



WNIOSKI Z PILOTAŻU

TESTOWANIE

INDYWIDUALNEJ DIAGNOSTYKI „POTENCJALNIE INNOWACYJNYCH MŚP” PRZEZ SIĘĆ IOB

Prowadzący pilotaż:

Poznański Park Naukowo-Technologiczny

Turecka Izba Gospodarcza

Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości Powiatu Gostyńskiego

Czas pilotażu:

1 września 2019 - 31 grudnia 2020

Poznań, marzec 2021

1. Kontekst.....	3
1.1. O ESSPO	3
1.2. Instrument zaprojektowany w ESSPO - Program pobudzania innowacyjności w dojrzałych, potencjalnie innowacyjnych MŚP.....	3
2. Zakres pilotażu.....	7
3. Przedsiębiorstwa objęte pilotażem	8
4. Wyniki diagnozy.....	12
5. Podsumowanie: potrzeby MSP i możliwości ich realizacji	15
6. Wspólne narzędzie diagnostyczne	17
7. Rola usieciowienia IOB – doświadczenia z pilotażu	19
8. Rekomendacje dla programu wsparcia innowacji w przedsiębiorstwach	21
8.1. Wkład proponowanego instrumentu w realizację regionalnych stRAtegii.....	21
8.2. Połączenie diagnostyki i vouchera.....	21
8.3. Nowy element instrumentu: „coaching”	22
8.4. Organizacja sieci	23
8.5. Planowane efekty	25
8.6. Motywowanie przedsiębiorstw do korzystania z usług proinnowacyjnych.....	25
Aneks 1. Dobre praktyki, które wpłynęły na kształt instrumentu	25
Aneks 2. Metodologia smE-MPOWER	28

1. KONTEKST

1.1.0 ESSPO

ESSPO to akronim projektu Interreg Europe *Skuteczne portfolio instrumentów wsparcia MSP (Efficient support services portfolios for SMEs)*, jego celem jest opracowanie efektywnego systemu wsparcia innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach we współpracy 11 partnerów z 8 krajów oraz ekspertów międzynarodowych.

1.2. INSTRUMENT ZAPROJEKTOWANY W ESSPO - PROGRAM POBUDZANIA INNOWACYJNOŚCI W DOJRZAŁYCH, POTENCJALNIE INNOWACYJNYCH MŚP

DLACZEGO: DOJRZAŁE, POTENCJALNIE INNOWACYJNE MŚP?

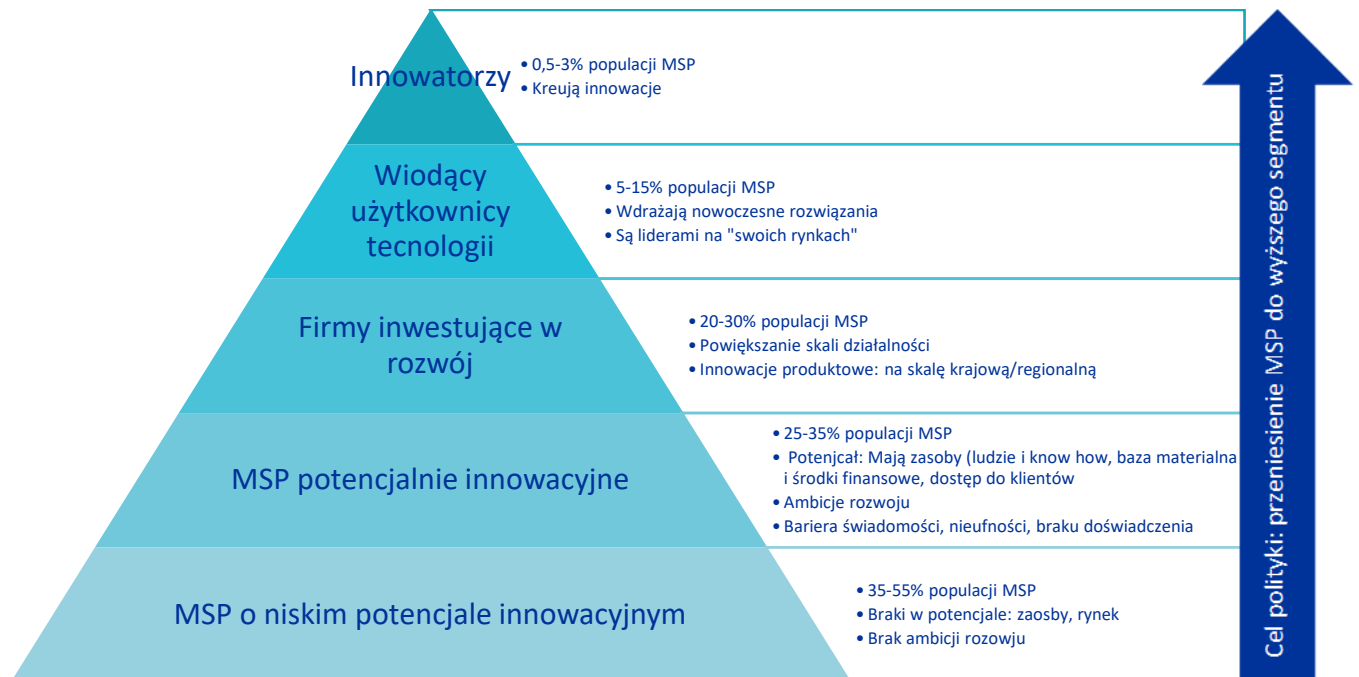
POSZUKIWANIE INTERWENCJI WPŁYWAJĄCEJ NA WSKAŹNIKI INNOWACYJNOŚCI W SKALI REGIONU

Dotychczas w Polsce wydano wiele środków na wdrażanie innowacji w MŚP, beneficjenci projektów osiągnęli zakładane rezultaty natomiast wskaźniki np. European/Regional Innovation Scoreboard nie wzrastają, a te dotyczące MŚP wręcz spadają. Przyczyny takiego stanu rzeczy można szukać w fakcie, że beneficjentami projektów są firmy innowacyjne, tym samym nie zwiększa się pula przedsiębiorstw wdrażających innowacje. Można więc mówić o zjawisku „autoselekcji” i „spijania śmietanki”¹, podczas gdy wywołanie zmiany w gospodarce wymagałoby mobilizacji przedsiębiorstw, które jeszcze nie są innowacyjne do rozpoczęcia takiej działalności.

Jedną z odpowiedzi ESSPO na ten problem jest segmentacja MŚP jako grup docelowych. Oznacza to, że przedsiębiorstwa można podzielić na grupy w zależności od ich gotowości do wprowadzania innowacji. W grupach tych przedsiębiorstwa mają różne potrzeby i kierować do nich trzeba odpowiednio sprofilowane instrumenty wsparcia. Przykład takiej segmentacji pokazuje diagram poniżej.

¹ Jest to zjawisko dość powszechne w Europie, choć trudno w jakimkolwiek przypadku jednoznacznie stwierdzić jego występowanie. Por. D. Radicic, G. Pugh, H. Hollanders, R. Wintjes, J. Fairburn, *The impact of innovation support programs on small and medium enterprises innovation in traditional manufacturing industries: An evaluation for seven European Union regions*, SAGE Journals, Environment and Planning C: Government and Policy, 2015

RYСУNEK 1 PRZYKŁADOWA SEGMENTACJA MŚP WG STOPNIA ZAANGAŻOWANIA W DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNĄ



Źródło: OPRACOWANIE WŁASNE NA PODSTAWIE: *OECD BACKGROUND PAPER FOR WORKSHOP ON "ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMEs THROUGH INNOVATION"*, CONFERENCE FOR MINISTERS RESPONSIBLE FOR SMEs AND INDUSTRY MINISTERS, BOLONIA 2000, [HTTP://WWW.OECD.ORG/CFE/SMES/201017E6.PDF](http://www.oecd.org/cfe/smes/201017e6.pdf) ORAZ RAPORT Z BADANIA EWALUACYJNEGO PN. „WIELKOPOLSKI REGIONALNY PROGRAM OPERACYJNY ORAZ POTRZEBY REGIONU, JAKO ŹRÓDŁA REKOMENDACJI NA RZECZ INTELIGENTNEGO ROZWOJU W ZAKRESIE INNOWACJI PRZEDSIĘBIORSTW DLA PERSPEKTYWY FINANSOWEJ UE 2014-2020”.

Dla Wielkopolski wybór MŚP potencjalnie innowacyjnych jest wyborem strategicznym ze względu profil regionu na tle UE i Polski:

- niski poziom innowacyjności regionalnych MŚP: niski odsetek MŚP wprowadzających innowacje oraz współpracujących, a innowacyjne MŚP współpracujące z innymi w województwie wielkopolskim są mniej skłonne do wprowadzania innowacji niż pozostałych regionach UE, oraz porównywalnych regionach kraju.
- relatywnie niski udział sektorów uznawanych za wysokotechnologiczne w strukturze gospodarki regionu,
- dominacja sektorów uznawanych za tradycyjne.

CHARAKTERYSTYKA POTENCJALNIE INNOWACYJNYCH MŚP

- Ich liczbę można szacować od 6 tys. do 15 tys.
- Mają zasoby (ludzie i know how, baza materialna i środki finansowe, dostęp do klientów) i ambicje rozwoju.
- Nie odczuwają potrzeby korzystania z doradztwa ani wprowadzania innowacji z zewnętrznych źródeł.
- Potrzebują świadomości i wiedzy jak innowacje mogą im pomóc w rozwoju oraz wysokiej jakości doradztwa, które pomoże im zdiagnozować potencjał innowacji i wspomóc w procesie wdrażania.
- Są sceptyczni i nie znają kompetencji IOB. Bardziej kojarzą je z administracją aniżeli profesjonalnymi, rynkowymi usługami.

IDEA INSTRUMENTU

CEL

- Przesunięcie potencjalnie innowacyjnych MŚP do segmentu przedsiębiorstw innowacyjnych.
- Przełamanie bariery świadomości, postawy i barier kompetencyjnych w MŚP, a następnie wsparcie w pierwszych krokach opracowania i realizacji planu rozwoju innowacyjnego firmy.

WYZWANIA

- Jak precyzyjnie zidentyfikować najbardziej obiecującą grupę docelową (segment) MŚP?
- Jak podejść do MŚP z grupy docelowej (segmentu), aby nakłonić je do korzystania z tego instrumentu?
- Jak zminimalizować biurokrację dla MSP-beneficjentów, a jednocześnie zapobiec efektowi „wypychania”, tj. wspierania wnioskodawców, którzy i bez finansowania współpracowaliby z dostawcami wiedzy?
- Jak zidentyfikować indywidualne potrzeby firm i zapewnić dostosowane do nich wsparcie? Jakie instrumenty diagnostyczne można wykorzystać? Jak zorganizować dostawców diagnozy, aby została ona wykonana na dużą skalę dla całego regionu, a jednocześnie była wysokiej jakości i odpowiadała oczekiwaniom każdej firmy?

ROZWIĄZANIE

- Podejście proaktywne – wizyty w firmach inicjowane przez IOB.
- Wykorzystanie IOB i wysokiej jakości doradców PRZED udzieleniem jakiegokolwiek wsparcia finansowego dla firmy.

- Podejście sieciowe w celu zapewnienia odpowiedniej skali i jednolitości wsparcia dla firm na całym obszarze Wielkopolski.

KONCEPCJA

Obejmuje **dwa etapy** wsparcia:

1. Pierwszy etap polega na aktywnym podejściu doradców ds. innowacji, którzy kontaktują się z potencjalnie zainteresowanymi firmami i opracowują diagnozę potrzeb oraz pomagają sformułować plan rozwoju firmy z udziałem właściciela lub menedżera. Usługa ta ma być świadczona przez sieć pośredników bez obciążania kosztami beneficjenta.
2. Druga faza obejmuje voucher o niskiej wartości. Jego celem nie jest stworzenie instrumentu finansowania ambitnego projektu innowacyjnego, ale przetestowanie współpracy z zewnętrzną dostawcą wsparcia w ramach prostego, krótkotrwałego zadania, które może przynieść wymierne rezultaty, stanowić pierwszy kamień milowy w planie rozwoju firmy.

RYСУNEK 2 SCHEMAT INSTRUMENTU ZAPROJEKTOWANY W ESSPO



* Akredytacja dostawców powinna zapewnić z jednej strony przejrzystość, z drugiej zminimalizować uciążliwość procedur wyboru dla MŚP. Dostawca usług nie posiadający akredytacji powinien np. podpisać umowę z koordynatorem programu voucherów zobowiązując się zamieścić ofertę i sprawozdawać świadczenie usług w systemie akredytacji.

2. ZAKRES PILOTAŻU

- Pilotażem objęto **pierwszy etap** dotyczący prowadzenia diagnozy potrzeb innowacyjnych MSP poprzez współpracujących w **sieci doradców**. W ramach ESSPO nie było możliwości przetestować drugiej części instrumentu (vouchera).
- W ramach pilotażu wybrano **narzędzie diagnostyczne** smE-MPOWER opracowane w Szwajcarii w ramach projektu UE. Trzy podmioty prowadzące pilotaż utworzyło sieć w "skali laboratoryjnej", aby przetestować założenia dotyczące współpracy (przejrzystość działań, **zapewnienie jakości usługi** poprzez wzajemną ocenę jakości, odsyłanie MSP do odpowiedniego dostawcy wiedzy/B+R).
- Doradcy z tych trzech podmiotów przeprowadzili test wspólnego narzędzia diagnostycznego na próbie **30 firm** (10 MSP objętych wsparciem przez każdego z 3 partnerów) dostarczając każdej z nich **raport** zawierający zalecenia dotyczące **planu rozwoju firmy** oraz **informacje** na temat możliwości **realizacji planu** za pośrednictwem usług dostawców wiedzy i finansowania w ramach istniejących programów.
- Partnerzy planują śledzić działania firm dotyczące **wykorzystania rekomendacji**.
- Dzięki testowi możliwe było również **zagregowanie i analiza potrzeb MSP docelowego segmentu** oraz możliwości ich zaspokojenia poprzez współpracę z partnerami B+R+I. Informacje te mogą mieć istotne znaczenie dla szczegółowego zaprojektowania ewentualnego drugiego etapu tj. vouchera. Wyniki pierwszego etapu dostarczyły wiedzy na temat wsparcia potrzebnego w procesie wdrażania rekomendacji zawartych w raportach diagnostycznych.

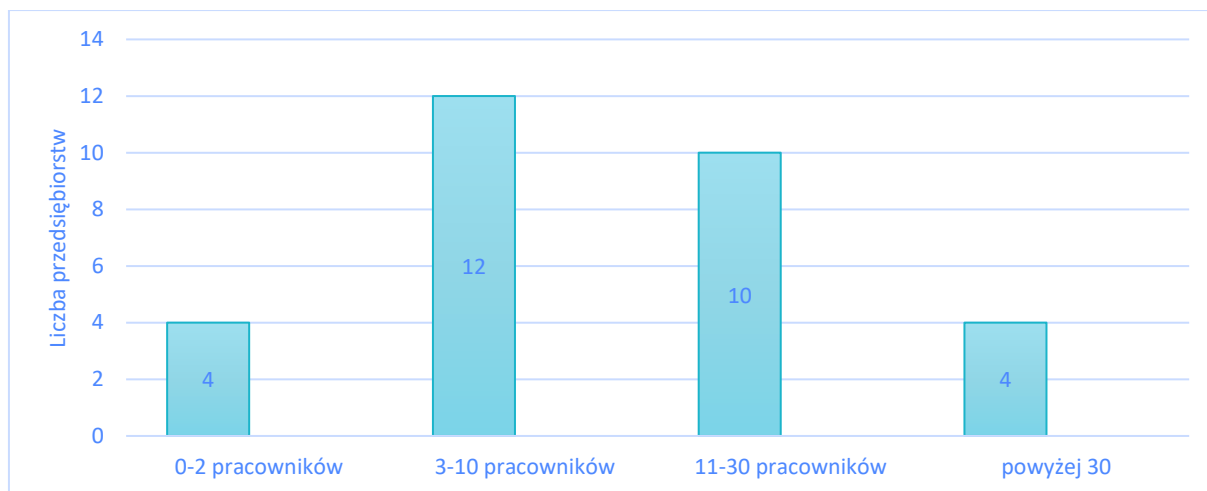
RYSUNEK 3 ZAKRES PILOTAŻU PRZEPROWADZONEGO W RAMACH ESSPO.



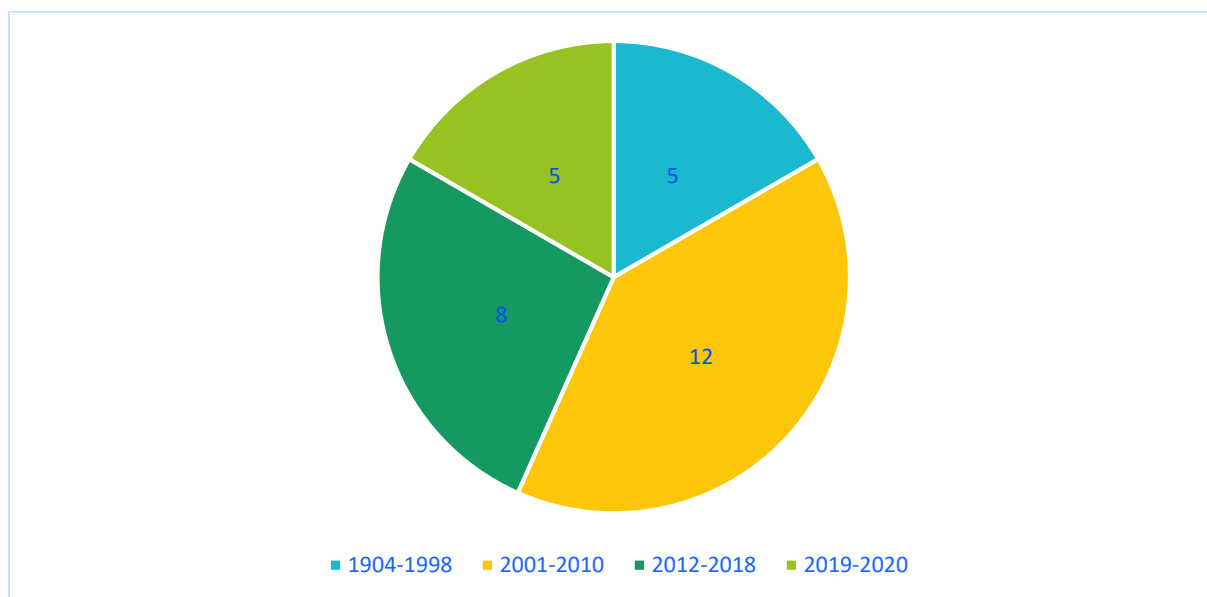
3. PRZEDSIĘBIORSTWA OBJĘTE PILOTAŻEM

Usługą audytu potencjału innowacyjnego objętych zostało 30 firm z województwa wielkopolskiego (powiat poznański, gostyński, turecki). Poniższe wykresy przedstawiają populację audytowanych firm wg liczby pracowników oraz wg roku rozpoczęcia działalności.

WYKRES 1 PRZEDSIĘBIORSTWA WG LICZBY PRACOWNIKÓW.

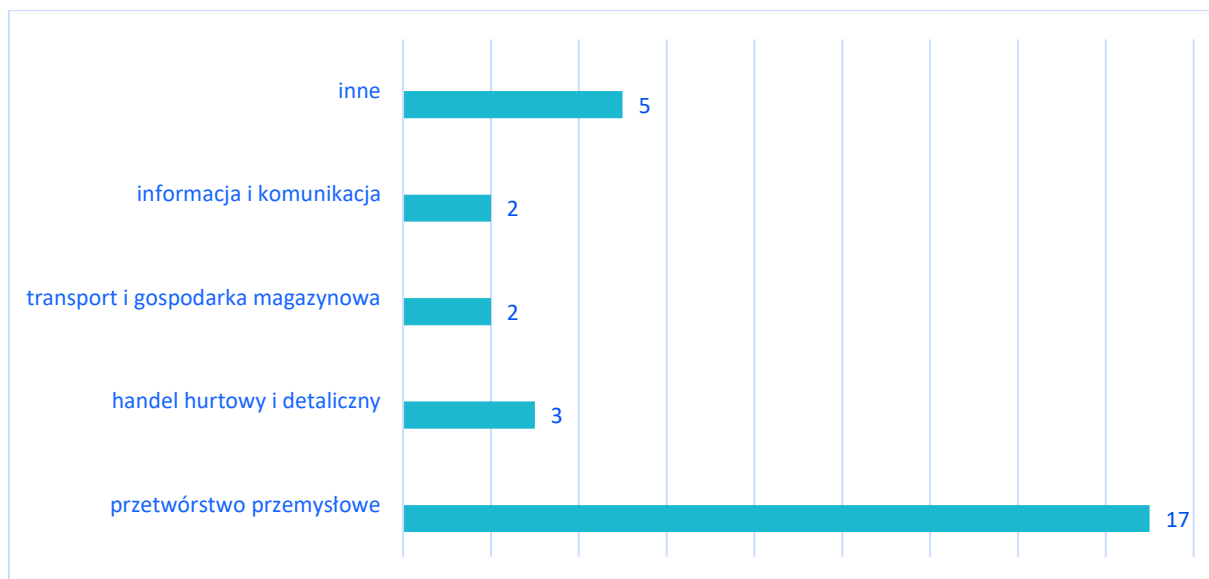


WYKRES 2 PRZEDSIĘBIORSTWA WG ROKU ROZPOCZĘCIA DZIAŁALNOŚCI.



Zdecydowana większość audytowanych firm to firmy zatrudniające od 3 do 30 pracowników. Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa 10-20 letnie (12). Tyle samo (po 5) było firm najstarszych (ponad 20 letnich) i najmłodszych (1-2 letnich). 8 przedsiębiorstw miało za sobą 3-9 lat funkcjonowania na rynku.

WYKRES 3 PRZEDSIĘBIORSTWA WG GŁÓWNEGO PKD DZIAŁALNOŚCI.



Wśród analizowanych firm, aż 17 działa w **sektorze przetwórstwa przemysłowego** (sekcja C PKD) prowadząc następującą działalność:

- Naprawa i serwis bram przemysłowych
- Produkcja listew podłogowych
- Produkcja zbiorników paliwowych
- Produkcja wyrobów mięsnych
- Produkcja wyrobów mleczarskich
- Produkcja odzieży
- Produkcja szkła
- Stolarstwo
- Produkcja pieczywa
- Produkcja opłotowań

Drugi w kolejności to **sektor handlu hurtowego i detalicznego** reprezentowany przez 3 firmy (sekcja G PKD) prowadzące działalność o charakterze:

- Sprzedaż mebli
- Przychodnia specjalistyczna
- Sprzedaż sprzętu elektronicznego

Po 2 firmy zajmują się głównie **transportem i gospodarką magazynową** (sekcja H PKD) i oraz **informacją i komunikacją** (sekcja J PKD) obsługując:

- Tworzenie i sprzedaż programów kadrowo-płacowych
- Tworzenie i sprzedaż programów do projektowania wnętrz

5 firm z analizowanej puli to pojedyncze przypadki związane z edukacją, szkolnictwem i innymi niesklasyfikowanymi formami edukacji, hotelarstwem, geodezją i pakowaniem przemysłowym. W tabeli

poniżej przedstawiono natomiast, które główne PKD przedsiębiorstw bezpośrednio wpisują się w Inteligentne Specjalizacje (IS) Wielkopolski.

TABELA 1 PRZEDSIĘBIORSTWA PROWADZĄCE DZIAŁALNOŚĆ W RAMACH IS DLA WIELKOPOLSKI

L. p.	PKD	Inteligentne Specjalizacje
1	33.12.Z Naprawa i konserwacja maszyn	Rozwój oparty na ICT
2	22.21.Z - Produkcja płyt, arkuszy, rur i kształtowników z tworzyw sztucznych	Rozwój oparty na ICT
3	25.29.Z Produkcja pozostałych zbiorników, cystern i pojemników metalowych	Rozwój oparty na ICT
4	22.29.Z Produkcja pozostałych wyrobów z tworzyw sztucznych	Rozwój oparty na ICT
5	62.03.Z Działalność związana z zarządzaniem urządzeniami informatycznymi	Wyspecjalizowane procesy logistyczne
6	49.39 Pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej nieklasyfikowany	Wyspecjalizowane procesy logistyczne
7	62.01.Z - Działalność związana z oprogramowaniem	Wyspecjalizowane procesy logistyczne
8	10.11 Z Przetwarzanie i konserwacja mięsa z wyłączeniem mięsa z drobiu	Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów
9	10.51.Z - Przetwórstwo mleka i wyrób serów	Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów
10	22.23.Z - Produkcja wyrobów dla budownictwa z tworzyw sztucznych	Wnętrza przyszłości
11	10.11 Z Przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu	Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów
12	23.13 Z Produkcja szkła gospodarczego	Rozwój oparty na ICT
13	16.23.Z - Produkcja pozostałych wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa	Wnętrza przyszłości
14	49.41.Z Transport drogowy towarów	Wyspecjalizowane procesy logistyczne
15	10.71.Z - Produkcja pieczywa; produkcja świeżych wyrobów ciastkarskich i ciastek	Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów
16	18.12 Z Pozostałe drukowanie	Wnętrza przyszłości
17	25.93 Z Produkcja wyrobów z drutu, łańcuchów i sprężyn	Przemysł jutra
18	25.61.Z - Obróbka metali i nakładanie powłok na metale	Przemysł jutra

18 z 30 firm objętych pilotażem prowadzi działalność w ramach sekcji PKD zgodnych z PKD wskazanymi dla obszarów inteligentnej specjalizacji regionalnej dla Wielkopolski:

- 5 - Rozwój oparty na ICT
- 4 - Wyspecjalizowane procesy logistyczne
- 4 - Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów
- 3 - Wnętrza przyszłości
- 2 - Przemysł jutra

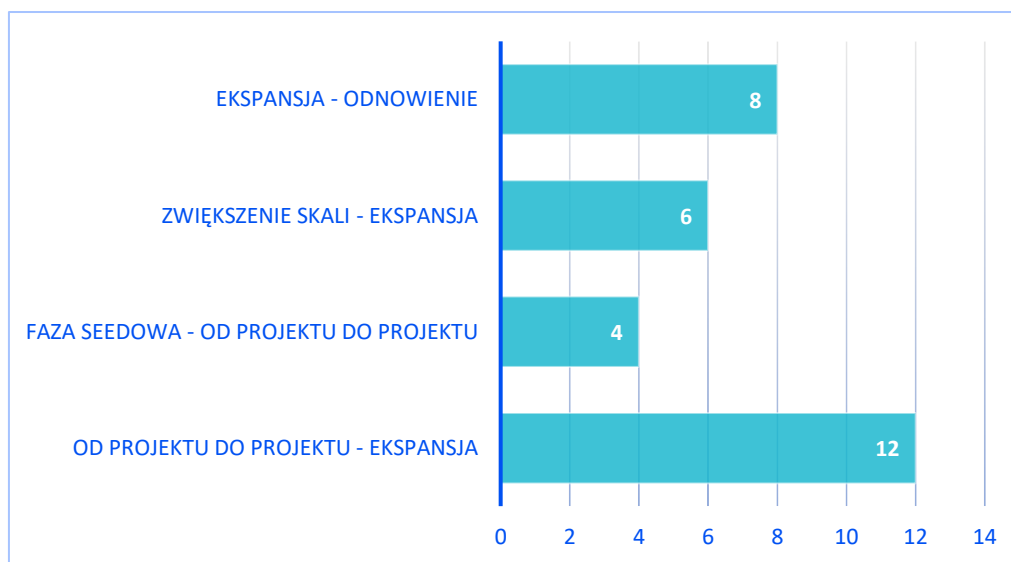
Należy zauważyć, że w powyższej analizie uwzględniono jedynie główne PKD przedsiębiorstw. Nie jest wykluczone, że firmy których główne PKD nie pokrywa się z PKD IS w Wielkopolsce, przyczyniają się do rozwoju tych specjalizacji poprzez działalność w ramach swoich pozostałych PKD.

4. WYNIKI DIAGNOZY

DOJRZAŁOŚĆ FIRM

Podstawowym elementem diagnozy było ustalenie, na którym etapie cyklu życia obecnie znajduje się przedsiębiorstwo. Poniżej przedstawiono zestawienie wyników rozpoznania tej cechy wśród objętych pilotażem MŚP.

WYKRES 4 PRZEDSIĘBIORSTWA WG ETAPU W CYKLU ŻYCIA.



W analizowanej grupie najwięcej przedsiębiorstw (12) funkcjonuje od projektu do projektu dochodząc do etapu ekspansji. Grupa firm gotowych do ekspansji jest jeszcze większa, gdyż do tego etapu przechodzą też przedsiębiorstwa zwiększające skalę działalności (6). Najmniej przedsiębiorstw (4) objętych pilotażem znajdowało się w fazie zalążkowej (*seed*). Natomiast dwa razy więcej to przedsiębiorstwa wchodzące w etap odnowienia.

Na podstawie analizy kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstw doradcy sformułowali konkretne rekomendacje i propozycje działań, których przykłady zamieszczono poniżej:

KLUCZOWE CZYNNIKI INNOWACYJNOŚCI

W grupie badanych 30 firm podczas analizy kluczowych czynników innowacyjności 10 firm otrzymało doradztwo w zakresie obsługi bądź współpracy z klientem, 10 - wsparcie w kontekście procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, które należałoby usprawnić bądź wprowadzić. Firmy otrzymały też wsparcie w zakresie rozbudowania, oprawy swojej oferty, zarówno w kontekście rynkowym, jak i wizerunkowym.

Przykładowe rekomendacje w wskazanym powyżej zakresie to:

- *Rekomenduje się realizację działań (procesów) mających na celu odpowiedni kontakt z klientem w kontekście włączenia go do współpracy. Wartościowe może okazać się pogłębienie zrozumienia swoich klientów, ich punktu widzenia na dostarczane rozwiązania i wartości wynikające ze współpracy. Jednocześnie należało by zastanowić się nad segmentacją klienta, nad jego istotnością.*
- *Rekomenduje się podjęcie działań w obszarze wzmocnienia kontaktów z klientem i kompetencji sprzedaży - zbudowanie struktury sprzedażowej i wzmocnienie kompetencji sprzedażowych w celu jej zwiększenia oraz dystrybucji produktów - znalezienie nowych kanałów.*
- *Rekomenduje się, aby firma przeanalizowała swoje najsilniejsze strony oraz zweryfikowała tą wiedzę u swoich dotychczasowych klientów. Rekomenduje się, aby analiza dotyczyła nie tylko "twardych" usług i produktów, ale również oparta się na wyszukaniu wyróżniających zespół "miękkich" wartości tj. np. wiedza, doświadczenie, podejście do rozwiązywanych problemów, kultura pracy, posiadane kontakty.*
- *Rekomenduje się opracowanie strategii marketingowej oraz dokonanie analizy rynku, na którym firma planuje zacząć działać. Rozszerzenie działalności na nowe rynki powoduje, iż konieczne będzie opracowanie planu na pozyskanie klientów. Jednocześnie rekomenduje się popracowanie nad kwestiami technicznymi dotyczącymi przedstawienia oferty, tj. strona internetowa (wizualizacje 3D oferowanych produktów).*

ŹRÓDŁA INNOWACYJNOŚCI

Działalność firm była analizowana pod kątem źródeł innowacyjności tzn. skąd biorą się pomysły na innowacje, bądź jakie są możliwości rozwoju w tym badanym obszarze. Zdecydowana większość firm bo aż 16, potrzebowała doradztwa w zakresie obsługi, kontaktu z klientem, rozwinięcia współpracy, segmentacji klienta, czy też zaangażowania go w tworzenie produktu ostatecznego wprowadzanego na rynek.

Przykładowe rekomendacje w wskazanym powyżej zakresie to:

- *Rekomenduje się rozważenie wypożyczonowania firmy, jako doświadczonego doradcy, którego główną usługą jest generowanie koncepcji, które stanowi znaczące źródło utrzymania dla firmy. Zbudowanie rozpoznawalności na określonym rynku ma szansę spowodować zwiększone zainteresowanie klientów ofertą firmy. Skupienie się na określonej potrzebie klientów (segmentu klientów) pozwoli na gromadzenie wiedzy i łatwiejsze odsiewanie nierokujących projektów.*

- *Opracowanie modelu standardowych spotkań z pracownikami. Zestandaryzowanie obsługi klienta.*
- *Penetracja rynku - przez nowe sposoby dystrybucji, intensyfikację promocji usług. Pozyskiwanie nowych klientów w ościennych województwach. Systematyczne ofertowanie nowych usług (tutaj potrzebne inwestycje technologiczne)*

ZASOBY WEWNĘTRZNE

Przedsiębiorstwa analizowano także w kontekście ich zasobów wewnętrznych i możliwości rozwoju w tym zakresie. W tym obszarze najczęściej rekomendacji (17) dotyczyło strategii rozwoju firm zarówno w zakresie samego modelu biznesowego, zasobów, jak i strategii biznesu czy też poszukiwania nowych pomysłów do dalszego rozwoju.

Przykładowe rekomendacje w wskazanym powyżej zakresie to:

- *Rekomenduje się stworzenie strategii innowacyjności, która wskaże jakie pomysły powinny być poszukiwane oraz zapewni zasoby do ich rozwoju i wdrożenia. Istotne jest, aby wszyscy pracownicy wiedzieli jak przebiega w firmie proces od powstania pomysłu przez jego dopracowanie, aż do wdrożenia.*
- *Zbudowanie nowego modelu rynkowego wraz z wyznaczeniem celów na najbliższe lata.*
- *Podstawowym działaniem do podjęcia powinno być spisanie planu marketingowego oraz określenie krótkoterminowej oraz długoterminowej strategii działania - pozwoliłoby on planować strategicznie i łatwiej wdrażać innowacje.*

WSPÓŁPRACA Z PARTNERAMI

Ostatnim analizowanym obszarem kluczowym była współpraca z partnerami, która odnosiła się do klientów, dystrybutorów, producentów, inwestorów prywatnych, ale również do współpracy B+R. Największa liczba rekomendacji w tym zakresie (13) dotyczyła konsumenta/klienta, zarówno w kontekście współpracy, jak i segmentacji klienta, czy też stworzenia dobrej relacji biznesowej.

Przykładowe rekomendacje w wskazanym powyżej zakresie to:

- *Określenie spójnej grupy docelowej, w której zaistnieje efekt masy krytycznej w zakresie rozpoznawalności oraz zgromadzonej wiedzy.*
- *Rekomenduje się opracowanie wyraźnego modelu współpracy z dystrybutorami oraz klientami opartego o narzędzia marketingowe. Ponadto wartościowy może być przegląd ofert dostawców szczególnie pod kątem innowacji produktowych.*
- *Rekomenduje się podjęcie działań w celu utrzymywania długotrwałych relacji z klientami (np. badanie zadowolenia z wykonanej usługi / wdrożenie procedury udzielania gwarancji na wyświadczoną usługę).*

5. PODSUMOWANIE: POTRZEBY MSP I MOŻLIWOŚCI ICH REALIZACJI

TEMATYCZNE OBSZARY PROBLEMOWE

Grupy problemów zidentyfikowane wśród przedsiębiorstw diagnozowanych w ramach pilotażu:

1. Zarządcze i organizacyjne
2. Rynkowe i marketingowe
3. Procesowe i technologiczne
4. Rozwiązania IT wspomagające główne procesy w przedsiębiorstwach
5. Rozwój kompetencji w tematycznych obszarach problemowych

Przeprowadzony w ramach ESSPO eksperyment pozwolił stwierdzić, iż wśród firm objętych wsparciem, najczęściej występującymi problemami, niezależnie od etapu rozwoju przedsiębiorstwa, były te związane z właściwym zdefiniowaniem, a niekiedy nawet uświadomieniem sobie potrzeby koniecznych zmian organizacyjnych i zarządczych. Wśród firm, dla których opracowano indywidualne plany koniecznych zmian występowała z kolei na następnym etapie potrzeba zewnętrznego wsparcia w procesie przeprowadzenia tych zmian w przedsiębiorstwie. **Każda z 30 firm objętych wsparciem w ramach eksperymentu miała do czynienia z problemem natury zarządczej i organizacyjnej**, który stanowił istotną barierę rozwoju tych przedsiębiorstw. Przykładowe obszary problemowe to:

- Formułowanie wizji rozwoju firmy,
- Relacje pracownik-właściciel firmy (włączenie pracowników w proces generowania, rozwoju i wdrażania nowych pomysłów zarówno w obszarze procesów wewnętrznych jak i nowych produktów/ usług),
- Systemy motywacyjne,
- Zarządzanie stresem,
- Generowanie i selekcja pomysłów innowacyjnych w firmie,
- Rozwój narzędzi ciągłego doskonalenia (np. *lean management*),
- Relacje z klientami,
- Analiza ścieżki klienta,
- Współpraca z podwykonawcami,
- Współpraca z dostawcami,
- Przywództwo,

- Komunikacja i relacje,
- Sukcesja w firmach rodzinnych...

Dodatkowo, oprócz zarządczo-organizacyjnej grupy problemów stosunkowo często **przedsiębiorstwa potrzebowały wsparcia w obszarze rynkowo-marketingowym** obejmującym m.in.:

- Model biznesowy,
- Strategia marketingowa,
- Ekspansja,
- Internacjonalizacja,
- Nowe kanały dystrybucji,
- Segmentowanie klientów...

Stosunkowo rzadko udawało się zdefiniować konkretne problemy firm w obszarze **procesów i technologii**. Były to przedsiębiorstwa, które potrzebowały opracowania specyficznych rozwiązań procesowych lub technologicznych związanych z typem prowadzonej działalności.

Specyficznym obszarem działań definiowanych w planach rozwoju firm były **rozwiązania IT**, w tym systemy i aplikacje, które mają za zadanie wspomagać i usprawniać procesy wewnątrz firmy, jak i relacje z klientami i otoczeniem.

Osobną kategorią wsparcia, na które istnieje zapotrzebowanie ze strony diagnozowanych MSP, jest **rozwój kompetencji** strategicznych, zarządczych, marketingowych i promocyjnych. Chodzi zatem o szkolenia i coaching w tematyce stanowiącej główne obszary problemowe tych przedsiębiorstw.

Ciekawostkę stanowi fakt, że przedsiębiorstwa rzadko jako problem wskazywały brak finansowania, co może świadczyć o dobrze rozwiniętej sieci i szerokiej ofercie wsparcia finansowego MSP.

CYKL ŻYCIA FIRM: RÓŻNE FAZY – RÓŻNE POTRZEBY

Specyficzne **potrzeby firm różnią się w zależności od etapu rozwoju**, na którym aktualnie się znajdują i do którego aspirują, np.:

- Gros firm działających „od projektu do projektu” potrzebowało zazwyczaj specyficznych rozwiązań organizacyjnych dostosowanych do ich oferty oraz silnego wsparcia w zdobywaniu klientów, kontaktów do współpracy i w budowaniu rynków.

- Największą grupę wśród objętych wsparciem stanowiły przedsiębiorstwa przechodzące od etapu funkcjonowania „od projektu do projektu” w etap skalowania. W ich przypadku zarządzanie firmą powinno koncentrować się, już nie tylko na produktach i klientach, ale tak samo mocno na zarządzaniu zasobami oraz dbaniu o efektywne ich wykorzystanie. Chodzi tu w szczególności o zasoby finansowe, zasoby techniczne i fizyczne oraz zespół pracowników.
- Inną grupą są firmy przechodzące do etapu ekspansji. Dla nich ważne jest zwłaszcza właściwe rozpoznanie nowych segmentów rynku i dobranie właściwych kanałów dystrybucji, a także zarządzanie dużymi zmianami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie. Z podobnymi problemami borykały się firmy na etapie odnowienia.

WSPARCIE

Dostępne **instrumenty wsparcia** oparte są na założeniu, że firmy są gotowe ubiegać się o projekty inwestycyjne związane z innowacjami, a nawet działalnością badawczo-rozwojową dostępne głównie w formie dotacji. W Wielkopolsce nie ma działań związanych ze **zwiększaniem gotowości innowacyjnej** (czasem nazywanej zdolnością absorpcyjną) MSP. W konsekwencji portfel instrumentów w RPO dotychczas nie obejmuje priorytetu 3 (d) Wspieranie **zdolności** małych i średnich przedsiębiorstw do wzrostu na rynkach regionalnych, krajowych i międzynarodowych oraz **do angażowania się** w innowacje. Najpowszechniej dostępne wsparcie w formie instrumentów finansowych zwrotnych lub bezzwrotnych nie jest tym, czego najbardziej potrzebują MSP objęte pilotażem.

6. WSPÓLNE NARZĘDZIE DIAGNOSTYCZNE

METODOLOGIA SME-MPOWER

Do pilotażu partnerskie IOB zastosowały narzędzie diagnostyczne smE-MPOWER opracowane w ramach projektu 6.Programu Ramowego UE w latach 2005-2007. Narzędzie pozwala na diagnozę potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu standardowego arkusza opartego na metodologii sprawdzonej m.in. przez platformę-sieć Platinn² w Szwajcarii, uzupełnianego zgodnie ze stanem faktycznym przedsiębiorstwa ocenianym przez doświadczonego doradcę MSP. Wybór narzędzia został podyktowany wielością doświadczeń w adaptacji go do warunków wielu krajów Europy, w tym Polsce, Czechach i na Litwie. Szczegółowy opis narzędzia znajduje się w aneksie 2.

² <https://platinn.ch/>

WNIOSKI

Należy podkreślić, iż zastosowanie przez wszystkich członków sieci jednolitego narzędzia w postaci modelu cyklu życia firmy i spójnego z nim arkusza smE-MPOWER pozwoliło **usystematyzować** dyskusję członków sieci na temat obszarów, które są istotne z punktu widzenia innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa. Posiadanie tych **wspólnych ram odniesienia** było warunkiem **zrozumienia potrzeb i efektywnego zdefiniowania rozwiązań** dla poszczególnych firm przy wykorzystaniu **zasobów wiedzy** nie tylko pojedynczego ośrodka ale **całej sieci**. Z perspektywy przedsiębiorcy zastosowanie „ciekawego” narzędzia stanowi pretekst do **holistycznego spojrzenia na własną firmę** za pośrednictwem ustrukturyzowanej acz swobodnej rozmowy z doradcą. Zastosowanie narzędzia przyczyniło się przede wszystkim do tego, aby uświadomić firmom, że **zmiany są konieczne i możliwe do przeprowadzenia poprzez zdefiniowanie konkretnych działań**. Nawet jeśli decyzja o realizacji działań zaproponowanych w **planie rozwoju** nie zapadnie od razu, to przedsiębiorcy po pierwszym kontakcie z siecią wiedzą, gdzie mogą się udać po pomoc. Ze strony ośrodków innowacji będących członkami sieci coraz lepsze poznawanie smE-MPOWER przekładało się z czasem na coraz sprawniejsze (**krótsze i płynniejsze**) **przeprowadzanie audytu**, co jest istotne z punktu widzenia przedsiębiorców i osób zarządzających firmami.

Zastosowanie jednolitego narzędzia diagnostycznego miało bardzo pozytywny wpływ na funkcjonowanie sieci. Przede wszystkim narzędzie wpływało na **ujednoczenie języka raportów** opracowywanych przez pracowników poszczególnych ośrodków. To z kolei ułatwiało prowadzenie konsultacji, pozwalających spojrzeć oczami innego doradcy na sytuację danej firmy. W konsekwencji współpraca w sieci przy wykorzystaniu jednolitego narzędzia diagnostycznego prowadziła do **optymalizacji proponowanych rozwiązań dla przedsiębiorstw**, jak i stanowiła **walor edukacyjny dla członków sieci**. Zastosowanie wspólnego narzędzia uruchomiło proces budowania **wspólnego dla sieci języka**, co przekłada się na łatwiejszą **komunikację** i tym samym nawiązanie ścisłej **współpracy** i wymianę doświadczeń pomiędzy IOB z korzyścią dla obsługiwanych MSP.

Oczywiście jak każde wspólne narzędzie diagnostyczne smE-MPOWER postawiło też przed członkami sieci szereg **wyzwań**. Wśród ważniejszych należy wymienić:

- Kwestie techniczne dotyczące arkusza, tj. doprecyzowanie pojęć używanych do opisu analizowanych obszarów działalności firm i rozumienia ich w ten sam sposób przez każdego z członków sieci.
- Ocenę poszczególnych obszarów poddawanych analizie, która przebiega w sposób intuicyjny, na podstawie wiedzy i doświadczenia doradcy realizującego wywiad z firmą.

Należy podkreślić, iż w obu przypadkach partnerzy sieci poprzez **wspólną pracę, szkolenia i zdobywane doświadczenie** są w stanie doprecyzować pojęcia i ujednolicić język jakim będą posługiwać się opisując sytuację przedsiębiorców.

7. ROLA USIECIOWIENIA IOB – DOŚWIADCZENIA Z PILOTAŻU

WYZWANIA

Złożoność ekosystemu wsparcia innowacji (instytucji i instrumentów) jest bardzo trudna do zrozumienia dla MSP. Powoduje to ogólny **brak widoczności działań IOB i oferowanego przez nie wsparcia**. Ośrodki mające bezpośredni kontakt z przedsiębiorstwami rozszanymi w „terenie” na obszarze całego regionu potrzebują **umiejętności i jasno określonych zadań**, aby zapewnić wysokiej jakości doradztwo, przedstawić firmom diagnozę potencjału innowacyjnego i wspomóc w procesie innowacji. Z drugiej strony konieczne jest **uzupełnienie instrumentarium adresowanego do MSP o proaktywne, zindywidualizowane wsparcie** ich wewnętrznego potencjału (organizacja, zarządzanie, marketing) w kierunku budowania gotowości do wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach, które do tej pory nie podejmowały tego typu działań.

LEKCJE Z PILOTAŻU

Przeprowadzony pilotaż potwierdza, iż ośrodki wsparcia MSP współpracujące w formule sieciowej umożliwiają dotarcie z **jednolitą ofertą usług** wszystkich członków do **szerszego grona przedsiębiorców** dzięki objęciu większego obszaru geograficznego Wielkopolski niż pojedynczy ośrodek. Lokalne IOB działające w regionie cieszą się **zaufaniem** przedsiębiorców i mają sprawdzone **kanały dotarcia do nowych firm**, co stanowi duży potencjał oddziaływania sieci rozumianego zwłaszcza jako **zwiększenie dostępności specjalistycznych usług** poza stolicą regionu. Współpraca w sieci była dla tych ośrodków jednocześnie **szerszym spełnieniem, jak i dowartościowaniem roli** jaką odgrywają w regionalnym systemie innowacji, będąc w stałym kontakcie z lokalnymi przedsiębiorcami. **Usługa diagnostyczna** świadczona w **zestandardyzowanej formie** przez członków sieci jest bardzo dobrym punktem wyjścia do realizacji szeregu dalszych działań i usług wsparcia ukierunkowanych na innowacyjny rozwój poszczególnych przedsiębiorstw zarówno we współpracy z IOB, jak i innymi podmiotami, w tym sektorem B+R. Jednocześnie dzięki pilotażowi udało się potwierdzić przypuszczenie, iż firmy potrzebują zmiany myślenia (otwarcia na możliwość wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie) i funkcjonowania. Dzięki podejściu diagnostyczno-doradczemu w przedsiębiorstwach uruchamia się proces tej zmiany, ale potrzebują one bardziej długotrwałego wsparcia, aby doprowadzić do widocznej zmiany. Wdrażanie zmian

zdefiniowanych w planie rozwoju jest procesem ciągłym opartym na długotrwałej relacji pomiędzy przedsiębiorcą a siecią. Ewentualne powiększanie skali oddziaływania sieci powinno być zatem przeprowadzane stopniowo, aby zachować jakościowy charakter tych relacji. Wyniki pilotażu potwierdzają także, że podstawowe problemy przedsiębiorstw są podobne, niezależnie od lokalizacji na terenie Wielkopolski. Potwierdza to słuszność rozwoju podstawowej usługi wsparcia według wspólnych standardów, co najefektywniej przeprowadzić można w formule sieci ośrodków.

Biorąc pod uwagę, że w pilotażu udział wzięły instytucje, które wcześniej nie realizowały wspólnych projektów, konieczne było przełamanie początkowej nieufności i różnic w sposobie pracy. Konieczne było też nauczenie się przez ośrodki używania wspólnych narzędzi (formularze, pliki sieciowe, komunikatory) i przekształcenie tej umiejętności w nawyk. Dzięki wzajemnej otwartości oraz działaniom animacyjnym i koordynującym te różnice, będące naturalną konsekwencją **odmiennych uwarunkowań funkcjonowania i kultury organizacyjnej ośrodków-członków**, udało się przekuć w atut **synergii** wynikającej z **komplementarności usług i doświadczeń**. Sieć stworzyły bowiem instytucje specjalizujące się różnych usługach wsparcia (finansowych, innowacyjnych), mające różne formy prawne (lokalnego stowarzyszenia przedsiębiorczości z kilkusobowym biurem, aktywnej lokalnej izby gospodarczej i dużej fundacji prowadzącej park naukowo-technologiczny, będący pierwszą tego typu instytucją w kraju), doświadczenia projektowe i uwarunkowania lokalne. Codzienna współpraca sieciowa poskutkowała z kolei zbudowaniem **bezpośrednich relacji pomiędzy pracownikami poszczególnych ośrodków**, które są bezcennym zasobem tych instytucji i źródłem wspólnych przedsięwzięć. Prowadzona w trybie codziennej współpracy wymiana wiedzy i informacji na temat wyzwań zdiagnozowanych przez IOB w szerszej populacji firm pozwala ośrodkom wsparcia adekwatnie **dostosowywać ofertę usług do aktualnych potrzeb MSP**. Dużą wartością bieżącej współpracy sieciowej jest też wzajemna znajomość oferty poszczególnych członków sieci, co pozwala na **zwiększenie dostępności specyficznych usług** dla szerszej grupy MSP, a także **doskonalenie i specjalizację IOB**.

Działania sieci są spójne z celami polityki innowacyjnej w regionie aktywizując **potencjał innowacyjny przedsiębiorstw do tej pory nie objętych wsparciem**. Natomiast sama sieć w dłuższej perspektywie i przy zaangażowaniu szerszego grona ośrodków może pełnić rolę efektywnego **narzędzia realizacji celów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności** w Wielkopolsce. Ośrodki działające blisko przedsiębiorstw mają duży potencjał do realizacji celów UMWW osiągnięcia konkretnych rezultatów. Obecnie jednak IOB nie są zaangażowane w takim modelu współpracy.

8. REKOMENDACJE DLA PROGRAMU WSPARCIA INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Proponowany instrument odzwierciedla założenia przyjęte podczas projektowania instrumentu pobudzania innowacyjności w dojrzałych, potencjalnie innowacyjnych MSP. Pozwala on na wspieranie MSP w zwiększaniu zdolności innowacyjnych poprzez nisko kosztowe instrumenty kierowane do przedsiębiorstw „masowo” tj. poprzez sieć.

Rolą sieci w instrumencie jest prowadzenie diagnostyki i kierowanie MSP do innych instrumentów, przede wszystkim voucherów niskiej wartości, które pozwalają na uruchomienie procesów innowacyjnych wskazanych w diagnozie.

8.1. WKŁAD PRPROPONOWANEGO INSTRUMENTU W REALIZACJĘ REGIONALNYCH STRATEGII

Instrument wpisuje się w *Strategię województwa wielkopolskiego do 2030 roku*, przede wszystkim w cel operacyjny:

1.1. Zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu i realizuje kierunki interwencji:

- Rozwój sieci i kooperacji w gospodarce regionu, profesjonalizacja usług IOB
- Zwiększanie innowacyjności i umiędzynarodowienia MŚP

Tym samym instrument realizuje cele strategiczne *Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski 2030* (RIS 2030):

1. Zwiększenie aktywności innowacyjnej w Wielkopolsce.
2. Rozwój regionalnego ekosystemu innowacji.

A także cel horyzontalny – Rozwój obszarów inteligentnych specjalizacji.

W ramach celu 1 instrument realizuje następujące rodzaje działań:

1. Bezpośrednie wsparcie inwestycyjne przedsiębiorstw – zakup środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych prowadzące do wdrożenia innowacji. Może to się odbyć w ramach voucheru, jak i poprzez przygotowanie MŚP do absorpcji innych instrumentów wspierających inwestycje.
2. Bony na innowacje – zakup usług doradczych i badawczych ze strony jednostek naukowych oraz instytucji otoczenia biznesu.
3. Wsparcie inkubacji innowacyjnych przedsiębiorstw –w rozumieniu nie tyle inkubacji nowych przedsiębiorstw, co inkubacji innowacji w istniejących przedsiębiorstwach.

8.2. POŁĄCZENIE DIAGNOSTYKI I VOUCHERA

Wskazane jest połączenie voucheru z diagnostyką, dzięki temu działanie finansowane przez voucher będzie powiązane z szerszym planem zmian w firmie.

Możliwe opcje rozwiązania kwestii przyznawania i rozliczania voucherów:

- 1) IOB w sieci (beneficjenci programu) w całości prowadzą procesy diagnostyki, przyznawania i rozliczania voucherów.
- 2) IOB w sieci (beneficjenci programu) prowadzą diagnostykę oraz przyznawanie voucherów. Rozliczenie finansowe voucherów jest poza siecią.
- 3) Vouchery są przyznawane poza siecią (przez UMWW) na podstawie wyników diagnoz.

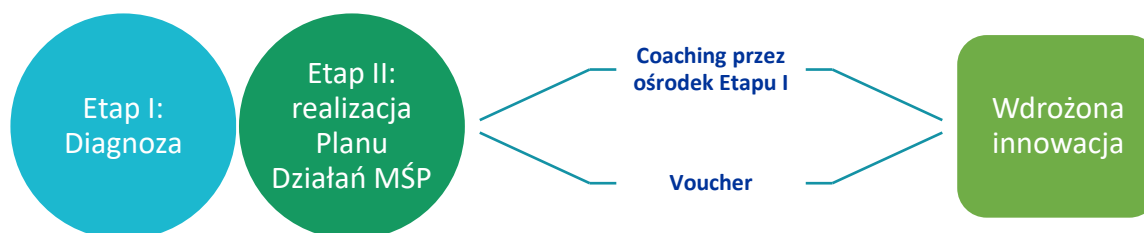
Dla opcji 1) i 2) konieczne jest zapewnienie procedur zapewniających przejrzystość i niezależność od interesów poszczególnych członków sieci, zwłaszcza niezależność decyzji o przyznaniu vouchera od ewentualnego interesu autorów rekomendacji.

8.3. NOWY ELEMENT INSTRUMENTU: „COACHING”.

W trakcie pilotażu partnerzy zauważyli potrzebę wprowadzenia nowego elementu tj. coachingu do zaprojektowanego we wcześniejszej fazie projektu ESSPO instrumentu. Wynika to z jednej strony z analizy opracowań powiązanych z narzędziem diagnostycznym. Sami autorzy narzędzia rozszerzyli je o wsparcie coacha, który wspiera doradczo MŚP w wdrażaniu wniosków z diagnozy³. Z drugiej strony kontakty doradców z przedsiębiorcami objętymi pilotażem ujawniły ogromną trudność w wprowadzaniu zmian i przewyżnianiu bezwładności związanej z utartymi schematami postępowania w firmie. Regularne spotkania i proste przeglądy wykonania planu działań firmy, dyskusja nad problemami i znajdowanie rozwiązań jest bardzo pomocnym sposobem na wzmacnianie procesu zmian. Rolę coachów mogą pełnić ci sami doradcy, którzy przeprowadzają diagnozę i formułują rekomendacje i plan działań.

Tym samym zmodyfikowany instrument można przedstawić następująco:

RYSUNEK 4 SCHEMAT INSTRUMENTU ESSPO ZMODYFIKOWANY W WYNIKU PILOTAŻU



³ Por. *A practice Guide for Designing and Implementing smE-MPOWER-based Coaching Schemes* dostępny na portalu UE: https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/680936_design_option_paper_on_sme-mpower.pdf

8.4. ORGANIZACJA SIECI

Współpraca w sieci wymaga koordynacji i animacji. Składać się na nią mogą :

- 1) „Codzienne” kontakty koordynatora z członkami sieci na temat działań, monitorowania problemów itp.
- 2) Szkolenia konsultantów, w tym wspólne wizyty w firmach konsultantów doświadczonych z początkującymi.
- 3) Warsztaty na temat diagnozowanych potrzeb i możliwości ich zaspokojenia poprzez istniejące instrumenty wsparcia – tworzenie wspólnych raportów i praca z konkretnymi przypadkami (*case study*).
- 4) Rozwój wspólnych narzędzi (np. baza danych przedsiębiorstw i śledzenie współpracy i jej efektów).
- 5) Ustalenie zasad działania sieci, w tym standardów, przejrzystości i współpracy w obsłudze MSP z danego obszaru.
- 6) Opracowanie jednolitego narzędzia, kart usług, standardów jakości obsługi klienta, oznaczenia sieci.

SKALA SIECI

- 1) Docelowo min. 1 ośrodek w powiecie tj. 35 ośrodków, liczba ośrodków w Wielkopolsce – szacowane na 50 (na podstawie raportu SOOIPP).
- 2) Średnia liczba diagnoz wykonywanych przez ośrodek w roku: w pierwszym roku 10, docelowo: 30.
- 3) Liczba diagnoz w roku: 1 rok 350, docelowo 1000 do osiągnięcia po 4-5 latach.
- 4) Należy przyjąć, że osiągnięcie wartości docelowej będzie wieloletnim procesem związanym z problemami skalowania sieci.
- 5) Wielkość grupy docelowej szacowana na 6 do 15 tysięcy MSP.

Realistyczną projekcją wzrostu sieci i wskaźników zamieszczono w Aneksie 4 (plik excel).

Warte rozważenia są 2 warianty sieci:

- 1) Jedna sieć regionalna, w której osobno funkcjonujące ośrodki i koordynator są powiązani wymogami instrumentu. Wyłonienie takiej sieci jest możliwe poprzez:
 - a. wyłonienie, w trybie konkursowym. koordynatora sieci z określonymi zadaniami tj.:
 - i. opracowania wraz siecią standardów i systemu jakości usług a następnie prowadzenie monitoringu jakości wg. ustalonego systemu;

- ii. wdrażanie i prowadzenie narzędzi współpracy sieciowej np. rejestru wykonanych diagnoz i osiągniętych efektów dla każdego MŚP, bazy wiedzy, platform spotkań on-line itp.
 - iii. animacja współpracy, organizacja spotkań i szkolenie członków sieci,
 - iv. rozliczanie finansowe voucherów przyznanych przez sieć,
 - v. prowadzenie odpowiedniego procesu oceny i przyznawania voucherów ze wsparciem ośrodków sieci,
 - vi. prowadzenie Rady Sieci, w której członkowie sieci podejmowałiby merytoryczne decyzje dotyczące systemu jakości, rozwoju kompetencji czy narzędzi współpracy.
- b. następnie wyłonienie uczestników sieci również w drodze konkursu, w którym w ramach naboru pojedyncze ośrodki będą zobowiązane do współpracy z koordynatorem i członkami sieci, w tym poddawania się ocenom jakości pracy i rejestrowania diagnoz oraz efektów współpracy z MŚP.⁴
- 2) Wiele mniejszych sieci – projekty konkursowe. Można rozważyć procedurę 2 stopniową, w której wyznaczone są obszary geograficzne (subregiony). 2 etapy procedury konkursowej pozwoliłyby na zapewnienie objęcia siecią całego terytorium oraz eliminację dublowania się sieci na tym samym terenie.

NARZĘDZIE DIAGNOSTYCZNE powinno być na tyle jednolite, aby porównywać wyniki diagnozy i rekomendacji. Najlepszym rozwiązaniem byłoby wspólne narzędzie, ewentualnie można opracować wytyczne, które musi spełniać diagnoza i rekomendacje, jako punkt wyjścia do aplikacji o voucher.

REJESTRACJA USŁUG I BENEFICJENTÓW OSTATECZNYCH

W ramach dobrej praktyki J'innove prowadzona jest rejestracja wizyt w MSP w „czasie rzeczywistym”, dzięki czemu zapewniona jest przejrzystość działania każdego z członków sieci. Podobny wymóg ograniczonego czasu na wprowadzenie przynajmniej podstawowych informacji na temat MSP i wyświadczonych usług wspomagałby monitoring. Byłby to również środek prewencyjny ewentualnych nieprawidłowości. Konieczne byłoby stworzenie lub adaptacja odpowiedniego narzędzia online, lub negocjacje z MRPiT co do udostępnienia planowanego narzędzia do monitoringu akredytowanych ośrodków innowacyjności.

⁴ Podobny system wyłaniania koordynatora i członków sieci był stosowany przez PARP w ramach sieci KSU/KSI w latach 2004-2014.

ZAPEWNIENIE JAKOŚCI USŁUG DIAGNOSTYCZNYCH

Diagnozę powinny przeprowadzać osoby o odpowiednim doświadczeniu w doradztwie dla MSP. Każdy raport diagnostyczny powinien być przedyskutowany z przedstawicielem co najmniej 2 ośrodków innego, niż przeprowadzający diagnozę. Jest to istotne zwłaszcza w początkowych miesiącach funkcjonowania sieci. Powinno się zapewnić różnorodność ośrodków współpracujących ze sobą w tym zakresie.

8.5. PLANOWANE EFEKTY

- 1) Liczba zdiagnozowanych MSP.
- 2) Liczba MSP, która rozpoczęła współpracę w zakresie działalności innowacyjnej tj. korzystających z voucherów (analogiczne do wskaźnika EUROSTAT/GUS wchodzącego w ranking innowacyjności).
- 3) Liczba projektów badawczo-rozwojowych zainicjowanych przez diagnozę lub voucher.
- 4) Liczba wprowadzonych innowacji (organizacyjnych, marketingowych, technologicznych) – wskaźnik może być obserwowany z opóźnieniem koniecznym na wdrożenie innowacji zapoczątkowanych przez diagnostykę.
- 5) Lepsza dostępność usług dla MSP w subregionach, zwłaszcza w peryferyjnych lokalizacjach (liczba MSP z określonych obszarów objętych usługami).

8.6. MOTYWOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW DO KORZYSTANIA Z USŁUG PROINNOWACYJNYCH

Przedsiębiorcy potencjalnie innowacyjni są motywowani finansowo. Zastosowanie kryterium korzystania z usług proinnowacyjnych w innych instrumentach WRPO (dotacje inwestycyjne, instrumenty finansowe) podobnie jak w instrumentach BGK:

11) w ciągu ostatnich 3 lat skorzystał z usługi proinnowacyjnej świadczonej przez akredytowaną instytucję otoczenia biznesu lub brał udział w programie akceleryacyjnym;

zachęcałoby przedsiębiorstwa do korzystania z tych usług, a jednocześnie zwiększałoby poziom działalności innowacyjnej MŚP.

ANEKS 1. DOBRE PRAKTYKI, KTÓRE WPŁYNYŁY NA KSZTAŁT INSTRUMENTU

W ramach partnerstwa ESSPO zidentyfikowano dobre praktyki, które stanowiły inspirację dla realizacji pilotażu i mogą pomóc w opracowaniu programu obejmującego już oba etapy wsparcia MSP na szerszą skalę. Należą do nich:

SIEĆ WSPARCIA I NARZĘDZIA KOORDYNOWANE PRZEZ AGENCJĘ DEV'UP W REGIONIE CENTRE VAL DE LOIRE (RCVL, FR)

Podstawą działania doradców na etapie tworzenia sieci był program PTR (*Prestation Technologique Réseau*), skierowany do MSP, który w prawie niezmienionej formie funkcjonuje do dziś. Program przewiduje **niewielkie granty** (do 10 tysięcy euro) dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność innowacyjną. Środki są przeznaczane na **sfinansowanie zewnętrznych usług eksperckich i badawczych**, np. przygotowanie i złożenie wniosku patentowego, ekspertyzy technologiczne, badania rynkowe itp. **Granty są przyznawane MSP wyłącznie za pośrednictwem przedstawiciela sieci** po odbyciu przez niego **bezpośredniej wizyty w przedsiębiorstwie**. Doradcy analizują sytuację i plany przedsiębiorstwa. Dane na temat MSP są gromadzone we wspólnej bazie sieci (ekstranet RDECVL) z zachowaniem zasad poufności. Granty są przyznawane w bardzo prostej i szybkiej procedurze nie przekraczającej dwóch dni.

- 1) *SIEĆ DEWELOPERÓW GOSPODARKI* – Funkcjonowanie w sieci zapewnia koordynację działań ok. 250 ośrodków innowacji rozproszonych na terenie regionu.
- 2) *NARZĘDZIE DIAGNOSTYCZNE* - (*Diagnostic Innovation Croissance*⁵) używane w ramach sieci Deweloperów Gospodarki – pozwala zidentyfikować potrzeby MSP w ujednolicony sposób w skali sieci.
- 3) *EKSTRANET RDECVL* - publiczny portal dla MSP prowadzący je przez wszystkie możliwości wsparcia na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Dane na temat MSP są zbierane i przechowywane z zachowaniem poufności zasilając m.in. monitoring RIS3.
- 4) *UNIwersytet DEWELOPERÓW GOSPODARKI W REGIONIE CENTRE-VAL DE LOIRE* jako narzędzie **budowania ducha współpracy i profesjonalizacji doradców MSP**. Program szkoleniowy jest definiowany w oparciu o zdiagnozowane potrzeby firm i dane na ten temat gromadzone w/w wspólnej bazie. Za pośrednictwem Uniwersytetu Deweloperzy świadczący usługi pro-innowacyjne zdobywają umiejętności pozwalające zapewnić wysokiej jakości doradztwo dla MSP, przedstawić diagnozę potencjału innowacyjnego i wspomóc je w procesie innowacji.

Zasoby: W tworzenie sieci i koordynację zaangażowane są 4 osoby. Rozwój narzędzi wymaga dodatkowych zasobów finansowych i ludzkich: 2 programistów internetowych (w Dev'up). Organizacja sesji szkoleniowych wymagała mobilizacji ekspertów zewnętrznych, na co przeznaczony został roczny budżet w wysokości około 30 tys. EUR.

⁵ <http://www.reseaucentreinnovation.fr/documents/diccvl.pdf>

Wskaźniki sukcesu:

- Wydarzenia organizowane przez Uniwersytet Deweloperów Gospodarki: 32 wydarzenia dla 749 uczestników w 2017r.
- Firmy, które zetknęły się z siecią: 1012 w 2017 r. i 6634 od 2010r.

PROGRAM FINANSUJĄCY DOSTOSOWANE DO INDYWIDUALNYCH POTRZEB, PROFESJONALNE USŁUGI DORADCZE MAJĄCE NA CELU POMOC MSP W ROZPOCZĘCIU INNOWACYJNYCH PROJEKTÓW W REGIONIE WESEBERGLAND+

Instrument wsparcia został **zainicjowany w rozległym landzie Dolnej Saksonii** (ok. 47 tys. km² powierzchni i 8 milionów mieszkańców), aby zapewnić przedsiębiorstwom działającym poza głównymi ośrodkami miejskimi podstawową diagnostykę innowacji i doradztwo jako pierwszy krok do zapoczątkowania procesów innowacyjnych i transferu technologii. Program obejmuje:

1) *BEZPŁATNE USŁUGI DORADCZE W 2 KROKACH:*

- a. **wstępna konsultacja** typu „stop-consultation” (maks. 1 dzień pracy doradcy);
- b. późniejsza **intensywna konsultacja** (maks. 10 dni), która dotyczy np. analizy wyników w zakresie innowacji, rozwoju pomysłów projektowych lub rozpoczęcia współpracy z instytucjami badawczymi.

2) *AKTYWNE PODEJŚCIE JST* (gmin i powiatów), które łącząc się w grupy co najmniej 3 jednostek opracowują koncepcję świadczenia usług doradczych przez firmy zewnętrzne lub własnych pracowników dla MSP działających na ich terenie. JST wspólnie składają wniosek projektowy i zapewniają wkład własny.

3) *OBNIŻENIE BARIER W KORZYSTANIU MSP Z TEJ USŁUGI* poprzez minimalizację wysiłku administracyjnego po stronie firm i skracanie drogi pomiędzy firmami i doradcami. Procedury administracyjne są przeprowadzane przez odpowiednie JST.

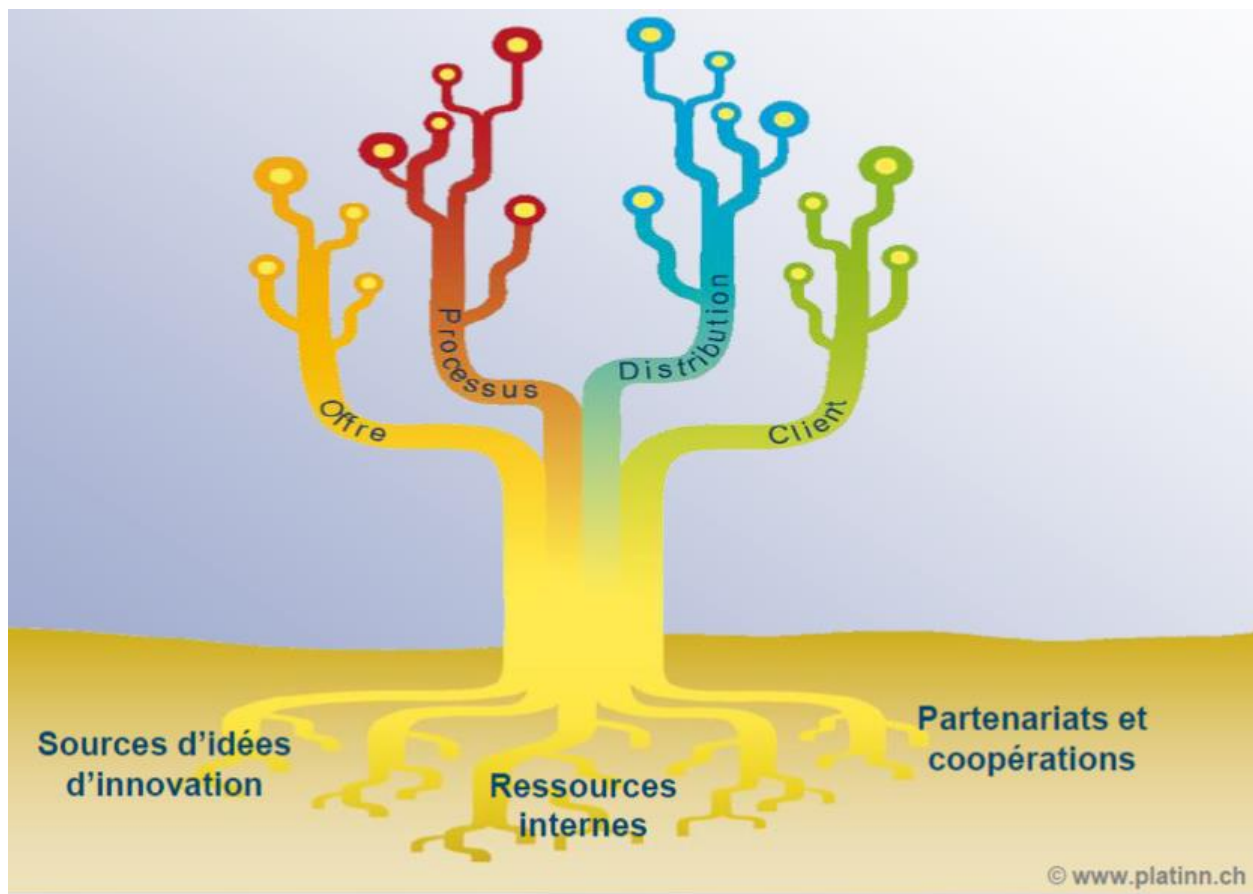
4) *MONITORING DZIAŁAŃ I EFEKTÓW.*

Przykładowy projekt realizowany przez 4 JST z budżetem 220 tys. euro rocznie zapewnia wsparcie doradcze dla 200 przedsiębiorstw, które doprowadza do ok. 25 wspólnych projektów firm z jednostkami naukowymi rocznie.

ANEKS 2. METODOLOGIA SME-MPOWER

Metodologia smE-MPOWER opiera się na założeniu, iż **w MSP w odróżnieniu od dużych firm rzadko występuje dedykowany proces innowacji**. A zatem zamiast pracy nad „procesem innowacyjnym” jako stałym aspektem organizacji MSP, **analizy zostały ukierunkowane na wyzwania związane z rozwojem, wykorzystując potencjał głównych źródeł innowacji i wzrostu MSP**. W praktyce podejście to okazuje się dużo skuteczniejsze, generując po stronie MSP znaczne zainteresowanie i zaangażowanie zespołu zarządzającego. Krótkie i regularne sesje z doradcą ukierunkowane na identyfikację szans innowacyjnych, określenie działań do przeprowadzenia, planowanie i wdrażanie projektów, przygotowanie strategii marketingowych itp. znacznie zwiększają innowacyjność MSP. Ponadto, pierwszy sukces zwiększa ich chęć do pracy nad nową innowacją, co w większości przypadków niesie ze sobą nowe wyzwania. W ten sposób MSP mogą szybko przejść swoją drogę uczenia się.

Metodologia smE-MPOWER zakłada, że **innowacja biznesowa** polega na **tworzeniu** dodatkowych, ważnych **wartości dla klientów i firmy poprzez zmianę jednego lub więcej wektorów systemu biznesowego**. Natomiast system innowacji firmy można zwizualizować jako drzewo, w którym cztery główne wektory są reprezentowane jako gałęzie, a trzy kategorie zasobów jako korzenie.



Źródło: *La méthodologie de sME-MPOWER. Feuille de route pour l'Innovation d'Affaires: Une approche méthodologique pour la construction de façon participative d'une feuille de route pour les innovations d'affaires dans les PME*, Dr George Tsekouras, Dr Christoph Meier, Dr Arvydas Sutkus, Andreas Wolf, M.A., Prof. Mounib Mekhilef, czerwiec 2014.

- Zasoby:
 - Oferta
 - Proces
 - Dystrybucja
 - Klient
- Wektory:
 - Źródła innowacyjności
 - Zasoby wewnętrzne
 - Współpraca z partnerami

Na **kluczowe czynniki innowacyjności** składa się analiza oferty firmy, jej klientów, jak również kluczowych procesów i dystrybucji. **Źródła innowacyjności** analizowane pod kątem generowania, identyfikacji, oceny

i wyboru pomysłów na innowacje biznesowe, ale przede wszystkim roli pracowników, dystrybutorów, klientów, dostawców, B+R, konkurencji, organizacji wspierających, konferencji i targów, czasopism i Internetu. Jeśli chodzi o **zasoby wewnętrzne** to ten obszar analizowany jest pod kątem tego czy firma posiada strategię, czy organizacja pracy i kompetencje jakimi firma dysponuje sprzyjają temu, aby w firmie powstawały innowacje, czy kultura firmy i otwartość ze strony osób zarządzających są na tyle ukształtowane, aby móc tego rodzaju rozwiązania stosować, czy przedsiębiorstwo stać na wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, jak również czy istnieje świadomość ochrony własnego know-how. Obszar dotyczący **współpracy z partnerami** obejmuje kwestie tego z kim przedsiębiorstwo współpracuje (dystrybutorzy, dostawcy, producenci, współpraca badawcza, inwestorzy prywatni, wsparcie publiczne) i czy relacje, które wypracowuje mogą być potencjalnym źródłem innowacji.

W ramach metodologii smE-MPOWER doradca przeprowadza ocenę sytuacji diagnozowanej firmy w kontekście standardowego cyklu życia przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę na jakim etapie rozwoju jest ona w chwili obecnej, a do jakiego dąży. Metodologia uwzględnia typowe wyzwania biznesowe i priorytety dla każdego etapu cyklu życia przedsiębiorstwa wyróżniając sześć etapów, tj. **etap załączkowy, od projektu do projektu, powiększenie skali, ekspansja, odnowienie i konsolidacja**. Zakłada się, iż etapy rozwoju nie muszą występować bezpośrednio po sobie i mogą zdarzyć się przedsiębiorstwa, które np. z etapu załączkowego przechodzą od razu do etapu zwiększenia skali.

PROCES REALIZACJI USŁUG W SIECI Z WYKORZYSTANIEM NARZĘDZIA smE-MPOWER

1. Identyfikacja i uzyskanie zgody przedsiębiorstwa do przeprowadzenia usługi diagnostycznej
2. Spotkanie w siedzibie przedsiębiorstwa z kluczowymi osobami (w ramach pilotażu realizowano też z sukcesem spotkania diagnostyczne on-line)
3. Sporządzenie wstępnej wersji raportu i dyskusja w zespole IOB
4. Zamieszczenie wstępnej diagnozy we wspólnym folderze i umówienie spotkania z partnerami sieci
5. Konsultacje na temat sytuacji firmy i definiowanie najdogodniejszych dla niej dostępnych rozwiązań w gronie doradców z ośrodków partnerskich (realizowane przeważnie on-line)
6. Opracowanie raportu z rekomendacjami i zamieszczenie go we wspólnym folderze sieci
7. Przedstawienie raportu przedsiębiorcy (zależnie od okoliczności i preferencji on-line lub w siedzibie firmy). W czasie specjalnej sesji przedsiębiorca uzyskiwał sugestie na temat zdefiniowanych celów, kierunków rozwoju, obszarów wymagających uwagi lub też kształtowania czy usprawnienia struktur oraz procesów wewnątrz firmy. Przedsiębiorca uzyskiwał informacje dotyczące tego jak sprawnie i efektywnie zarządzać środowiskiem innowacyjnym, czy też wdrożyć odpowiedni model komercjalizacji i transferu technologii.