

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

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

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

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

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

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

			2011	2011		

## Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrach transferu technologii




**Jarosław Osiadacz**  
**Gordon Ollivere**

**Budowa pakietu  
usług proinnowacyjnych  
w centrach transferu technologii**

Komplementarnymi elementami publikacji są:

Audycja audio: *Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii*

Audycja video: *Metodyka i organizacja doradztwa w zakresie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*

Komplementarne elementy dostępne są na Portalu Innowacji:

[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

**Budowa pakietu  
usług proinnowacyjnych  
w centrach transferu technologii**

**Autorzy:  
Jarosław Osiadacz  
Gordon Ollivere**

Wrocław/Sunderland 2011

**Autorzy** dr inż. Jarosław Osiadacz  
Gordon Ollivere

**Recenzent** Marzena Mażewska

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

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

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

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

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

ISBN 978-83-7633-067-9

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

**Przygotowanie do druku** Tomasz Gargula  
Open Mind

**Druk** Drukarnia MuruGumbel

# Spis treści

Streszczenie . . . . .	7
<b>1. Wstęp – usługi proinnowacyjne . . . . .</b>	<b>9</b>
1.1. Wzorce i odniesienia . . . . .	9
1.2. Definicja usług proinnowacyjnych . . . . .	11
1.2.1. Wg Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 stycznia 2005 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. 27 (2005) poz. 221) . . . . .	11
1.2.2. Wg Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. Nr 112 (2011), poz.656.) . . . . .	13
1.3. Poszerzona definicja usług proinnowacyjnych . . . . .	14
1.3.1. Usługi na rzecz innowacji oraz transferu technologii i wiedzy (wg CIP – zrealizowane w ramach sieci Enterprise Europe Network) – edycja 2008-2010 . . . . .	15
1.3.2. Kontynuacja usług na rzecz innowacji oraz transferu technologii i wiedzy (w ramach sieci Enterprise Europe Network) – edycja 2011-2013 . . . . .	20
<b>2. Wprowadzanie usług proinnowacyjnych . . . . .</b>	<b>23</b>
2.1. Strategia działania ośrodka świadczącego usługi proinnowacyjne . . . . .	23
2.2. Marketing usług proinnowacyjnych . . . . .	28
2.2.1. Usługi . . . . .	28
2.2.2. Wycena . . . . .	45
2.2.3. Promocja i komunikacja . . . . .	47
2.3. Wdrożenie . . . . .	50
2.3.1. Koszty i inne zasoby niezbędne do realizacji . . . . .	50
2.3.2. Harmonogram . . . . .	53
<b>3. Walidacja usług proinnowacyjnych . . . . .</b>	<b>55</b>
3.1. Ocena spełnienia oczekiwań klienta . . . . .	55
3.2. Modyfikacja pakietu . . . . .	60
Podsumowanie . . . . .	67
Bibliografia . . . . .	69
Wykaz rysunków i tabel . . . . .	71
Autorzy i opiekun merytoryczny . . . . .	72
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu . . . . .	74



## Streszczenie

Centra Transferu Technologii to zróżnicowana organizacyjnie grupa, realizująca programy wsparcia transferu i komercjalizacji technologii oraz wszystkie towarzyszące temu procesowi zadania. W publikacji staramy się odpowiedzieć na pytania: Czym jest usługa proinnowacyjna (poza tym, iż jest ona świadczona przez CTT)? Na co trzeba zwrócić uwagę, decydując się na powołanie CTT lub na zmianę pakietu usług proinnowacyjnych?

Jako punkt odniesienia, w niniejszej publikacji przedstawione zostały sposoby i zakres realizacji pakietu usług proinnowacyjnych przez ośrodki Krajowej Sieci Innowacji oraz ośrodki sieci Enterprise Europe Network. Obecnie usługi proinnowacyjne świadczone są między innymi przez 22 ośrodki KSI zlokalizowane na terenie całego kraju oraz przez 30 ośrodków działających w sieci Enterprise Europe Network zgrupowanych w czterech konsorcjach. Obie sieci realizowały pakiety dofinansowywanych usług przez okres kilku lat, co daje szansę na ocenę ich funkcjonowania i wyciągnięcie wniosków na przyszłość zarówno przez już istniejące CTT, jak i te z IOB, które takie pakiety chcą przygotować i wdrożyć.

Dodatkowe informacje dotyczące funkcjonowania Centrów Transferu Technologii pochodzą z europejskiej sieci Quality Net, którą Gordon Olivero – współautor przedstawianej publikacji, zarządzał w latach 2003-2009. Doświadczenia te są o tyle cenne, że dotyczą – bardzo zróżnicowanej pod względem struktury własnościowej, sposobów finansowania i standardów pracy – grupy jednostek, które łączy tylko jedno – świadczenie usług proinnowacyjnych.

W publikacji przedstawiliśmy wszystkie najistotniejsze elementy marketingu usług proinnowacyjnych (samą usługę, jej wycenę, metody i miejsca jej dostarczania oraz sposoby i metody komunikacji) oraz garść informacji o tym, jak usługę wdrożyć (w oparciu o jakie zasoby). Uważamy, że kluczem do sukcesu CTT jest znalezienie odpowiedniego miejsca na rynku – wyznaczonego takimi kryteriami, jak wielkość zapotrzebowania ze strony klientów, struktura tego rynku, obecność innych ważnych uczestników procesu innowacyjnego w naszym otoczeniu itd.,



Jeśli jednak zdecydujemy się na uruchomienie pakietu usług dlatego, że „właśnie trwa nabór” na Centra Transferu Technologii, to być może uda się nam zdobyć finansowanie na nasze działania, ale istnieje obawa, że wartość i jakość tak zbudowanego pakietu usług będzie niezadowalająca.

## ROZDZIAŁ 1

### Wstęp – usługi proinnowacyjne

Przedmiotem niniejszej publikacji jest nakreślenie ram odniesienia oraz przekazanie zestawu podstawowych informacji, które wspomogą Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB) w tworzeniu oferty usług proinnowacyjnych. Adresatem broszury są przede wszystkim Centra Transferu Technologii (CTT), które taką ofertę już posiadają, ale mamy nadzieję, że okażą się one użyteczne też i w innych IOB, które chciałyby poszerzyć swój pakiet usług.

Treść zawarta w broszurze powinna być użyteczna zarówno dla Centrów Transferu Technologii, które takie usługi już świadczą, jak i dla tych Instytucji Otoczenia Biznesu, które chcą uruchomić nowy pakiet usług pod wspólną nazwą „usług proinnowacyjnych”:

- Aktywnym CTT zamieszczone informacje powinny pomóc w poprawie funkcjonalności oferowanych usług (w spełnianiu wymagań klientów) oraz w ich „urynkowieniu”. W ich sytuacji najbardziej przydatnymi będą elementy benchmarkingu oraz marketingu i walidacji pakietu usług.
- IOB, którym brakuje kompletu informacji na temat usług proinnowacyjnych, przedstawimy istotę przedmiotowych usług i zasoby niezbędne do ich uruchomienia na poziomie (na początek) podstawowym.

W rozdziale 3.1. przedstawiamy definicję, strategię funkcjonowania i zakres usług świadczonych przez Centrum Transferu Technologii. Na potrzeby niniejszej broszury poczynimy jednak już w tym miejscu pewne założenie – dla uproszczenia, a uproszczenie to wynika z definicji usługi proinnowacyjnej (patrz rozdziały 2.1. i 2.2.), uznamy, że **IOB, której podstawowym zakresem działania są usługi proinnowacyjne, jest właśnie Centrum Transferu Technologii** (definicję pełną zacytowano w rozdziale 3.1.).

#### 1.1. Wzorce i odniesienia

W niniejszej publikacji będziemy wielokrotnie powoływać się na doświadczenia trzech sieci świadczących usługi proinnowacyjne. Do porównania ofert i rezultatów działania wykorzystamy założenia i zapisy z ewaluacji i walidacji jakości usług, pochodzące z Krajowej Sieci Innowa-

cji (KSI) Krajowego Systemu Usług, sieci Enterprise Europe Network (EEN) oraz sieci Quality Net.

Krajowa Sieć Innowacji została powołana do życia przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, aby ułatwić firmom rozwój poprzez wdrażanie innowacji. Jej historia sięga roku 2003, kiedy to PARP powołała Grupę Zadaniową ds. KSI (decyzja o tym zapadła jeszcze w roku 2002). Zadaniem KSI jest wsparcie przedsiębiorców z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w procesie transferu technologii. Sieć KSI to grupa IOB wchodzących w skład Krajowego Systemu Usług, która świadczy proinnowacyjne usługi doradcze, zgodnie z określonym i badanym standardem. Standard ten określa Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy (obecnie obowiązuje wersja z dnia 24 maja 2011 roku). W maju 2009 roku rozstrzygnięto konkurs na wsparcie ośrodków KSI w ramach projektu systemowego PARP „Rozwój usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym świadczonych przez ośrodki Krajowej Sieci Innowacji”. Obecnie (rok 2011) usługi proinnowacyjne świadczone są przez 22 ośrodki KSI zlokalizowane na terenie całego kraju<sup>1</sup>.

Sieć Enterprise Europe Network działa od 1 stycznia 2008 roku. Powołana została w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (*Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007 – 2013 – CIP*). Łączy w sobie dorobek i zalety dwóch poprzednio działających na rzecz sektora MŚP sieci: Euro Info Centres i Innovation Relay Centres. Obecnie działa blisko 600 ośrodków sieci Enterprise Europe Network w Europie i krajach basenu Morza Śródziemnego. W Polsce działa 30 ośrodków zgrupowanych w czterech konsorcjach:

- CP-BSN (Central Poland – Business Support Network) – 6 ośrodków na terenie 4 województw (mazowieckie, łódzkie, kujawsko-pomorskie, pomorskie), koordynator – PARP.
- BISNEP (Business and Innovation Support for North-East Poland) – 6 ośrodków na terenie 3 województw (podlaskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie), koordynator – Uniwersytecki Ośrodek Transferu Technologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- B2Europe West Poland – 9 ośrodków na terenie 5 województw (zachod-

<sup>1</sup> Proces świadczenia tych usług finansowany jest z działania 5.2. Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (dzięki czemu dla klientów – beneficjentów usługi – jest ona bezpłatna), natomiast przedsięwzięcia, służące zapewnieniu odpowiednich kwalifikacji konsultantów oraz współdziałaniu w ramach sieci, finansowane są z poddziałania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (7).

niopomorskie, lubuskie, wielkopolskie, dolnośląskie, opolskie), koordynator – WCTT.

- BSN South Poland – 9 ośrodków na terenie 4 województw (śląskie, małopolskie, świętokrzyskie, podkarpackie), koordynator – CTT Politechniki Krakowskiej.

Sieć oferuje MŚP kompleksowe usługi, które mają im pomóc w pełni rozwinąć ich potencjał i zdolności innowacyjne. Sieć Enterprise Europe Network jest także pośrednikiem, umożliwiającym instytucjom Unii Europejskiej pełniejszą orientację w potrzebach MŚP.

Sieć Quality Net ma swoje korzenie w programie SPRINT z początku roku 1990, gdy ponad 40 Regionalnych Centrów Doradztwa Technologi (RTACS) z całej Europy spotkało się w celu przeprowadzenia oceny efektywności operacyjnej. Analizy były wykonywane w oparciu o badania ankietowe oraz serię wyjazdów studyjnych. Skutkiem takiego postępowania była seria wymian „dobrych praktyk” (8). Działania te znalazły kontynuację w sieci Quality Net, która obecnie zrzesza 15 europejskich i 1 CTT z Chin i jest jednym z najlepszych benchmarków dla europejskich Centrów Transferu Technologii<sup>2</sup>.

## 1.2. Definicja usług proinnowacyjnych

### 1.2.1. Wg Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 stycznia 2005 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. 27 (2005) poz. 221)

Po raz pierwszy<sup>3</sup> usługa proinnowacyjna (a ściślej doradcza o charakterze proinnowacyjnym) została zdefiniowana w Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 stycznia 2005 r. (1) przy okazji planów objęcia tego typu usług systemowymi działaniami wspierającymi ich dostępność w ramach Krajowego Systemu Usług (KSU), wskazując do ich świadczenia Krajową Sieć innowacji (KSI). Jak zdefiniowano w Roz-

<sup>2</sup> Także dlatego, że reprezentuje CTT działające w bardzo różnych modelach finansowania – od sponsoringu, poprzez projekty, aż po finansowanie czysto komercyjne.

<sup>3</sup> Niestety nadal definicje z Rozporządzenia MGIP w sprawie KSU są jedynymi powszechnie stosowanymi definicjami usług proinnowacyjnych, używanymi przez Instytucje Otoczenia Biznesu. Z tych też powodów potraktujemy je jako referencyjne.

porządzeniu, usługa systemowa Krajowej Sieci Innowacji KSU to usługa doradcza o charakterze proinnowacyjnym, która „**służy rozwojowi przedsiębiorstwa przez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usługi, dotycząca w szczególności:**

- **oceny potrzeb technologicznych,**
- **promocji technologii i nowych rozwiązań organizacyjnych,**
- **wdrażania nowych technologii,**
- **innych działań, w których następuje transfer wiedzy lub innowacyjnej technologii”**

Rozwijając przytoczoną definicję z Rozporządzenia dowiadujemy się, że na usługę proinnowacyjną składają się dwa procesy:

- **przeprowadzenie audytu technologicznego** polegającego na ocenie potencjału i potrzeb technologicznych przedsiębiorcy oraz możliwości i potrzeb w zakresie rozwoju wytwarzanych produktów lub usług,
- **przeprowadzenie procesu transferu technologii** – rozumianego jako proces, który służy rozwojowi przedsiębiorstwa przez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usługi, polegający na przekazaniu informacji o naturze technicznej oraz procedur niezbędnych, aby jeden podmiot był w stanie powielić pracę innego podmiotu.

Audytowi technologicznemu oraz innym metodom diagnozy potrzeb przedsiębiorstw poświęcone zostały już dwie broszury (nr 2 i 3) przygotowane w ramach inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu, dlatego też nie będziemy tego tematu eksploatować i skoncentrujemy się na drugiej grupie usług.

Historyczna już definicja procesu **transferu technologii** wspieranego przez ośrodek sieci KSI określała go jako kilkietapowy proces, który obejmuje w szczególności:

- przygotowanie oferty lub zapytania o technologię;
- wprowadzenie oferty lub zapytania o technologię do bazy danych Krajowej Sieci Innowacji KSU;
- przegląd profili dostawców lub odbiorców technologii umieszczonych w bazie danych Krajowej Sieci Innowacji KSU;
- nawiązanie kontaktu z dostawcą lub odbiorcą technologii;

- pomoc doradczą we wdrażaniu technologii lub pomoc podczas negocjacji i zawierania umowy pomiędzy odbiorcą a dostawcą technologii;
- monitorowanie wdrażania technologii lub realizacji umowy.

Proces mógł być realizowany wybiórczo, jednak warunkiem uznania wykonania pełnej usługi transferu technologii przez ośrodek sieci KSI było wykonanie podprocesu dotyczącego **pomocy podczas negocjacji i zawierania umowy**, którego rezultatem było zawarcie umowy transferu technologii pomiędzy odbiorcą a dostawcą technologii. **W ten sposób jednoznacznie wskazano na najistotniejszy element usługi proinnowacyjnej, jakim jest umowa stanowiąca podstawę transferu wiedzy lub technologii.**

Funkcjonowanie sieci KSI było przedmiotem analiz i refleksji (nieco szerzej w rozdziale 3.1.) i doprowadziło między innymi do modyfikacji treści Rozporządzenia.

### 1.2.2. Wg Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. Nr 112 (2011), poz.656.)

Aktualnie obowiązujące Rozporządzenie wprowadza modyfikację definicji usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym: ***są to usługi służące utworzeniu lub rozwojowi przedsiębiorstwa przez wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.*** (2)

Już na pierwszy rzut oka widać, że znacznie przesunięto akcenty na cele, jakie ma wspomóc ośrodek KSI świadczący usługę proinnowacyjną, zamiast definiować narzędzia, które mają zostać wykorzystane. Choć i te, w postaci zapisów paragrafu 16, pojawiają się w rozporządzeniu (z 2011) – są dużo bardziej pojemne, i sprawiają, iż dobór tych narzędzi będzie mógł odbywać się w dużo bardziej elastyczny sposób, uzależniony od rzeczywistych potrzeb wspieranego przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Oczywiście dużo zależy od tego, jak zostaną opisane usługi „kwalifikowane” do objęcia dofinansowaniem w ramach spodziewanego „nowego” projektu systemowego KSI.

I tak, w rozporządzeniu z roku 2011 znajdujemy zapis, iż ośrodek sieci KSI, realizując usługę:

- **dokonyje oceny potencjału i potrzeb** usługobiorcy w zakresie możliwości i potrzeb wdrożenia nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, zwanej „**audytem innowacyjności**”;
- **doradza we wdrożeniu innowacji** służącej rozwojowi przedsiębiorstwa przez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego produktu (wyrobu lub usługi), procesu, metody marketingowej lub metody organizacyjnej w zakresie zasad działania przedsiębiorstwa, organizacji miejsca pracy lub relacji z otoczeniem, polegającej na przekazaniu informacji oraz procedur niezbędnych, **aby jeden podmiot był w stanie powielić pracę innego podmiotu lub stosować rozwiązania będące w posiadaniu innego podmiotu lub stosować rozwiązania nowe zaprojektowane na swoje potrzeby przez inny podmiot.**

Tak jak i w poprzedniej wersji rozporządzenia, znajdziemy tutaj odniesienia do wymagań wobec podmiotów ubiegających się o rejestrację lub zarejestrowanych w KSU (paragraf 4 i 5) oraz podtrzymany zapis o konieczności posiadania stałej umowy o współpracy z jednostką naukową (lub bycia jej jednostką organizacyjną) – także paragraf 4. – ustosunkujemy się do nich w rozdziale 3.3.

### 1.3. Poszerzona definicja usług proinnowacyjnych

Usługi proinnowacyjne nie są oczywiście pomysłem oryginalnie polskim. Usługi tego typu są świadczone od wielu lat (na różnych zasadach) przez IOB na całym świecie. W tym rozdziale odniesiemy się do definicji usług proinnowacyjnych znanej w Polsce<sup>5</sup> sieci Enterprise Europe Network.

### 1.3.1. Usługi na rzecz innowacji oraz transferu technologii i wiedzy (wg CIP – zrealizowane w ramach sieci Enterprise Europe Network) – edycja 2008-2010

Kiedy w roku 2007 zdecydowano o powołaniu nowej sieci europejskiej, mającej zastąpić sieć *Innovation Relay Centres*, to w oparciu o art. 21 decyzji ustanawiającej **Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji** (CIP) zdecydowano o połączeniu jej z nie mniej znaną i zasłużoną dla integracji Unii Europejskiej – siecią *EuroInfo* (5). Jednymi z celów ogłoszonego wówczas konkursu na świadczenie zintegrowanych usług wspierających działalność gospodarczą i innowacje były:

- zwiększenie synergii między wszystkimi partnerami sieciowymi poprzez świadczenie usług zintegrowanych;
- utrzymanie i dalsze zwiększenie dostępności, bliskości, jakości i profesjonalizmu usług zintegrowanych świadczonych za pośrednictwem tej sieci;
- podniesienie świadomości – głównie wśród MŚP – w zakresie zagadnień polityki wspólnotowej i usług świadczonych w ramach sieci, w tym podniesienie świadomości w zakresie ochrony środowiska naturalnego i efektywności ekologicznej MŚP, polityki spójności i funduszy strukturalnych;

Dla zrealizowania tych celów przygotowano konkursy na realizację następujących usług:

- usługi w zakresie informowania, informacji zwrotnych, współpracy i umiędzynarodowienia (art. 21 ust. 2 decyzji, moduł a),
- **usługi w zakresie innowacji oraz transferu technologii i wiedzy (art. 21 ust. 2 decyzji, moduł b),**
- usługi w zakresie zachęcania do uczestnictwa MŚP w Siódmym Programie Ramowym badań (art. 21 ust. 2 decyzji, moduł c).

Poniżej przedstawimy rozwinięcie usług, które w latach 2008-2010 stanowiły wyznacznik standardu świadczenia usług wspierających innowacyjność przedsiębiorstw w Europie, czyli tych, które zgodnie z naszą nomenklaturą nazywamy proinnowacyjnymi.

Zgodnie z Artykułem 21.2. Moduł b/Aneks III (CIP) (6), usługi wspierające innowacje (proinnowacyjne) oraz transfer technologii zostały opisane 15



w formie kilku pakietów. Celem dofinansowania usług było **stworzenie instrumentu, który pozwoli na zmniejszenie rozstępu (innovation gap) pomiędzy Europą a jej głównymi konkurentami. Usługi te poprzez sprawne i skuteczne zwiększenie potencjału innowacyjnego i wydajności europejskich przedsiębiorstw oraz wprowadzanie innowacyjnych produktów na rynki międzynarodowe miały przyczynić się do tworzenia miejsc pracy, wzrostu gospodarczego i zrównoważonego rozwoju gospodarki europejskiej.** Możemy powyższe zdanie potraktować jako definicję usługi proinnowacyjnej.

Pomimo, że pomocą planowano objąć głównie grupę MŚP – jako główną grupę beneficjentów – to uznając rolę innych podmiotów w procesie innowacyjnym, działania te skierowane zostały także do uniwersytetów, ośrodków badawczych, regionalnych klastrów opartych na technologii przemysłu i usług, większych firm, różnego typu stowarzyszeń profesjonalnych i handlowych oraz jednostek sektora publicznego. Wskazano także brokerów technologii i agencje rozwoju jako te, które w sposób istotny uczestniczą w procesie wymiany informacji i technologii oraz stymulowaniu innowacyjnego wzrostu gospodarek. Usługi proinnowacyjne skatalogowano w pięć grup.

**Pierwsza grupa usług:** Rozpowszechnianie informacji i podnoszenie świadomości w zakresie innowacji, polityk, ustawodawstwa oraz programów wsparcia, poprzez:

- stworzenie i realizację, na podstawie analizy lokalnych potrzeb, planu komunikacji i planu marketingowego;
- rozwój strony internetowej, służącej jako główna platforma dla operacji, jak również innych narzędzi do komunikacji i marketingu usług i możliwości współpracy z grupą docelowych klientów;
- promowanie uczestnictwa i upowszechniania informacji na temat innowacji UE;
- branie udziału w sponsorowanych przez UE programach promocyjnych, takich jak Europejskie Dni Innowacji, stoiska informacyjne i prezentacje na konferencjach i targach.

**Druga grupa usług:** Uczestniczenie w rozpowszechnianiu i wykorzystaniu wyników badań, poprzez:

- promowanie wyników europejskich i krajowych programów badań i rozwoju technologicznego, które są bardzo cennym źródłem innowa-

cji – promocja ta, na poziomie europejskim, pozwoli na uniknięcie podwójnego wydatkowania środków publicznych w podobnych projektach, a wykorzystanie potencjału rynkowego tych wyników w praktyce powinno doprowadzić do zwrotu z poczynionych inwestycji;

- wspieranie ponadnarodowego wykorzystania i rozpowszechniania wyników prac badawczo-rozwojowych, finansowanych przez UE lub z funduszy regionalnych i krajowych projektów badawczych.

**Trzecia grupa usług:** Zapewnienie usług w zakresie transferu technologii i wiedzy oraz budowania partnerstwa pomiędzy wszelkimi podmiotami zajmującymi się innowacją. W sytuacji, w której uczestnicy procesu innowacyjnego (zwłaszcza małe firmy czy publiczne uniwersytety) nie dysponowali odpowiednimi kompetencjami, istotą wsparcia innowacji, transferu wiedzy i technologii miało być dostarczanie usług brokerskich i wsparcie budowy regionalnych, ponadregionalnych i międzynarodowych partnerstw współpracy technologicznej, w tym:

- Ośrodki sieci miały przeprowadzać analizy potrzeb swoich klientów, zarówno na poziomie sektorów, jak i na poziomie poszczególnych firm. W oparciu o jasno określone wymagania, miały aktywnie wyszukiwać potencjalne partnerstwa i promować rozwiązywanie problemów technologicznych oraz zdobywanie kompetencji w celu spełnienia określonych potrzeb. Szczególną uwagę należało zwrócić na technologie innowacyjne i rozwiązania zmniejszające wpływ na środowisko lub optymalizujące wykorzystanie zasobów (tzw. *ekoinnowacje*).
- Wsparcie w wyszukiwaniu międzynarodowych rynków i aplikacji dla rozwiązań klientów polegało na maksymalizacji zwrotu z inwestycji, jakie na badania i rozwój ponieśli klienci ośrodków sieci, a w konsekwencji na polepszaniu ich pozycji konkurencyjnej.
- Internacjonalizacja i współpraca technologiczna w ramach klastrów – nie tylko współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami, ale także pomiędzy ich gronami – mogła przyczynić się do wzrostu gospodarczego i efektywniejszego wykorzystywania zasobów materialnych i wiedzy.
- Ośrodki sieci wspomagać miały pozyskanie niezbędnej wiedzy i kompetencji za granicą, wtedy, gdy wiedza ta nie była dostępna lokalnie. Wytyczne te były sformułowane dosyć ogólnie i pozwalały ośrodkom sieci swobodnie kreować poszczególne usługi z takich obszarów jak: prawo własności intelektualnej, finansowanie innowacji, zarządzanie innowacjami i specjalistyczne sektorowe i techniczne know-how (w tym *ekoinnowacje*).

Działania<sup>6</sup> przedstawiały się następująco:

- kontakt z klientem i stworzenie profilu technologicznego (np. oferty lub zapytania) – ośrodki były zobowiązane do zbierania informacji zwrotnej na temat jakości wsparcia lokalnego biznesu oraz poziomu świadczenia usług,
- międzynarodowe poszukiwanie partnerów m. in. poprzez publikację i promocję profili technologicznych za pomocą odpowiednich narzędzi, wyszukiwanie i dopasowywanie (tzw. *matching*) profili technologicznych i partnerów, a także poprzez organizację międzynarodowych imprez brokerskich, organizację ukierunkowanych misji gospodarczych oraz innych pro-aktywnych i ukierunkowanych na *match-making* imprez,
- pomoc w negocjacjach i przy zawieraniu umów o współpracy, która powinna koncentrować się na takich dziedzinach jak ochrona praw własności intelektualnej, finansowanie innowacji, lub wiedzy – usługi te mogły być świadczone zarówno przez ekspertów własnych, jak i zewnętrznych w regionie i za granicą,
- prowadzenie i/lub uczestnictwo w grupach specjalistycznych, które zapewniają platformy wymiany profili technologicznych w poszczególnych sektorach – organizacja wysoce wyspecjalizowanych imprez brokerskich i misji tematycznych, a także stworzenie forum do dyskusji w celu ciągłego doskonalenia oraz zrozumienia potrzeb i jakości świadczonych usług,
- w celu zwiększenia możliwości MŚP w szukaniu odpowiednich partnerów, partnerzy sieci mieli ściśle współpracować i koordynować np. kalendarz imprez – tak, aby nie kolidowały z dużymi międzynarodowymi targami i wystawami.

**Czwarta grupa usług:** Stymulowanie potencjału przedsiębiorstw, zwłaszcza MŚP, do wprowadzania innowacji. Innowacje i usługi transferu wiedzy i technologii miały wzmocnić zdolność lokalnych przedsiębiorstw do korzystania z zalet, jakie daje współpraca międzynarodowa. Uznano, że w tym zakresie powinny być realizowane dwa typy działań:

- działania na rzecz firm, które mają potencjał do przyjmowania nowych technologii, w tym nowych, „czystych” technologii – te przedsiębior-

<sup>6</sup> Które Komisja Europejska uznała za nadające się do dofinansowania (zatem zgodne z politykami europejskimi). Należy zatem traktować je jedynie jako część większej grupy możliwych do wyświadczenia usług, zwłaszcza, jeśli usługi te będą świadczone na drodze komercyjnej.

- stwa miały być wspierane w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności, w celu przygotowania ich do internacjonalizacji;
- działania na rzecz przedsiębiorstw, nie posiadających jeszcze tego potencjału absorpcyjnego, w celu wzmocnienia ich potencjału innowacyjnego.

Jak miało się to odbywać? Np. poprzez<sup>7</sup>:

- organizację wizyt studyjnych dla firm (w celu skorzystania z doświadczeń zagranicznych firm);
- organizację seminariów, warsztatów dla wybranych sektorów, stowarzyszeń i grup;
- audyt technologiczny/audyt innowacji;
- śledzenie trendów, zapytań i ofert technologicznych w obszarze zainteresowania klienta (tzw. *technology watch*);
- długofalowe wsparcie doradcze dla młodych firm w celu stymulacji ich strategicznego rozwoju i wzrostu potencjału innowacyjnego, w tym mentoring prowadzony przez eksperta zagranicznego;
- zapewnienie szkoleń w zakresie technik zarządzania innowacjami dla pracowników firmy.

**Piąta grupa usług:** Ułatwianie łączenia z innymi usługami w zakresie innowacji, w tym z usługami związanymi z zarządzaniem własnością intelektualną. W celu ułatwienia dostępu lokalnego biznesu do szeregu usług wspierających ich proces innowacyjny – w tak dużym stopniu, jak to możliwe – należało współpracować z innymi istniejącymi dostawcami usług. Komisja Europejska rekomendowała dogłębne poznanie lokalnie dostępnych programów wsparcia i pakietów usług komplementarnych do tych, które świadczone były przez sieć. Szczególnie rekomendowanymi do objęcia lokalną współpracą były pakiety usług związanych z finansowaniem innowacji czy systemami wsparcia dla start-up'ów oraz kwestiami praw własności intelektualnej lub usługami zarządzania innowacjami. Na poziomie europejskim takie porozumienia o współpracy rekomendowano do kontynuowania zwłaszcza z takimi organizacjami, jak Europejska Agencja Kosmiczna czy EUREKA.

---

<sup>7</sup> Patrz przypis poprzedni – to tylko przykłady.

### 1.3.2. Kontynuacja usług na rzecz innowacji oraz transferu technologii i wiedzy (w ramach sieci Enterprise Europe Network) – edycja 2011-2013

Decydując się na kontynuację dofinansowania sieci Enterprise Europe Network, Komisja Europejska zmieniła opis spodziewanych działań. Zamiast struktury modułowej (dla przypomnienia – usługi wspierające innowacyjność i transfer technologii stanowiły moduł b) zdecydowano podzielić aktywności ośrodków sieci na działania – **wsparcie internacjonalizacji i innowacyjności (a zatem usługi proinnowacyjne) znalazło się w Działaniu nr 6.**

**Celem działania zatytułowanego „wsparcie internacjonalizacji i innowacyjności” jest zwiększanie poziomu innowacyjności klientów, poprzez dostarczanie im wysokiej jakości specjalistycznych usług doradczych o bardziej zaawansowanym charakterze niż np. konsultacje czy wizyty w firmach. Działanie to ma na celu z jednej strony badanie potencjału innowacyjnego, technologicznego i rynkowego klientów, z drugiej strony natomiast dostarczanie im usług pozwalających ten potencjał wykorzystać, co w efekcie ma przełożyć się na ich lepszą pozycję na rynku.** Usługi w ramach Działania 6 będą dostarczane poprzez dwojaki typ usług:

- usługi dla klientów biznesowych,
- usługi dla instytucji.

Usługi dla klientów biznesowych polegać będą na:

- wspieraniu kwestii związanych z prawem własności intelektualnej (IP);
- doradztwie w kwestii finansowania projektów unijnych (szczególnie CIP i 7PR);
- przeprowadzaniu audytów;
- podajmowaniu działań w innych obszarach, mających na celu umiędzynarodowienie firmy i zwiększenie jej potencjału innowacyjnego, do których zaliczyć można m.in.:
  - standardy i normy międzynarodowe,
  - oznaczenia CE,
  - przepisy i regulacje (np. REACH),
  - porady prawne,
  - porady podatkowe,

- zarządzanie innowacjami,
- inwestycje zagraniczne,
- umiędzynaradawianie klastrów,
- przygotowywanie raportów z rynków itp.;
- oferowaniu firmom usług *coaching'u* i *mentoring'u*.

Definicja tego działania (zgodnie z „Annex\_2\_Definitions” (6)) nie precyzuje dokładnie wszystkich typów usług, które ośrodek Enterprise Europe Network może świadczyć w ramach działania, lecz podpowiada, jakie z nich powinny być realizowane. Dla przykładu, w ośrodkach zrzeszonych w konsorcjum „West Poland” szczególny nacisk kładzie się na:

- **wspieranie kwestii związanych z prawem własności intelektualnej (IP):** pomoc w przypadku naruszenia IP klienta, kopiowania jego IP, oceny potencjału IP danej firmy, audyty IP;
- **doradztwo w kwestii finansowania projektów unijnych:** pomoc w przygotowaniu i złożeniu wniosku projektów B+R – wsparcie w uzyskaniu finansowania projektu EU, w szczególności z programu CIP i 7PR;
- **przeprowadzanie audytów:** zarówno technologicznych, innowacyjności oraz B+R (mających na celu m.in. określenie możliwości występowania firmy jako partnera w projektach B+R (7PR itp.)), oceny pomysłów klienta na biznes, audyt konkretnej technologii lub procesu – ich celem ma być zdefiniowanie „ścieżki” dla klienta, którą powinien obrać, aby odnieść sukces.

Jak widać po przedstawionych przykładach, w ostatnich latach nastąpiła pewna konwergencja pojęcia usługi proinnowacyjnej – definicja stosowana w polskich przepisach zbliża się do definicji usługi stosowanej przez sieć finansowaną przez UE. Doświadczenia europejskie wskazują, że tak pojemna i elastyczna definicja przyczynia się do polepszenia jej jakości i z zadowoleniem należy przyjąć fakt, że w krajowej sieci wsparcia (KSI) będziemy ją właściwie powielać.



## ROZDZIAŁ 2

### Wprowadzanie usług proinnowacyjnych

#### 2.1. Strategia działania ośrodka świadczącego usługi proinnowacyjne

W Polsce Centra Transferu Technologii to zróżnicowana organizacyjnie grupa nie nastawionych na zysk<sup>8</sup> jednostek doradczych szkoleniowych i informacyjnych<sup>9</sup>, realizujących programy wsparcia transferu i komercjalizacji technologii i wszystkich towarzyszących temu procesowi zadań (11).

Do podstawowych celów działalności centrów należy zaliczyć (8):

- waloryzację potencjału naukowo-innowacyjnego w regionie, tworzenie baz danych i rozwijanie sieci kontaktów między światem nauki i gospodarki;
- opracowywanie studiów przedinwestycyjnych, obejmujących rozpoznanie zalet nowych produktów i technologii oraz porównanie ich ze znajdującymi się na rynku substytutami, ocenę wielkości potencjalnego rynku, oszacowanie kosztów produkcji i dystrybucji oraz niezbędnych nakładów inwestycyjnych;
- identyfikację potrzeb innowacyjnych podmiotów gospodarczych (audyt technologiczny);
- popularyzację, promocję i rozwój przedsiębiorczości technologicznej.

CTT są naturalnym partnerem parków i inkubatorów technologicznych, pre-inkubatorów, funduszy ryzyka i innych instytucji, w realizacji programów wspierania innowacyjności gospodarki. Część zadań, dotyczących wsparcia technologicznego i biznesowego innowacyjnych firm, może być realizowana przez pracowników CTT. Są to m.in.:

- dostęp do baz danych i informacji technologicznej;
- doradztwo technologiczne i patentowe;
- pozyskiwanie funduszy grantowych na rozwój przedsięwzięć innowacyjnych;

<sup>8</sup> Jeśli decydujemy się jedynie na działalność komercyjną, ten warunek nie musi być oczywiście spełniony.

<sup>9</sup> Koncepcja „nowego” KSI dopuszczała ma jednostki komercyjne.



- poszukiwanie partnerów i pośrednictwo kooperacyjne;
- promocja firm i rozwijanych projektów;
- pomoc w zakresie certyfikacji i ochrony prawnej (9).

**Obecność Centrów Transferu Technologii na rynku (w kontekście zapotrzebowania na usługi proinnowacyjne) jest uzasadniona, o ile istnieje rzeczywista strona popytowa (przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe) lub strona podażowa przyszłego transferu technologii (uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe).**

Tymczasem, w naszej opinii, zbyt wiele CTT powstaje w oparciu o dostępne środki, bez refleksji, czy te jednostki są potrzebne, a jeśli nawet są, to czy w takiej, jak przyjęta przez nie, formie. Ile bowiem efektywnie działających CTT może zmieścić się na rynku, w sytuacji, gdy po stronie twórców mamy kilka przeciętnych uczelni, a po stronie popytowej pojedyncze innowacyjne firmy? To niestety pytanie retoryczne<sup>10</sup> – popyt jest mały, a usługi w części wątpliwej jakości – wydaje się, że niektóre CTT nie mają pomysłu na wartościowe usługi.

Z podobnym problemem zetknęła się „Stara Unia” w momencie, kiedy ze względu na redukcję funduszy część IOB musiała zacząć desperacko poszukiwać swojej niszy rynkowej – niektóre bezskutecznie.

Doświadczenia sieci Quality Net, już po wspomnianym załamaniu „ryнку” usług wspieranych z pieniędzy publicznych, dowodzą, **że można stworzyć taki model funkcjonalny CTT, w którym jednocześnie realizowane są projekty komercyjne i społecznie istotne.**

Obecna struktura i metody pracy instytucji zrzeszonych w Quality Net pokazują, że skuteczne CTT są niezwykle silnie powiązane z otoczeniem politycznym i gospodarczym, w którym działają. Dotyczy to nie tylko klientów, którym służą, ale także sponsorów i instytucji finansujących oraz historycznych wpływów, które ukształtowały ich rozwój (8).

Na co więc należy zwrócić uwagę decydując się na powołanie CTT lub na zmianę pakietu świadczonych usług proinnowacyjnych?

<sup>10</sup> Nawiązując do diagnozy postawionej przy ocenie działalności sieci KSI.

<sup>11</sup> Jedynie w krajach „nowej UE” obserwujemy obecnie wzrost ilości przedsiębiorstw produkcyjnych.

**Przemysł.** Właściwie w całej UE mamy do czynienia ze spadkiem ilości przedsiębiorstw produkcyjnych<sup>11</sup>, stanowiących naturalną grupę klientów dla „twardego” transferu technologii. W konsekwencji wiele europejskich CTT zmuszonych jest do dokonania istotnego skoku jakościowego w oferowanych usługach i do dotarcia z wartościową ofertą do sektora nowych technologii. Pojawienie się firm opartych na wiedzy przyczynia się do tworzenia nowych klastrów, w takich obszarach jak: urządzenia medyczne, nanotechnologie, mikrosystemy, itp. Podobnie sektor IT może dla wielu regionów w Polsce stanowić poważną alternatywę rozwojową względem technologii tradycyjnej produkcji.

W odróżnieniu od usług proinnowacyjnych charakterystycznych dla przemysłu z dominacją sektorów tradycyjnych, CTT pracujące dla nowych sektorów muszą zmienić swe usługi proinnowacyjne na takie, które pomogą klientom w znalezieniu nowych sposobów konkurencji (doradztwo strategiczne), uzasadnią inwestycje w innowacje organizacyjne czy marketingowe, pomogą chronić nie tylko wynalazki, ale też znak towarowy itd. Przy okazji trzeba aktywnie patrzeć na działania klasy politycznej i angażować się w tworzenie, a następnie w realizację Regionalnych Strategii Innowacji – m.in. dla dobra swoich klientów.

**Sektor usług.** Większość CTT uważa sektor produkcyjny za główną grupę docelową, tymczasem doświadczenia ostatnich lat wskazują, że sektor usług może być równie atrakcyjny. W Europie sektor usług (eksperymentalnych, opartych na wiedzy) rośnie szybciej niż inne obszary innowacji. W Niemczech szacuje się, że 30% wzrostu wartości wynika obecnie z rozwoju wiedzy w sektorze usługowym<sup>12</sup>. Dla CTT interesującym klientem mogą być nie tylko wysokospecjalizowane firmy usługowe oparte na wiedzy, ale także rynek mediów, instytucji finansowych, turystyka, doradztwo gospodarcze czy projektowanie. Jeśli CTT umiejętnie sprzęgnie swoje usługi z ofertą jednostek badawczo-rozwojowych, to jest szansa na stworzenie wartościowych produktów także dla nauk społecznych. Nie należy przy tej okazji pominąć konieczności współpracy z sektorem usług dla przedsiębiorstw – czyli z innymi Instytucjami Otoczenia Biznesu.

**Sektor badawczo-rozwojowy.** Brak obecności silnych ośrodków na-

---

<sup>12</sup> Przy 15% w sektorze produkcyjnym.

ukowych w obszarze oddziaływania CTT nie jest czynnikiem dyskwalifikującym. Należy pamiętać, że większość jednostek naukowych i tak posiada swoje własne CTT, których głównym obszarem działania jest komercjalizacja wiedzy wytworzonej na uniwersytetach czy w innych jednostkach B+R. W tym kontekście, zwłaszcza w Polsce, gdzie poziom komercyjnej przydatności wiedzy wytwarzanej w jednostkach naukowo-badawczych jest niski, oznaczałoby to dla takiego „komercyjnego” CTT konkurencję z „uczelnianym”<sup>13</sup> CTT o i tak bardzo szczupłe zasoby. Koncentracja na stronie popytowej pozwala na lepsze rozeznanie zapotrzebowania, a współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi powinna wówczas sprowadzać się do umiejętnego definiowania wspólnych przedsięwzięć w modelu sponsoringu przemysłowego. Do tego nie trzeba być „uczelnianym” CTT – wystarczy dobre rozeznanie w możliwościach poszczególnych zespołów badawczych, a odległość geograficzna nie jest już kluczowym kryterium. Podsumowując – dużo efektywniej można wspierać transfer wiedzy i technologii mając za głównych klientów odbiorców technologii i współpracując z jednostkami naukowymi niż odwrotnie (8).

**Co to oznacza w praktyce?** W pierwszej kolejności nowo tworzone CTT musi zidentyfikować te sektory i klastry, które są planowane do objęcia wsparciem przez regionalne projekty rewitalizacyjne – zdobywa w ten sposób źródła finansowania na „rozbiegu”. Po drugie, nowe CTT musi dążyć do „usieciowienia się” na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym (z jednostkami naukowymi, klastrami, innymi IOB: parkami technologicznymi, CTT itd.). Niektóre CTT współpracują także z sektorem publicznym – np. z opieką zdrowotną – sektor ten, pomimo iż na pierwszy rzut oka wydaje się mało innowacyjny, w rzeczywistości jest motorem postępu w wielu dziedzinach wiedzy.

**Forma organizacyjna.** W Europie spotykamy CTT funkcjonujące w dowolnych właściwie ramach formalno-prawnych:

- spółki akcyjnej (działającej dla zysku);
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (działającej lub nie dla zysku);
- niezależnego stowarzyszenia (członkowie – subskrybenci usług);
- działu w uczelni;

- agencji zależnej od rządu krajowego;
- agencji regionalnej.

Głównym celem działalności uczelnianych działów transferu technologii jest organizacja szerokiej płaszczyzny kontaktów między badaniami a przemysłem. Można wyodrębnić dwa kierunki ewolucji rozwoju tego typu ośrodków. Część skupia się na promowaniu uniwersyteckich kontaktów i nadawaniu im form prawnych. Inne obrały szersze pole działania, specjalizując się w kontaktach z działającymi w regionie MŚP i pomagając im w pozyskaniu nowych technologii oraz wiedzy fachowej. Akademickie ośrodki obciążone administracją uczelnianą nie zawsze mogą sprostać zmieniającym się potrzebom rynku i partnerów biznesowych. Zaczęto więc poszukiwać bardziej elastycznych struktur organizacyjno-prawnych, zapewniających większą efektywność i zabezpieczających interes środowiska naukowego. Te warunki w największym zakresie spełniają niezorientowane na zysk instytucje trzeciego sektora – fundacje i stowarzyszenia. (9).

**Finansowanie.** Być może największym wyzwaniem dla kierownictwa każdego CTT jest znalezienie odpowiedniego połączenia możliwości i źródeł finansowania, tak, aby utrzymać się na rynku. CTT może być finansowane z kilku kierunków – poniżej przedstawiamy najpopularniejsze elementy układanki:

- finansowanie typu „core” – pochodzące z organu założycielskiego/właściciela – pokrywające pewien minimalny koszt funkcjonowania CTT, finansowanie projektów musi być zapewnione staraniem własnym CTT;
- finansowanie ze środków publicznych – na konkretne projekty – zwykle w ramach programów UE, rządowych lub regionalnych;
- finansowanie z realizacji projektów pozyskanych w trybie zamówień publicznych;
- finansowanie pochodzące z realizacji projektów komercyjnych – pozyskanych na zasadzie wyboru oferty CTT przez klienta;
- sponsoring – prenumeraty, darowizny i wszystkie formy niezarobkowego przychodu.

**Należy jednak pamiętać, że ogólny trend finansowania CTT przewiduje systematyczne zmniejszanie finansowania na bazie projektów, redukcję finansowania typu „core” z naciskiem na zdobywanie**

**środków przez CTT ze zleceń komercyjnych i w przetargach. Szansą dla niektórych ośrodków jest pozyskanie finansowania ze strony współpracującego z CTT (albo właściciela CTT) stowarzyszenia czy klastra, na zasadzie subskrypcji zdefiniowanego pakietu usług (np. „pakiet podstawowy”).**

## 2.2. Marketing usług proinnowacyjnych

Struktura tego rozdziału nawiązuje do znanego powszechnie układu 4P czyli „marketing mix’u” w układzie:

- Product (w naszym przypadku usługi),
- Price (Cena),
- Place (Dystrybucja),
- Promotion (Promocja).

Pamiętamy jednak (i wielokrotnie zwrócimy na nie uwagę) o trzech dodatkowych elementach charakterystycznych dla marketingu usług:

- People (Ludzie) – wszyscy ludzie zaangażowani bezpośrednio lub pośrednio w proces usługowy są ważni. Ludzie mogą dodawać istotną wartość do oferowanych usług. To ludzie sprzedają usługi i mogą wzmocnić lub osłabić działania marketingowe.
- Physical Evidence (Świadczenie materialne) – sposób, w jaki usługi są dostarczane musi być odpowiednio wyjaśniony. Indywidualne doświadczenie klienta (komunikacja) i udokumentowanie tego co robimy (np. raport) – są jedynym dowodem wyświadczenia usługi.
- Process (Proces) – procedury dostarczania i konsumpcji usług są niezbędnym elementem w strategii marketingu usług. Wszystko musi działać sprawnie, aby utrzymać zaufanie konsumenta.

Przez rozwijanie 4P marketingu i zwiększeniu znaczenia trzech opisanych powyżej elementów, CTT może liczyć na odniesienie sukcesu w marketingu usług proinnowacyjnych, nawet, jeśli przedmiotem działania jest coś, co dla wielu jest niewidzialne i nienamacalne.

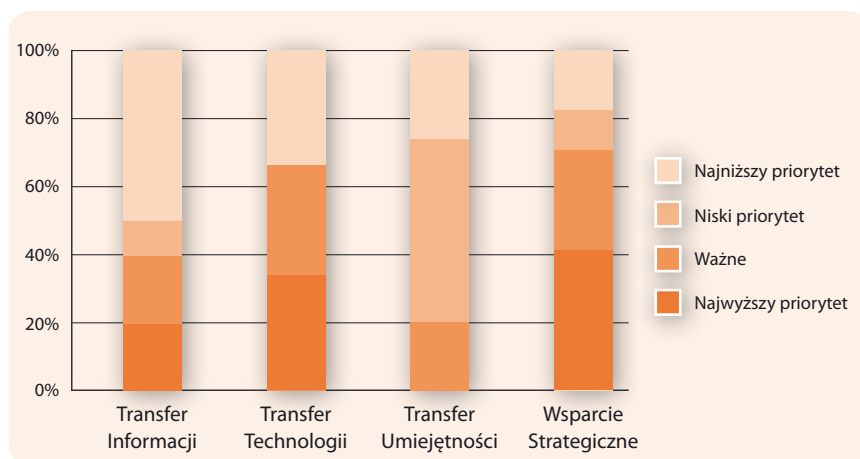
### 2.2.1. Usługi

Niestety nie ma określonej metodyki i rekomendowanej ścieżki procesu projektowania usług. W prezentowanej już sieci Quality Net podzielono

- Transfer Informacji,
- Transfer Technologii,
- Transfer Umiejętności,
- Wsparcie Strategiczne.

Rysunek nr 1 przedstawia przegląd popularności usług zagregowanych w organizacjach sieci Quality Net. Jak widać, właściwie każda z kategorii ma przynajmniej status „ważny” w pewnej grupie ośrodków, jednak bliższe przyjrzenie się ujawnia, że CTT uważają transfer technologii i wsparcie strategiczne za dominujący kierunek usług. Dane szczegółowe wskazują, że z sześciu najpopularniejszych usług tylko jedna pochodzi z grupy transferu informacji, a żadna z grupy transferu umiejętności. Porównanie z poprzednimi badaniami ujawnia zmiany wśród ośrodków doradztwa od ogólnych działań szkoleniowych i informacyjnych w kierunku funkcji specjalisty w zakresie rozwoju klastrów, firm start-up i dostępu do finansowania (8).

**Rysunek 1.** Znaczenie poszczególnych grup usług w ofercie ośrodków zrzeszonych w Quality Net (8).



**Tabela 1.** Katalog usług proinnowacyjnych wg Quality Net (8).

Grupa usług	Usługi proinnowacyjne
1. ITRANSFER INFORMACJI	1.1 Publikacje dotyczące innowacji
	1.2 Dostęp do baz danych
	1.3 Usługi analizy zawartości sieci, działania na rzecz "ogólnego" marketingu
	1.4 Nie-techniczne wizyty w firmach
	1.5 SeminaRIA i warsztaty informujące o stanie techniki
	1.6 Targi i wystawy
	1.7 Wsparcie korzystania z programów wspierających przedsiębiorczość
	1.8 Ogólna informacja biznesowa i marketingowa

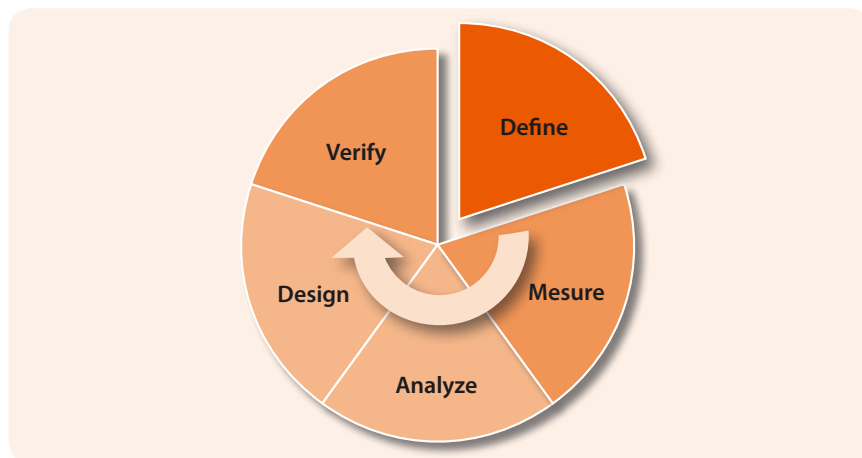
2. TRANSFER TECHNOLOGII	2.1 Wsparcie dla wynalazców
	2.2 Techniczne wsparcie dla przedsiębiorstw (usługi eksperckie)
	2.3 Audyt technologii/innowacyjności
	2.4 Badania strukturyzowania, poszukiwanie produktów, procesów
	2.5 Profesjonalne usługi brokerskie
	2.6 Rynkowa lub techniczna waluacja projektów
	2.7 Wsparcie wytwarzania lub marketingu
	2.8 Wdrożenie nowych systemów technologicznych
3. TRANSFER UMIEJETNOŚCI	3.1 Szkolenia techniczne i innowacyjne
	3.2 Systemy zarządzania informacją
	3.3 Promocja zmian technologicznych i w obszarach „miękkich”
	3.4 Staże i wymiana personelu
	3.5 Poszukiwanie ekspertów i pracowników
	3.6 Szkolenia dla pracowników B+R
	3.7 Usługi brokerskie dla jednostek badawczych
	3.8 Audyt B+R
4. WSPARCIE STRATEGICZNE	4.1 Wsparcie ekspertów d/s finansów lub zarządzania
	4.2 Pre-inkubacja przedsięwzięć technologicznych
	4.3 Konsultacje dla ciał politycznych i JST
	4.4 Koordynacja polityk regionalnych w zakresie wspierania innowacji
	4.5 Standardy jakości, wdrażania, zarządzanie laboratoriami testującymi/certyfikującymi
	4.6 Projekty na rzecz ochrony środowiska
	4.7 Projekty na rzecz klastrów i grup przedsiębiorstw/sektorów
	4.8 Naukowe i społeczne projekty typu foresight

**Metoda projektowania usługi.** „Wybór usługi”, którą chcielibyśmy wdrożyć w CTT, ma z „projektowaniem usługi” niewiele wspólnego. Może co najwyżej podpowiedzieć kierunek, w jakim moglibyśmy podołać. Metod projektowania jest wiele, poniżej zaprezentujemy jedną z nich – DMADV (nazwa metody pochodzi od skrótu pięciu kroków metody – patrz Tab. 2). DMADV jest znaną z podejścia Six Sigma metodyką projektowania wysoko jakościowych wyrobów i usług.

**Tabela 2.** Specyfika procesu projektowania usługi w oparciu o metodykę DMADV [Oprac. własne].

Kroki	Działania
<b>D</b>	<b>Define</b> – zdefiniuj cele, jakie chcesz osiągnąć. Co ma być zaprojektowane? Dlaczego projektujemy taką usługę? Wykorzystaj narzędzia takie jak np. QFD ( <i>Quality Function Deployment</i> ), aby upewnić się, że cele są zgodne z wymaganiami klienta i strategią CTT.
<b>M</b>	<b>Measure</b> – określ krytyczne dla procesu i dla wymagań klienta miary. „Przetłumacz” wymagania klienta na cele strategiczne i cele operacyjne projektowanej usługi.
<b>A</b>	<b>Analyze</b> – przeanalizuj opcje, jakie są dostępne do wsparcia w osiągnięciu celów. Określ spodziewane wydajności i inne parametry procesów.
<b>D</b>	<b>Design</b> – teraz zaprojektuj sam proces świadczenia usługi. Jeśli potrzebujesz, wykonaj usługę „prototypową”, przeprowadź symulacje, pilotaż itp. O ile to konieczne, przeprowadź weryfikację <i>ex ante</i> .
<b>V</b>	<b>Verify</b> – sprawdź efekty swojej pracy w realnym świecie. Pozwól usłudze pracować, jeśli dostrzeżesz problem – wróć do kroku <i>DEFINE</i> .

**Rysunek 2.** Proces projektowania usług zgodnie z metodyką DMADV [Oprac. własne].



Model DMADV jest stosowany, gdy nowy proces musi być opracowany w celu spełnienia wymagań klientów. Jest również używany w przypadku, gdy proces został zoptymalizowany wcześniej za pomocą innych technik, ale nadal nie jest w stanie zaspokoić jakościowych potrzeb klientów. Zastosowanie procedury DMADV do projektowania usług ma następujące zalety:

- pomaga w określeniu potrzeb klienta i pomiarze produktu lub usługi;
- proces biznesowy jest analizowany w celu znalezienia rozwiązań, które pomogą w spełnianiu potrzeb klientów i ich wymagań;
- model biznesowy ulepszany jest w ten sposób, by pomagał w spełnianiu wymagań klientów;
- wymyślony nowy model biznesowy jest kontrolowany w formie symulacji w celu sprawdzania jego skuteczności w spełnianiu potrzeb klientów i specyfikacji.

**Należy pamiętać, że równowaga pomiędzy pakietem usług standardowych, a usługami kustomizowanymi jest istotna z punktu widzenia realizacji założonego modelu biznesowego.**

Projektując usługi pamiętajmy także o zasadzie KISS (ang. Keep It Simple, Stupid) albowiem, jak mawiał jeden z twórców informatyki, Edsger Wybe Dijkstra (1930-2002): „Prostota jest warunkiem niezawodności”. Zdanie to można odnieść zarówno do produktów informatycznych, jak i do usług proinnowacyjnych. To właśnie sposób obsługi klienta (właściwie to zła



jakość samej „obsługi”, a nie jej rezultatów) w 70% decyduje o tym, że klient rezygnuje z dalszej współpracy z firmą konsultingową: nieprzejrzystość procedury, zbyt częste zmiany obsługujących konsultantów, zmieniające się narzędzia komunikacji, konieczność powtarzania przekazanych już danych itd. sprawiają, że możemy skutecznie zniechęcić klienta do naszej usługi.

**Innowacja – strumień wartości.** Firmy oparte na wiedzy – świadczące wysokospecjalistyczne usługi – tworzą wartość, realizując jeden lub więcej z poniższych procesów:

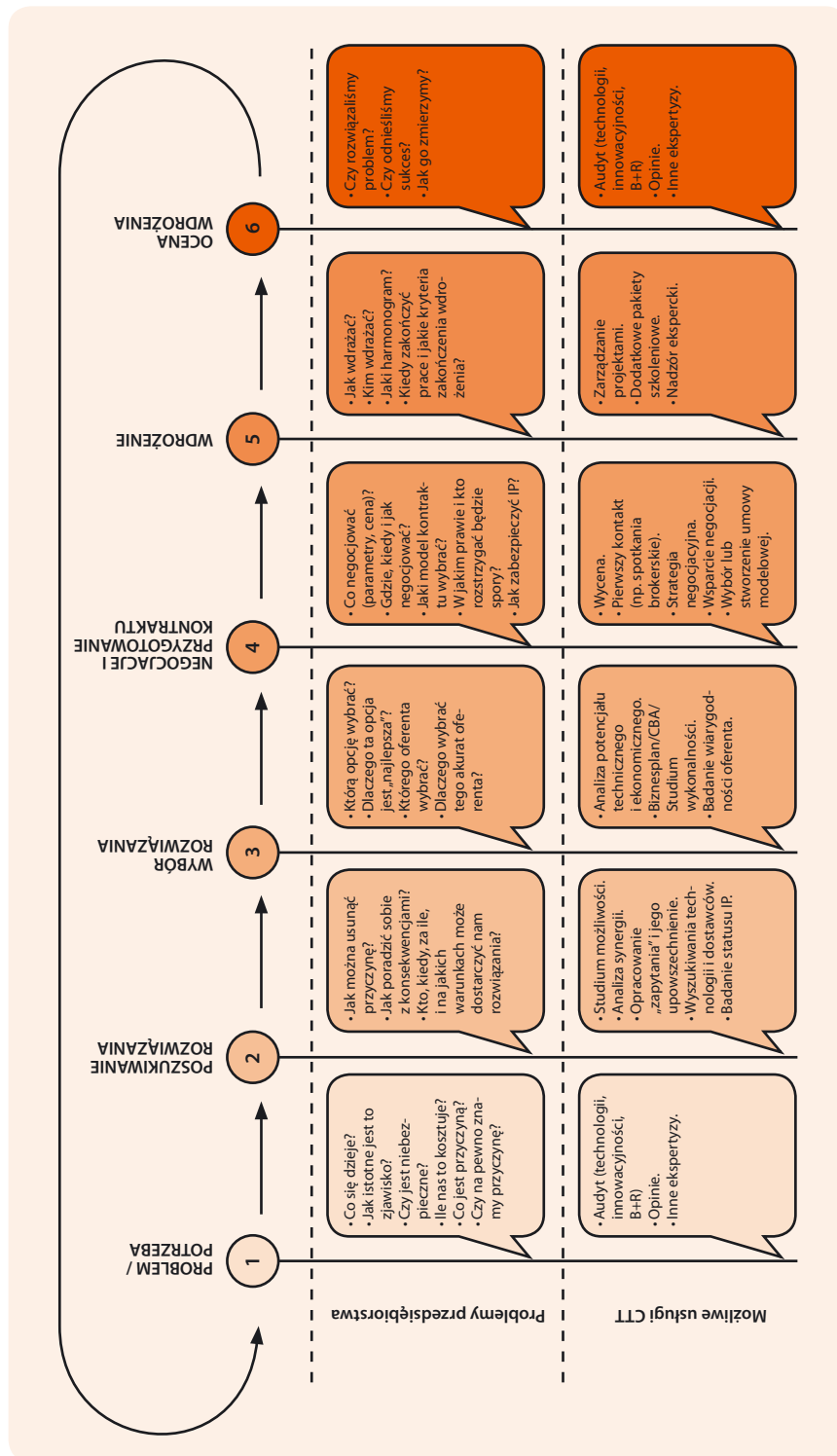
- poszukiwanie problemów, w tym zdobywanie klientów i definiowanie ich problemów;
- rozwiązywanie problemów, w tym poszukiwanie alternatyw i ich ocena;
- wybór alternatywy;
- wdrożenie jednej z alternatyw;
- pilotowanie wdrożonego projektu i monitoring efektywności zastosowanego rozwiązania.

Aby móc dokonać strategicznego wyboru – określenia zakresu usług, jakie chcemy świadczyć – w kontekście łańcucha wartości dodanej, musimy ten łańcuch wartości w procesie innowacyjnym określić. Ze względu na różnice w sposobie i zakresie świadczonych usług proinnowacyjnych dla odbiorców i dostawców technologii, takiego mapowania należy dokonać dla obu przypadków.

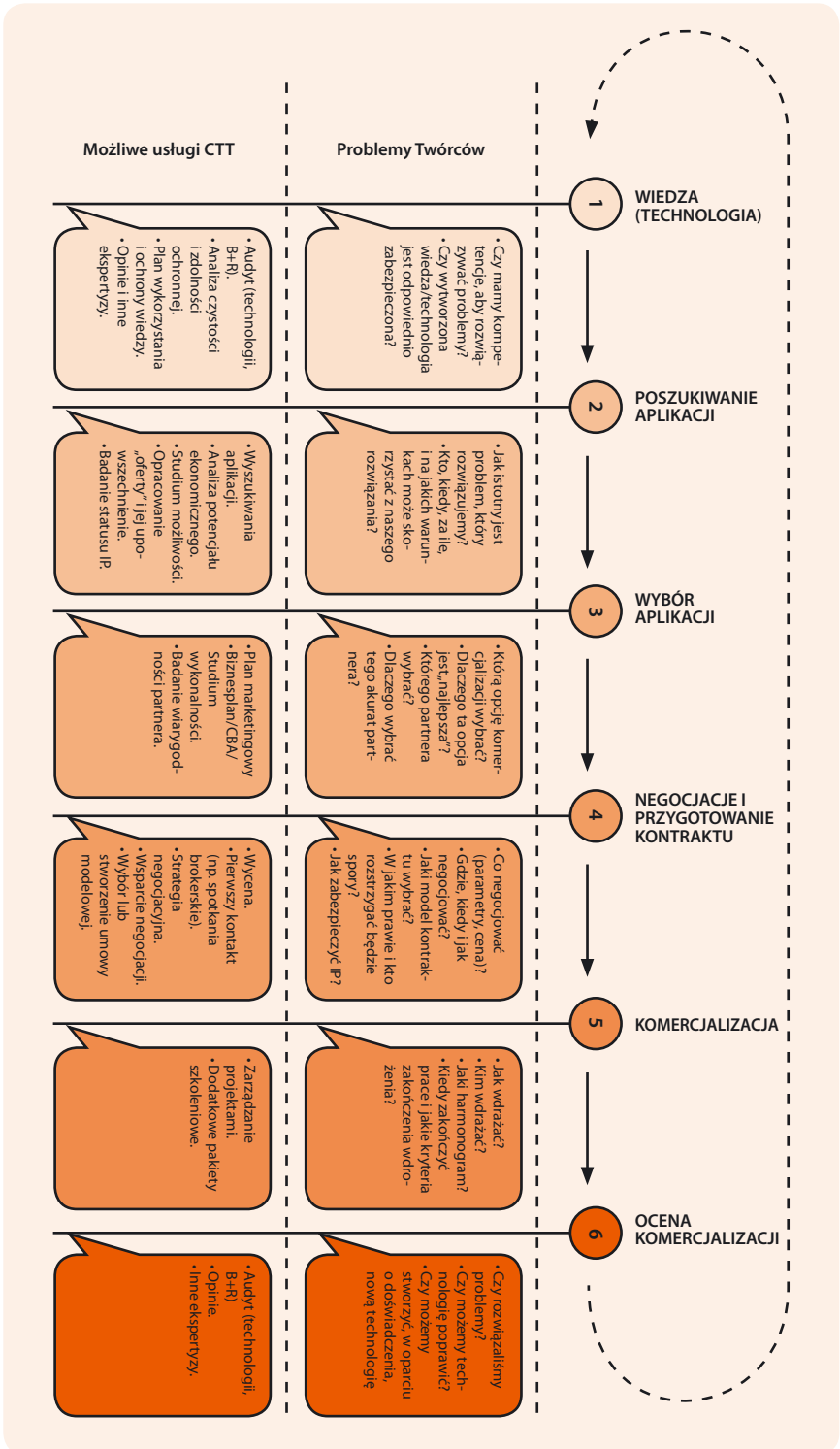
Tłem dla zdefiniowania zakresu **usług proinnowacyjnych świadczonych potencjalnym odbiorcom technologii** będzie proces innowacyjny – od zaistnienia potrzeby dokonania zmiany, aż po podsumowanie i ocenę rezultatów zmiany. Rysunek nr 3. przedstawia nieco uproszczony cykl innowacyjny (11), problemy, jakie na poszczególnych etapach mają klienci oraz co może im zaoferować CTT.

Podobna analiza dla potencjalnego dostawcy technologii polega na analizie problemów, jakie ma **podmiot, chcący wdrożyć swoją technologię** i próbie ustalenia na tym tle, gdzie, jak i przy użyciu jakich zasobów te procesy możemy jako CTT wesprzeć. Schemat dla strumienia wartości, jakim jest komercjalizacja wiedzy, przedstawiono na rysunku nr 4.

**Rysunek 3.** Pakiet usług proinnowacyjnych jako odpowiedź na problemy przedsiębiorców, na tle procesu zarządzania zmianą [Oprac. własne].



**Rysunek 4.** Pakiet usług proinnowacyjnych dla dostawców technologii w modelu sprzedażowym [Oprac. własne].



Bez względu na to, czy nasza grupa klientów to odbiorcy technologii czy też dostawcy, dylemat przed jakim staje CTT to alternatywa, czy być<sup>14</sup>:

- generalistą, który rozwiązuje szeroki zakres problemów (zagospodarujemy cały łańcuch wartości), czy
- specjalistą (zajmujemy się tylko kwestiami zarządzania IP albo tylko audytami technologicznymi itp.).

Jednakże bez względu na to, czy CTT suwerennie definiuje swój pakiet, czy też jest mu on narzucany, ośrodek chcący świadczyć tego typu usługi musi dokonać analizy dostępnych zasobów (w wypadku zdiagnozowanego ich braku, sformułować plan ich uzupełnienia), po to, aby mieć daleko idącą pewność, że usługa, którą zamierza świadczyć, będzie odpowiedniej jakości. W zależności od rodzaju usług składających się na pakiet usług proinnowacyjnych, istnieją określone kryteria oceny ich jakości.

Do podstawowego zestawu kryteriów, jakimi posługują się nabywcy przy ocenie jakości świadczonych usług, należy zaliczyć:

- dostępność usługi (dogodna lokalizacja placówki, odpowiedni czas jej otwarcia, krótki czas oczekiwania na wykonanie usługi), informacje o usługach, sformułowane prawidłowo i w sposób przystępny dla każdego nabywcy;
- kompetencje usługodawcy (uzyskiwane dzięki fachowemu przygotowaniu i szkoleniom, dodajmy – systematycznym szkoleniom);
- uprzejmość usługodawcy (odnoszenie się do klienta z życzliwością i szacunkiem – należy pamiętać, że jest to bardzo często funkcja stosunków panujących wewnątrz organizacji – jeśli w CTT nie ma życzliwości i szacunku do personelu – trudno spodziewać się takiego stosunku personelu do klientów);
- zaufanie (wiarygodność firmy i jej pracowników, dbałość o interesy klientów – przede wszystkim w kontekście poszanowania tajemnicy przedsiębiorstwa);
- rzetelność (prawidłowe i dokładne świadczenie usług);
- odpowiedzialność usługodawcy (szybkie i fachowe działanie, uwzględniające oczekiwania nabywców);
- bezpieczeństwo (dbałość, by usługa była pozbawiona ryzyka – akurat

<sup>14</sup> Często uczelniane CTT nie mają wyboru – zgodnie ze swoimi statutami muszą zajmować się przede wszystkim komercjalizacją wiedzy wytworzonej na uczelni, zajmując w łańcuchu wartości z góry ustaloną pozycję (obok najczęściej niezależnego Biura Rzecznika Patentowego, Działu Prawnego Uczelni, Działu Nauki itp. jednostek).

jest to niezmiernie trudne do osiągnięcia w przypadku usługi proinnowacyjnej);

- rodzaj stosowanych środków materialnych (zalicza się tu widoczne dla klienta takie elementy usługi jak: stan placówki i jej wyposażenie);
- znajomość potrzeb nabywców (usługodawca winien starać się zrozumieć potrzeby i oczekiwania klientów).

Wszystkie te elementy są ważne, jednakże w zależności od prowadzonej działalności, można położyć większy nacisk na te elementy z proponowanej listy, które będą najistotniejsze z punktu widzenia jakości obsługi docelowej grupy klientów.

**Minimalizacja ryzyka dla klienta.** Przy zakupie usługi proinnowacyjnej (zwłaszcza, gdy jest to pierwsza tego typu zakupywana usługa), w ocenie klienta ryzyko dokonania niewłaściwego wyboru jest bardzo wysokie. Dlatego też ważne jest zbadanie czy – oraz z jakiego powodu – klient może czuć się niepewnie przy zakupie usługi. Klient, aby zredukować ryzyko:

- pracuje z ludźmi i firmami, które zna;
- prosi o opinie członków swojej organizacji;
- bierze pod uwagę referencje innych klientów.

CTT projektujące usługę proinnowacyjną musi pamiętać zatem o budowie dobrych, długofalowych relacji ze swoimi klientami oraz o skuteczne *Public Relations*, które pozwolą na bycie rozpoznawalnym i postrzeganym jako instytucja godna zaufania.

Ryzyka, jakie ponosi klient Centrum Transferu Technologii, mają charakter wielowymiarowy:

• **Ryzyka fizyczne.** Ma to miejsce np. w przypadku usług osobistych. W przypadku klientów korporacyjnych wybór np. agencji PR będzie miał wpływ na wizerunek firmy.

• **Ryzyka psychosocjologiczne (emocjonalne).** Ryzyko to związane jest z akceptacją wyboru firmy przez środowisko zleceniodawcy (tutaj, to CTT musi uprzednio zadbać o swój wizerunek). Nietrafny wybór firmy konsultingowej niepoprzedzony dyskusjami oraz wybór firmy konsultingowej posiadającej wielu przeciwników w firmie klienta może wiązać się dla konsultanta z nieprzyjemnymi przeżyciami oraz zadowoleniem jego przeciwników.

36 • **Ryzyka finansowe.** Ryzyko to jest szczególnie ważne w przypad-

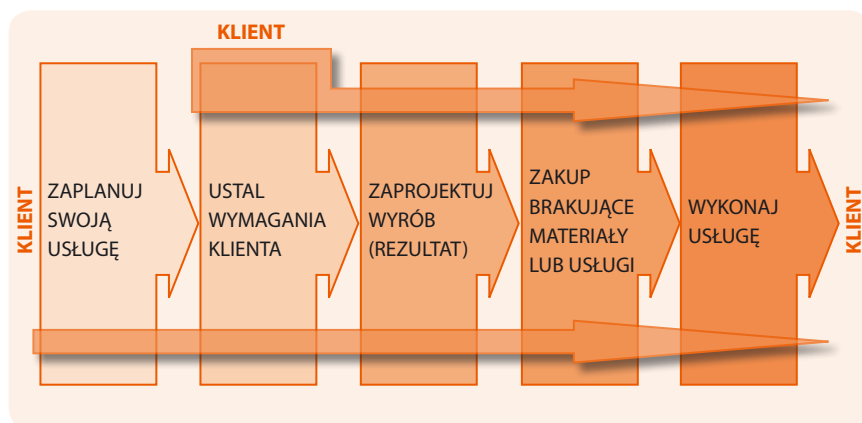
ku usług proinnowacyjnych, gdzie koszt pojedynczego zlecenia jest znaczący.

- **Ryzyka utraty czasu.** Proces podejmowania decyzji o wyborze CTT może być kosztowny oraz długotrwały. Procedura wyłonienia doradcy dla firmy państwowej może trwać kilka miesięcy. W przypadku pomyłki przy wyborze ośrodka do świadczenia usługi proinnowacyjnej problemy, które miała ona rozwiązać, pozostają nierozwiązane przez długi czas.

**Minimalizacja ryzyka klienta powinna być realizowana poprzez zagwarantowanie mu akceptowalnego poziomu jakości świadczenia i sposobu zabezpieczenia jego interesów oraz stworzenie przejrzystego i dostępnego systemu reklamacji.**

Dodatkowo, warto sobie uświadomić, co może się stać, jeśli niezadowolony klient postanowi nie tylko zgłosić reklamację, ale dochodzić zadośćuczynienia za poniesione straty. Zła inwestycja i stracony czas mogą zostać przez niezadowolonego klienta wycenione. Nie znamy z innych źródeł przypadku dochodzenia takich roszczeń, ale możliwość taka mieści się w ogólnie obowiązujących ramach prawnych. Czy CTT są ubezpieczone od odpowiedzialności cywilnej? A jeśli tak, to czy jest to ubezpieczenie właściwe<sup>15</sup> i na odpowiednią kwotę? Być może pytania te skłonią CTT do samodzielnego zastanowienia się także nad tym (bardzo ważnym) aspektem działalności.

**Rysunek 5.** Standaryzacja świadczenia usługi (w przypadku usług standardowych – ścieżka górna i kustomizowanych – ścieżka dolna). [Oprac. własne]



<sup>15</sup> Czy jest np. klauzula odpowiedzialności za produkt/usługę?

**Projektowanie.** Z procesowego punktu widzenia **wejściem** do realizacji usługi proinnowacyjnej są wymagania klienta oraz niezbędne zasoby. **Wyjściem** natomiast jest usługa oraz jej rezultat (dowód fizyczny) dostarczony do klienta. Wewnątrz procesu mamy do czynienia z sekwencją kroków, które przedstawiamy na rysunku nr 5.

Realizacja usługi proinnowacyjnej to proces, który dla CTT jest procesem głównym i jemu to podporządkowywane są pozostałe procesy ośrodka. Procesy te mają być spójne. Dlatego należy:

- określić cele jakościowe i wymogi dotyczące wyrobu;
- określić procesy (pod-procesy) oraz niezbędne zasoby;
- opracować odpowiednią dokumentację dla tych procesów;
- określić zasady realizacji procesu;
- określić, co jest potrzebne, aby dostarczyć klientowi dowodów, że zarówno sam proces świadczenia usługi, jak i jej rezultaty spełniają wyspecyfikowane wymagania.

**Określenie wymagań dotyczących usługi.** Wymagania klienta muszą być znane, aby w konsekwencji dostarczyć to, czego klient oczekuje. Dlatego należy wyspecyfikować wymogi klienta, co do usługi, rezultatu i działań po zakończeniu usługi (tzw. *follow up*, gwarancja, itp.). Należy także ustalić te wymagania, których klient jasno nie określił, ale mogą mieć znaczenie dla poprawnego funkcjonowania wyrobu. Należy również określić wymogi prawne oraz normy i standardy, jakie mogą dotyczyć dostarczanej usługi.

**Rysunek 6.** Złożoność pojęcia „wymagania klienta” [Oprac. własne].



**Przegląd wymagań dotyczących usługi.** Zanim przedstawimy klientowi naszą ofertę, należy upewnić się, że możemy te wymagania spełnić. Aby upewnić się, że możemy dostarczyć właściwą usługę, należy sprawdzić, czy znamy wymagania odnośnie spodziewanego rezultatu. Jeżeli wymagania klienta zostały przekazane w formie nieudokumentowanej (np. podczas rozmowy), to należy je udokumentować i potwierdzić zgodność z ustaleniami przed ich zaakceptowaniem. Ma to na celu eliminację nieudowodnień, jakie często mają miejsce, jeżeli klient zamawia usługę drogą nieformalną<sup>16</sup>. Wymaganie ścisłej specyfikacji jest potrzebne zarówno w usługach komercyjnych, jak i dofinansowywanych. Jeżeli w trakcie realizacji coś zmieniło się w wymaganiach klienta albo w naszych możliwościach, należy to zapisać w odpowiednich dokumentach i poinformować klienta o zaistniałej zmianie.

**Komunikacja z klientem.** Należy wdrożyć odpowiednie zasady komunikacji z klientem co do informacji o usłudze, rezultatach, kwestiach handlowych oraz obsługi ewentualnych reklamacji:

- ustala się osoby odpowiedzialne za kontakt techniczny i handlowy z klientem;
- opracowuje się odpowiednie procedury postępowania z reklamacjami;
- ustala się z klientem zasady obsługi zleceń i zgłaszania uwag lub reklamacji.

Pierwszym etapem „właściwego” procesu projektowania jest **opracowanie właściwego planu**. Plan powinien zawierać:

- ustalenia zespołu odpowiedzialnego za proces projektowy oraz przydzielenie mu odpowiednich uprawnień i zasobów;
- określenie poszczególnych etapów w projektowaniu (etapów rozwoju usługi);
- ustalenie przeglądów, weryfikacji i walidacji na poszczególnych etapach projektowania.

Należy także zapewnić odpowiednią komunikację i zasady odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi zespołami, biorącymi udział w projektowaniu. Np. projekt może być tak duży, że kilka zespołów go wykonuje na poszczególnych etapach lub część projektu jest realizowana przez dostawców. Plan oczywiście należy aktualizować podczas

<sup>16</sup> Bez przekazania własnej, pełnej specyfikacji albo bez potwierdzenia naszej, standardowej specyfikacji (oczywiście kwestia potwierdzenia pisemnego jest też problemem – zwłaszcza, gdy dojdzie do reklamacji).



procesu projektowego, aby odzwierciedlał rzeczywistość i był pomocny w zarządzaniu projektem.

Przed przystąpieniem do właściwego projektowania należy zebrać **dane wejściowe**, które obejmują:

- wymagania funkcjonalne dotyczące parametrów usługi i jej rezultatów;
- wymagania prawne i standardy/normy, które mają zastosowania;
- informacje z rynku o problemach w poprzednich usługach;
- inne (np. informacje o konkurencyjnych usługach, publikacje, badania marketingowe, itp.).

Zebrane wymagania należy przeglądać pod kątem kompletności, jednoznaczności oraz spójności. Oczywiście poszczególne wymagania nie mogą sobie nawzajem przeczyć. **Dane wyjściowe z projektowania to:**

- specyfikacja usługi (opis, schemat itp.);
- wymagania i specyfikacja stosowanych metod, źródeł informacji, nazwiska kluczowych ekspertów itp.;
- kryteria odbioru usługi (czas realizacji, rezultat, itp.);
- dokumentacja dla klienta/użytkownika (przewodnik, broszura informacyjna, raport, analiza itp.);
- sprawozdania z walidacji usługi, opinie klientów usługi „tesowej” itp.

Dane wyjściowe powinny być porównane z danymi wejściowymi, aby potwierdzić zgodność projektu usługi z wymaganiami. Podczas planowania ustala się także, na jakim etapie realizacji projektu ma być wykonany przegląd projektowania. Te przeglądy należy realizować po to, aby:

- ocenić, na jakim etapie są prace projektowe i w jakim stopniu spełniają wymagania,
- zidentyfikować wszelkie problemy, jakie mogą zaistnieć w danym etapie oraz opracować działania zaradcze.

W przeglądzie powinny brać udział odpowiednie osoby. Z przeglądu musi być sporządzony zapis. W przypadku usług proinnowacyjnych o standardowym przebiegu i trwających krótko, można ograniczyć się do kontroli przebiegu realizacji usługi pod koniec, przed przekazaniem rezultatu klientowi. **W przypadku usług złożonych, należy poważnie zastanowić się nad tworzeniem dla każdej z usług tzw. „planu jakości”.**

**rezultatu.** Walidacja powinna być rozważnie przemyślana, a jej wyniki dobrze przeanalizowane pod kątem niezawodności usługi. Na potrzeby walidacji usługi stosuje się różnego rodzaju wdrożenia pilotażowe, które można wesprzeć technikami statystycznymi.

Do wytworzenia właściwego rezultatu w ramach usługi proinnowacyjnej często niezbędnym jest zakupienie odpowiednich danych, materiałów czy innych usług od swoich dostawców. Zamówienia do dostawców muszą jasno opisywać zamawiany towar lub usługę oraz – jeżeli jest to wymagane – także inne warunki. **Jasno sprecyzowane zamówienia pozwalają na minimalizację nieporozumień z dostawcami oraz chronią CTT przed przykrymi konsekwencjami w przypadku, gdy dostarczony komponent jest niezgodny.** Etyka zawodowa każe informować klientów o tym, że część usługi, jaką otrzymują, została wytworzona przez poddostawców/podwykonawców. Należy jednak utrzymać rozsądny balans pomiędzy informowaniem o tym fakcie, a przekazywaniem pełnych (także biznesowych) informacji o podwykonawcach i kontraktach z nimi.

**Jakość usługi proinnowacyjnej.** Zdefiniowanie **standardu jakości („wzorca jakości”)** w usługach profesjonalnych jest bardzo trudne. W odniesieniu do pewnych typów usług „wysoka jakość” jest wręcz definiowana przez niestandardowe rozwiązania, np. komercjalizacja technologii nie mająca wcześniejszego precedensu musi być nieszablonowa, w tym sensie, że jej zawartość kreatywna nie jest powieleniem uprzednio zastosowanych rozwiązań. W innych typach usług, np. upowszechniania informacji o ofertach i zapytaniach technologicznych, widoczna jest rywalizacja zwolenników standaryzacji i zindywidualizowanego podejścia do problemu.

Jakość usługi proinnowacyjnej może być oceniana z dwóch różnych punktów widzenia. Obserwowana z wewnątrz firmy oznacza zgodność ze standardami, normami i określonymi warunkami. Jeżeli spojrzeć na nią z zewnątrz, to jej podstawą będzie relatywna ocena klienta postrzeganej przez niego usługi. Właśnie ta ocena nazywana zamiennie przez klienta „zadowoleniem”, „satysfakcją” lub „jakością”, jest podstawą sukcesu rynkowego firmy. Zazwyczaj przyjmuje się, że **kluczową determinantą satysfakcji klienta jest relacja pomiędzy subiektywną oceną**

**poziomu wykonania usługi a oczekiwaniami klienta.** Zgodnie z tym modelem satysfakcja powstaje w sytuacji, gdy subiektywna ocena poziomu wykonania usługi jest co najmniej równa oczekiwaniom. (15)

**Tabela 3.** Spodziewana zmiana (profesjonalizacja) świadczonych usług. (15)

Od	Do
Niepełnego lub niewłaściwego zrozumienia wymagań klienta.	Systematycznej pracy w celu zrozumienia i zaspokojenia potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych.
Nastawienia na doraźne cele i ograniczoną perspektywę działań.	Świadomego równoważenia celów doraźnych i długofalowych.
Dopuszczalnej granicy błędu i późniejszego działania naprawczego – jako norma postępowania.	Dążenia do ciągłego doskonalenia wyeliminowania usterek oraz dobrego wykonania już za pierwszym razem.
Niezorganizowanego, indywidualnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.	Zorganizowanego, grupowego i wspólnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.
Zarządzania bez jasno sprecyzowanych celów, obawą przed popełnieniem błędów.	Otwartego stylu, jasno określającego cele, zachęcającego do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji grupowych.

Usługi proinnowacyjne są na tyle złożone, że trudno jest ocenić ich wykonanie. Efekty realizacji tychże usług są często opóźnione (umowa transferowa została podpisana, ale efekty wdrożenia przyjdą np. za 2 lata), a dokonanie oceny jakości nawet po zamknięciu zlecenia może być trudne. Klienci nie posiadają niekiedy odpowiednich kwalifikacji, które pozwoliłyby im dokonać oceny technicznych kompetencji usługodawcy. Co więcej, zdarza się, że klient nie jest w stanie określić swoich oczekiwań co do wyniku świadczenia usługi, jak również wobec samych usługodawców. W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu świadczonej usługi, należy wyzbycić się niewłaściwych zachowań i zastąpić je zachowaniami profesjonalnymi (patrz Tab. 3).

**Reklamacje.** Usługa proinnowacyjna ma charakter niematerialny. Klienci **muszą podjąć decyzję o zakupie usługi nie będąc pewnymi jej efektu.** Na początku współpracy klienci **nie decydują się na daną firmę z powodu znanej jakości usługi** (bo nie ma możliwości jej sprawdzenia i nie ma wcześniejszych usług do porównania) ale **z powodu wizerunku firmy.** Na wizerunek wpływa bardzo wiele elementów, które się kumulują. Klient najczęściej przenosi swoje oczekiwania jakościowe z działań promocyjnych na standardy działania firmy.

W sektorze usług **reklamacje** składane są rzadziej niż w sektorze produkcyjnym. Dzieje się tak pomimo tego, że klienci firm usługowych są częściej niezadowoleni z otrzymanego świadczenia niż z zakupionych wyrobów. Spośród składanych reklamacji w usługach, pozytywnie załatwia się ich proporcjonalnie mniej niż w sektorze produkcyjnym, a ich wyjaśnienie zajmuje więcej czasu. Jedną z głównych tego przyczyn jest to, że wszystkie usterki wyrobów są widoczne i problemem staje się tylko ustalenie z czyjej winy powstały.

Stopnie reakcji klienta spowodowane niezadowoleniem z usługi (17).

- **Efekt c'est la vie** – klienci przyjmują niski poziom świadczonej usługi za normę i w ogóle nie reagują. Ten typ klienta może wrócić do usługodawcy, jednak czy na pewno o to nam chodzi?
- **Klient traci 100% przekonania do firmy** – strata zaufania wiąże się ze zwiększeniem niepewności usługi. Klient stara się kontrolować przebieg następnego świadczenia w maksymalnym wymiarze. Wiąże się to także ze zmniejszeniem satysfakcji z usługi wykonanej na wysokim poziomie. Strata zaufania jest także „dziedziczona” pomiędzy firmami. Zjawisko to jest szczególnie zauważalne w branży usług marketingowych. Klient, który zawiódł się na jednej firmie i przeszedł do następnej, ma do niej ograniczone zaufanie, a nowa firma będzie musiała długo pracować, aby je odzyskać.
- **Zgłaszanie pretensji** – jakkolwiek być może uzasadnione, to głośne zgłaszanie niezadowolenia – najczęściej w obecności innych klientów – wpływa niekorzystnie na relacje z klientami oraz na wizerunek firmy profesjonalnej.
- **Reklamacja** – najbardziej pożądana z form roszczenia praw konsumenckich. Pozwala na identyfikację problemu oraz niezadowolonych klientów.
- **Informowanie znajomych o złej usłudze** – każdy klient, który doświadczył złej usługi, poinformuje o tym fakcie 10 swoich znajomych, oni z kolei informują następnych itd. (klasyczny efekt kuli śnieżnej).
- **Nigdy więcej nie skorzysta z usługi** – stosunkowo duży współczynnik klientów pod wpływem niezadowolenia nigdy więcej nie skorzysta z usługi danej firmy. Koniecznym jest kontrolowanie i badanie odpływu klientów w celu określenia przyczyn oraz wielkości tego zjawiska.
- **Klient terrorysta** – sfrustrowany klient jest w stanie poinformować media o swoich złych doświadczeniach albo/i skorzystać z drogi sądowej.

Ilość reklamacji uzależniona jest także od jednostkowej ceny usługi. **Im usługa jest droższa, tym mniej zgłaszanych jest reklamacji.** Nie ma to raczej bezpośredniego przełożenia na droższe – wyższej jakości. Wiąże się to raczej z faktem, iż usługi droższe, a takimi są usługi profesjonalne, mają bardziej złożony charakter i dominuje w nich pierwiastek niematerialny. Trudno jest odbiorcy takiej usługi podważyć opinię usługodawcy, zwłaszcza, gdy jest on zazwyczaj wysokiej klasy specjalistą lub znanym autorytetem. Istnieje zatem bariera informacyjno-merytoryczna oraz bariera psychologiczna, która jest nie do przejścia dla większości klientów CTT.

Technical Assistance Research Programs (TARP) prowadził zakrojony na szeroką skalę program badawczy. Wyniki tego programu wskazały, że jedynie 4 na 100 niezadowolonych osób decydują się złożyć reklamację. 96% rozczarowanych osób nie przedstawiło swoich zarzutów usługodawcy. Większość z tych 96% osób po prostu nie skorzystała więcej z oferty danej firmy. Nie pozostały one jednak obojętne wobec negatywnego doświadczenia. Każda z niezadowolonych osób przekazała opis swojego problemu przeciętnie 10 innym osobom (18). Powody zaniechania złożenia reklamacji przedstawiały się następująco:

- uważali, że i tak to nic nie da (50%);
- kosztuje to zbyt dużo wysiłku (17%);
- nie chcieli powodować trudności (17%);
- byli zbyt zajęci (8%);
- byli zbyt zestresowani (8%).

W ten oto sposób tworzy się groźna góra lodowa, której widoczny jest tylko wierzchołek (4%), zasadnicza jej część jest dla usługodawcy niewidoczna. **W ekstremalnych warunkach może dojść do sytuacji, w której firma jest przekonana o najwyższej jakości swoich usług, a ocena ta bazuje na zerowym współczynniku reklamacji. Może to wprowadzić firmę świadczącą usługi w pułapkę.**

Naturalnym działaniem firmy usługowej jest zatem maksymalne ułatwienie klientom reklamowania usług, czyli zniesienie wszelkich barier blokujących klientów. Nie ma jednak tak bezpośredniego przełożenia. Opracowywanie systemu przyjmowania reklamacji powinno być dokonane z uwzględnieniem utrzymania równowagi pomiędzy łatwą dostępnością do systemu reklamacji, a możliwością nadużywania tejże

dostępności. Firma usługowa nie powinna sprawiać wrażenia, jakby spodziewała się dużej ilości reklamacji, bo może to w konsekwencji doprowadzić do spadku wartości marki firmy.

### 2.2.2. Wycena

Ważnym jest, aby zdawać sobie sprawę, że klienci nie szukają usług, jakich firma usługowa dostarcza, ale korzyści, jakie te usługi mogłyby przynieść. W przypadku usług wysokospecjalistycznych **klient szuka najczęściej pomocy** przy rozwiązaniu problemów, poszukiwaniu i rozwijaniu dróg rozwoju oraz obiektywnej rady. Inwestycja w relacje z klientami ma istotny wpływ na cały biznes – zarówno na sprzedaż całkowitą, jak i na zyskowność. Ten finansowy wpływ wynika z dwóch zaobserwowanych zjawisk:

- klienci pozostają klientami przez dłuższy czas;
- kupują oni więcej podczas okresu, w którym są klientami firmy profesjonalnej.

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wykazały następujące korzyści (14):

- zwiększenie retencji klientów o 5 punktów procentowych powoduje wzrost zyskowności od 35% (firmy softwarowe) do 95% (agencje reklamowe) – wynika to z faktu utrzymania większej liczby klientów oraz wyższej opłacalności współpracy ze znanymi klientami;
- zyskowność wzrasta w każdym kolejnym roku, w którym współpracuje się z klientem.

Na wzrost zyskowności związanej z czasem utrzymania klientów mają wpływ cztery inne czynniki:

- **wzrost przychodów** – dojrzały klient zlecają firmie więcej tego samego rodzaju usług oraz usług innego rodzaju;
- **oszczędność kosztów** – kiedy klient nauczy się obchodzić z usługodawcą, a usługodawca nauczy się obchodzić z klientem, obie strony stają się bardziej wydajne w swojej pracy – wynika to ze zwiększenia wydajności operacyjnej oraz redukcji kosztów operacyjnych;
- **referencje** – dojrzały-łojalny klient, który jest zadowolony z poziomu świadczonych im usług, chętniej rekomenduje firmę;
- **niższa elastyczność cenowa** – klienci, którzy korzystają z usług da-

nej firmy przez dłuższy czas, widzą realną wartość nawiązanych relacji i w związku z tym są mniej wrażliwi na ceny.

Jak powinna być ustalana cena? Znowu nie ma żadnej żelaznej reguły, którą można by zastosować i którą można by rekomendować. Jednakże praktyka wskazuje, że wiele z CTT stosuje jako standardową metodę **wyceny opartą o koszty (pracochłonność) usługi**. Najczęściej cała usługa jest kalkulowana w oparciu o spodziewany czas realizacji usługi przez głównego konsultanta, przy użyciu stawki godzinowej (dniówki), która odzwierciedla ten koszt wraz z kosztami dodatkowymi oraz zysk dla CTT. Pozostałymi czynnikami, wpływającymi na stawkę, są: zakres zlecenia, rodzaj, poziom skomplikowania i oczywiście termin realizacji. Przy długotrwałej współpracy CTT udzielają swoim klientom rabatu bądź ustalają stałe ceny ryczałtowe, obejmującej okres rozliczeniowy świadczenia usługi. Trzeba jednak zaznaczyć, że możliwe jest to raczej tylko przy stosunkowo prostych usługach.

W przypadku niektórych usług proinnowacyjnych, np. usług brokerskich, stosuje się też różnego rodzaju metody uzależniające stawkę (wynagrodzenie) za usługę od osiągniętych efektów. Zwykle jednak jest to system hybrydowy, w którym część ceny kontraktowej pokrywa koszty a część, w postaci **tzw. „success fee”**, odzwierciedla spodziewane albo ustalone przez klienta przychody, zyski czy oszczędności. Większość CTT obciąża sprzedającego/kupującego technologię prowizją procentową<sup>17</sup> od wartości umowy zawartej między nimi dzięki dostarczeniu usług doradczych związanych transferem technologii/IP.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę na konieczność wykazania odpowiedniej elastyczności w stosowaniu różnych opłat w zależności od potrzeb klienta i jego możliwości. W tym celu wiele CTT publikuje „cennik standardowy”, który reguluje zakres opłat dla każdego rodzaju usługi. Powinien być on na tyle szczegółowy, aby obejmował wszystkie standardowe usługi, z wyjątkiem szczególnych przypadków, o których mówiliśmy wcześniej. Wówczas cena jest ustalana na drodze indywidualnych negocjacji z klientem<sup>18</sup>.

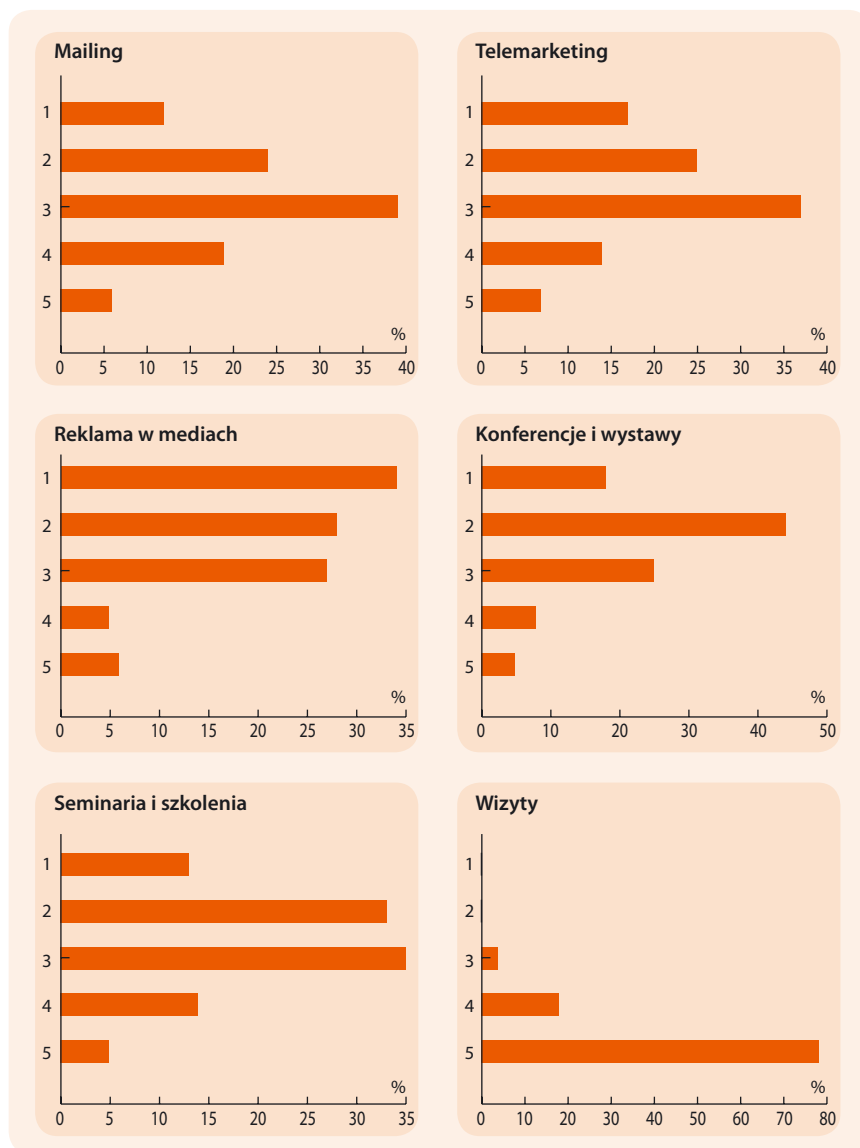
<sup>17</sup> Zwykle na poziomie kilku procent.

<sup>18</sup> Oczywiście nie do zastosowania w przypadku usług dofinansowywanych. Tam cena prawie zawsze jest maksymalna w stosunku do możliwości sponsora. A klienta i tak to nie interesuje, bo jest nieodpłatna.

### 2.2.3. Promocja i komunikacja

Centrum Transferu Technologii musi także zdefiniować sposób komunikowania<sup>19</sup> się z potencjalnymi i bieżąco obsługiwanymi klientami. Miejsca, w których następuje kontakt – tzw. „punkty styku” – omówimy nieco dalej.

**Rysunek 7.** Skuteczność poszczególnych form działań promocyjnych (na podstawie danych IRC). Ankietowani wskazywali wartość „1” – metoda nieskuteczna – do „5” – metoda bardzo skuteczna (10).



<sup>19</sup> O zawartości komunikatu już wspominaliśmy. Teraz o formie.



**Akwizycja klientów.** Na początku warto zastanowić się, jak do tego kontaktu doprowadzić. Korzystając z doświadczeń sieci *Innovation Relay Centres*, w której to przeanalizowano stosowane metody pod kątem ich skuteczności w promocji usług wspierania transferu technologii, możemy zasugerować pewne rozwiązania (10). Wyniki przedstawiono na Rys. 7.

**Jak wynika z przedstawionych wyników, najskuteczniejszą metodą promocji jest bezpośrednia wizyta w przedsiębiorstwie. Aby jednak do tego doszło, musimy skorzystać z innych kanałów dotarcia do osób decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Można tego dokonać poprzez mailing lub rozmowę telefoniczną – inne metody, np. podczas seminariów czy konferencji, są mniej skuteczne. Najmniej skuteczną jest promocja w mediach, pomimo to wiele z ośrodków nadal decyduje się na korzystanie z tej metody<sup>20</sup>.**

**Komunikacja.** Usługa – jak uważają specjaliści zajmujący się tzw. „service design” – *to seria rozłożonych w czasie interakcji przechodzących przez różne punkty styku z konsumentem*. Większość firm posiada wiele możliwych punktów styku, za pośrednictwem których kontaktuje się z klientami (11). Proces usługowy przechodzi zwykle przez kilka takich punktów kontaktu i często to w miejscu ich połączenia pojawiają się problemy, skutkujące dobrym albo złym doświadczeniem użytkownika.

W przypadku usług proinnowacyjnych mamy do czynienia z dość złożonym systemem różnego rodzaju punktów styku: klient komunikuje się z CTT za pośrednictwem specjalistów i konsultantów bezpośrednio w biurze, poprzez portal internetowy, infolinię, artykuły i reklamy prasowe czy też w innych (rzadziej) mediach. Bardzo często jednym z pierwszych punktów styku przedsiębiorstwa z CTT jest jakiś interfejs np. formularz na stronie internetowej – przyszły klient coś wysłał, potem coś gdzieś się dzieje, często proces znowu kończy się na interfejsie panelu klienta. W wielu CTT te różne kawałki układanki powstają niezależnie (drogą niekontrolowanego przyrostu) bez nadrzędnego planu.

Projektowanie usługi proinnowacyjnej powinno więc także odwołać się do zmiany spojrzenia na proces komunikacji z klientem w poszczegól-

nych punktach styku. **Projektowanie usług zapewnia, że punkty styku współdziałają, tworząc doskonałe doświadczenia dla klientów.**

Analiza jakości całego procesu usługowego pomoże każdemu CTT, które szuka możliwości poprawy zadowolenia klientów. Znaczenie ma przecież nie tylko każdy etap świadczonej usługi, ale także usługi powiązane, takie jak szkolenia czy zdobywanie finansowania (patrz rozdział 3.2.). Centrum Transferu Technologii musi więc taki proces usługowy „zmapować”, wyznaczając punkty styku z klientami i dobierając najlepsze z możliwych rozwiązań komunikacyjnych oraz punktów „przesiadkowych” do innych, oczekiwanych przez klientów usług, niekoniecznie pozostających w głównym nurcie usług proinnowacyjnych (Patrz rys. 3 i 4).

**Sprzedaż.** Warto zwrócić uwagę na trzy filary **skutecznego marketingu** działalności CTT. Pierwszy z filarów marketingu usług proinnowacyjnych daje o sobie znać w momencie, kiedy potencjalni nabywcy **mają wiedzę o istnieniu danego CTT.** Wtedy dopiero zaczynają interesować się nim bliżej i chcą go poznać. Nośnikami mogą być: bezpośrednie rozmowy z klientami, broszury reklamowe, listy z ofertą firmy itp. **Kluczem tworzącym zainteresowanie nabywców są bezpośrednie efekty/rezultaty świadczonych usług,** a nie sam proces ich świadczenia czy ich koncepcje. Najlepiej w związku z tym przedstawiać klientom, jaki będzie rezultat świadczonych im usług, a nie co w tym celu usługodawca będzie robił.

Drugi filar marketingu usług ujawnia się, kiedy **potencjalny klient widzi, że CTT jest w stanie mu pomóc,** zna jego potrzeby oraz ma możliwości ich zaspokojenia. W tym momencie usługobiorca i usługodawca gotowi są do wzajemnej współpracy związanej ze świadczeniem usługi.

Aby było możliwe przejście od pierwszego filaru marketingu usług do drugiego, **trzeba klientom dać informacje w formie artykułów, raportów itp., gdzie przekazane zostaną cenne dla nich idee, które mogą ich edukować i umacniać przeświadczenie o kompetencjach CTT.** Czasem dostarczenie tego rodzaju informacji może zachęcić potencjalnych klientów do bezpośredniego spotkania z konsultantami i nabywania określonych usług. W niektórych przypadkach trzeba im dostarczyć bardzo dużo informacji, aby przekonać ich do siebie. Można w tym celu

wykorzystać wpisy w internecie, prezentacje oferty usługowej, wycinki z artykułów prasowych itp.

Przejście z drugiego filaru marketingu usług do trzeciego opiera się na **rozmowach prowadzących do zawarcia umowy/sprzedaży**. Wiązą się one z **wyjaśnieniem klientom, na czym polega dana usługa**, prezentowaniem im idei, pomysłów mających rozwiązać problemy, z jakimi przyszli do usługodawcy.

Po przejściu całej opisanej drogi z klientem, CTT wraca do „domu”, mając podpisaną umowę lub kontrakt na świadczone przez siebie usługi. Przejście z trzeciego filaru marketingu usług do „domu” opiera się na negocjacjach i zamknięciu/sfinalizowaniu sprzedaży. Kluczem do osiągnięcia w tym względzie sukcesu jest wypracowanie pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą pozycji „ja wygrywam i ty wygrywasz”, która potwierdza, że oczekiwania klienta zostaną zaspokojone przez usługi wykonane przez CTT.

## 2.3. Wdrożenie

W niniejszym rozdziale zastanowimy się nad wdrożeniem pakietu usług proinnowacyjnych w ośrodku, który do tej pory takich usług nie świadczył.

### 2.3.1. Koszty i inne zasoby niezbędne do realizacji

Wdrożenie usług proinnowacyjnych jest kosztowne. Podstawowym kosztem będą koszty pozyskania odpowiednio wykwalifikowanego personelu, odpowiedniej infrastruktury i środków technicznych. Niebagatelnym kosztem będą też koszty dostępu do know-how, do baz danych i budowy/uczestnictwa w sieci.

**Infrastruktura.** Wskazane wcześniej punkty styku implikują konieczność podjęcia decyzji co do sposobu komunikowania się z klientami. Bez względu na to, jaki kanał wybierzemy, decyzja nasza wpłynie jedynie na proporcje, w jakich będziemy musieli zapewnić poszczególne zasoby. Zawsze bowiem będziemy mieć do czynienia z koniecznością posiadania biura, będziemy potrzebować aktywnej infolinii oraz narzędzi informatycznych itp.

**Personel.** W transferze technologii kwestie personalne są tak istotne, jak w samej działalności badawczej. Jakość usług proinnowacyjnych w dużej mierze jest determinowana przez jakość kluczowego personelu (ekspertów, brokerów, konsultantów). Doświadczenia sieci Quality Net wskazują na opłacalność pozyskiwania personelu z przedsiębiorstw lub z innych firm sektora usług profesjonalnych. Oczywiście oznacza to konieczność zapewnienia im atrakcyjnego i konkurencyjnego wynagrodzenia. W ośrodkach tych ponad połowa personelu (z czego większość personelu „kluczowego”) ma wykształcenie na poziomie uniwersyteckim (8).

**Należy podkreślić, że istotnym kosztem funkcjonowania każdego CTT oprócz – kosztów wynagrodzenia personelu – są też koszty ciągłego podnoszenia kwalifikacji – zmieniają się technologie i przyzwyczajenia klientów w zakresie komunikacji, zmieniają się narzędzia oddziaływania (choćby coraz silniejszy udział portali społecznościowych) czy wreszcie same technologie, stanowiące przedmiot transferu.**

Wymiana wiedzy i informacji pośrednio prowadzi do wzmocnienia efektu „usieciowienia” CTT, może co prawda grozić utratą części know-how, jednakże zwykle, przy zastosowaniu minimum ostrożności, bilans pozostaje zdecydowanie dodatni.

W Polsce dosyć ciekawe kryteria kwalifikacyjne dla personelu kluczowego specyfikuje sieć KSI. Ośrodek, który chciałby świadczyć usługi proinnowacyjne, musi zatrudniać na podstawie umowy o pracę minimum dwie osoby, w wymiarze co najmniej dwóch pełnych etatów łącznie, w tym co najmniej jedną stale obecną w miejscu wykonywania działalności (4). Osoby te powinny posiadać wyższe wykształcenie oraz co najmniej dwuletnie doświadczenie w pracy:

- w przedsiębiorstwie produkcyjnym, na stanowisku co najmniej specjalisty lub równorzędnym, związanym z procesem produkcyjnym, lub
- w podmiocie świadczącym usługi doradcze związane z tworzeniem, wdrożeniem lub obsługą technologii, na stanowisku co najmniej specjalisty lub równorzędnym, lub
- w podmiocie świadczącym usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym, na stanowisku co najmniej specjalisty lub równorzędnym.

Osoby te powinny też wykazywać się doświadczeniem związanym z udziałem w realizacji co najmniej dwóch usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym<sup>21</sup>. Ze względu na konieczność osiągnięcia efektywności działań brokerskich także na rynkach międzynarodowych, osoby te powinny wykazać się co najmniej bierną znajomością jednego oficjalnego języka Unii Europejskiej (z wyłączeniem języka polskiego)<sup>22</sup>. Wydaje się, że standardy na tym poziomie powinny przyjmować CTT bez względu na to, czy funkcjonują w sieci KSI, czy nie.

**Procedury.** Ponieważ większość usług proinnowacyjnych jest ukierunkowana na transfer wiedzy lub technologii, a sam transfer będzie się odbywał w silnie sformalizowanym środowisku, w oparciu o umowę, warto, aby CTT od początku zadbały o odpowiedni poziom formalizacji i standaryzacji swoich usług. W żadnym wypadku nie może to być przerost formy nad treścią.

Ramy i procedury usługi proinnowacyjnej przedstawiliśmy w rozdziale nr 2. – w przypadku usług dofinansowanych sponsor zazwyczaj definiuje nie tylko, co chce otrzymać, ale i jak to ma być osiągnięte i udokumentowane. Proponujemy CTT, aby analizując schematy przedstawione na rysunkach 3 i 4, samodzielnie opisać przepływ informacji – wykonując klasyczny „*work flow*”<sup>23</sup> dostosowany do posiadanych zasobów osobowych i materialnych, a następnie po walidacji – stworzyć i wdrożyć procedury postępowania.

**Inne zasoby niematerialne.** Wspomniano już wcześniej o efekcie usieciowienia, który w sposób bezsporny wpływa na podniesienie zdolności CTT do świadczenia wysokowartościowych usług proinnowacyjnych. W tym miejscu zacytujemy zapis z aktualnego Rozporządzenia (4), które wymaga, aby podmiot świadczący usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym, zainteresowany uczestnictwem w sieci KSI, był związany z jednostką naukową umową o współpracy, określającą w szczególności zasady udziału tej jednostki w realizacji usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym (chyba, że stanowi wydzieloną organizacyjnie jednostkę takiej jednostki naukowej).

<sup>21</sup> Zatem CTT albo przystępując do KSI musi takie osoby „podkupić” od istniejących CTT, albo działać już wcześniej na rynku usług proinnowacyjnych, tyle, że w oparciu o inne źródła przychodów (inne projekty, działalność komercyjna itd.).

<sup>22</sup> W poprzedniej edycji Rozporządzenia (1) był to język angielski – współczesna „*lingua latina*”. Teraz wybór języków, w jakich komunikują się konsultanci, pozostawiony jest samemu CTT. Należy mieć nadzieję, że ze względu na kryterium skuteczności będzie to język, w którym komunikują się potencjalni partnerzy naszych klientów.

<sup>23</sup> Można zajrzeć do broszury pt. „Audyt technologiczny” – przedstawiliśmy tam zasady konstrukcji tego typu diagramów.

Jak uczy doświadczenie KSI, ośrodek/CTT może świadczyć usługi pro-innowacyjne samodzielnie, bez usieciowienia. Jednak jakość tych usług jest zazwyczaj wątpliwa. Brak kontaktów w środowisku naukowym skutkuje w konsekwencji słabszą ofertą dla klienta. Jest to problem wielu CTT, zwłaszcza z mniejszych miejscowości – brak dostępu do pełnej i zróżnicowanej bazy współpracowników może prowadzić do sytuacji, w której próbujemy co rusz sprzedawać tego samego „uniwersalnego” eksperta. W dłuższej perspektywie będzie to budzić zdziwienie, a potem i opór klientów.

Przy okazji warto jeszcze wspomnieć o organizacjach zajmujących się utrzymaniem standardu świadczonych usług. Takie zgrupowania, zrzeszające profesjonalistów z dziedziny transferu technologii oraz zapewniające przepływ wiedzy i doświadczeń w tym zakresie, to na przykład:

- Association of European Science & Technology Transfer Professionals. Misją stowarzyszenia ASTP jest udoskonalanie i promowanie transferu wiedzy i technologii między europejską bazą naukową a przemysłem.
- Association of University Technology Managers. Głównym celem stowarzyszenia AUTM jest wsparcie i rozwój akademickiego transferu technologii w świecie.
- Licensing Executive Society International to zgrupowanie 32 stowarzyszeń praktyków transferu technologii, specjalistów ds. licencji i praw własności intelektualnej.
- Technology Innovation International to stowarzyszenie profesjonalistów promujących wsparcie innowacji i świadczących usługi w sferze transferu technologii.
- Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP), które oprócz wspierania ośrodków świadczących usługi proinnowacyjne, zrzesza także inne instytucje wspierające przedsiębiorczość, np. parki technologiczne itp.

### 2.3.2. Harmonogram

**Doświadczenia krajowe i światowe wskazują, że stworzenie atrakcyjnego pakietu usług wymaga minimum dwóch lat (8).** Ośrodki, bez względu na źródła finansowania, musiały oprócz dużych nakładów finansowych, spędzić odpowiednio dużo czasu na budowie zaufania po stronie odbiorców technologii (przedsiębiorstw) oraz dostawców

technologii. Pozyskanie konsultantów, którzy mają już doświadczenie i są rozpoznawalni w lokalnym (a może i ponadregionalnym) kontekście, znacznie ten proces przyspiesza, co nie znaczy, że ułatwia. Należy pamiętać, że konsultant nie może stracić na wiarygodności w trakcie „transferu” do nowej organizacji, wówczas bowiem, pomimo teoretycznie dużego potencjału wzrostu, będzie bardzo trudno z niego skorzystać.

Może powstać pytanie: Jak wdrażać? Czy powinniśmy budować od początku możliwie szeroki pakiet usług, czy też decydować się na rozwój sekwencyjny?

**Sprawa wydaje się dosyć prosta: pakiet usług podstawowych (np. związanych z wyszukiwaniem i transferem informacji) powinien być w miarę kompletny od samego początku. Natomiast usługi wyspecjalistyczne powinniśmy dodawać sukcesywnie, walidując je po drodze w bezpośrednim kontakcie z klientami.**

## ROZDZIAŁ 3

### Walidacja usług proinnowacyjnych

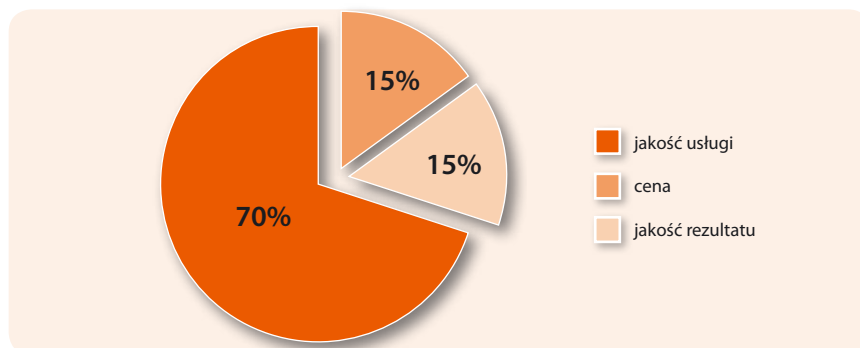
Rozdział ten ma na celu przekazanie informacji CTT, posiadającym w swojej ofercie usługi proinnowacyjne, garści wytycznych, jak podnieść jakość i efektywność usług.

#### 3.1. Ocena spełnienia oczekiwań klienta

Istnieją teorie, że jakość nie jest już determinantą sukcesu firmy. Miała ją zastąpić innowacyjność lub też właściwe zarządzanie wiedzą. Być może, ale zepchnięcie jakości na dalszy plan drogi do sukcesu oznacza jedynie, że nie jest już ona traktowana jako wartość dodana usługi, lecz jako fragment jej zasadniczej części – rdzenia produktu usługowego.

Większość (ponad 3/4 klientów firm doradczych) za główny czynnik gwarantujący długotrwałą współpracę z firmą doradczą uznaje **zadowolenie** z wyników poprzedniej współpracy oraz **jakość** oferowanych usług. Oba te elementy oczywiście wykazują sprzężenie zwrotne. Duże znaczenie dla lojalności klientów ma także wiedza, zaangażowanie w pracę czy zachowanie konsultantów (12). Blisko połowa z klientów poprzez pojęcie jakości rozumie terminowość usług. Na drugim miejscu wymieniane są profesjonalizm, fachowość, wiedzę, znajomość zagadnień i wykształcona kadra pracownicza. Na trzecim miejscu wymieniane są wiarygodność, rzetelność, uczciwość, pewność, kompetencje i solidność oraz ukierunkowanie usługi na potrzeby klienta.

**Rysunek 8.** Dlaczego klienci przechodzą do konkurencji? (12)





Wyniki tych polskich badań potwierdza analiza przeprowadzona przez „The Forum Corporation”. Badania przeprowadzone zostały wśród klientów, którzy mają ciągłą potrzebę zakupu określonego dobra, lecz nie nabywają go od swojego dotychczasowego dostawcy. Jak zauważono, chociaż cena produktu oraz jego jakość są wymieniane przez klientów jako powody przejścia do konkurencji, to powody te mają mniejsze znaczenie w porównaniu do jakości usługi (patrz Rys. 7). Elementy, jakie składają się na 70% rezygnacji z dotychczasowego dostawcy dóbr, to doświadczenie kiepskiej usługi (48%), brak osobistego kontaktu lub indywidualnego podejścia do klienta (20%) lub niewystarczająca wiedza personelu (12).

Czy możemy się czegoś nauczyć od ośrodków, które realizowały proinnowacyjną usługę systemową w ramach projektu PO IG 5.2. – czyli od ośrodków KSI? Opinia osób i instytucji, dokonujących ewaluacji działania sieci KSI w ramach projektu systemowego, są dosyć surowe (8). Na potrzeby niniejszej broszury odniesiemy się tylko do tych związanych z samą usługą, pamiętając, że wiele z obserwowanych zjawisk ma bezpośredni związek z nierynkowym charakterem świadczenia tych usług (z pełnym dofinansowaniem):

- Koszty usług były niemal identyczne we wszystkich ośrodkach i bliskie kosztowi maksymalnemu (3500 zł za audyt technologicznych i 35 000 zł jako maksymalny koszt pozostałych usług zmierzających do wsparcia transferu technologii)<sup>24</sup>.
- Jakość i przedmiot transferów technologii budziła częściowo wątpliwości, jednak brakuje mechanizmów, które w sposób jednoznaczny i obiektywny określałyby jakość wspieranych transferów technologii. Część wspartych przez ośrodki KSI transferów dotyczyła procesów wspomagających w przedsiębiorstwach, a nie podstawowych (zatem wsparcie innowacji marketingowych, organizacyjnych a nie produktowych czy procesowych). Oczekiwano tymczasem, że głównie wspierane będą innowacje produktowe lub procesowe.
- Wątpliwości oceniających budzi fakt wspierania transferu technologii własnych. W tych wypadkach „transfer technologii” był de facto elementem procesu sprzedaży własnych rozwiązań – co rodzi podejrzenie bycia beneficjentem projektu systemowego<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Zasadniczo kwoty te nie są kwotami wygórowanymi – ale dlaczego prawie zawsze mamy do czynienia z kwotami maksymalnymi? Pewnie zadziałała tu „logika projektowa”.

<sup>25</sup> Z drugiej strony zjawisko to można było przewidzieć, żądając od ośrodków KSI stałej współpracy lub, co gorsza, bycia częścią jednostki naukowej.

- Element współpracy w ramach sieci nie działał – ośrodki nie przekazywały sobie klientów. Wynika to z faktu, iż ośrodki w zasadzie są gotowe do wsparcia każdego rodzaju technologii – nie specjalizują się.
- Dodatkowo, sieć KSI nie jest rozpoznawalna wśród potencjalnych klientów, co skutkowało niskim popytem na usługi.

Ten zestaw problemów, jakie zaobserwowano podczas realizacji projektu systemowego w latach 2009-2011, staje się bazą do dokonania zmian i usprawnień w „nowym KSI” – zostanie to przedstawione w następnym rozdziale. Ośrodki, które planują wdrożenie usług proinnowacyjnych w najbliższym okresie, powinny się zapoznać z listą działań naprawczych, jakie przygotowała KSI.

**My jednocześnie rekomendujemy wszystkim ośrodkom planującym uruchomienia takich usług klasyczne podejście „bottom up” – czyli NAJPIERW budowę pakietu usług w oparciu o zapotrzebowanie rynkowe (poświęciliśmy temu rozdział 4.), a nie „top down” – jakie reprezentuje część ośrodków – najpierw szukanie dofinansowania, a POTEM dopasowanie do tego „jakiegoś” pakietu usług.**

Dysponujemy dla porównania także rezultatami badania stopnia satysfakcji klienta ze świadczonych usług w konsorcjum sieci EEN w Polsce Zachodniej. Działalność ośrodków w Polsce Zachodniej została przeanalizowana pod kątem stopnia satysfakcji dotychczasowych klientów oraz diagnozy potrzeb obecnych i potencjalnych klientów. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od listopada do grudnia 2009 roku na próbie 267 przedsiębiorstw, z czego 89 firm to obecni klienci ośrodków EEN, a pozostałe 178 firm to potencjalni klienci (9).

Dowiedziano się z badania, że przedsiębiorstwa – jako najczęściej spodziewane kanały transferu technologii – rozpoznają:

- maszyny i urządzenia;
- nabyte wyłączne prawa własności do nowoczesnych technologii oraz produktów/usług;
- samodzielnie opracowane nowe rozwiązania techniczne oraz produkty/usługi.

Najwięcej firm wskazało, jako źródło swojej innowacyjności, samodziel-

nie opracowane nowe rozwiązania techniczne oraz produkty/usługi. Nieco ponad połowa respondentów źródeł przewagi konkurencyjnej upatruje w maszynach i urządzeniach nabytych w kilku ostatnich latach, natomiast nabyte wyłączne prawa własności do nowoczesnych technologii oraz produktów/usług stanowią źródło przewagi konkurencyjnej tylko dla niespełna 1/3 badanych firm.

Przedsiębiorcy wymienili szereg metod pozyskiwania wiedzy o możliwościach wprowadzenia nowych produktów/usług, które są stosowane w ich firmach. Najwięcej respondentów wskazało obserwację klientów jako metodę najczęściej wykorzystywaną do pozyskiwania wiedzy nt. nowych rozwiązań technicznych czy możliwości wejścia na rynek z nowymi produktami i usługami. Większość klientów EEN wykorzystuje do tego celu literaturę branżową, która stanowi kompendium wiedzy na temat nowości na rynku. Znacznie gorzej wypadają pod tym względem bazy technologii oraz produktów i usług. Warto podkreślić, że również efektywność seminariów i szkoleń, jako metod pozyskiwania wiedzy, jest oceniana stosunkowo krytycznie.

Jak natomiast wyglądała struktura wykorzystania proponowanych przez sieć EEN usług? Najbardziej popularna usługa, z której skorzystało blisko 40% klientów, dotyczyła pozyskiwania zagranicznego partnera do współpracy. Prawie 1/3 przedsiębiorstw zwróciło się do najbliższego ośrodka EEN o pomoc we wdrażaniu nowych technologii lub wprowadzaniu na rynek nowych produktów. Co czwarty klient współpracował z ośrodkiem EEN w staraniu się o dotacje unijne. W skali od 1 do 5, gdzie 1 to ocena bardzo niska, a 5 to ocena bardzo wysoka, klienci ocenili usługi ośrodków EEN średnio na 4,05. Obszarem najwyżej ocenionym przez przedsiębiorców było uczestnictwo w programach badawczych Unii Europejskiej. Drugim w kolejności obszarem było aplikowanie o fundusze europejskie. Najniżej oceniony został obszar, który jednocześnie cieszył się największą popularnością – pozyskiwanie zagranicznego partnera. Największy udział ocen bardzo dobrych i dobrych widoczny jest w obszarze uczestnictwa w programach badawczych Unii Europejskiej, jednak we wszystkich obszarach, udział ocen dobrych i bardzo dobrych przekraczał 70%.

Źródło zadowolenia klientów może wynikać z m.in.:

- potencjału ludzkiego ośrodków EEN;

- sprawności organizacyjnej;
- potencjału rynkowego usług ośrodków EEN.

Klienci ośrodków EEN najlepiej oceniają potencjał ludzki ośrodków. Podobnie przedstawia się sprawność organizacyjna. Trzecie miejsce zajmują czynniki, które zdefiniowaliśmy jako potencjał rynkowy usług ośrodków EEN. Klienci ośrodków EEN najwyżej oceniają potencjał organizacyjno-merytoryczny ośrodków, tj.: kompetencje osób świadczących usługi, sprawność obsługi i czas realizacji. Gorzej wygląda ocena przydatności usług i zgodność z oczekiwaniami, natomiast najslabiej wypada wpływ tych usług na wzrost konkurencyjności i innowacyjności firmy. Warto, aby tę lekcję zapamiętały wszystkie CTT – nie wystarczy bardzo dobry personel, musi być jeszcze pomysł na usługę i jej zgodność z oczekiwaniami klienta<sup>26</sup>.

Gdy do klientów biorących udział w badaniu zwrócono się z pytaniem o powód, dla którego zdecydowali się skorzystać z oferty ośrodków EEN, okazało się, że dominującymi przyczynami korzystania z usług ośrodków EEN były: brak odpłatności za świadczone usługi oraz interesujący temat – na tej bazie trudno budować usługi o wartości rynkowej.

Przedsiębiorcy pytani o to, w jaki sposób chcieliby, aby usługi były świadczone, wskazywali:

- konsultacje indywidualne (przede wszystkim);
- szkolenia i konferencje;
- telefonicznie (rzadziej niż to wynika z praktyki EEN).

Respondenci wskazali na raporty z badania rynku, w tym opinie o innowacyjności oraz opracowania typu *technology watch*, jako kolejną oczekiwaną formę dostarczania usługi.

Wnioski i rekomendacje oparte na powyżej zaprezentowanych (skrótowo) badaniach przedstawimy w następnym rozdziale.

<sup>26</sup> I tutaj mamy problem z tymi IOB, które myślą w kategoriach „projektowych”: dla nich klientem nie jest firma, której świadczą usługę, a sponsor – najczęściej instytucja publiczna. I to jej wymagania starają się spełnić. W konsekwencji dostajemy pakiet usług co najwyżej poprawnych.

### 3.2. Modyfikacja pakietu

Może powstać pytanie: Co w związku z otrzymanymi rezultatami z badania zadowolenia klienta lub innej ewaluacji powinno zrobić CTT? Otóż w jakości świadczonych usług proinnowacyjnych najistotniejsza rola przypada komunikacji i szeroko rozumianej dostępności do usługi i konsultantów, którzy ją świadczą. **Polepszanie jakości całej triady – jakość produktu, obsługi i komunikacji – pozwala nie tylko na modyfikację pakietu i optymalizację jego użyteczności dla klienta, ale też może służyć skuteczniejszemu wyróżnieniu się wśród konkurentów.**

Narastająca konkurencja oraz długi czas trwania procesu realizacji usługi zmusza CTT do partnerskiego traktowania klienta oraz większego niż poprzednio respektowania jego wymagań. Nacisk na relacje międzyludzkie w marketingu stanowi próbę rozszerzenia roli, jaką odgrywa obsługa klienta oraz połączenie jej z doskonaleniem jakości i działalnością marketingową. Stworzenie odpowiedniej **kultury organizacyjnej** nastawionej na jakość jest jednym z największych wyzwań w programie zarządzania CTT. To, czy CTT będzie w stanie przetrwać na konkurencyjnym rynku, zależy w dużym stopniu od tego, czy sposób jego działania nadąża za gwałtownymi zmianami w otoczeniu rynkowym i czy ośrodek dostosowuje się do oczekiwań klientów.

**Obsługa klienta** polega na tworzeniu więzi z klientami i innymi uczestnikami gry rynkowej (partnerami, konkurentami, urzędami itd.) w celu nawiązania długotrwałej, korzystnej dla obu stron współpracy. Dostarczanie klientowi wysokiej jakości usług rozumiane jest jako proces, rozpoczynający się od rozpoznania potrzeb po dostarczenie wysokiej jakości produktu lub usługi, obejmujący wszystkie czynności przed, w trakcie i po zawarciu transakcji. Ten szerszy kontekst obsługi klienta jest obecnie coraz częściej spotykany w literaturze i badaniach (19).

By lepiej zrozumieć oczekiwania klientów i doprowadzić do zmiany postrzegania firmy osiągając pełne wzajemne zrozumienie usługobiorcy i usługodawcy, CTT powinny poznać oczekiwania nabywców usług. Pomiar jakości obsługi jest w wielu przypadkach największym problemem, przed jakim stoi ośrodek. Istnieje jednak wiele metod takich po-

miarów, jak na przykład:

- pomiar czasu wykonywania usługi;
- pomiar czasu oczekiwania na usługę;
- rejestrowanie liczby reklamacji;
- ocena lojalności (wierności) klientów itp.

Wiele firm stosuje kilka z tych metod, często wzbogacając je o różnego rodzaju ankiety wypełniane przez klientów po wykonaniu usługi. CTT powinno przeprowadzić analizę możliwych do zastosowania metod i wybrać najodpowiedniejsze i najefektywniejsze dla danego rodzaju usług i wielkości firmy<sup>27</sup>.

Jakość obsługi klienta w firmie jest sumą jakości usług świadczonych przez poszczególnych pracowników firmy – konsultantów. Koncepcja zarządzania zorientowanego na jakość totalną usług powinna przyczynić się do powstawania pewnej wizji w CTT, do której należy przekonać, że pełna orientacja na jakość i zadowolenie klientów jest możliwa przy zaangażowaniu wszystkich zatrudnionych. Sprzyjać temu może zarządzanie według formuły 4F, zgodnie z którą jasno są określone wartości, szanse i możliwości dla każdego z pracowników.

- **Focus** – opieraj swoje działanie jako przedsiębiorca na jasnej dla pracowników i klientów koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa.
- **Fast first** – staraj się we wszystkim, co robisz, być pierwszy. Bądź pierwszy we wprowadzaniu nowych produktów, systemu obsługi, lojalności wobec klientów itd..
- **Flexibility** – bądź elastyczny w myśleniu, działaniu, dostosuj działania do warunków, a nie odwrotnie.
- **Friendly** – bądź przyjazny dla wszystkich, poszukuj partnerów działania.

**Polityka CTT** powinna zawierać wytyczne dla głównych działań firmy w aspekcie obsługi klienta. Powszechną praktyką jest publikowanie polityki firmy w formie pisemnej i jej rozpowszechnianie wśród pracowników oraz potencjalnych klientów. Polityka CTT może być sformułowana w sposób zwięzły, informujący, jak ważni klienci są dla firmy i w jaki sposób firma traktuje swych klientów lub rozszerzony, oparty na analizie poszczególnych faz procesu obsługi klienta.

<sup>27</sup> Pamiętaj, że tak, jak walidujemy usługę, powinniśmy walidować metody pomiaru i oceny jakości świadczonych usług. Przyjęcie jednego-dwóch kryteriów i metod pomiaru w tak skomplikowanej materii jest absolutnie niewystarczające, aby ocenić jakość usług.

Polityka działania firmy w odniesieniu do klienta powinna być popiera-  
rana przez odpowiednią **strukturę organizacyjną**. Istotnym proble-  
mem w projektowaniu struktury organizacyjnej CTT jest wyznaczenie  
osoby lub osób odpowiedzialnych za jakość obsługi klientów (tzw.  
„front office”). Niepoprawnie zaprojektowana struktura organizacyjna  
firmy może przyczynić się do powstania opóźnień, nieporozumień lub  
duplikacji działań, co może spowodować pogorszenie pozycji firmy na  
polu obsługi klienta. Przeprowadzone badania amerykańskie wskazu-  
ją, iż **odpowiedzialność za obsługę klienta** może być umiejscowiona  
i dobrze funkcjonować w ramach działów marketingu, dystrybucji lub  
sprzedaży. Rzadko natomiast dobrze spełniają te funkcje działy zajmu-  
jące się księgowością lub produkcją – w CTT konsultanci pełnią de facto  
funkcję działu produkcji – świadczą usługi – jednak to odstępstwo od  
zasady ogólnej jest w ocenie analityków uzasadnione. Klienci bardzo  
często wręcz oczekują, że od początku będzie się nimi „opiekował” wy-  
znaczony konsultant. Duży wpływ na proces obsługi klienta wywiera  
właściwy dobór pracowników, którzy docelowo będą kontaktowali się  
z kupującym, a zatem **rekrutacja** pracowników powinna opierać się  
na procedurze oceny zalet pracowników odnośnie przyszłych zadań  
– kryterium decydującym o podziale na „front” i „back Office” będzie  
w tym kontekście poziom zdolności interpersonalnych poszczególnych  
konsultantów.

W poprzednim rozdziale mieliśmy możliwość zaznajomienia się z oce-  
nami dokonywanymi przez klientów i sponsora usług proinnowacyj-  
nych świadczonych w ramach sieci EEN i KSI – ze względu na szczupłość  
formy tej publikacji zacytowaliśmy tylko najważniejsze z tez zawartych  
w ocenach. Warto w tym miejscu przedstawić wnioski, jakie wyciągnię-  
to z ocen i jakie zmiany w działalności ośrodków i w samych usługach  
proinnowacyjnych zasugerowano i wdrożono.

**W sieci KSI** uznano, że uzasadnieniem dalszego istnienia sieci jest brak  
odpowiednich zasobów po stronie potencjalnych beneficjentów na  
samodzielne finansowanie usług proinnowacyjnych<sup>28</sup>. Ze względu na  
dofinansowywanie usług proinnowacyjnych przez projekt systemowy,  
grupa docelowa nie ulegnie zmianie. Będą nimi nadal podmioty z sek-

<sup>28</sup> Jest to mocno dyskusyjna teza. Każdy przedsiębiorca, który kupuje na rynku jakiegokolwiek dobro materialne (maszyna) czy niematerial-  
ne (IP, usługa), analizuje opłacalność takiego przedsięwzięcia. Być może po prostu w naszych usługach jest za mało wartości dodanej?

tora MŚP<sup>29</sup> (8). Należy natomiast spodziewać się decyzji o ograniczeniu liczby branż, do których skierowany będzie projekt<sup>30</sup>.

Usługi wspierające innowacyjność są skomplikowane, czasochłonne i obciążone dużym ryzykiem. Wymagają dużej elastyczności i adaptacyjności ze strony ośrodków. Prawdopodobnie więc w „nowym” KSI ośrodki będą mieć większą swobodę doboru elementów usługi i dostosowania do specyficznych potrzeb konkretnego przedsiębiorcy – dotyczy to ma w szczególności procesu transferu technologii. Jak się spodziewamy, nowa usługa proinnowacyjna będzie lepiej uwzględniać różnorodny, zróżnicowany charakter procesów transferu technologii. Podstawowe obszary wsparcia przedsiębiorstw w ramach transferu technologii, które powinny być uwzględniane przez IOB w ich portfolio usług<sup>31 32</sup>:

- transfer technologii – zakup urządzeń, maszyn i ich wdrożenie;
- transfer technologii z zakupem know how, licencji;
- komercjalizacja technologii (pomoc w komercjalizacji technologii na linii od twórcy do firmy).

Oczekiwane jest specjalizowanie się ośrodków Krajowej Sieci Innowacji. W większości przypadków ośrodki KSI nie wykazują specjalizacji branżowej – realizowane przez nie usługi nie wykazują koncentracji na wybranych branżach. Powoduje to, że konsultanci nie są ekspertami w wybranym obszarze, a klienci wolą wybierać profesjonalistów. Należy uznać, że specjalizacja „pionowa” na poszczególnych branżach nie jest jedyną możliwą, można sobie wyobrazić ośrodek świadczący usługę proinnowacyjną wyspecjalizowany na pewnym tylko fragmencie usługi<sup>33</sup>.

Etap I – audyt innowacyjny, który ma zastąpić audyt technologiczny, będzie zawierać analizy dotyczące możliwości wprowadzenia w danym przedsiębiorstwie czterech rodzajów wyróżnionych w Podręczniku Oslo innowacji: produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych, tak, aby w raporcie z audytu znalazły się wskazówki mówiące

<sup>29</sup> Rozważane jest wyznaczenie minimalnego poziomu obrotów dla przedsiębiorstw mikro-, gdyż doświadczenia wskazują, iż najmniejsi zwykle nie mają zdolności absorpcji pomocy. Mówiąc kolokwialnie – wydane na nich publiczne pieniądze nie zawierają się w postaci poprawy ich konkurencyjności (a więc nowych miejsc pracy czy też podatków).

<sup>30</sup> Decyzja jest jednak „polityczną” i musi zapaść na odpowiednio wysokim szczeblu.

<sup>31</sup> O ile koniecznie chcą je dofinansowywać w ramach projektu systemowego KSI.

<sup>32</sup> Warto zauważyć zgodność ze zdiagnozowanymi w badaniu EEN najczęściej stosowanymi źródłami, z jakich pochodzą nowe technologie.

<sup>33</sup> Twórcy KSI liczą się jednak z tym, że najwięcej chętnych będzie do świadczenia najprostszej wydawałoby się usługi – audytu technologicznego.



o tym, którego rodzaju innowacja w danym przedsiębiorstwie powinna zostać wdrożona.

Audyt powinien zawierać dodatkowe elementy analizy finansowej oraz analizy pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Rekomendacje wynikające z audytu innowacyjnego mają być poparte analizami finansowymi i pozycji rynkowej, wykazującymi, jakie działania z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa będą optymalne nie tylko z punktu widzenia potrzeb innowacyjnych, ale też z finansowego punktu widzenia oraz z perspektywy pozycji rynkowej (obecnej i docelowej) danego podmiotu.

Etap II – transfer technologii – dopuszczalne będzie finansowanie wdrożenia rozwiązań innowacyjnych tylko w obszarze technologicznym sensu stricto – wdrożenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Przedsiębiorca będzie mógł także skorzystać z usług Ośrodka KSI KSU przy wdrożeniu innych rozwiązań, poza technologicznymi, zidentyfikowanych w audycie, jednakże wdrożenie takie, transfer rozwiązań pozatechnologicznych (mimo, że realizowany zgodnie ze standardem usług proinnowacyjnych KSU), będzie musiał zostać opłacony przez przedsiębiorcę.

Transfer innowacji (technologii – w wersji z dofinansowaniem) – usługa będzie składać się przede wszystkim z doradztwa, zmierzającego do wdrożenia w przedsiębiorstwie rekomendacji wynikających z raportu z audytu. Rekomendacje te powinny zostać doprecyzowane poprzez wskazanie konkretnego rozwiązania innowacyjnego (technologicznego), które należy wdrożyć u klienta, aby odpowiedzieć na jego potrzebę innowacyjną (technologiczną) i „poprowadzić go wskazaną w audycie ścieżką rozwoju”. Jak w etapie I – dla każdej konkretnej innowacji (technologii) powinna zostać przeprowadzona analiza finansowa, analiza pozycji rynkowej oraz analiza synergii – odniesienie do możliwości osiągnięcia zjawiska synergii pomiędzy proponowanym nowym rozwiązaniem a możliwością wykorzystania posiadanych technologii, zdolności produkcyjnych, zasobów i umiejętności. Dopiero posiadając takie konkretne informacje, przedsiębiorca powinien wybrać konkretną innowację (technologię), którą zakupi i wdroży w swoim przedsiębiorstwie w ramach usługi transferu innowacji (technologii).

**W sieci EEN.** Wynikiem badania są wnioski i rekomendacje, które w intencji opracowujących raport z badania, pozwolą lepiej dopasować ofertę usługową ośrodków EEN do potrzeb grupy docelowej (9).

Po pierwsze – kto jest klientem? Zwrócono uwagę, iż grupa docelowa przedsiębiorstw – klientów i potencjalnych klientów ośrodków EEN – to w przeważającej mierze przedsiębiorstwa sektora produkcyjnego lub/i usługowego, które wyróżniają się większym poziomem innowacyjności, dużą skłonnością do prowadzenia prac B+R, intensywnym korzystaniem z funduszy europejskich, a także znaczącym udziałem eksportu w sprzedaży.

Po drugie – czego oni oczekują? Ośrodki EEN, aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorców, będą musiały uruchomić usługi, których celem byłoby dostarczanie rzetelnej i wysokospecjalistycznej informacji rynkowej. Widać rosnące zapotrzebowanie na stałe zwiększanie poziomu zaawansowania usług, tak, aby miały one większy wpływ na rozwój firmy<sup>34</sup>.

Analiza tych danych wskazuje, że przedsiębiorcy chcą większego, niż dotychczas oferowany, stopnia zaawansowania usługi:

- **oczekują usług o większym stopniu zaawansowania, na co wskazuje duży udział konsultacji indywidualnych, szkoleń oraz badań rynku jako preferowanej formy wsparcia. Znacznie mniejszym zainteresowaniem cieszą się formy wsparcia o charakterze stricte informacyjnym.**
- **Zakres usług powinien być poszerzony o dostarczanie specjalistycznych informacji rynkowych/branżowych za pomocą badań rynkowych realizowanych na potrzeby z góry określonych grup klientów, reprezentujących konkretne nisze rynkowe.**

Uważamy, że zaproponowane zmiany są w daleko idącej korelacji ze zdiagnozowanymi oczekiwaniami klientów i dają szansę na znaczne poprawienie jakości świadczonych usług.

<sup>34</sup> Badane ośrodki osiągnęły już zadowalający poziom, jeśli chodzi o własny potencjał, jednak nadal nie oferują takich usług, które istotnie wpłynęłyby na rozwój konkretnej firmy.



## Podsumowanie

O czym jeszcze musimy pamiętać planując budowę pakietu usług proinnowacyjnych?

**Zmiana środowiska odbiorców technologii.** Mamy do czynienia z ogólnoeuropejskim trendem upadku tradycyjnego przemysłu i wzrostu nowych przemysłów wysokich technologii<sup>35</sup>. CTT muszą dostosować się do tych trendów i skupić rozwój nowych usług na „nowych przemysłach”, choć przez czas jakiś „reorganizacja” projektów przemysłowych nadal będzie cieszyła się powodzeniem. W tej kategorii musimy uwzględnić też wzrost sektora usług opartych na wiedzy (z zupełnie innym zapotrzebowaniem na usługi proinnowacyjne) oraz coraz silniejszą presję na „technologie ekologiczne”, „zrównoważony rozwój” itp. hasła. Warto te zmiany śledzić, bo tam też będą alokowane środki na finansowanie usług.

**Zmiany w finansowaniu badań naukowych.** Zmieniają się ramy dla działalności edukacyjnej i badań naukowych. W większości krajów europejskich obserwuje się rosnący poziom interakcji otoczenia gospodarczego z uniwersytetami. Przejawia się to m.in. w finansowaniu badań naukowych i prac rozwojowych pod warunkiem pojawienia się partnera „przemysłowego”. Drugą cechą odróżniającą dzisiejsze finansowanie badań naukowych jest też coraz większa aktywność władz regionalnych oraz klastrów w kreowaniu i finansowaniu polityki badań i rozwoju.

**Zmiana w kierunkach innowacji.** Co prawda „nowe KSI” stawia na innowacje produktowe i procesowe, jednak trendem europejskim jest coraz bardziej istotny komponent „miękki” w prowadzonej działalności innowacyjnej. W zakresie innowacji „twardych” akcent przesuwa się w kierunku projektowania (w tym design) i szeroko pojętej kastomizacji (personalizacji). Drugim wymiarem, który opisuje zmianę w kierunkach innowacji, jest geografia gospodarcza – światowe centra produkcyjne<sup>36</sup> przesuują się na Daleki Wschód. Efektywne CTT musi opanować odpowiednie know-how, które pomoże mu operować na tych nowych rynkach.

<sup>35</sup> W Polsce jeszcze słabo widzialny, ale nie należy go lekceważyć.

<sup>36</sup> Także naukowe – Chiny stają się największym producentem wiedzy, a poziom finansowania nauki liczony w % PKB sięga unijnego.

**Kompleksowa analiza usług proinnowacyjnych dowodzi, że gwałtownie spada popyt na usługi dostarczania informacji, utrzymuje się niski popyt na usługi szkoleniowe, a wzrasta zapotrzebowanie na usługi z grupy wsparcia strategicznego, zwłaszcza dla jednostek samorządu terytorialnego<sup>37</sup>. Wszystko to sprawia, że Centrum Transferu Technologii świadczące usługi proinnowacyjne samo musi być ekstremalnie proinnowacyjne – nieustannie monitorując otoczenie, musi dostosowywać swoją ofertę do zmieniającego się rynku.**

## Bibliografia

1. *A Survey of Operating Efficiency and Business Models in European Technology Transfer Centres*, Quality Net – 2009.
2. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 stycznia 2005 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. 27 (2005) poz. 221).
3. J. Osiadacz: *Audyt technologiczny*, PARP, 2011.
4. J. Osiadacz: *Narzędzia identyfikacji potrzeb*, PARP, 2011.
5. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. Nr 112 (2011), poz.656.).
6. Bruksela, dnia 6.4.2005 KOM(2005) 121 końcowy 2005/0050 (COD) Wniosek dotyczący Decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającej Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (2007-2013).
7. [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/cip/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/cip/index_en.htm), JO C 306 z 15-12-2006.
8. *Innowacje i Transfer Technologii Słownik Pojęć*, PARP, Warszawa 2008.
9. K.B. Matusiak: *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, IE, Radom-Łódź 2006.
10. *Centra transferu technologii [w:] K.B. Matusiak: Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, SOOIPP-Raport 2007, SOOIPP, Łódź-Kielce-Poznań 2007.*
11. P. Głodek, M. Gołębiewski: *Transfer Technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Vademekum Innowacyjnego Przedsiębiorcy*, T.1. Uniwersytet w Białymstoku, 2006.
12. M. Christopher: *The Customer Service Planner*, Butterworth-Heinemann 1996.
13. J. Bank: *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 137.
14. R. Johnston: *Materiały z seminarium Service Link*, Toruń 1997.
15. R.M. McNealy: *Making Customer Satisfaction Happen*, Chapman&Hall, Nowy Jork 1996.
16. F.F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business Press, Boston 1996.
17. *IRC Operational Manual v.5.*
18. M. Lipiec: *Service design – projektowanie usług*, na: <http://uxdesign.pl/service-design-projektowanie-uslug/#ixzz1PdCvpNRp>.
19. J. Dymek, M. Chłodnicki: *Wiedza na temat marketingu relacyjnego i jej wykorzystanie w usługach doradztwa gospodarczo-prawnego w Polsce*, Materiały z konferencji „Marketing ...”, str. 116.

20. *Customer Focus Quality Research Report*, The Forum Corporation, [www.forum.com](http://www.forum.com) – 14-01-2000.
21. *NOWE „LEPSZE” KSI* – wstępne założenia do koncepcji rozwoju Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz wstępne założenia do nowego projektu systemowego PARP finansowanego z Działania 5.2 POIG,
22. *Raport – Badanie znajomości, satysfakcji i potrzeb obecnych i potencjalnych klientów B2europe West Poland EEN*, POnline, Grudzień 2009.
23. A. Payne: *Marketing usług*, PWE 1996, s. 218.
24. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy. z dnia 27 stycznia 2005 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU). (Dz.U. Nr 27, poz. 221).
25. Zespół Instytucjonalnego Systemu Wsparcia PARP: *Standard usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym – Ośrodków Krajowej Sieci Innowacji*, PARP, Warszawa 2008.
26. Rozporządzenie Komisji (WE), nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis (Dz.Urz. L 379 z 28.12.2006).
27. Informacje na podstawie <http://ksu.parp.gov.pl/pl/ksi>.
28. *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K. B. Matusiaka, J. Gulińskiego, PARP, Warszawa 2010. Publikacja dostępna na [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).

## Wykaz rysunków i tabel

- Rysunek 1. Znaczenie poszczególnych grup usług w ofercie ośrodków zrzeszonych w Quality Net (8).
- Rysunek 2. Proces projektowania usług zgodnie z metodyką DMADV [Oprac. własne].
- Rysunek 3. Pakiet usług proinnowacyjnych jako odpowiedź na problemy przedsiębiorców, na tle procesu zarządzania zmianą [Oprac. własne].
- Rysunek 4. Pakiet usług proinnowacyjnych dla dostawców technologii w modelu sprzedażowym [Oprac. własne].
- Rysunek 5. Standaryzacja świadczenia usługi (w przypadku usług standardowych – ścieżka górna i kustomizowanych – ścieżka dolna). [Oprac. własne]
- Rysunek 6. Złożoność pojęcia „wymagania klienta”. [Oprac. własne]
- Rysunek 7. Skuteczność poszczególnych form działań promocyjnych (na podstawie danych IRC). Ankietowani wskazywali wartość „1” – metoda nieskuteczna – do „5” – metoda bardzo skuteczna (10).
- Rysunek 8. Dlaczego klienci przechodzą do konkurencji? (12)

- 
- Tabela 1. Katalog usług proinnowacyjnych wg Quality Net (8).
- Tabela 2. Specyfika procesu projektowania usługi w oparciu o metodykę DMADV [Oprac. własne].
- Tabela 3. Spodziewana zmiana (profesjonalizacja) świadczonych usług. (15)



## Autorzy



**dr inż. Jarosław Osiadacz** – urodzony 26 kwietnia 1969 r. Absolwent Wydziału Podstawowych Problemów Techniki Politechniki Wrocławskiej (PWr) (dyplom z wyróżnieniem, 1993), doktoryzował się z zakresu chemii i metabolizmu leków przeciwnowotworowych na Wydziale Chemii PWr (1998). W roku 2002 ukończył studia podyplomowe na PWr z zakresu „Zarządzanie Jakością”. W roku 2003 uczestnik Międzynarodowego Foresight’u Technologicznego – Panel Biotechnologiczny – organizowanego przez UNIDO (Budapeszt). W roku 2006 ukończył szkolenie z zakresu przygotowywania przemysłowych studiów wykonalności organizowane przez biuro UNIDO w Wiedniu. W roku 2008 ukończył studia z zakresu komercjalizacji nauki i technologii prowadzone przez Uniwersytet Łódzki oraz Uniwersytet Stanowy w Teksasie (USA) uzyskując tytuł Master of Sciences – Science and Technology Commercialization (MSSTC).

Pracował jako adiunkt w Instytucie Immunologii i Terapii Doświadczalnej PAN we Wrocławiu (1999) a następnie jako Kierownik Działu Zapewnieni Jakości w Weterynaryjnych Zakładach Farmaceutycznych Fatro-Polska Sp. z o.o. w Kobierzycach (2000-2002), doprowadzając przedsiębiorstwo do uzyskania pozwolenia na produkcję leków weterynaryjnych. Od listopada 2002 do sierpnia 2009 roku pracownik Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii PWr, jako konsultant a następnie kierownik zespołu oraz koordynator projektów. Od lipca 2007 do sierpnia 2009 roku pełnił funkcję z-cy Dyrektora WCTT.

W latach 2003-2008 wykładowca i promotor prac dyplomowych na studiach podyplomowych PWr „Zarządzanie Jakością” z zakresu systemu bezpieczeństwa żywności HACCP, w latach 2005-2006 wykładowca i promotor prac dyplomowych na studiach podyplomowych PWr „Zarządzanie Systemami Przemysłowymi” z zakresu zarządzania technologią. Prowadzi szkolenia z zakresu zarządzania wiedzą, komercjalizacji technologii i wdrażania innowacji na kursach i studiach podyplomowych organizowanych przez znaczące organizacje i jednostki naukowe i Instytucje Otoczenia Biznesu (np. wykład na konferencji Europejskiego Urzędu Patentowego PATLIB’2008; studia podyplomowe Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania przy Instytucie Badań Strukturalnych PAN w Warszawie; studia podyplomowe Wyższej Szkoły Biznesu we Wrocławiu)

Od kwietnia 2007 założyciel i właściciel firmy INNOVA; od września 2009 partner KGHM LETIA Legnicki Park Technologiczny S.A. a od listopada 2009 partner Wrocławskiego Centrum Badań EIT Plus Sp. z o.o.

W swojej działalności koncentruje się wokół tematyki innowacyjności i jej bezpośredniego wspierania w przedsiębiorstwach. Przeprowadził blisko 80 audytów technologicznych, w przypadku 7 klientów doprowadził do podpisania międzynarodowych umów transferu technologii; autor 16 strategii komercjalizacji, 11 studiów wykonalności i biznesplanów, 2 projektów restrukturyzacji i urynkowienia Instytucji Otoczenia Biznesu, coach biznesowy 6 start up'ów.

**Gordon Ollivere** – z wykształcenia informatyk, większość swojej kariery zawodowej poświęcił pracy w charakterze eksperta i doradcy w zakresie innowacji i transferu technologii. W latach 1996-2006 współrealizator regionalnych programów rozwoju w kilku państwach Unii Europejskiej, w tym sieci ośrodków transferu technologii „QualityNet”. Obecnie zaangażowany w rozwój profesjonalnej sieci doradztwa w północno-zachodniej Anglii – wieloletni zarządzający centrum innowacji i transferu technologii RTC North – oraz w przedsięwzięcie zatytułowane „Portal Otwartych Innowacji” w Wielkiej Brytanii. Realizator wielu międzynarodowych projektów pomocy technicznej w zakresie transferu technologii i innowacji. Członek licznych ciał doradczych, m.in. Rady Doradczej Newcastle University Business School oraz Rady Doradczej w zakresie innowacji i rozwoju przy UNESCO. Autor kilkunastu publikacji na temat doradztwa technologicznego i strategii rozwoju innowacji.



## Opiekun merytoryczny

**Marzena Mażewska** – konsultant, trener, specjalistka z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorczością, absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego i Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji w Warszawie. Posiada dwudziestoletnie doświadczenie w doradztwie dla MSP oraz instytucji otoczenia biznesu w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego. W latach 1996-1998 ekspert Projektu Banku Światowego w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, a w latach 2000-2007 ekspert Programu Rozwoju Ekonomiki i Przedsiębiorczości Fundacji Open Society Institute w Nowym Jorku na Europę Wschodnią i Azję Centralną. Współuczestniczyła w realizacji kilkudziesięciu krajowych i międzynarodowych projektów związanych z rozwojem sektora MSP i instytucji otoczenia biznesu. Autorka i współautorka ponad 60 publikacji, analiz, ekspertyz i opracowań w wyżej wymienionym zakresie. Członek Zarządu Stowarzyszenia Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



## SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

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

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

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

Inicjatywa PARP zakłada wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery<sup>1</sup>.

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

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW<sup>2</sup>, uporządko-

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

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

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

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk<sup>3</sup>, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

[skuteczneotoczenie@parp.gov.pl](mailto:skuteczneotoczenie@parp.gov.pl)

[www.pi.gov.pl/bios](http://www.pi.gov.pl/bios)

---

<sup>3</sup> <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

