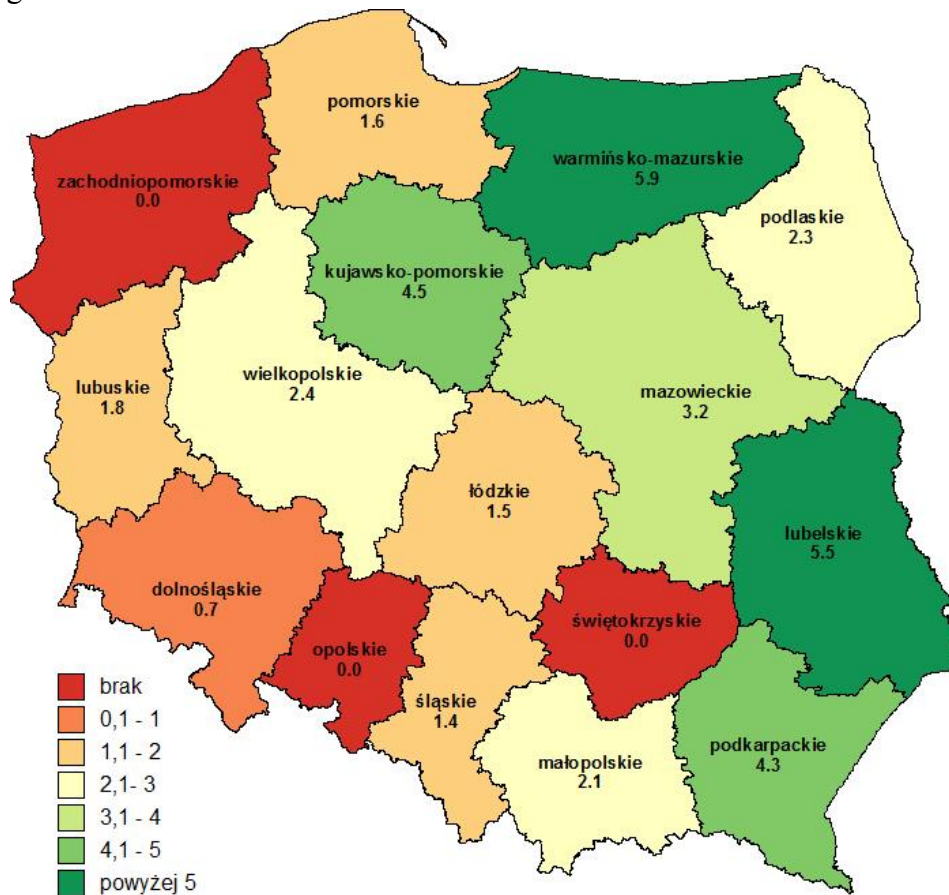


Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji przekazanej przez Zamawiającego (baza excel *Beneficjenci i ich działania*, stan na 10.10.2015). N=535.

Analiza regionów będących siedzibami przedsiębiorstw wskazuje, że **z największej liczby komponentów II etapu korzystały firmy z regionów położonych na wschodzie Polski.** Z największej liczby komponentów II etapu usługi korzystały przedsiębiorstwa mające siedzibę w woj. warmińsko-mazurskim (średnio 5,9 komponentu na przedsiębiorstwo). Wysokie wartości średnich wystąpiły także w woj. lubelskim (5,5), kujawsko-pomorskim i podkarpackim, zaś niskie – w woj. dolnośląskim (0,7), śląskim (1,4) i łódzkim (średnio 1,5 komponentu II etapu na jedno przedsiębiorstwo)⁴². Dane na ten temat przedstawia rysunek 10.

⁴² W analizie nie wzięto pod uwagę województw świętokrzyskiego, opolskiego i zachodniopomorskiego, w których w całej usłudze udział wzięło mniej niż 5 firm.

Rysunek 10. Przeciętna liczba komponentów II etapu, z których brały udział przedsiębiorstwa według regionów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji przekazanej przez Zamawiającego (baza excel *Beneficjenci i ich działania*, stan na 10.10.2015). N=535.

➤ Najczęściej i najrzadziej wykonywane komponenty II etapu usługi a cechy przedsiębiorstw

W ramach Etapu II przedsiębiorcy dokonywali wyboru komponentów z katalogu komponentów określonych w *Standardzie świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji dla mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców*. Łącznie zrealizowano 1396 komponentów.

Do najczęściej wykonywanych komponentów II etapu należały elementarne komponenty związane z przygotowaniem do wdrożenia, począwszy od **identyfikacji możliwych do wdrożenia technologii**⁴³, poprzez **wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej**, opracowanie szczegółowego planu wdrożenia, aż do wsparcia negocjacji i przygotowania umowy z dostawcą technologii. Najrzadziej wykonywane były te komponenty, które mają charakter fakultatywny i specjalistyczny i dotyczą tylko niektórych innowacji (np. związane ze

⁴³ Wybrało 136 przedsiębiorców.

strategią zarządzania własnością intelektualną, wpływem na środowisko naturalne czy zarządzania zasobami ludzkimi). Szczegółowe zestawienie przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Odsetek przedsiębiorstw, które skorzystały z poszczególnych komponentów II etapu usługi

Lp.	Komponent	Odsetek przedsiębiorstw w
1	Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii	69,0%
2	Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej	62,9%
3	Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia	60,4%
4	Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii	52,8%
5	Wsparcie w przygotowaniu umowy	52,8%
6	Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii	44,7%
7	Analiza ryzyka wdrożenia	42,1%
8	Wsparcie we wdrożeniu pilotażowego rozwiązania	40,1%
9	Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii	39,1%
10	Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju	38,1%
11	Opracowanie szczegółowego modelu finansowego	32,5%
12	Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju	28,9%
13	Wsparcie zarządzania własnością intelektualną	28,4%
14	Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania	26,4%
15	Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego	22,8%
16	Końcowa weryfikacja kształtu umowy	13,7%
17	Stworzenie systemu motywacyjnego	13,7%
18	Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich	12,7%
19	Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne	11,2%
20	Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną	9,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji przekazanej przez Zamawiającego (baza excel *Beneficjenci i ich działania*, stan na 10.10.2015).

Najwięcej usług w etapie II wyświadczyły następujące Ośrodki KSI KSU (tabela II, aneks 9.2):

- Netrix Group Sp. z o.o. (228 usług dla 26 przedsiębiorstw);
- Fundacja Poszanowania Energii (223 usług dla 22 przedsiębiorstw);
- Wielkopolski Instytut Jakości Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością (202 usługi dla 29 przedsiębiorstw).

Dodatkowej analizie i kategoryzacji poddano przedsiębiorstwa, które korzystały z najrzadziej wybieranych komponentów. Pierwszym z nich był komponent dotyczący strategii zarządzania własnością intelektualną. W 75% przypadków wykonywany był on dla firm z branży przetwórstwa przemysłowego (**najczęściej w branży meblarskiej**). Jednocześnie w wielu wywiadach indywidualnych przedstawiciele Ośrodków KSI wskazywali, że mała popularność tego komponentu związana jest z niskim poziomem wiedzy i

świadomością korzyści w tym zakresie wśród przedsiębiorców, co ilustruje przykładowo poniższa wypowiedź:

Jeżeli chodzi o komponenty związane z ochroną własności intelektualnych, nie jest to w ogóle zbyt popularna strefa w Polsce, poza bardzo świadomymi przedsiębiorcami, którzy faktycznie robią zgłoszenia patentowe (...).

Z usług związanych z zarządzaniem własnością intelektualną najczęściej korzystały przedsiębiorstwa „pierwszego profilu” z jasno sprecyzowaną wizją wdrożenia innowacji, a więc także firmy o dużym potencjale i zasobach. W tym przypadku jednak w mniejszym stopniu decydowała wielkość firmy – także mikroprzedsiębiorstwa o wysokim potencjale technologicznym są zainteresowane zarządzaniem własnością intelektualną. Podobne wnioski płyną także z ankiet z konsultantami.

Jak już wskazywano powyżej, istnieje spora grupa przedsiębiorstw bardzo małych jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych, jednak wysoko innowacyjnych i wyspecjalizowanych. Respondenci wywiadów indywidualnych należący do tej grupy wskazywali, że działania w zakresie własności intelektualnej były najcenniejszą wartością dodaną.

Drugim najrzadziej wykonywanym komponentem II etapu była **analiza wpływu na środowisko naturalne**. Korzystanie z tego komponentu związane było ze specyfiką działań przedsiębiorstwa, usługę tę wykorzystywały głównie firmy z sektora przetwórstwa przemysłowego, przede wszystkim z działów **produkcji wyrobów tekstylnych** oraz **produkcji maszyn i urządzeń**.

Do rzadko wykonywanych komponentów należały także usługi związane z systemami motywacyjnymi i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Poza przedsiębiorstwami przemysłowymi (przede wszystkim w branży produkcji maszyn i urządzeń) komponenty te były wykonywane kilkakrotnie w przedsiębiorstwach **handlowych**.

Analiza wywiadów indywidualnych wskazuje, że przedsiębiorcy wybierając komponenty najczęściej byli zorientowani na działania mogące przynieść zysk i przelożyć się na nowe rozwiązania i inwestycje w krótkim terminie; komponenty związane z zasobami ludzkimi mają zaś bardziej długoterminowy charakter, stąd też z tego powodu mogły być rzadko wybierane. Jeden z respondentów z Ośrodków KSI KSU wskazywał na konkurencję w korzystaniu w wyżej wymienionych komponentów przez przedsiębiorców ze strony projektów dofinansowywanych z Europejskiego Funduszu Społecznego:

Jeżeli chodzi o komponenty związane z rozwojem kadry, (...) z systemami motywacyjnymi itd., tutaj na pewno były usługi lepiej dofinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. Więc po co ktoś miał [brać] taką

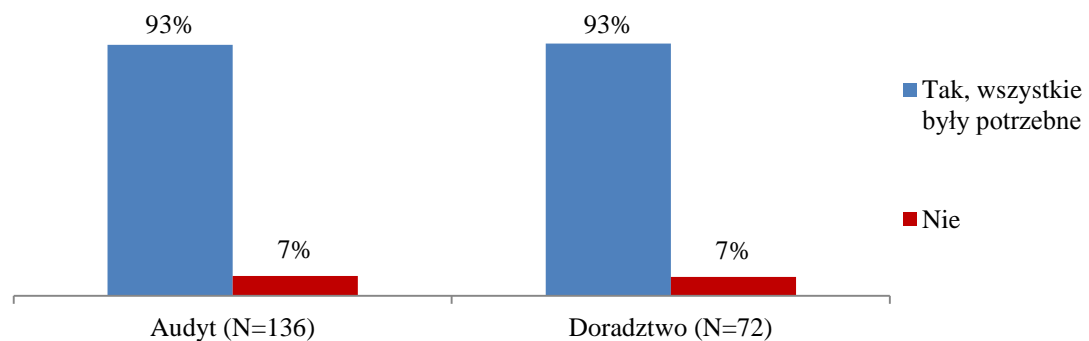
usługę od nas, na 85% dofinansowania, jak mógł ją sfinansować [w] 100% z EFS-u. Nawet z projektów, które my realizowaliśmy.

➤ **Etap I (audyt innowacyjności) oraz etap II (doradztwo) – ocena korzystania z komponentów obligatoryjnych i fakultatywnych**

W ramach Etapu I, zgodnie z zasadami realizacji projektu, 100% przedsiębiorstw (tj. 481)⁴⁴ skorzystało z obligatoryjnego pakietu komponentów obejmujących 6 obszarów⁴⁵, natomiast tylko 6 podmiotów, a więc 1,2 % wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie, skorzystało z komponentów fakultatywnych obejmujących: rozszerzoną analizę w zakresie pozycji rynkowej, modelu biznesowego, finansów, organizacji i zarządzania, dojrzałości technologicznej oraz z analizy zarządzania zasobami ludzkimi i innowacyjności produktowo-marketingowej. Wszystkie te przedsiębiorstwa uzyskały dofinansowanie w ramach jednego KSI KSU – Netrix Group Sp. z o.o.

Z perspektywy czasu 92,6% uczestników projektu uczestniczących w badaniu CAPI, niezależnie od tego, czy brało udział w obydwu etapach (audycie i doradztwie), czy tylko w pierwszym (audycie), uznało, że wszystkie komponenty audytu innowacyjności były potrzebne. Ponad 93% respondentów biorących udział w etapie II jako potrzebne dla ich firmy oceniło także komponenty doradztwa, z których skorzystali (rysunek 11).

Rysunek 11. Na ile komponenty obowiązkowe etapu I (audyt) oraz komponenty etapu II (doradztwo) okazały się potrzebne dla Państwa firmy?



Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami. Oprócz powyższego pytania respondentów pytano o to, dlaczego nie skorzystali z określonych komponentów w etapie II (Rysunek IV, V. Załącznik 9.2).

Najwięcej wskazań „komponent nie był nam potrzebny” uzyskały następujące usługi:

⁴⁴ Zgodnie z informacją od Zamawiającego, z usług skorzystało 535 przedsiębiorców, w raporcie zawarto dane dotyczące wyłącznie zaakceptowanych przez PARP wniosków o płatność.

⁴⁵ Były to: analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę, analiza pozycji rynkowej, analiza modelu biznesowego, analiza finansowa, analiza organizacji i zarządzania, analiza dojrzałości technologicznej.

- Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii (86%);
- Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju (82,9%);
- Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania (81,8);
- Wsparcie w przygotowaniu umowy (81,8%);
- Wsparcie zarządzania własnością intelektualną (80,7%).

Brak środków w małym stopniu był wskazywany jako przyczyna nie skorzystania z poszczególnych komponentów etapu II (najczęściej w przypadku: Analizy ryzyka wdrożenia 10,9%, Uszczegółowienia wybranej ścieżki rozwoju 8,8% oraz Przygotowania negocjacji z dostawcą technologii 8,5%).

➤ Zakres usług a Ośrodki KSI KSU

Zróznicowanie zakresu usług zależało także od Ośrodków KSI KSU. Można tu wyróżnić grupę ośrodków, w których duża liczba przedsiębiorców skorzystała z II etapu wsparcia i jednocześnie przedsiębiorcy ci korzystali z dużej liczby komponentów II etapu. Należą do tej grupy przede wszystkim Związek Pracodawców „Pracodawcy Pomorza i Kujaw” (gdzie łącznie w projekcie brało udział sześć przedsiębiorstw, jednak wszystkie skorzystały z II etapu, ponadto średnia liczba komponentów tego etapu, w których uczestniczyły, była wysoka – wynosiła 6,0 komponentu na przedsiębiorstwo), jak również Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji oraz Netrix Group.

Najwyższa przeciętna liczba komponentów na jednego przedsiębiorcę wystąpiła w przypadku Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji (6,75), a najniższa – w przypadku Fundacji im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (0,47) – vide tabela 4.

Tabela 4. Zakres usług według Ośrodków KSI

Lp.	Nazwa ośrodka	Liczba przedsiębiorstw, które skorzystały z usługi	Liczba przedsiębiorstw, które skorzystały z II etapu	Odsetek przedsiębiorstw, które skorzystały z II etapu	Przeciętna liczba komponentów II etapu
1	"Pracodawcy Pomorza i Kujaw" Związek Pracodawców	6	6	100,0%	6,33
2	Wschodni Klub Techniki Racjonalizacji	16	14	87,5%	6,75
3	Netrix Group Sp. z o.o.	37	26	70,3%	6,11
4	Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	10	6	60,0%	1,80
5	Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej "Triada"	13	7	53,8%	3,69
6	Małopolska Agencja Rozwoju	28	14	50,0%	1,93

Lp.	Nazwa ośrodka	Liczba przedsiębiorstw, które skorzystały z usługi	Liczba przedsiębiorstw, które skorzystały z II etapu	Odsetek przedsiębiorstw, które skorzystały z II etapu	Przeciętna liczba komponentów II etapu
	Regionalnego S.A.				
7	Instytut Logistyki i Magazynowania	15	6	40,0%	1,53
8	Fundacja Poszanowania Energii	59	22	37,3%	3,78
9	Wielkopolski Instytut Jakości Sp. z o.o.	84	30	35,7%	2,38
10	Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A	21	7	33,3%	1,90
11	Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia	34	11	32,4%	2,85
12	Turecka Izba Gospodarcza	29	9	31,0%	2,00
13	Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego w Gorzowie Wielkopolskim	30	7	23,3%	1,80
14	Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.	27	6	22,2%	1,30
15	Agencja Rozwoju Regionalnego "ARLEG" S. A.	32	7	21,9%	1,41
16	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	33	7	21,2%	1,09
17	Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania	30	6	20,0%	2,20
18	Fundacja Uniwersytetu Im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	30	6	20,0%	0,47

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji przekazanej przez Zamawiającego (baza Excel *Beneficjenci i ich działania*, stan na 10.10. 2015). N=535.

W niektórych Ośrodkach (Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji, Netrix, Fundacja Poszanowania Energii) odsetek przedsiębiorstw korzystających z poszczególnych komponentów II etapu był znacząco wyższy – np. 88% przedsiębiorców korzystających z usług Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji wzięło udział we wsparciu

w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej, podczas gdy np. w Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi i Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w tym etapie udział brało jedynie 3% przedsiębiorców. Przyczyny tych odmienności były także zróżnicowane. W około 1/3 przypadków wynikało to ze **specjalizacji niektórych Podmiotów Wsparcia i „marki” Ośrodków** związanej z tymi obszarami specjalizacji, a także z doświadczeniem w ramach innych dotychczasowych projektów, co dobrze obrazuje poniższa wypowiedź respondenta – przedstawiciela Ośrodka:

Jeżeli chodzi o komponenty finansowe, które (...) cieszyły się dość dużą popularnością, wynika to ze specyfiki ośrodka, który de facto w analizach finansowych się dość mocno specjalizuje, więc jeżeli zrealizowaliśmy sto usług, w ramach optymalizacji finansowej, też z tym departamentem, to siłą rzeczy ci klienci wiedzą, że takie te analizy robimy dość dobrze.

W większości przypadków (na co wskazują wywiady indywidualne z przedsiębiorcami i Podmiotami Wsparcia) źródłem różnic między zakresem usług, w których uczestniczyli przedsiębiorcy w różnych Ośrodkach była jednak specyfika samych świadczeniobiorców, ich potrzeby związane z konkretnym przedsięwzięciem, tym bardziej, że większość Ośrodków nie ma jednoznacznej specjalizacji.

Do najsilniej wyspecjalizowanych należą Fundacja Poszanowania Energii, Instytut Logistyki i Magazynowania, Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania oraz Netrix Group).

➤ **Krajowe inteligentne specjalizacje – II etap usługi**

Jak wynika z badań ilościowych przedsiębiorców, w ich ocenie ponad 77% innowacji w etapie II usługi dotyczyło Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, w tym najwięcej, gdyż ponad 40,4% innowacji technologicznych i procesowych. Na drugim miejscu – 19,1% respondentów wskazało te związane ze zdrowym społeczeństwem. Prawie co trzeci nie potrafił udzielić odpowiedzi. Rozkład wskazań dla poszczególnych kategorii inteligentnych specjalizacji przedstawiono na rysunku nr 10.

W tym miejscu zaznaczyć warto – wyciągając wnioski na podstawie wywiadów z przedstawicielami KSI KSU – że przynależność przedsiębiorców do branż wiążących się z KIS nie była brana pod uwagę jako ewentualne kryterium promujące udział takich firm w projekcie. Przedstawiciele Ośrodków nie dokonywali kategoryzacji wdrożeń w odniesieniu do inteligentnych specjalizacji, nie zbierali również danych w tym zakresie, ponadto ich plany na przyszłość nie wiążą się ze specjalizacją w tych obszarach (tabela IV, załącznik 9.2).

Ośrodki nie planują także specjalizowania się w świadczeniu usług proinnowacyjnych w ramach Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, mimo że są świadome, że działania

w ramach tych specjalizacji będą szczególnie istotne w nowej perspektywie finansowej. W wywiadach indywidualnych pojawiało się stwierdzenie, że Krajowe Inteligentne Specjalizacje definiowane są na tyle szeroko, że większość usług, które świadczyły dotychczas Ośrodki, w większym lub mniejszym stopniu w mieszczą się w KIS. Niepotrzebne są więc z ich strony jakieś szczególne działania aby dostosować swoją ofertę do KIS.

Rysunek 12. Innowacje dotyczące Krajowych Inteligentnych Specjalizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z przedsiębiorcami. N=147. Respondent mógł udzielić więcej niż jedną odpowiedź, dlatego % nie sumują się do 100.

Można więc stwierdzić, że Ośrodki KSI KSU, które zostały wybrane w konkursie jako podmioty mające za zadanie wspierać innowacje MŚP w obszarach istotnych dla podniesienia konkurencyjności gospodarki, tj. w obszarach KIS, nie traktują tych obszarów jako priorytetowych (badanie pokazało, że wśród przedstawicieli Ośrodków nie ma wysokiego poziomu internalizacji idei KIS) **choć dotyczy ich prawie trzy czwarte wdrożonych w przedsiębiorstwach ramach Projektu innowacji.** Kwestię KIS w kontekście przyszłości Ośrodków KSI KSU szczegółowo omówiono w rozdziale 6.5.

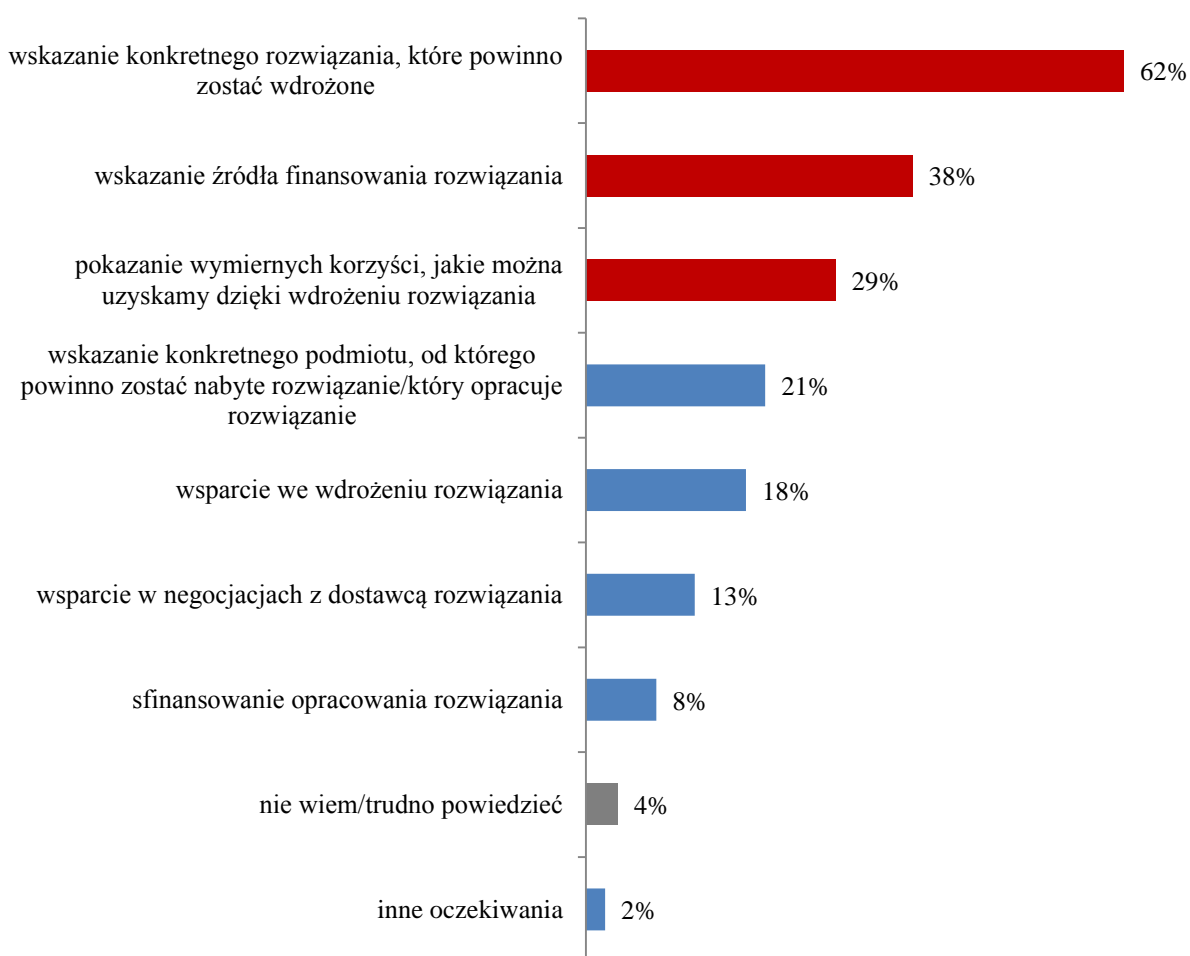
Wyniki te wskazują na możliwe ograniczenia kryteriów KIS dotyczących wyboru projektów o najwyższym potencjale innowacyjnym z dziedzin priorytetowych (na przykład brak enumeratywnego określenia dostępu do wsparcia określonych dziedzin działalności np. według PKD, PKWiU, NABS, stanu techniki, itp.), co może zmniejszać zakładaną koncentrację tematyczną udzielanego wsparcia oraz nie prowadzić do wartościowych dla gospodarki działań adaptacyjnych po stronie otoczenia społeczno-gospodarczego (np. modyfikacja oferty usług ośrodków innowacji takich jak Podmioty Wsparcia KSI KSU).

6.3.2. Ocena jakości wsparcia

➤ Oczekiwania przedsiębiorców

Z badań ilościowych przedsiębiorców wynika (rysunek 13), że **przede wszystkim oczekiwali oni, iż w ramach audytu konsultant wskaże im konkretne rozwiązania, które powinni wdrożyć** (około 62% wskazań). Na drugim miejscu znalazło się oczekiwanie **wskazania przez konsultanta źródeł finansowania** planowanego rozwiązania innowacyjnego (37,5%). Na trzecim zaś **pokazanie wymiernych korzyści**, jakie firma uzyska dzięki wdrożeniu konkretnego rozwiązania (28,7%).

Rysunek 13. Oczekiwania przedsiębiorców w stosunku do Podmiotów Wsparcia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami. N=136. Respondent mógł udzielić więcej niż jedną odpowiedź, dlatego % nie sumują się do 100.

Spośród przedsiębiorców, którzy oczekiwali wskazania konkretnego rozwiązania 93% stwierdziło, że zostało ono całkowicie lub częściowo spełnione. Spośród przedsiębiorców, którzy jako najważniejsze oczekiwanie określili – wskazanie źródeł finansowania konkretnego rozwiązania – 88 % oceniło, że zostało ono w całości lub częściowo spełnione. Trzecie

oczekiwanie tj. pokazanie wymiernych korzyści, jaki firma uzyska dzięki wdrożeniu konkretnego rozwiązania, zostało zaspokojone w podobnym stopniu jak poprzednie, tj. 90% przedsiębiorców wyrażających takie oczekiwanie uznało, że częściowo lub całkowicie zostało ono spełnione.

Co piąty przedsiębiorca uznał, że przystąpienie do projektu przyniosło korzyści, których się nie spodziewał, m.in.:

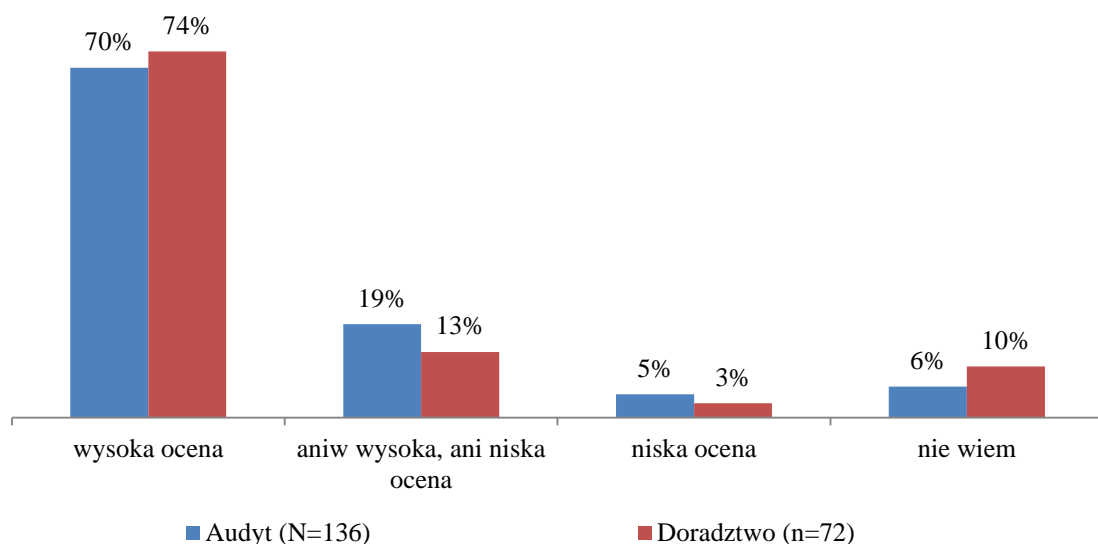
- korzyści finansowe;
- usystematyzowanie pracy;
- dostrzeżenie nowych możliwości rozwoju;
- pogłębienie wiedzy o swoim przedsiębiorstwie;
- poszerzenie grona klientów;
- większa świadomość funkcjonowania rynku.

Z badania CAPI wynika, że przedsiębiorcy otrzymali takie usługi, jakich oczekiwali. Wyniki badań jakościowych z przedsiębiorcami potwierdzają taką ocenę.

➤ **Ocena zadowolenia przedsiębiorców**

Z badań ilościowych wynika, że przedsiębiorcy pozytywnie oceniają otrzymane wsparcie. Średnia ocena (po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”) wyniosła 4,33⁴⁶. Jak wynika z rysunku 14, poziom zadowolenia przedsiębiorców był zbliżony niezależnie od tego, w który etapie usługi uczestniczyli i oscylował na poziomie ponad 70%.

Rysunek 14. Zadowolenie przedsiębiorców z otrzymanego wsparcia (w podziale na I i II etap)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami.

⁴⁶ Pytanie na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało "zdecydowanie niską ocenę" a 5 "zdecydowanie wysoką ocenę".

Ze względu na niski odsetek ocen negatywnych nie jest możliwe wyróżnienie cech charakterystycznych przedsiębiorstw, które wskazywały ten wariant odpowiedzi. Natomiast warto zwrócić uwagę na to, jacy przedsiębiorcy byli bardziej zadowoleni z udzielonego wsparcia⁴⁷.

Byli to generalnie ci respondenci, którzy:

- zakończyli audyt innowacyjności w pierwszej połowie 2015 roku⁴⁸ (potwierdzony otrzymaniem raportu): wśród bardzo zadowolonych grupa ta stanowiła 41,8%, a wśród raczej zadowolonych: 51,5% (rysunek VII, Załącznik 9.2);
- określili fazę rozwoju swojej firmy jako dynamiczną: wśród bardzo zadowolonych grupa ta stanowiła 41,8%, a wśród raczej zadowolonych: 36,4% (rysunek VII, załącznik 9.2);
- zadeklarowali rynek krajowy, jako główny rynek działalności: wśród bardzo zadowolonych grupa ta stanowiła 49,3%, a wśród raczej zadowolonych: 45,5% (rysunek VIII, Załącznik 9.2);
- reprezentowali firmy zatrudniające 1-9 osób: wśród bardzo zadowolonych grupa ta stanowiła 40,3%, a wśród raczej zadowolonych: 39,4% (rysunek IX, Załącznik 9.2);

Badani przedsiębiorcy w ramach badania CAPI wskazywali na następujące powody swojego zadowolenia:

- *przydało nam się to co powiedziano;*
- *audyt odbył się zgodnie z założeniami,*
- *jestem zadowolony z efektów;*
- *otrzymałem to, na co liczyłem;*
- *raport był kompleksowy;*
- *usługi spełniały nasze oczekiwania.*

Wskazane przez przedsiębiorców w/w powody zadowolenia odnoszą się generalnie do kompetencji konsultantów doradców, z którymi współpracowali albo do ogólnego przekonania, że otrzymali usługi takie, jakich oczekiwali.

Natomiast w wywiadach indywidualnych przedsiębiorcy – mówiąc o poziomie zadowolenia z otrzymanych usług – kładą nacisk na kompetencje konsultantów, dochodzenie do rozwiązań poprzez dialog, terminowość wykonywanych usług, a także wysoką motywację konsultantów do znalezienia najlepszych dla firmy rozwiązań. Badanie jakościowe z przedsiębiorcami nie wykazały różnic w poziomie zadowolenia między uczestnikami I, a I i II etapu usługi.

⁴⁷ Analizy ograniczono do wariantów odpowiedzi „zdecydowanie wysoka ocena” oraz „raczej wysoka ocena”, wskazując liczbę respondentów, którzy ją wybrali.

⁴⁸ Można zatem przypuszczać, że duży wpływ na poziom zadowolenie miał fakt, iż projekt nie był realizowany pod presją czasu.

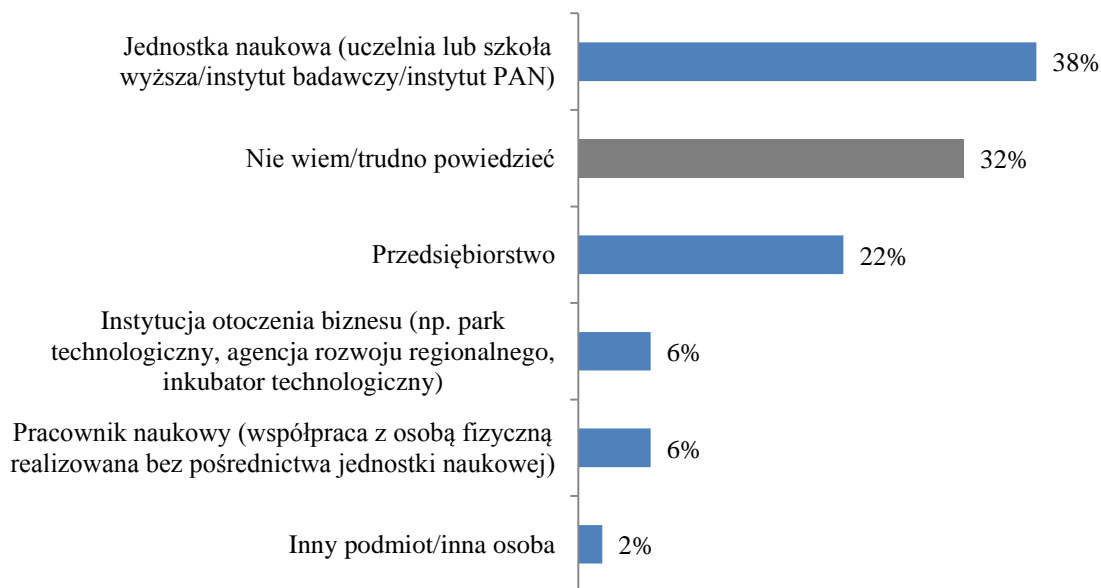
Dane z wywiadów KSI KSU również wskazują na to, że przedsiębiorcy byli bardzo zadowoleni z jakości świadczonych usług. W wywiadach nie ma informacji na temat tego, że któryś z przedsiębiorców miał jakiegokolwiek zastrzeżenia w tym zakresie.

➤ **Współpraca przedsiębiorców z zewnętrznymi podmiotami w etapie II**

Z badań ilościowych z przedsiębiorcami wynika, że częściej pojawiającym się rezultatem realizacji II etapu usługi było stworzenie rozwiązania opracowanego wyłącznie na potrzeby danego usługobiorcy. Analiza desk research wskazuje, że tylko w pięciu przypadkach wkład własny wyniósł 50%, a więc tylko w tych przypadkach wystąpiło nabycie przez przedsiębiorcę od innego podmiotu gotowego rozwiązania innowacyjnego.

Współpracę z jednostkami naukowymi, mającą na celu opracowanie innowacyjnego rozwiązania, podjęło 38% przedsiębiorstw badanych metodą CAPI. 32% respondentów nie potrafiło jednoznacznie określić, z jakim podmiotem podjęło współpracę. 22% podjęło współpracę z innymi przedsiębiorcami (rysunek 15).

Rysunek 15. Podmioty, z którymi przedsiębiorcy nawiązali współpracę dotyczącą wdrożenia innowacyjnego rozwiązania



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami. N=53.

Wnioski z wywiadów indywidualnych z przedsiębiorcami i Podmiotami Wsparcia wskazują na kilka podstawowych przyczyn nawiązywania współpracy z różnymi rodzajami dostawców rozwiązań. Pierwszą z tych przyczyn jest sugestia ze strony konsultantów związana z ich dotychczasową współpracą z daną uczelnią. Analiza wywiadów indywidualnych wskazuje, że stosunkowo rzadko konsultanci sugerowali usługobiorcom współpracę z innym przedsiębiorstwem, natomiast stosunkowo często – z uczelniami. Działo się tak dlatego, że z jednej strony Ośrodki KSI KSU mają bardziej rozwiniętą sieć kontaktu z jednostkami naukowymi niż z przedsiębiorcami, które mogą pełnić funkcję dostawców

rozwiązań technologicznych. Z drugiej zaś strony przedsiębiorcy wykazywali dobrą znajomość rynku komercyjnego, samodzielnie potrafili dokonać weryfikacji potencjalnych partnerów z tego rynku.

Jednocześnie warto zaznaczyć, że – jak wynika z badań ilościowych – 52,2% (rysunek 16) przedsiębiorców zadeklarowało, że nie współpracowali oni z żadnymi jednostkami naukowymi ani z pracownikami naukowymi przed przystąpieniem do projektu. 13,2% przedsiębiorców współpracowało z konkretną jednostką naukową, 14% współpracowało z pracownikami naukowymi.

Rysunek 16. Deklaracja przedsiębiorstw w zakresie współpracy z naukowcami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami. N=136.

Skala współpracy (przed projektem) pomiędzy przedsiębiorcami a uczelniami sprawiała, że w niektórych przypadkach współpraca z jednostkami naukowymi wydawała się przedsiębiorcom trudna lub wręcz niemożliwa. Ponadto niektórzy przedsiębiorcy, którzy posiadali doświadczenie ze współpracy z jednostkami naukowymi mówili m.in. o „spotykaniu się z oporem”, o braku odpowiedniego zaangażowania ze strony naukowców, wreszcie o trudnościach w dotarciu do właściwych osób na uczelni. Często jednak ta wizja nie wynikała z własnych doświadczeń, lecz ze stereotypowego postrzegania uczelni. Dopiero nawiązanie kontaktu z właściwymi osobami w jednostce naukowej zmieniało diametralnie ten stereotyp.

Przedstawiciele firm mówili jednak, że Ośrodki KSI KSU przyczyniały się skutecznie do niwelowania tych barier poprzez pełnienie funkcji „mediatora”. Zapewnienie tej współpracy i ułatwienie komunikacji to istotne elementy II etapu, niewyartykułowane wprost w „Standardzie świadczenia usługi”. Taką sytuację dobrze ilustruje jedna z wypowiedzi badanych przedstawicieli firm w ramach wywiadu indywidualnego:

Przez Ośrodek Wsparcia dotarliśmy do właściwych osób na uczelni. (...) Praktycznie od samej góry się to zaczęło. Przedstawiciele Ośrodka Wsparcia zaaranżowali te spotkanie, zainspirowali też [naukowców] naszym pomysłem (...) I tak naprawdę dopiero wtedy powstało zaangażowanie i współpraca.

Jak wskazuje część respondentów z Ośrodków KSI, niejednokrotnie na przeszkodzie w nawiązaniu współpracy między przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi stawała inna specyfika działania uczelni i biznesu (np. biurokratyczne, skomplikowane i długotrwałe procedury na uczelniach). Podmioty Wsparcia musiały zatem często pełnić funkcję inicjującą kontakty oraz wspierać przedsiębiorców w niwelowaniu tych barier. Natomiast w przypadku, gdy dostawcą technologii było przedsiębiorstwo (zwłaszcza znane już usługobiorcy) świadczenie „mediatorskich” usług przez PW nie było konieczne.

Część ośrodków wskazywała, że w niektórych branżach (np. IT) brakuje jednostek naukowych wypracowujących podobne rozwiązania, a zatem firmy mogły zwracać się po tego typu rozwiązania przede wszystkim do przedsiębiorstw. Źródłem tej bariery jest fakt, że pewne technologie i obszary nie są w ogóle przedmiotem działania uczelni (przynajmniej tych, z którymi kontakt mogły zapewnić dane Ośrodki KSI KSU). W przypadkach wskazanych powyżej usługobiorcy mieli już zidentyfikowane firmy będące potencjalnymi dostawcami danych rozwiązań.

W kontekście przedstawionych powyżej wyników badania należy uznać, że zastosowana w projekcie zasada zróżnicowania wysokości dofinansowania w II etapie, uzależniona od tego, czy przedsiębiorca zdecydował się na współpracę z jednostką naukową, czy innym przedsiębiorcą, stawała w gorszej, niezależnej od przedsiębiorcy sytuacji tych, którzy nie mogli wdrażać innowacji we współpracy z jednostką naukową.

6.3.3. Skala wdrożonych innowacji

Analiza wywiadów indywidualnych z przedsiębiorcami wskazuje na dwa najczęściej występujące rodzaje wdrażanych innowacji pod względem ich skali rynkowej:

- innowacje w skali krajowej i/lub europejskiej – przede wszystkim wśród firm dysponujących dużym potencjałem i wysoką świadomością innowacyjną, pragnących rozszerzyć swoje rynki zbytu; dotyczyły one przede wszystkim nowych rozwiązań procesowych lub technologicznych;
- innowacje w skali przedsiębiorstwa – najczęściej dotyczące ulepszenia już posiadanego rozwiązania; były one często inspirowane rozwiązaniami istniejącymi w kraju lub za granicą.

Konsultanci i eksperci sieciowi wskazali ramach ankiety CAWI (tabela 5), jakie cechy przedsiębiorstw ich zdaniem przede wszystkim wpłynęły na skalę wdrażanej innowacji. Do najważniejszych z tych cech zaliczyli:

- **innowacyjność firmy przed rozpoczęciem usługi** (firmy, które były bardziej innowacyjne już na starcie, wdrażały innowacje o większej skali);
- **wielkość firmy** (przedsiębiorstwa większe wdrażały innowacje o większej skali);
- **wcześniejsze korzystanie ze środków UE** (firmy, które wcześniej już korzystały ze środków UE, wdrażały innowacje o większej skali)⁴⁹.

Tabela 5. Skala wdrażanych innowacji a cechy przedsiębiorstw według konsultantów i ekspertów sieciowych

Cecha	Minimum cechy	cecha po lewej stronie dobrze lub bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowacje o największej skali	skala wdrażanej innowacji nie jest zależna od cechy	cecha po prawej stronie dobrze lub raczej dobrze opisuje firmy wdrażające innowacje o największej skali	Maksimum cechy
Wielkość	mała	11,4%	40,0%	48,6%	duża
Zasięg działania	lokalna	8,6%	45,7%	45,7%	międzynarodowa
Innowacyjność	nieinnowacyjna	11,4%	22,9%	65,7%	innowacyjna
Wiek/ doświadczenie	młoda	20,0%	54,3%	25,7%	długo działająca
Siedziba	z siedzibą na wsi/w małym mieście	8,6%	74,3%	17,1%	z siedzibą w dużym mieście
Wcześniejsze korzystanie ze środków UE	wcześniejsze niekorzystające ze środków UE	5,7%	42,9%	51,4%	wcześniejsze korzystające ze środków UE
stopień powiązań kooperacyjnych	o niskim stopniu powiązań kooperacyjnych	5,7%	60,0%	34,3%	o wysokim stopniu powiązań kooperacyjnych
Przynależność do sieci współpracy (klastrów itd.)	nienależąca do sieci	5,7%	62,9%	31,4%	należąca do sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAWI. N=35.

W przypadku 32% **badanych przedsiębiorców**, którzy wzięli udział w II etapie usługi, w wyniku wprowadzonej innowacji powstał wynalazek zgłoszony do opatentowania

⁴⁹ Z kolei niektórzy przedstawiciele Ośrodków KSI KSU mówili, że doświadczenie przedsiębiorców we wdrażaniu projektów współfinansowanych ze środków unijnych skutkowało również tym, że przedsiębiorcy ci byli bardziej otwarci na sugestie (dotyczące realizowanego projektu) zgłaszane przez przedstawicieli Ośrodków KSI KSU.

(bądź taki, który przedsiębiorca zamierza zgłosić do opatentowania). Wynalazki takie stosunkowo często występowały w grupie firm zatrudniających od 10 do 49 osób, przede wszystkim z branży przetwórstwa przemysłowego (w tym najczęściej: poligrafii, produkcji maszyn i urządzeń, produkcji mebli, produkcji wyrobów tekstylnych).

Przedstawiciele kadry zarządzającej Ośrodków KSI w kilku przypadkach wskazywali w wywiadach indywidualnych na powiązanie działań w ramach projektu z planowaną przez przedsiębiorcę ochroną własności intelektualnej, jednak były to przypadki marginalne, vide wypowiedź przedstawiciela jednego z ośrodków:

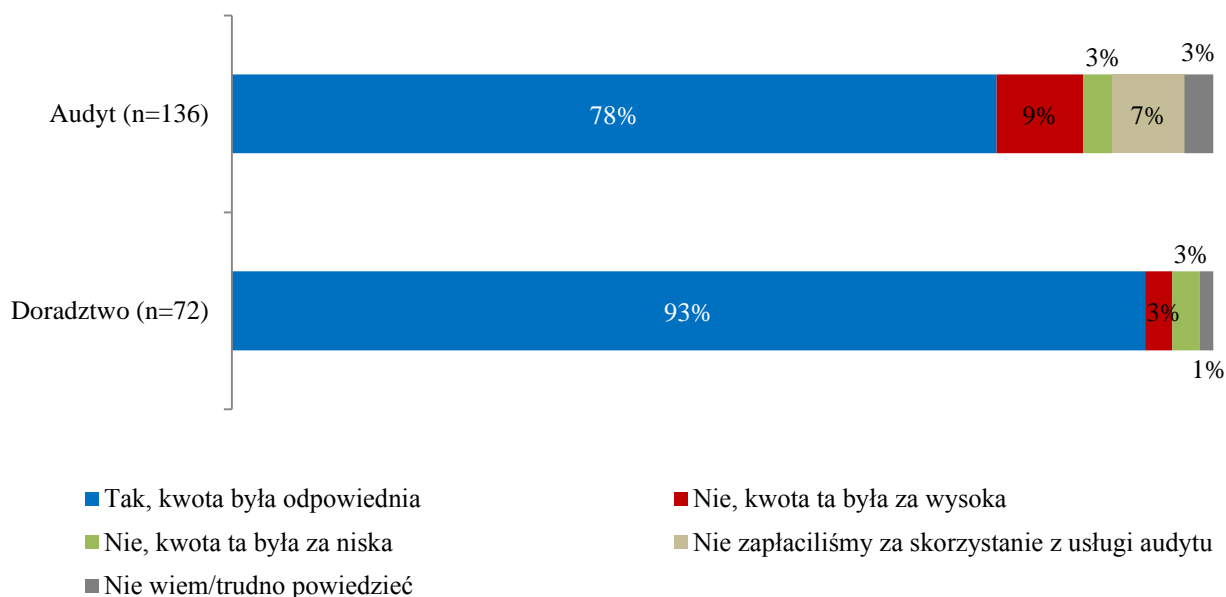
Jeżeli chodzi o komponenty związane z ochroną własności intelektualnych, to nie jest to w ogóle zbyt popularna strefa w Polsce, poza bardzo świadomymi przedsiębiorcami.

Komponentem związanym ze **wsparciem zarządzania własnością intelektualną** objętych zostało 28,4% przedsiębiorstw uczestniczących w II etapie usługi (dane na podstawie bazy PARP), zaś komponentem dotyczącym **przygotowania strategii zarządzania własnością intelektualną** – 9,6% firm biorących udział w II etapie. Silne i aktywne Ośrodki KSI wskazywały, że te elementy są bardzo istotne w procesie usługi proinnowacyjnej. Wynika to w dużej mierze z faktu, że usługi rzeczników patentowych na rynku są relatywnie drogie w porównaniu do innych usług doradczych, a przygotowanie dokumentacji zgłoszeniowej wymaga zaangażowania rzecznika patentowego. Zabezpieczenie prawa własności intelektualnej ma olbrzymie znaczenie dla powodzenia w ogóle wprowadzenia nowego produktu czy innej innowacji na rynek.

6.3.4. Ocena wartości wsparcia (kwestie finansowe)

Okolo 78% przedsiębiorców badanych techniką CAPI uważa, że wkład własny w ramach audytu innowacyjności był odpowiedni. Również odnośnie wkładu własnego w zakresie doradztwa dotyczącego wdrożeń ponad 93% wyraziła taką samą opinię (rys 17). Należy jednak pamiętać iż 23,4% przedsiębiorców jako przyczynę rezygnacji z drugiego etapu projektu wskazało brak środków finansowych na pokrycie wkładu własnego.

Rysunek 17. Ocena wysokości wkładu własnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami.

Na podstawie wywiadów z przedstawicielami KSI trudno jest określić jakieś wspólne stanowisko dotyczące wielkości wkładu finansowego przedsiębiorców dla tego typu usług (zarówno usług w zakresie audytu innowacyjnego, jak i usługi doradczej przy wdrożeniu innowacji). Przedstawiciele KSI wyrażają zdania skrajnie odmienne.

W niektórych wywiadach pojawia się opinia, że wkład własny powinien być w ogóle zniesiony, gdyż wtedy zwiększyłaby się znacznie liczba chętnych na usługi proinnowacyjne. W innych przedstawiciele KSI twierdzili, że im mniejszy wkład własny, tym łatwiej pozyskać klienta na usługę proinnowacyjną. W jednym wywiadzie przedstawiciel KSI twierdzi wręcz, że

Są nawet regiony, gdzie dotowanie w 100% jest konieczne i na tym etapie będzie prawidłowo kreowało rynek takich usług, a tak naprawdę rynek wdrażania innowacji.

W pozostałych respondenci KSI wyrażają zdanie, że wkład własny jest niezbędny, gdyż przedsiębiorcy nie będą cenić usług, które dostają zupełnie za darmo i że konieczność wniesienia wkładu własnego nadaje dodatkową wartość usłudze.

W kilku wywiadach pojawia się informacja, że trudno określić procentowo wartość wkładu własnego, który byłby optymalny dla przedsiębiorców tj. z jednej strony nie za wysoki, z drugiej na tyle istotny aby motywował przedsiębiorcę do autentycznego zaangażowania się w realizowany projekt.

Przedstawiciele KSI zakładają, że wielkość akceptowalnego dla przedsiębiorcy wkładu własnego zależy od ich autentycznej potrzeby rozwoju i chęci wdrożenia innowacji. Z doświadczeń KSI wynika, że im większa potrzeba rozwoju, świadomość związku między rozwojem firmy a wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań, technologii, tym wyższa wartość wkładu własnego akceptowana przez przedsiębiorców

Jeśli firma faktycznie wiedziała czego chce, to dla nich ten akurat wkład finansowy nie był problemem. Większym problemem to było dla firmy, która właśnie na zasadzie, że coś bym chciał tam wymyślić, ale nie wiem co i wtedy jeszcze, jak tak dokładnie nie wiem co z tego wyjdzie, a już wiem, że będę musiał zapłacić, no to się zastanawiali.

Wśród przedstawicieli Podmiotów Wsparcia pojawiały się również opinie, że trudno określić optymalną wartość wkładu własnego ze względu na to, że w Polsce przedsiębiorcy nie są jeszcze gotowi do zakupu usług doradczych, nie mają świadomości, że usługa taka może być dla nich korzystna i potrzebna. Przedstawiciele KSI twierdzili, że przedsiębiorcy zapłacą za usługę prawną, za patent, jeżeli uznają, że jest on potrzebny dla rozwoju firmy, ale bardzo często uważają, że usługa doradcza jest zbędna.

Część przedstawicieli KSI zadeklarowało, że akceptowana przez przedsiębiorców wielkość wkładu zależy od wielkości firmy oraz jej kondycji finansowej. Im mniejsza firma, tym mniejszy procent wkładu akceptowany przez przedsiębiorców. Respondenci wskazują, że w przypadku mikroprzedsiębiorstw nawet 10% wkład własny za audyt innowacji był barierą, która powodowała rezygnacje niektórych przedsiębiorców z usługi, choć były to przypadki incydentalne:

Tym bardziej, że to były bardzo małe przedsiębiorstwa kielkujące... wkład własny nawet na poziomie nie wiem tysiąca pięciuset złotych było jakąś barierą... mimo wszystko... gdyż tyle maksymalnie był wkład własny.

Niezależnie od powyższych dylematów większość przedstawicieli KSI stoi na stanowisku, że 10% wkład własny dla audytu innowacji jest dla przedsiębiorców do zaakceptowania⁵⁰ oraz, że w przypadku większych firm oraz przedsiębiorców świadomych własnych potrzeb w zakresie innowacji, mógłby on nawet ulec pewnemu zwiększeniu:

To jest kwota adekwatna. Z jednej strony oni wiedzą, że muszą zapłacić. (... ..) Z drugiej strony, to nie są aż tak duże pieniądze. Dla mikro firm

⁵⁰ Dla przypomnienia warto zaznaczyć, że jeśli przedsiębiorca zdecydował się na skorzystanie z II etapu usługi, audyt innowacyjności był dla niego w 100% dofinansowany.

faktycznie, może to być czasami problem. Natomiast, w sytuacji, gdy dostaliby faktycznie raport odpowiadający ich oczekiwaniom, myślę, że nawet te 10% nie byłoby dla nich problemem.

Nieco odmienne opinie wyrażają przedstawiciele KSI dotyczące wkładu własnego wnoszonego przez przedsiębiorców odnośnie drugiego etapu usługi. **Respondenci zwracają uwagę, że 50% stanowi istotną barierę we wdrażaniu innowacji.**

Po drugie zwrócono uwagę na fakt, że w przypadku wielu przedsiębiorców korzystających z drugiego etapu usługi wartość planowanych wdrożeń wynosiła od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy złotych. Wkład własny wnoszony dla doradztwa we wdrażaniu innowacji był kwotowo zbyt wysoki w stosunku do ceny wdrożenia, któremu doradztwo to miało służyć.

W jednym z wywiadów pojawił się także postulat uzależnienia wkładu własnego za doradztwo w drugim etapie od poziomu innowacyjności planowanego wdrożenia. Im bardziej innowacyjne wdrożenie (na skalę np. ogólnopolską czy chociaż regionalną) tym wkład własny powinien być mniejszy. Przedstawiciel KSI proponujący takie rozwiązanie nie był jednak w stanie określić sposobu pomiaru innowacji. Podobne różnice zdań w ocenie wysokości wkładu własnego zaobserwowano w wywiadach z przedsiębiorcami. Duża część z nich uważa, że wkład własny zarówno w I jak i II etapie usługi był określony we właściwej wysokości.

To myślę, że to... tak naprawdę było dobre. Dobre proporcje. W przypadku takiej naszej małej firmy, byliśmy w stanie to udźwignąć. A nie było też jakoś śmiesznie mało, bo to też kilkanaście tysięcy złotych był nasz udział, więc... to akurat pozytywnie tak. Dopasowane do potrzeby.

Nie miałem z tym problemu, że trzeba zainwestować własne środki i teraz tym bardziej uważam, że nie miałbym, nawet gdyby wymagało to większego jakiegoś zaangażowania finansowego.

Należy tu zaznaczyć, że taka opinia częściej pojawiała się w odniesieniu do audytu innowacyjności, gdzie przedsiębiorcy wpłacali maksimum 10% wartości usługi, a więc nie więcej niż ok. 1.300 zł. Natomiast wkład własny w przypadku doradztwa mógł stanowić już poważną kwotę.

6.4. Charakterystyka efektów udzielonego wsparcia

6.4.1. Ogólna ocena efektów

Na podstawie badań ilościowych można zidentyfikować trzy zmiany, które najczęściej wystąpiły u badanych przedsiębiorców (rysunek 18). Były to:

- wzrost zysku (29,1 %);
- umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na głównym rynku działalności (27,4%);
- wzrost przychodów (19,7%).

Usługa w małym stopniu wpływała na zwiększenie zatrudnienia (5,1%) i geograficzne rozszerzenie rynków działania (natomiast stosunkowo często – w 12% przypadków – przedsiębiorcy znajdowali nowe rynki zbytu w przypadku wprowadzenia nowych produktów lub usług). **W 11%% przedsiębiorstw nastąpił wzrost inwestycji.**

Przedsiębiorcy zostali zapytani także o realny wpływ usług świadczonych w ramach projektu na zaistnienie oczekiwanych efektów. Warto zauważyć, że w tym przypadku ocena samego wpływu była umiarkowana. Wśród najważniejszych rezultatów, w największym stopniu realizacja projektu wpłynęła na nadrobienie dystansu dzielącego od konkurentów, natomiast wzrost inwestycji, zysku i przychodów często określano jako niezależny od działań projektowych (rysunek 19).

Aby właściwie zinterpretować powyższe dane, konieczna jest dodatkowa analiza danych pochodzących z wywiadów jakościowych z przedsiębiorcami. Wskazują one przede wszystkim na fakt, iż uzyskanie przez przedsiębiorstwo wymiernych korzyści związane jest ściśle z wdrożeniem danej innowacji, a nawet w takim przypadku istnieje luka między samym wdrożeniem a czerpaniem z niego zysków. Jest to przede wszystkim luka czasowa. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły innowacje w wyniku uczestnictwa w projekcie często podkreślały, że obecnie są na etapie **szukania klientów na nowe produkty i rozwiązania**. Zwłaszcza w przypadku rozwiązań i produktów całkowicie nowych proces ten jest długotrwały. Przedsiębiorcy często podkreślali, że **w ramach usługi świadczonej przez ośrodki KSI brakowało im wsparcia na tym etapie** – zostali wprawdzie przygotowani do wdrożenia innowacji, jednak potrzebują dodatkowego wsparcia w zakresie wejścia na rynek z nowymi produktami, pozycjonowania. Kilku respondentów wywiadów indywidualnych wskazało ten element jako słaby punkt w kompetencjach konsultantów i ekspertów (np. w jednym przypadku wskazano jako docelowe rynki kilku krajów zachodniej Europy, do których jednak przedsiębiorca nie ma dostępu i nie wie, w jaki sposób ten dostęp uzyskać). Niektóre nowe rozwiązania, rozważane w ramach projektu, zostały wdrożone jedynie częściowo – przedsiębiorcy zatrzymali się na tym etapie ze względu na brak środków finansowych. Wielu z nich przystępując do projektu miało nadzieję na znalezienie źródła dofinansowania – jednak projekt często nie mógł spełnić tych oczekiwań. Niektórzy przedsiębiorcy obecnie szukają źródeł dofinansowania (np. dwóch z nich planuje złożenie wniosku w ramach projektu „Horyzont 2020”).

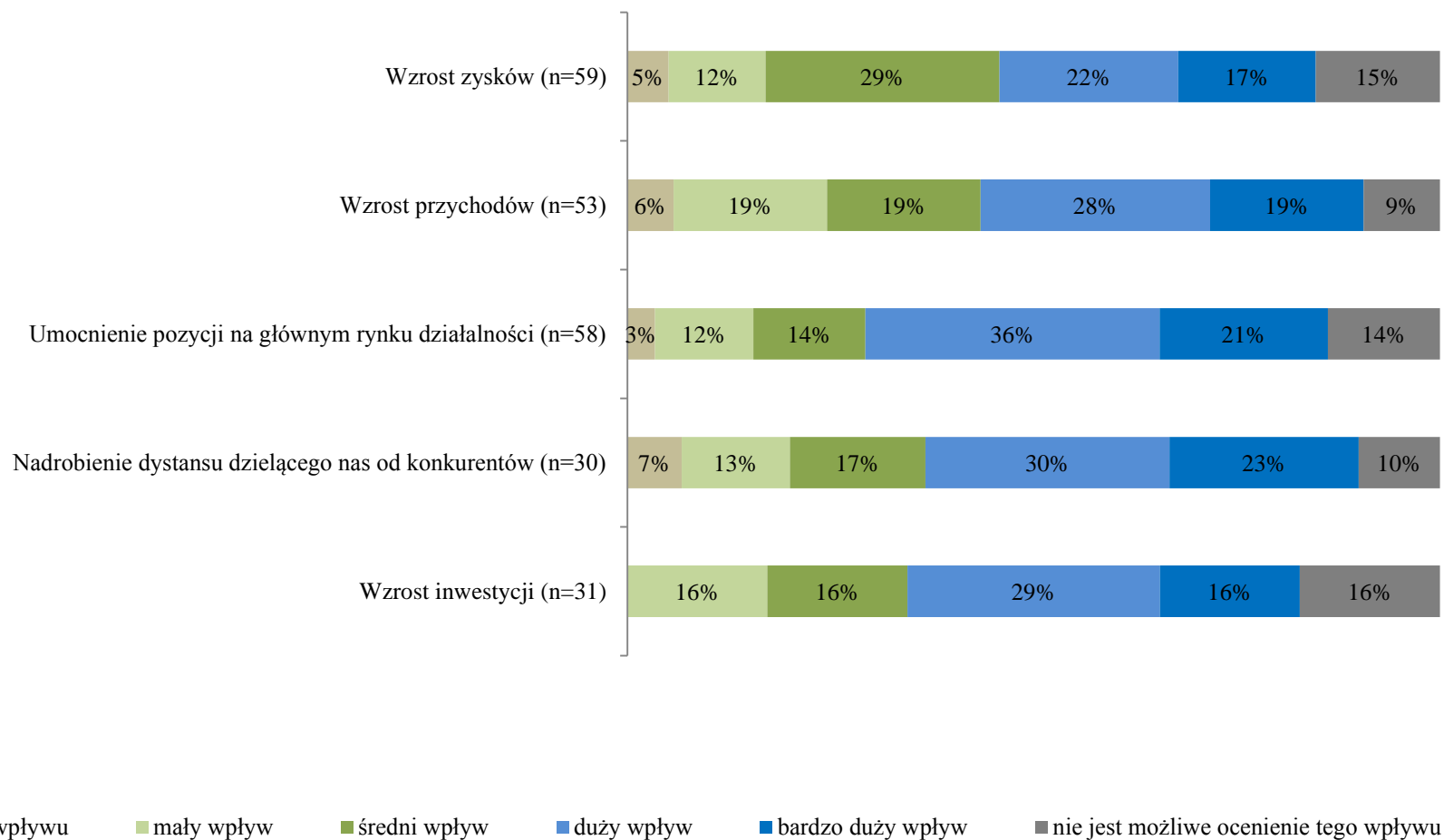


Rysunek 18. Korzyści, jakie odniosły przedsiębiorstwa dzięki uczestnictwu w projekcie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami. N=136. Respondent mógł udzielić więcej niż jedną odpowiedź, dlatego % nie sumują się do 100.

Rysunek 19. Ocena realnego wpływu świadczonych w ramach projektu usług na korzyści, jakie odniosły przedsiębiorstwa



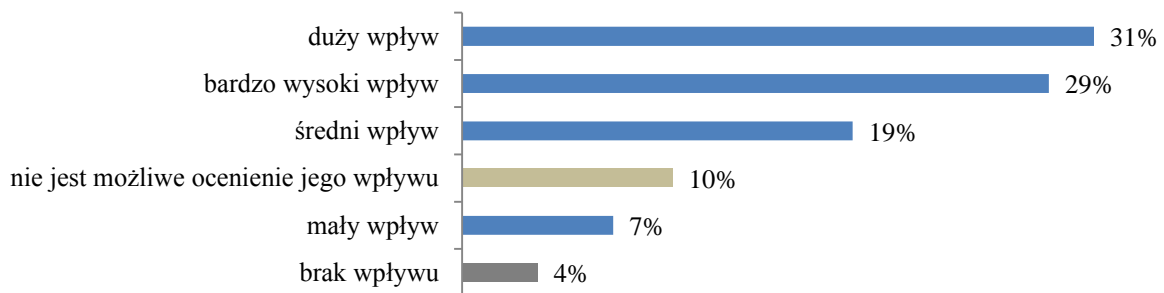
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami.

Istotny jest także fakt, że w momencie zakończenia audytu i realizacji II etapu wiele funduszy na wdrażanie innowacji (np. w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych) było już wyczerpanych. Dlatego istotne jest – o ile to możliwe – planowanie przyszłych działań doradczych w powiązaniu z dostępnością finansowania wdrożeń.

6.4.2. Wpływ wsparcia na innowacyjność przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie wysoko oceniają wpływ otrzymanych w jego ramach usługi na wzrost postaw proinnowacyjnych w firmie (rysunek 20). Jedyne ok. 11,1% badanych wskazuje na brak wpływu lub niski wpływ, natomiast prawie 60% badanych uważa, że wpływ ten jest wysoki lub bardzo wysoki.

Rysunek 20. Wpływ projektu na rozwój postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami. N=136.

Analiza wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami wskazuje, że rozwój postaw proinnowacyjnych przede wszystkim związany jest z ogólnym wzrostem wiedzy i świadomości w zakresie innowacyjności i transferu technologii. Niejednokrotnie audyt i doradztwo świadczone przez ośrodki KSI były dla przedsiębiorstw pierwszą okazją bardziej całościowego spojrzenia na własne przedsiębiorstwo. Z wywiadów wynika, że głównym efektem odczuwalnym przez kadry zarządzające uczestniczących w projekcie przedsiębiorstw było uporządkowanie informacji zarówno na temat własnej firmy jako całości, jak i planowanego do wdrożenia rozwiązania oraz ukształtowanie wizji i naświetlenie dróg rozwoju. Przedsiębiorstwa zaangażowane w bieżące działania często nie mają możliwości czasowych, by spojrzeć na swój rozwój i innowacyjność w sposób długofalowy. Uporządkowaniu tej wiedzy i umieszczeniu jej w szerszym kontekście sprzyjało też wspierane przez Ośrodki KSI nawiązania kontaktów z jednostkami naukowymi. Kilka przedsiębiorstw wskazywało, że projekt stał się dla nich punktem wyjścia dla dalszych działań proinnowacyjnych – stworzona w ramach projektu dokumentacja jest potencjalną podstawą do wnioskowania o środki z innych źródeł zewnętrznych na wdrożenie innowacji. Jednakże wielu przedsiębiorców nie ma wystarczającej wiedzy o tym, skąd takie dofinansowanie można czerpać – dlatego w ich przypadku przydatne byłoby dalsze wsparcie doradcze w tym zakresie. Przykładowo dwóch przedsiębiorców w ramach wywiadów wskazywało na przerwę między dwoma okresami dofinansowania funduszy unijnych:

[Plany na przyszłość?] Inwestycje w nowe usługi, to co tutaj w tym raporcie jest. (...) Nowy okres finansowania już nastąpił, od jakiegoś czasu już ogłoszony jest. Czekamy (...) na kryteria szczegółowe

6.4.3. Efekty niezamierzone

Dziewięć przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie wskazuje na niezamierzone lub nieoczekiwane pierwotnie efekty wsparcia w ramach projektu. Są to w siedmiu przypadkach efekty pozytywne. Można je podzielić na kilka grup. Pierwszą grupą są efekty związane z **rozwojem sieci współpracy firmy**. Część przedsiębiorców przystępując do realizacji projektu nie oczekiwała nawiązania współpracy z jednostką naukową, co w dużej mierze związane było z wspomnianą już wcześniej wizją uczelni jako instytucji „nieodostępnej” i zbiurokratyzowanej. Tymczasem taka współpraca została nawiązana i jest traktowana jako nobilitująca. W przypadku kilku respondentów wywiadów indywidualnych współpraca ta jest kontynuowana w ramach innych projektów, niezwiązanych z tematem usługi świadczonej w ramach doradztwa KSI. Rozwój sieci kontaktów firmy oznaczał w trzech przypadkach także nawiązanie współpracy z innymi przedsiębiorcami, których przedsiębiorca poznał dzięki pośrednictwu Podmiotu Wsparcia. W niektórych przypadkach byli to inni uczestnicy tego samego projektu, co ilustruje np. poniższa wypowiedź przedsiębiorcy w ramach wywiadu indywidualnego:

Współpracujemy z kilkoma firmami, których nie znaliśmy wcześniej, [a] przez Ośrodek Wsparcia po prostu [je] poznaliśmy. Może nie jest to jakaś tam bardzo ścisła i ciągła współpraca, ale takie wsparcie komunikacyjne, to jest podstawa.

Inne nieoczekiwane efekty wiążą się z **rozwojem samej firmy**, i należą do nich np. pozyskanie inwestora zewnętrznego, wzrost zainteresowania przedsiębiorstwem wśród klientów lub nieplanowane zgłoszenie patentowe i związany z tym ogólny wzrost wiedzy na temat ochrony własności intelektualnej:

Początkowo przystępując do realizacji projektu nie myśleliśmy kategoriami zabezpieczania naszych rozwiązań patentami. Tutaj trochę nam się oczy otworzyły w tym zakresie. Wręcz przed przystąpieniem do projektu myśleliśmy, że my nie mamy żadnych innowacji, nic co byłoby warte opatentowania. Okazało się, że jednak w efekcie tej współpracy z Politechniką powstaje rozwiązanie, które gdzieś ma szansę być zabezpieczone takimi prawami.

W dwóch pojedynczych przypadkach wskazywano na negatywne nieoczekiwane efekty. Jednym z nich było zablokowanie części pomocy publicznej, respondent jednak nie chciał rozwinąć tej kwestii. W drugim przypadku przedsiębiorca jako negatywny i jednocześnie pozytywny efekt uznał „pozbawienie złudzeń” co do własnych oczekiwań i nadziei na zastosowanie hipotetycznego innowacyjnego rozwiązania, które – jak się okazało w ramach audytu technologicznego – jednak nie istnieje.

6.4.4. Wąskie gardła

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań terenowych zidentyfikowano następujące wąskie gardła w założeniach projektu.

Tabela 6. Wąskie gardła w założeniach projektu

Lp.	Wąskie gardło	Uzasadnienie
1	Konieczność realizacji dla każdego z przedsiębiorstw wszystkich obligatoryjnych komponentów audytu innowacji.	W badaniach jakościowych ze wszystkimi interesariuszami pojawia się sformułowanie, iż brak elastyczności w zakresie doboru komponentów audytu innowacyjności stanowiło istotny problem projektu. Przedstawiciele KSI KSU wskazywali, że bardzo często nie mogli dać klientowi tego, na czym naprawdę mu zależało, gdyż byli zobowiązani do realizacji wszystkich komponentów obowiązkowych. Częstokroć aby zaspokoić realne potrzeby przedsiębiorcy wykonywali pracę, której standard nie przewidywał. Przedstawiciele KSI KSU wskazali przynajmniej na kilka przypadków, kiedy klienci z tego powodu rezygnowali z udziału w projekcie. Podobnego zdania byli konsultanci.
2	Brak kryteriów rekrutacji pozwalających zakwalifikować do projektu firmy z rzeczywistym potencjałem innowacyjnym	Jako istotną przyczynę rezygnacji z drugiego etapu konsultacji i eksperci sieciowi wskazują brak zainteresowania innowacyjnymi wdrożeniami. Kryteria rekrutacji powinny być zatem tak określone, by przedsiębiorców z tego typu postawą eliminowały na samym początku. Fakt osiągnięcia a nawet przekroczenia wskaźnika wdrożeń innowacyjnych w stosunku do liczby audytów innowacyjności wskazał, że mimo wszystko KSI KSU udało się poradzić sobie z tym zagrożeniem. Efektem tego była jednak rekrutacja bardzo rozciągnięta w czasie.
3	Sposób finansowania projektu	Przedstawiciele KSI KSU wskazywali, że wskaźnikiem zakończenia usługi była wypłata wynagrodzenia. W przypadku problemów Ośrodka z płynnością finansową nie można było wypłacić wynagrodzenia konsultantom, a tym samym zamknąć usług, zrealizować wskaźników i wystąpić o kolejną transzę. Niektóre KSI KSU musiały posiłkować się środkami własnymi, a czasami sięgać po kredyty, aby płynnie realizować projekt.
4	Stosunkowo wysoki koszt wkładu własnego	Przedstawiciele KSI KSU oraz przedsiębiorcy w wywiadach wskazują, że wkład własny stanowił czasami równowartość lub

Lp.	Wąskie gardło	Uzasadnienie
	przedsiębiorców za doradztwo w zakresie wdrażania innowacji	był niewiele niższy niż wartość wdrożenia. Przy takich proporcjach wysokość wkładu własnego często stanowiła przyczynę rezygnacji przedsiębiorców z udziału w drugim etapie projektu. W efekcie projekt w zakresie był korzystny w przypadku bardziej kosztownych wdrożeń.
5	Procedury nawiązywania współpracy przedsiębiorców z jednostkami naukowymi	Procedury nawiązywania współpracy przedsiębiorców były tak długie i wieloetapowe, że istniał realny problem nie tylko z realizacją działań zgodnie z harmonogramem, ale nawet z realizacją wdrożenia w trakcie trwania projektu. Taką opinię wyrażali zarówno przedsiębiorcy, jak i Podmioty Wsparcia. Jest to bariera zewnętrzna, nie związana ze specyfiką Projektu, ale otoczenia instytucjonalnego w ramach którego odbywała się współpraca między przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi.
6	Wykluczające standardy kwalifikacji konsultantów, szczególnie ekspertów sieciowych	Przedstawiciele KSI KSU twierdzili, że w wielu przypadkach idealnymi według nich ekspertami przy niektórych wdrożeniach mogli być pracownicy jednostek naukowych. Jednak oni najczęściej nie mogli wykazać się właściwym doświadczeniem biznesowym oraz odpowiednią liczbą zrealizowanych usług doradczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

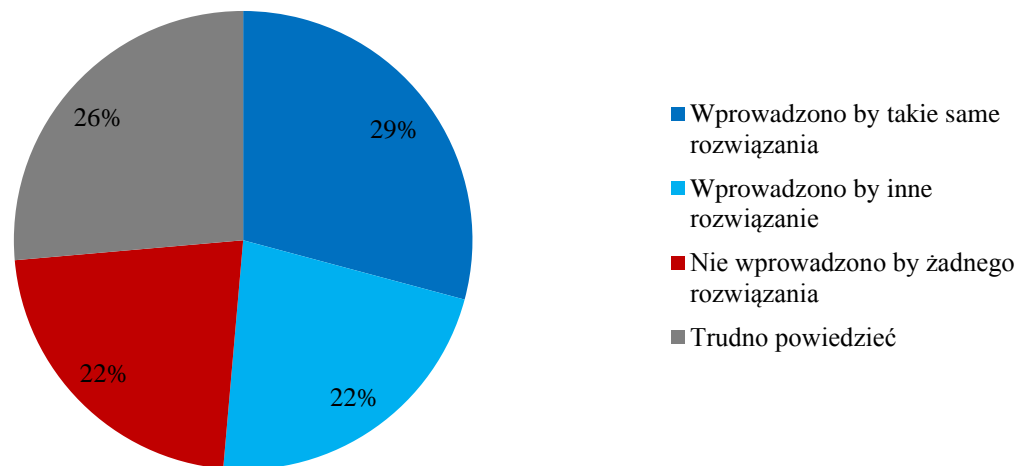
6.4.5. Efekt deadweight

Ze wsparcia we wdrożeniu pilotażowego rozwiązania skorzystało 40,1% przedsiębiorstw biorących udział w II etapie usługi, zaś ze wsparcia we wdrożeniu pełnego rozwiązania – jedynie 26,4% spośród ww. firm. Przedsiębiorców, którzy uczestniczyli w II etapie, zapytano o prawdopodobny scenariusz w sytuacji nieskorzystania z usług Ośrodka KSI.

W ewaluacji mid-term projektu 36% procent przedsiębiorstw wskazało, że działania firmy w przypadku braku finansowania byłyby prowadzone w identycznym zakresie, ale też zbliżony procent przedsiębiorstw stwierdziło, że gdyby nie otrzymana pomoc, nie wprowadziłyby żadnego rozwiązania.

Wyniki ewaluacji końcowej również wskazują na występowanie **tzw. efektu deadweight**, choć jest on mniejszy w porównaniu do wartości z ewaluacji mid-term. W niemal 29% badanych przedsiębiorstw wprowadzono by takie samo rozwiązanie bez wsparcia w ramach projektu (rysunek 21). Na uwagę zasługuje tu fakt, że ponad 26% przedsiębiorców nie potrafi jednoznacznie określić, jakie byłyby losy rozwiązania bez skorzystania z usługi.

Rysunek 21. Prawdopodobny scenariusz w przypadku nieskorzystania z usługi według przedsiębiorstw, które wzięły udział w II etapie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami. N=72.

Spośród przedsiębiorców, którzy wskazali na wprowadzenie innego rozwiązania w przypadku nieskorzystania z usługi, ponad połowa (56,8%) wskazuje, iż rozwiązanie to byłoby mniej innowacyjne niż to wdrożone dzięki wsparciu Ośrodka KSI. 40,5% **przedsiębiorców wskazuje też, że rozwiązanie to byłoby tańsze niż wdrożone przy otrzymanym wsparciu.**

6.5. Potencjał Ośrodków KSI KSU

6.5.1. Konsultanci i eksperci – samoocena

Usługi dla przedsiębiorstw w ramach Ośrodków KSI KSU świadczyli konsultanci KSI działający w ramach Zespołów Konsultantów oraz Eksperci Sieciowi (w celu realizacji zadań merytorycznych wykraczających poza kompetencje konsultantów). *Standard świadczenia usługi doradczej* wskazywał, że konsultant powinien posiadać co najmniej 20% kompetencji szczegółowych dotyczących wiedzy i umiejętności z zakresu analizy biznesowej, prawnej, finansowej, technicznej oraz kompetencji wdrożeniowych (biznesowych, społecznych oraz związanych z zarządzaniem projektem).

W ramach projektu w ośrodkach pracowało od 3 do 17 konsultantów (w zależności od bieżącego zapotrzebowania). Z ponad 80% Ośrodków współpracowali także eksperci sieciowi (od 1 do 6). Najczęściej liczba konsultantów była nieco większa od liczby ekspertów sieciowych. Trzy ośrodki przyjęły model opierający się na działaniach większej liczby konsultantów (12 lub więcej) – ośrodki te nie angażowały zewnętrznych ekspertów sieciowych. Sytuacja taka wynikała z wystarczających zasobów kadrowych i wysokich kompetencji konsultantów. W trzech ośrodkach liczba konsultantów i ekspertów sieciowych była zrównoważona, gdyż Ośrodki potrzebowały istotnego wsparcia zewnętrznego.

W większości Ośrodków stosowano rozwiązanie pośrednie – liczba konsultantów była większa od liczby ekspertów sieciowych, a powiązania konsultantów z ośrodkiem były silniejsze, niż powiązania ekspertów.

6.5.1.1. Samoocena w obszarze analizy biznesowej i prawnej

W ramach niniejszego badania, za pomocą ankiety CAWI, konsultanci KSI KSU dokonali wielowymiarowej samooceny kompetencji. Poszczególne obszary wiedzy respondenci mogli zakwalifikować:

- 1) jako obszary, w których posiadają bogatą wiedzę merytoryczną, którą dodatkowo samodzielnie rozwijają (np. tworząc nowe rozwiązania lub narzędzia) – ocena 4;
- 2) jako obszary, w których posiadają wiedzę merytoryczną i duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu – ocena 3;
- 3) jako obszary, w których posiadają wiedzę merytoryczną, ale potrzebują wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo) – ocena 2;
- 4) jako obszary, w których szczególnie potrzebują dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo).

Pierwszym ocenionym aspektem była analiza biznesowa i prawna. W tym obszarze konsultanci najwyżej ocenili swoje kompetencje w zakresie **analizy danych ilościowych i jakościowych dotyczących rynku** oraz swą **wiedzę z zakresu struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa**. Najslabiej zaś umiejętność **tworzenia kart produktowych** oraz **tworzenia i analizy alternatywnych scenariuszy ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa**.

Tworzenie kart produktowych, umiejętności w zakresie przygotowywania strategii marketingowej przedsiębiorstwa, a przede wszystkim **wiedza nt. zasad tworzenia umów dotyczących transferu technologii** to obszary, w których konsultanci szczególnie potrzebują dodatkowej wiedzy i umiejętności. W przypadku tworzenia i analizy alternatywnych ścieżek rozwoju oraz metodyki usprawniania procesów biznesowych konsultanci według własnej oceny posiadają wiedzę merytoryczną, ale potrzebują wsparcia w jej praktycznym zastosowaniu.

Tabela 7. Samoocena konsultantów w zakresie analizy biznesowej i prawnej (kolorem zielonym zaznaczono najwyższej ocenione kompetencje, kolorem czerwonym – ocenione najniżej)

Kompetencje	4 – Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	3 – Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	2 – Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	1 – W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć	Średnia ocena w skali od 1 do 4
1. Wiedza nt. metodyki usprawniania procesów biznesowych	17,1%	22,9%	54,3%	5,7%	0,0%	2,51
2. Wiedza na temat kanałów dystrybucji oraz o trendach w kanałach dystrybucyjnych	14,3%	25,7%	48,6%	8,6%	2,9%	2,40
3. Wiedza z zakresu struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa	25,7%	25,7%	40,0%	5,7%	2,9%	2,66
4. Wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem	22,9%	22,9%	40,0%	11,4%	2,9%	2,52
5. Umiejętność tworzenia drzew problemowych	5,7%	54,3%	34,3%	5,7%	0,0%	2,60
6. Umiejętność analizy danych jakościowych i ilościowych nt. rynku	20,0%	45,7%	28,6%	5,7%	0,0%	2,80
7. Umiejętność tworzenia kart produktowych	14,3%	17,1%	40,0%	22,9%	5,7%	2,13
8. Umiejętność tworzenia i analizy alternatywnych scenariuszy ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa	5,7%	22,9%	62,9%	8,6%	0,0%	2,26
9. Umiejętność zdefiniowania modelu produkcji / sprzedaży	8,6%	31,4%	48,6%	8,6%	2,9%	2,35

Kompetencje	4 – Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	3 – Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	2 – Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	1 – W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć	Średnia ocena w skali od 1 do 4
10. Umiejętność przygotowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa	11,4%	31,4%	37,1%	14,3%	5,7%	2,29
11. Wiedza nt. zasad tworzenia umów dotyczących transferu technologii	14,3%	31,4%	25,7%	28,6%	0,0%	2,31

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAWI. N=35.

6.5.1.2. Samoocena w obszarze analizy technicznej

Kolejnym obszarem samooceny konsultantów była analiza techniczna. W tym przypadku także mamy do czynienia z **najwyższą oceną elementu dotyczącego danych – ich pozyskiwania w celu oceny danej technologii**. Najniżej natomiast oceniana była **umiejętność szacowania kosztów wdrożenia technologii**. To w tym zakresie, a także w zakresie wiedzy na temat technologii przemysłowych, konsultanci potrzebują najsilniejszego wsparcia szkoleniowego i doradczego. Potrzebują także wsparcia praktycznego przede wszystkim w obszarze sprawdzania zgodności technologicznej i łatwości wdrożenia technologii.

Tabela 8. Samoocena konsultantów w zakresie analizy technicznej (kolorem zielonym zaznaczono najwyżej ocenione kompetencje, kolorem czerwonym – ocenione najniżej)

Kompetencje	4 – Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	3 – Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	2 – Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	1 - W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć	Średnia ocena w skali od 1 do 4
1. Wiedza nt. technologii przemysłowych	14,3%	28,6%	37,1%	17,1%	2,9%	2,35
2. Umiejętność pozyskania danych koniecznych do oceny technologii	11,4%	42,9%	42,9%	2,9%	0,0%	2,63
3. Umiejętność określenia poziomu innowacyjności danej technologii	17,1%	28,6%	37,1%	14,3%	2,9%	2,43
4. Umiejętność szacowania kosztów wdrożenia technologii	8,6%	31,4%	40,0%	17,1%	2,9%	2,26

Kompetencje	4 – Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	3 – Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	2 – Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	1 - W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć	Średnia ocena w skali od 1 do 4
5. Umiejętność analizy użyteczności danej technologii	11,4%	37,1%	51,4%	0,0%	0,0%	2,60
6. Umiejętność sprawdzenia zgodności technologicznej i łatwości wdrożenia technologii	8,6%	34,3%	54,3%	2,9%	0,0%	2,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAWI. N=35.

6.5.1.3. Samoocena w obszarze kompetencji wdrożeniowych – biznesowych, projektowych i społecznych

W przypadku obszaru kompetencji wdrożeniowych konsultanci najwyżej ocenili swoje umiejętności w zakresie przygotowania **zapytań ofertowych, prezentacji** dla klienta oraz – jak w poprzednich obszarach – gromadzenia, selekcji i analizy danych.

Daje się natomiast zauważyć się jeden podobszar wybijające się na tle innych *in minus* pod względem samooceny kompetencji konsultantów. Jest to podobszar **negocjacji**. Najniżej konsultanci oceniają swoje umiejętności w zakresie przygotowywania strategii negocjacyjnych, jednak stosunkowo nisko ocenione zostały także: umiejętność **przygotowania dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji** oraz umiejętność **efektywnego wspierania tego procesu**.

W dwóch ostatnich wymienionych wyżej obszarach konsultanci szczególnie potrzebują dodatkowej wiedzy i umiejętności w ramach szkoleń i doradztwa organizowanego przez PARP i inne instytucje. Z drugiej strony, ani jeden respondent nie zgłosił takiej potrzeby w zakresie gromadzenia, selekcji i analizy danych.

Poza obszarem negocjacji, konsultanci szczególnie potrzebują wsparcia praktycznego (np. dedykowanych szkoleń nakierowanych na kwestie praktyczne) dla zastosowania swojej merytorycznej wiedzy w zakresie **monitorowania ryzyk**, a także w obszarze **zarządzania** działaniami realizowanymi przez interesariuszy projektu i samym zakresem projektu.

Tabela 9. Samoocena konsultantów w zakresie kompetencji wdrożeniowych – biznesowych, projektowych i społecznych (kolorem zielonym zaznaczono najwyższej ocenione kompetencje, kolorem czerwonym – ocenione najniżej)

Kompetencje	4 - Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	3 - Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	2 - Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	1 - W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć	Średnia ocena w skali od 1 do 4
1. Umiejętność gromadzenia, selekcji i analizy dużych ilości danych	20,0%	51,4%	28,6%	0,0%	0,0%	2,91
2. Umiejętność strukturyzacji danych ilościowych	14,3%	54,3%	28,6%	2,9%	0,0%	2,80
3. Umiejętność określania strategii rozwoju przedsiębiorstwa	17,1%	25,7%	42,9%	8,6%	5,7%	2,41
4. Umiejętność przygotowania zapytania ofertowego.	25,7%	54,3%	17,1%	2,9%	0,0%	3,03
5. Wiedza nt. podstawowych strategii negocjacyjnych	14,3%	40,0%	34,3%	11,4%	0,0%	2,57
6. Umiejętność prowadzenia prezentacji/konsultacji z klientem	25,7%	51,4%	20,0%	2,9%	0,0%	3,00
7. Umiejętność przygotowania strategii negocjacyjnej	14,3%	20,0%	48,6%	11,4%	5,7%	2,26
8. Umiejętność szczegółowego określenia oczekiwań przedsiębiorcy	22,9%	40,0%	34,3%	2,9%	0,0%	2,83

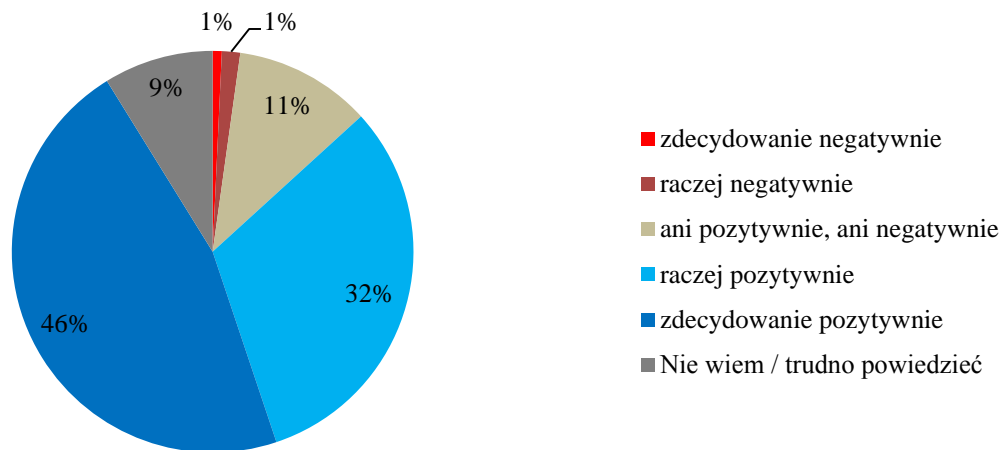
Kompetencje	4 - Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	3 - Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	2 - Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	1 - W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć	Średnia ocena w skali od 1 do 4
9. Umiejętność przygotowania dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji	14,3%	22,9%	45,7%	14,3%	2,9%	2,32
10. Umiejętność efektywnego wspierania procesu negocjacji	11,4%	28,6%	45,7%	14,3%	0,0%	2,37
11. Umiejętność planowania projektu (np. wykresy Gantta), przy uwzględnieniu zasobów ludzkich kosztów	22,9%	42,9%	28,6%	5,7%	0,0%	2,83
12. Umiejętność alokacji budżetu i określenia zasobów niezbędnych do przeprowadzenia projektu	20,0%	28,6%	42,9%	8,6%	0,0%	2,60
13. Umiejętność zarządzania działaniami realizowanymi przez interesariuszy projektu	14,3%	34,3%	45,7%	2,9%	2,9%	2,54
14. Umiejętność zarządzania zakresem projektu	17,1%	31,4%	45,7%	5,7%	0,0%	2,60
15. Umiejętność monitorowania ryzyk	14,3%	28,6%	48,6%	8,6%	0,0%	2,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAWI. N=35.

6.5.1.4. Ocena kompetencji merytorycznych konsultantów i ekspertów sieciowych

Badania ilościowe i jakościowe wskazują na wysoką ocenę kompetencji konsultantów i ekspertów sieciowych wśród przedsiębiorców. Ponad $\frac{3}{4}$ przedstawicieli tej grupy ocenia ich kompetencje raczej pozytywnie lub zdecydowanie pozytywnie. Oceny negatywne przyznało 2,2% respondentów. Ocena „ani pozytywnie, ani negatywnie” jest w pewnym stopniu zróżnicowana w zależności od wielkości przedsiębiorstwa – najczęściej takich ocen przyznały firmy zatrudniające od 10 do 49 pracowników.

Rysunek 22. Ocena kompetencji merytorycznych konsultantów i ekspertów sieciowych według przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAPI (N=136).

Pozytywne opinie dominują także w wywiadach indywidualnych. Większość przedsiębiorców nie ma zastrzeżeń do kompetencji konsultantów. Dla przedsiębiorców szczególnie cenna była merytoryczna wiedza konsultantów dotycząca ich branży i ich specyficznych działań. Także kontakt z konsultantami i sposób pracy z nimi był oceniany w zdecydowanej większości przypadków bardzo dobrze. Podkreślano zaangażowanie konsultantów i wsparcie udzielane także poza godzinami pracy.

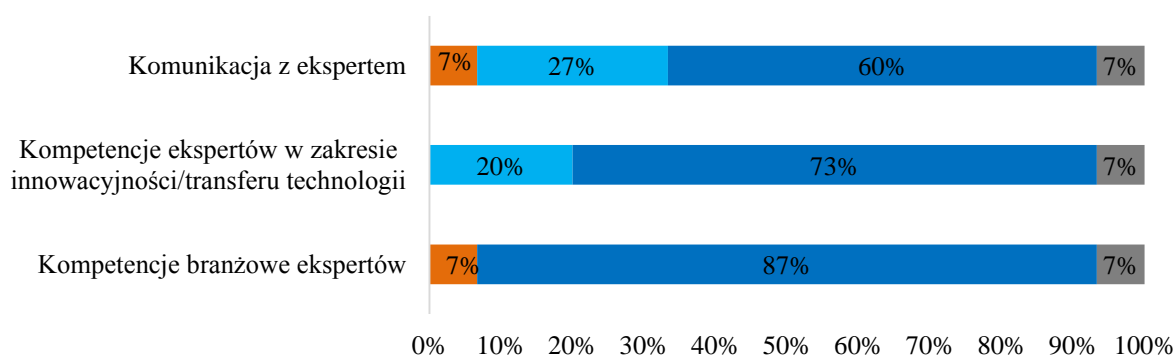
Trzech spośród badanych przedsiębiorców wskazało jednakże, że trudno znaleźć osobę, która wykona wszystkie komponenty usługi na tak samo wysokim poziomie – zdarzały się sytuacje, w których np. konsultant posiadał większe kompetencje w analizie technicznej niż w analizie finansowej, a jednak wykonywał oba te komponenty usługi. W związku z tym przedsiębiorcy szczególnie cenili sobie wsparcie ekspertów sieciowych.

Nieliczne negatywne oceny były uzasadniane przede wszystkim niedostatkami wiedzy branżowej konsultantów prowadzących audyt (wszystkie te przypadki miały miejsce w branży IT). Pojedynczy respondenci wskazywali na niewystarczającą wiedzę konsultantów w zakresie analizy rynku.

➤ **Informacja zwrotna na temat ekspertów sieciowych przekazywana konsultantom**

Niemal 43% badanych w ramach ankiety CAWI konsultantów otrzymywało od przedsiębiorców informację zwrotną na temat ich współpracy z ekspertami sieciowymi, w tym: kompetencji branżowych ekspertów, kompetencji ekspertów w zakresie innowacyjności/transferu technologii oraz komunikacji z ekspertami. W każdym obszarze mogli na podstawie tej informacji zwrotnej dokonać oceny w skali od 1 do 5 (gdzie 1 = bardzo źle, a 5 = bardzo dobrze). **We wszystkich przypadkach dominowały oceny bardzo dobre. Najlepiej zostały ocenione kompetencje branżowe ekspertów.**

Rysunek 23. Ocena poszczególnych aspektów działania ekspertów sieciowych – informacja zwrotna przekazywana konsultantom przez przedsiębiorców



	Kompetencje branżowe ekspertów	Kompetencje ekspertów w zakresie innowacyjności/transferu technologii	Komunikacja z ekspertem
■ Bardzo źle	0,0%	0,0%	0,0%
■ Źle	0,0%	0,0%	0,0%
■ Średnio	6,7%	0,0%	6,7%
■ Dobrze	0,0%	20,0%	26,7%
■ Bardzo dobrze	86,7%	73,3%	60,0%
■ Trudno powiedzieć	6,7%	6,7%	6,7%

■ Bardzo źle ■ Źle ■ Średnio ■ Dobrze ■ Bardzo dobrze ■ Trudno powiedzieć

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAWI (N=35).

6.5.2. Współpraca między Ośrodkami

Zdecydowana większość przedstawicieli Ośrodków KSI – respondentów wywiadów indywidualnych – wskazuje, że w trakcie realizacji projektu ich Ośrodki współpracowały z innymi jednostkami KSI. Współpraca ta była jednakże inicjowana w różny sposób (przez PARP lub przez same Ośrodki) i dotyczyła różnych sfer (wymiany doświadczeń, wymiany klientów i rozwiązywania problemów związanych z realizacją projektu).

Jednym z istotnych założeń projektu było tworzenie sieci współpracy między Ośrodkami. Pomimo działań podejmowanych przez PARP – regularnych spotkań w celu zwiększenia wymiany informacji i wspólnej analizy realizacji projektu – przedstawiciele Ośrodków wskazywali, że **współpraca ta nie była wspomagana przez PARP w takim stopniu, na jaki wskazywałby sieciowy charakter projektu** (jeden z respondentów wskazuje np. na pewne rozczarowanie, gdyż po zakończeniu projektu realizowanego przez PARP w latach 2004-2008 pt. „Budowa i wzmocnienie sieci organizacji należących do Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU)”, realizowanego w ramach poddziałania 1.1.1 Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw obiecywano większe wsparcie dla sieci, co jednak – zdaniem respondenta – ostatecznie nie miało miejsca).

Brakowało szerszego, pozaprojektowego kontekstu spotkań – dotyczyły one najczęściej bieżących kwestii związanych z realizacją projektu, w mniejszym stopniu zaś tworzeniu sieci między samymi Ośrodkami, także w obszarach wykraczających poza projekt. Mimo to, współpraca taka była inicjowana także przez ośrodki, niezależnie od działań PARP. W części przypadków rozpoczęła się już wcześniej (np. przy poprzednich projektach podobnego typu). Była ona podtrzymywana głównie własnymi siłami Ośrodków KSI KSU, co ilustruje np. poniższy cytat:

My jako ośrodki budowaliśmy sobie sami sieć bez żadnej pomocy PARP-u i bez żadnego wsparcia, które było notabene obiecywane wcześniej.

Współpraca ta miała często charakter nieregularny (przygodny kontakt telefoniczny, mailowy, inne spotkania niezwiązane z projektem). Respondenci wywiadów wskazywali tu na wagę tych kontaktów i ich wysoką efektywność. W pojedynczych przypadkach dwa ośrodki współpracowały ze sobą w ramach innej sieci, np. Club Science. **Potrzebne jest jednak dalsze wsparcie dla współpracy niezależnej od działań projektowych, a związanej z potencjałem i działaniami proinnowacyjnymi samych Ośrodków i innych, nieuczestniczących w projekcie jednostek** (np. stworzenie forum instytucji wspierających innowacyjność, zarówno w formie społeczności online, jak i poprzez bezpośrednie spotkania).

Na podstawie wywiadów indywidualnych można wyróżnić dwa podstawowe cele współpracy w ramach projektu. Pierwszym i podstawowym celem jest **wymiana doświadczeń** w różnych zakresach – zarówno merytorycznych, jak i formalnych związanych z samą realizacją projektu (przede wszystkim: jego rozliczeniem, raportowaniem, interpretacji zapisów prawnych). Ośrodki często udostępniały sobie nawzajem swoją wiedzę i zasoby merytoryczne. Szczególnie istotna była wiedza na temat właściwych interpretacji zapisów w „Standardzie Świadczenia Usługi Doradczej” (tj. zgodnych z interpretacją PARP).

Drugim celem jest **wymiana klientów** w zależności od specjalizacji. Około 1/3 respondentów wywiadów indywidualnych wskazuje na ten cel. Jest to najczęściej współpraca nieformalna, nieoparta na jakiegokolwiek umowie. Ośrodki posiadają wzajemną wiedzę o swoich

kompetencjach i obszarach działania, i w związku z tym nawzajem polecają sobie klientów. Ten typ współpracy ilustruje np. poniższy cytat z wywiadu z Ośrodkiem KSI:

Ta współpraca nie jest sformalizowana (...) Jeśli wiemy, że klient nie rokuje za dobrze, bardziej, nie wiem, jest etap audytu, jakiś tam okres niepewności, nie wiemy, czy klient się zdecyduje, bo z profilu działalności np. nie wynika do końca czy on będzie miał możliwości rozwojowe, to w tym momencie wolimy go podesłać ośrodkowi z Warszawy. Mamy tam ze trzy ośrodki, takie, co do których na pewno wiemy, że prężnie działają. (...) Wiemy, że oni to zrobią tam szybciej, lepiej. Jesteśmy w stanie im takiego klienta przekazać.

Standard świadczenia usługi przewidywał możliwość, by jedną usługę świadczyły dwa ośrodki, jednakże jeden z respondentów wskazuje na problem z rozliczeniami tego typu usług we wniosku o płatność.

W przypadku trzech badanych Podmiotów Wsparcia współpraca taka w ogóle nie była podejmowana, najczęściej ze względu na brak potrzeb (np. duża liczba konsultantów w stosunku do liczby realizowanych usług).

6.5.3. Zmiany w Ośrodkach w ramach realizacji projektu

Dla większości badanych Podmiotów Wsparcia (KSI/KSU), realizacja projektu oznaczała przede wszystkim pozytywne zmiany w zakresie kompetencji. 71,4% respondentów CAWI – konsultantów – wskazała na **zwiększenie kompetencji** jako na podstawową zmianę, która zaszła dzięki realizacji projektu.

W wielu wywiadach indywidualnych z przedstawicielami Podmiotów Wsparcia pojawia się temat ciągłego podnoszenia kompetencji konsultantów, jak również ich weryfikacji przez PARP, która związana jest z wysokimi wymaganiami. Także sami konsultanci inwestują w siebie i podnoszą swoje kompetencje. Rzadko wynika z tego jednak nowa oferta Ośrodków – często uzależniona jest ona od finansów zewnętrznych, a w przerwie między jednym a drugim okresem programowania funduszy unijnych ich dostępność jest niewystarczająca.

Także samych konsultantów zapytano o działania ośrodki podejmowane na celu zwiększania ich kompetencji (tabela 10). Stosunkowo najczęściej Ośrodki podejmują działania związane z monitorowaniem kompetencji konsultantów oraz wymiany doświadczeń między nimi. Ponad połowa konsultantów wskazuje natomiast, że **Ośrodki rzadko delegują ich na szkolenia zewnętrzne lub wcale nie wykonują tego typu działań.** Wynika to w dużej mierze z braku środków na takie szkolenia i na delegacje, z dużego obłożenia zadaniami.

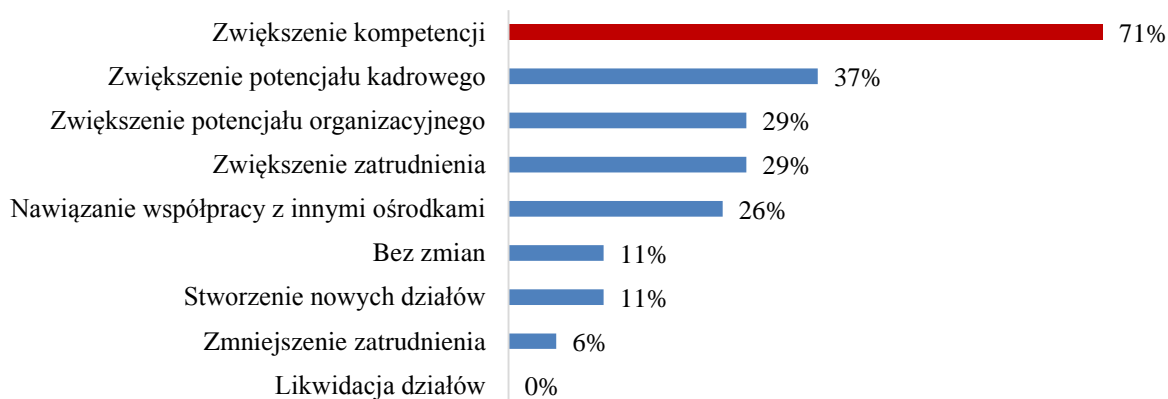
Tabela 10. Wspieranie rozwoju kompetencji przez Ośrodki KSI

	Monitorowanie kompetencji konsultantów	Monitorowanie potrzeb szkoleniowych konsultantów	Wspieranie samokształcenia konsultantów	Wymiana doświadczeń/coaching między konsultantami KSI KSU	Delegowanie konsultantów KSI KSU na szkolenia organizowane przez PARP	Delegowanie konsultantów KSI KSU na inne szkolenia	Organizacja szkoleń wewnętrznych dla konsultantów
Wcale	0,0%	0,0%	5,7%	5,7%	14,3%	5,7%	8,6%
Rzadko	34,3%	42,9%	31,4%	28,6%	28,6%	42,9%	42,9%
Często	54,3%	42,9%	45,7%	37,1%	37,1%	31,4%	31,4%
Bardzo często	8,6%	11,4%	14,3%	22,9%	11,4%	8,6%	11,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAWI (N=35).

Respondenci uczestniczący w badaniu CAWI wskazują także na **zwiększenie potencjału kadrowego** (37,1%) i **zwiększenie zatrudnienia** (28,6%) jako na istotne zmiany, które zaszły dzięki realizacji projektu.

Rysunek 24. Najważniejsze zmiany, jakie zaszły w Ośrodkach KSI w związku z realizacją projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety CAWI. N=35.

W większości badanych Ośrodków KSI, na co wskazują wywiady indywidualne, zatrudnienie zmniejszyło się jednak po zakończeniu projektu. Duża część ośrodków współpracuje nadal z konsultantami i ekspertami zatrudnionymi w ramach projektu, lecz na mniej ścisłych zasadach – np. na zasadach ogólnej umowy o współpracy, na mocy której eksperci i konsultanci zatrudniani są w miarę zapotrzebowania na pojedyncze umowy cywilnoprawne lub umowy o świadczenie usług. Niekiedy wskazywano także na negatywne zmiany, choć były to pojedyncze przypadki – np. zmniejszenie zatrudnienia po zakończeniu realizacji projektu.

Przedsiębiorcy w wywiadach indywidualnych w większości przypadków oceniają ośrodki KSI bardzo wysoko – w ich przekonaniu ośrodki posiadają rozwiniętą sieć kontaktów, sieć współpracy z instytucjami badawczymi i z innymi przedsiębiorcami. W pojedynczych przypadkach (dwóch przedsiębiorców) zdarzały się negatywne oceny, najczęściej związane ze współpracą z konkretnym konsultantem, któremu brakowało specjalistycznej wiedzy branżowej.

Niemal 1/3 przedstawicieli Ośrodków wskazywała na problemy związane z procedurami udziału. Były to przede wszystkim problemy związane z:

- procedurą weryfikacji ośrodka przez PARP (trudności ze spełnieniem wymagań z Załącznika 2 do Standardu);
- skomplikowanymi wnioskami o płatność;
- mało elastycznym standardem świadczenia usługi (w zakresie audytu), nie zawsze umożliwiającym dostosowanie do potrzeb poszczególnych przedsiębiorców;
- liczbą dokumentów, którą musieli gromadzić i wypełniać.

Miało to negatywny wpływ na współpracę z przedsiębiorcami, co ilustruje np. poniższa wypowiedź:

To strasznie odstrasza przedsiębiorców. Jeżeli przychodzi Pan do przedsiębiorcy i przynosi Pan ileś oświadczeń, umów, załączników i standardów, które są (...) załącznikiem do umowy, [to] on się po prostu boi. Tak że to powinno być moim zdaniem (...) skomasowane w niewielkiej liczbie dokumentów.

O ile duża część wymagań w ramach Umowy o udzielenie wsparcia wynika z zasad ustalonych na poziomie PO IG oraz prawa polskiego i unijnego, o tyle wydaje się, że sam standard świadczenia usługi w przyszłych podobnych projektach może zostać uproszczony poprzez:

- zmniejszenie liczby elementów obowiązkowych audytu;
- zwiększenie możliwości dostosowania usługi do potrzeb poszczególnych przedsiębiorców (zdarzały się np. sytuacje, w których konieczne były działania wykraczające poza standard, np. ułatwienie przedsiębiorstwu znalezienia klientów lub wsparcie w ramach wejścia na nowe rynki);
- większą komplementarność działań z innymi projektami i programami, np. umożliwiającymi sfinansowanie danego wdrożenia. Sześciu przedsiębiorców deklarowało w ramach wywiadów indywidualnych, że poszukiwali takich możliwości finansowania, jednak nie zawsze okazało się to możliwe (np. ze względu na wyczerpanie środków w części programów).

Przykładem dobrej praktyki mogą tu być np. usługi ESIC świadczone przez Dyрекcję Generalną ds. Badań i Innowacji Komisji Europejskiej dla projektów związanych

z nanotechnologią, które operują uproszczonym standardem złożonym z 6 części umożliwiającym *ad hoc* dostosowane różnego rodzaju działania do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców⁵¹.

6.5.4. Przyszłość Ośrodków

Z przeprowadzonego badania wynika, że KSI KSU są zainteresowane dalszym świadczeniem na zasadach rynkowych usług dostępnych w ramach projektu. Wszystkie Ośrodki KSI KSU wypowiedziały się w tej kwestii twierdząco. Jednocześnie respondenci zaznaczają, że jest to ich obowiązek związany z koniecznością zachowania trwałości projektu w zakresie finansowym i instytucjonalnym.

Zgodnie z zapisami we wnioskach o dofinansowanie KSI KSU zobowiązały się, że przynajmniej przez 5 lat po zakończeniu finansowania projektu będą kontynuowały świadczenie usług realizowanych w ramach projektu. Analizując odpowiedzi na pytania dotyczące realizowania usług doradczych świadczonych po zakończeniu projektu należy wskazać na dość duży poziom ogólności i brak precyzji wypowiedzi respondentów w tym zakresie, a także brak przykładów obecnie świadczonych usług innowacyjnych, w tym np. ich liczby i zakresu. Tylko kilka Podmiotów Wsparcia potrafiło podać konkretne przykłady realizowanych aktualnie usług tożsamyh z tymi, realizowanymi w ramach projektu. Te nieliczne KSI KSU zatrudniają nadal konsultantów, rzadziej również ekspertów, którzy pracowali w ramach projektu. Posiadają również w swoich strukturach organizacyjnych wydzielone komórki zajmujące się innowacjami dla przedsiębiorców. Są to podmioty wywodzące się lub powiązane z jednostkami naukowymi, zaangażowane w klastry, działające w obszarze parków technologicznych, a więc instytucje otoczenia biznesu nastawione na co dzień na współpracę z przedsiębiorcami.

W przypadku zdecydowanej większości KSI KSU świadczenie przedmiotowych usług pozostaje przede wszystkim w sferze deklaratywnej. Podmioty te nie zatrudniają w żadnej formie konsultantów (umowa o pracę/zlecenie/porozumienie o współpracy), którzy świadczyli wcześniej usługi w ramach projektu. Deklarują jedynie, że mają z nimi kontakt i jeśli będzie taka potrzeba, zaproszą ich do współpracy. Natomiast stali pracownicy (najczęściej byli to koordynatorzy projektów) po zakończeniu realizacji projektu wrócili do swoich wcześniejszych obowiązków.

Z badania wynika, że 8/z 18 KSI KSU przygotowuje się do uzyskania akredytacji w ramach świadczenia usług w nowej perspektywie środków unijnych, pozostałe zaś twierdzą, że nie muszą się do tego procesu przygotowywać, gdyż uzyskane w trakcie trwania projektu doświadczenie i standardy świadczenia usług, które obecne posiadają, są wystarczające dla uzyskania akredytacji. **Należy jednocześnie zauważyć, że wszyscy respondenci wskazują na**

⁵¹ Za: http://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/pdf/esic-flyer_en.pdf, dostęp: 19.11.2015 r.

fakt, że nie do końca znane są zasady akredytacji, co znacząco komplikuje proces przygotowań.

Wszyscy respondenci deklarują, że ich Ośrodki KSI KSU posiadają wiedzę na temat tego, że w obecnej perspektywie finansowej usługi proinnowacyjne będą świadczone na zasadzie popytowej. Wskazują jednocześnie, poza nielicznymi wyjątkami, że konkretne zasady na dzień dzisiejszy nie są znane. Przedstawiciele Ośrodków deklarują, że uczestniczą w konsultacjach dotyczących wypracowania tych zasad w PARP-ie, w Urzędach Marszałkowskich, śledzą informacje na stronach Ministerstwa Gospodarki. Większość z nich ocenia, że obecny, podażowy system, był dla nich korzystniejszy. System popytowy natomiast zmusi ich do bardziej aktywnego poszukiwania klienta. Będą w tym zakresie wykorzystywać narzędzia marketingowe stosowane w przypadku pozyskania klientów komercyjnych np. bezpośrednie kontakty z przedsiębiorstwami, seminaria naukowe, konferencje, ogłoszenia prasowe.

Z badania wynika, że z przejście do nowego systemu dystrybucji środków unijnych na dofinansowanie usług doradztwa w zakresie innowacji lepiej będą sobie radzić te KSI KSU, które mają duże doświadczenie we współpracy z klientem komercyjnym, prowadzą np. punkty informacyjne finansowane również ze środków własnych, wydają biuletyny informacyjne, posiadają rozbudowaną w skali kraju sieć placówek, prowadzą bazy klientów.

W większości wywiadów pojawiła się także informacja, że podstawą działań promocyjnych dla przyszłej perspektywy finansowej będzie baza przedsiębiorców, którą KSI zabudowały sobie w obecnej perspektywie finansowej, między innymi dzięki obecnemu projektowi. Wysoki standard świadczonych w ramach projektu usług, potwierdzony nie tylko akceptacją PARP-u, ale przede wszystkim wysokim poziomem satysfakcji przedsiębiorców – bezpośrednich odbiorców usług, zdaniem przedstawicieli KSI, będzie podstawą udzielania przez byłych i obecnych klientów rekomendacji kolejnym klientom. Jednak tylko w trzech wywiadach wyrażono przekonanie, że KSI KSU zbudowały sobie markę, dzięki której pozyskują klientów nie tylko w przyszłej perspektywie finansowej bazując na dofinansowaniu ze środków unijnych, a również klientów komercyjnych. Ponadto utrudnieniem dla KSI KSU będzie to, że dofinansowanie trafiać będzie bezpośrednio do przedsiębiorców. Około 30% Podmiotów Wsparcia starając się dostosować do nowych reguł dystrybucji środków unijnych, pozyskują klientów, dla których będą pisać projekty na działania proinnowacyjne i – jeśli uzyskają one dofinansowanie – będą wspierać ich w trakcie realizacji tych projektów.

Należy zauważyć, że KSI KSU nie planują specjalizowania się w świadczeniu usług proinnowacyjnych w ramach Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, mimo iż, jak twierdzą, są świadome, że działania w ramach tych specjalizacji będą szczególnie premiiowane w nowej perspektywie finansowej. Respondenci uważają, że to, jakie konkretnie usługi będą świadczyć, będzie zależało od potrzeb i preferencji przedsiębiorców. Brak gotowości do budowania przez zdecydowaną większość KSI KSU własnej specjalizacji

potwierdzają również wyniki analizy typów przedsiębiorstw, dla których usługi realizowały Ośrodki KSI KSU w ramach projektu.

Generalnie Ośrodki, poza dwoma wyjątkami, nie stosowały żadnych dodatkowych kryteriów doboru przedsiębiorstw do projektu. Jedynym kryterium wyboru były wymogi określone ze strony PARP. Tylko pojedyncze KSI KSU realizują bądź zamierzają realizować strategię firmy opartą o specjalizację odnośnie np. typów innowacji.

Wszyscy respondenci oczekują, że w nowej perspektywie finansowej nastąpi odejście od obligatoryjnego katalogu usług i będzie możliwa większa elastyczność w dopasowaniu usług doradczych do indywidualnych potrzeb przedsiębiorcy. Wyrażają przekonanie, że nie sprawdził się wymóg zastosowania obligatoryjnych komponentów audytu oraz sztywne zasady ich realizacji. Usługa powinna być dopasowana do indywidualnych potrzeb klientów. Ponieważ w wywiadach różne komponenty usługi wymieniane zostały jako zbędne, lub mało potrzebne, trudno na ich podstawie wnioskować, które z nich są priorytetowe, a których zakres w kolejnej perspektywie powinien być zmieniony.

Jednocześnie KSI KSU doceniają Standard świadczenia usług proinnowacyjnych przygotowany przez PARP i uważają, że jest dobrym punktem wyjścia do stworzenia elastycznej, dostosowanej do usług klienta komercyjnej oferty świadczenia usług proinnowacyjnych. Wskazują, że w ofercie komercyjnej proponowałyby klientom podobny katalog usług, z tym że dla efektywności usług proinnowacyjnych powinny być one bardziej rozciągnięte w czasie, aby firmy miały możliwość w pełni wdrożyć rekomendacje z audytów.

Zdecydowana większość KSI KSU nie formułuje oczekiwań dotyczących wsparcia o charakterze systemowym w przyszłości. Ten brak oczekiwań wynika głównie z faktu, że KSI KSU nie do końca wiedzą, jakie będą zasady świadczenia usług w nowej perspektywie i jakie standardy powinny spełnić Ośrodki i dlatego są w stanie określić, jakiego rodzaju wsparcia oczekiwałyby dla lepszego przygotowania się do świadczenia usług w ramach nowej perspektywy finansowej. W jednym z wywiadów stwierdzono, że KSI samo potrzebuje audytu innowacyjności, w innym, że potrzebuje wsparcia eksperckiego, jednak z kontekstu wynika, że nie chodzi o wsparcie eksperckie w przygotowaniu Ośrodka do świadczenia usług w ramach nowej perspektywy, ale raczej o lepszy dostęp do ekspertów mogących w przyszłości świadczyć bezpośrednio usługi dla klientów.

Jeśli chodzi o podnoszenie kompetencji konsultantów do świadczenia usług w nowej perspektywie, wszystkie KSI KSU wskazując na wysoki poziom satysfakcji obecnych klientów z poziomu świadczonych usług, deklarują, że mają bardzo dobrze przygotowane zespoły konsultantów, którzy spełniają restrykcyjne wymagania odnośnie doświadczenia i wykształcenia sformułowane przez PARP na potrzeby przedmiotowego projektu. Ośrodki oczekują ewentualnie szkoleń, które były organizowane przez PARP w poprzedniej perspektywie i które oceniają bardzo wysoko. Ponadto KSI wskazują na procedury ISO, które z jednej strony wymuszają bardzo restrykcyjny dobór konsultantów

świadczących usługi dla klientów, z drugiej zaś regularne przeglądy kompetencji konsultantów i organizowanie szkoleń wzmacniających ich kompetencje, zapewniają profesjonalizm tych osób. Przedstawiciele KSI twierdzą, że system ten sprawdza się i że nie było dotychczas rozdzwienku między wymaganiami kompetencyjnymi klientów a poziomem kompetencji konsultantów. Należy tu również zauważyć, że Ośrodki te nie inwestują w rozwój konsultantów, ponieważ współpracują z nimi wyłącznie, czy głównie w związku z realizacją konkretnych projektów.

Brak stałej współpracy powoduje słabość samych Ośrodków w zakresie budowania stałej kadry, co skutkuje brakiem zainteresowania inwestowaniem w rozwój kompetencji konsultantów, szczególnie z własnych środków – to nie są ich pracownicy. Natomiast tylko dla kilku podmiotów projekt wpisywał się w strategię firmy i stanowił jeden z wariantów świadczenia usług w obszarze innowacji, co powoduje, że inwestowanie w kapitał ludzki traktują jako element strategii rozwoju firmy. Tylko trzy KSI KSU korzystały wyłącznie z konsultantów zatrudnionych na stałe. W takich przypadkach zakres i formy podnoszenia kompetencji konsultantów są tu zgodne z polityką wewnętrzną tych firm w obszarze polityki rozwoju kadr. W przeważającej części KSI KSU pracownikami etatowymi nie są konsultanci, a personel obsługowy projektu. Osoby te pełniły funkcje obsługowe tj. kierownika projektu, zajmowały się rozliczeniem finansowym, czy promocją.

Biorąc pod uwagę fakt, że większość konsultantów jest luźno i często raczej okazjonalnie związana z konkretnymi KSI KSU należy rozważyć skierowanie wsparcia systemowego nie do samych Ośrodków, a raczej do osób posiadających status konsultanta. Tym bardziej, że w nowej perspektywie finansowej wszystkie instytucje otoczenia biznesu, które będą chciały świadczyć usługi doradcze w zakresie innowacji, będą musiały poddać się nowej weryfikacji zgodnie z kryteriami, które zostaną przyjęte dla systemu akredytacji ośrodków innowacji świadczących usługi proinnowacyjne. Może więc okazać się, że część obecnych KSI KSU nie zdecyduje się na taką weryfikację. Należy też zwrócić uwagę na fakt, że uprawnienia do realizacji usług proinnowacyjnych będą mogły uzyskać firmy, które w tym systemie były dotąd nieobecne. Brak więc uzasadnienia do kierowania wsparcia bezpośrednio do Ośrodków. Konsultanci natomiast, jak wynika z badania, są współpracownikami, a nie pracownikami poszczególnych Ośrodków, co oznacza, że mogą współpracować z więcej niż jednym KSI KSU. Zasadne więc wydaje się wsparcie systemowe osób bezpośrednio świadczących dla MŚP usługi doradcze w zakresie innowacji, a nie firm pełniących funkcję konsultantów KSI KSU.

Natomiast biorąc pod uwagę zasadnicze zmiany w sposobie dystrybucji środków unijnych na doradztwo w zakresie innowacji, KSI KSU oczekują od PARP, Ministerstwa Gospodarki, a także regionalnych Instytucji Pośredniczących wsparcia w informowaniu przedsiębiorców o nowych zasadach otrzymania dofinansowania, w tym o konieczności ponoszenia większych kosztów po stronie przedsiębiorstw, jeśli chcą one otrzymać jakościowo dobrą usługę i rozwijać się.

Analizując odpowiedzi przedstawicieli Ośrodków na pytania dotyczące przyszłości należy wskazać na dość duży poziom ogólności i braku precyzji w odpowiedzi na pytania dotyczące przyszłości i koncepcji działania czy to na rynku komercyjnym, czy działania w ramach nowej perspektywy finansowej. Poziom ogólności w odpowiedzi na te pytania kontrastuje wyraźnie z poziomem szczegółowości na odpowiedzi dotyczące innych kwestii związanych z przedmiotowym projektem. Na tej podstawie, pomimo deklaracji gotowości zgłaszanej przez KSI KSU, można zaryzykować tezę – dotyczącą większości Podmiotów Wsparcia – braku przygotowania do świadczenia usług czy to na zasadach komercyjnych czy w trybie popytowym w ramach nowej perspektywy finansowej.

KSI KSU nie mają sprecyzowanej strategii marketingowej dotyczącej pozyskiwania klientów na doradcze usługi proinnowacyjne. Chcą wykorzystać wszystkie znane sobie i przetestowane dotychczas kanały, jednak niewątpliwie nie dokonały na razie analizy adekwatności tych narzędzi w kontekście założeń nowej perspektywy, priorytetowych działań, które znane są już od kilku miesięcy choćby na poziomie dokumentacji programowej. Podobnie nie przeanalizowały potrzeb kompetencyjnych konsultantów w kontekście nowych potrzeb i nowych priorytetów.

KSI KSU zakładają, że posiadany przez nie potencjał jest wystarczający aby poradzić sobie w nowej perspektywie, natomiast zdecydowana większość z nich nie dokonała systemowej analizy tego co i w jaki sposób należy zmienić, czy dostosować, aby być gotowym na nowe wyzwania. Uzasadniają tę postawę brakiem konkretnych, jednoznacznych wytycznych, które są w pewnym sensie wyjaśnieniem takiej postawy, jednak nie tłumaczy to w stopniu wyczerpującym braku koncepcji zmiany działań czy motywacji do takiej zmiany.

7. Odpowiedzi na pytania ewaluacyjne

Poniżej w formie tabelarycznej przedstawiono odpowiedzi na pytania ewaluacyjne.

Pytanie ewaluacyjne	Odpowiedź
Jaki jest końcowy stan realizacji usług przewidzianych w Projekcie?	Liczba audytów innowacyjności – 481 (stan na 30.11.2015 r.). Ich zakres był praktycznie identyczny dla wszystkich MSP. Liczba usług doradztwa we wdrożeniu innowacji – 197. Ich zakres był zróżnicowany i zależał od indywidualnych potrzeb przedsiębiorców. Dotyczył praktycznie wszystkich komponentów przewidzianych w <i>Standardzie świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji dla mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców</i> .
Jaki odsetek przedsiębiorstw objętych audytem innowacyjności (w ramach I etapu Projektu), skorzystał ze wsparcia doradczego przy wdrożeniu (II etap)? Dlaczego firmy nie korzystały z II etapu usługi? Czym charakteryzowała się grupa firm, które skorzystały tylko z I etapu usługi, względem grupy firm, korzystających z obu etapów?	<p>W projekcie wzięło udział łącznie 481⁵² przedsiębiorstw z czego 197 skorzystało z etapu II, co stanowiło 40% firm objętych projektem. Przyczyny nie skorzystania z II etapu deklarowane przez przedsiębiorców to: brak czasu (KSI KSU realizowały znaczną liczbę audytów innowacyjności w ostatnim roku realizacji projektu przez co przedsiębiorcy w praktyce nie mieli możliwości, żeby przystąpić do drugiego etapu i zacząć wdrażanie innowacji), brak środków na skorzystanie z doradztwa, odłożenie innowacji w czasie, wdrożenie innowacji we własnym zakresie.</p> <p>Natomiast w ocenie konsultantów główne przyczyny to: brak środków na wdrożenie innowacji, zbyt wysoki koszt wkładu własnego oraz niekorzystna proporcja wartości tego wkładu do wartości wdrożenia, brak zainteresowania wdrożeniem innowacji. Nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy obydwojema grupami przedsiębiorstw.</p> <p>Korzystający wyłącznie z audytu innowacyjności w takim samym stopniu jak pozostałe firmy biorące udział w projekcie byli zadowoleni z otrzymanych usług. Ponad 75% tych podmiotów wdrożyła lub zamierzała wdrożyć zalecenia z audytu innowacyjności.</p>
Czy i w jakim stopniu osiągnięto zaplanowane cele Projektu (ilościowe i jakościowe) oraz zaplanowane wartości docelowe wskaźników?	Założony we wniosku o dofinansowanie na poziomie 1:5 stosunek liczby usług Etapu II do Etapu I, zmienił się i wyniósł 1:2,69. Takie proporcje są korzystne, ponieważ to właśnie doradztwo we wdrożeniu innowacji pozwala, na podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw, przez wdrożenie w nich innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Dla wskaźników rezultatu przyjęte ostatecznie wielkości odbiegały od założeń sformułowanych na początku realizacji projektu. Liczbę audytów innowacyjności z 950 zmniejszono do 535, a zrealizowano 481. Przyczyną zmniejszenia wartości tego wskaźnika rezultatu była mniejsza niż zakładano liczba KSI KSU biorących udział w projekcie, a także mniejsza liczba rekrutowanych do projektu przedsiębiorstw ⁵³ .
W jaki sposób odbywała się rekrutacja do Projektu? Skąd przedsiębiorstwa, które skorzystały z usług w ramach Projektu, dowiedziały się o jego realizacji? Czy sposób rekrutacji zapewniał	Większość przedsiębiorców – 53% wskazań – informacje o możliwości uczestnictwa w projekcie uzyskało poprzez nieformalne kanały dystrybucji informacji tj. dzięki współpracownikom z innych instytucji, znajomym, rodzinie. Znacznie mniej ze stron internetowych PARP czy Ośrodków KSI KSU. W rekrutacji nie stosowano żadnych innych kryteriów poza formalnymi, aczkolwiek nie oznacza to, że w projekcie mogło wziąć udział każde przedsiębiorstwo, niezależnie od jego potencjału i potrzeb. Trzeba

⁵² Zgodnie z informacją od Zamawiającego, z usług skorzystało 535 przedsiębiorców, w raporcie zawarto dane dotyczące wyłącznie zaakceptowanych przez PARP wniosków o płatność.

⁵³ Ww. wskaźniki rezultatu zmniejszono na podstawie liczby audytów innowacyjności (etap I usługi) i liczby doradztwa we wdrożeniu innowacji (etap II usługi) zakontraktowanych przez PARP z podmiotami. Ponadto, część KSI KSU zmniejszyła liczbę planowanych do realizacji usług audytu innowacyjności w trakcie realizacji projektu w stosunku do założonych we wnioskach składanych na konkurs ogłoszony dla nich przez PARP.

Pytanie ewaluacyjne	Odpowiedź
odpowiedni poziom trafności doboru usługoborców (tj. potencjał innowacyjny i rozwojowy firm, adekwatny do celów Projektu)?	bowiem zauważyć, że zgodnie z założeniami projektu narzędziem weryfikującym „dojrzałość” przedsiębiorstwa był audyt (etap I) i dopiero w zależności od jego wyników firma miała być kierowana do etapu II usługi.
Jakie przedsiębiorstwa korzystały z usług oferowanych w ramach Projektu?	W projekcie w większości brały udział mikro i małe przedsiębiorstwa. Występowało duże zróżnicowanie w odniesieniu do wieku firm. Najwięcej podmiotów miało swoją siedzibę w dużych miastach. Czynniki nieróżnicującymi w jakiś istotny sposób przedsiębiorstw biorących udział w projekcie były również: rynek działalności, przychody z eksportu, korzystanie z funduszy unijnych, branża, forma prawna. Natomiast w projekcie wzięły udział co do zasady firmy, które są nastawione na rozwój, działają w obszarze Krajowych Inteligentnych Specjalizacji. Zdecydowana większość firm nie jest zrzeszona w klastrach ani innych sieciach współpracy.
Jaka była wartość zrealizowanych usług doradczych? W jakim stopniu usługi wyceniane były na maksymalną wartość określoną w Projekcie? Czy istniało zróżnicowanie w tym zakresie w czasie oraz dla poszczególnych Podmiotów Wsparcia? Od czego to zróżnicowanie zależało?	Usługi w zakresie audytu innowacyjności były wyceniane najczęściej na maksymalnym dopuszczalnym w projekcie poziomie. Nie stwierdzono tu zróżnicowania dla poszczególnych KSI KSU. Natomiast etap II był wyceniany na zróżnicowanym poziomie i zależał od liczby wybranych przez przedsiębiorcę komponentów.
Czy konieczność wniesienia wkładu własnego stanowiła dla firm barierę w udziale w projekcie? Jaka powinna być optymalna wartość wkładu własnego? Na ile wkład własny przedsiębiorcy miał wpływ na jakość i efektywność świadczonych usług?	<p>Wkład własny w odniesieniu do audytu innowacyjności był stosunkowo niski i generalnie nie stanowił dla przedsiębiorców problemu. Natomiast wysokość wkładu własnego przy II etapie usługi była powodem rezygnacji z doradztwa dla części przedsiębiorców, ponieważ stanowiłaby znaczny procent wartości samego wdrożenia innowacji.</p> <p>Jakość i efektywność usług świadczonych na rzecz przedsiębiorstw nie miała związku z wkładem własnym. Wkład własny w odniesieniu do audytu innowacyjności nie budził zastrzeżeń. Natomiast korzystanie z etapu II ma sens w kontekście wysokości wkładu własnego tylko dla wdrożeń powyżej 50 tys. zł. Dla wdrożeń poniżej tej kwoty warto rozważyć % niższy udziału wkład własny np. na takim poziomie, jaki został określony dla audytu.</p> <p>Przedsiębiorcy w badaniu CAPI zostali zapytani o to, jaką maksymalną kwotę (w zł za usługę) w ramach wkładu własnego byłoby Państwo skłonni przeznaczyć na usługę audytu i doradztwa. Największy odsetek badanych – 28% - byłby skłonny zapłacić za skorzystanie z audytu kwotę od 1001 do 2000 zł, zaś 19,7% – do 1000 zł. W przypadku doradztwa 26,9% respondentów (również największy % wskazań) zadeklarowało kwotę od 5001 do 10000 zł; 17,9% nie zapłaciłoby jednak więcej niż 1000. 9,8% respondentów uczestniczących w etapie I i 14,9% w etapie II w ogóle nie byłoby skłonnych do partycypacji w kosztach usługi.</p>
Jaka była wartość zawartych umów (pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą rozwiązania technologicznego) na wdrażanie innowacji?	Wartość 43,1% umów dotyczących wdrożenia innowacyjnego zawartych z dostawcą technologii innowacyjnej wynosiła nie więcej niż 10 tys. zł. Dla około 21% przedsiębiorców była to kwota w przedziale 10 tys. zł-50 tys. zł, a tylko dla 12,5% powyżej 50 tys. zł.
Jakiego rodzaju/typu innowacje były przedmiotem usług doradztwa	W ramach II etapu usługi najczęściej wdrażane były innowacje produktowe (85,2%), przede wszystkim dotyczące rozszerzenia oferty produktowej firmy o nowe wyroby/usługi lub procesowe. Rzadziej wprowadzane były innowacje organizacyjne i marketingowe.

Pytanie ewaluacyjne	Odpowiedź
realizowanego w ramach Projektu?	
Jaki odsetek usług dotyczył przedsięwzięć mieszczących się w obszarach krajowych inteligentnych specjalizacji? Jakie były to specjalizacje?	77% innowacji w etapie II usługi dotyczyło Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, w tym najwięcej, gdyż ponad 40,4% innowacji technologicznych i procesowych. Na drugim miejscu – 19,1% respondentów – wskazało te związane ze zdrowym społeczeństwem.
Czy zakres ⁵⁴ otrzymywanych usług zależał od indywidualnych cech przedsiębiorstw wymienionych w punkcie II.2? Które wymiary w największym stopniu warunkowały zakres otrzymywanej usługi?	Z największej liczby komponentów korzystały przedsiębiorstwa mające sprecyzowaną wizję własnej innowacji już przed audytem i jednocześnie gotowe na zaangażowanie czasu i zasobów na jej wdrożenie. Były to też przedsiębiorstwa o dużym potencjale – takie, które już wdrażały rozwiązania innowacyjne, korzystały wcześniej ze środków UE, posiadające szerokie powiązania kooperacyjne, częściej firmy średnie niż małe i mikroprzedsiębiorstwa. Jeśli chodzi o sektor działalności, z największej liczby komponentów korzystały przedsiębiorstwa z branży IT, produkcji mebli, chemikaliów i wyrobów chemicznych.
Czy zakres otrzymywanych usług różnił się w zależności od Podmiotów Wsparcia, a jeżeli tak to jakie było źródło tych różnic (wewnętrzne – leżące po stronie świadczeniodawcy; zewnętrzne – leżące po stronie świadczeniobiorcy lub otoczenia społeczno-gospodarczego)?	W większości przypadków źródłem różnic w zakresie otrzymywanych usług jest specyfika samych klientów, ich potrzeby związane z konkretnym przedsięwzięciem. Istnieje jednak grupa Ośrodków wyróżniających się, w której duża liczba przedsiębiorców korzystała z II etapu i jednocześnie przedsiębiorcy ci korzystali z dużej liczby jego komponentów ("Pracodawcy Pomorza i Kujaw" Związek Pracodawców, Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji, Netrix Group Sp. z o.o.). W części przypadków wynikało to ze specjalizacji niektórych Podmiotów Wsparcia (np. Netrix – branża IT) i „marki” Ośrodków związanej z tymi obszarami specjalizacji, jak też z doświadczeniem w ramach innych dotychczasowych projektów.
Które z założeń Projektu, stanowiły jego „wąskie gardła” lub były trudne do utrzymania w praktyce? Jakie były tego przyczyny?	Konieczność realizacji dla każdego z przedsiębiorstw wszystkich obligatoryjnych komponentów audytu innowacji. Brak kryteriów rekrutacji pozwalających zakwalifikować do projektu firmy z rzeczywistym potencjałem innowacyjnym. Sposób finansowania projektu. Stosunkowo wysoki koszt wkładu własnego przedsiębiorców za doradztwo w zakresie wdrażania innowacji. Procedury nawiązywania współpracy przedsiębiorców z jednostkami naukowymi. Wykluczające standardy kwalifikacji konsultantów, szczególnie ekspertów sieciowych.
Jaka była 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? Jakiego rodzaju pomocy przedsiębiorca nie uzyskał? Na ile Projekt (w szczególności I etap usługi) był pomocny w zidentyfikowaniu konkretnej innowacji zaplanowanej do wdrożenia, a na ile to przedsiębiorstwa same zgłaszały się do Podmiotów Wsparcia	Przedsiębiorcy wysoko oceniają jakość zrealizowanych usług w ramach Projektu. Deklarują również, że ich oczekiwania zostały spełnione i uzyskiwali potrzebną pomoc. Audyt innowacyjności zdecydowanie pomógł w identyfikacji konkretnej innowacji, przy czym zdecydowana większość przedsiębiorców deklarowała, że przystępując do projektu miała w większym lub mniejszym stopniu sprecyzowany charakter innowacji, który ich interesuje. Natomiast audyt pozwolił na potwierdzenie lub weryfikację ich zamierzeń.

⁵⁴Por. przypis 6.

Pytanie ewaluacyjne	Odpowiedź
z gotowymi pomysłami na wdrożenia?	
Czy wdrażane innowacje były innowacjami w skali przedsiębiorcy czy w skali szerszej? Od czego zależała skala wdrażanej innowacji (np. branży, wielkości przedsiębiorstwa, powiązań kooperacyjnych, itp.)? Czy w wyniku wprowadzanych innowacji, powstał wynalazek zgłoszony do opatentowania?	<p>Dwa najczęściej występujące rodzaje wdrażanych innowacji pod względem ich skali rynkowej to:</p> <ul style="list-style-type: none"> - innowacje w skali krajowej i/lub europejskiej – przede wszystkim wśród firm dysponujących dużym potencjałem i wysoką świadomością innowacyjną, pragnących rozszerzyć swoje rynki zbytu; dotyczyły one przede wszystkim nowych rozwiązań procesowych lub technologicznych; - innowacje w skali przedsiębiorstwa – najczęściej dotyczące ulepszenia już posiadanego rozwiązania; były one często inspirowane rozwiązaniami istniejącymi w kraju lub za granicą. <p>W przypadku 32% przedsiębiorców, którzy wzięli udział w II etapie usługi, w wyniku wprowadzonej innowacji powstał wynalazek zgłoszony do opatentowania.</p>
Jaki był wpływ Projektu na wdrożenie innowacji? Jaka część z nich została wdrożona niezależnie od realizacji Projektu (jaka była skala tzw. efektu deadweight)?	<p>W niemal 29% badanych przedsiębiorstw wystąpił tzw. efekt deadweight – wprowadzono by takie samo rozwiązanie bez wsparcia w ramach projektu. Ponad 26% przedsiębiorców nie potrafi jednoznacznie określić, jakie byłyby losy rozwiązania bez skorzystania z usługi. Spośród przedsiębiorców, którzy wskazali na wprowadzenie innego rozwiązania w przypadku nieskorzystania z usługi, ponad połowa wskazuje, iż rozwiązanie to byłoby mniej innowacyjne, niż to wdrożone dzięki wsparciu Ośrodka KSI.</p>
Jakie zmiany w zakresie potencjału, struktury czy wielkości zaistniały na poziomie Podmiotów Wsparcia realizujących projekt? Które z tych zmian zaszły w związku z realizacją Projektu?	<p>Dla większości badanych Podmiotów Wsparcia KSI/KSU, realizacja projektu oznaczała przede wszystkim pozytywne zmiany w zakresie potencjału kadrowego i kompetencji. W większości badanych Ośrodków KSI – na co wskazują wywiady indywidualne – zatrudnienie zmniejszyło się jednak po zakończeniu projektu. Duża część Ośrodków współpracuje nadal z konsultantami i ekspertami zatrudnionymi w ramach projektu, lecz na mniej ścisłych zasadach – np. na zasadach ogólnej umowy o współpracy, na mocy której eksperci i konsultanci zatrudniani są w miarę zapotrzebowania na pojedyncze umowy cywilnoprawne lub umowy o świadczenie usług.</p>
Czy istnieje współpraca (systematyczna, incydentalna, itd.) pomiędzy poszczególnymi Podmiotami Wsparcia w ramach Krajowej Sieci Innowacji? Jeżeli tak, w jaki sposób i dlaczego jest inicjowana, czego dotyczy i jakie przynosi efekty? Co należałoby zrobić, aby wzmocnić skłonność do współpracy pomiędzy poszczególnymi ośrodkami KSI i utrwalić dotychczasowe efekty współpracy?	<p>Zdecydowana większość Ośrodków KSI KSU współpracowała z innymi ośrodkami. Jednak pomimo działań podejmowanych przez PARP – regularnych spotkań w celu zwiększenia wymiany informacji i wspólnej analizy realizacji projektu – przedstawiciele Ośrodków wskazywali, że współpraca ta nie była wspomagana przez PARP w takim stopniu, na jaki wskazywałyby sieciowy charakter projektu. Brakowało szerszego, pozaprojektowego kontekstu spotkań. Współpraca była podtrzymywana głównie własnymi siłami Ośrodków i dotyczyła przede wszystkim wymiany doświadczeń i klientów.</p> <p>Potrzebne jest dalsze wsparcie dla współpracy niezależnej od działań projektowych, a związanej z potencjałem i działaniami proinnowacyjnymi samych Ośrodków i innych, nieuczestniczących w projekcie jednostek (np. stworzenie forum instytucji wspierających innowacyjność, zarówno w formie społeczności online, jak i poprzez bezpośrednie spotkania).</p>
Kto w praktyce odpowiadał za świadczenie usług dla przedsiębiorstw na poszczególnych etapach? Jakie były kompetencje i doświadczenie osób, które udzielały doradztwa? Czy odpowiadały założeniom Projektu oraz oczekiwaniom przedsiębiorców?	<p>Za świadczenie usług odpowiadali przede wszystkim konsultanci, wspierani przez ekspertów sieciowych w działaniach wymagających wiedzy branżowej. Do najsilniejszych kompetencji konsultantów należą te związane z analizą danych, przygotowywania zapytań ofertowych i prezentacji, a do wymagających szczególnego wsparcia w przyszłości – umiejętność tworzenia kart produktowych, tworzenia i analizy alternatywnych scenariuszy ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa, wdrażania technologii oraz negocjacji z dostawcą technologii.</p> <p>Badania ilościowe i jakościowe wskazują na wysoką ocenę kompetencji konsultantów i ekspertów sieciowych wśród przedsiębiorców. Dla</p>

Pytanie ewaluacyjne	Odpowiedź
	<p>przedsiębiorców szczególnie cenna była merytoryczna wiedza konsultantów dotycząca ich branży i związanych z nią specyficznych działań. Także kontakt z konsultantami i sposób pracy z nimi był oceniany w zdecydowanej większości przypadków bardzo dobrze. Przedsiębiorcy podkreślali zaangażowanie konsultantów i wsparcie udzielane także poza godzinami pracy. Nieliczne negatywne oceny były uzasadniane przede wszystkim niedostatkami wiedzy branżowej konsultantów prowadzących audyt.</p>
<p>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?</p>	<p>Część przedsiębiorców – poniżej 50%, przed przystąpieniem do projektu współpracowała z jednostkami naukowymi. Natomiast w ramach projektu 38% przedsiębiorców nawiązało współpracę z jednostkami naukowymi dotyczącą wdrożenia innowacyjnego rozwiązania. Przedsiębiorcy generalnie dobrze oceniają taką współpracę, aczkolwiek narzekają na procedury stosowane przez te jednostki na etapie nawiązywania współpracy.</p>
<p>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? Na czym w praktyce polegało opracowywanie dedykowanego rozwiązania (dostosowanego do potrzeb klienta)? Czy dostawcą rozwiązania technologicznego była jednostka naukowa w rozumieniu przepisów o zasadach finansowania nauki czy inny podmiot?</p>	<p>W zdecydowanej większości przypadków rezultatem II etapu usługi było wprowadzenie rozwiązania opracowanego wyłącznie na potrzeby firmy (97,5%). W celu wdrożenia innowacyjnego rozwiązania najczęściej nawiązywano współpracę instytucjonalną z jednostką naukową (38%) lub innym przedsiębiorstwem (22%). W 12% pozostałych przypadkach wskazywano jako dostawcę technologii konkretnego pracownika naukowego lub instytucję otoczenia biznesu, duża część badanych natomiast nie była w stanie jednoznacznie określić, kto dostarczył im technologię.</p> <p>Najczęściej w celu stworzenia takiego rozwiązania przedsiębiorcy nawiązywali współpracę z uczelniami/jednostkami naukowymi lub z przedsiębiorstwami.</p> <p>Wielu przedsiębiorców wskazywało, iż współpraca z jednostkami naukowymi przed przystąpieniem do projektu wydawała im się trudna lub wręcz niemożliwa – uczelnie postrzegane były jako duże, zbiurokratyzowane instytucje, których struktura i procedury wewnętrzne nie pozwalają na szybkie działanie. Przedstawiciele firm wskazywali jednak, że Ośrodki KSI KSU przyczyniały się skutecznie do niwelowania tych barier poprzez pełnienie funkcji „mediatora”. Zapewnienie tej współpracy i ułatwienie komunikacji to istotne elementy II etapu, niewyartykułowane wprost w <i>Standardzie świadczenia usługi</i>. W niektórych przypadkach jedynie inne przedsiębiorstwa mogły dostarczyć usługobiorcom technologii i innych rozwiązań – wynika to z faktu, że jednostki naukowe (przynajmniej te, z którymi dane Podmioty Wsparcia miały kontakt) nie zajmują się tworzeniem tego typu rozwiązań. Dotyczyło to przede wszystkim branży IT.</p>
<p>Jaki wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw miały usługi, z których podmioty te skorzystały w ramach Projektu (m.in. wpływ na przychody, zysk, zatrudnienie, inwestycje, postawy proinnowacyjne)?</p>	<p>Na podstawie badań ilościowych można zidentyfikować trzy zmiany, które najczęściej wystąpiły u badanych przedsiębiorców. Były to: wzrost zysku (29,1 %), umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na głównym rynku działalności (27,4%) oraz wzrost przychodów (19,7%). Przedsiębiorstwa, które wdrożyły innowacje w wyniku uczestnictwa w projekcie często podkreślały, że obecnie są na etapie szukania klientów na nowe produkty i rozwiązania. Zwłaszcza w przypadku rozwiązań i produktów całkowicie nowych proces ten jest długotrwały. Przedsiębiorcy często podkreślali, że w ramach usługi świadczonej przez Ośrodki brakowało im wsparcia na tym etapie; zostali wprawdzie przygotowani do wdrożenia innowacji, jednak potrzebują dodatkowego wsparcia w zakresie wejścia na rynek z nowymi</p>

Pytanie ewaluacyjne	Odpowiedź
	produktami, pozycjonowania. Ważnym efektem projektu było uporządkowanie wiedzy na temat przedsiębiorstwa oraz wzrost świadomości innowacyjnej.
Czy Podmioty Wsparcia zdecydują się na kontynuację/pozostawienie w swojej ofercie i świadczenie na zasadach rynkowych, usług dostępnych w ramach Projektu? Jeśli tak, to jaki będzie ich zakres?	Ośrodki KSI KSU zamierzają kontynuować świadczenie na zasadach rynkowych, usług dostępnych w ramach Projektu, przede wszystkim ze względu na wymaganą trwałość projektu. Jednakże większość takich zapewnień ma raczej charakter deklaracyjny.
Czy w przyszłości potrzebne będzie wsparcie o charakterze systemowym, dotyczące rozwoju kompetencji konsultantów? Czy ośrodki planują inwestować w rozwój swoich konsultantów (ewentualnie z czego zamierzają finansować tego typu działania)? Jaki model ewentualnego wspierania rozwoju kompetencji konsultantów ośrodków byłby najbardziej efektywny z punktu widzenia jakości usług świadczonych przedsiębiorcom?	Ośrodki w zdecydowanej większości nie planują inwestowania w rozwój konsultantów, ponieważ nie są to ani ich pracownicy, ani stali współpracownicy. Ewentualne wsparcie systemowe w przyszłości powinno być kierowane bezpośrednio do konsultantów, a nie Ośrodków, tym bardziej, że system akredytacji ośrodków innowacji świadczących usługi proinnowacyjne zmienia zasady uprawniające do świadczenia takich usług przez firmy.
Czy ośrodki są przygotowane na świadczenie usług proinnowacyjnych według formuły popytowej, w ramach projektów finansowanych z funduszy europejskich na lata 2014-2020? Co na to wskazuje? Jakie działania adaptacyjne podejmują w tym zakresie? (zmiana modelu biznesowego, formy organizacyjnej, itp.)? Czy potrzebne jest w tym zakresie wsparcie o charakterze systemowym (tymczasowe, ułatwiające ośrodkom adaptację do nowych warunków)? Jeśli tak, w jaki zakresie? Jakie warunki współpracy przedsiębiorców z ośrodkami innowacyjności w ramach nowych usług proinnowacyjnych na lata 2014-2020 byłyby optymalne?	Większość Ośrodków KSI KSU nie jest przygotowana do świadczenia usług proinnowacyjnych według formuły popytowej. Nie wiedzą na czym dokładnie będzie ten system polegał. KSI KSU zakładają, że posiadany przez nie potencjał jest wystarczający aby poradzić sobie w nowej perspektywie, natomiast zdecydowana większość z nich nie dokonała systemowej analizy tego co i w jaki sposób należy zmienić, czy dostosować, aby być gotowym na nowe wyzwania. Ośrodki KSI nie mają sprecyzowanej strategii marketingowej dotyczącej pozyskiwania klientów na doradcze usługi proinnowacyjne. Zdecydowana większość KSI KSU nie formułuje oczekiwań dotyczących wsparcia o charakterze systemowym w przyszłości.
W jaki sposób w przyszłości docierać do odpowiednich przedsiębiorstw (grupy docelowej) i zachęcać ich do współpracy z ośrodkami przy	Z badań CAPI z przedsiębiorcami wynika, że zastosowane kanały dystrybucji informacji w projekcie nie zdały egzaminu w zadawalającym stopniu. Ok. 40% przedsiębiorstw dowiedziało się o projekcie poprzez nieformalne kanały dystrybucji informacji. Natomiast biorąc pod uwagę główne preferencje przedsiębiorców tj. e-mailing bezpośredni, kontakt



Pytanie ewaluacyjne	Odpowiedź
działaniach proinnowacyjnych? Czy zastosowane w projekcie kanały komunikacji warto stosować również przy promocji nowych usług proinnowacyjnych (finansowanych z funduszy europejskich na lata 2014-2020) czy należy je zmienić (na jakie, w odniesieniu do jakich grup docelowych)?	telefoniczny, trudno będzie zastosować te narzędzia w nowym okresie finansowania. Należy opracować strategię promocji systemu popytowego i szczególnie w pierwszym okresie realizować intensywne działania promocyjno-informacyjne.

Źródło: opracowanie własne.

8. Wnioski i rekomendacje

Główne wnioski wynikające z przedmiotowej ewaluacji – w podziale na poszczególne cele projektowe – są następujące:

Funkcjonowanie Krajowej Sieci Innowacji KSU (ośrodków KSI KSU) wybranych w konkursie

- Konsultanci deklarują braki w kompetencjach w następujących obszarach:
 - a. Analiza biznesowa:
 - i. zasady tworzenia umów dotyczących transferu technologii;
 - ii. umiejętność tworzenia kart produktowych;
 - iii. tworzenie strategii marketingowej przedsiębiorstwa;
 - b. Analiza techniczna:
 - i. wiedza na temat technologii przemysłowych ogółem;
 - ii. szacowanie kosztów wdrażania technologii;
 - c. Kompetencje wdrożeniowe:
 - i. przygotowanie dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji;
 - ii. efektywne wspieranie procesu negocjacji.

- Konsultanci deklarują wysokie kompetencje w następujących obszarach:
 - a) Analiza biznesowa:
 - i. analiza danych ilościowych i jakościowych dotyczących rynku;
 - ii. wiedza z zakresu struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa.

 - b) Analiza techniczna:
 - i. pozyskiwanie danych w zakresie oceny danej technologii;
 - c) Kompetencje wdrożeniowe:
 - i. przygotowanie zapytań, prezentacji dla klienta;
 - ii. gromadzenie, analiza i selekcja danych.

- Należy rozważyć skierowanie wsparcia systemowego do osób posiadających status konsultanta.
- Ośrodki KSI wskazują, że w ramach projektu w niewystarczającym stopniu wspierane było sieciowanie i współpraca między Ośrodkami.
- Część KSI KSU miała kłopoty z finansowaniem zadań w sytuacji, gdy z jakiś przyczyn następowało opóźnienie w przekazywaniu im transz przez PARP. Oznacza to, że Ośrodki nie dysponowały wystarczającymi środkami finansowymi do płynnej realizacji projektu.
- Większość Ośrodków KSI KSU deklaruje utrzymanie trwałości projektu w okresie 5 lat, ale deklaracja ta wynika przede wszystkim ze zobowiązań zapisanych w ich umowach z PARP.



- Ośrodki KSI KSU nie traktują Krajowych Inteligentnych Specjalizacji jako obszarów priorytetowych, chociaż są świadome, że działania w ramach tych specjalizacji będą szczególnie istotne w nowej perspektywie finansowej 2014-2020. Z wywiadów indywidualnych z przedstawicielami Ośrodków wynika, że świadomość potrzeby dostosowywania oferty do KIS jest niewielka. Wynika to z tego, że KIS są uważane za zdefiniowane na tyle szeroko, że mieści się w nich większość usług, które świadczyły dotychczas Ośrodki.

Zapewnienie przedsiębiorcom z sektora MŚP dostępu do usługi proinnowacyjnej KSU przez włączenie jej do oferty Krajowej Sieci Innowacji KSU

- Ośrodki KSI KSU w pierwszym okresie trwania projektu (pierwsze półrocze) nie były przygotowane do skutecznego pozyskiwania przedsiębiorców do projektu. Ośrodki potrzebowały minimum pół roku na pierwsze rekrutacje; w pierwszym półroczu trwania Projektu zrealizowały tylko 14% audytów innowacyjności (I etap). W związku z tym na przełomie 2014/2015 roku nastąpiła wyraźna kumulacja świadczenia usług, co prawdopodobnie zawęziło liczbę beneficjentów etapu II projektu.
- Jak wynika z analizy wyników badań CAPI z przedsiębiorcami, co piąty przedsiębiorca, który nie skorzystał z audytu innowacyjności w ostatnim półroczu realizacji projektu (tj. pierwsza połowa 2015 roku), jako przyczynę nieskorzystania z II etapu wskazał brak czasu.
- Jedną z przyczyn nie skorzystania z II etapu (doradztwa) był brak środków finansowych (w przypadku 23,4%). Z badania wynika, że wkład własny przedsiębiorstw w odniesieniu do Etapu II usługi został ustalony na zbyt wysokim poziomie, szczególnie dla wdrożeń, których wartość nie przekraczała 50 tys zł (było to około 64%⁵⁵).
- Do rozważania dostarczenie Ośrodkom KSI KSU metodyki/narzędzi pozwalających Ośrodkom na dokonanie już na etapie rekrutacji oceny potencjału „wdrozeniowego” potencjalnych beneficjentów.

Rozpowszechnienie informacji na temat projektu systemowego PARP przez realizację działań promocyjno-informacyjnych

- Ośrodki KSI KSU nie promowały udziału w projekcie podmiotów działających w obszarach Krajowych Inteligentnych Specjalizacji. Tymczasem dotyczyło ich ponad 70% innowacji wdrożonych przez przedsiębiorstwa w etapie II usługi.
- Informacja o możliwości skorzystania z dofinansowania audytu innowacji i doradztwa w zakresie wdrażania innowacji w zbyt dużym procencie przypadków docierała nieformalnymi kanałami dystrybucji informacji.

⁵⁵ W przypadku 64% respondentów wartość umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania nie przekraczała 50 tys zł. Dane szczegółowe przedstawiono na rysunku nr 8.

Wsparcie przedsiębiorców z sektora MŚP, z terenu całego kraju, w zakresie identyfikacji możliwości rozwoju i potrzeb ich przedsiębiorstw w obszarze innowacji przez wyświadczenie na ich rzecz audytów innowacyjności

- Wymagania zawarte w *Standardzie świadczenia usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – doradztwo we wdrożeniu innowacji dla mikro przedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców*, w szczególności wymóg katalogu obligatoryjnych komponentów, powodował konieczność stosowania tych samych komponentów usług do wszystkich uczestników projektu, niezależnie od specyfiki przedsiębiorstw i rzeczywistych potrzeb, co powodowało również wydatkowanie środków w ramach I Etapu usługi na poziomie maksymalnego dofinansowania. Należy zatem dążyć do zindywidualizowania audytu, tak aby było lepiej dopasowane do potrzeb przedsiębiorców.
- Główne oczekiwania przedsiębiorców w stosunku do Ośrodków KSI KSU dotyczyły wskazania: konkretnego rozwiązania, które powinno zostać wdrożone (61,8%) oraz źródeł finansowania planowanego rozwiązania innowacyjnego (oczekiwało tego 37,5% badanych). Oczekiwania te zostały spełnione w dużym stopniu (wskazanie konkretnego rozwiązania – 93%, wskazanie źródeł finansowania – 88%).
- Na podstawie badań terenowych można wyróżnić dwa profile przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie: (1) mające sprecyzowaną wizję własnej innowacji już przed audytem i jednocześnie gotowe na zaangażowanie czasu i zasobów na jej wdrożenie, oraz (2) firmy, które nie miały sprecyzowanej wizji i oczekiwały na jej wyklarowanie w ramach audytu. Przedsiębiorstwa pierwszego profilu w największym zakresie korzystały z oferowanych usług.
- Usługi zarówno w etapie I jak i II były świadczone na poziomie zaspokajającym potrzeby przedsiębiorców. Ponad siedemdziesiąt procent respondentów zarówno biorących udział tylko w etapie I, jak również tych uczestniczących w etapie II, wysoko oceniło otrzymane wsparcie.

Wsparcie przedsiębiorców z sektora MŚP, z terenu całego kraju, w zakresie wdrażania przez nie rozwiązań innowacyjnych poprzez świadczenie usług doradztwa we wdrożeniu innowacji

- Dzięki projektowi nastąpiło wsparcie procesu dyfuzji innowacji szczególności ze sfery nauki do przedsiębiorstw: 38% przedsiębiorców wdrażających innowacje wdrożyło je dzięki współpracy z jednostkami naukowymi. Dla części z nich było to pierwsze doświadczenie współpracy z jednostkami naukowymi. Należy zatem szczególny nacisk położyć na uproszczenie procedur, by wspierać rozwój kooperacji między światem nauki i biznesu.
- Projekt wpłynął/wpłyne w ocenie respondentów na istotne wskaźniki konkurencyjności ich przedsiębiorstw takie jak: wzrost zysków (29,1%), umocnienie pozycji konkurencyjnej na głównym rynku działalności (27,4%), wzrost przychodów (19,7%).



- Dwa najczęściej występujące rodzaje wdrażanych innowacji pod względem ich skali rynkowej to innowacje w skali krajowej i/lub europejskiej (dotyczyły one przede wszystkim nowych rozwiązań procesowych lub technologicznych) oraz innowacje w skali przedsiębiorstwa (często inspirowane rozwiązaniami istniejącymi w kraju lub za granicą).
- Małe zainteresowanie przedsiębiorców w etapie II komponentami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi może świadczyć o ich niskiej świadomości konieczności zintegrowanego zarządzania innowacją w firmach.
- Uczestnictwo w projekcie pozwoliło przedsiębiorcom na odnalezienie na uczelniach wyższych odpowiednich osób kontaktowych i przyczyniło się w ten sposób do poprawy opinii przedsiębiorców o współpracy z uczelniami i zniwelowania negatywnych stereotypów.

Kluczowe rekomendacje wynikające z badania wraz ze wskazaniem wniosków, na podstawie których zostały sformułowane, przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 11. Główne wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status rekomendacji	Termin realizacji
1.	Wkład własny w odniesieniu do Etapu II usługi został ustalony na zbyt wysokim poziomie, a w związku z tym część przedsiębiorstw nie zdecydowała się na przystąpienie do w/w etapu usługi.	Wysokość wkładu własnego powinna zostać dostosowana do potencjału finansowego przedsiębiorcy/wielkości firmy. Warto rozważyć dla wdrożeń do 50 tys zł wkład własny na podobnym poziomie jak w przypadku wkładu własnego dla audytu innowacyjności. tj. 10%.	IZ/IP	Wprowadzenie odpowiednich zapisów w dokumentacjach konkursowych/SzOOP/RPO	kluczowa	2016
2.	Informacja o możliwości skorzystania przez przedsiębiorców z dofinansowania audytu innowacji i doradztwa w zakresie wdrażania innowacji w zbyt dużym procencie przypadków docierała nieformalnymi kanałami dystrybucji informacji, które nie gwarantują rzetelnej i wyczerpującej informacji.	Zaplanowanie zarówno w zakresie merytorycznym, jak i finansowym długofalowej strategii promocji systemu popytowego zarówno w skali kraju, jak i na poziomie poszczególnych województw. Odbiorcami działań promocyjnych powinni być zarówno przedsiębiorcy, dla których będzie to całkowicie nowy system dofinansowania, instytucje nauki, jak i instytucje otoczenia biznesu, które potrzebują wyczerpującej informacji. Strategie te powinny uwzględniać preferencje przedsiębiorców w zakresie kanałów dystrybucji informacji. Większy nacisk należy położyć na działania lokalne niż ogólnopolskie.	IZ/IP	Zaplanowanie środków na promocję systemu popytowego. Opracowanie i realizacja strategii promocji systemu popytowego. Monitoring skuteczności przyjętych rozwiązań oraz dokonywanie adekwatnych do zmieniającej się sytuacji zmian w strategii.	kluczowa	Cały okres realizacji perspektywy 2014 – 2020 Szczególnie duże nasilenie działań w pierwszym roku wdrażania systemu popytowego
3.	Konsultanci deklarują braki w kompetencjach w następujących obszarach:	Należy rozważyć kierowanie wsparcia w zakresie podnoszenia kompetencji do osób, które pełnią	IZ/IP	Opracowanie rozwiązań systemowych w przedmiotowym zakresie.	kluczowa	2017 rok – po przeprowadzeniu ewaluacji

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status rekomendacji	Termin realizacji
	<p>Analiza biznesowa: zasady tworzenia umów dotyczących transferu technologii; umiejętność tworzenia kart produktowych; tworzenie strategii marketingowej przedsiębiorstwa; Analiza techniczna: wiedza na temat technologii przemysłowych ogółem; szacowanie kosztów wdrażania technologii; Kompetencje wdrożeniowe: przygotowanie dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji; efektywne wspieranie procesu negocjacji.</p>	<p>rolę konsultantów/ekspertów w zakresie wdrażania innowacji.</p>				<p>systemu popytowego</p>
4.	<p>Zdecydowana większość Ośrodków KSI współpracowała z innymi ośrodkami. Jednak pomimo działań podejmowanych przez PARP – regularnych spotkań w celu zwiększenia wymiany informacji i wspólnej analizy realizacji projektu – przedstawiciele Ośrodków wskazywali, że współpraca ta nie była wspomagana przez PARP w takim stopniu, na jaki wskazywałby sieciowy charakter projektu.</p>	<p>Dalsze wsparcie sieciowania Ośrodków w pozaprojektowym kontekście.</p>	<p>IZ/IP</p>	<p>Stworzenie trwałego forum instytucji wspierających innowacyjność, zarówno w formie społeczności online, jak i poprzez organizację regularnych, bezpośrednich spotkań. Stymulowanie współpracy wymiany doświadczeń pomiędzy Podmiotami Wsparcia poprzez: - Realizację partnerskich przedsięwzięć całej sieci w ramach nowego okresu programowania funduszy UE (w tym np. Coordination and</p>	<p>kluczowa</p>	<p>2017</p>

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status rekomendacji	Termin realizacji
				Support Action w ramach programu Horizon 2020)		
5.	Pośród odbiorców można wyróżnić dwa profile przedsiębiorstw – pierwszy z nich to przedsiębiorstwa mające sprecyzowaną wizję własnej innowacji już przed audytem i jednocześnie gotowe na zaangażowanie czasu i zasobów na jej wdrożenie, a drugi to firmy, które nie miały sprecyzowanej wizji i oczekiwały na jej wyklarowanie w ramach audytu.	Stworzenie dwóch ścieżek wsparcia w zależności od profilu przedsiębiorstwa	IŻ/IP	Stworzenie tzw. „szybkiej ścieżki do innowacji” dla przedsiębiorstw świadomych i posiadających jasną i przekonującą wizję wdrożenia innowacji – w ramach tej ścieżki audyt może zostać w dużej mierze ograniczony (nie ma konieczności wykonywania wszystkich komponentów obligatoryjnych – można to stwierdzić po pierwszych wywiadach z przedstawicielami kadry zarządzającej).		

Źródło: Opracowanie własne.

Analizę segmentacyjną prowadzono w oparciu o powyżej wymienione kryteria (zmienne). Po wyodrębnieniu spójnych segmentów zostały one odpowiednio opisane z zastosowaniem tzw. deskryptorów czyli zmiennych profilowych.

Zmiennymi profilującymi były między innymi: P17, P20 oraz wymiary opisujące przedsiębiorstwo:

- branża/sektor (z uwzględnieniem sekcji PKD), → M13
- etap usługi, wybrane komponenty w ramach etapów, → bd
- zakres działalności,
- wielkość, → M1
- poziom innowacyjności (w tym nakłady na B+R oraz ich rodzaj z podziałem na nakłady wewnętrzne i zewnętrzne), → P47
- poziom internacjonalizacji,
- wiek, → wiek
- etap rozwoju firmy, → M8
- lokalizacja, → M3
- wcześniejsze korzystanie ze środków pochodzących z UE, → M10
- przynależność do sieci (np. inicjatyw klastrowych). → M11

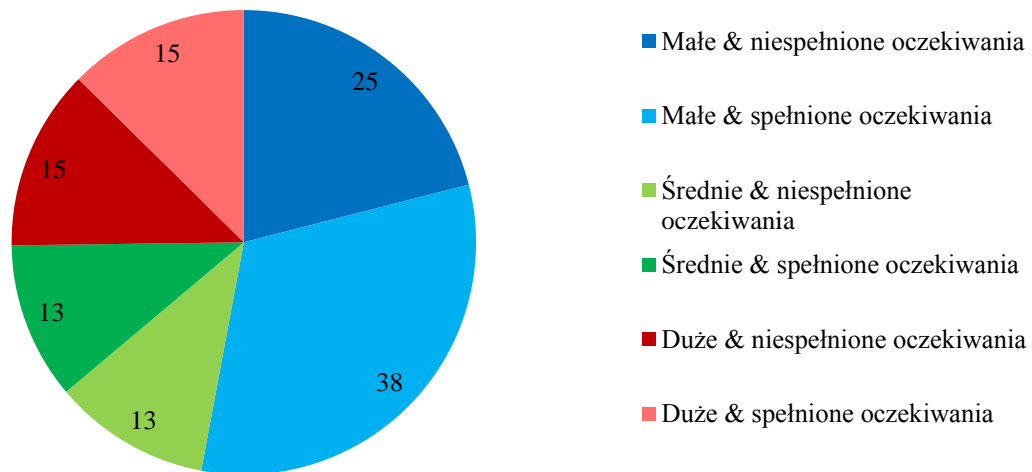
Jeśli dana zmienna profilująca (deskryptor) nie różnicowała grup lub różnicowała je w niewielkim stopniu, nie została użyta w opisie.

Metoda segmentacji

Ze względu na wykorzystanie w projektowanych analizach zmiennych opisujących potrzeby oraz stopień ich zaspokojenia zastosowano segmentację behawioralną. Jednakże, z uwagi na relatywnie małą liczbę zrealizowanych wywiadów (N = 136) odstąpiono od standardowej metody segmentacyjnej, która wymaga min. 75 (rekomendowane: N = 125) wywiadów na segment. W tym celu przeprowadzono tzw. wieloetapowe grupowanie, którego algorytm jest bardzo prosty i polega na dokładaniu kolejnych zmiennych, tzn. jeśli pierwsza zmienna jest binarna tworzą się dwie grupy, w przypadku gdy kolejna ma cztery warianty odpowiedzi tworzy się osiem grup, itd. Po podzieleniu na grupy należy zastosować statystyczny model wykrywania podobieństw, który połączy stworzone grupy i zmniejsza ich liczebność. Ostateczna liczebność grup jest ustalana eksperymentalnie i oscyluje w granicach od 5 do 15 dla liczby wywiadów zrealizowanych w tym badaniu.

Zaproponowana powyżej metoda zastąpiła proponowaną w raporcie metodologicznym metodę wielowymiarowej analizy korespondencji. Pozostałe elementy, tj. tablice kontyngencji oraz mapa segmentów, pozostały bez zmian. Na podstawie przeprowadzonej analizy wstępnie wyodrębniono szesnaście presegmentów, które zostały ostatecznie zredukowane do sześciu segmentów opierających się na oczekiwaniach wobec usługodawcy oraz spełnieniu tychże oczekiwań w trakcie Projektu (rysunek 25).

Rysunek 25. Wyodrębnione segmenty



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI z przedsiębiorcami. N=119. Na wykresie przedstawiono liczebności.

Pozostałe predefiniowane zmienne były kolejno wyłączone, ponieważ nie wpływały w żaden sposób na prowadzoną analizę. Ponadto, w toku analiz wyłączono 17 podmiotów, które nie potrafiły sprecyzować swoich oczekiwań i/lub ocenić czy oczekiwania te zostały spełnione.

Szczegółowe analizy przedstawiono w tabelach 13-20. Ze względu na relatywnie małą liczebność całej próby (wspomniane wcześniej nie spełnione min. 75 wywiadów na segment) wnioski wynikające z danych przedstawionych w tabelach 20-27 mają charakter jakościowy; ich zadaniem jest wskazanie kierunku zmian, które mogą być wprowadzone przy realizowaniu następnego formuły wsparcia.

Przed wszystkim umowy, które były podpisywane na wdrożenie innowacyjnego rozwiązania najczęściej nie przekraczały 10 tysięcy złotych. Wyjątkiem jest segment, który miał duże oczekiwania względem świadczonej usługi, zaś te jego oczekiwania nie zostały spełnione (segment nr 5), gdzie w nieco ponad dwóch na pięć przypadków umowa wdrożeniowa nie została podpisana. Również w segmencie, który miał niewygórowane oczekiwania, ale nawet te nie zostały spełnione, blisko co jedenasta firma nie podpisała umowy. Warto także zwrócić uwagę na segment ze średnimi oczekiwaniami, gdzie również nie zostały one spełnione. W blisko jednej trzeciej przypadków respondent uchylił się od udzielenia odpowiedzi. Wniosek idący z tych danych to również informacja dla PARP, że osoby odpowiedzialne za pierwszą część procesu nie przeprowadziły jej w sposób poprawny, a co za tym idzie konieczne są pewne zmiany w tym zakresie.

Respondenci w trakcie badania zwracali uwagę, że raporty z audytu w niektórych przypadkach były przygotowywane seryjnie, zaś zmianie ulegał tylko wstęp. Część przedstawicieli firm

zwracała również uwagę, iż osoby prowadzące audyt nie znały branży w której działała firma.

Ze względu na nadreprezentację ogólną sekcji C oraz relatywnie równomierny rozkład każdej z branż, dane z tabeli nr 21 nie poddają się analizie, ponieważ nie jest możliwe wskazanie konkretnych branż w każdym z segmentów.

Jak wynika z tabeli nr 22 oczekiwania firm nie są skorelowane z wielkością firmy, np. duże oczekiwania (niezależnie od ich spełnienia lub nie) mają najczęściej firmy zatrudniające od 10 do 49 osób.

Więcej natomiast może nam powiedzieć informacja o środkach przeznaczanych na działalność B+R, które jest w pewnym stopniu odwrotnie skorelowana z wielkością oczekiwań firmy, np. nieco ponad jedna trzecia firm z małymi i spełnionymi oczekiwaniami przeznaczają na działalność B+R od 100 do 500 tysięcy zł, zaś blisko połowa firm z oczekiwaniami dużymi i spełnionymi na działalność B+R kieruje mniej niż 10 tysięcy zł. Jak z tego wynika firmy prowadzące szeroko zakrojone prace B+R nie oczekują zbyt wiele od takich działań jak audyt, zaś odwrotnie jest w przypadku firm, które nie przeznaczają dużych środków na działalność badawczo rozwojową. W sytuacji, gdyby PARP chciał zmienić takie postrzeganie udzielanego wsparcia, konieczna jest kampania informacyjna skierowana do wąskiej grupy osób zarządzających firmami, które są potencjalnymi beneficjentami wsparcia.

Gros firm, niezależnie od segmentu do którego należy, znajduje się obecnie w fazie rozwoju. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż im wyższe oczekiwania wobec świadczonej usługi tym coraz większe przesuwanie się z fazy powolnego wzrostu do fazy dynamicznej. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na firmy, które znalazły się w ostatniej fazie rozwoju i walczą o przetrwanie na rynku. W przypadku części z nich oczekiwania, które mieli co do programu zostały spełnione, co mogło im pozwolić pozostać na rynku. Niestety, znalazły się również firmy znajdujące się na tym samym etapie, których oczekiwań nie spełniono. W takiej sytuacji konieczne może być zwrócenie uwagi Ośrodków KSI KSU na konieczność lepszego dopasowania doradztwa do potrzeb firm znajdujących się w ostatniej fazie rozwoju.

Położenie głównej siedziby firmy (miasto vs. wieś) nie różnicuje w żaden sposób segmentów. Podobnie jak przynależność, lub jej brak, do klastra.

Ostatnim elementem różnicującym segmenty jest udział w projektach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Wyróżnia się tutaj szczególnie segment, który miał duże oczekiwania, a których to oczekiwań nie spełniono. Jest to szczególnie istotne w obecnej sytuacji, ponieważ nieco ponad połowa tego segmentu korzysta z innych projektów współfinansowanych ze środków UE, a co za tym idzie ich negatywna ocena współpracy przy audycie ma znacznie większą wagę, niż w przypadku pozostałych segmentów.

Tabela 13. Jaka jest wartość umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania, jaką Państwa firma zawarła z dostawcą technologii?

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
Do 10 tys. zł	66,7%	36,4%	50,0%	37,5%	14,3%	45,5%
Powyżej 10 tys. zł do 50 tys. zł	8,3%	22,7%	16,7%	25,0%	14,3%	36,4%
Powyżej 50 tys. zł do 100 tys. zł	8,3%	27,3%		25,0%		
Powyżej 100 tys. zł do 250 tys. zł					14,3%	
powyżej 250 tys. zł do 500 tys. zł		4,5%				9,1%
Powyżej 500 tys. zł do 1 mln zł						
Powyżej 1 mln zł						
Nie wiem/trudno powiedzieć	8,3%	9,1%	33,3%			9,1%
Odmowa odpowiedzi				12,5%	14,3%	
Nie podpisaliśmy umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania	8,3%				42,9%	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 14. Branża działalności.

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
Sekcja A: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo		2,6%				
Sekcja B: Górnictwo i wydobywanie					6,7%	6,7%
Sekcja C: Przetwórstwo przemysłowe	24,0%	23,7%	38,5%	30,8%	46,7%	26,7%
Sekcja D: Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych			7,7%			
Sekcja E: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	4,0%	2,6%				
Sekcja F. Budownictwo	8,0%	7,9%		7,7%		6,7%
Sekcja G. Handel hurtowy i detaliczny	16,0%	7,9%	23,1%	7,7%	20,0%	26,7%
Sekcja G. Naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	4,0%		7,7%			
Sekcja H. Transport i gospodarka magazynowa		2,6%				
Sekcja J Informacja i komunikacja	8,0%	5,3%		7,7%		6,7%
Sekcja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	4,0%			7,7%		

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
Sekcja M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	12,0%	10,5%	7,7%			
Sekcja P. Edukacja	4,0%				13,3%	
Sekcja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna		5,3%		7,7%		6,7%
Sekcja S. Pozostała działalność usługowa	4,0%	10,5%	7,7%	23,1%		6,7%
Nie wiem	12,0%	21,1%	7,7%	7,7%	13,3%	13,3%

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 15. Poziom zatrudnienia w Państwa firmie.

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
0 etatów	12,0%		7,7%		6,7%	6,7%
1-9 etatów	44,0%	39,5%	23,1%	46,2%	13,3%	33,3%
10-49 etatów	28,0%	21,1%	61,5%	38,5%	66,7%	46,7%
50-249 etatów	4,0%	18,4%	7,7%	7,7%	6,7%	6,7%
odmowa odpowiedzi	12,0%	21,1%	0,0%	7,7%	6,7%	6,7%

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 16. Kwota wydana na działalność B+R

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
Do 10 tys. zł		6,7%	75,0%	25,0%	22,2%	50,0%
Powyżej 10 tys. zł do 50 tys. zł	33,3%	26,7%		25,0%		16,7%
Powyżej 50 tys. zł – do 100 tys. Zł	16,7%	6,7%	25,0%		22,2%	
Powyżej 100 tys. zł do 500 tys. Zł		33,3%		25,0%	33,3%	16,7%
Powyżej 500 tys. zł do 1 mln zł				25,0%		16,7%
nie wiem/trudno powiedzieć	50,0%	26,7%			22,2%	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 17. Etap rozwoju firmy.

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
Tworzenie/wstępny rozwój	4,0%	7,9%		23,1%	20,0%	13,3%
Stabilizacja	28,0%	10,5%	30,8%	7,7%	20,0%	
Powolny rozwój	48,0%	42,1%	30,8%	30,8%	26,7%	40,0%
Dynamiczny rozwój	20,0%	31,6%	30,8%	38,5%	33,3%	33,3%
Walka o przetrwanie na rynku		7,9%	7,7%			13,3%

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 18. Położenie głównej siedziby firmy.

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
na terenach wiejskich	20,0%	15,8%	30,8%	23,1%	46,7%	26,7%
w mieście	80,0%	76,3%	69,2%	76,9%	53,3%	73,3%

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 19. Projekty współfinansowane z UE.

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
Tak	16,0%	28,9%	38,5%	23,1%	53,3%	46,7%
Nie	72,0%	55,3%	61,5%	61,5%	26,7%	53,3%
Nie wiem/trudno powiedzieć	12,0%	15,8%		15,4%	20,0%	

Źródło: Opracowanie własne.

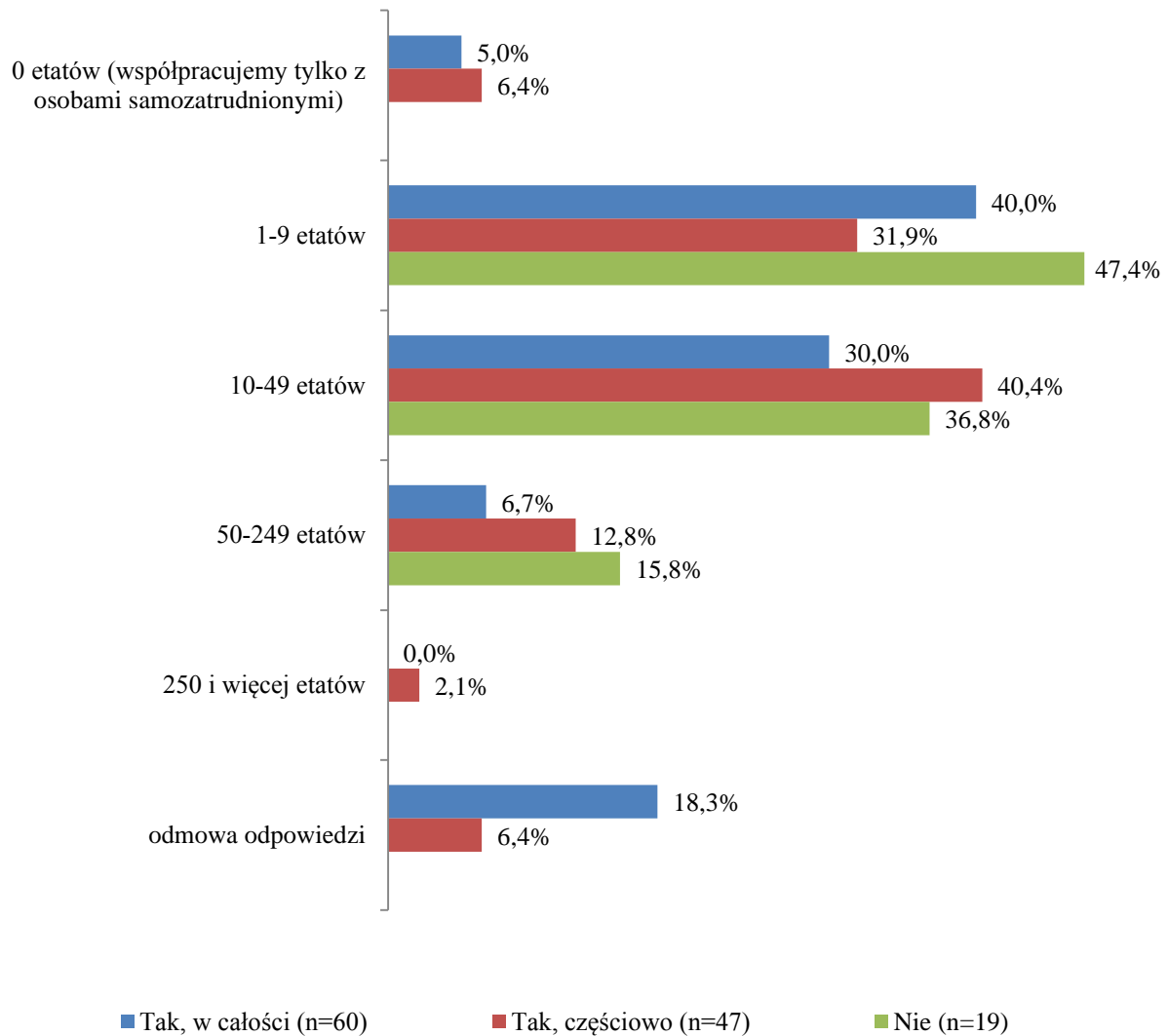
Tabela 20. Członkostwo w klastrze.

	Małe & niespełnione oczekiwania	Małe & spełnione oczekiwania	Średnie & niespełnione oczekiwania	Średnie & spełnione oczekiwania	Duże & niespełnione oczekiwania	Duże & spełnione oczekiwania
Tak	4,0%	15,8%	15,4%	15,4%	6,7%	20,0%
Nie	76,0%	73,7%	61,5%	84,6%	80,0%	73,3%
Nie wiem/trudno powiedzieć	20,0%	10,5%	23,1%		13,3%	6,7%

Źródło: Opracowanie własne.

9.2. Tabele i wykresy

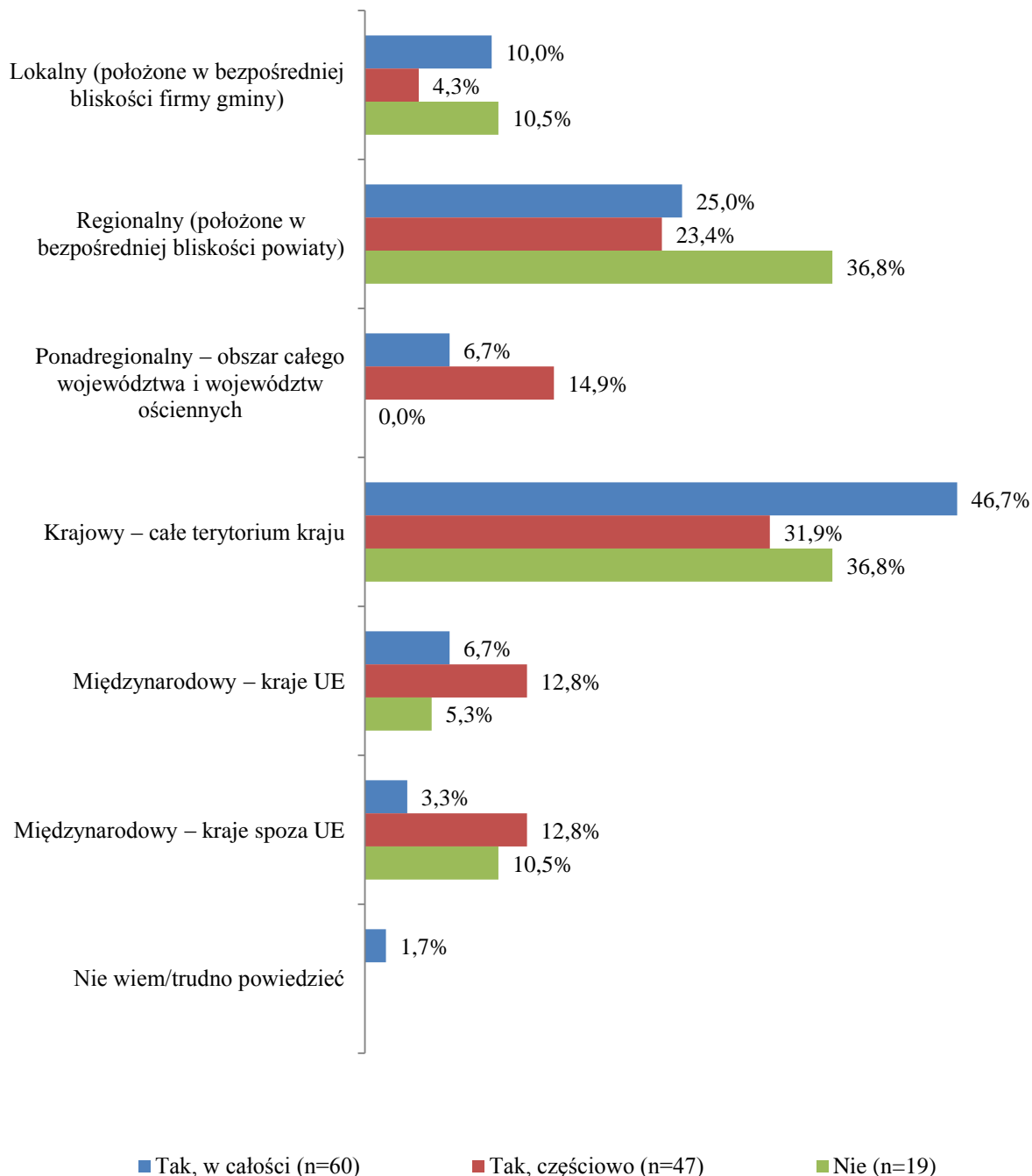
Rysunek I. Deklaracja przedsiębiorstw odnośnie wdrożenia zaleceń z audytu innowacyjności a wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAPI z przedsiębiorcami⁵⁶.

⁵⁶ Na wykresie nie przedstawiono wyników dla odpowiedzi „trudno powiedzieć” oraz „odmowa odpowiedzi”.

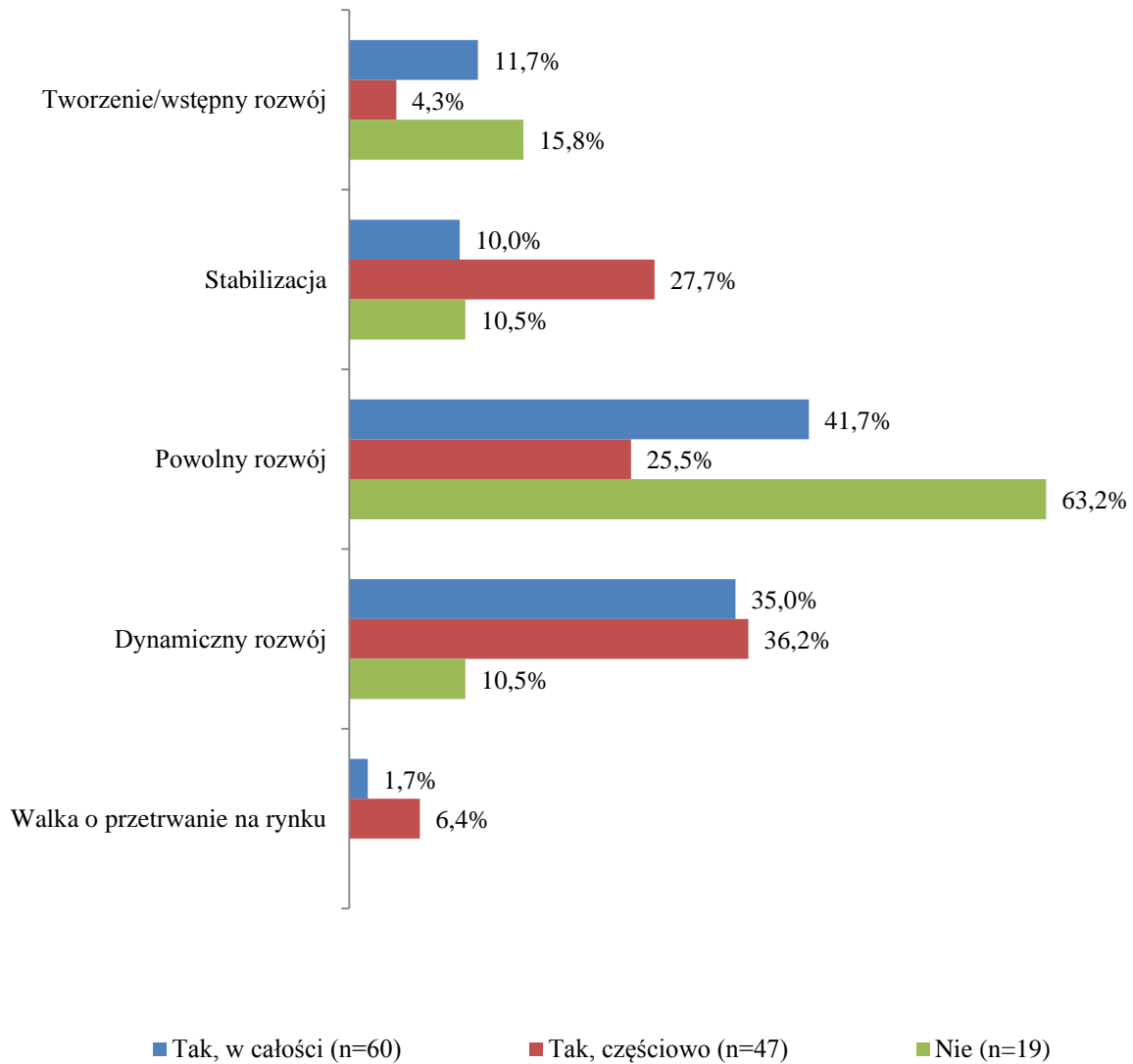
Rysunek II. Deklaracja przedsiębiorstw odnośnie wdrożenia zaleceń z audytu innowacyjności a główny rynek działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAPI z przedsiębiorcami⁵⁷.

⁵⁷ Na wykresie nie przedstawiono wyników dla odpowiedzi „trudno powiedzieć” oraz „odmowa odpowiedzi”.

Rysunek III. Deklaracja przedsiębiorstw odnośnie wdrożenia zaleceń z audytu innowacyjności a faza rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAPI z przedsiębiorcami⁵⁸.

⁵⁸ Na wykresie nie przedstawiono wyników dla odpowiedzi „trudno powiedzieć” oraz „odmowa odpowiedzi”.

Rysunek IV. Korzystając z usługi doradczej przy wdrożeniu innowacji nie skorzystali Państwo z następujących komponentów. Proszę powiedzieć z jakich przyczyn z nich nie skorzystaliście? – odpowiedzi dla: komponent nie był nam potrzebny



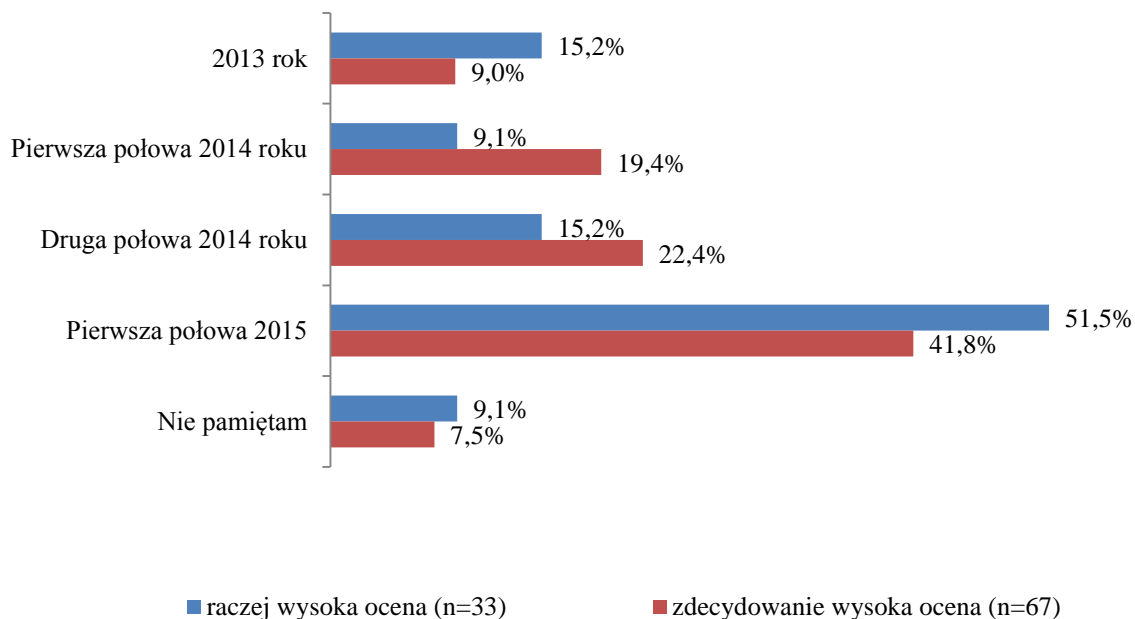
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI z przedsiębiorcami.

Rysunek V. Korzystając z usługi doradczej przy wdrożeniu innowacji nie skorzystali Państwo z następujących komponentów. Proszę powiedzieć z jakich przyczyn z nich nie skorzystaliście? – odpowiedzi dla: nie mieliśmy wystarczających środków



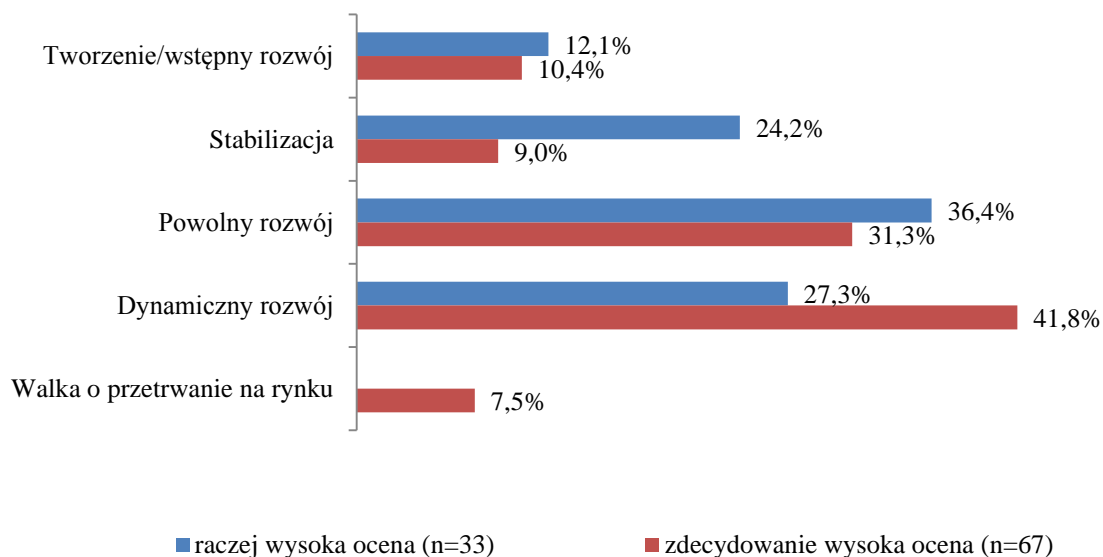
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań CAPI z przedsiębiorcami.

Rysunek VI. Zadowolenie przedsiębiorców z otrzymanego wsparcia (w podziale na okres zakończenia usługi)



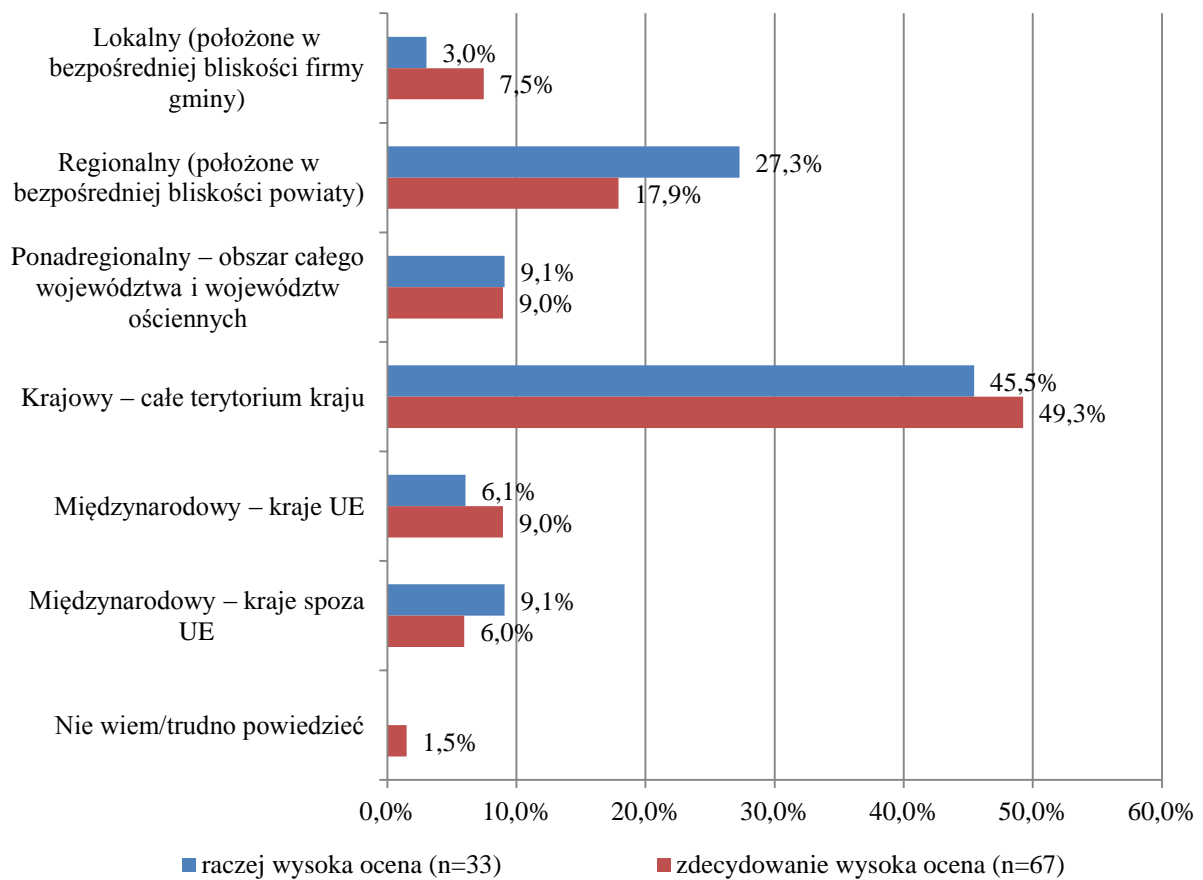
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami.

Rysunek VIII. Zadowolenie przedsiębiorców z otrzymanego wsparcia (w podziale na fazę rozwoju)



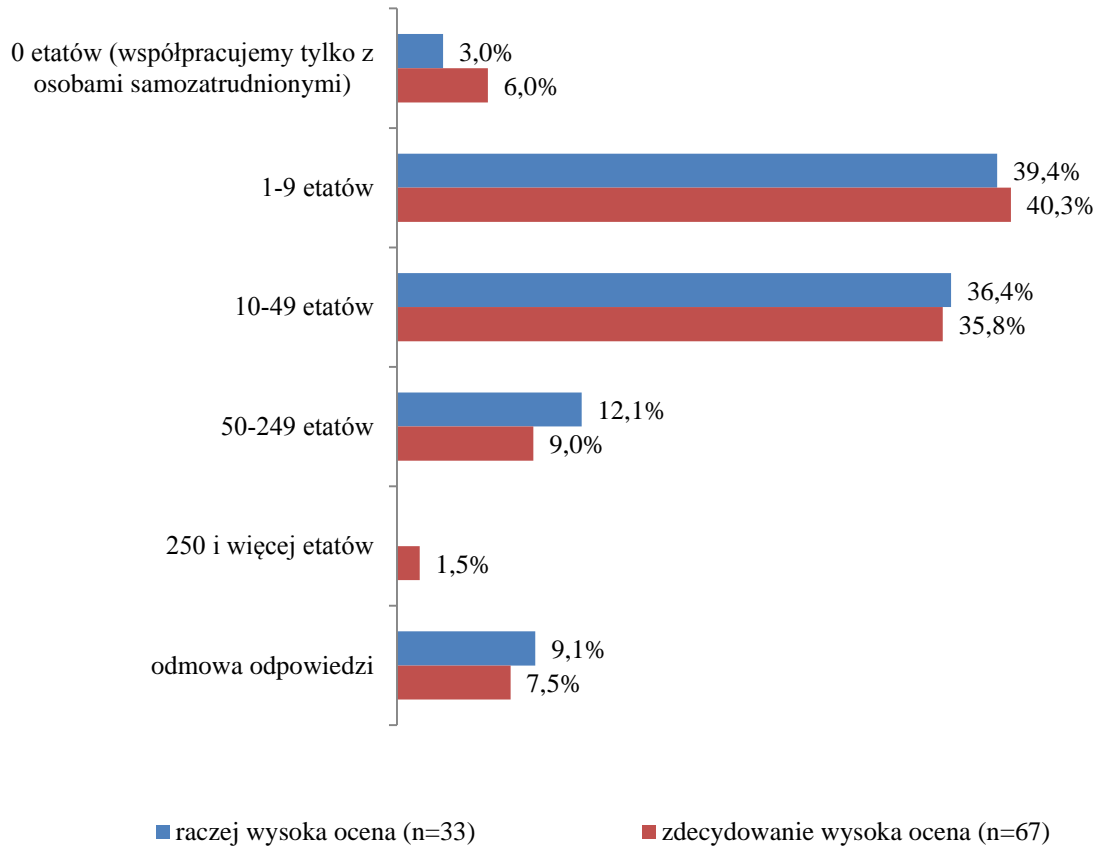
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami.

Rysunek VIII. Zadowolenie przedsiębiorców z otrzymanego wsparcia (w podziale na rynek działalności)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami.

Rysunek IX. Zadowolenie przedsiębiorców z otrzymanego wsparcia (w podziale na wielkość zatrudnienia)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CAPI z przedsiębiorcami.

Tabela I. Rozłożenie w czasie realizacji usług w poszczególnych Ośrodkach KSI KSU

Okres	Wielkość osiągnięta w etapie								Wielkość osiągnięta od początku realizacji projektu	
	2013 II połowa		2014 I połowa		2014 II połowa		2015 I połowa		2015 I połowa	
	Audyt	Doradztwo	Audyt	Doradztwo	Audyt	Doradztwo	Audyt	Doradztwo	Audyt	Doradztwo
Turecka Izba Gospodarcza	4	0	13	1	6	5	6	4	29	10
Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia	5	0	3	0	3	0	15	1	26	1
Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A.	0	0	6	3	9	2	6	2	21	7
Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego w Gorzowie Wielkopolskim	6	0	7	1	8	1	9	5	30	7
Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	1	0	8	0	10	1	13	6	32	7
Instytut Logistyki i Magazynowania	0	0	5	2	8	1	2	3	15	6
Agencja Rozwoju Regionalnego "ARLEG" S.A.	7	0	0	0	8	0	17	8	32	8
Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego	0	0	7	0	10	3	10	11	27	14
Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania	2	1	5	2	7	3	16	0	30	6
Kujawsko Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców	2	0	3	1	1	2	0	3	6	6
Górnośląska Agencja Promocji Przedsiębiorczości	0	0	4	0	9	2	14	4	27	6
Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu	5	1	1	0	4	6	6	8	16	15
NETRIX GROUP	7	1	9	3	6	5	7	9	29	18

	Wielkość osiągnięta w etapie								Wielkość osiągnięta od początku realizacji projektu	
Wielkopolski Instytut Jakości	15	0	16	0	19	7	12	1	62	8
Fundacja Poszanowania Energii	8	0	16	0	16	5	6	9	46	14
Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	3	1	3	1	0	0	4	4	10	6
Fundacja Uniwersytetu im Adama Mickiewicza	1	0	8	1	7	2	14	3	30	6
Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej TRIADA	3	0	3	2	4	3	3	2	13	7
RAZEM:	69	4	117	17	135	48	160	83	481	152

Źródło: Opracowanie własne na podstawie platformy Krajowego Systemu Usług. Stan na dzień 30.11.2015 r.

Tabela II. Liczba przedsiębiorców, którzy skorzystali z komponentów w etapie II w poszczególnych Ośrodkach KSI KSU

Nazwa podmiotu wspierającego	Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju	Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju	Opracowanie szczegółowego modelu finansowego	Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego	Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii
Agencja Rozwoju Regionalnego "ARLEG" S.A.	0	0	0	0	5
Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A.	0	0	0	0	6
Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia	2	9	6	6	6
Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	0	0	2	2	0
Fundacja Poszanowania Energii	18	19	12	7	20
Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	5	1	0	0	5
Fundacja Uniwersytetu Im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	0	0	0	0	0
Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.	0	0	0	0	0
Instytut Logistyki i Magazynowania	0	0	0	0	1
Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania	1	5	0	0	0
Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	0	2	3	0	6
Netrix Group Sp. z o.o.	23	18	22	18	25
"Pracodawcy Pomorza i Kujaw" Związek Pracodawców	0	5	0	0	6
Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej "Triada"	0	0	6	7	7
Wielkopolski Instytut Jakości Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością	1	1	1	0	26
Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego w Gorzowie Wlkp.	1	1	1	1	7
Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji	4	10	11	4	8
Turecka Izba Gospodarcza	1	4	0	0	8

Nazwa podmiotu wspierającego	Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii	Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej	Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii	Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii	Końcowa weryfikacja kształtu umowy
Agencja Rozwoju Regionalnego "ARLEG" S.A.	4	5	3	7	3
Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A.	5	6	0	4	4
Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia	6	6	6	4	3
Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	0	2	2	2	4
Fundacja Poszanowania Energii	20	18	13	15	4
Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	1	1	0	2	0
Fundacja Uniwersytetu Im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	0	1	0	4	0
Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.	0	6	5	5	0
Instytut Logistyki i Magazynowania	1	1	1	0	3
Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania	2	6	6	6	0
Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	1	11	0	1	1
Netrix Group Sp. z o.o.	8	25	2	5	2
"Pracodawcy Pomorza i Kujaw" Związek Pracodawców	5	0	5	6	0
Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej "Triada"	0	7	0	7	0
Wielkopolski Instytut Jakości Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością	28	2	28	28	9
Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego w Gorzowie Wlkp.	4	5	3	4	2
Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji	4	15	3	4	2
Turecka Izba Gospodarcza	0	8	0	1	0

Nazwa podmiotu wspierającego	Wsparcie w przygotowaniu umowy	Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia	Analiza ryzyka wdrożenia	Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania	Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania
Agencja Rozwoju Regionalnego "ARLEG" S.A.	2	4	4	1	7
Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A.	0	6	1	4	2
Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia	1	7	6	0	0
Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	2	0	0	2	0
Fundacja Poszanowania Energii	17	21	14	6	2
Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	6	5	4	0	1
Fundacja Uniwersytetu Im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	3	0	0	0	4
Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.	5	1	5	3	0
Instytut Logistyki i Magazynowania	2	2	2	5	5
Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania	6	6	6	0	0
Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	3	4	1	11	6
Netrix Group Sp. z o.o.	8	22	22	1	18
"Pracodawcy Pomorza i Kujaw" Związek Pracodawców	6	3	0	1	0
Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej "Triada"	0	7	0	7	0
Wielkopolski Instytut Jakości Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością	27	4	0	16	0
Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego w Gorzowie Wlkp.	4	5	4	2	2
Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji	4	14	7	11	1
Turecka Izba Gospodarcza	8	8	6	10	5

Nazwa podmiotu wspierającego	Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne	Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich	Stworzenie systemu motywacyjnego	Wsparcie zarządzania własnością intelektualną	Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną
Agencja Rozwoju Regionalnego "ARLEG" S.A.	1	0	0	1	0
Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A.	0	0	0	1	1
Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia	5	5	4	4	5
Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	0	0	0	0	0
Fundacja Poszanowania Energii	4	4	3	4	2
Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi	4	0	0	0	1
Fundacja Uniwersytetu Im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	1	0	0	1	0
Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.	0	0	5	0	0
Instytut Logistyki i Magazynowania	0	0	0	0	0
Instytut Zaawansowanych Technologii Wytwarzania	4	6	6	6	0
Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.	0	1	2	0	1
Netrix Group Sp. z o.o.	0	4	3	0	2
"Pracodawcy Pomorza i Kujaw" Związek Pracodawców	0	0	0	0	1
Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej "Triada"	0	0	1	0	0
Wielkopolski Instytut Jakości Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością	0	2	1	25	3
Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego w Gorzowie Wlkp.	2	3	1	0	2
Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji	0	0	2	9	1
Turecka Izba Gospodarcza	0	0	0	5	0

Zródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji przekazanej przez Zamawiającego (baza excel *Beneficjenci i ich działania*, stan na 10.10.2015).

Tabela III. Liczba komponentów etapu II z których skorzystali przedsiębiorcy

L.p.	Nazwa komponentu	Liczba wyborów komponentów
1.	Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju	56
2.	Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju	75
3.	Opracowanie szczegółowego modelu finansowego	64
4.	Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego	45
5.	Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii	136
6.	Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii	89
7.	Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej	125
8.	Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii	77
9.	Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii	105
10.	Końcowa weryfikacja kształtu umowy	37
11.	Wsparcie w przygotowaniu umowy	104
12.	Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia	119
13.	Analiza ryzyka wdrożenia	82
14.	Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania	80
15.	Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania	53
16.	Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne	21
17.	Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich	25
18.	Stworzenie systemu motywacyjnego	28
19.	Wsparcie zarządzania własnością intelektualną	56
20.	Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną	19

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji przekazanej przez Zamawiającego (baza excel *Beneficjenci i ich działania*, stan na 10.10.2015).

Tabela IV. Kategoryzacja wdrożeń w odniesieniu do KIS

Specjalizacja/ numer Ośrodka Wsparcia	Ośrodek/ Liczba usług w danym obszarze																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Technologie inżynierii medycznej, w tym biotechnologie medyczne spersonalizowanej	1	0	0	2	1	1	0	-	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Wytwarzanie produktów leczniczych	0	1	0	0	3	4	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno spożywczego i leśno-drzewnego	0	0	1	3	2	3	1	-	-	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Żywność wysokiej jakości	0	0	0	0	3	2	0	-	-	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Biotechnologiczne procesy i produkty chemii specjalistycznej oraz inżynierii środowiska	0	0	1	0	2	3	0	-	-	0	1	0	0	1	0	1	0	0
Wysokosprawne, niskoemisyjne i zintegrowane układy wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji energii	0	0	0	0	2	2	1	-	-	0	0	4	0	0	0	0	0	0
Inteligentne i energooszczędne budownictwo	1	0	0	0	1	0	1	-	-	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Rozwiązania transportowe przyjazne środowisku	1	2	0	0	2	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nowoczesne technologie pozyskiwania, przetwórstwa i wykorzystania surowców naturalnych oraz wytwarzanie ich substytutów	0	0	0	4	3	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Minimalizacja wytwarzania odpadów, w tym niezdatnych do przetworzenia oraz wykorzystanie materiałowe i energetyczne odpadów (recykling i inne metody odzysku)	0	0	1	1	6	0	0	-	-	0	0	1	2	2	0	0	0	0
Innowacyjne technologie przetwarzania i odzyskiwania wody oraz zmniejszające jej zużycie	2	0	0	0	9	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocesy i nanoproducty	0	0	1	0	1	0	0	-	-	0	4	0	0	1	0	0	0	0
Sensory (w tym biosensory) i inteligentne sieci sensorowe	0	0	1	0	2	2	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inteligentne sieci i technologie geoinformacyjne	0	0	0	3	0	0	0	-	-	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Elektronika oparta na polimerach przewodzących	0	0	1	0	4	3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Specjalizacja/ numer Ośrodka Wsparcia	Ośrodek/ Liczba usług w danym obszarze																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Automatyzacja i robotyka procesów technologicznych	9	0	1	2	1	2	0	-	-	0	0	0	9	1	0	0	0	0
Optoelektroniczne systemy i materiały	0	0	0	0	5	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami Ośrodków KSI KSU.

Legenda:

L.p.	Numer Ośrodka Wsparcia
1	Netrix Group
2	Instytut Logistyki i Magazynowania
3	Turecka Izba Gospodarcza
4	Wojewódzki Zakład Doskonalenia Zawodowego w Gorzowie Wlkp.
5	Wielkopolski Instytut Jakości Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością
6	Fundacja Poszanowania Energii
7	Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o
8	Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia
9	Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego
10	Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości
11	FRP Łódź
12	Instytut zaawansowanych Technologii Wytwarzania
13	Wschodni Klub techniki i Racjonalizacji
14	Fundacja Uniwersytetu Im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
15	Agencja Rozwoju Regionalnego ARLEG
16	Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej
17	Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A.
18	Pracodawcy Pomorza i Kujaw

9.3. Narzędzia badawcze

9.3.1. Scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielami PARP

Wprowadzenie (5 minut)

Dzień dobry,

Nazywam się

Dziękuję za wyrażenie zgody na udział w wywiadzie indywidualnym dotyczącym „Ewaluacji ex post projektu „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”.

Celem badania jest całościowa ocena realizacji projektu oraz stwierdzenie, w jakim stopniu projekt miał wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw, które z niego skorzystały. Przeprowadzone w ramach ewaluacji badania i analizy, pozwolą sformułować końcowe wnioski dotyczące skuteczności i efektywności projektu. Ponieważ jest Pan/Pani jedną z kluczowych osób zaangażowanych w realizację projektu, Pana/Pani opinie i przemyślenia są dla nas bardzo ważne.

Chciał(a)bym nagrać naszą rozmowę, jednakże jej treść nie będzie nigdzie upubliczniana. Nagranie posłuży jedynie do stworzenia transkrypcji, a następnie anonimowego zacytowania najważniejszych zdań w raporcie. Rozmowa potrwa ok. 1 godziny. Czy ma Pan(i) jakieś pytania do tego, co powiedziałem/powiedziałam?

Moderator: W przypadku pytań respondenta, udziela odpowiedzi.

Po uzyskaniu zgody na nagranie rozmowy:

Moderator: włącz nagrywanie.

I. Końcowy stan realizacji projektu (10 minut)

1. Zanim zaczniemy rozmawiać o projekcie, chciałabym dowiedzieć się, czym Pan(i) się w nim zajmowała, jakie były Pana(i) obowiązki.
2. Proszę powiedzieć na jakim etapie znajduje się projekt, czy wszystkie jego zadania zostały już zakończone?

Dopytujemy

- Które zadania zostały/nie zostały zakończone
- Jaka jest przyczyna opóźnień.
- Czy zostało rozliczone dofinansowanie KSI/KSU – czy zostały zaakceptowane końcowe wnioski o płatność? **Jeżeli nie zostały rozliczone** – jaka jest skala tego zjawiska, jakie są jego przyczyny, kiedy planowane jest rozliczenie dla ośrodków, które jeszcze się nie rozliczyły.



3. Jakie zmiany były wprowadzane do wniosku o dofinansowanie i z czego one wynikały? Czy mógł(a)by Pan/i pokrótce je omówić?
4. Czy projekt był realizowany zgodnie z założonym we wniosku o dofinansowanie postępem rzeczowym i harmonogramem, a jeśli nie, to z jakich powodów? Czy były to przyczyny, które zostały przez Państwa zidentyfikowane na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie jako obszary ryzyka? Jeśli tak, to jakie to były powody ich wystąpienia? Czy były to również problemy, których Państwo się wcześniej nie spodziewali? W jaki sposób radzili sobie Państwo z tymi problemami, odstępstwami od planowanego postępu rzeczowego i harmonogramu?
5. Czy wskaźniki produktu oraz wskaźniki rezultatu określone w aktualnym wniosku o dofinansowanie zostały w projekcie zrealizowane? Na jakim poziomie? Realizacja których wskaźników produktu i wskaźników rezultatu stanowiła największy problem? Z jakich przyczyn?

II. Ośrodki KSI/KSU (20 minut)

1. Jaka była skala zainteresowania ośrodków KSI KSU udziałem w projekcie? Co przyciągało, a co zniechęcało ośrodki do udziału w projekcie?
2. Jak Państwo oceniają poziom świadczenia usług doradczych przez KSI KSU dla przedsiębiorców uczestniczących w projekcie? Czy ośrodki były przygotowane do świadczenia usług specjalistycznych? Czy odpowiadały w tym zakresie na zapotrzebowanie ze strony przedsiębiorców? Czy wśród KSIKSU przeważały ośrodki świadczące usługi specjalistyczne w określonych branżach, czy ośrodki nie charakteryzujące się taką specjalizacją? Od czego Pana(i) zdaniem zależy specjalizacja ośrodków – łatwość/trudność dostępu do specjalistycznej kadry, uwarunkowania gospodarcze w regionach?
3. Jak się układała współpraca pomiędzy PARP i wybranymi w ramach konkursu KSIKSU? Czy pojawiały się jakieś trudności we współpracy? Jeżeli tak to jaka była skala (większość ośrodków, połowa ośrodków, mniejsza część ośrodków)? Czego dotyczyły te trudności, z czego one wynikały, czy skala trudności we współpracy zmieniała się w czasie? Jak sobie radzono z rozwiązywaniem ujawniających się trudności?
4. Na jakiego rodzaju trudności – grupy problemów – napotykały KSI KSU w trakcie realizacji działań w ramach projektu? Czy dotyczyły one przykładowo: *moderator: w przypadku każdego typu trudności dopytujemy o to na czym one polegały.*
 - rekrutacji przedsiębiorstw?
 - realizacji I etapu usługi?
 - realizacji II etapu usługi?
 - A może pojawiły się jeszcze inne problemy?

A proszę powiedzieć, czy KSI KSU same zgłaszały do Państwa informacje o pojawiających się trudnościach, czy raczej dopiero w wyniku działań prowadzonych przez Państwa (np. audyt, kontrola) okazywało się, że występują jakieś trudności?

Jaka była skala pojawiających się trudności? Czy dotyczyły one większości ośrodków, połowy z nich, mniejszej ich części? Czy zauważył(a) Pan(i), aby pod tym względem występowało jakieś zróżnicowanie regionalne?

5. Jak w Państwa ocenie radziły sobie KSI KSU z tym problemami? W jaki sposób były one rozwiązywane? Czy OW potrzebowały wsparcia ze strony PARP, czy rozwiązywały problemy we własnym zakresie? Czy wskazane problemy skutkowały koniecznością zmian o dofinansowanie dla OW, a jeśli tak, to w jakim zakresie i jak często trzeba było wprowadzać zmiany?
6. W projekcie stosowano procedury kontrolne. Proszę powiedzieć na jakiej zasadzie był dokonywany wybór ośrodków do kontroli i terminy jej prowadzenia, w jakim okresie realizacji projektu była ona prowadzona? Ile ośrodków podlegało kontroli?
7. Jakie były najczęstsze zalecenia pokontrolne i z czego one wynikały? W jakim zakresie zalecenia te miały wpływ na realizację projektów?
8. W jaki sposób był realizowany audyt jakościowy w ośrodkach wsparcia? Jakie były jego wyniki? Czy istniała w tym zakresie jakieś istotne różnice pomiędzy ośrodkami, a jeśli tak, to z czego one wynikały?

III. Realizacja celów projektu w kontekście zastosowanych form wsparcia (15 minut)

1. Jednym z zadań PARP była promocja projektu, upowszechnianie informacji o projekcie. Proszę powiedzieć na jakich etapach realizacji projektu działania takie były prowadzone, jakie kanały komunikacji marketingowej Państwo wykorzystywaliście?

Moderator: jeżeli informacja o zmianach działań komunikacyjnych nie pojawi się spontanicznie zadać pytanie 2.

2. We wniosku o dofinansowanie możemy przeczytać, że zadanie te będzie realizowane poprzez m.in. takie kanały jak: mailing, reklamy w TV i radio. Jednocześnie w raporcie z ewaluacji mid-term projektu znajduje się informacja, że większą skutecznością cieszyła się promocja w postaci indywidualnych, osobistych wizyt przedstawicieli usługodawców u przedsiębiorców oraz seminaria, konferencje i inne tego typu wydarzenia. Czy biorąc pod uwagę wyniki wspomnianej ewaluacji wprowadziliście Państwo zmiany do systemu promocyjno-informacyjnego? Jeżeli tak, to na czym polegały te zmiany? Czy macie Państwo jakieś sygnały o skuteczności wprowadzonych zmian?
3. W raporcie z ewaluacji mid-term KSI KSU wspomina się o zjawisku dużych dysproporcji w udziale w projekcie przedsiębiorstw z poszczególnych województw. Czy podjęliście Państwo jakieś działania, aby zmniejszyć te dysproporcje? Jaki był efekt tych działań,

czy dysproporcje zmalały, czy też nadal się utrzymują? Jaka według Pana(i) jest przyczyna tych dysproporcji?

4. Jak Państwo oceniają – mając na względzie zakończenie realizacji projektu – wymóg korzystania z obligatoryjnego charakteru elementów etapu I w kontekście dopasowania wsparcia do potrzeb przedsiębiorców?
5. Jak Państwo oceniają przyjęte w projekcie rozwiązanie w postaci kwot maksymalnych, które stosowała większość Ośrodków KSI KSU? Czy konieczność wniesienia wkładu własnego oraz jego wysokość stanowiła problem dla przedsiębiorców? Jeśli tak, to jakie były tego przyczyny? Czy założona dla nowego okresu programowania zasada dystrybucji środków dot. doradztwa w zakresie innowacji oparta o regułę popytu będzie bardziej/mniej zachęcająca dla przedsiębiorców i dlaczego? A może nie będzie miała istotnego znaczenia? Jak Państwo oceniają realizację celów jakościowych określonych w projekcie tj. wsparcie dyfuzji innowacji ze sfery nauki do przedsiębiorstw oraz wzmocnienie pozycji KSI/KSU i poszczególnych jej ośrodków na polskim rynku transferu innowacji?

Moderator dopytać:

- Czy ich (celów jakościowych) realizacja napotykała na problemy? Jeśli tak, to którego z celów jakościowych dotyczyły i na czym polegały?
 - Czy z perspektywy czasu określiliby Państwo cele jakościowe w identyczny sposób? Jeśli nie, to jakie modyfikacje wprowadziliby Państwo w tym zakresie?
6. Jak Państwo oceniają wpływ projektu na realizację celów szczegółowych POIG wskazanych we wniosku o dofinansowanie tj. zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw oraz zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym? W jakim stopniu i zakresie projekt przyczynił się do ich realizacji?

IV. Przyszłość (10 minut)

1. Czy w Państwa ocenie Ośrodki KSI KSU, biorące udział w projekcie, będą nadal świadczyły usługi w obszarze innowacji?

Moderator dopytać:

- Ile ośrodków jest obecnie przygotowanych do świadczenie usług w obszarze innowacji?
 - W jakim zakresie mogą świadczyć te usługi?
 - Jeżeli nie są przygotowane do świadczenie takich usług: z jakich powodów to wynika?
2. Jakiego rodzaju wsparcia w Państwa ocenie potrzebują KSI KSU w nowym okresie programowania? Czy OW sygnalizują potrzeby w tym zakresie? Czy można tu wskazać określone rodzaje potrzeb? Jakie instytucje powinny w Państwa ocenie realizować takie wsparcie dla OW?

3. Jaka jest Państwa zdaniem gotowość KSI KSU do współpracy sieciowej pomiędzy poszczególnymi ośrodkami? W jakim zakresie i w jakim stopniu miała ona miejsce w trakcie realizacji projektu? Czy w Państwa ocenie należy w przyszłości podjąć działania zmierzające do wzmocnienia współpracy pomiędzy poszczególnymi KSI KSU? Jeśli tak, to na czym one powinny polegać? Jeśli nie, to dlaczego?
4. Czy KSI KSU są w Państwa ocenie przygotowane do świadczenia usług w oparciu o system popytowy? Jeśli tak, to w jakim zakresie i w jakim stopniu? Jeśli nie, to z jakich powodów?
5. Czy PARP podejmuje/zamierza podjąć działania zmierzające do popularyzacji wśród przedsiębiorców wiedzy na temat nowych zasad świadczenia usług doradczych w zakresie innowacyjności w nowym okresie programowania? Jakie są to działania? Czy mógł(a)by Pani pokrótce je omówić?

Dziękuję bardzo za rozmowę. To były już wszystkie pytania. Czy chce Pan/i coś dodać?

9.3.2. Kwestionariusz wywiadu CAPI z przedsiębiorcami

CZEŚĆ REKRUTACYJNA – etap umówienia się na spotkanie

Na wstępie poprosić o rozmowę z osobą, która kontaktowała się z usługodawcą i była odbiorcą usługi doradczej dotyczącej wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie świadczonej przez [nazwa usługodawcy]

Szanowna Pani! / Szanowny Panie!

Nazywam się (imię nazwisko Ankietera) i jestem przedstawicielem konsorcjum podmiotów Bluehill Sp. z o.o., Quality Watch Sp. z o.o. oraz ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku.

Aktualnie na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzamy badanie wśród przedsiębiorstw korzystających z usługi doradczej dotyczącej wdrażania w firmie innowacyjnych rozwiązań. Z informacji jakie uzyskaliśmy z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, iż Pani/a firma korzystała z takiej usługi świadczonej przez [nazwa usługodawcy]. Chciałbym na wstępie potwierdzić ten fakt.

[jeżeli firma korzystała z usługi – kontynuować; jeżeli nie- upewnić się, że dodzwoniono się do właściwej firmy – zweryfikować nazwę firmy, przytoczyć termin wykonania usługi i nazwę usługodawcy. Jeśli nadal rozmówca będzie twierdził, że usługa nie była wykonana – odnotować to w bazie i zakończyć. Jeśli w trakcie rozmowy okaże się, że firma wymieniona w bazie już nie istnieje – odnotować to w bazie].

Badanie ma na celu ocenę satysfakcji klientów z otrzymanej usługi oraz ocenę efektów jakie usługa przyniosła firmie. W związku z powyższym chciałbym umówić się z Panią/Panem na przeprowadzenie trwającego około 30 minut anonimowego wywiadu kwestionariuszowego.

CZĘŚĆ BADAWCZA – WPROWADZENIE DO WYWIADU

Nazywam się (imię nazwisko Ankietera) i jestem przedstawicielem konsorcjum podmiotów Bluehill Sp. z o.o., Quality Watch Sp. z o.o. oraz ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku.

Nawiązując do rozmowy telefonicznej [z dnia, przeprowadzonej przez.../z... - uzupełnia ankieter] zadam Panu/i szereg pytań dotyczących usługi doradczej świadczonej przez [nazwa usługodawcy]. Pytania będą dotyczyć przede wszystkim Pani/a satysfakcji z otrzymanej usługi oraz jej wpływu na funkcjonowanie firmy. Ankieta ma charakter anonimowy i potrwa około 30 minut.

Zapewniamy, że udzielone przez Pana/Panią odpowiedzi pozostaną anonimowe.

Czy na tym etapie ma Pan/i jakieś pytania?

[Jeżeli nie, ankieter przechodzi do kwestionariusza.]

[Jeżeli tak, ankieter udziela odpowiedzi.]

Stopień osiągnięcia celów Projektu

I.1. Jaki jest końcowy stan realizacji usług przewidzianych w Projekcie, z uwzględnieniem:

I.1.1. Liczby i zakresu przeprowadzonych audytów innowacyjności (I etap usługi)

**PROG: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI. PYTANIE DO WSZYSTKICH.
ANK: NIE ODCZYTUJ RESPONDENTOWI KAFETERII. ZAKLASYFIKUJ JEGO
ODPOWIEDŹ DO PONIŻSZEJ KAFETERII.**

P1. Jak dowiedzieli się Państwo po raz pierwszy o realizacji projektu?

1. od moich kierowników / kadry zarządzającej (z mojej instytucji /miejsca pracy)
2. od znajomych (z mojej instytucji / miejsca pracy)
3. od współpracowników i partnerów z innych instytucji
4. od przyjaciół lub rodziny
5. z Facebook
6. z Twittera
7. ze strony internetowej Ośrodka
8. ze strony internetowej PARP
9. z innych stron internetowych (jakich strona? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
10. z gazet (tytuł? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
11. z korespondencji e-mailowej (newslettera)

12. z publikacji, ulotek, broszur
13. podczas konferencji / imprezy / szkolenia / warsztaty / spotkania
- 96 z innych źródeł (jakich? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
- 97 nie pamiętam **ANK: NIE ODCZYTUJ**

PROG: MOŻLIWOŚĆ MAKSYMALNIE DWÓCH ODPOWIEDZI. ANK: PRZECZYTAJ RESPONDENTOWI WSZYSTKIE WARIANTY ODPOWIEDZI, A NASTĘPIE POPROŚ O WYBRANIE MAKSYMALNIE DWÓCH.

P1.A Jakimi kanałami najlepiej do Pana(i) docierać w przyszłości z informacjami dotyczącymi wdrażania innowacji? Proszę wskazać nie więcej niż 2.

1. Facebook
2. Twitter
3. strona internetowa Ośrodka
4. strona internetowa PARP
5. inne strony internetowe (jakie? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
6. gazety (jakie? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
7. korespondencja e-mailowa (newsletter) (jaki? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
8. publikacje, ulotki, broszury,
9. bezpośredni kontakt mailowy
10. bezpośredni kontakt telefoniczny
11. konferencje / imprezy / szkolenia / warsztaty / spotkania (jakie? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
- 96 Inne, jakie? **PROG: POLE TEKSTOWE**

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P2. Czy Państwa firma przystępując do korzystania z usługi audytu, świadczonej przez [PROG: WSTAW NAZWĘ USŁUGODAWCY Z BAZY], miała już pomysł na wprowadzenie konkretnej innowacji w firmie?

1. Tak
2. Nie
- 97 Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P3. Kiedy Państwa firma zakończyła korzystanie z audytu innowacyjności, to znaczy kiedy otrzymali Państwo raport z audytu innowacyjności?

1. 2013 rok
2. Pierwsza połowa 2014 roku
3. Druga połowa 2014 roku
4. Pierwsza połowa 2015
- 97 Nie pamiętam **ANK: NIE ODCZYTUJ**

I.1.2. Liczba i zakres przeprowadzonych usług doradztwa we wdrożeniu innowacji (II etap usługi)

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P4. Czy Państwa firma korzystała z II etapu usługi tj. doradztwa świadczonego przez (PROG: WSTAW NAZWĘ PODMIOTU WSPARCIA) przy wprowadzaniu zaleceń z audytu innowacyjności?

1. Tak **PROG: PRZEJDŹ DO P6**
2. Nie **PROG: PRZEJDŹ DO P5**

I.2. Jaki odsetek przedsiębiorstw objętych audytem innowacyjności (w ramach I etapu Projektu), skorzystał ze wsparcia doradczego przy wdrożeniu (II etap)? Dlaczego firmy nie korzystały z II etapu usługi? Czym charakteryzowała się grupa firm, które skorzystały tylko z I etapu usługi, względem grupy firm, korzystających z obu etapów?

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.2 „Nie”. ROTUJ STWIERDZENIA. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI.

P5. Dlaczego Państwa firma nie skorzystała z II etapu usługi, czyli doradztwa przy wdrażaniu innowacji?

1. Nie zgadzamy się z przedstawionymi z audytu innowacyjności zaleceniami
2. Zalecenia straciły dla nas na aktualności
3. Nie mieliśmy środków finansowych na skorzystanie z doradztwa
4. Nie mieliśmy czasu na skorzystanie z doradztwa
5. Odłożyliśmy wprowadzenie innowacji w czasie
6. Wprowadzenie zaleceń z audytu innowacyjności przekracza możliwości organizacyjne naszej firmy
7. Mamy wystarczające kompetencje by sami wdrożyć zalecenia z audytu
8. Nie mamy zaufania do doradców
96. Inne powody (jakie? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
97. Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ**

PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P6. Czy wdrożyli Państwo we własnym zakresie zalecenia z audytu innowacyjności?

1. Tak, w całości **PROG: PRZEJDŹ DO P9**
2. Tak, częściowo **PROG: PRZEJDŹ DO P7**
3. Nie **PROG: PRZEJDŹ DO P7**
97. Trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ** **PROG: PRZEJDŹ DO P9**
98. Odmowa odpowiedzi **ANK: NIE ODCZYTUJ** **PROG: PRZEJDŹ DO P9**

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P6.2 LUB P6.3. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P7. Czy zamierzają Państwo wdrożyć zalecenia z audytu innowacyjności?

1. TAK – zamierzamy wdrożyć WSZYSTKIE zalecenia z audytu **PROG: PRZEJDŹ DO P8**
2. TAK – zamierzamy wdrożyć, ALE TYLKO CZĘŚĆ zaleceń z audytu **PROG: PRZEJDŹ DO P8**
3. NIE zamierzamy wdrażać zaleceń z audytu **PROG: PRZEJDŹ DO P9**
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**) **PROG: PRZEJDŹ DO P9**

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P7.1 LUB P7.2. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P8. Kiedy zamierzają Państwo wdrożyć zalecenia z audytu innowacyjności?

1. w ciągu najbliższych 12 miesięcy
2. w dalszej przyszłości
97. nie wiem (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

II. Klienci usług – przedsiębiorstwa

III. Uzyskane wsparcie

III.2 Czy konieczność wniesienia wkładu własnego stanowiła dla firm barierę w udziale w projekcie? Jaka powinna być optymalna wartość wkładu własnego? Na ile wkład własny przedsiębiorcy miał wpływ na jakość i efektywność świadczonych usług?

PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. ANK: TERAZ CHCIAŁABY/CHCIAŁBYM POROZMAWIAĆ O KOSZTACH USŁUG, Z KTÓRYCH PAŃSTWO SKORZYSTALI. MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P9. Usługi, z których korzystała Państwa firma, w całości wraz z dofinansowaniem, wycenione zostały jako całościowa wartość usługi na (PROG: WSTAWIĆ INFORMACJĘ Z BAZY DOT. CAŁOŚCIOWEJ WARTOŚCI USŁUGI**). Czy usługi, z których Państwo skorzystali Pana(i) zdaniem były warte swojej ceny?**

4. zdecydowanie tak
3. raczej tak
2. raczej nie
1. zdecydowanie nie
97. trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**).

PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P10. Czy kwotę, jaką Państwa firma zapłaciła jako wkład własny za skorzystanie z usługi audytu innowacyjności tzn. [PROG: WSTAWIĆ INFORMACJĘ Z BAZY DOT. WKŁADU WŁASNEGO ZA AUDYT**] oceniają Państwo jako odpowiednią w stosunku do jakości usługi?**

1. Tak, kwota była odpowiednia
2. Nie, kwota ta była za wysoka
3. Nie, kwota ta była za niska

4. Nie zapłaciliśmy za skorzystanie z usługi audytu
97. Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1 „Tak”. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P11. Czy kwotę jaką Państwa firma zapłaciła za skorzystanie z usługi doradztwa przy wdrażaniu innowacji tzn. [PROG: WSTAWIĆ INFORMACJE Z BAZY DOT. WKŁADU WŁASNEGO ZA DORADZTWO] oceniają Państwo jako odpowiednią w stosunku do jakości usługi?

1. Tak, kwota była odpowiednia
2. Nie, kwota ta była za wysoka
3. Nie, kwota ta była za niska
- 97 Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ**

PROG: ZADAJ WSZYSTKIM. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P12. Z perspektywy czasu proszę ocenić, czy wszystkie komponenty obowiązkowe Etapu I (audyt), które były realizowane dla Państwa firmy, okazały się potrzebne?

1. Tak, wszystkie były potrzebne **PROG: PRZEJDŹ DO P13**
2. Nie **PRZEJDŹ DO P12.A**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P12.2. KAFETERIA – WYŚWIETLAJĄ SIĘ TYLKO TE KOMPONENTY, Z KTÓRYCH SKORZYSTAŁ PRZEDSIĘBIORCA. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI

P12.A Które okazały się niepotrzebne?

1. analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę
2. analiza pozycji rynkowej
3. analiza modelu biznesowego
4. analiza finansowa
5. analiza organizacji i zarządzania
6. analiza dojrzałości technologicznej

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P12.2. POLE TEKSTOWE

P12.B. Dlaczego te komponenty okazały się niepotrzebne?

.....

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1. KAFETERIA – WYŚWIETLAJĄ SIĘ TYLKO TE KOMPONENTY, Z KTÓRYCH NIE SKORZYSTAŁ PRZEDSIĘBIORCA (INFORMACJA Z BAZY). ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI.

P13. Korzystając z usługi doradczej przy wdrożeniu innowacji nie skorzystali Państwo z następujących komponentów. Proszę powiedzieć z jakich przyczyn z nich nie skorzystaliście?

	Nie mieliśmy wystarczających środków finansowych	Komponent nie był nam potrzebny	Nie pamiętam (ANK: NIE ODCZYTUJ)
P13.1 Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju	1	2	97
P13.2 Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju	1	2	97
P13.3 Opracowanie szczegółowego modelu finansowego	1	2	97
P13.4 Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego	1	2	97
P13.5 Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii	1	2	97
P13.6 Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii	1	2	97
P13.7 Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej	1	2	97
P13.8 Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii	1	2	97
P13.9 Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii	1	2	97
P13.10 Końcowa weryfikacja kształtu umowy	1	2	97
P13.11 Wsparcie w przygotowaniu umowy	1	2	97
P13.12 Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia	1	2	97
P13.13 Analiza ryzyka wdrożenia	1	2	97
P13.14 Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania	1	2	97
P13.15 Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania	1	2	97
P13.16 Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne	1	2	97
P13.17 Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich	1	2	97
P13.18 Stworzenie systemu motywacyjnego	1	2	97
P13.19 Wsparcie zarządzania własnością intelektualną	1	2	97
P13.20 Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną	1	2	97

PROG: FILTR ZADAJ JEŚLI P4.1 ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P14. Proszę ocenić, czy z perspektywy czasu wszystkie komponenty Etapu II (doradztwo), które były realizowane dla Państwa firmy, okazały się potrzebne?

2. Tak, wszystkie były potrzebne **PROG: PRZEJDŹ DO P16**
3. Nie **PRZEJDŹ DO P15**

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P14.2. KAFETERIA – WYŚWIETLAJĄ SIĘ TYLKO KOMPONENTY, Z KTÓRYCH SKORZYSTAŁ PRZEDSIĘBIORCA W ETAPIE II (INFORMACJA Z BAZY). ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI

P15. Które komponenty okazały się niepotrzebne?

1. Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju
2. Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju
3. Opracowanie szczegółowego modelu finansowego
4. Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego
5. Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii
6. Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii
7. Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej
8. Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii
9. Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii
10. Końcowa weryfikacja kształtu umowy
11. Wsparcie w przygotowaniu umowy
12. Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia
13. Analiza ryzyka wdrożenia
14. Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania
15. Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania
16. Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne
17. Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich
18. Stworzenie systemu motywacyjnego
19. Wsparcie zarządzania własnością intelektualną
20. Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną

PROG: POLE TEKSTOWE. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU.

P16. Jaka maksymalna kwota (w zł za usługę) w ramach wkładu własnego byłoby Państwo skłonni przeznaczyć na usługę:

P16.1 Audytu innowacyjności PROG: ZADAJ WSZYSTKIM	nnn tyś nnn zł
P16.2 Doradztwa przy wdrażaniu innowacji PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1	nnn tyś nnn zł

III.3 Jaka była wartość zawartych umów (pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą rozwiązania technologicznego) na wdrażanie innowacji?

PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P17. Jaka jest wartość umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania, jaką Państwa firma zawarła z dostawcą technologii?

1. Do 10 tys. zł **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
2. Powyżej 10 tys. zł do 50 tys. zł **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
3. Powyżej 50 tys. zł do 100 tys. zł **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
4. Powyżej 100 tys. zł do 250 tys. zł **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
5. powyżej 250 tys. zł do 500 tys. zł **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
6. Powyżej 500 tys. zł do 1 mln zł **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
7. Powyżej 1 mln zł **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
97. Nie wiem/trudno powiedzieć [**ANK: NIE ODCZYTUJ**] **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
98. Odmowa odpowiedzi [**ANK: NIE ODCZYTUJ**] **PROG: PRZEJDŹ DO P17.A**
99. Nie podpisaliśmy umowy dotyczącej wdrożenia innowacyjnego rozwiązania [**ANK: NIE ODCZYTUJ**] **PROG: PRZEJDŹ DO P18**

PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1. NIE ZADAWAJ JEŚLI P17.99. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P17A. Czy oprócz kosztów tej umowy ponieśli Państwo jakieś dodatkowe koszty związane z wdrażaniem innowacyjnego rozwiązania?

1. tak **PROG: PRZEJDŹ DO P17.B**
2. nie **PROG: PRZEJDŹ DO P18**
98. odmowa odpowiedzi **ANK: NIE ODCZYTUJ PRZEJDŹ DO P18**

PROG: FILTR ZADAJ JEŚLI P17.A.1. NIE ZADAWAJ JEŚLI P17.99. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P17.B Proszę podać w przybliżeniu ile wyniosły te dodatkowe koszty.

1. Do 10 tys. zł
2. Powyżej 10 tys. zł do 50 tys. zł
3. Powyżej 50 tys. zł do 100 tys. zł
4. Powyżej 100 tys. zł do 250 tys. zł
5. Powyżej 250 tys. zł do 500 tys. zł
6. Powyżej 500 tys. zł do 1 mln zł
7. Powyżej 1 mln zł
97. Nie wiem/trudno powiedzieć [**ANK: NIE ODCZYTUJ**]
98. Odmowa odpowiedzi [**ANK: NIE ODCZYTUJ**]

III.4 Jakiego rodzaju/typu innowacje były przedmiotem usług doradztwa realizowanego w ramach Projektu?

PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P18. Czy raport z audytu przygotowany przez [PROG: WSTAW NAZWĘ USŁUGODAWCY Z BAZY] zawierał zalecenia dotyczące:

	Tak	Nie	Nie wiem/trudno powiedzieć ANK NIE ODCZYTUJ
P18.1 Rozszerzenia oferty produktowej firmy o nowe wyroby / usługi	1 PROG: PRZEJDŹ DO P19	2 PRZEJDŹ DO P20	97 PRZEJDŹ DO P20
P18.2 Istotnego zmodyfikowania produktów (wyrobów/ usług) już oferowanych przez firmę	1 PROG: PRZEJDŹ DO P19	2 PRZEJDŹ DO P20	97 PRZEJDŹ DO P20
P18.3 Wprowadzenia w firmie nowych lub istotnie zmodyfikowanych procesów (np. w obszarze wytwarzania produktów, nabywania zaopatrzenia, dystrybucji produktów czy systemów komputerowych wspierających działalność przedsiębiorstwa)	1 PROG: PRZEJDŹ DO P19	2 PRZEJDŹ DO P20	97 PRZEJDŹ DO P20
P18.4 Wprowadzenia w firmie zmian organizacyjnych (np. zmian w strukturze organizacyjnej, metodach podziału zadań wśród pracowników, metodach organizacyjnych w zakresie relacji z otoczeniem, w tym outsourcing)	1 PROG: PRZEJDŹ DO P19	2 PRZEJDŹ DO P20	97 PRZEJDŹ DO P20
P18.5 Wprowadzenia istotnych zmian w działaniach marketingowych firmy (np. poprzez zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, sposobach promocji, dystrybucji, sposobach kształtowania cen, itp.)	1 PROG: PRZEJDŹ DO P19	2 PRZEJDŹ DO P20	97 PRZEJDŹ DO P20

PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1 „Tak”. MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P19. Przeczytam teraz Panu(i) obszary, które wskazał/a Pan/Pani jako zalecenia z raportu z audytu przygotowanego dla Pana(i) firmy. Proszę powiedzieć, których z tych zaleceń dotyczyła usługa doradcza świadczona Państwu przez (PROG: WSTAW NAZWĘ OŚRODKA WSPARCIA) w ramach II etapu?

	Tak	Nie	Nie wiem/trudno powiedzieć ANK NIE ODCZYTUJ
P19.1 Rozszerzenia oferty produktowej firmy o nowe wyroby / usługi FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P18	1	2	97
P19.2 Istotnego zmodyfikowania produktów (wyrobów/ usług) już oferowanych przez firmę FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P18	1	2	97
P19.3 Wprowadzenia w firmie nowych lub istotnie zmodyfikowanych procesów (np. w obszarze wytwarzania produktów, nabywania zaopatrzenia, dystrybucji produktów czy systemów komputerowych wspierających działalność przedsiębiorstwa FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P18	1	2	97
P19.4 Wprowadzenia w firmie zmian organizacyjnych (np. zmian w strukturze organizacyjnej, metodach podziału zadań wśród pracowników, metodach organizacyjnych w zakresie relacji z otoczeniem, w tym outsourcing) FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P18	1	2	97
P19.5 Wprowadzenia istotnych zmian w działaniach marketingowych firmy (np. poprzez zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, sposobach promocji, dystrybucji, sposobach kształtowania cen, itp.) FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P18	1	2	97

III.5 Jaki odsetek usług dotyczył przedsięwzięć mieszczących się w obszarach krajowych inteligentnych specjalizacji? Jakie były to specjalizacje?

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI

P20. Czy usługa, z której Państwo korzystali w ramach dofinansowania dotyczyła któregoś z poniższych obszarów tematycznych?

1. zdrowe społeczeństwo **PROG: PRZEJDŹ DO P21.A**
2. biogospodarka rolno-spożywcza, leśno-drzewna i środowiskowa **PROG: PRZEJDŹ DO P21.B**
3. zrównoważona energetyka **PROG: PRZEJDŹ DO P21.C**
4. surowce naturalne i gospodarka odpadami **PROG: PRZEJDŹ DO P21.D**

5. innowacyjne technologie i procesy przemysłowe **PROG: PRZEJDŹ DO P21.E**
97 trudno powiedzieć/nie wiem **PROG: PRZEJDŹ DO P22 (ANK: NIE ODCZYTUJ)**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P20.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ 1 ODPOWIEDZI.

P21.A Proszę o uszczegółowienie, obszaru tematycznego, którą Pan/i wskazała. Czy były to?

1. technologie inżynierii medycznej, w tym biotechnologie medyczne spersonalizowanej
 2. wytwarzanie produktów leczniczych
97. trudno powiedzieć/ nie wiem **(ANK: NIE ODCZYTUJ) PROG: PRZEJDŹ DO P22**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P20.2. ANK: MOŻLIWOŚĆ 1 ODPOWIEDZI.

P21.B Proszę o uszczegółowienie, obszaru tematycznego, którą Pan/i wskazała. Czy były to?

1. innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego
 2. żywność wysokiej jakości
 3. biotechnologiczne procesy i produkty chemii specjalistycznej i inżynierii środowiska
97. trudno powiedzieć/ nie wiem **(ANK: NIE ODCZYTUJ) PROG: PRZEJDŹ DO P22**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P20.3. ANK: MOŻLIWOŚĆ 1 ODPOWIEDZI.

P21.C Proszę o uszczegółowienie, obszaru tematycznego, którą Pan/i wskazała. Czy były to?

1. wysokosprawne, niskoemisyjne i zintegrowane układy wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji energii
 2. inteligentne i energooszczędne budownictwo
 3. rozwiązania transportowe przyjazne środowisku
97. trudno powiedzieć/ nie wiem **(ANK: NIE ODCZYTUJ) PROG: PRZEJDŹ DO P22**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P20.4. ANK: MOŻLIWOŚĆ 1 ODPOWIEDZI.

P21.D Proszę o uszczegółowienie, obszaru tematycznego, którą Pan/i wskazała. Czy były to?

1. nowoczesne technologie pozyskiwania, przetwórstwa i wykorzystywania surowców naturalnych oraz wytwarzanie ich substytutów
 2. minimalizacja wytwarzania odpadów, w tym niezdatnych do przetworzenia oraz wykorzystanie materiałowe i energetyczne odpadów (recykling i inne metody odzysku)
 3. innowacyjne technologie przetwarzania i odzyskiwania wody oraz zmniejszające jej zużycie
97. trudno powiedzieć/ nie wiem **(ANK: NIE ODCZYTUJ) PROG: PRZEJDŹ DO P22**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P20.5. ANK: MOŻLIWOŚĆ 1 ODPOWIEDZI.
P21.E Proszę o uszczegółowienie, obszaru tematycznego, którą Pan/i wskazała. Czy były to?

1. wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocesy i nanoprodukty
2. sensory (w tym biosensory) i inteligentne sieci sensorowe
3. inteligentne sieci i technologie geoinformacyjne
4. elektronika oparta na polimerach przewodzących
5. automatyzacja i robotyka procesów technologicznych
6. optoelektroniczne systemy i materiały
7. inteligentne technologie kreatywne
97. trudno powiedzieć/ nie wiem (**ANK: NIE ODCZYTUJ**) **PROG: PRZEJDŹ DO P22**

IV. Jakość, użyteczność oraz efekty udziału w Projekcie

IV.2 Jaka była jakość zrealizowanych usług w ramach Projektu, patrząc z punktu widzenia firm, które skorzystały ze wsparcia?

ANK: POROZMAWIAJMY TERAZ O JAKOŚCI USŁUG, KTÓRE PAŃSTWO OTRZYMALIŚCIE ORAZ O EFEKTACH TYCH USŁUG. CHCEMY POZNAĆ PAŃSTWA OPINIE NA TEMAT JAKOŚCI USŁUG ORAZ TEGO, CZY SPEŁNIŁY ONE PAŃSTWA OCZEKIWANIA.

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P22. Jakie były oczekiwania Państwa firmy w stosunku do usługodawcy [PROG: WSTAW NAZWĘ USŁUGODAWCY Z BAZY]? Proszę dokończyć zdanie: Liczyliśmy, że usługodawca...

1. ... wskaże nam konkretne rozwiązanie, które powinniśmy wdrożyć **PROG: PRZEJDŹ DO P23**
2. ...wskaże nam konkretny podmiot, od którego powinniśmy nabyć rozwiązanie/który opracuje nam rozwiązanie **PROG: PRZEJDŹ DO P23**
3. ...pokaże nam wymierne korzyści jakie uzyskamy dzięki wdrożeniu tego rozwiązania **PROG: PRZEJDŹ DO P23**
4. ...wskaże nam źródła finansowania rozwiązania **PROG: PRZEJDŹ DO P23**
5. sfinansuje nam opracowanie rozwiązania **PROG: PRZEJDŹ DO P23**
6. ...wesprze nas z negocjacjach z dostawcą rozwiązania **PROG: PRZEJDŹ DO P23**
7. ...wesprze nas we wdrożeniu rozwiązania **PROG: PRZEJDŹ DO P23**
96. Inne oczekiwania (jakie? **PROG: POLE TEKSTOWE**) **PROG: PRZEJDŹ DO P23**
97. Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ** **PROG: PRZEJDŹ DO P24**

PROG: ZADAJ WSZYSTKIM OPRÓCZ P22.97. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU.

P23. Czy oczekiwania Państwa firmy zostały spełnione odnośnie:

	Całkowicie	Częściowo	Wcale	Nie wiem/trudno powiedzieć (ANK: NIE ODCZYTUJ)
P23.1 Wskazania konkretnego rozwiązania, które powinni Państwo wdrożyć FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P22	3	2	1	97
P23.2 Wskazania konkretnego podmiotu, od którego powinni Państwo nabyć rozwiązanie/który opracuje Państwu rozwiązanie FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P22	3	2	1	97
P23.3 Pokazania wymiernych korzyści, jakie uzyskają Państwo dzięki wdrożeniu rozwiązania FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P22	3	2	1	97
P23.4 Wskazania źródła finansowania rozwiązania FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P22	3	2	1	97
P23.5 Sfinansowania opracowania rozwiązania FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P22	3	2	1	97
P23.6 Wsparcia w negocjacjach z dostawcą rozwiązania FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P22	3	2	1	97
P23.7 Wsparcia we wdrożeniu rozwiązania FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P22	3	2	1	97
P23.96 Innych oczekiwań (jakich?.....) FILTR: WYŚWIETL JEŚLI WSKAZANE W P22	3	2	1	97

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P24. Proszę na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie negatywnie” a 5 „zdecydowanie pozytywnie” ocenić przygotowanie merytoryczne doradców, którzy z Państwem współpracowali.

1 zdecydowanie negatywnie PROG: PRZEJDŹ DO P25	2 raczej negatywnie PROG: PRZEJDŹ DO P25	3 ani pozytywnie, ani negatywnie PROG: PRZEJDŹ DO P27	4 raczej pozytywnie PROG: PRZEJDŹ DO P26	5 zdecydowanie pozytywnie PROG: PRZEJDŹ DO P26	97 Nie wiem/trudno powiedzieć PROG: PRZEJDŹ DO P27 ANK: NIE ODCZYTUJ
--	--	---	--	--	--

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P24.1 LUB P24.2. POLE TEKSTOWE. ANK: POPROŚ RESPONDENTA O ROZWIĘCIE WYPOWIEDZI, DOPYTUJ. ZAPISUJ BEZ SKRACANIA I PARAFRAZOWANIA.

P25. Dlaczego przygotowanie merytoryczne doradców ocenił/a Pan/i negatywnie?

.....

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P24.4 LUB P24.5. POLE TEKSTOWE. ANK: POPROŚ RESPONDENTA O ROZWIĘCIE WYPOWIEDZI, DOPYTUJ. ZAPISUJ BEZ SKRACANIA I PARAFRAZOWANIA.

P26. Dlaczego przygotowanie merytoryczne doradców ocenił/a Pan/i pozytywnie?

.....

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P27. Jak ogólnie oceniają Państwo zadowolenie z usług otrzymanych od [nazwa usługodawcy]? Proszę o ocenę na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie niska ocena” a 5 „zdecydowanie wysoka ocena”.

1 zdecydowanie niska ocena PROG: PRZEJDŹ DO P28.A	2 raczej niska ocena PROG: PRZEJDŹ DO P28.A	3 ani wysoka, ani niska ocena PROG: PRZEJDŹ DO P29	4 raczej wysoka ocena PROG: PRZEJDŹ DO P28.B	5 zdecydowanie wysoka ocena PROG: PRZEJDŹ DO P28.B	97 nie wiem/trudno powiedzieć PROG: PRZEJDŹ DO P29 ANK: NIE ODCZYTUJ
---	---	--	--	--	--

PROG: POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P27.1 LUB P27.2. ANK: POPROŚ RESPONDENTA O ROZWIĘCIE WYPOWIEDZI, DOPYTUJ. ZAPISUJ BEZ SKRACANIA I PARAFRAZOWANIA.

P28.A Dlaczego ogólne zadowolenie z otrzymanych usług ocenił/a Pan/i negatywnie?

.....

PROG: POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P27.4 LUB P27.5. ANK: POPROŚ RESPONDENTA O ROZWINIĘCIE WYPOWIEDZI, DOPYTUJ. ZAPISUJ BEZ SKRACANIA I PARAFRAZOWANIA.

P28.B Dlaczego ogólne zadowolenie z otrzymanych usług ocenil/a Pan/i pozytywnie?

.....

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ROTUJ STWIERDZENIA. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI.

P29. Jakiego wpływu na działalność firmy oczekiwali Państwo dzięki skorzystaniu z usługi?

1. Wzrostu zysku **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
2. Wzrost przychodów **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
3. Umocnienia pozycji na głównym rynku działalności **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
4. Nadrobienia dystansu dzielącego nas od konkurentów **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
5. Rozpoczęcia działalności na nowych rynkach (w ujęciu geograficznym) **PROG: PRZEJDŹ DO P29.A**
6. Rozpoczęcia działalności na nowych rynkach (jako wprowadzenie nowych produktów) **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
7. Podniesienia wydajności pracy (w tym automatyzacja, podniesienie komfortu i BHP) **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
8. Zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
9. Zmniejszenia kosztów wytwarzania wyrobów / usług **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
10. Zwiększenia zatrudnienia **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B (PROG: jeżeli odp. pkt. 10 wówczas nie zadajemy pkt. 11)**
11. Zmniejszenia zatrudnienia **PROG: PRZEJDŹ DO P29 (PROG: jeżeli odp. pkt. 11 wówczas nie zadajemy pkt. 10)**
12. Wzrost inwestycji **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
96. Innego wpływu (jakiego? **PROG: POLE TEKSTOWE**) **PROG: PRZEJDŹ DO P29.B**
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**) **PROG: PRZEJDŹ DO P30**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P29.5. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI.

P29.A Na jakich rynkach planowali Państwo rozpocząć działalność?

1. Nowe gminy/powiaty
2. Nowe województwa
3. Nowe kraje (rynki unijne)
4. Nowe kraje (rynki pozaunijne)

PROG: FILTR: WYŚWIETL TYLKO TE WSKAZANE W P29. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P29.B Wskazał/a mi Pan/i, jakie były Państwa wszystkie oczekiwania związane ze skorzystaniem z usługi. Proszę wskazać to jedno, które było dla Państwa najważniejsze.

1. Wzrost zysku
2. Wzrost przychodów
3. Umocnienie pozycji na głównym rynku działalności
4. Nadrobienie dystansu dzielącego nas od konkurentów
5. Rozpoczęcie działalności na nowych rynkach (w ujęciu geograficznym)
6. Rozpoczęcie działalności na nowych rynkach (jako wprowadzenie nowych produktów)
7. Podniesienie wydajności pracy (w tym automatyzacja, podniesienie komfortu i BHP)
8. Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko
9. Zmniejszenie kosztów wytwarzania wyrobów / usług
10. Zwiększenie zatrudnienia
11. Zmniejszenia zatrudnienia
12. Wzrost inwestycji
- 96 Inny wpływ (jaki? **PROG: POLE TEKSTOWE, PRZENIEŚ POLE Z P29.96)**)

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI

P30. Proszę wskazać, które z wymienionych przez Pana/ią rezultatów wystąpiły.

1. Wzrost zysku **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
2. Wzrost przychodów **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
3. Umocnienie pozycji na głównym rynku działalności **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
4. Nadrobienie dystansu dzielącego nas od konkurentów **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
5. Rozpoczęcie działalności na nowych rynkach (w ujęciu geograficznym) **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
6. Rozpoczęcie działalności na nowych rynkach (jako wprowadzenie nowych produktów) **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
7. Podniesienie wydajności pracy (w tym automatyzacja, podniesienie komfortu i BHP) **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
8. Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
9. Zmniejszenie kosztów wytwarzania wyrobów / usług **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
10. Zwiększenie zatrudnienia **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
11. Zmniejszenie zatrudnienia **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
12. Wzrost inwestycji **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**
- 96 Inny wpływ (jaki? **PROG: PRZENIEŚ ODPOWIEDŹ Z P29)** **PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29**)

IV.10 Jaki wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw miały usługi, z których podmioty te skorzystały w ramach Projektu (m.in. wpływ na przychody, zysk, zatrudnienie, inwestycje, postawy proinnowacyjne)?

PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P30A. Proszę ocenić na skali od 1 do 5, na ile usługi otrzymane w projekcie miały wpływ na Państwa działalność w zakresie: (1 oznacza brak wpływu, a 5 bardzo wysoki wpływ).

	1	2	3	4	5	98 Nie jest możliwe ocenienie jego wpływu
P30A.1 Wzrostu zysku PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.2 Wzrostu przychodów PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.3 Umocnienia pozycji na głównym rynku działalności PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.4 „Nadrobienia” dystansu dzielącego nas od konkurentów PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.5 Rozpoczęcia działalności na nowych rynkach (w ujęciu geograficznym) PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.6 Rozpoczęcia działalności na nowych rynkach (jako wprowadzenie nowych produktów) PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.7 Podniesienia wydajności pracy (w tym automatyzacja, podniesienie komfortu i BHP) PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.8 Zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.9 Zmniejszenia kosztów wytwarzania wyrobów / usług PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.10 Zwiększenia zatrudnienia PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98
P30A.11 Zmniejszenia zatrudnienia PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29						
P30A.12 Wzrostu inwestycji PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98

	1	2	3	4	5	98 Nie jest możliwe ocenienie jego wpływu
P30.A.13 Wzrost postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie	1	2	3	4	5	98
P30.A.96 Innego wpływu (jakiego? PROG: POLE TEKSTOWE) PROG: ZADAJ TYLKO JEŚLI WSKAZANO W P29	1	2	3	4	5	98

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P31. Czy skorzystanie z usługi przyniosło Państwa firmie jakieś korzyści, których się Państwo nie spodziewali?

1. Tak (jakie to korzyści? **PROG: POLE TEKSTOWE**)
2. Nie
- 97 Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

PROG: POLE TEKSTOWE. ANK: POPROŚ RESPONDENTA O ROZWINIĘCIE WYPOWIEDZI, DOPYTUJ. ZAPISUJ BEZ SKRACANIA I PARAFRAZOWANIA.

P32. Jakiej pomocy Państwo nie uzyskali na etapie audytu innowacyjności?

.....
98 nie było takiej sytuacji

PROG: POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1 ANK: POPROŚ RESPONDENTA O ROZWINIĘCIE WYPOWIEDZI, DOPYTUJ. ZAPISUJ BEZ SKRACANIA I PARAFRAZOWANIA.

P33. Jakiej pomocy Państwo nie uzyskali na etapie doradztwa w zakresie wdrażania innowacji?

.....
98 nie było takiej sytuacji

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P34. Czy raport z audytu dawał Państwa firmie konkretne wskazówki, jakie innowacje powinny zostać wprowadzone?

1. Tak **PROG: PRZEJDŹ DO P36**
2. Nie **PROG: PRZEJDŹ DO P35**
- 97 Nie wiem/trudno powiedzieć **PROG: PRZEJDŹ DO P36 (ANK: NIE ODCZYTUJ)**

PROG: POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P34.2 „Nie”.

P35 Jakimi mieli Państwo wątpliwości? ANK: PYTAJ RESPONDENTA O WĄTPLIWOŚCI DO WSKAZÓWEK, JAKIE OTRZYMAŁA FIRMA W

RAPORCIE Z AUDYTU. POPROŚ RESPONDENTA O ROZWIĘCIE WYPOWIEDZI, DOPYTUJ. ZAPISUJ BEZ SKRACANIA I PARAFRAZOWANIA.

.....

PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P36. Czy raport z audytu innowacyjności zawierał wszystkie informacje, jakich potrzebowała Państwa firma?

1. Tak **PROG: PRZEJDŹ DO P38**
2. Nie **PROG: PRZEJDŹ DO P37**
- 97 Nie wiem/trudno powiedzieć **PROG: PRZEJDŹ DO P38 (ANK: NIE ODCZYTUJ)**

PROG: FILTR: ZADAJ TYKO JEŚLI P36.2 „Nie”. ANK” MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI. POPROŚ RESPONDENTA O ROZWIĘCIE WYPOWIEDZI, DOPYTUJ. ZAPISUJ BEZ SKRACANIA I PARAFRAZOWANIA.

P37. Jakich informacji w raporcie z audytu zabrakło Państwa firmie?

1.
- 97 nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

IV.3 Czy wdrażane innowacje były innowacjami w skali przedsiębiorcy czy w skali szerszej? Od czego zależała skala wdrażanej innowacji (np. branży, wielkości przedsiębiorstwa, powiązań kooperacyjnych, itp.)? Czy w wyniku wprowadzanych innowacji, powstał wynalazek zgłoszony do opatentowania?

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P38. Czy w wyniku wprowadzonej innowacji powstał wynalazek zgłoszony do opatentowania lub który zostanie zgłoszony do opatentowania w najbliższym czasie?

- 1 Tak
- 2 Nie
97. Trudno powiedzieć/nie wiem **ANK: NIE ODCZYTUJ**

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

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P39. Jeżeli Pana(i) firma nie skorzystałaby z usługi świadczonej przez (PROG: WSTAW NAZWĘ USŁUGODAWCY Z BAZY**) Czy w takiej sytuacji w firmie:**

1. Wprowadzono by takie same rozwiązania **PROG: PRZEJDŹ DO P40**
2. Wprowadzono by inne rozwiązanie **PROG: PRZEJDŹ DO P40**
3. Nie wprowadzono by żadnego rozwiązania **PROG: PRZEJDŹ DO P41**
97. Trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ** **PROG: PRZEJDŹ DO P41**

**PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1 oraz P39.1 LUB P39.2. ANK:
MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI**

P40. Kontynuując, czy w takiej sytuacji w Państwa firmie:

1. Wprowadzono by mniej innowacyjne rozwiązanie
2. Tak samo innowacyjne
3. Bardziej innowacyjne
97. Trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ**

**PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1 oraz P39.1 LUB P39.2. ANK:
MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI**

P40.A Proszę powiedzieć, czy to rozwiązanie:

1. Byłoby tańsze od planowego
2. Droższe
3. Porównywalne cenowo
97. Trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ**

IV.8 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?

**PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ
ODPOWIEDZI.**

P41. Czy w okresie 3 lat przed skorzystaniem z usługi Państwa firma współpracowała z naukowcami (np. w oparciu o umowę zawartą z jednostką naukową bądź z pracownikami naukowymi)?

1. Tak, współpracowaliśmy z jednostką((-mi)naukową((-mi)
2. Tak, współpracowaliśmy z konkretnymi pracownikami naukowymi
3. Tak współpracowaliśmy zarówno z jednostką((-mi)naukową((-mi), jak i z konkretnymi pracownikami naukowymi
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)
98. Żadne z powyższych – z nikim nie współpracowaliśmy

IV.9 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?

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU.

P42. Czy w wyniku skorzystania z usługi doradztwa we wdrażaniu innowacji Państwa firma:

	Tak	Nie	Nie wiem/trudno powiedzieć (ANK: NIE ODCZYTUJ)
P42.1 Nawiązała współpracę z innym podmiotem w celu nabycia od tego podmiotu gotowego (nie opracowywanego specjalnie dla firmy) rozwiązania rekomendowanego w raporcie z audytu lub prawa do wykorzystywania takiego rozwiązania	1 PRZEJDŹ DO P43	2 PRZEJDŹ DO P45	97 PRZEJDŹ DO P45
P42.2 Nawiązała współpracę z innym podmiotem w celu opracowania specjalnie dla potrzeb Państwa firmy rozwiązania rekomendowanego w raporcie z audytu	1 PRZEJDŹ DO P43	2 PRZEJDŹ DO P45	97 PRZEJDŹ DO P45

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P4.1 ORAZ P42.1.1 LUB P42.2.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI

P43. Z jakim podmiotem oprócz firmy (PROG: WSTAWIĆ NAZWĘ USŁUGODAWCY Z BAZY) Państwa firma nawiązała współpracę dotyczącą wdrożenia innowacyjnego rozwiązania rekomendowanego Państwu w raporcie z audytu?

1. Jednostka naukowa (uczelnia lub szkoła wyższa/instytut badawczy/instytut PAN) **PRZEJDŹ DO P44**
2. Pracownik naukowy (współpraca z osobą fizyczną realizowana bez pośrednictwa jednostki naukowej) **PRZEJDŹ DO P44**
3. Przedsiębiorstwo **PRZEJDŹ DO P45**
4. Instytucja otoczenia biznesu (np. park technologiczny, agencja rozwoju regionalnego, inkubator technologiczny) **PRZEJDŹ DO P45**
- 96 Inny podmiot/inna osoba (jaki? **PROG: POLE TEKSTOWE**) **PRZEJDŹ DO P45**
- 97 Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ PRZEJDŹ DO P45**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P43.1 I/LUB P43.2 ORAZ P4.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI. P44. Jak oceniają Państwo na skali od 1(bardzo nisko) do 5 (bardzo wysoko) jakość świadczonej przez naukowców usługi, polegającej na opracowaniu innowacyjnego rozwiązania dla Państwa firmy?

1 Bardzo niska ocena	2 Niska ocena	3 Ani wysoka, ani niska ocena	4 Wysoka ocena	5 Bardzo wysoka ocena	97 Nie wiem/trudno powiedzieć ANK: NIE ODCZYTUJ
----------------------------	---------------	-------------------------------------	-------------------	--------------------------	---

ANK:TERAZ ZADAM PANU/PANI KILKA PYTAŃ DOTYCZĄCYCH PODEJMOWANEJ PRZEZ FIRME DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ W OKRESIE OD SIERPNIA 2012 DO SIERPNIA 2015, NIE LICZĄC DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z WDROŻENIEM INNOWACJI ZALECANEJ PAŃSTWU W RAPORCIE Z AUDYTU. PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P45. Czy w okresie od sierpnia 2012r. do sierpnia 2015r. Państwa firma podjęła któryś z następujących rodzajów działalności innowacyjnej.

	Tak	Nie	Nie wiem/trudno powiedzieć ANK: NIE ODCZYTUJ
P45.1 rozszerzenie oferty produktowej firmy o nowe wyroby / usługi	1 PRZEJDŹ DO P46	2 PRZEJDŹ DO M1	97 PRZEJDŹ DO M1
P45.2 istotna modyfikacja produktów (wyrobów/ usług) już oferowanych przez firmę	1 PRZEJDŹ DO P46	2 PRZEJDŹ DO M1	97 PRZEJDŹ DO M1
P45.3 wprowadzenie w firmie nowych lub istotnie zmodyfikowanych procesów (np. w obszarze wytwarzania produktów, nabywania zaopatrzenia, dystrybucji produktów czy systemów komputerowych wspierających działalność przedsiębiorstwa)	1 PRZEJDŹ DO P46	2 PRZEJDŹ DO M1	97 PRZEJDŹ DO M1
P45.4 wprowadzenie w firmie zmian organizacyjnych (np. zmian w strukturze organizacyjnej, metodach podziału zadań wśród pracowników, metodach organizacyjnych w zakresie relacji z otoczeniem, w tym outsourcing)	1 PRZEJDŹ DO P46	2 PRZEJDŹ DO M1	97 PRZEJDŹ DO M1
P45.5 wprowadzenie istotnych zmian w działaniach marketingowych firmy (np. poprzez zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, sposobach promocji, dystrybucji, sposobach kształtowania cen, itp.)	1 PRZEJDŹ DO P46	2 PRZEJDŹ DO M1	97 PRZEJDŹ DO M1

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P45.1.1 I/LUB P45.2.1 I/LUB P45.3.1 I/ LUB P45.4.1 I/LUB P45.5.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P46. Czy aktywność innowacyjna Pani/a firmy w okresie od sierpnia 2012r. do sierpnia 2015 r. wiązała się z pracami badawczo-rozwojowymi (opracowywanie prototypów produktów, nowych technologii, etc.)

1. Tak PROG: **PRZEJDŹ DO P47**

2. Nie **PRZEJDŹ DO P50**

97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**) **PRZEJDŹ DO P50**

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P46.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P47. Jaka kwotę Państwa firma wydała na działalność badawczo-rozwojową w okresie od sierpnia 2012 do sierpnia 2015r?

1. Do 10 tys. zł

2. Powyżej 10 tys. zł do 50 tys. zł

3. Powyżej 50 tys. zł – do 100 tys. zł

4. Powyżej 100 tys. zł do 500 tys. zł

5. Powyżej 500 tys. zł do 1 mln zł

6. Powyżej 1 mln zł do 5 mln zł

7. Powyżej 5 mln zł

97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI P46.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI

P48. Czy prace badawczo-rozwojowe, podejmowane przez firmę między sierpniem 2012r. a sierpniem 2015r. prowadzone były:

1. Samodzielnie przez firmę **PROG: PRZEJDŹ DO P50**

2. We współpracy z jednostką naukową bądź pracownikami naukowymi **PROG: PRZEJDŹ DO P49**

3. We współpracy z instytucjami otoczenia biznesu np. park technologiczny, agencja rozwoju regionalnego, inkubator technologiczny **PROG: PRZEJDŹ DO P49**

4. We współpracy z innymi przedsiębiorstwami **PROG: PRZEJDŹ DO P49**

5. We współpracy z innymi podmiotami (jakimi? **PROG: POLE TEKSTOWE**) **PROG: PRZEJDŹ DO P49**

6. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**) **PROG: PRZEJDŹ DO P50**

7. Żadne z powyższych **PROG: PRZEJDŹ DO P50**

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P48.2 I/LUB P48.3 I/LUB P48.4 I/LUB P48.5. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P49. Jaki procent ogółu wydatków na działalność badawczo-rozwojową prowadzoną w okresie od sierpnia 2012r. do sierpnia 2015r. firma przeznaczyła na współpracę z zewnętrznymi podmiotami?

1. Powyżej 0% do 1%



2. 2% - 4%
3. 5% - 10%
4. Do 10%
5. 11-25%
6. 26-50%
7. 51-75%
8. 76-99%
9. 100%
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

PROG: FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P45.1.1 I/LUB P45.2.1 I/LUB P45.3.1 I/ LUB P45.4.1 I/LUB P45.5.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P50. Czy aktywność innowacyjna firmy w okresie sierpień 2012r. – sierpień 2015r. pozwoliła w Pani/a opinii uzyskać firmie przewagę nad konkurencją na głównym rynku działalności firmy?

1. Tak
2. Nie
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

Pytania metryczkowe

ANK: TERAZ ZADAM PANU/ PANI KILKA PYTAŃ DOTYCZĄCYCH CHARAKTERYSTYKI PAŃSTWA FIRMY

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

M1. Jaki jest poziom zatrudnienia w Państwa firmie (w przeliczeniu na etaty)?

1. 0 etatów (współpracujemy tylko z osobami samozatrudnionymi)
2. 1-9 etatów
3. 10-49 etatów
4. 50-249 etatów
5. 250 i więcej etatów
- 98 odmowa odpowiedzi **ANK: NIE ODCZYTUJ**

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. POLE TEKSTOWE Z BLOKADĄ LOGICZNĄ NA DATĘ.

M2. W którym roku firma została założona?

1.
97. Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ**

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

M3. Gdzie znajduje się główna siedziba Państwa firmy?

1. na terenach wiejskich **PROG: PRZEJDŹ DO M4**
2. w mieście **PROG: PRZEJDŹ DO M5**
97. nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ PROG: PRZEJDŹ DO M6**

PROG: FILTR ZADAJ JEŚLI M3.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

M4. Czy miejscowość w której zlokalizowana jest główna siedziba firmy leży w promieniu 30 km od miasta pow. 100 tys. mieszkańców?

1. Tak
2. Nie
97. Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ**

PROG: FILTR ZADAJ JEŚLI M3.2. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

M5. Czy miasto to liczy:

1. Poniżej 10 tys. mieszkańców
2. 10 – 50 tys. mieszkańców
3. 50 – 100 tys. mieszkańców
4. 100-500 tys. mieszkańców
5. Powyżej 500 tys. mieszkańców
97. Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ**

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M6. Jaki jest główny rynek działalności Państwa firmy (rynek, na którym firma osiąga największe przychody) ?

1. Lokalny (położone w bezpośredniej bliskości firmy gminy) **PROG: PRZEJDŹ DO M8**
2. Regionalny (położone w bezpośredniej bliskości powiaty) **PROG: PRZEJDŹ DO M8**
3. Ponadregionalny – obszar całego województwa i województw ościennych **PROG: PRZEJDŹ DO M8**
4. Krajowy – całe terytorium kraju **PROG: PRZEJDŹ DO M8**
5. Międzynarodowy – kraje UE **PROG: PRZEJDŹ DO M7**
6. Międzynarodowy – kraje spoza UE **PROG: PRZEJDŹ DO M7**
97. Nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ PROG: PRZEJDŹ DO M8**

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI M6.5 LUB M6.6. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M7. Jaki jest udział przychodów z działalności eksportowej w ogóle przychodów firmy?

1. Powyżej 0% do 1%
2. 2% - 4%
3. 5% - 10%
4. Do 10%
5. 11-25%
6. 26-50%
7. 51-75%
8. 76-99%

9. 100%
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M8. Na jakim etapie rozwoju znajduje się Państwa firma?

1. Tworzenie/wstępny rozwój
2. Stabilizacja
3. Powolny rozwój
4. Dynamiczny rozwój
5. Walka o przetrwanie na rynku
6. Schyłek działalności
7. nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

PROG: PYTANIE DO WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M9. Jakie są najważniejsze wyzwania rozwojowe firmy na najbliższe 2 lata. Proszę o wybranie maksymalnie dwóch.

1. Wzrost zysku **PROG: PRZEJDŹ DO M10**
2. Umocnienie pozycji na głównym rynku działalności **PROG: PRZEJDŹ DO M10**
3. „nadrobienie” dystansu dzielącego nas od konkurentów **PROG: PRZEJDŹ DO M10**
4. Rozpoczęcie działalności na nowych rynkach (w ujęciu geograficznym) (jakich **PROG: POLE TEKSTOWE**) **PROG: PRZEJDŹ DO M9.A**
5. Rozpoczęcia działalności na nowych rynkach (jako wprowadzenie nowych produktów) **PRZEJDŹ DO M10**
6. Podniesienie wydajności pracy **PROG: PRZEJDŹ DO M10**
7. Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko **PROG: PRZEJDŹ DO M10**
8. Zmniejszenie kosztów produkcji/świadczenia usług **PROG: PRZEJDŹ DO M10**
9. Zwiększenie zatrudnienia **PROG: PRZEJDŹ DO M10**
96. Inne efekty (jakie? **PROG: POLE TEKSTOWE**) **PROG: PRZEJDŹ DO M10**
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**) **PROG: PRZEJDŹ DO M10**

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI M9.4. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI

M9.A Jakie rynki miał/a Pan/i na myśli?

1. nowe gminy/powiaty
2. nowe województwa
3. nowe kraje

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: GDYBY RESPONDENT MIAŁ PROBLEM ZE ZROZUMIENIEM PYTANIA: POD POJĘCIEM REALIZACJI PROJEKTU ROZUMIEMY SYTUACJĘ, W KTÓREJ FIRMA BYŁA BENEFICJENTEM PROGRAMU WSPÓŁFINANSOWANEGO Z UNII EUROPEJSKIEJ TZN. OTRZYMAŁA DOFINANSOWANIE NA REALIZACJĘ PROJEKTU.

M10. Czy poza usługami doradczymi, o których rozmawialiśmy, Państwa realizowała projekty współfinansowane z Unii Europejskiej?

1. Tak (ile projektów **PROG: POLE TEKSTOWE MOŻLIWOŚĆ WPISANIA TYLKO LICZB?**)
2. Nie
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M11. Czy Państwa firma jest członkiem klastra?

1. Tak
2. Nie
97. Nie wiem (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. NAJPIERW WYSLIWETL GŁÓWNE KATEGORIE, PO KLIKNĘCIU PRZEZ ANKIETERA POJAWIAJĄ SIĘ PODKATEGORIE. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI. NAJPIERW ZAPYTAJ O GŁÓWNE OBSZARY TEMATYCZNE, A PO WSKAZANIU KONKRETNEGO OBSZARU PRZEZ RESPONDENTA, DOPYTUJE O PODOBSZARY W RAMACH WSKAZANEGO OBSZARU.

M12. Czy firma oferuje produkty lub usługi związane z którymś z następujących obszarów tematycznych:

1. zdrowie **PROG: PRZEJDŹ DO M12.A**
2. biogospodarka rolno-spożywcza, leśno-drzewna i środowiskowa **PROG: PRZEJDŹ DO M12.B**
3. zrównoważona energetyka i transport **PROG: PRZEJDŹ DO M12.C**
4. surowce naturalne i gospodarka odpadami **PROG: PRZEJDŹ DO M12.D**
5. automatyzacja i innowacyjne technologie i procesy przemysłowe **PROG: PRZEJDŹ DO M12.E**
97. nie wiem/trudno powiedzieć **ANK: NIE ODCZYTUJ PROG: PRZEJDŹ DO M13**
98. żadne z powyższych **PROG: PRZEJDŹ DO M13**

PROG: FILTR ZDAJ TYLKO JEŚLI M12.1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M12.A Proszę o uszczegółowienie, czy w obszarze „zdrowie” oferowane produkty lub usługi dotyczą konkretnie:

1. Technologii inżynierii medycznej, w tym biotechnologii medycznych
2. Diagnostyki i terapii chorób cywilizacyjnych
3. Wytwarzania produktów leczniczych

PROG: FILTR ZDAJ TYLKO JEŚLI M12.2. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M12.B Proszę o uszczegółowienie, czy w obszarze „biogospodarka rolno-spożywcza, leśno-drzewna i środowiska” oferowane produkty lub usługi dotyczą konkretnie:

1. Zdrowej żywności
2. Biotechnologicznych procesów i produktów chemii specjalistycznej oraz inżynierii środowiska

PROG: FILTR ZDAJ TYLKO JEŚLI M12.3. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M12.C Proszę o uszczegółowienie, czy w obszarze „zrównoważona energetyka i transport” oferowane produkty lub usługi dotyczą konkretnie:

1. Wysokosprawnych, niskoemisyjnych układów wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji energii
2. Inteligentnego i energooszczędnego budownictwa
3. Rozwiązań transportowych przyjaznych środowisku

PROG: FILTR ZDAJ TYLKO JEŚLI M12.4. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M12.D Proszę o uszczegółowienie, czy w obszarze „surowce naturalne i gospodarka odpadami” oferowane produkty lub usługi dotyczą konkretnie:

1. Nowoczesnych technologii pozyskiwania, przetwórstwa i wykorzystania surowców naturalnych oraz wytwarzania ich substytutów
2. Minimalizacji wytwarzania odpadów, lub recydingu
3. Technologii przetwarzania i odzyskiwania wody oraz zmniejszających jej zużycie

PROG: FILTR ZDAJ TYLKO JEŚLI M12.5. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M12.E Proszę o uszczegółowienie, czy w obszarze „automatyzacja i innowacyjne technologie

i procesy przemysłowe” oferowane produkty lub usługi dotyczą konkretnie:

1. Wielofunkcyjnych materiałów i kompozytów o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocesów i nanoproduktów
2. Sensorów i inteligentnych sieci sensorowych
3. Inteligentnych sieci i technologii geoinformacyjnych
4. Elektroniki oparta na polimerach przewodzących
5. Automatyzacji i robotyki procesów technologicznych
6. Systemów i materiałów optoelektronicznych

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: UZUPEŁNIJ NA PODSTAWIE SWOBODNEJ ODPOWIEDZI RESPONDENTA I WERYFIKUJE ZAZNACZONĄ ODPOWIEDŹ Z RESPONDENTEM POPRZEZ ZADANIE PYTANIA: ZAZNACZYŁEM SEKCJĘ (DZIAŁ) TZN CZY TA SEKCJA (DZIAŁ) ODPOWIADA GŁÓWNEMU ZAKRESOWI DZIAŁALNOŚCI FIRMY?

M13. Jaka jest główna branża działalności Państwa firmy?

1. Sekcja A: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (w tym uprawa roślin, hodowla zwierząt, rybołówstwo) **PRZEJDŹ DO M14**
2. Sekcja B: Górnictwo i wydobywanie (w tym wydobywanie kamienia, piasku, gliny, ropy naftowej, gazu ziemnego) **PRZEJDŹ DO M14**
3. Sekcja C: Przetwórstwo przemysłowe (w szczególności działalność produkcyjna oraz poligrafia, cięcie i wykańczanie kamienia, odlewnictwo metali, naprawa i konserwacja maszyn i urządzeń, instalowanie maszyn przemysłowych, sprzętu i wyposażenia) **PRZEJDŹ DO M13.A**
4. Sekcja D: Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych **PRZEJDŹ DO M14**
5. Sekcja E: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (w tym odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, zbieranie odpadów, odzysk surowców) **PRZEJDŹ DO M14**
6. Sekcja F. Budownictwo (w tym roboty budowlane wykończeniowe, wykonywanie instalacji elektrycznych, wodnokanalizacyjnych i innych, roboty rozbiórkowe) **PRZEJDŹ DO M14**
7. Sekcja G. Handel hurtowy i detaliczny; (w tym sprzedaż na straganach i targowiskach) **PRZEJDŹ DO M14**
8. Sekcja G. Naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle **PRZEJDŹ DO M14**
9. Sekcja H. Transport i gospodarka magazynowa (w tym magazynowanie i przechowywanie towarów, działalność usługowa związana z przeprowadzkami, działalność pocztowa i kurierska) **PRZEJDŹ DO M14**
10. Sekcja I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi **PRZEJDŹ DO M14**
11. Sekcja J Informacja i komunikacja (w tym: wydawanie książek, działalność związana z filmami, nagraniami video, nagraniami dźwiękowymi, przetwarzanie danych, zarządzanie stronami internetowymi, działalność związana z oprogramowaniem) **PRZEJDŹ DO M14**
12. Sekcja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (w tym: pośrednictwo pieniężne) **PRZEJDŹ DO M14**
13. Sekcja L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (w tym: kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek, wynajem i zarządzanie nieruchomościami) **PRZEJDŹ DO M14**
14. Sekcja M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (w tym: działalność prawnicza, działalność rachunkowo-księgową, działalność w zakresie architektury, badania i analizy techniczne, reklama, badanie rynku i opinii publicznej, działalność fotograficzna, reklama, działalność związana z tłumaczeniami) **PRZEJDŹ DO M14**
15. Sekcja N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (w tym: wynajem i dzierżawa pojazdów, maszyn, innych dóbr materialnych, działalność agencji pracy tymczasowej, działalność pośredników turystycznych, działalność

- ochroniarska
i detektywistyczna, sprzątanie obiektów, zagospodarowanie terenów zieleni, działalność związana z administracyjną obsługą biur, działalność call center, działalność komercyjna gdzie indziej nie klasyfikowana) **PRZEJDŹ DO M14**
16. Sekcja P. Edukacja (w tym: wychowanie przedszkolne, pozaszkolne formy edukacji) **PRZEJDŹ DO M14**
17. Sekcja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (w tym pozostała pomoc w zakresie opieki zdrowotnej) **PRZEJDŹ DO M14**
18. Sekcja R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (w tym działalność związana ze sportem) **PRZEJDŹ DO M14**
19. Sekcja S. Pozostała działalność usługowa (w tym: działalność związków zawodowych, naprawa
i konserwacja komputerów i sprzętu komputerowego, naprawa i konserwacja artykułów użytku osobistego i domowego, pozostała indywidualna działalność usługowa) **PRZEJDŹ DO M14**
97. Nie wiem (**ANK: NIE ODCZYTUJ**) **PRZEJDŹ DO M14**

PROG: FILTR ZADAJ TYLKO JEŚLI M13.3. ANK: MOŻLIWOŚĆ WIĘCEJ NIŻ 1 ODPOWIEDZI.

M13.A Proszę o uszczegółowienie, czy chodzi o dział:

1. 10 – Produkcja artykułów spożywczych
2. 11 – produkcja napojów
3. 12 – Produkcja wyrobów tytoniowych
4. 13 – Produkcja wyrobów tekstylnych
5. 14- Produkcja odzieży
6. 15 – Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawnych
7. 16 – Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania
8. 17 – Produkcja papieru i wyrobów z papieru
9. 18 – Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji
10. 19 – wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej
11. 20 – Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych
12. 21 – Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych
13. 22 – Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych
14. 23 – Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych
15. 24 – Produkcja metali
16. 25 – Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń
17. 26 – Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych
18. 27 – Produkcja urządzeń elektrycznych
19. 28 – Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana
20. 29 – Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli
21. 30 – Produkcja pozostałego sprzętu transportowego

22. 31 – produkcja mebli
23. 32 – Pozostała produkcja wyrobów
24. 33 – Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń

PROG: PYTANIE DLA WSZYSTKICH. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

M14. Jaka jest forma prawna reprezentowanej firmy?

- 1 Spółka cywilna
- 2 Spółka jawna
- 3 Spółka komandytowa
- 4 Spółka komandytowo-akcyjna
- 5 Spółka z o.o.
- 6 Spółka akcyjna
- 96 Inna, jaka? **PROG: POLE TEKSTOWE**

PROG: FILTR ZADAJ JEŚLI P4.1. WYŚWIETL POLE TEKSTOWE DLA WARIANTU 1. ANK: MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

M15. Czy chciałby/chciałaby Pan/i jeszcze coś dodać w związku z korzystaniem przez Pani/a firmę z usługi doradztwa we wdrażaniu innowacji?

1. Tak **ANK: ZAPISAC ODPOWIEDZ RESPONDENTA PROG: POLE TEKSTOWE.**
2. Nie **ZAKOŃCZ**
97. Nie wiem/trudno powiedzieć (**ANK: NIE ODCZYTUJ**)

ANK: ANKIETA ZOSTAŁA ZAPISANA I WYSLANA DO ZBIORCZEJ BAZY Z ODPOWIEDZIAMI INNYCH FIRM, KORZYSTAJĄCYCH Z USŁUGI. Z BADANIA ZOSTANIE SPORZĄDZONY ZBIORCZY RAPORT, KTÓRY ZOSTANIE PRZEKAZANY PARP. ODPOWIEDZI POSZCZEGÓLNYCH RESPONDENTÓW POZOSTANĄ ANONIMOWE. DZIĘKUJĘ PANI/PANU ZA POŚWIĘCONY CZAS I UDZIAŁ W BADANIU.

9.3.3. Kwestionariusz wywiadu CAWI z konsultantami i ekspertami sieciowymi

Szanowni Państwo,

W związku z realizacją badania: *Ewaluacja ex post projektu systemowego PARP – „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”* – realizowanego w ramach *Działania 5.2 PO IG na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, przeprowadzamy ankietę internetową z konsultantami KSI KSU i ekspertami sieciowymi.

Zebrane informacje posłużą wprowadzeniu niezbędnych zmian do obecnego modelu świadczenia usługi. Wypełnienie ankiety zajmie około 15-20 minut. Zapewniamy, że wszystkie uzyskane informacje mają charakter anonimowy i zostaną przedstawione wyłącznie w zbiorczych zestawieniach.

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P1. Czy jest Pan/i:

1. konsultantem – **PRZEJDŹ DO BLOKU 1**
2. ekspertem sieciowym – **PRZEJDŹ DO BLOKU 2**

BLOK 1. KONSULTANCI

1.1. ZAKRES ŚWIADCZONYCH USŁUG

SUWAK. MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU.

P2. Niektóre firmy biorące udział w projekcie „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych” nie korzystały z II etapu usługi (wdrażania innowacji), a jedynie z I etapu (audyt). Proszę wskazać, jakie cechy według Pana(i) charakteryzowały te firmy? Proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu usługi, a 5, że cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu usługi.

Przykład: jeżeli wśród firm niekorzystających z II etapu usługi znacząco częściej występowały przedsiębiorstwa raczej małe niż duże, w pierwszym wierszu powinna zostać zaznaczona kolumna 1.

	1- cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	2- cecha po lewej stronie raczej dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	3 – niekorzystające z II etapu liczba etapów, z których korzystała firma, nie jest zależna od cechy	4- cecha po prawej stronie raczej dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	5 – cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	
P2.A.1 małe	1	2	3	4	5	P2.A.2 duże
P2.B.1 lokalne	1	2	3	4	5	P2.B.2 międzynarodowe
P2.C.1 nieinnowacyjne	1	2	3	4	5	P2.C.2 innowacyjne
P2.D.1 młode	1	2	3	4	5	P2.D.2 stare
P2.E.1 zlokalizowane na	1	2	3	4	5	P2.E.2 zlokalizowane

	1- cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	2- cecha po lewej stronie raczej dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	3 – niekorzystające z II etapu liczba etapów, z których korzystała firma, nie jest zależna od cechy	4- cecha po prawej stronie raczej dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	5 – cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy niekorzystające z II etapu	
wsi/w małych miastach						w dużych miastach
P2.F.1 wcześniej niekorzystające ze środków UE	1	2	3	4	5	P2.F.2 wcześniej korzystające ze środków UE
P2.G.1 niski stopień powiązań kooperacyjnych	1	2	3	4	5	P2.G.2 wysoki stopień powiązań kooperacyjnych
P2.H.1 nienależące do sieci (np. inicjatyw klastrowych)	1	2	3	4	5	P2.H.2 należące do sieci (np. inicjatyw klastrowych)

RANKING: MOŻLIWOŚĆ MAKSYMALNIE TRZECH ODPOWIEDZI.

P3. Jakie były wg Pani(a) doświadczeń i obserwacji przyczyny niekorzystania przez firmy z etapu II usługi – doradztwa we wdrażaniu innowacji?

Proszę wskazać 3 najważniejsze przyczyny w kolejności: przyczyna najważniejsza (1), przyczyna 2, przyczyna 3.

Przyczyna	Stopień ważności
1 Brak zainteresowania wdrożeniem innowacji (zainteresowanie jedynie audytem)	
2 Negatywne wyniki I etapu – audytu innowacyjności – wskazujące na brak możliwości wdrożenia innowacji	
3 Zbyt wysokie koszty wkładu własnego	
4 Niewystarczająca ilość środków finansowych na wdrożenie innowacji	
5 Niewystarczająca ilość czasu	
6 Niewystarczający potencjał kadrowy	
7 Niewystarczające zasoby infrastrukturalne (infrastruktura firmy – sprzęt, pomieszczenia itp. nie wystarcza na wdrożenie innowacji)	
8 Niezadowolenie z efektów I etapu	
9 Niska świadomość korzyści, jakie można osiągnąć dzięki II etapowi	
96 Inne, jakie? POLE TEKSTOWE	
97 Nie wiem/trudno powiedzieć	

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDEJ KOLUMNIE.

P4. Poniżej znajduje się lista komponentów obligatoryjnych I etapu usługi. Proszę wybrać spośród nich komponenty: najbardziej czasochłonny, najmniej czasochłonny oraz ten, którego wykonanie wymagało od Pani(a) najbardziej i najmniej specjalistycznych kompetencji. Proszę o wybór jednego komponentu dla każdej z kolumn.

Komponent	P4.1 Najbardziej czasochłonny	P4.2 Najmniej czasochłonny	P4.3 Wymagający najbardziej specjalistycznych kompetencji	P4.4 Wymagający najmniej specjalistycznych kompetencji
Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę	1	1	1	1
Analiza pozycji rynkowej	2	2	2	2
Analiza modelu biznesowego	3	3	3	3
Analiza finansowa	4	4	4	4
Analiza organizacji i zarządzania	5	5	5	5
Analiza dojrzałości technologicznej	6	6	6	6

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P5. Czy były takie komponenty obligatoryjne audytu, których realizacja była szczególnie trudna z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorcy (problemy komunikacyjne, kompetencyjne, brak czasu, brak zaangażowania etc.)?

1. tak – **PRZEJŚĆ DO P6**
2. nie – **PRZEJŚĆ DO P7**
97. nie pamiętam – **PRZEJŚĆ DO P7**

FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P5.1. MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P6. Proszę wskazać, realizacja którego komponentu obligatoryjnego audytu była według Pana(i) najtrudniejsza z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorcy? Proszę wskazać jeden.

1. Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę
2. Analiza pozycji rynkowej
3. Analiza modelu biznesowego
4. Analiza finansowa
5. Analiza organizacji i zarządzania
6. Analiza dojrzałości technologicznej

MOŻLIWOŚĆ DWÓCH ODPOWIEDZI. ROTUJ STWIERDZENIA

P7. Z czego w Pani/Pana ocenie przede wszystkim wynikał fakt, że fakultatywne komponenty I etapu usługi wykonywane były bardzo rzadko? Proszę wskazać nie więcej niż dwie przyczyny.

1. Niechęć przedsiębiorców do dzielenia się danymi

2. Małe zaufanie do ośrodka świadczącego usługę
3. Małe zaufanie do ekspertów/specjalistów świadczących usługę
4. Brak zainteresowania komponentem po stronie przedsiębiorcy
5. Brak wystarczającego czasu na przeprowadzenie tego działania po stronie przedsiębiorcy
6. Brak środków finansowych po stronie przedsiębiorcy
7. Niska świadomość korzyści, jakie można osiągnąć dzięki komponentom fakultatywnym
8. Niezadowolenie z efektów komponentów obligatoryjnych
96. Inne, jakie? **POLE TEKSTOWE**

1.3. II ETAP USŁUGI – SAMOOCENA

W tej części ankiety pytać będziemy o prowadzenie II etapu usługi – doradztwa we wdrażaniu innowacji.

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P8. Czy wykonywał/a Pan/i II etap usługi – doradztwo we wdrożeniu innowacji?

1. Nie – **PRZEJDŹ DO P13**
2. Tak – **PRZEJDŹ DO P9**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P8.2.

P9. Przedsiębiorstwa korzystały z różnej liczby komponentów etapu II. Proszę wskazać, jakie cechy według Pana(i) charakteryzowały firmy, które korzystały z największej liczby komponentów II etapu usługi? Proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętna) liczby komponentów II etapu, a 5, że cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętna) liczby komponentów II etapu.

Przykład: jeżeli wśród firm korzystających z dużej liczby komponentów II etapu usługi znacząco częściej występowały przedsiębiorstwa raczej małe niż duże, w pierwszym wierszu powinna zostać zaznaczona kolumna 1.

	1- cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętna) liczby komponentów II etapu	2- cecha po lewej stronie raczej dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętna) liczby komponentów II etapu	3- liczba komponentów II etapu, z jakiej korzystały firmy, nie jest zależna od cechy	4- cecha po prawej stronie raczej dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętna) liczby komponentów II etapu	5 – cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętna) liczby komponentów II etapu	
P9.A.1 małe	1	2	3	4	5	P9.A.2 duże
P9.B.1 lokalne	1	2	3	4	5	P9.B.2 międzynarodowe
P9.C.1 nieinnowacyjne	1	2	3	4	5	P9.C.2 innowacyjne
P9.D.1.młode	1	2	3	4	5	P9.D.2 stare

	1- cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętnej) liczby komponentów II etapu	2- cecha po lewej stronie raczej dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętnej) liczby komponentów II etapu	3- liczba komponentów II etapu, z jakiej korzystały firmy, nie jest zależna od cechy	4- cecha po prawej stronie raczej dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętnej) liczby komponentów II etapu	5 – cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy korzystające z dużej (wyższej niż przeciętnej) liczby komponentów II etapu	
P9.E.1 zlokalizowane na wsi/w małych miastach	1	2	3	4	5	P9.E.2 zlokalizowane w dużych miastach
P9.F.1 wcześniej niekorzystające ze środków UE	1	2	3	4	5	P9.F.2 wcześniej korzystające ze środków UE
P9.G.1 niski stopień powiązań kooperacyjnych	1	2	3	4	5	P9.G.2 wysoki stopień powiązań kooperacyjnych
P9.H.1 nienależące do sieci (np. inicjatyw klastrowych)	1	2	3	4	5	P9.H.2 należące do sieci (np. inicjatyw klastrowych)

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI DLA KOLUMN 1-4; NEOGRANICZONA LICZBA ODPOWIEDZI DLA KOLUMNY 5. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P8.2.

P10. Poniżej znajduje się lista komponentów II etapu usługi. Proszę wybrać spośród nich komponenty: najbardziej czasochłonny, najmniej czasochłonny oraz ten, którego wykonanie wymagało od Pana(i) najbardziej i najmniej specjalistycznych kompetencji.

Komponent	P10.1 Najbardziej czasochłonny	P10.2 Najmniej czasochłonny	P10.3 Wymagający najbardziej specjalistycznych	P10.4 Wymagający najmniej	P10.98 Nie
Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju	1	1	1	1	1
Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju	2	2	2	2	2
Opracowanie szczegółowego modelu finansowego	3	3	3	3	3
Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego	4	4	4	4	4
Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii	5	5	5	5	5
Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii	6	6	6	6	6
Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej	7	7	7	7	7
Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii	8	8	8	8	8
Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii	9	9	9	9	9
Końcowa weryfikacja kształtu umowy	10	10	10	10	10
Wsparcie w przygotowaniu umowy	11	11	11	11	11

Komponent	P10.1 Najbardziej czasochłonny	P10.2 Najmniej czasochłonny	P10.3 Wymagający najbardziej specjalistycznych	P10.4 Wymagający najmniej	P10.98 Nie wykonałam/
Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia	12	12	12	12	12
Analiza ryzyka wdrożenia	13	13	13	13	13
Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania	14	14	14	14	14
Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania	15	15	15	15	15
Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne	16	16	16	16	16
Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich	17	17	17	17	17
Stworzenie systemu motywacyjnego	18	18	18	18	18
Wsparcie zarządzania własnością intelektualną	19	19	19	19	19
Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną	20	20	20	20	20

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P8.2

P11. Czy były takie komponenty II etapu usługi, których realizacja była szczególnie trudna z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorcy (problemy komunikacyjne, kompetencyjne, brak czasu, brak zaangażowania etc.)?

1. tak – **PRZEJŚĆ DO P12**
3. nie – **PRZEJŚĆ DO P13**
97. nie pamiętam – **PRZEJŚĆ DO P13**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P11.1

P12. Proszę wskazać, realizacja którego komponentu II etapu usługi była według Pana(i) najtrudniejsza z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorcy? Proszę wskazać jeden.

1. Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju;
2. Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju;
3. Opracowanie szczegółowego modelu finansowego;
4. Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego;
5. Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii;
6. Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii;
7. Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej;
8. Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii;
9. Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii;
10. Końcowa weryfikacja kształtu umowy;
11. Wsparcie w przygotowaniu umowy;
12. Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia;
13. Analiza ryzyka wdrożenia;
14. Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania;
15. Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania;
16. Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne;

17. Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich;
18. Stworzenie systemu motywacyjnego;
19. Wsparcie zarządzania własnością intelektualną;
20. Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną.

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI. PYTANIE DO WSZYSTKICH.

P13. W ramach projektu przedsiębiorcy mogli korzystać z usług ekspertów sieciowych. Czy otrzymał/a Pani/Pan informację zwrotną od przedsiębiorców na temat ich współpracy z ekspertami sieciowymi (kompetencji ekspertów, jakości komunikacji z ekspertami, itp.)?

1. Nie – **PRZEJDŹ DO P15**
2. Tak – **PRZEJDŹ DO P14**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P13.2

P14. Jak przedsiębiorstwa oceniały współpracę z ekspertami sieciowymi pod względem poniższych aspektów?

Komponent	Bardzo źle	Źle	Średnio	Dobrze	Bardzo dobrze	Nie wiem/trudno powiedzieć
P14.1 Kompetencje branżowe ekspertów	1	2	3	4	5	97
P14.2 Kompetencje ekspertów w zakresie innowacyjności/transferu technologii	1	2	3	4	5	97
P14.3 Komunikacja z ekspertem	1	2	3	4	5	97

1.4. SAMOOCENA KONSULTANTA I OCENA POTENCJAŁU OŚRODKA

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P15. Proszę o samoocenę Pani/Pana kompetencji i potrzeb szkoleniowych w zakresie analizy biznesowej i prawnej wg poniższych kategorii.

Kompetencje	Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć
P15.1 Wiedza nt. metodyki usprawniania procesów biznesowych	1	2	3	4	97
P15.2 Wiedza na temat kanałów dystrybucji oraz o trendach w kanałach dystrybucyjnych	1	2	3	4	97
P15.3 Wiedza z zakresu struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa	1	2	3	4	97
P15.4 Wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem	1	2	3	4	97
P15.5 Umiejętność tworzenia drzew problemowych	1	2	3	4	97
P15.6 Umiejętność analizy danych jakościowych i ilościowych nt. rynku	1	2	3	4	97
P15.7 Umiejętność tworzenia kart produktowych	1	2	3	4	97
P15.8 Umiejętność tworzenia i analizy alternatywnych scenariuszy ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa	1	2	3	4	97
P15.9 Umiejętność zdefiniowania modelu produkcji / sprzedaży	1	2	3	4	97
P15.10 Umiejętność przygotowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa	1	2	3	4	97
P15.11 Wiedza nt. zasad tworzenia umów dotyczących transferu technologii	1	2	3	4	97

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P16. Proszę o samoocenę Pani/Pana kompetencji i potrzeb szkoleniowych w zakresie analizy finansowej wg poniższych kategorii.

Kompetencje	Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć
P16.1 Wiedza w zakresie analizy finansowej	1	2	3	4	97
P16.2 Wiedza na temat zasad księgowości	1	2	3	4	97
P16.3 Wiedza na temat źródeł finansowania technologii	1	2	3	4	97
P16.4 Umiejętność prognozowania wpływu wyboru danej ścieżki rozwoju na sytuację finansową przedsiębiorstwa	1	2	3	4	97
P16.5 Umiejętność szacowania przychodów i kosztów	1	2	3	4	97
P16.6 Umiejętność budowania modeli finansowych w arkuszach kalkulacyjnych (tworzenie bilansu, rachunku zysków/strat, rachunku przepływów oraz analiza wrażliwości)	1	2	3	4	97

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P17. Proszę o samoocenę Pani/Pana kompetencji i potrzeb szkoleniowych w zakresie analizy technicznej wg poniższych kategorii.

Kompetencje	Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć
P17.1 Wiedza nt. technologii przemysłowych	1	2	3	4	97
P17.2 Umiejętność pozyskania danych koniecznych do oceny technologii	1	2	3	4	97
P17.3 Umiejętność określenia poziomu innowacyjności danej technologii	1	2	3	4	97
P17.4 Umiejętność szacowania kosztów wdrożenia technologii	1	2	3	4	97

Kompetencje	Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć
P17.5 Umiejętność analizy użyteczności danej technologii	1	2	3	4	97
P17.6 Umiejętność sprawdzenia zgodności technologicznej i łatwości wdrożenia technologii	1	2	3	4	97

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P18. Proszę o samoocenę Pani/Pana kompetencji biznesowych, projektowych i społecznych oraz związanych z nimi potrzeb szkoleniowych wg poniższych kategorii.

Kompetencje	Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć
P18.1 Umiejętność gromadzenia, selekcji i analizy dużych ilości danych	1	2	3	4	97
P18.2 Umiejętność strukturyzacji danych ilościowych	1	2	3	4	97
P18.3 Umiejętność określania strategii rozwoju przedsiębiorstwa	1	2	3	4	97
P18.4 Umiejętność przygotowania zapytania ofertowego.	1	2	3	4	97
P18.5 Wiedza nt. podstawowych strategii negocjacyjnych	1	2	3	4	97
P18.6 Umiejętność prowadzenia prezentacji/konsultacji z klientem	1	2	3	4	97
P18.7 Umiejętność przygotowania strategii negocjacyjnej	1	2	3	4	97
P18.8 Umiejętność szczegółowego określenia oczekiwań przedsiębiorcy	1	2	3	4	97
P18.9 Umiejętność przygotowania dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji	1	2	3	4	97
P18.10 Umiejętność efektywnego wspierania procesu negocjacji	1	2	3	4	97
P18.11 Umiejętność planowania projektu (np. wykresy Gantta),	1	2	3	4	97

Kompetencje	Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć
przy uwzględnieniu zasobów ludzkich kosztów					
P18.12 Umiejętność alokacji budżetu i określenia zasobów niezbędnych do przeprowadzenia projektu	1	2	3	4	97
P18.13 Umiejętność zarządzania działaniami realizowanymi przez interesariuszy projektu	1	2	3	4	97
P18.14 Umiejętność zarządzania zakresem projektu	1	2	3	4	97
P18.15 Umiejętność monitorowania ryzyk	1	2	3	4	97

POLA TEKSTOWE (MOŻLIWOŚĆ WPISANIA LICZB)

P19. W ilu szkoleniach/innych formach doksztalcania (doradztwo, warsztat itp.) uczestniczył/a Pan/i w okresie ostatnich 12 miesięcy w poniższych obszarach?

Forma	Liczba
1. Analiza biznesowa 97 nie pamiętam
2. Analiza finansowa 97 nie pamiętam
3. Analiza techniczna 97 nie pamiętam
4. Kompetencje biznesowe i projektowe 97 nie pamiętam
5. Kompetencje społeczne 97 nie pamiętam

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P20. Jak często ośrodek, w którym pracował/a Pan/i jako konsultant realizuje poniższe działania?

Komponent	Wcale	Rzadko	Często	Bardzo często	Nie wiem/trudno powiedzieć
P20.1 Monitorowanie kompetencji konsultantów	1	2	3	4	97
P20.2 Monitorowanie potrzeb szkoleniowych konsultantów	1	2	3	4	97
P20.3 Wspieranie samokształcenia konsultantów	1	2	3	4	97

Komponent	Wcale	Rzadko	Często	Bardzo często	Nie wiem/trudno powiedzieć
P20.4 Wymiana doświadczeń/coaching między konsultantami KSI KSU	1	2	3	4	97
P20.5 Delegowanie konsultantów KSI KSU na szkolenia organizowane przez PARP	1	2	3	4	97
P20.6 Delegowanie konsultantów KSI KSU na pozostałe szkolenia zewnętrzne	1	2	3	4	97
P20.7 Organizacja szkoleń wewnętrznych dla konsultantów	1	2	3	4	97

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P21. Czy Pani(a) zdaniem Ośrodek, w którym pracował/a Pan/i jako konsultant, posiada odpowiedni potencjał, by w kolejnym okresie programowania pełnić dalej rolę Ośrodka KSI i świadczyć usługę audytu i wdrażania innowacyjności?

1. Zdecydowanie nie – **PRZEJDŹ DO P22**
2. Raczej nie – **PRZEJDŹ DO P22**
3. Raczej tak – **PRZEJDŹ DO P23**
4. Zdecydowanie tak – **PRZEJDŹ DO P23**
5. Trudno powiedzieć – **PRZEJDŹ DO P23**

MOŻLIWOŚĆ WIELU ODPOWIEDZI. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P21.1 LUB P21.2

P22. Ocenila Pani/Pan nisko potencjał Ośrodka, w którym pracował/a Pan/i jako konsultant. Czego potrzeba Ośrodkowi, by ten potencjał był wystarczający?

1. Więcej zatrudnionych osób
2. Większych kompetencji kadry
3. Poprawy sprawności zarządzania
4. Poprawy sprawności organizacji
5. Większych środków własnych
6. Większej sieci kontaktów
7. Większego wsparcia ze strony innych instytucji
8. Zmiany kierunku rozwoju ośrodka
96. Innych zmian, jakich? **POLE TEKSTOWE**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P23. Jak często Pan(i) Ośrodek świadczy przedsiębiorcom na zasadach komercyjnych podobne usługi do tych, które były świadczone w ramach projektu „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”?



1. W ogóle nie wykonuje takich usług poza projektem
2. Bardzo rzadko
3. Od czasu do czasu
4. Często
5. Bardzo często
97. Nie wiem/trudno powiedzieć

MOŻLIWOŚĆ WIELU ODPOWIEDZI

P24. Czy pod wpływem projektu w podmiocie prowadzącym Ośrodek zaszły zmiany?

Jeśli tak, to jakie?

1. Zwiększenie zatrudnienia
2. Zmniejszenie zatrudnienia
3. Zmiana struktury – stworzenie nowych działów/departamentów
4. Zmiana struktury – likwidacja działów/departamentów
5. Zwiększenie potencjału kadrowego
6. Zwiększenie kompetencji
7. Zwiększenie potencjału organizacyjnego
8. Nawiązania współpracy z innymi ośrodkami
9. Zmiany negatywne, jakie? **POLE TEKSTOWE**
98. Nie zaszła żadna z powyższych zmian

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P25. Czy w kolejnym okresie programowania jest Pan/i skłonna/y podjąć się roli konsultanta?

1. Zdecydowanie nie – **PRZEJDŹ DO P26**
2. Raczej nie – **PRZEJDŹ DO P26**
3. Trudno powiedzieć – **PRZEJDŹ DO P27**
4. Raczej tak – **PRZEJDŹ DO P27**
5. Zdecydowanie tak – **PRZEJDŹ DO P27**

POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P25.1 LUB P25.2

P26. Dlaczego nie chce Pan(i) podjąć się roli konsultanta?

.....

BLOK 2 – EKSPERCI SIECIOWI

2.1. I ETAP USŁUGI - SAMOOCENA

W tej części ankiety pytać będziemy o prowadzenie I etapu usługi – audytu innowacyjności.

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P27. Czy działał/a Pan/i w ramach I etapu usługi – audytu innowacyjności?

1. Nie – **PRZEJDŹ DO P31**

2. Tak – **PRZEJDŹ DO P28**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KOLUMNACH 1-4; NIEOGRANICZONA LICZBA ODPOWIEDZI W KOLUMNIE 5. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P27.2

P28. Poniżej znajduje się lista komponentów obligatoryjnych I etapu usługi. Proszę wybrać spośród nich komponenty: najbardziej czasochłonny, najmniej czasochłonny oraz ten, którego wykonanie wymagało od Pana(i) najbardziej i najmniej specjalistycznych kompetencji.

Proszę o wybór jednego komponentu dla każdej z kolumn

Komponent	P28.1 Najbardziej czasochłonny	P28.2 Najmniej czasochłonny	P28.3 Wymagający najbardziej specjalistycznych kompetencji	P28.4 Wymagający najmniej specjalistycznych kompetencji	P28.98 Nie uczestniczyła m/em w tym komponencie
Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę	1	1	1	1	1
Analiza pozycji rynkowej	2	2	2	2	2
Analiza modelu biznesowego	3	3	3	3	3
Analiza finansowa	4	4	4	4	4
Analiza organizacji i zarządzania	5	5	5	5	5
Analiza dojrzałości technologicznej	6	6	6	6	6

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P29. Czy były takie komponenty obligatoryjne audytu, których realizacja była szczególnie trudna z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorcy (problemy komunikacyjne, kompetencyjne, brak czasu, brak zaangażowania etc.)?

1. tak – **PRZEJŚĆ DO P30**
2. nie – **PRZEJŚĆ DO P31**
97. nie pamiętam – **PRZEJŚĆ DO P31**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P29.1

P30. Proszę wskazać, realizacja którego komponentu obligatoryjnego audytu była według Pana(i) najtrudniejsza z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorcy? **TYLKO JEDNA ODPOWIEDŹ**

1. Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę
2. Analiza pozycji rynkowej
3. Analiza modelu biznesowego
4. Analiza finansowa
5. Analiza organizacji i zarządzania
6. Analiza dojrzałości technologicznej

2.2. II ETAP USŁUGI - SAMOOCENA

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P31. Czy działa/a Pan/i w ramach II etapu usługi – doradztwo we wdrożeniu innowacji?

1. Nie – **PRZEJDŹ DO P35**
2. Tak – **PRZEJDŹ DO P32**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KOLUMNACH 1-4; NIEOGRANICZONA LICZBA ODPOWIEDZI W KOLUMNIE 5. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P31.2

P32. Poniżej znajduje się lista komponentów obligatoryjnych II etapu usługi. Proszę wybrać spośród nich komponenty: najbardziej czasochłonny, najmniej czasochłonny oraz ten, którego wykonanie wymagało od Pana(i) najbardziej i najmniej specjalistycznych kompetencji.

Proszę o wybór jednego komponentu dla każdej z kolumn

Komponent	P32.1 Najbardziej czasochłonny	P32.2 Najmniej czasochłonny	P32.3 Wymagający najbardziej specjalistycznych kompetencji	P32.4 Wymagający najmniej specjalistycznych kompetencji	P32.98 Nie wykonywałam/wykonuję
Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju	1	1	1	1	1
Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju	2	2	2	2	2
Opracowanie szczegółowego modelu finansowego	3	3	3	3	3
Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego	4	4	4	4	4
Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii	5	5	5	5	5
Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii	6	6	6	6	6
Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej	7	7	7	7	7
Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii	8	8	8	8	8
Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii	9	9	9	9	9
Końcowa weryfikacja kształtu umowy	10	10	10	10	10
Wsparcie w przygotowaniu umowy	11	11	11	11	11
Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia	12	12	12	12	12
Analiza ryzyka wdrożenia	13	13	13	13	13
Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania	14	14	14	14	14
Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania	15	15	15	15	15
Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne	16	16	16	16	16
Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich	17	17	17	17	17
Stworzenie systemu motywacyjnego	18	18	18	18	18
Wsparcie zarządzania własnością intelektualną	19	19	19	19	19
Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną	20	20	20	20	20

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI. ZADAJ TYLKO JEŚLI P31.2

P33. Czy były takie komponenty II etapu usługi, których realizacja była szczególnie trudna z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorcy (problemy komunikacyjne, kompetencyjne, brak czasu, brak zaangażowania etc.)?

1. tak – **PRZEJŚĆ DO P34**
2. nie – **PRZEJŚĆ DO P35**
97. nie pamiętam – **PRZEJŚĆ DO P35**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI. ZADAJ TYLKO JEŚLI P33.1 ORAZ P31.2

P34. Proszę wskazać, realizacja którego komponentu II etapu usługi była według Pana(i) najtrudniejsza z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorcy? Proszę wskazać jeden.

1. Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju;
2. Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju;
3. Opracowanie szczegółowego modelu finansowego;
4. Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego;
5. Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii;
6. Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii;
7. Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej;
8. Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii;
9. Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii;
10. Końcowa weryfikacja kształtu umowy;
11. Wsparcie w przygotowaniu umowy;
12. Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia;
13. Analiza ryzyka wdrożenia;
14. Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania;
15. Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania;
16. Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne;
17. Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich;
18. Stworzenie systemu motywacyjnego;
19. Wsparcie zarządzania własnością intelektualną;
20. Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną.

2.3. SAMOOCENA EKSPERTA SIECIOWEGO I OCENA POTENCJAŁU OŚRODKA

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU.

P35. Proszę o samoocenę Pani/Pana kompetencji w wybranych obszarach oraz związanych z nimi potrzeb szkoleniowych wg poniższych kategorii.

Kompetencje	Posiadam bogatą wiedzę merytoryczną z danego obszaru, którą dodatkowo samodzielnie rozwijam (np. tworzę nowe rozwiązania lub narzędzia)	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru i mam duże doświadczenie w jej praktycznym wykorzystaniu	Posiadam wiedzę merytoryczną z danego obszaru, ale potrzebuję wsparcia w jej zastosowaniu (szkolenia, doradztwo)	W tym obszarze szczególnie potrzebuję dodatkowej wiedzy i umiejętności (szkolenia, doradztwo)	Trudno powiedzieć
P35.1 Specjalistyczne kompetencje branżowe	1	2	3	4	97
P35.2 Analiza biznesowa (w tym m.in. analiza potrzeb i problemów przedsiębiorstwa, analiza ścieżek rozwoju, wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem)	1	2	3	4	97
P35.3 Analiza finansowa (w tym m.in. wiedza nt. źródeł finansowania technologii, szacowanie przychodów i kosztów, księgowość)	1	2	3	4	97
P35.4 Analiza techniczna (w tym m.in. wiedza nt. technologii przemysłowych, oceny ich poziomu innowacyjności, użyteczności, szacowania kosztów wdrożenia)	1	2	3	4	97
P35.5 Kompetencje biznesowe (w tym m.in. umiejętność gromadzenia i analizy danych, określenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa)	1	2	3	4	97
P35.6 Kompetencje społeczne (w tym m.in. umiejętność prowadzenia konsultacji z klientem, prezentacji, prowadzenie negocjacji itp.)	1	2	3	4	97
P35.7 Zarządzanie projektem (w tym m.in. planowanie projektu, alokacja budżetu, zarządzanie zasobami projektowymi, monitorowanie ryzyk)	1	2	3	4	97

P36. Czy Pani(a) zdaniem Ośrodek, z którym współpracował/a Pan/i jako ekspert sieciowy, posiada odpowiedni potencjał, by w kolejnym okresie programowania pełnić dalej rolę Ośrodka KSI i świadczyć usługę audytu i wdrażania innowacyjności?

1. Zdecydowanie nie – **PRZEJDŹ DO P37**
2. Raczej nie – **PRZEJDŹ DO P37**
3. Raczej tak – **PRZEJDŹ DO P38**
4. Zdecydowanie tak – **PRZEJDŹ DO P38**

97. Trudno powiedzieć – **PRZEJDŹ DO P38**

MOŻLIWOŚĆ WIELU ODPOWIEDZI. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P36.1 LUB P36.2

P37. Ocenil/a Pani/Pan nisko potencjał Ośrodka, z którym współpracował/a Pan/i jako ekspert sieciowy. Czego potrzeba Ośrodkowi, by ten potencjał był wystarczający?

1. Więcej zatrudnionych osób
 2. Większych kompetencji kadry
 3. Poprawy sprawności zarządzania
 4. Poprawy sprawności organizacji
 5. Większych środków własnych
 6. Większej sieci kontaktów
 7. Większego wsparcia ze strony innych instytucji
 8. Zmiany kierunku rozwoju ośrodka
96. Innych zmian, jakich? **POLE TEKSTOWE**

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI.

P38. Czy w kolejnym okresie programowania jest Pan/i skłonna/y podjąć się roli eksperta sieciowego?

1. Zdecydowanie nie – **PRZEJDŹ DO P39**
 2. Raczej nie – **PRZEJDŹ DO P39**
 3. Raczej tak – **PRZEJDŹ DO P40**
 4. Zdecydowanie tak – **PRZEJDŹ DO P40**
97. Trudno powiedzieć – **PRZEJDŹ DO P40**

POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P38.1 LUB P38.2

P39. Dlaczego nie chce Pan(i) podjąć się roli eksperta sieciowego?

.....

BLOK 3 - PYTANIA WSPÓLNE

3.1. PROJEKT A OCZEKIWANIA I KORZYŚCI PRZEDSIĘBIORCÓW

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P40. Czy Pana(i) zdaniem oczekiwania przedsiębiorców dotyczące usług, z których korzystali były adekwatne do tego co rzeczywiście oferował projekt, czy też były nieadekwatne? Oczekiwania przedsiębiorców były...

5. Zdecydowanie adekwatne – **PRZEJDŹ DO P42**
 4. Raczej adekwatne – **PRZEJDŹ DO P42**
 3. Częściowo adekwatne, częściowo nieadekwatne – **PRZEJDŹ DO P41**
 2. Raczej nieadekwatne – **PRZEJDŹ DO P41**
 1. Zdecydowanie nieadekwatne – **PRZEJDŹ DO P41**
97. Nie wiem – **PRZEJDŹ DO P42**

MOŻLIWOŚĆ WIELU ODPOWIEDZI. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P40.3 LUB P40.2 LUB P40.1

P41. Jakie oczekiwania przedsiębiorców były Pani/Pana zdaniem nieadekwatne względem usługi, którą oferował projekt?

1. Oczekiwanie wykonania usługi „za przedsiębiorcę”, tj. bez zaangażowania przedsiębiorcy lub z jego minimalnym zaangażowaniem
2. Oczekiwanie wskazania konkretnych rozwiązań, które firma powinna wdrożyć
3. Oczekiwanie wskazania konkretnego podmiotu, od którego firma powinna nabyć rozwiązanie/który opracuje firmie rozwiązanie
4. Oczekiwanie wskazania źródeł finansowania rozwiązania
5. Oczekiwanie sfinansowania rozwiązania
6. Oczekiwanie wsparcia w negocjacjach z dostawcą rozwiązania
7. Oczekiwanie wsparcia technicznego w ramach wdrożenia
96. Inne oczekiwania **POLE TEKSTOWE**
97. Nie wiem/trudno powiedzieć

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P42. Przedsiębiorcy uczestniczący w projekcie „Doradztwo KSI KSU dla innowacyjnych” mówili nam o różnych spodziewanych korzyściach wynikających z udziału w projekcie. Poniżej znajduje się lista tych oczekiwań. Proszę ocenić na poniższej skali, w jakim stopniu według Pan(i) oczekiwania te mogły być spełnione dzięki usłudze świadczonej w ramach projektu.

Oczekiwanie	W bardzo małym stopniu lub w ogóle	W małym stopniu	W średnim stopniu	W dużym stopniu	W bardzo dużym stopniu lub w pełni
P42.1 Wzrost zysku	1	2	3	4	5
P42.2 Umocnienie pozycji na głównym rynku działalności	1	2	3	4	5
P42.3 Rozpoczęcie działalności na nowych rynkach	1	2	3	4	5
P42.4 Zmniejszenie kosztów wytwarzania wyrobów i usług	1	2	3	4	5
P42.5 Podniesienie wydajności pracy	1	2	3	4	5
P42.6 „Nadrobienie” dystansu dzielącego firmę od konkurentów	1	2	3	4	5
P42.7 Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko	1	2	3	4	5
P42.8 Zwiększenie zatrudnienia	1	2	3	4	5
P42.9 Wzrost inwestycji	1	2	3	4	5

3.2. SKALA I ZASIĘG WDRAŻANYCH PRZEZ PRZEDSIĘBIORCÓW INNOWACJI

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P43. Proszę wskazać, jakie cechy według Pana(i) charakteryzowały firmy wdrażające innowacje o największym stopniu zaawansowania technologicznego? Proszę ocenić na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowacje o największym stopniu zaawansowania technologicznego, a 5, że cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowacje o największym stopniu zaawansowania technologicznego.

Przykład: jeżeli wśród firm wdrażających innowacje o największym stopniu zaawansowania technologicznego znacząco częściej występowały przedsiębiorstwa raczej małe niż duże, w pierwszym wierszu powinna zostać zaznaczona kolumna 1.

	1- cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowacje o najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego	2- cecha po lewej stronie raczej dobrze opisuje firmy o najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego	3 – stopień zaawansowania technologicznego o innowacji wdrażanej przez firmę nie jest zależna od cechy	4- cecha po prawej stronie raczej dobrze opisuje firmy wdrażające innowację o najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego	5 – cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowację o najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego	
P43.A.1 małe	1	2	3	4	5	P43.A.2 duże
P43.B.1 lokalne	1	2	3	4	5	P43.B.2 międzynarodowe
P43.C.1 nieinnowacyjne (przed udziałem w projekcie)	1	2	3	4	5	P43.C.2 innowacyjne (przed udziałem w projekcie)
P43.D.1 młode	1	2	3	4	5	P43.D.2 stare
P43.E.1 zlokalizowane na wsi/w małych miastach	1	2	3	4	5	P43.E.2 zlokalizowane w dużych miastach
P43.F.1 wcześniej niekorzystające ze środków UE	1	2	3	4	5	P43.F.2 wcześniej korzystające ze środków UE
P43.G.1 niski stopień powiązań kooperacyjnych	1	2	3	4	5	P43.G.2 wysoki stopień powiązań kooperacyjnych
P43.H.1 nienależące do sieci (np. inicjatyw klastrowych)	1	2	3	4	5	P43.H.2 należące do sieci (np. inicjatyw klastrowych)

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P44. Proszę wskazać, jakie cechy według Pana(i) charakteryzowały firmy wdrażające innowacje o największej skali?

Skala innowacji rozumiana jest jako zasięg terytorialny innowacji (bardzo niska skala innowacyjności – poziom przedsiębiorstwa, niska skala innowacyjności – poziom miasta/gminy, wysoka skala innowacyjności- poziom międzynarodowy)

Proszę ocenić od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowacje o największej skali, a 5, że cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowacje o największej skali

Przykład: jeżeli wśród firm wdrażających innowacje o największej skali znacząco częściej występowały przedsiębiorstwa raczej małe niż duże, w pierwszym wierszu powinna zostać zaznaczona kolumna 1.

	1- cecha po lewej stronie bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowacje o największej skali	2- cecha po lewej stronie raczej dobrze opisuje firmy o największej skali	3 – stopień zaawansowania technologicznego innowacji wdrażanej przez firmę nie jest zależna od cechy	4- cecha po prawej stronie raczej dobrze opisuje firmy wdrażające innowację o największej skali	5 – cecha po prawej stronie bardzo dobrze opisuje firmy wdrażające innowację o największej skali	
P44.A.1 małe	1	2	3	4	5	P44.A.2 duże
P44.B.1 lokalne	1	2	3	4	5	P44.B.2 międzynarodowe
P44.C.1 nieinnowacyjne (przed udziałem w projekcie)	1	2	3	4	5	P44.C.2 innowacyjne (przed udziałem w projekcie)
P44.D.1 młode	1	2	3	4	5	P44.D.2 stare
P44.E.1 zlokalizowane na wsi/w małych miastach	1	2	3	4	5	P44.E.2 zlokalizowane w dużych miastach
P44.F.1 wcześniej niekorzystające ze środków UE	1	2	3	4	5	P44.F.2 wcześniej korzystające ze środków UE
P44.G.1 niski stopień powiązań kooperacyjnych	1	2	3	4	5	P44.G.2 wysoki stopień powiązań kooperacyjnych
P44.H.1 nienależące do sieci (np. inicjatyw klastrowych)	1	2	3	4	5	P44.H.2 należące do sieci (np. inicjatyw klastrowych)

3.3. INNE ZAGADNIENIA

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI W KAŻDYM WIERSZU

P45. Proszę wskazać, jak często występowały w ramach świadczonych przez Panią/Pana usług poniżej wymienione sytuacje (od 1 – sytuacja wcale nie zdarzała się do 5 –sytuacja zdarzała się bardzo często).

Sytuacja	Wcale się nie zdarzała	Zdarzała się rzadko	Zdarzała się czasami	Zdarzała się często	Zdarzała się bardzo często	.Nie wiem/trudno powiedzieć
P45.1 Przedsiębiorcy nie byli skłonni zmieniać planów dotyczące rozwoju rynku pod wpływem konsultanta/eksperta sieciowego	1	2	3	4	5	97
P45.2 Przedsiębiorcy byli mało zaangażowani się w projekt realizowany w ramach usługi	1	2	3	4	5	97
P45.3 Przedsiębiorcy nie potrafili jasno zakomunikować swoich potrzeb w zakresie opracowywanego rozwiązania	1	2	3	4	5	97
P45.4 Przedsiębiorcy niechętnie dzielili się danymi dotyczącymi firmy	1	2	3	4	5	97
P45.5 Przedsiębiorcy nie potrafili dostarczyć danych wymaganych dla usługi	1	2	3	4	5	97
P45.6 Przedstawiciele przedsiębiorcy mieli zbyt małe kompetencje, by prawidłowo interpretować/ poprawnie rozumieć przedstawione im wnioski	1	2	3	4	5	97
P45.7 Przedsiębiorcy nie mieli wystarczająco dużo czasu na wykonanie własnych zadań w ramach usługi	1	2	3	4	5	97
P45.8 Przedsiębiorcy mieli zbyt mało środków finansowych, by można było wykonać usługę w możliwie największym stopniu	1	2	3	4	5	97
P45.9 Przedsiębiorcy nie zgadzali się z wnioskami przedstawionymi podczas audytu/doradztwa	1	2	3	4	5	97
P45.10 Występowały problemy komunikacji z przedsiębiorcą (np. brak responsywności, inny język używany przez obie strony)	1	2	3	4	5	97

POLE TEKSTOWE

P46. Czy w wyniku realizowanych przez Państwa usług powstały wynalazki zgłoszone do opatentowania? Jeśli tak, proszę o wpisanie ich liczby.

.....

98 w wyniku świadczonych usług nie powstały wynalazki zgłoszone do opatentowania

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P47. Czy według Pana(i) zakres wsparcia, który był dostępny dla przedsiębiorców w ramach KSI KSU powinien zostać zmieniony, tak aby lepiej odpowiadał na ich potrzeby?

1. Tak – **PRZEJDŹ DO P48**
2. Nie – **PRZEJDŹ DO P49**
97. Trudno powiedzieć – **PRZEJDŹ DO P49**

POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P47.1

P48. Jakie zmiany powinny zostać wprowadzone, tak aby wsparcie w ramach KSI KSU w większym stopniu odpowiadało potrzebom zgłaszanym przez przedsiębiorców?

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P49. Czy chciał(a)by Pan(i) skorzystać ze szkoleń zwiększających Pana(i) kompetencje związane z pełnioną przez Pana(ią) funkcją konsultanta/eksperta sieciowego?

1. Tak – **PRZEJDŹ DO P50**
2. Nie – **PRZEJDŹ DO P51**

POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P49.1

P50. Czego miałyby dotyczyć szkolenia, w których chciał(a)by Pan(i) wziąć udział w pierwszej kolejności?

BLOK 4 - METRYCZKA

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P51. Proszę o zaznaczenie Pani(a) płci.

1. Kobieta
2. Mężczyzna

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P52. Proszę o zaznaczenie Pani(a) przedziału wieku.

1. poniżej 29 lat
2. 30-39 lat
3. 40-49 lat
4. 50-59 lat
5. 60-69 lat
6. 70 lub więcej lat

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P53. Proszę o zaznaczenie Pani(a) wykształcenia.

1. Średnie ogólnokształcące
2. Średnie techniczne
3. Wyższe, kierunek: **POLE TEKSTOWE**
96. Inne, jakie? **POLE TEKSTOWE**

DWA POLA TEKSTOWE

P54. Proszę o określenie Pani(a) doświadczenia zawodowego.

1. Liczba lat ogółem:.....
2. Liczba lat w zakresie związanym z innowacyjnością/transferem technologii:.....

POLE TEKSTOWE. FILTR: ZADAJ TYLKO JEŚLI P1.2

P55. Proszę o określenie Pani(a) specjalizacji branżowej/biznesowej.

.....

DWA POLA TEKSTOWE Z MOŻLIWOŚCIĄ WPISANIA LICZB

P56. Proszę o podanie liczby wykonanych przez Panią/Pana usług z zakresu audytu innowacyjności/doradztwa we wdrażaniu innowacji (w projekcie i niezależnie od niego)

P56.1 w projekcie

P56.2 niezależnie od projektu

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P57. Proszę o zaznaczenie przedziału wielkości miejscowości, w którym siedzibę ma Ośrodek,

z którym współpracował/a Pan/i w ramach projektu „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”.

1. 100 000 mieszkańców lub mniej
2. 100 001 – 300 000 mieszkańców
3. 300 001 – 500 000 mieszkańców
4. Powyżej 500 000 mieszkańców

MOŻLIWOŚĆ JEDNEJ ODPOWIEDZI

P58. Proszę o zaznaczenie województwa, w którym siedzibę ma Ośrodek, z którym współpracował/a Pan/i w ramach projektu „Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”.

1. Dolnośląskie
2. Kujawsko-pomorskie
3. Lubelskie
4. Lubuskie
5. Łódzkie
6. Małopolskie
7. Mazowieckie
8. Opolskie
9. Podlaskie
10. Podkarpackie
11. Pomorskie
12. Śląskie
13. Świętokrzyskie
14. Warmińsko-mazurskie
15. Wielkopolskie
16. Zachodniopomorskie

9.3.4. Scenariusz wywiadu IDI z Podmiotami Wsparcia

Dzień dobry,

Nazywam się

Dziękuję za wyrażenie zgody na udział w wywiadzie indywidualnym dotyczącym „Ewaluacji ex post projektu systemowego PARP” – Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”, realizowanego przez konsorcjum firm Bluehill Sp. z o.o., Quality Watch Sp. z o. o. oraz ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Celem badania jest całościowa ocena realizacji projektu oraz stwierdzenie, w jakim stopniu projekt miał wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw, które z niego skorzystały. Przeprowadzone w ramach ewaluacji badania i analizy, pozwolą sformułować końcowe wnioski dotyczące skuteczności i efektywności projektu.

Państwa opinia, jako osób zaangażowanych w realizację projektu, jest dla nas szczególnie cenna, bowiem dostarczy wiedzy potrzebnej do dalszego doskonalenia usług proinnowacyjnych adresowanych dla przedsiębiorców.

Chciał(a)bym nagrać naszą rozmowę, jednakże jej treść nie będzie nigdzie upubliczniana. Wszystkie dane będą analizowane i prezentowane bez możliwości ich powiązania z określoną osobą i firmą. Rozmowa potrwa około 60 minut. Czy ma Pan(i) jakieś pytania do tego, co powiedziałem/powiedziałam?

Moderator: W przypadku pytań respondenta, udziela odpowiedzi.

Po uzyskaniu zgody na nagranie rozmowy:

Moderator: włącz nagrywanie.

Blok 1. Charakterystyka KSI KSU

1. Na początek, bardzo proszę powiedzieć czym zajmuje się Pani/Pan w ośrodku i jaki jest Pani/Pana związek z realizowanym projektem KSI KSU i świadczonymi usługami.
2. Proszę powiedzieć w jaki sposób została zorganizowana struktura zarządzania jednostki w Państwa ośrodku, odpowiedzialna za realizację usług w ramach KSI KSU. [*moderator: dopytać o osoby odpowiedzialne za koordynację realizacji usług proinnowacyjnych w ośrodku KSI, KSU, liczbę konsultantów oraz dysponowanie ekspertami sieciowymi, bazę kontaktów do dostawców rozwiązań, preferencyjne warunki współpracy z partnerami ośrodka, dostęp do instytucji badawczych, ekspertów i konsultantów*]
3. Jaka liczbę pracowników Państwo zatrudniają/jaka jest liczba Państwa współpracowników w związku z realizacją usług KSI KSU? Czy ulegało to zmianom

- w ostatnich latach, w trakcie realizacji projektu, po zakończeniu realizacji projektu?
Z czego wynikają te zmiany?
4. Proszę opisać proces doboru i weryfikacji kadry konsultantów/ekspertów sieciowych świadczących usługi doradcze w ramach projektu? (desygnowanie, wybór i ocena). Czy osoby te współpracują z Państwa ośrodkiem po zakończeniu realizacji projektu? Jeśli tak, to na jakich zasadach? [*moderator: dopytać czy forma współpracy jest taka sama jak w czasie realizacji projektu, czy uległa zmianie*]
 5. Jakie firmy najczęściej były odbiorcami świadczonych przez Panią/Pana usług doradczych w ramach projektu KSI KSU?
 - branża/sektor,
 - zakres działalności,
 - wielkość [*w podziale % na małe, średnie przedsiębiorstwa*],
 - poziom innowacyjności (w tym dotychczasowe nakłady na B+R),
 - poziom internacjonalizacji,
 - wiek,
 - etap rozwoju firmy,
 - lokalizacja [*region*],
 - wcześniejsze korzystanie ze środków pochodzących z UE (z jakich?),
 - plany rozwoju/strategie,
 - przynależność do sieci (np. inicjatyw klastrowych).
 6. W jaki sposób trafiały do Państwa firmy chcące wprowadzić innowacje w ramach projektu?

Blok 2. Rekrutacja i I etap usługi

7. Jak oceniają Państwo skuteczność stosowania doboru firm w ramach projektu (zasady projektowe)? Czy stosują Państwo dodatkowe (obok projektowych) mechanizmy wyboru przedsiębiorców, którym zostanie udzielone wsparcie w ramach projektu? Jeśli tak, dlaczego zostały one wprowadzone i na czym one polegają? Jakiego typu innowacje najczęściej są przedmiotem świadczonych usług doradczych? Z czego to wynika Pani/Pana zdaniem? Czy można zaobserwować jakieś trendy? Czy na przestrzeni realizacji projektu zachodziły w tym zakresie jakieś zmiany? Proszę podać przykłady innowacji najczęściej będących przedmiotem świadczonych przez Państwa usług.

8. Proszę podać dane liczbowe

	zaakceptowane wnioski o płatność	wnioski o płatność aktualnie podlegające weryfikacji oraz wnioski o płatność, które KSI KSU planuje jeszcze złożyć w ramach realizacji projektu
Innowacje produktowe		
Innowacje procesowe		
Innowacje marketingowe		
Innowacje organizacyjne		
Inne, jakie?		

[uwaga do moderatora: tabela z prośbą o uzupełnienie powinna zostać wysłana do rozmówcy przed spotkaniem, a odebrana w trakcie wywiadu/ po jego zakończeniu].

9. Proszę określić, czy w przypadku Państwa ośrodka dodatkowa innowacja nietechnologiczna była przedmiotem doradztwa: w większości przedsiębiorców, mniej więcej dla połowy przedsiębiorców, zdecydowanie mniej niż dla połowy przedsiębiorców.

10. Proszę podać liczbę konsultowanych innowacji, które odnosiły się do poniższych obszarów:

Specjalizacja	Liczba usług w danym obszarze (przynajmniej podpisane umowy)
Technologie inżynierii medycznej, w tym biotechnologie medyczne spersonalizowanej	
Wytwarzanie produktów leczniczych	
Innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego	
Żywność wysokiej jakości	
Biotechnologiczne procesy i produkty chemii specjalistycznej oraz inżynierii środowiska	
Wysokosprawne, niskoemisyjne i zintegrowane układy wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji energii	
Inteligentne i energooszczędne budownictwo	
Rozwiązania transportowe przyjazne środowisku	
Nowoczesne technologie pozyskiwania, przetwórstwa i wykorzystania surowców naturalnych oraz wytwarzanie ich substytutów	
Minimalizacja wytwarzania odpadów, w tym niezdatnych do przetworzenia oraz wykorzystanie materiałowe i energetyczne odpadów (recykling i inne metody odzysku)	
Innowacyjne technologie przetwarzania i odzyskiwania wody oraz zmniejszające jej zużycie	
Wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocesy i nanoproducty	
Sensory (w tym biosensory) i inteligentne sieci sensorowe	
Inteligentne sieci i technologie geoinformacyjne	
Elektronika oparta na polimerach przewodzących	
Automatyzacja i robotyka procesów technologicznych	
Optoelektroniczne systemy i materiały	

[uwaga do moderatora: tabela z prośbą o uzupełnienie powinna zostać wysłana do rozmówcy przed spotkaniem, a odebrana w trakcie wywiadu/ po jego zakończeniu].

11. Czy mają Państwo informacje na temat tego, czy przedsiębiorcy są obecnie, po zakończeniu przez Państwa projektu, zainteresowani wyżej wymienionymi dziedzinami? Czy Państwa ośrodek ma zamiar pogłębiania specjalizacji w zakresie którejś z wymienionych dziedzin? Jakie modele zasady/formy współpracy stosują Państwo w kontaktach z przedsiębiorcami? Czy wypracowali Państwo różne podejścia w zależności od typu przedsiębiorcy? Jeśli tak, proszę przedstawić najczęściej stosowane mechanizmy współpracy.
12. Jakich przedsiębiorców było więcej, a jakich mniej (proporcje grup): tych, którzy mieli konkretne pomysły na innowacje czy tych, którzy zwracali się z prośbą dopiero o identyfikację swoich potrzeb, bez własnego rozeznania w zakresie swoich możliwości innowacyjnych (w ramach etapu I)? Czy zaobserwowali Państwo jakąś zmianę w tym zakresie? Z czego to może wynikać?
13. Jakie były najczęściej spotykane potrzeby przedsiębiorców w etapie I? Czy potrzeby te zmieniały się na przestrzeni realizacji projektu? Czy przedsiębiorcy byli skłonni do rewizji swoich celów audytowych pod wpływem kontaktu z konsultantem? Jakie postawy przedsiębiorców i ich nastawienie do proponowanych usług w etapie I zaobserwowali Państwo najczęściej? Czy czynnie angażowali się w uzgadnianie zasad realizacji audytu innowacyjności, w tym zestaw komponentów?
14. Czy w ramach etapu I przedsiębiorcy zgłaszali własne potrzeby? Jak oceniliby Państwo skalę tego zjawiska? Czy i w jakim stopniu zasady realizacji projektu pozwalały na uwzględnienie specyficznych potrzeb klientów?
15. Czy odnotowali Państwo sytuacje, w których przedsiębiorca, pomimo wcześniejszego zainteresowania udziałem w projekcie, nie zdecydował się na dofinansowaną usługę? Jeśli tak, to jakie były najczęściej tego przyczyny?

Blok 3. II etap usługi

Moderator przedstawia zestawienie komponentów fakultatywnych etapu I oraz komponentów etapu II cieszących się największym zainteresowaniem usługobiorców (na podstawie danych z systemu KSI).

16. Z czego wynika taki rozkład usług oraz zainteresowanie nimi? Czy usługi te były rekomendowane przez doradców (wynikają z ich przeanalizowanych potrzeb) czy są preferowane przez przedsiębiorców? Z czego wynikała mała popularność pozostałych komponentów?
17. Jak Państwo oceniają dopasowanie zasad realizacji etapu I (wymóg skorzystania z komponentów obligatoryjnych) w kontekście potrzeb przedsiębiorców, którzy korzystali z dofinansowania?
18. Jakie postawy przedsiębiorców i ich nastawienie do proponowanych usług doradczych w etapie II zaobserwowali Państwo najczęściej? Jakie potrzeby były przez nich artykułowane?

- Czy czynnie angażowali się w uzgadnianie zasad realizacji doradztwa we wdrażaniu innowacji, w tym zakresu komponentów?
19. Jak w Państwa przypadku wyglądała rekrutacja do II etapu usług? Jacy przedsiębiorcy rezygnowali z przejścia z etapu I do etapu II? Czym było to spowodowane?
 20. Co było najczęściej przedmiotem usługi konsultacyjnej w II etapie: czy było to rozwiązanie technologiczne opracowane wyłącznie na potrzeby przedsiębiorcy-klienta, czy też istotnie ulepszone, gotowe już rozwiązanie (maszyna, urządzenie, inne)? Z czego to zdaniem Pani/Pana wynika? Czy zmieniało się to na przestrzeni realizacji projektu?
 21. Jaka była Państwa rola w nawiązywaniu współpracy przedsiębiorcy w etapie II z jednostką naukową lub innym podmiotem, której celem jest opracowanie wyłącznie na potrzeby tego klienta rozwiązania innowacyjnego/ nabycie rozwiązania innowacyjnego lub prawa do wykorzystania w prowadzonej działalności gospodarczej gotowego rozwiązania? Czy i jak często wykorzystywali Państwo w tym zakresie własną bazę kontaktów? Jak oceniają Państwo aktywność firm w nawiązywaniu kooperacji? Czy uczestniczą Państwo w tych kontaktach już po nawiązaniu współpracy? Jaka jest Państwa rola w tych kontaktach? W jakiej części podmiotem opracowującym rozwiązanie unikatowe dla klienta była jednostka naukowa?
 22. Jakie są średnie wartości umów zawartych między firmami a dostawcami rozwiązania technologicznego w etapie II? W jakiej części przypadków dostawcami rozwiązania technologicznego była jednostka naukowa?
 23. A czy posiada Pan(i) wiedzę ile rozwiązań innowacyjnych, we wdrożeniu których Państwo pomagaliście przedsiębiorcom zostało wdrożonych w co najmniej wersji pilotażowej?
Czy wiedzą Państwo czy są jakieś wymierne efekty takich wdrożeń, a jeżeli tak, to jakie są to efekty?
 24. Jakie czynniki Państwa zdaniem w największym stopniu determinują efektywność realizowanych usług? Jakie cechy przedsiębiorstw w Państwa opinii mają wpływ na efekty realizowanych usług?
 25. Czy w Państwa opinii aktualna wysokość wkładu własnego powinna ulec zmianie? Jeśli tak, to w jakim stopniu oraz pod jakimi warunkami? W jakim celu powinna zostać zmodyfikowana wysokość wkładu własnego przedsiębiorców?
 26. W jaki sposób szacowali Państwo koszty poszczególnych usług? Jaka była przyjęta metodologia? Czy zdarzyło się, że wyceniona usługa swoją wartością przewyższyła maksymalną stawkę ustaloną w projekcie? Jeśli tak, w jaki sposób rewidowano wartość usługi? Czy zdarzyło się, że wycena okazała się dużo niższa niż stawka maksymalna? Czy w tych sytuacjach rozszerzali Państwo zakres usługi czy też pozostawali przy niższych stawkach gwarantując wymaganą w projekcie jakość usługi?
 27. Jakie wnioski płyną z ankiet zadowolenia klientów? Czy na podstawie wyników ankiet wprowadzali Państwo jakieś zmiany w zakresie świadczonej usługi? Czy zdarzały się przypadki braku pozytywnego odbioru raportu z etapu I i/lub etapu II? Jak wiele było takich sytuacji i jakie rozwiązania naprawcze zastosowano?



Blok 4. Spełnianie standardów jakości przez KSI KSU i realizacja projektu

28. Proszę powiedzieć w jaki sposób Państwo monitorują potrzeby szkoleniowe konsultantów? Jak często organizowane są dla nich szkolenia? Jakiego rodzaju są to szkolenia: dotyczące zasad projektowych (np. standard usługi proinnowacyjnej) czy też szkolenia rozwijające merytorycznie konsultantów? Jakiego typu kompetencje są rozwijane?
29. Czy ankiety badające stopień zadowolenia przedsiębiorców obejmują w Państwa przypadku ocenę przygotowania ekspertów i konsultantów do pełnionych funkcji? Co wynika z przeprowadzonych ankiet? Czy na podstawie wyników wprowadzali Państwo jakiegoś typu działania?
30. Czy, a jeśli tak, to na jakich zasadach współpracują Państwo z innym PW? Jeśli nie, to na czym polega sieciowość ośrodków, która jest jednym z założeń projektu? Czy tworzą Państwo sieci współpracy z innymi podmiotami zaangażowanymi w proces wdrażania innowacji w polskich firmach (instytucje naukowe, przedsiębiorcy, niezależni eksperci, inne podmioty)? Na czym polega ta współpraca? Czy kontakty te są wykorzystywane, a jeśli tak, to w jakim zakresie, w świadczeniu usług w ramach KSI?
31. W jaki sposób prowadzą Państwo akcję promocyjno-informacyjną nt. świadczonych usług w ramach projektu KSI KSU (informowanie potencjalnych klientów)? Czy odbyły się spotkania informacyjne z ośrodkami KSI KSU?
32. Jakie były wyniki prowadzonego u Państwa audytu finansowego i jakościowego? Czy była potrzeba wprowadzenia „planów naprawczych”? Czy identyfikowali Państwo jakiegokolwiek ryzyka w realizacji celów projektu KSI KSU? Czy istniało ryzyko niewywiązania się z podpisanej umowy projektowej, w zakresie liczby świadczonych usług w poszczególnych etapach? Czy organizowano spotkania z ośrodkami KSI KSU w celu wymiany praktyk, dzielenia się ewentualnymi problemami/zagrożeniami?
33. Czy Państwa projekt był realizowany zgodnie z pierwotnym harmonogramem? Jeśli nie, to na czym polegały odstępstwa w tym zakresie i w jaki sposób Państwo radzili sobie z pojawiającymi się problemami? Które z tych problemów zgłaszali Państwo do PARP i czy otrzymywali Państwo wsparcie od PARP jako realizatora projektu?

Blok 5. Przyszłość

34. Czy wprowadziliby Państwo zmiany w zakresie usług świadczonych lub zasad udzielania wsparcia (w terminów poszczególnych etapów, wartości poszczególnych komponentów) przedsiębiorcom w ramach KSI KSU? Jeśli tak, to jakie? Na jakiej podstawie zdecydowali się Państwo na wprowadzenie tego typu zmian?
35. Czy rozważają Państwo świadczenie usług wchodzących w katalog doradztwa w projekcie KSI KSU po zakończeniu finansowania ze środków unijnych? Jeśli tak, na jakich warunkach i w jakim zakresie? [*moderator: dopytać o komponenty, które najlepiej by się sprawdziły w realiach całkowicie rynkowych*] Czy zamierzają Państwo zweryfikować katalog swoich usług ze względu na zakres nowej perspektywy finansowej



2014-2020? Czy mają Państwo w planach dostosowanie usług do zakresu inteligentnych specjalizacji? Jakiego rodzaju wsparcia Państwo potrzebowałoby w tym zakresie? Proszę o uzasadnienie.

36. Czy dysponują Państwo wiedzą na temat systemu popytowego w zakresie usług doradczych w zakresie innowacji, który ma obowiązywać w nowym okresie programowania? Jeśli tak, to skąd czerpią Państwo wiedzę na ten temat? Czy są Państwo zainteresowani świadczeniem usług na nowych zasadach? Jeśli tak, to w jaki sposób Państwa ośrodek przygotowuje się do nowego systemu dofinansowania? W jak sposób, z użyciem jakich narzędzi planują Państwo docieranie do przedsiębiorców, by realizować usługi w systemie popytowym biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorca będzie miał swobodę w wyborze ośrodka, który zrealizuje usługi, na które przedsiębiorca otrzymał dofinansowanie?

9.3.5. Scenariusz wywiadu IDI z przedsiębiorcami

[uwaga do moderatora: przed rozmową z respondentem proszę zapoznać się z charakterystyką przedsiębiorcy i oferowanych przez niego usług/wyrobów oraz zapoznać się z informacją, jaki ośrodek świadczył usługę (nazwa ośrodka) – dane z systemu KSI KSU].

Dzień dobry,

Nazywam się

Dziękuję za wyrażenie zgody na udział w wywiadzie indywidualnym dotyczącym „Ewaluacji ex post projektu systemowego PARP” – Doradztwo KSI KSU dla Innowacyjnych”, realizowanego przez konsorcjum firm Bluehill Sp. z o.o., Quality Watch Sp. z o. o. oraz ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Celem badania jest całościowa ocena realizacji projektu oraz stwierdzenie, w jakim stopniu projekt miał wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw, które z niego skorzystały. Przeprowadzone w ramach ewaluacji badania i analizy, pozwolą sformułować końcowe wnioski dotyczące skuteczności i efektywności projektu.

Ponieważ Państwa firma skorzystała z usługi proinnowacyjnej świadczonej przez ośrodek KSI KSU, Państwa opinie są dla nas cenne, gdyż dostarczą wiedzy potrzebnej do dalszego doskonalenia usług adresowanych do przedsiębiorców.

Chciał(a)bym nagrać naszą rozmowę, jednakże jej treść nie będzie nigdzie upubliczniana. Wszystkie dane będą analizowane i prezentowane bez możliwości ich powiązania z określoną osobą i firmą. Rozmowa potrwa około 60 minut. Czy ma Pan(i) jakieś pytania do tego, co powiedziałem/ powiedziałaam?

Moderator: W przypadku pytań respondenta, udziela odpowiedzi.

Po uzyskaniu zgody na nagranie rozmowy:

Moderator: włącz nagrywanie.

Blok 1 Charakterystyka przedsiębiorstwa

1. Proszę krótko opowiedzieć o działalności Państwa firmy, jej profilu, branży, wielkości (mikro/małe/średnie przedsiębiorstwo), rynkach działalności (lokalny/ regionalny/ krajowy/ europejski/ ponad europejski).
2. Czy są Państwo członkiem jakiejś sieci przedsiębiorców (*moderator: branżowej, lokalnej, innej- np. klastry, izby gospodarcze, związki pracodawców*)? Jeśli tak, od kiedy i co skłoniło Państwa do zrzeszenia się w sieci przedsiębiorców?
3. W jakim zakresie wcześniej (przed wsparciem z ośrodka KSI KSU [*moderator wymienia nazwę konkretnego ośrodka KSI KSU, który świadczył usługi przedsiębiorcy*]) realizowali Państwo projekty innowacyjne w firmie? Jakiego typu byłyby to innowacje? [*moderator: technologiczne (produktowe/procesowe, inne) /nietechnologiczne (organizacyjne, marketingowe, inne?)*] Z jakich źródeł finansowali Państwo te innowacje? [*moderator: dopytać o konkretny program- źródło finansowania oraz o rozkład nakładów na B+R: wewnętrzne-zewnętrzne*]
4. Czy Pani/Pana zdaniem usługi doradcze przy wprowadzaniu innowacji są potrzebne? Jeśli tak, to jakie usługi konkretnie są szczególnie pożądane z Państwa punktu widzenia?
5. Czy wcześniej (poza projektem, w którym Państwo uczestniczyli) poszukiwali Państwo innego wsparcia doradczego przy opracowaniu i/lub wdrażaniu innowacji?

Blok 2 Etap I usługi

6. W jaki sposób dowiedzieli się Państwo o usługach świadczonych w ramach KSI KSU?
7. Jakiego typu rozwiązanie innowacyjne było konsultowane z ośrodkiem KSI KSU? (przedmiot i rodzaj innowacji: innowacje produktowe (wyrób lub/usługa)/innowacje procesowe/innowacje marketingowe/innowacje organizacyjne)? Proszę powiedzieć, czego konkretnie dotyczyła ta innowacja?
8. Czy mieli Państwo już konkretny pomysł na innowację i jej wdrożenie, a jeśli tak, to czy i w jakim zakresie został on zmodyfikowany w wyniku współpracy z doradcą w ramach I etapu? Czy też to rozwiązanie innowacyjne zostało wypracowane z konsultantem w ramach etapu I, czyli audytu innowacyjności? [*uwaga dla moderatora: uzgodnić z respondentem na czym polegał etap I oraz II w celu swobodnego stosowania nomenklatury projektowej w trakcie rozmowy*]
9. W jaki sposób ustalany był z Państwem zakres etapu I (audyt innowacyjności)? Czy i w jakim zakresie mieli Państwo wpływ na zasady i przebieg realizacji audytu innowacyjności? Czy i w jakim zakresie brano pod uwagę Państwa zgłaszane sugestie, uwagi? Czy wszystkie ustalenia były przedmiotem umowy zawartej z ośrodkiem?



10. Czy zrealizowane były w Państwa przypadku wszystkie komponenty obowiązkowe *[moderator: proszę wymienić wszystkie komponenty obowiązkowe]*? Czy były w Państwa przypadku jakiegokolwiek odstępstwa w katalogu usług podstawowych w audycie innowacyjności? Jeśli tak, to na czym one polegały i czy należy je oceniać na plus czy na minus? Czy ewentualne odstępstwa były z Państwem konsultowane?
11. Jakie komponenty fakultatywne zostały zrealizowane w audycie innowacyjności w Państwa przypadku? *[moderator: proszę wymienić możliwe do zrealizowania komponenty fakultatywne]* Czy ich katalog i zakres był z Państwem szczegółowo uzgadniany? Czy i w jakim zakresie zgłaszali Państwo swoje uwagi do katalogu i zakresu dodatkowych usług? Jeśli tak, to jakie i czy te uwagi zostały uwzględnione?
12. Czy korzystali/korzystają Państwo z usług świadczonych w ramach II etapu (doradztwo we wdrożeniu innowacji)?
[moderator: jeśli firma korzystała z usług świadczonych w ramach II etapu] Co było/jest przedmiotem realizacji II etapu: czy jest to rozwiązanie technologiczne opracowane wyłącznie na potrzeby Państwa przedsiębiorstwa, czy też istotnie ulepszone, gotowe już rozwiązanie (maszyna, urządzenie, inne)? Jakie komponenty zostały Państwu dedykowane w etapie II *[moderator: proszę przytoczyć możliwe komponenty w etapie II]*? W jakim czasie po zakończeniu audytu innowacyjności realizowano z Państwem usługę doradztwa we wdrażaniu innowacyjności *[moderator: jeśli później niż 6 miesięcy od zakończenia etapu I, proszę zapytać o to, czy dane i rekomendacje z etapu I zostały zaktualizowane]* W jaki sposób ustalany był z Państwem zakres etapu II (doradztwo we wdrożeniu innowacyjności)? Czy mieli Państwo wpływ na zasady i przebieg realizacji doradztwa po audycie? Czy brano pod uwagę Państwa zgłaszane sugestie, uwagi? Czy wszystkie ustalenia były przedmiotem umowy zawartej z ośrodkiem? *[moderator: jeśli firma nie korzystała z usług świadczonych w ramach II etapu]* Proszę powiedzieć, dlaczego nie skorzystali Państwo z usług doradczych we wdrożeniu innowacji? Czy planują Państwo w przyszłości (kiedy?) skorzystanie z doradztwa w ramach II etapu?
[uwaga do moderatora: w przypadku IDI z przedsiębiorcami, którzy zrezygnowali z doradztwa po audycie innowacyjności zamiast tego pytania zadać: Z jakiego powodu zrezygnowali Państwo z dalszego doradztwa we wdrażaniu innowacji?]

Blok 3 Wdrożenie innowacji

13. Czy kiedykolwiek realizowali Państwo prace badawczo-rozwojowe? Jeśli tak, czy realizowali je Państwo samodzielnie czy też we współpracy z instytucją naukową/innym przedsiębiorcą/ innym podmiotem?
14. *[moderator: pytanie dedykowane przedsiębiorcom korzystającym z usług etapu II]* Czy w ramach etapu II nawiązali Państwo współpracę z jednostką naukową/przedsiębiorcą/innym podmiotem?
- Jeśli tak**, w jaki sposób doszło do kooperacji? Jaka rolę w nawiązaniu współpracy z tym podmiotem ośrodek (podmiot wspierający)? Czy rekomendował konkretny podmiot, pośredniczył w kontaktach? Czy nawiązana współpraca miała na celu:



- Opracowanie wyłącznie na Państwa potrzeby rozwiązania innowacyjnego (w tym unowocześnienia lub istotnego ulepszenia rozwiązania posiadanego już przez Państwa) czy też
 - Nabycia od tego podmiotu (na podstawie umowy) rozwiązania innowacyjnego lub prawa do jego wykorzystania w prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, mającego postać gotowego rozwiązania (np. maszyny/urządzenia)? Dlaczego zdecydowali się Państwo na wybraną opcję? Jak przebiegała współpraca z tym podmiotem?
15. Czy preferowaliby Państwo samodzielne wykonanie prac B+R czy też we współpracy z instytucją naukową? Dlaczego preferują Państwo takie podejście? Czy potrzebowali/ potrzebowaliby Państwo doradztwa eksperckiego we współpracy z instytucją naukową/przy samodzielnym prowadzeniu prac B+R? Jeśli tak, w jakim zakresie?
16. Czy wdrożyli już Państwo innowację zidentyfikowaną w I etapie?
- Jeśli tak, to czy wdrożyli ją Państwo w całości, czy w części? Jeśli w części, to w jakim zakresie [moderator: należy poprosić o wskazanie stopnia wdrożenia: prawie w całości, częściowo, w niewielkim stopniu z jakich powodów innowacja nie została wdrożona w całości? Jeśli tak, proszę powiedzieć na ile pomocne okazało się doradztwo udzielone w ramach etapu II [*moderator: pytanie to zadawane jest firmom uczestniczącym w etapie II*]
 - Jeśli tak, proszę powiedzieć, czy w ramach wdrożenia korzystali Państwo z zewnętrznych usług doradczych? Jeśli tak, to dlaczego nie skorzystali Państwo z etapu II? Jeśli nie, to dlaczego nie korzystali Państwo z zewnętrznych usług doradczych? [*moderator: pytanie zadawane jest firmom, które nie uczestniczyły w etapie II*]
17. Jeśli nie, proszę powiedzieć dlaczego konsultowana innowacja nie została wdrożona? Czy zamierzają Państwo wdrożyć zidentyfikowane w I etapie innowacje w firmie? Jeśli nie, proszę powiedzieć dlaczego? Czy przyczyny leżały po stronie przedsiębiorstwa, czy wynikały z innych przyczyn np. związanych ze sposobem/jakością świadczenia usług doradczych w ramach projektu. Jeśli tak, proszę wskazać przewidywany czas wdrożenia konsultowanej innowacji [*moderator: poprosić o szacunkowe, procentowe prawdopodobieństwo wdrożenia*] Co ewentualnie może uniemożliwić wdrożenie? Czy konsultowane rozwiązanie było innowacją w skali Państwa przedsiębiorstwa czy też innowacyjnością nie wprowadzoną jeszcze dotąd przez Państwa konkurencję na rynku? Czy konsultowane rozwiązanie pozwoliło/pozwole Państwu osiągnąć przewagę konkurencyjną na głównym rynku Państwa działalności? Jeśli tak, w jaki sposób i na jakie aspekty funkcjonowania firmy miała/będzie miała wdrożona innowacja?
18. Czy konsultowana innowacja wpisywała się w poniższą/poniższe specjalizacje:

Specjalizacja	Tak/Nie
technologie inżynierii medycznej, w tym biotechnologie medyczne spersonalizowanej	
Wytwarzanie produktów leczniczych	
Innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego	
żywność wysokiej jakości	
Biotechnologiczne procesy i produkty chemii specjalistycznej oraz inżynierii środowiska	



<i>Wysokosprawne, niskoemisyjne i zintegrowane układy wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji energii</i>	
<i>Inteligentne i energooszczędne budownictwo</i>	
<i>Rozwiązania transportowe przyjazne środowisku</i>	
<i>Nowoczesne technologie pozyskiwania, przetwórstwa i wykorzystania surowców naturalnych oraz wytwarzanie ich substytutów</i>	
<i>Minimalizacja wytwarzania odpadów, w tym niezdatnych do przetworzenia oraz wykorzystanie materiałowe i energetyczne odpadów (recykling i inne metody odzysku)</i>	
<i>Innowacyjne technologie przetwarzania i odzyskiwania wody oraz zmniejszające jej zużycie</i>	
<i>Wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocesy i nanoproducty</i>	
<i>Sensory (w tym biosensory) i inteligentne sieci sensorowe</i>	
<i>Inteligentne sieci i technologie geoinformacyjne</i>	
<i>Elektronika oparta na polimerach przewodzących</i>	
<i>Automatyzacja i robotyka procesów technologicznych</i>	
<i>Optoelektroniczne systemy i materiały</i>	
<i>Inteligentne technologie kreatywne</i>	

Blok 4 Ocena jakości, przydatności i efektywności usług

19. Jakie były Państwa oczekiwania w stosunku do usługodawcy-ośrodka? Czy wszystkie zostały spełnione? W jakiej formie przebiegła współpraca? Proszę wymienić w czym najbardziej pomocny okazał się ośrodek, a gdzie jego pomoc była dla Państwa niewystarczająca. Czy forma współpracy z ośrodkiem była dla Państwa odpowiednia? Czy należałoby wprowadzić zmiany w formie współpracy z ośrodkiem?
20. Które komponenty etapu I były dla Państwa najbardziej wartościowe i przydatne i dlaczego? Jakie oferowane komponenty etapu I były dla Państwa najmniej przydatne i dlaczego? Świadczenie których komponentów etapu I wymaga w przyszłości poprawy i dlaczego? Na czym powinny polegać ewentualne zmiany? Jak Państwo oceniają wymóg skorzystania ze wszystkich komponentów doradztwa w ramach etapu I?
21. *[moderator: pytanie to zadawane jest firmom uczestniczącym w etapie II]* Które komponenty etapu II były dla Państwa najbardziej wartościowe i przydatne i dlaczego? Jakie oferowane komponenty etapu II były dla Państwa najmniej przydatne i dlaczego? Świadczenie których komponentów etapu II wymaga w przyszłości poprawy? Na czym powinny polegać ewentualne zmiany?
22. Czy byliby Państwo zainteresowani ponownie skorzystaniem z dofinansowanych usług doradczych? Czy z etapu I i II, czy tylko z jednego z nich? Za które z usług świadczonych w ramach dofinansowania byliby Państwo skłonni zapłacić w przyszłości z własnych środków?
23. Jak oceniają Państwo kompetencje, wiedzę konsultantów/ekspertów, z którymi Państwo współpracowali *[w I i II etapie (jeśli dotyczy)]*? Czy ich wsparcie spełniło Państwa oczekiwania? Czy któreś z ich kompetencji/umiejętności w przyszłości wymagają poprawy?



24. Jak oceniają Państwo współpracę z doradcami? Czy forma współpracy odpowiadała Państwa oczekiwaniom? Jeśli nie, jakie zmiany w zakresie kooperacji z konsultantami należałoby wprowadzić?
25. [*moderator: w przypadku korzystania z usług doradczych we wdrożeniu innowacji*] Jak oceniają Państwo jakość przygotowanego raportu z zakończenia etapu I oraz II? Czy przedstawione raporty były wyczerpujące i odpowiadające Państwa potrzebom? Czy spełniły one Państwa oczekiwania? Czy sformułowane rekomendacje były realne i odpowiadające Państwa potrzebom? Czy zgłaszali Państwo uwagi do raportu/raportów? Jeśli tak, jakiego typu były to uwagi oraz czy zostały one uwzględnione? Czy raporty z poszczególnych etapów były Państwu prezentowane? Jeśli tak, jak to gdzie oraz jak Państwo oceniają jakość i przebieg tej prezentacji?
26. Jak oceniają Państwo czas realizacji usług w poszczególnych etapach? Czy czas wykraczał poza przyjęte ramy terminowe dla poszczególnych etapów? Czy miało to wpływ na jakość świadczonych usług? Czy należałoby prowadzić w tym zakresie zmiany/usprawnienia?
27. Jakich korzyści się Państwo spodziewali po skorzystaniu z oferowanych usług? Które z oczekiwań już się zrealizowały i/lub prawdopodobnie się zrealizują? Czy jakichś planowanych korzyści na pewno nie uda się osiągnąć? Z czego to wynika Pani/Pana zdaniem? Czy wystąpiły/prawdopodobnie wystąpią pozytywne nieoczekiwane efekty udzielonego wsparcia? Czy zaistniały jakieś nieoczekiwane negatywne efekty skorzystania z usług ośrodka?
28. Czy zabrakło Państwu czegoś w świadczonym doradztwie? Czy oferowane usługi były dla Państwa dedykowane, „szyte na miarę”, czy też mieli Państwo poczucie, że są one wystandaryzowane również na potrzeby innych przedsiębiorstw?
29. Jak oceniają Państwo przygotowanie ośrodka, z którym Państwo współpracowali (np. baza kontaktów do dostawców rozwiązań, preferencyjne warunki współpracy z partnerami ośrodka, dostęp do instytucji badawczych, ekspertów i konsultantów)? Co Państwa zdaniem było najbardziej wartościowe z punktu widzenia potrzeb firmy? A czego zabrakło?
30. Jak oceniają Państwo poziom dofinansowania usługi w ramach KSI KSU oraz wysokość wymaganego wkładu własnego?
31. Co Państwa zdaniem stanowi lub/i może stanowić barierę w ubieganiu się firm o wsparcie w ramach usług KSI KSU [*moderator: dopytać o procedurę selekcji, kryteria dopuszczające, w tym wysokość wkładu własnego, zasady rozliczenia*]?
32. Gdyby mieli Państwo sformułować inne wskazówki, o których do tej pory jeszcze nie rozmawialiśmy dot. zmiany w tych usługach, z których m.in. skorzystała Państwa firma, to co Państwo by zaproponowali? Zależy nam aby takie usługi były możliwie najbardziej przydatne przedsiębiorcom i rozwijały ich innowacyjność.
33. Jakie są Państwa plany na przyszłość w zakresie rozwoju firmy? Czy planują Państwo rozszerzenie zakresu działalności, zwiększenia aktywności w zakresie wprowadzania innowacji? Czy na te plany wpływa fakt skorzystania z usług ośrodka [*tu moderator wymienia ośrodek KSI KSU z którego usług skorzystał przedsiębiorca*]?