



**Raport końcowy**

**Badanie klientów i usługodawców**

**pilotażowej usługi Krajowego Systemu Usług**

**w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w**

**zarządzaniu przedsiębiorstwem**

styczeń 2015



Opracował zespół w składzie

Tomasz Klimczak  
Adam Miller  
Mariusz Surma

Koordinacja ze strony PARP:

Sylwia Marczyńska

Współpraca merytoryczna ze strony PARP:

Aleksandra Walczyk-Jansson  
Adrianna Pieszka  
Sylwia Marczyńska

## Spis treści

|   |    |
|---|----|
| Streszczenie.....   | 5  |
| 1. PRZEDMIOT, CEL I ZAKRES BADANIA.....   | 7  |
| 2. METODOLOGIA .....  | 9  |
| 3. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA KLIENTÓW USŁUGI PILOTAŻOWEJ.....  | 10 |
| 4. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ .....  | 15 |
| Poprawność zdefiniowania zakresu usługi i jej dostosowanie do potrzeb odbiorców .....   | 15 |
| Poprawność zdefiniowania zakresu usługi i jej dostosowanie do potrzeb odbiorców –<br>perspektywa usługodawców.....              | 25 |
| Zastrzeżenia odnośnie zakresu .....   | 25 |
| Zastrzeżenia odnośnie dostosowania usługi do potrzeb .....  | 33 |
| Poprawność zdefiniowania procedur usługi .....  | 35 |
| Jakość i dostępność usług pilotażowych.....   | 41 |
| Jakość .....  | 41 |
| Dostępność.....   | 41 |
| Poziom zadowolenia klientów z usług pilotażowych oraz kompetencji konsultantów je<br>świadczących .....                         | 46 |
| Korzyści z usługi pilotażowej w opinii klientów .....   | 48 |
| Bariery we wdrażaniu usług pilotażowych.....  | 52 |
| Skłonność klientów do ponoszenia odpłatności za usługę.....   | 53 |
| Poprawność określenia kryteriów wyboru wykonawców usługi.....   | 56 |
| Zgodność procesu świadczenia usługi z przyjętym standardem.....   | 59 |
| Rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów usług pilotażowych .....   | 62 |
| Potrzeby szkoleniowo-doradcze firm w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych<br>w zarządzaniu przedsiębiorstwem ..... | 63 |
| 5. WNIOSKI I REKOMENDACJE .....   | 64 |
| Spis rysunków.....  | 71 |
| Spis tabel .....  | 72 |
| ZAŁĄCZNIKI.....   | 73 |
| _Kwestionariusz ankiety CAPI z klientami usługi .....   | 73 |



|  |     |
|--|-----|
| Scenariusz wywiadu grupowego z klientami usługi..... | 90  |
| Scenariusz FGI z potencjalnymi klientami.....        | 95  |
| Scenariusz FGI z usługodawcami .....                 | 98  |
| Scenariusz FGI z potencjalnymi usługodawcami.....    | 102 |

## Streszczenie

Badanie klientów i usługodawców pilotażowej usługi Krajowego Systemu Usług w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem zostało przeprowadzone przez firmę WYG PSDB na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w okresie październik 2014r. – styczeń 2015r.

Głównym celem było uzyskanie informacji wspomagających Zamawiającego w podjęciu decyzji o włączeniu lub nie danej usługi pilotażowej do systemowej oferty Krajowego Systemu Usług. Do celów badania szczegółowych należało między innymi: ocena adekwatności usługi z punktu widzenia potrzeb klientów oraz wpływu usługi na funkcjonowanie firmy, ocena jakości usługi, identyfikacja barier we wdrażaniu usługi, ocena kryteriów wyboru usługodawców.

W badaniu wykorzystano następujące metody badawcze: analizę danych zastanych, (m.in. dokumentacji konkursowej na testowanie i wdrożenie usługi, standardu świadczenia usługi, regulaminu wyboru usługodawców), wywiady grupowe z usługodawcami, potencjalnymi usługodawcami, klientami oraz potencjalnymi klientami usługi oraz ankietę CAPI z klientami usługi.

Z usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem skorzystać mogli mikro i mali przedsiębiorcy. Według danych z dnia 13 stycznia 2015 roku z usługi skorzystało 456 przedsiębiorców. Wśród klientów usługi przeważali przedsiębiorcy działający w branżach handlowej oraz usługowej.

Usługa składa się z dwóch etapów: audytu oraz doradztwa we wdrażaniu rekomendacji wynikających z audytu. Ponad 70% klientów skorzystało bądź korzysta z doradztwa. Tylko 11% badanych przedsiębiorców wskazało, że nie wdrożyło żadnych rekomendacji z audytu. Głównym powodem całkowitego braku wdrożeń rekomendacji lub wdrożenia tylko części zaleceń był brak środków finansowych.

Jak pokazało badanie, usługa jest dostosowana do potrzeb odbiorców. Zakres usługi, zdaniem przedsiębiorców biorących udział w jej testowaniu oraz podmiotów wsparcia, był odpowiedni. Ankietowani nie chcieliby z zakresu merytorycznego usługi nic wyłączać ani dodawać. Natomiast wskazane byłoby finansowanie w standardzie działań inwestycyjnych związanych z wdrażaniem rekomendacji.

W ocenie klientów usługi, procedury jej świadczenia zdefiniowane są właściwie, czas trwania poszczególnych komponentów jest odpowiedni, zaangażowanie czasowe ze strony pracowników firmy jest odpowiednie w stosunku do korzyści płynących ze współpracy z doradcą.

Jakość poszczególnych elementów usługi pilotażowej w ocenie jej odbiorców jest dobra i bardzo dobra. Natomiast dostępność na rynku podobnych usług jest niewielka, a jeżeli już są świadczone, to koszty takich usług są dla większości mikro i małych przedsiębiorstw nie do zaakceptowania.

Klienci biorący udział w obu etapach usługi są raczej zadowoleni lub zdecydowanie zadowoleni z poziomu usługi. Sama część usługi dotycząca wsparcia doradczego została równie wysoko oceniona. Odbiorcy usługi pilotażowej są także zadowoleni z kompetencji doradców, udzielających wsparcia podczas wdrażania rekomendacji – prawie 95 % klientów II etapu usługi oceniło ich pracę na ocenę 4 lub 5. Udział w usłudze pilotażowej przyczynił się przede wszystkim do poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstwem. Najmniejszy wpływ zaobserwowano w obszarze wzrostu zatrudnienia.

Jeżeli chodzi o bariery dotyczące wdrażania usługi to część usługodawców wskazywała na mnogość formalnych wymogów jakich musieli dochować przedsiębiorcy w związku z faktem, iż otrzymana usługa stanowiła pomoc de minimis. Zdarzały się sytuacje, że przedsiębiorcy po zapoznaniu się z zakresem dokumentów jakie musieli przygotować rezygnowali z ubiegania się o wsparcie. Do barier

należał też niski potencjał finansowy usługobiorców, którzy oczekiwali raczej rekomendowania bezpłatnych rozwiązań. Usługodawcy zobowiązując się do nieprzekroczenia 30 odsetka podmiotów rezygnujących z usługi po pierwszym etapie dostosowywali zakres rekomendacji do możliwości finansowych odbiorców co niejednokrotnie skutkowało rekomendowaniem rozwiązań, które dla danej firmy nie były w pełni optymalne. Zdaniem usługodawców zdecydowanie wyraźniejsze efekty usługa przyniosłaby w sytuacji gdyby jej odbiorcami mogły być firmy średnie.

Badania pokazały też, że niewielki odsetek firm jest skłonny sfinansować pełny koszt audytu bądź doradztwa. Średnio klienci skłonni są zapłacić mniej niż połowę kosztów określonych w założeniach usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oczekiwaniem przedsiębiorców jest, aby pozostała część kosztów usługi finansowana była ze środków publicznych.

Kryteria wyboru wykonawców testujących usługę pilotażową zostały określone właściwie, zarówno w opinii samych wykonawców, jak i w opinii innych firm podobnej branży, które na testowanie usługi się nie zdecydowały. Klienci usługi uznali za właściwe kompetencje firm doradczych. W opinii badanych, wykonawcy świadczą usługę pilotażową w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem zgodnie z przyjętym standardem.

Zdaniem większości klientów nie ma innych usług z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, z których firma chciałaby skorzystać.

Do najważniejszych rekomendacji odpowiadających zadany problemom badawczym należą:

- Rozszerzenie adresatów usługi o średnie przedsiębiorstwa, dla których może być utrzymany dotychczasowy próg wejścia,
- Dofinansowanie ze środków publicznych przynajmniej połowy kosztów poszczególnych etapów usługi.

Szczegółowe wnioski i rekomendacje znajdują się w tabeli 2 na stronie 64.

## 1. PRZEDMIOT, CEL I ZAKRES BADANIA

Przedmiot badania stanowiła usługa pilotażowa w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, testowana w ramach projektu systemowego PARP „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU”, finansowanego w ramach Poddziałania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013.

Usługa pilotażowa w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem to usługa audytowo-doradcza, której celem jest poprawa efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, podniesienie zdolności operacyjnych przedsiębiorstwa oraz wzrost jego konkurencyjności poprzez wdrożenie nowych narzędzi informatycznych wspomagających ten proces. Usługa świadczona była od grudnia 2013r. do grudnia 2014r.

Usługa jest skierowana do mikro- i małych przedsiębiorstw.

Zakres przedmiotowy usługi i procedury jej świadczenia określa Standard opracowany przez PARP. Usługa składa się z dwóch etapów:

- a) Etap I – audyt systemu organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie oraz wykorzystywanych technologii informacyjnych,
- b) Etap II – doradztwo we wdrażaniu rekomendacji wynikających z audytu oraz szkolenie.

Zgodnie ze Standardem maksymalnie 30% usług pilotażowych może zakończyć się na Etapie I, jeśli:

- a) Klient w swojej działalności w sposób optymalny wykorzystuje technologie informacyjne,
- b) Klient nie posiada odpowiednich nakładów finansowych, ani realnych perspektyw ich pozyskania, koniecznych do przeprowadzenia rekomendowanych działań,
- c) Klient samodzielnie wdroży rekomendacje w niektórych lub wszystkich obszarach.

Usługa jest świadczona przez usługodawców wybranych w procedurze konkursowej, którzy musieli spełnić m.in. następujące kryteria merytoryczne:

- Wnioskodawca działa na rzecz rozwoju gospodarczego oraz posiada wdrożony i zweryfikowany standard w zakresie świadczenia usług doradczych o charakterze ogólnym spełniających wymagania świadczenia usług, o których mowa w rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. Nr 112, poz. 656);
- Wnioskodawca w ostatnich 5 latach swojej działalności licząc do dnia składania Wniosków o udzielenie wsparcia, zrealizował co najmniej 10 usług doradczych w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym co najmniej 5 z tych usług zostało wyświadczonych na rzecz mikro- i małych przedsiębiorstw;
- W ostatnich 5 latach swojej działalności, licząc do dnia składania wniosków o udzielenie wsparcia, zrealizował co najmniej 3 usługi szkoleniowe dot. zarządzania mikro, małym lub średnim przedsiębiorstwem, lub dotyczące wdrażania technologii informacyjnych;
- Wnioskodawca zapewnia świadczenie Usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem przez Zespół składający się z minimum 2 Doradców, z których:
  - co najmniej jeden Doradca posiada wyższe wykształcenie magisterskie oraz posiada co najmniej trzyletnie doświadczenie zawodowe w zakresie świadczenia usług doradczo-szkoleniowych, oraz w ciągu ostatnich 3 lat wyświadczył osobiście co najmniej 10 usług doradczych w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym co

najmniej 3 usługi, w których wykorzystywał metodykę analizy i mapowania procesów biznesowych;

oraz

- co najmniej jeden Doradca posiada co najmniej trzyletnie doświadczenie w zakresie wdrażania technologii informacyjnych oraz w ciągu ostatnich 3 lat wyświadczył osobiście co najmniej 5 usług doradczych, dotyczących przygotowania lub wdrożenia rozwiązań dotyczących technologii informacyjnych w MSP, przy czym wdrożenia pochodziły od co najmniej dwóch producentów.
- Doradcy posiadają doświadczenie (łącznie) w realizacji, co najmniej 15 usług doradczych w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zdobyte w ciągu 3 lat licząc do dnia składania Wniosków o udzielenie wsparcia, w tym co najmniej 5 usług doradczych w zakresie przygotowania lub wdrożenia rozwiązań dotyczących technologii informacyjnych zrealizowanych było na rzecz mikro- lub małych przedsiębiorstw.

Celem badania było dostarczenie odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Jakie są potrzeby firm w obszarach tematycznych, których dotyczą usługi pilotażowe?
- 2) Czy przetestowane usługi pilotażowe są dostosowane do potrzeb odbiorców?
- 3) Czy zakres usług pilotażowych testowanych w projekcie „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU” i procedury ich świadczenia są właściwie zdefiniowane?
- 4) Jaka jest jakość i dostępność usług pilotażowych?
- 5) Jaki jest poziom zadowolenia klientów z usług pilotażowych oraz kompetencji konsultantów je świadczących?
- 6) Czy usługi pilotażowe przyniosły ich klientom realne korzyści? (pozwoliły na przejście z kategorii firm mikro do kategorii małych i średnich lub/oraz ich wchodzenie na nowe rynki lub/oraz na zwiększenie innowacyjności prowadzonej działalności, poprawiły zdolność firm do samodzielnego rozwiązywania problemów oraz planowania długofalowego rozwoju firmy i inne).
- 7) Jakie są bariery we wdrażaniu usług pilotażowych?
- 8) Czy proces świadczenia poszczególnych nowych usług systemowych powinien być dofinansowywany ze środków publicznych i w jakiej wysokości?
- 9) Czy kryteria wyboru wykonawców testujących usługę pilotażową zostały właściwie określone?
- 10) Czy wybrani usługodawcy świadczą usługi zgodnie z przyjętym standardem?
- 11) Jaka jest rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów usług pilotażowych?



## 2. METODOLOGIA

### Przeprowadzenie badania „desk research”

W celu opracowania szczegółowej metodologii badania przeanalizowano dokumentację konkursową na testowanie i wdrożenie usług pilotażowych w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, realizowanych na podstawie wniosku o dofinansowanie projektu systemowego PARP „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU”, finansowanego w ramach Poddziałania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013. Analizie poddano także standardy świadczenia usług pilotażowych, regulamin wyboru usługodawców oraz przekazane przez Zamawiającego dane dotyczące struktury klientów ww. usługi.

### *Przeprowadzenie zogniskowanych wywiadów grupowych*

Przeprowadzono 4 zogniskowane wywiady grupowe:

- z klientami, którzy skorzystali z usługi pilotażowej testowanej w ramach projektu „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU” w ramach Poddziałania 2.2.1 PO KL;
- z usługodawcami, którzy uzyskali wsparcie na testowanie i wdrożenie usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem w ramach projektu systemowego PARP finansowanego z Poddziałania 2.2.1 PO KL (usługa świadczona była przez 9 podmiotów);
- z potencjalnymi klientami usługi pilotażowej, czyli mikro i małymi przedsiębiorstwami<sup>1</sup>;
- z potencjalnymi usługodawcami usługi pilotażowej, czyli podmiotami, których działalność dotyczy świadczenia usług z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>2</sup>.

W każdym wywiadzie udział wzięło minimum 6 uczestników.

### *Przeprowadzenie ankiet CAPI*

Badania ilościowe zostały zrealizowane z wykorzystaniem ankiety CAPI (Computer Aided Personal Interview)<sup>3</sup> na próbie klientów, którzy brali udział w testowaniu i wdrożeniu pilotażowej usługi w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zrealizowano 246 efektywnych wywiadów (poziom błąd wyniósł 4,3%). Badanie przeprowadzono w okresie listopad - grudzień 2014.

---

<sup>1</sup> Za potencjalnego klienta uznawano podmiot, który w trakcie procedury rekrutacyjnej wyraził zainteresowanie skorzystaniem z usług dotyczących wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

<sup>2</sup> Zakres działalności podmiotów został ustalony na podstawie analizy oferty usługowej oraz rozmowy z przedstawicielem podmiotu

<sup>3</sup> ankiety przeprowadzane z respondentami przy użyciu laptopów, zamiast tradycyjnych, „papierowych” kwestionariuszy

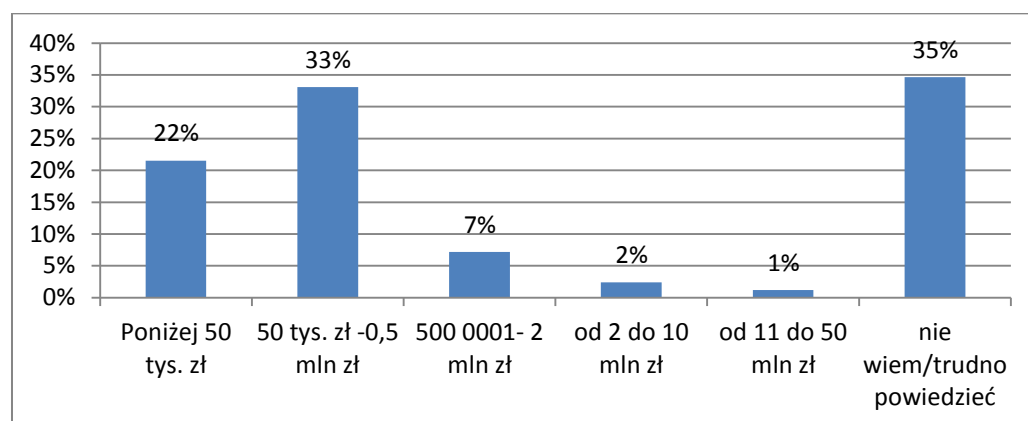
Przed przystąpieniem do realizacji właściwego badania ilościowego, kwestionariusz do badania został przetestowany na próbie 20 przedsiębiorstw.

### 3. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA KLIENTÓW USŁUGI PILOTAŻOWEJ

Z usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem skorzystało 456 przedsiębiorców<sup>4</sup>. Należy zaznaczyć, iż pod pojęciem skorzystania z usługi rozumiano fakt podpisania przez firmę umowy z podmiotem świadczącym usługę. Wśród tych firm były takie, które zakończyły korzystanie z usługi po pierwszym jej etapie.

Zdecydowaną większość klientów (ponad 93%) stanowiły firmy mikro osiągające roczne przychody nieprzekraczające 0,5 mln zł.

**Rysunek 1** Struktura klientów według przychodów osiągniętych w 2013 roku



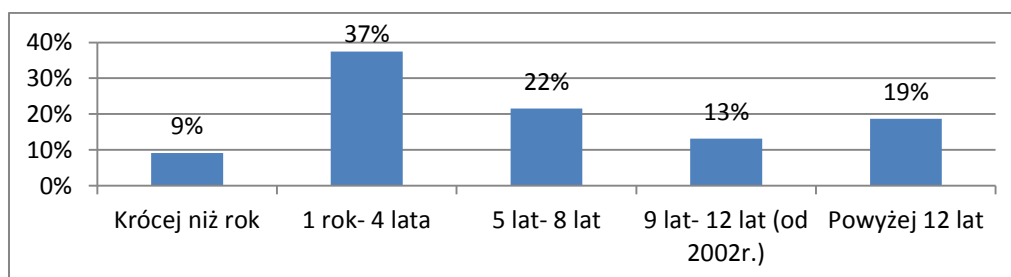
*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246<sup>5</sup>.*

Prawie połowa przedsiębiorstw, które skorzystały z usługi, to firmy młode, działające na rynku nie dłużej niż 4 lata (46%). Firm działających dłużej niż 9 lat było również dużo, bo około 32%. Mniej więcej co dziesiąty klient usługi działał krócej niż rok.

<sup>4</sup> Stan na 13 stycznia 2015r.

<sup>5</sup> Wartość N oznacza liczbę podmiotów, które udzielały odpowiedzi na dane pytanie ankietowe.

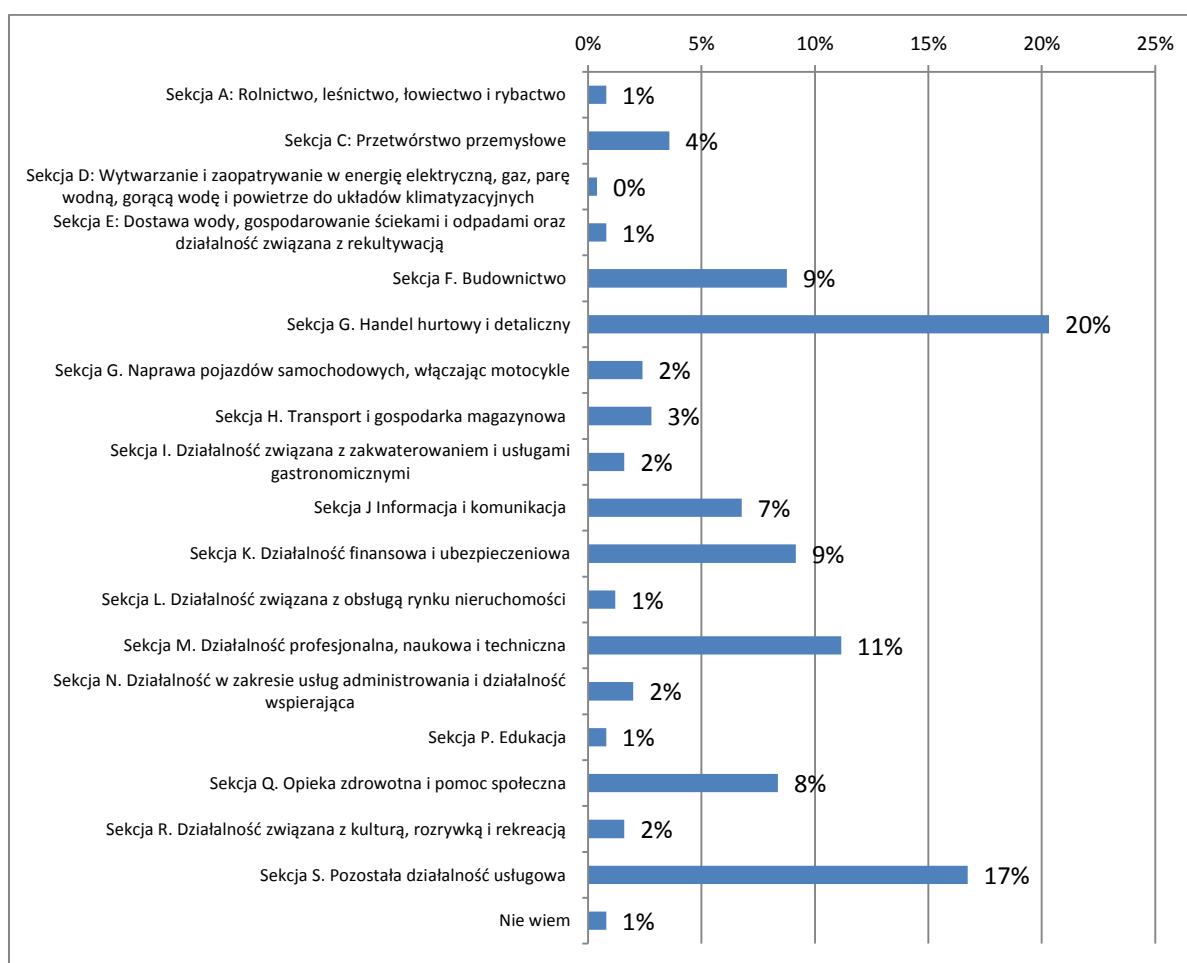
**Rysunek 2 Struktura klientów według długości funkcjonowania przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246

Wśród klientów usługi najliczniejszą grupę stanowili przedsiębiorcy działający w branży handlowej, jednak nie można tu mówić o wyraźnej dominacji (zaledwie 20%). Pozostałe branże były reprezentowane na poziomie kilku procent z rozkładem, który nie charakteryzuje się żadną wyraźną tendencją. Abstrahując jednak od sekcji PKD, a posługując się ogólnymi kategoriami działalności produkcyjnej, handlowej i usługowej dostrzegalna jest dominacja firm o profilu usługowym.

**Rysunek 3 Struktura klientów według branży działalności**

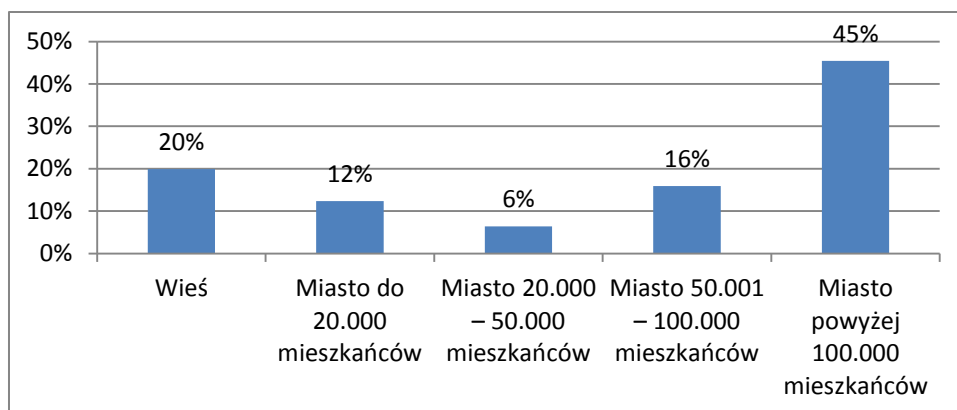


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246



Znacząca większość beneficjentów usługi pilotażowej pochodzi z miast powyżej 100.000 mieszkańców (45%). Licznie reprezentowana jest też wieś (20%), natomiast najmniej klientów pochodziło z miast o liczebności od 20 do 50 tys. mieszkańców.

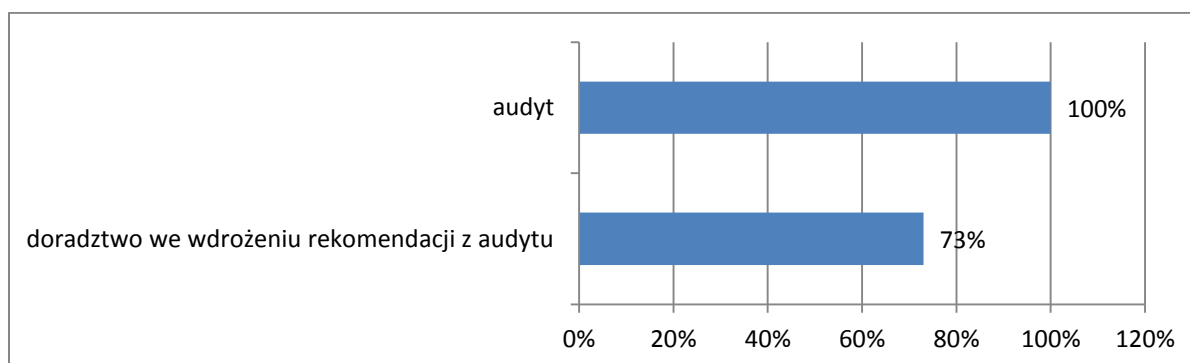
**Rysunek 4 Struktura klientów usługi według wielkości miejsca siedziby**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246

Z pierwszego etapu usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem skorzystało 456 przedsiębiorców<sup>6</sup>. Z doradztwa we wdrażaniu rekomendacji – II etapu usługi skorzystało 73% klientów.

**Rysunek 5 Struktura usług**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy klientów usługi. N=456.

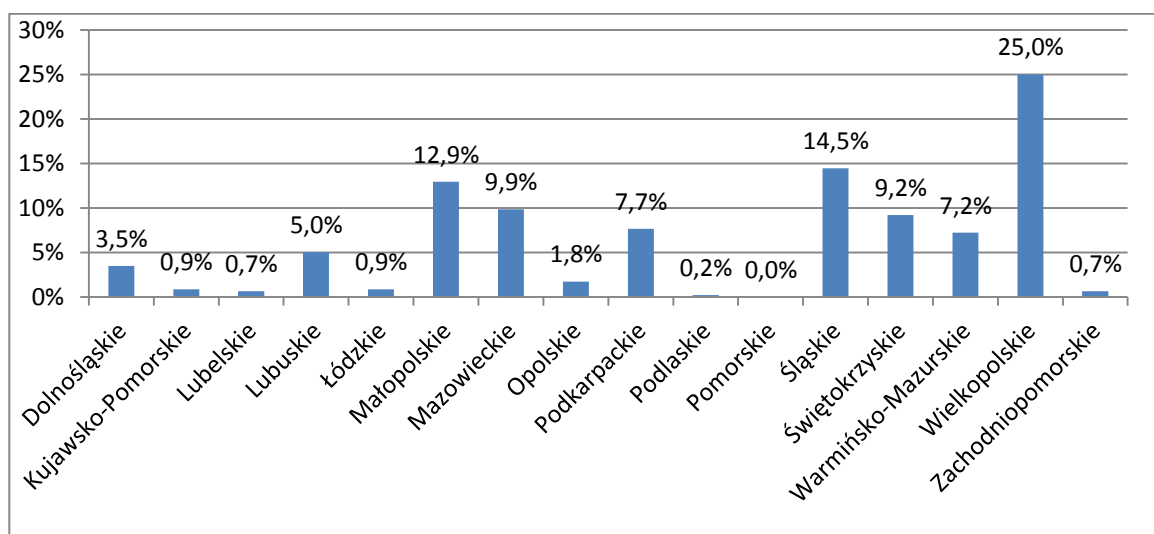
Ponad połowa (52,4%) klientów usługi to firmy mające swoje siedziby w trzech województwach: wielkopolskim (25%), śląskim (14,5%) i małopolskim (12,9%). Kolejne 34% to firmy z województw mazowieckiego (9,9%), świętokrzyskiego (9,2%), podkarpackiego (7,7%) oraz województwa

<sup>6</sup> Rysunek 5 przedstawia, że z usługi audytu skorzystało 95% klientów usługi. W bazie danych klientów usługi pojawiają się braki wynikające z błędnego uzupełnienia danych przez Usługodawcę. W związku z tym, że klienci występują w bazie tylko raz można wnioskować, że korzystali oni z pierwszego a nie drugiego etapu



warmińsko-mazurskiego (7,2%). Żaden klient nie ma swojej siedziby w województwie pomorskim a w województwach kujawsko-pomorskim, lubelskim, łódzkim, podlaskim i zachodniopomorskim jest to zaledwie kilka firm. Na takie rozmieszczenie geograficzne klientów usługi wpływ ma lokalizacja siedzib usługodawców. Usługę świadczą podmioty z pięciu województw: wielkopolskiego (3 firmy), mazowieckiego (2 firmy) oraz małopolskiego, śląskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego (po jednym). Z informacji przekazanych przez usługodawców wynika, że rekrutują oni klientów przede wszystkim z tego województwa, w którym mają siedzibę.

**Rysunek 6 Struktura klientów usługi według siedziby**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy klientów usługi. N=456.

Omawiając charakterystykę klientów usług warto też zwrócić uwagę na to kto świadczył usługi. Jak wynika z poniższej tabeli najczęściej usług – zarówno w I jak i w II etapie – wyświadczyło ECDF sp. z o.o. Sp. k. (84 audyty i 70 doradztwa we wdrożeniu rekomendacji) oraz Aerfinance Ventures sp. z o.o. (57 audytów i 52 usługi doradztwa we wdrożenie). Z kolei najmniej usług ogółem zostało wykonanych przez FirstON (30 audytów i 16 usług doradztwa). Trudno przesądzać dlaczego jedni usługodawcy byli bardziej skuteczni od innych w procedurze rekrutacji. Wydaje się, że kluczowe znaczenie miało dotychczasowe doświadczenie instytucji w świadczeniu usług na rzecz przedsiębiorstw a co za tym idzie posiadanie bazy kontaktów do firm. Z pewnością też łatwiej było zrekrutować firmy w tych województwach, w których było stosunkowo dużo zarejestrowanych podmiotów gospodarczych (to tłumaczyłoby dlaczego najmniejszą liczbę usług wyświadczył podmiot z województwa warmińsko-mazurskiego).

**Tabela 1 Liczba usług wyświadczona przez poszczególnych usługodawców**

| nazwa usługodawcy                                | Liczba usług - audyt | Liczba usług - Doradztwo we wdrożeniu | liczba wyświadczonych usług ogółem |
|--|----------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| ECDF Sp. z o.o. Sp. k.                           | 84                   | 70                                    | 154                                |
| Aerfinance Ventures sp. z o.o.                   | 57                   | 52                                    | 109                                |
| The Quality Of Life Ireneusz Kozera              | 57                   | 40                                    | 97                                 |
| EXPERT FK ANNA GARBACZ                           | 45                   | 44                                    | 89                                 |
| PADO-SERWIS Paweł Dorociński                     | 60                   | 27                                    | 87                                 |
| Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości S.A. w Żorach | 56                   | 23                                    | 79                                 |
| Berkano Mind                                     | 40                   | 39                                    | 79                                 |
| METROPOLIS Doradztwo Gospodarcze Sp.zo.o.        | 27                   | 22                                    | 49                                 |
| FirstON  | 30                   | 16                                    | 46                                 |
| Suma końcowa                                     | 456                  | 333                                   | 789                                |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy klientów usługi. N=456.*

## 4. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

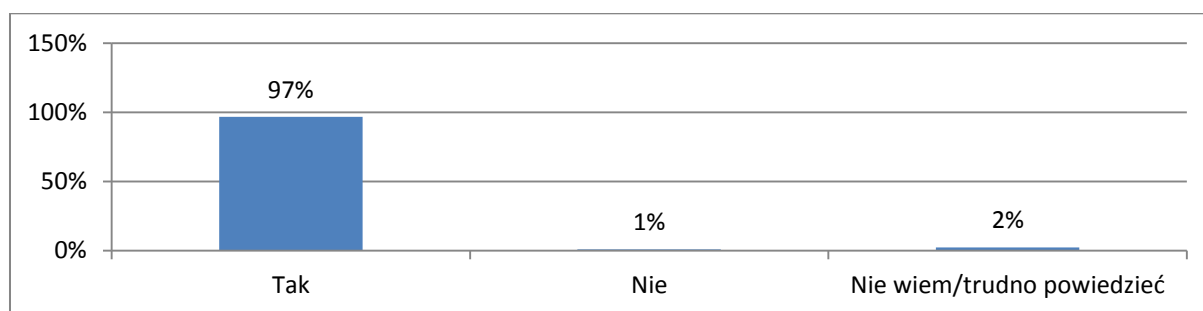
### Poprawność zdefiniowania zakresu usługi i jej dostosowanie do potrzeb odbiorców

Dla 97% badanych przedsiębiorstw w raporcie z audytu sformułowane zostały rekomendacje do realizacji w II etapie usługi<sup>7</sup>. Oznacza to, iż adresatami usługi były firmy, które posiadały rzeczywiste potrzeby dotyczące wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Usługodawcy zarówno podczas wywiadu grupowego jak i w sprawozdaniach podkreślali, iż ich klientami są w większości firmy o bardzo niskim poziomie kompetencji informatycznych, w których możliwości formułowania rekomendacji dotyczących wykorzystania technologii IT są bardzo duże.

*Niestety usługobiorcy nie korzystali z żadnych narzędzi IT, służących zwiększeniu efektywności zarządzania firmą. Zatem pole do rekomendacji było bardzo szerokie. Nagminnie spotykanym problemem był brak spójnego zbioru plików, z uwagi na korzystanie z wielu urządzeń. Inną regularnie spotykaną barierą był kompletny brak nadzoru nad statusem wykonywanych w ramach przedsiębiorstwa działań<sup>8</sup>*

*Arkusz kalkulacyjny są używane tylko w podstawowym zakresie. Żaden z przedsiębiorców nie wykorzystywał bardziej zaawansowanych funkcji czy możliwości takich jak: pisanie makr, tablice przestawne, hiperłącza, funkcje logiczne typu jeżeli itp. Podstawową przyczyną jest brak wiedzy w tym zakresie<sup>9</sup>*

### Rysunek 7 Czy raport z audytu zawierał rekomendacje/zalecenia?



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu).*

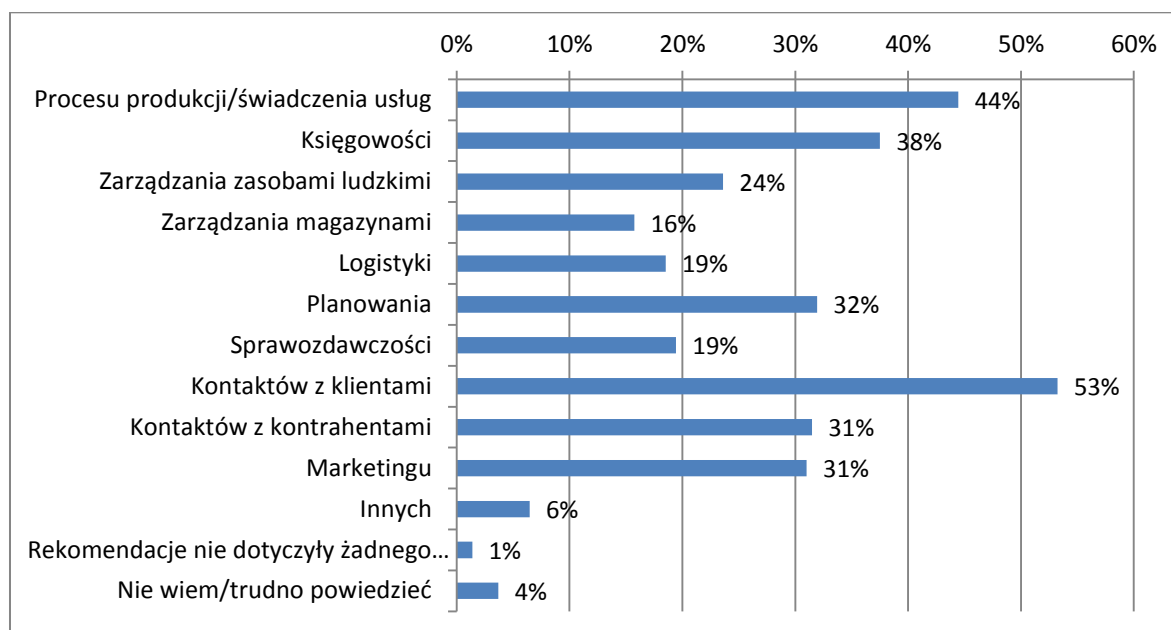
<sup>7</sup> 1 % wskazał na brak rekomendacji w raporcie z audytu, a 2% udzieliło odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć”

<sup>8</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

<sup>9</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

Najwięcej rekomendacji dotyczyło obszaru kontaktów z klientami (53%) oraz procesów produkcji/świadczenia usług (44%). Na drugim miejscu znalazły się obszary księgowości (38%), planowania (32%) a w dalszej kolejności marketingu i kontaktów z kontrahentami (po 31%). Najmniej, bo tylko 16% rekomendacji dotyczyło obszaru zarządzania magazynami, prawdopodobnie ze względu na relatywnie bardzo dużą dostępność narzędzi informatycznych w tym zakresie jak również niewielkie rozmiary firm będących klientami usługi. Dane te przedstawia Rysunek 8, na którym widoczne są wszystkie obszary działalności firm, których dotyczyły rekomendacje.

**Rysunek 8 Obszary działalności, których dotyczyły rekomendacje sformułowane w raportach z audytu**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu), pytanie wielokrotnego wyboru, nie sumuje się do 100%.*

Poniżej zaprezentowano opisane przez usługodawców w sprawozdaniach przykłady rekomendacji dotyczących kontaktów z klientami (dwie pierwsze) i procesu świadczenia usług (ostatnia) oraz efekty ich wdrożenia.

*Jednym z przykładów przedsiębiorstwa, które uzyskało wymierne korzyści wynikające z uczestnictwa w projekcie jest „nazwa firmy”. Efektem udziału w usłudze pilotażowej jest stworzenie firmowej strony internetowej „nazwa firmy”, gdzie znajdują się szczegółowe dane na temat świadczonych usług, cennik, galeria zdjęć, lokalizacja salonu<sup>10</sup>.*

<sup>10</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy





*Przykładem jest firma „nazwa firmy” hurtownia materiałów budowlanych i wykończeniowych, istnieje od 1997 roku i od samego początku działalności przykładą ogromną uwagę do obsługi klienta i bogatej oferty produktowej. Dzięki wdrożonej innowacji [sklep internetowy] firma odnotowała znaczny wzrost sprzedaży i dotarła ze swoją ofertą do nowej grupy klientów – osób szukających atrakcyjnych produktów budowlanych w Internecie, osób dla których przyjazd do stacjonarnej hurtowni jest kłopotliwy. Ponadto „nazwa firmy” poszerzył grono partnerów biznesowych, gdyż internetowy sklep daje możliwość pokazania szerszej oferty produktowej od różnych producentów. Firma dynamicznie się rozwija i z pewnością przyczyniło się do tego zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych<sup>11</sup>*

*Z punktu widzenia przedsiębiorstwa niezbędne wydaje się skuteczne planowanie oraz nadzorowanie harmonogramu działań czy budżetu przeznaczanego na projekt. W istotny sposób wpływa to na ostateczny wynik realizacji. Konsultant zarekomendował wprowadzenie technologii, które pozwalają na kontrolowanie terminowości wykonywania zadań oraz narzędzia do tworzenia projekcji finansowych. Ostatecznie w trakcie etapu II usługi wdrożono kompleksowe oprogramowanie typu project management. Spośród przeanalizowanych i porównanych trzech ofert przedsiębiorca z pomocą doradcy wybrał najbardziej dopasowaną propozycję. Wdrożone narzędzie będzie od momentu zakończenia usługi stosowane przy realizacji każdego następnego projektu inwestycyjnego<sup>12</sup>.*

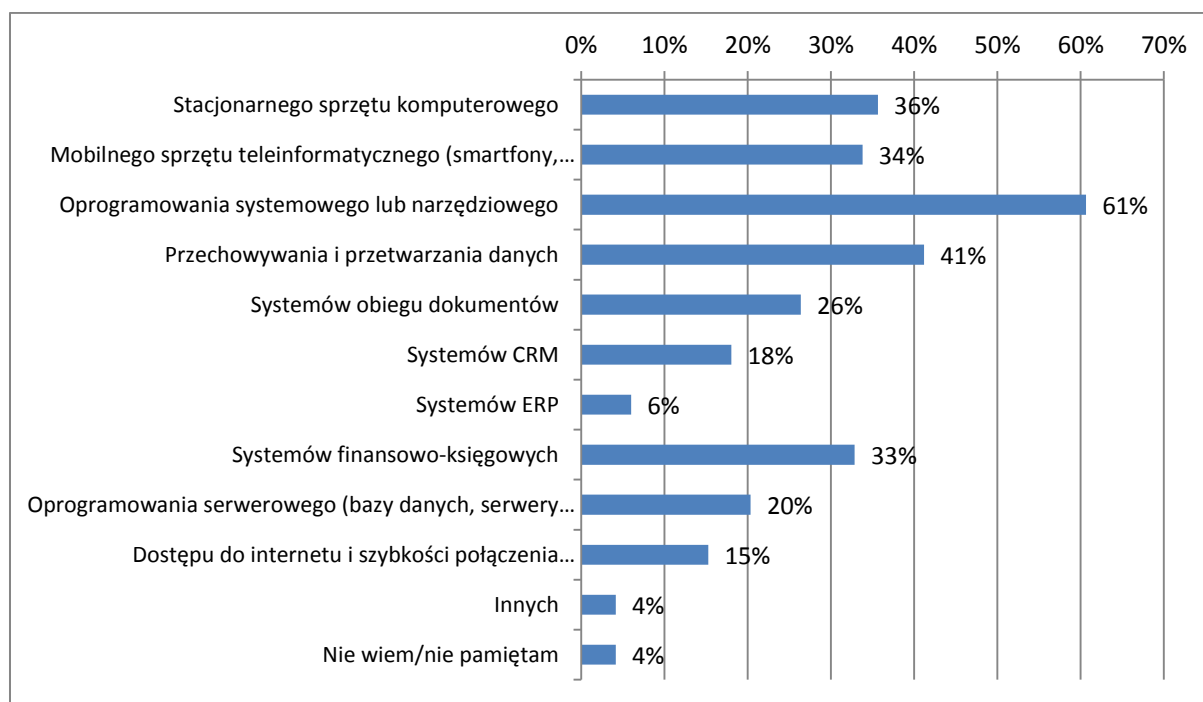
W zakresie technologii informacyjnych najwięcej rekomendacji dotyczyło oprogramowania systemowego i narzędziowego (ponad 60%) oraz przechowywania i przetwarzania danych (41 %). Na drugim końcu skali znalazły się systemy klasy ERP (6%) oraz dostęp do Internetu (15%). Dane te przedstawia Rysunek 9.

---

<sup>11</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

<sup>12</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

Rysunek 9 Technologie informacyjne rekomendowane w raportach z audytu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu), pytanie wielokrotnego wyboru, nie sumuje się do 100%.

Stosunkowo rzadkie formułowanie rekomendacji dotyczących bardziej zaawansowanych systemów takich jak ERP czy CRM nie powinno dziwić. Ich zastosowanie znajduje uzasadnienie przede wszystkim w większych podmiotach gospodarczych, w których zachodzą skomplikowane procesy wewnętrzne lub które posiadają rozbudowane relacje z dużą liczbą klientów. Odbiorcami usługi były przede wszystkim firmy mikro, w których potrzeba zastosowania zaawansowanych systemów w tych obszarach co do zasady nie występuje.

Również usługodawcy podkreślali, iż możliwość rekomendowania bardziej wyspecjalizowanych rozwiązań u większości klientów była bardzo ograniczona co wynikało z rozmiarów firm i ich generalnie niskiego poziomu informatyzacji:

*Z naszego punktu widzenia pewnym utrudnieniem była niska świadomość klientów w obszarze IT. Ponieważ konsultant w każdym niemal przypadku rozpoczął pracę u podstaw, nie mogąc dokonywać wdrożenia na faktycznie zaawansowanym poziomie<sup>13</sup>.*

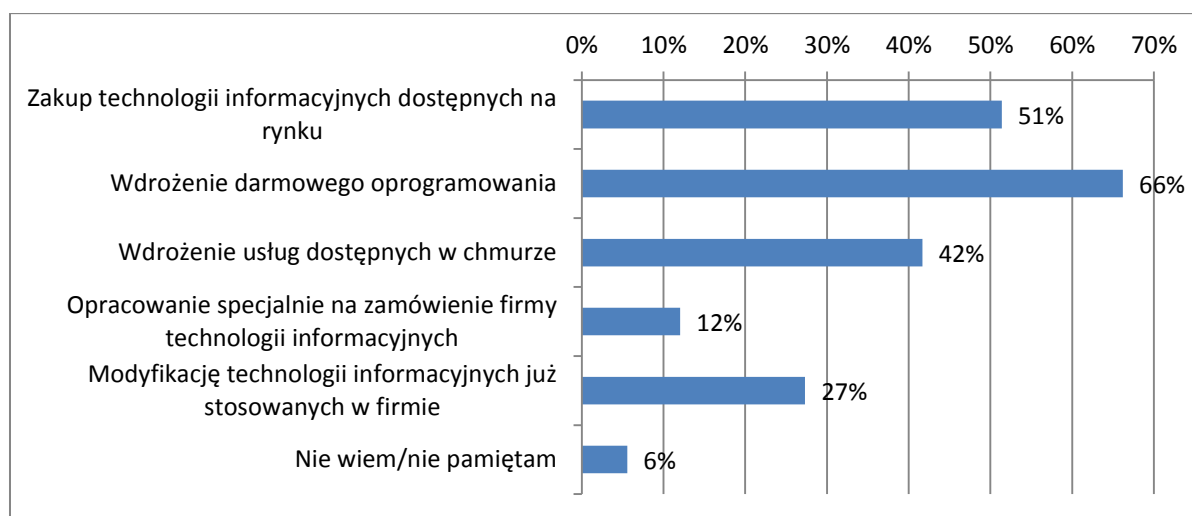
<sup>13</sup> Cytat z raportu usługodawcy

Zdecydowanie najczęściej rekomendowane było wdrożenie darmowego oprogramowania (66%), czyli działania bezinwestycyjne. Usługodawcy formułując rekomendacje musieli brać pod uwagę potencjał finansowy klientów do ich wdrożenia. Skutkowało to wskazywaniem rozwiązań najtańszych lub bezpłatnych, które nie zawsze były rozwiązaniami najbardziej optymalnymi z punktu widzenia funkcjonowania firmy. Z wywiadu grupowego z usługodawcami wynika, że często rekomendowane były bardzo proste rozwiązania np. konto na dropboxie jako metoda wymiany plików, ewentualnie konto w serwisie CRM w modelu SaaS, kosztujące kilkadziesiąt złotych miesięcznie. Z tego też powodu często rekomendowane były rozwiązania związane z technologią chmury obliczeniowej.

*Ze strategicznego punktu widzenia rekomendujemy przede wszystkim rozwiązania oparte o technologie przetwarzania w chmurze (z ang. cloud computing) charakteryzujące się z jednej strony bardzo niskimi kosztami wdrożenia i użytkowania z drugiej pozwalające ograniczyć do minimum infrastrukturę teleinformatyczną w warstwie sprzętowej<sup>14</sup>*

Opracowanie rozwiązań specyficznych dla firmy było rekomendowane najrzadziej - tylko w 12% przypadków. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że odbiorcami usługi były głównie firmy mikro, których specyfika działalności nie wymaga wykorzystywania zaawansowanych rozwiązań informatycznych. Szczegółowe dane przedstawia poniższy wykres:

**Rysunek 10 Działania rekomendowane w raportach z audytów**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu), pytanie wielokrotnego wyboru, nie sumuje się do 100%*

<sup>14</sup> Cytat z raportu usługodawcy

O tym jaki koszt rekomendowanych rozwiązań był przez usługodawców (a tym samym klientów) uważany za wysoki dobrze świadczy poniższy cytat ze sprawozdania z jednego usługodawców:

*Jedną z firm, która zdecydowała się na wysoce zaawansowane rozwiązanie, a jednocześnie wysokokosztowe jest firma [nazwa firmy]. Wdrożyła ona Comarch Optima. Koszt samych licencji wyniósł 13.691,00 zł. (...) Jednocześnie jest to przykład firmy wyróżniającej się na tle pozostałych, które nie mogłyby sobie pozwolić na wdrożenie tak drogiej metod<sup>15</sup>.*

Istotny jest fakt, że prawie wszyscy badani przedsiębiorcy (98%) stwierdzili, że po otrzymaniu raportu z audytu wiedzieli: jakie zmiany w firmie powinny być wdrożone, dlaczego te zmiany powinny być wdrożone, jakie działania należy podjąć w celu wprowadzenia tych zmian.

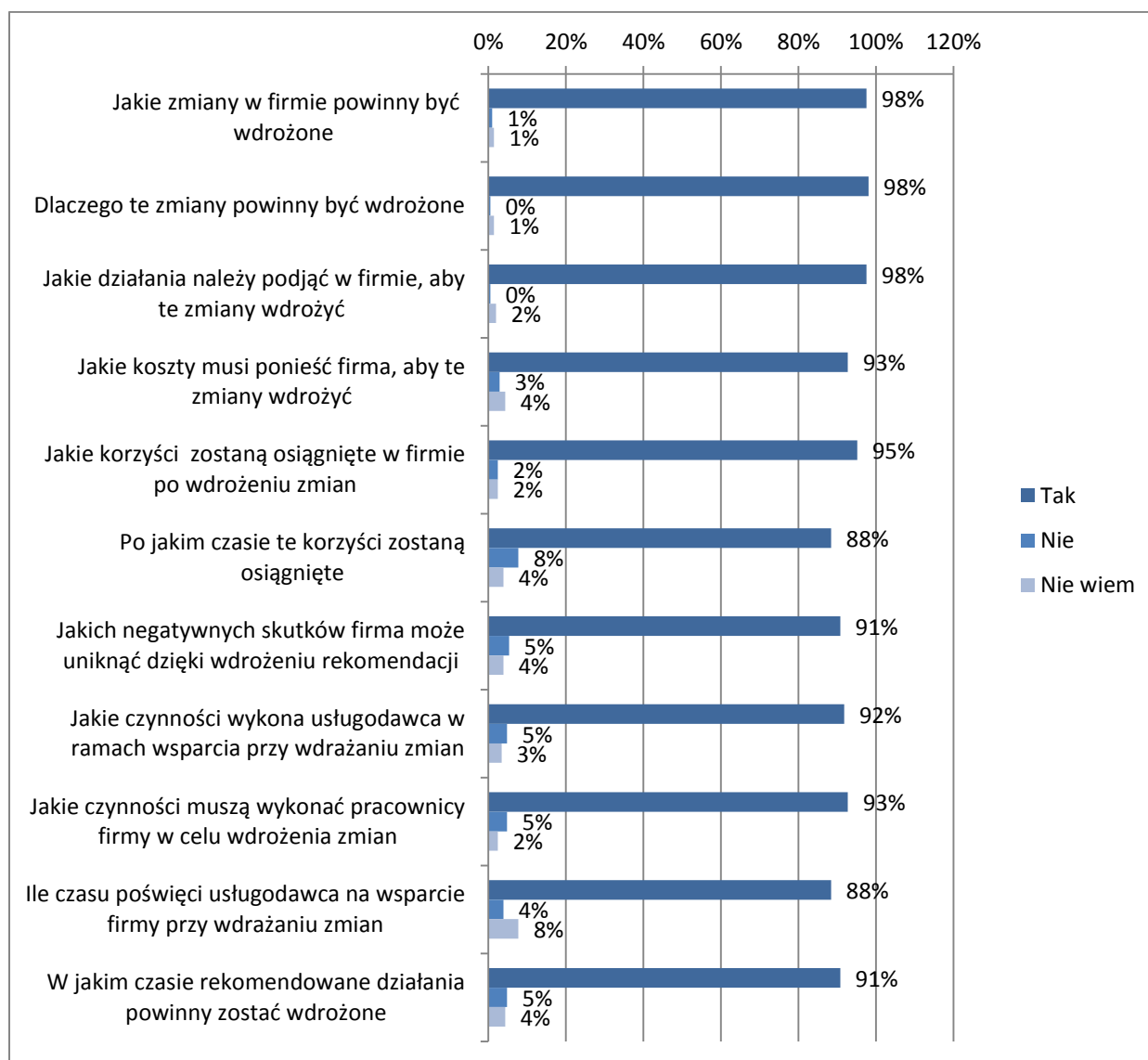
95% badanych przedsiębiorców uzyskało w raporcie wiedzę na temat spodziewanych korzyści, jakie przyniesie wdrożenie rekomendacji, a tylko 2% przedsiębiorców nie znalazło w raporcie tej informacji. Zaledwie 3% przedsiębiorców po otrzymaniu raportu z audytu nie wiedziało, jakie koszty musi ponieść firma aby wprowadzić rekomendowane zmiany. Należy więc stwierdzić, iż raporty z audytów były przygotowywane przez usługodawców rzetelnie i były dla klientów rzeczywiście użyteczne.

Wyniki dotyczące oceny jasności i zrozumiałości rekomendacji zawartych w raportach z audytu przedstawia Rysunek 11.

---

<sup>15</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

Rysunek 11 Czy po otrzymaniu raportu z audytu było dla Pani/Pana jasne:

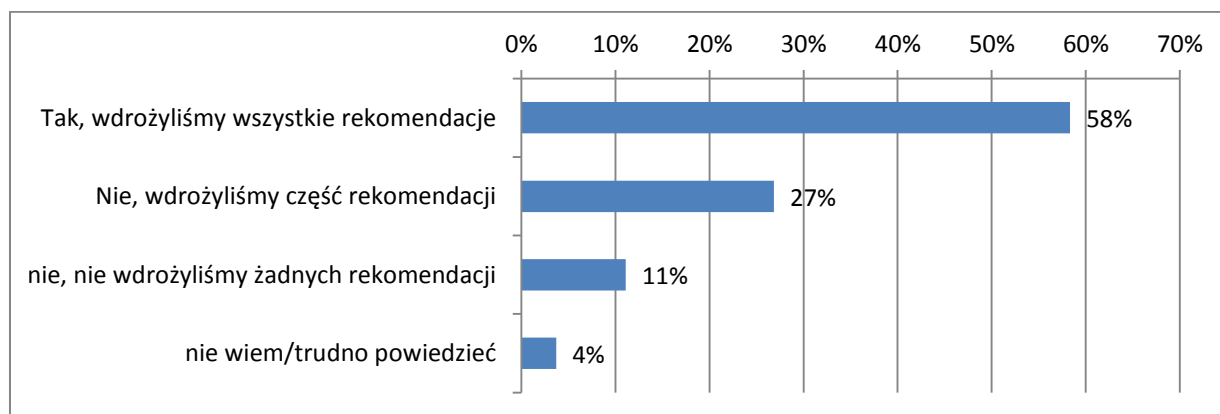


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu)

Usługodawcy formułowali natomiast uwagi dotyczące konstrukcji raportu z audytu. Wskazano, że objętość raportu z audytu wynika z zapisów Standardu dotyczących jego zakresu przedmiotowego, a nie koresponduje z faktycznymi oczekiwaniami przedsiębiorców, którzy potrzebują krótkiej, syntetycznej informacji. Należy podkreślić, iż usługa była usługą pilotażową. Usługodawcy mogli w trakcie realizacji usługi zgłosić potrzebę zmiany Standardu.

Z badania wynika, że bardzo duży odsetek przedsiębiorców wdrożył w całości (58%) lub przynajmniej w części (27%) rekomendowane rozwiązania. Zaledwie 11% badanych przedsiębiorców przyznało, że nie wdrożyło żadnych rekomendacji wynikających z audytu. Odsetki te należy uznać za wysokie. Wpływ na taki stan rzeczy ma zapewne fakt, iż *gros* z formułowanych przez usługodawców rekomendacji było rekomendacjami bezkosztowymi, których wdrożenie nie wymagało ponoszenia przez klientów nakładów finansowych.

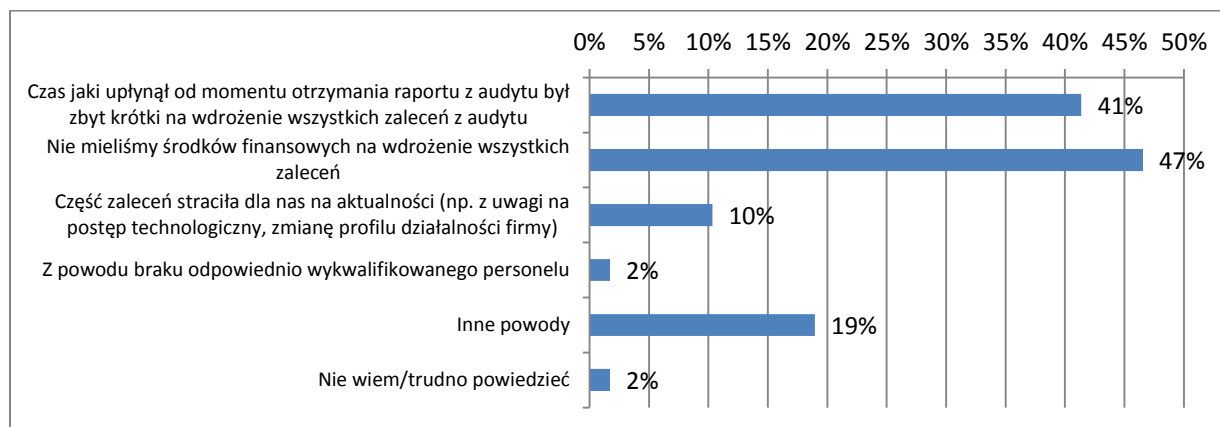
**Rysunek 12 Czy wdrożyli Państwo rekomendacje z audytu?**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu)*

Niemal połowa klientów, którzy wdrożyli tylko część rekomendacji z audytu za powód takiego stanu rzeczy uznała brak wystarczających środków finansowych. 41% przedsiębiorców, nie wdrożyło wszystkich rekomendacji ponieważ czas jaki upłynął od momentu otrzymania raportu był niewystarczający na zakończenie wszystkich prac wdrożeniowych.

**Rysunek 13 Dlaczego Państwa firma wdrożyła tylko część rekomendacji z audytu?**

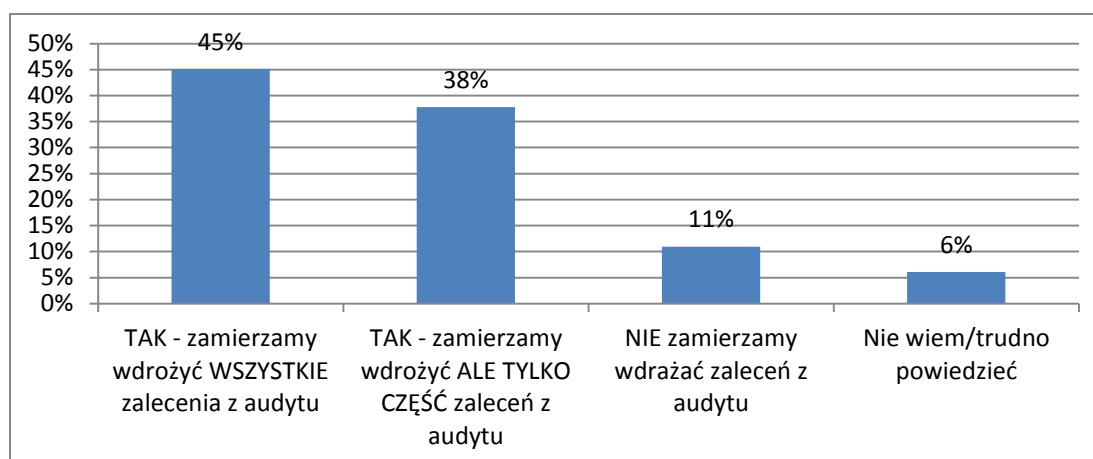


*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=58 (odpowiedzi udzielali ci klienci, którzy zadeklarowali niewdrożenie rekomendacji z audytu) , pytanie wielokrotnego wyboru, nie sumuje się do 100%*

Jeżeli chodzi o 11% klientów, którzy nie wdrożyli żadnej z rekomendacji (24 firmy) to najczęściej wskazywaną przyczyną takiego stanu rzeczy był brak wystarczających środków finansowych. Oznacza to, że dla około 4% ogółu klientów wszystkie zalecenia sformułowane w raporcie przekraczały ich możliwości finansowe.

Warto w tym miejscu zauważyć, iż odsetek klientów, którzy nie wdrożyli zaleceń i nie zamierzają ich wdrożyć w ciągu najbliższego roku wynosi 11%, co stanowi zaledwie około 4% ogólnej liczby klientów. 83 % zamierza wdrożyć wszystkie rekomendacje lub przynajmniej ich część - patrz Rysunek 14.

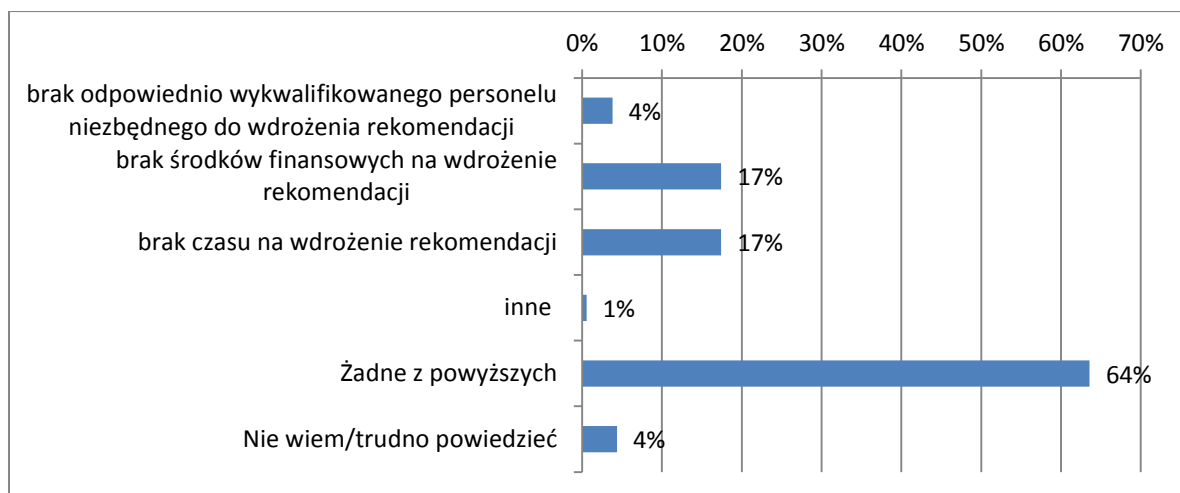
**Rysunek 14 Czy zamierzają Państwo w ciągu najbliższego roku wdrożyć zalecenia z audytu?**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=82 (odpowiedzi udzielali ci klienci, którzy nie wdrożyli w momencie realizacji badania przynajmniej jednej rekomendacji z audytu)*

Jeżeli chodzi o firmy, które wdrożyły wszystkie lub część rekomendacji z audytu to większość z nich nie napotkała na żadne problemy podczas wdrażania rekomendacji z audytu. Zaledwie 17% badanych wskazała, że na etapie wdrażania rekomendacji z audytu napotkała problemy wynikające z braku środków finansowych na wprowadzenie rozwiązań polecanych przez audytora. Zapewne wynika to z faktu, że znaczną część rekomendacji z audytu stanowiły działania usprawniające - określone w standardzie usługi pilotażowej jako działania na poziomie 1 - czyli nie wymagające inwestycji, ewentualnie związane z wdrożeniem darmowych rozwiązań open source. Z wywiadu grupowego przeprowadzonego z usługodawcami wynika, że formułując rekomendacje brali pod uwagę potencjał finansowych firmy do ich wdrożenia. Identyczna liczba respondentów wskazała brak czasu jako problem, na który natknęli się podczas realizacji wdrożenia. Na brak personelu wykwalifikowanego personelu wskazało zaledwie 4% badanych. Problemy, jakie napotykali przedsiębiorcy podczas wdrażania rekomendacji z audytu przedstawiono na Rysunku 15.

**Rysunek 15 Czy na etapie wdrażania rekomendacji z audytu napotkali Państwo na któryś z poniższych problemów? (wielokrotny wybór)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=184 (odpowiedzi udzielali ci klienci, którzy wdrożyli przynajmniej jedną rekomendację z audytu), pytanie wielokrotnego wyboru, nie sumuje się do 100%

Najwięcej problemów na etapie wdrażania rekomendacji sprawiły przedsiębiorcom rekomendacje związane z:

- Oprogramowaniem systemowym i narzędziowym (30%),
- Stacjonarnym sprzętem komputerowym (28%),
- Mobilnym sprzętem teleinformatycznym (smartfony, tablety itp.) (23%).

Można uznać, że jest to wynik tego, że wdrożenia w tym zakresie pociągają za sobą konieczność poniesienia kosztów zakupu licencji i/lub urządzeń.

## Doradztwo

Zgodnie z danymi z systemu KSU z doradztwa nie korzystało niemal 30% klientów usługi. Ponieważ w momencie realizacji badania usługa była jeszcze oferowana przedsiębiorcom, firmom, które nie skorzystały z doradztwa zadano pytanie o to czy zamierzają z niego skorzystać w przyszłości. 38% z nich (24 podmioty) udzieliło odpowiedzi negatywnej (co stanowi 11% ogółu badanych podmiotów) a 44% nie podjęło jeszcze decyzji (odpowiedzi nie wiem/trudno powiedzieć).

Firmy nie zamierzające korzystać z doradztwa najczęściej wskazywały na dysponowanie wystarczającymi zasobami kadrowymi do samodzielnego wdrożenia rekomendacji (10 z 24 firm). Należy podkreślić, iż zgodnie ze Standardem jednym z powodów uzasadniających zakończenia świadczenia usługi na etapie pierwszym było właśnie samodzielne wdrożenie rekomendacji przez klienta. Drugim najczęściej wskazywanym powodem był brak odpowiednich środków finansowych na wdrożenie rekomendacji.



Z wyników badań ankietowych wynika, że zakres usługi był bardzo dobrze dopasowany do potrzeb przedsiębiorców biorących udział w pilotażu. Niewielki odsetek badanych (5%) uznał, że usługa powinna zostać poszerzona o nowe obszary.

## **Poprawność zdefiniowania zakresu usługi i jej dostosowanie do potrzeb odbiorców – perspektywa usługodawców**

Analizując sprawozdania usługodawców oraz wyniki wywiadów grupowych z usługodawcami a także z potencjalnymi usługodawcami można dostrzec określone zastrzeżenia dotyczące zakresu usługi. Zastrzeżenia dotyczą głównie kwestii niedostosowania zakresu usługi do potrzeb mikroprzedsiębiorstw. Szczegółowe informacje prezentujemy poniżej.

### **Zastrzeżenia odnośnie zakresu**

Zdaniem usługodawców, uczestniczących w wywiadzie grupowym, przewidziany w raporcie z audytu punkt „identyfikacja, analiza schematów i procedur działania, w szczególności analiza funkcjonującej w przedsiębiorstwie struktury organizacyjnej” jest w przypadku zdecydowanej większości mikroprzedsiębiorców bezprzedmiotowy.

Należy zgodzić się z tą opinią ponieważ zazwyczaj w przedsiębiorstwie zatrudniającym mniej niż 10 pracowników struktura organizacyjna jest z konieczności bardzo prosta, a jej analiza sprowadza się do kilkuminutowej rozmowy. W takich firmach także procedury działania nie są na tyle złożone, żeby zbudowana dla nich standardowa mapa procesów biznesowych ilustrująca schematy i procedury działania była inna niż trywialna. Wyodrębnienie w Standardzie tych informacji w oddzielny punkt zakresu prac sugeruje wykonawcom konieczność zredagowania w raporcie dedykowanego tym zagadnieniom rozdziału, którego wypełnienie treścią jest problematyczne. Punkt ten jest oczywiście bardzo potrzebny w przypadku firm zatrudniających więcej pracowników (np. firm małych), gdzie struktura organizacyjna i procesy mogą być bardziej złożone.

Według usługodawców w przypadku mikro przedsiębiorstw zbędna jest także inwentaryzacja zasobów informatycznych. Podzielamy tę opinię. Przyczyna jest podobna jak w poprzednio omówionym przypadku – zazwyczaj te informatyczne zasoby są bardzo skromne i nie mają istotnego znaczenia dla działania mikro firmy. Zadanie to powinno być opcjonalne, uzależnione od zidentyfikowanych podczas audytu potrzeb: na przykład jeśli rekomendacją będzie wdrożenie rozwiązania, które funkcjonuje tylko w chmurze (cloud computing), inwentaryzacja oprogramowania i sprzętu w firmie nie jest w ogóle potrzebna.



*K2: Inwentaryzacja sprzętu to też jest dosyć trudne.*

*K3: Klienci nie wiedzą, co mają..*

*M2: Po co na litość my mamy robić w tych raportach inwentaryzację (...)co nam to da. Po pierwsze sami ludzie tej szczegółowej nie mają, a jak ja proponuję rozwiązanie to i tak albo on zrobi to na tym sprzęcie, który ma, albo i tak musi kupić nowy. No to po co bawić się w inwentaryzację.*

*K2: Sprawdzić, jaką ma wersję Office.*

*K1: To jedna z takich głównych barier, ja potrzebuję do tego informatyka, żeby siedział przy komputerach i spisywał wszystko.*

*M1: Ale mnie jest czasami głupio czasami wstyd.*

*M2: A czasami ludzie się boją. Mówię proszę pana, ja nie jestem tutaj żadnym urzędem, ja nie będę sprawdzał, mnie nie interesuje, czy ma pan legala czy nie, czy takiego czy innego. Tylko, co pan używa, bo chodzi o to, że muszę panu jakieś rozwiązanie dać. Ale ja nie muszę wiedzieć, że ten człowiek ma 3 Nokie, 4 notbooki Della HP i coś tam, serwer i coś tam. Zbędne dane<sup>16</sup>.*

Usługodawcy zasugerowali usunięcie punktu „Oszacowanie efektów ekonomicznych wdrożenia proponowanych rozwiązań mierzalnych i weryfikowalnych wskaźnikach” dla usług świadczonych mikro przedsiębiorcom. W naszej opinii zadanie to jest obiektywnie bardzo trudne do rzetelnego wykonania. Wymaga specjalistycznej wiedzy eksperckiej, która nie jest szeroko rozpowszechniona. Już samo oszacowanie efektów ekonomicznych jest trudne, a znalezienie mierzalnych i w dodatku weryfikowalnych wskaźników czyni je w wielu przypadkach bardzo trudnym. Oszacowanie to może więc być albo tanie i niewiarygodne albo wiarygodne ale kosztowne. W obu przypadkach nie powinno być w zakresie usługi oferowanej mikro przedsiębiorcom.

---

<sup>16</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami



„M4: Wykreślić.

M4: Tak naprawdę w skali makro żadne, jeśli chodzi o wdrażanie projektów informatycznych w tym kraju, nie ma szans nie ma danych.

M1: Oszacowanie jest na tyle dobrym słowem, że możemy wykazać, oszacowanie, do czego to ma dążyć, po co to szacujemy, żeby dać pożywkę dla przedsiębiorstwa.

M4: Nie jest Pan w stanie złapać wskaźników, które pozwolą na to oszacowanie, nie jest Pan w stanie złapać wskaźnika, który pozwoli wartość zrobić z tomu dokumentów, bo nie jest Pan w stanie złapać, ile kosztuje druk jednej strony itd.

M1: Po części nie jesteśmy w stanie stworzyć czegoś takiego, ale z drugiej strony nikt nie jest w stanie zweryfikować tego, jak bardzo się pomyliłem.

K3: Mamy swoje mierniki i można określić, natomiast naprawdę w bardzo niewielu przypadkach jesteśmy w stanie je określić dla danego przedsiębiorstwa, więc też to nie powinno być standardem, żeby to nie było na siłę naciąganie<sup>17</sup>

Uczestnicy wywiadu grupowego poddali w wątpliwość sensowność punktu „Przedstawienie parametrów techniczno-eksploatacyjnych przynajmniej dwóch rekomendowanych technologii informacyjnych, które należy wdrożyć w obszarach wymagających optymalizacji organizacyjnej”. Wykonawcy słusznie zauważyli, że w wielu obszarach istnieje tylko jedno sensowne rozwiązanie problemu klienta. Standard usługi wymusza więc na nich, niepotrzebnie, wybranie jednej z opcji nierekomendowanych jako rozwiązanie alternatywne, które z automatu zostanie odrzucone jako wyraźnie mniej korzystne.

---

<sup>17</sup> Cytaty z wypowiedzi potencjalnych usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego



*(...) dla jakiego procenta klientów, (...) dałoby się sensownie alternatywy znaleźć? A dla jakiego procentu to nie ma sensu?*

*K2: Ja się zgadzam, że 90% jest zbędne. Sporo jednak było takich, że była alternatywa i ta alternatywa była sensowna.*

*K2: Ale są też rozwiązania z klasy na przykład chodzi mi o te obszary marketingu, że jest jedno najlepsze, wszyscy z niego korzystają i po co być jeleniem, który robi coś innego.*

*K4: To ja i tak mówię, że 50% nie był w stanie, bo nie było zasadności alternatywy, czyli generalizuję, czyli nie jest potrzebne.<sup>18</sup>*

*„M2: Jak Pan wdraża obieg dokumentów, nie widzę alternatywy dla obiegu dokumentów.*

*K3: Tak, powinno zostać. Tylko też w jakiś sposób opcjonalnie, na ile to jest możliwe. Bo, jeżeli coś jest niemożliwe i będziemy robili to sztuka dla sztuki i będziemy naciągali, później klient się uprze, że wybierze ten do wdrożenia i mimo, że on jest założony gorszy, my go wpisaliśmy, bo trzeba było wpisać te dwa, to znowu to jest takie sztuka dla sztuki.<sup>19</sup>*

Zdaniem wykonawców raporty jakie przedstawiali klientom były zbyt obszerne i w gruncie rzeczy odbiorcom niepotrzebne. Duży rozmiar raportów wynikał między innymi z zakresu audytu, który sugerował konieczność tworzenia rozbudowanych analiz, nawet tam, gdzie wystarczyłyby krótki, kilkudzaniowy zapis. Zgadzamy się, że obszerny materiał nie zachęca zapewne klientów do wnikliwego zapoznania się z nim, zwłaszcza w przypadku mikro przedsiębiorców. Proponowane wcześniej zmiany wybranych punktów na opcjonalne przyczynią się do zmniejszenia objętości raportów, przez co ulegnie poprawie ich czytelność.

*M2: Ale to piszę, żeby wyglądał, bo tak naprawdę oni tego nie potrzebują.*

*K1: A którą stronę mam przeczytać, wie pan co ten opis firmy, to pan sobie daruje, kartkujemy dalej, dalej, dalej, o tu.*

*K4: (...) A tak naprawdę klient oczekuje jednej kartki, mój klient będzie zadowolony jak ja mu dam jedną kartkę, a najlepiej krótkiego maila, w którym będą kilka zdań, on będzie szczęśliwy. Jak dam mu raport, a co to jest, a muszę to przeczytać?*

*M2: (...) Największą rzeczą, którą oni sobie cenią to jak siedzi się z nim przy komputerze zwłaszcza tych małych i zacznie się z nim pewne rzeczy robić. Tu można zrobić tak, tu może pan mieć to i dzięki temu ma pan załatwione to, to i to. Łał, super to ja to chcę. I to jest najważniejsze, tak. Oni nie potrzebują żadnych dokumentów, bo oni tak naprawdę nikt z nich nie czyta.<sup>20</sup>*

<sup>18</sup> Cytaty z wypowiedzi usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego

<sup>19</sup> Cytaty z wypowiedzi potencjalnych usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego

<sup>20</sup> Cytaty z wypowiedzi usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego

Usługodawcy podczas wywiadu grupowego zwracali uwagę na to, że w przypadku gdy wdrożenie rekomendacji realizuje firma trzecia, etap doradztwa jest problematyczny, a ich działania były zazwyczaj nieskuteczne.

Zgadza się, że zjawisko to występuje często w projektach wdrożeniowych w zakresie IT. Doradca jest w najtrudniejszej sytuacji, gdy wdrożenie prowadzi firma, która jest twórcą systemu, albo jest jego autoryzowanym wdrożeniowcem. Rzadko się zdarza, żeby nie pojawiły się różnice w podejściu do metodyki wdrożenia, harmonogramu, konfiguracji systemu, czy oceny jakości wykonania. W konfrontacji z autoryzowanym wdrożeniowcem, niezależny doradca stoi z góry na nieco słabszej pozycji i jego zdanie może mieć mniejszą wagę w opinii klienta. W rezultacie prowadzone przez niego doradztwo może być nieskuteczne.

*K1: Ma pan kogoś, kto robi coś tam. On ma inny pogląd, nie zawsze się zgadza z tym, co ja mówię, terminy mu nie pasują. Życie.*

*K3: Konkurencja nasza, zawsze będą udowadniać, że są lepsi.*

*K1: Jak ma pan więcej niż dwie strony zainteresowany, to wiadomo, że problemy się rodzą.*

***Czyli konflikt interesów, konflikt podejścia?***

*K1: Nawet nie to. Po prostu to mu się nie podoba, to nie w tym czasie. Nie w tym terminie, a ja muszę. Bo ja mam termin, muszę zamknąć, a on ma coś innego.*

*M2: (...) Bo ja mogę zarekomendować na przykład nie wiem wdrożenie systemu ERP, w którym produkcja jest taka i taka, trzeba użyć taki i taki moduł w ten i w ten sposób podnieść produkcję. Przyjdzie firma, która wdraża SAP'a, cokolwiek innego, bardzo przepraszam, ale w naszym systemie się robi to, to i to, dziękuję bardzo. I kogo oni posłuchają, no nie mnie, tylko tego, komu płacą kupę pieniędzy.<sup>21</sup>*

Z wywiadu z wykonawcami, a także z naszego rozeznania na temat rynku IT wynika, że klienci preferują usługi kompleksowe, kończące się wdrożeniem systemu. Zainteresowanie usługami czysto doradczymi jest znacznie mniejsze. Wynika to z wielu czynników. Jednym z nich jest ryzyko, że rekomendacje firmy doradczej okażą się wadliwe dopiero na etapie wdrożenia, za co firmy doradcze nie biorą odpowiedzialności, a więc nie ma możliwości zwrotu kosztów. W przypadku usługi kompleksowej tego problemu nie ma. Innym powodem jest fakt, że rekomendacje mogą być poprawne, ale jednak nie w pełni zgodne ze specyfiką wdrażanego systemu, przez co firma wdrożeniowa powtarza przynajmniej część prac analitycznych a klient ma poczucie, że płaci drugi raz za to samo.

---

<sup>21</sup> Cytaty z wypowiedzi usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego



**„Czy mogę tak podsumować, że według Pani na rynku jest znacznie większe zainteresowanie usługami kompleksowymi niż podziałem na doradztwo i później oddzielnie?**

*K4: Ja myślę, że mogę się zgodzić, ale tu jest warunek, że przy tym wdrożeniu musi być jakieś dofinansowanie.*

***I wtedy jest zainteresowanie.***

*K4: Tak, wtedy jest zainteresowanie ogromne.<sup>22</sup>*

Zainteresowanie usługą byłoby prawdopodobnie większe gdyby w zakres usługi włączyć przeprowadzenie wdrożenia wynikającego z rekomendacji, a nie tylko doradztwo podczas wdrożenia. Usługodawcy w sprawozdaniach raportowali, iż część potencjalnych klientów zrezygnowała ze skorzystania z usługi dowiadując się, iż usługa nie obejmuje pokrycia kosztów wdrożenia.

*Trudności w realizacji projektu wiążą się z oczekiwaniami zainteresowanych Klientów co do sfinansowanie kosztów zakupu oprogramowania. Bardzo często rezygnują, kiedy dowiadują się, że w ramach projektu zapewniamy tylko wsparcie doradcze. Stąd nasze zaangażowanie nie zawsze przekładało się na podpisane umowy<sup>23</sup>.*

Niektórzy wykonawcy wskazywali, że mikro przedsiębiorcy byliby zainteresowani dofinansowaną usługą, która zawierałaby wytworzenie dedykowanego dla firmy oprogramowania. Na podstawie danych, którymi dysponujemy nie można jednak jednoznacznie ocenić zasadności takiej usługi. Wątpliwości budzi przede wszystkim trudność w oszacowaniu kosztu wytworzenia takiego oprogramowania. Typowe programy wspierające zarządzanie firmą, kontakty z klientami i kontrahentami są obecnie dostępne w bardzo szerokiej ofercie, w cenie o wiele niższej niż wyniósłby koszt ich wytworzenia na zamówienie.

Usługodawcy generalnie wskazywali, iż kwota wsparcia ustalona w standardzie jest niewystarczająca. Prawdopodobnie jest to kolejny powód dla którego tak wiele rekomendacji sprowadzało się do banalnych w gruncie rzeczy usprawnień. Usługodawcy starali się zmieścić w limicie. Ich zdaniem kwota wsparcia powinna być podniesiona do 30-40 tys. zł. Wyznaczona w standardzie kwota wsparcia rzędu 10 tys. zł. nie pozwala im zdaniem na rzetelne wykonanie pełnego zakresu audytu i doradztwa u klientów, którzy są sklasyfikowani jako firmy małe. Jest natomiast wystarczająca (często nawet nadmiarowa) w przypadku klientów w rodzaju mikro przedsiębiorstw i jednoosobowych działalności gospodarczych. Kwota wsparcia powinna być więc uzależniona od wielkości firmy, a zwłaszcza od

---

<sup>22</sup> Cytaty z wypowiedzi potencjalnych usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego

<sup>23</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

wielkości zatrudnienia, które na ogół przekłada się na stopień komplikacji struktury organizacyjnej i procesów biznesowych.

***Średnia wartość wsparcia na przetestowanie usługi pilotażowej na rzecz jednego klienta biorącego udział w projekcie nie może przekroczyć 10 700 zł. Czy ta kwota jest w państwa opinii adekwatna.***

*Kobieta 3: 10 tysięcy jest śmieszna, w ogóle nie odpowiada standardom rynkowym i jest kilkukrotnie zaniżona.*

***Trzy razy za mało?***

*Kobieta 3: Tak.*

*Mężczyzna 3: Dla mikro to jest spoko. Bo dla średniej to rzeczywiście abstrakcja.*

*Kobieta 3: Na poziomie 30-40 tysięcy jest ok. będzie usługa za 10 i za 50.*

*Mężczyzna 4: Przy 30-40 tysiącach ta dokumentacja ma sens. Dla sensownego klienta<sup>24</sup>.*

Po dłuższej dyskusji na temat punktu „Doradztwo przy instalacji, migracji danych i rozruchu nowych systemów informacyjnych zawierające także doradztwo przy analizie kompletności zrealizowanych usług oraz doradztwo przy analizie zgodności wdrażanych rozwiązań z założonymi parametrami techniczno-eksploatacyjnymi” usługodawcy zgodzili się, że należałoby to działanie zdefiniować precyzyjnie jako element kontroli, a nie tylko doradztwa. Widać więc, że usługodawcy nie do końca zrozumieli zakres usługi, tak jak był on zdefiniowany w standardzie.

Z przytoczonych poniżej wypowiedzi wykonawców uczestniczących w wywiadzie grupowym wynika, że słowo doradztwo występujące w opisie usługi zrozumieli oni jako «udzielanie fachowych porad» (za słownikiem języka polskiego: <http://sjp.pwn.pl/sjp/doradztwo;2453545.html>).

*„M1: To jest koordynacja wdrożenia już, a nie doradztwo, tam jest za późno na doradztwo, odniesienie stanu faktycznego do zaplanowanego.*

***Widzicie swoją rolę przy instalacji, migracji danych i rozruchu nowych systemów zakładając oczywiście, że nie wy wdrażacie?***

*K3: Ja nie widzę.*

*K3: Według mnie za to odpowiada firma wdrożeniowa.*

*K4: Konsultant z firmy, która realizuje projekt musi czuwać nad tym, czy ta firma..*

---

<sup>24</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami



*K3: To już jest monitoring, a nie doradztwo.*

*M1: Ja sobie nie wyobrażam, żebym będąc firmą doradczą mówił firmie wdrożeniowej, w jaki sposób oni mają wdrażać, nie interesuje mnie to, mnie interesuje efekt końcowy.*

*M4: Nie, ja mogę powiedzieć tak, zaplanowaliście nam migrację termin taki i już macie przewalone terminy, nie uda się skrócić z 14 do 7.2:*

*To na pewno nie jest doradztwo, musi być jakaś kontrola.”<sup>25</sup>*

Zadanie „Szkolenie na stanowiskach pracy w zakresie posługiwania się wdrożonymi technologiami informacyjnymi, o ile dostawca technologii tego szkolenia we własnym zakresie nie oferuje” zostało uznane jako niewykonalne, chyba że z pomocą podwykonawców.

*„M2: Jesteśmy firmą doradczą i czy chcemy świadczyć taką usługę, chyba tylko i wyłącznie za pośrednictwem firmy zewnętrznej, żeby przeszkolić. Nie wiem, czy nam by wystarczyło wiedzy, zewnętrzną, żeby wykonać tego typu usługę szkoleniową. Jesteśmy doradcami.*

*K3: Zwłaszcza, że tych rozwiązań jest bardzo dużo, więc ja nie ograniczam się do jednego dwóch rozwiązań, wybieram to, co jest najlepsze dla klienta.*

*M1: Możemy wziąć podwykonawcę, dlaczego nie.”<sup>26</sup>*

Szkolenie na stanowisku pracy ma w standardzie status usługi opcjonalnej, ale z jej szczegółowego opisu wynika, że w pewnych warunkach jest obowiązkowe. Jeden z wykonawców uczestniczący w wywiadzie grupowym zasugerował, że w zakresie usługi brakuje doradztwa po zakończeniu wdrożenia:

*„M1: Mam wrażenie, że tam zabrakło czegoś takiego jak doradztwo po zakończeniu wdrożenia, czyli co robimy dalej i jak dalej się rozwijamy. Czy idziemy zgodnie z tym, co zostało zrobione, czy to działa dalej. Mnie interesuje bardziej coś takiego, że jeżeli mamy już taką technologię, co możemy zrobić z tym więcej. Czyli kolejny nadprojekt, doradztwo na przyszłość. Mamy takie możliwości, tutaj mamy tyle czasu, tu mamy takich ludzi i jedźmy dalej z doradztwem, czyli rozwój, doradztwo rozwojowe.”<sup>27</sup>*

Usługodawca miał prawdopodobnie na myśli elementy szkolenia opisane w standardzie jako „przekazanie wskazówek dotyczących (...) możliwych kierunków rozwoju stosowanych w nim

<sup>25</sup> Cytaty z wypowiedzi potencjalnych usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego

<sup>26</sup> Cytaty z wypowiedzi potencjalnych usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego

<sup>27</sup> Cytaty z wypowiedzi potencjalnych usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego



technologii informacyjnych. ". Należy potwierdzić, że analiza podsumowująca na koniec wdrożenia jest bardzo korzystna z punktu widzenia klienta. Powinna ona zawierać zarys strategii dalszego rozwoju technologii informacyjnych, bazującego na wdrożonych właśnie rozwiązaniach oraz na tych elementach, które nie zmieściły się w zakresie projektu (usługi), ale byłyby korzystne dla klienta. Zapewne niejednokrotnie usługodawcy na etapie audytu odkrywali rozwiązania warte wdrożenia i nie rekomendowali ich z uwagi na koszt lub czasochłonność wykraczające poza ramy usługi i możliwości klienta.

### Zastrzeżenia odnośnie dostosowania usługi do potrzeb

Po zapoznaniu się z raportami wykonawców, przeanalizowaniu zapisu wywiadów grupowych oraz na podstawie własnego doświadczenia stawiamy tezę, że usługa w obecnej formie rzeczywiście jest potrzebna firmom małym, ale nie jest potrzebna mikro przedsiębiorcom (w szczególności jednoosobowym działalnościami gospodarczym i firmom zatrudniającym 2,3 pracowników).

Podsumowując wcześniejsze stwierdzono, że usługa pilotażowa w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie jest dostosowana do potrzeb wszystkich wymienionych w Standardzie odbiorców, rozumianych jako grupa zawierająca łącznie mikro przedsiębiorców i małe firmy, ze względu na dwa czynniki:

- a) Nieuwzględnienie zasadniczych różnic pomiędzy tymi dwiema grupami firm,
- b) Uwarunkowania proceduralne, które spowodowały specyficzne ukierunkowanie rekomendacji generowanych przez usługodawców.

Zakres audytu i raportu jest właściwy dla firm średnich, ewentualnie dla firm małych o rozbudowanej strukturze, natomiast jest nieprzystający do potencjału i potrzeb mikro przedsiębiorców. Mikroprzedsiębiorstwa, zwłaszcza te najmniejsze 2-3 osobowe, nie potrzebują następujących elementów usługi:

- analiza schematów i procedur działania, w szczególności analiza funkcjonującej w przedsiębiorstwie struktury organizacyjnej,
- inwentaryzacja zasobów informatycznych.

Firmy te na ogół nie mają też środków na wdrożenie zaawansowanych systemów informatycznych, których wybór i wdrożenie rzeczywiście wymagałyby wsparcia doradczego. Rozwiązania, na które mogą sobie pozwolić firmy mikro są bardzo proste do wdrożenia i nie wymagają pomocy eksperta. W przypadku tych firm wystarczające byłoby na przykład zorganizowanie cyklicznych warsztatów, na których mogłyby się zapoznać z dostępnymi na rynku tanimi narzędziami usprawniającymi zarządzanie firmą.

Z drugiej strony, powyższe argumenty tracą sens, gdyby zwiększyć kwotę dofinansowania do wartości rzędu kilkudziesięciu tysięcy złotych, pozwalającą na wdrożenie bardziej zaawansowanych rozwiązań albo zbudowanie dedykowanego oprogramowania

*M2: (...) i Czyli mikro jedno- dwuosobowe firmy, na litość no, jakie tam procesy optymalizować. Jeżeli tam wdrożenie systemu to jest darmowe oprogramowanie albo za 200 złotych, to proszę porównać taką małą firmę, ja nie mówię o średniej, bo dla mnie takich mamy kilka, które ma wdrożenie rzędu kilkuset tysięcy złotych. No to, kto bardziej korzysta i gdzie ta usługa ma sens, no właśnie tam, gdzie jest wdrożenie od kilkudziesięciu, kilkuset tysięcy złotych. A nie, gdzie tam mamy firmę, gdzie mamy*



*no co wdrożenie jedną, drugą, trzecią tanią technologię albo za 200 złotych moduł, który łączy dwie aplikacje. To nie koresponduje z tym zupełnie. Dlatego dla mnie istotne jest na przykład pierwsze pytanie, jakie zadają to jest ilość pracowników, bo to determinuje, czy firma jest złożona czy nie, czy ma procesy i jakie ma problemy z informatyką. Bo to jest podstawowy element, tam, gdzie firma ma 1-2-3 osoby to goście sobie doskonale pojadą na Excelu, a jak są mądrzejsi to pojadą przez 5 lat darmowo tak, jak sobie znajdą odpowiednie aplikacje. Z mikro firmą potrzeba wiedzy, oni nie potrzebują, oni sobie sami poradzą. Z doświadczenia konsultantów potrzeba firm, które mają jakies już jakiegokolwiek struktury.*

*K4: Tylko, że już wtedy nie możemy mówić o usłudze rzędu 10 tysięcy.<sup>28</sup>*

Z wymienionych powyżej argumentów wynika pośrednio wniosek, że usługa w swojej obecnej formie jest dobrze dopasowana (za wyjątkiem kwoty dofinansowania i terminów) do potrzeb firm średnich, które jednak nie były odbiorcami usługi pilotażowej. Dodatkowym argumentem jest to, że duże projekty wdrożeniowe cechują się większym ryzykiem niepowodzenia i większe są skutki tego niepowodzenia. Rośnie więc potrzeba współpracy z niezależnym doradcą i audytorem.

*M2 (..) uważam, że właśnie średnie przedsiębiorstwa najbardziej korzystają na te usługi, najbardziej powinny korzystać, bo są największe ryzyka, bo tam budżety na wdrożenie są w setkach albo w milionach złotych. I jest ogromną wartością tej usługi jest to, że ta usługa jest niezależna. Tylko, że niestety ona nie jest kierowana do tych ludzi, którzy powinni z niej skorzystać tak naprawdę.*

*K4: Dla mnie dla mikro przedsiębiorstw to jest najmniejsza potrzeba, dla małych jak najbardziej i dla średnich. Często te małe są jednocześnie praktycznie średnimi i to jest największy problem<sup>29</sup>*

### *Podsumowanie*

Usługa pilotażowa w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie jest w pełni dostosowana do potrzeb potencjalnych odbiorców, czyli mikro przedsiębiorców i małych firm, głównie ze względu na dwa czynniki:

- c) Nieuwzględnienie zasadniczych różnic pomiędzy tymi dwiema grupami firm,
- d) Uwarunkowania proceduralne, które spowodowały specyficzne ukierunkowanie rekomendacji generowanych przez usługodawców.

Zakres audytu i raportu jest właściwy dla firm co najmniej średnich, ewentualnie dla firm małych o rozbudowanej strukturze, natomiast jest nieprzystający do potencjału i potrzeb mikro przedsiębiorców.

---

<sup>28</sup> Cytaty z wypowiedzi usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego

<sup>29</sup> Cytaty z wypowiedzi usługodawców podczas zogniskowanego wywiadu grupowego



Z punktu widzenia klientów usługi wskazane wyżej niedostatki w określeniu zakresu usługi nie były widoczne, prawdopodobnie ze względu na elastyczne podejście doradców, co ilustruje poniższy cytat z wypowiedzi przedsiębiorcy podczas wywiadu grupowego.

*„Podobało mi się też to, że tak de facto nic na siłę. Ja wiedziałem do końca co chcę, ok. no to nie rozszerzajmy tego audytu na siłę, bo mnie nie interesowały, tylko ok. ograniczamy się do tej gałęzi, którą Pan wskazał nam i już.”*

Większość rekomendacji wynikających z audytów była dostosowana do możliwości mikro przedsiębiorców. Natomiast firmy małe nie otrzymywały właściwych dla siebie rekomendacji, co wynikało z uwarunkowań proceduralnych, o których będzie mowa w dalszej części raportu. Można powiedzieć, że usługodawcy zamiast dostosować swoje rekomendacje do potrzeb klientów dostosowali je do wymogów proceduralnych. Szerzej na ten temat w kolejnym rozdziale. Niestety usługodawcy nie skorzystali z przysługującym im prawa do zgłoszenia propozycji zmian w standardzie usługi i obowiązujących procedurach w czasie trwania pilotażu.

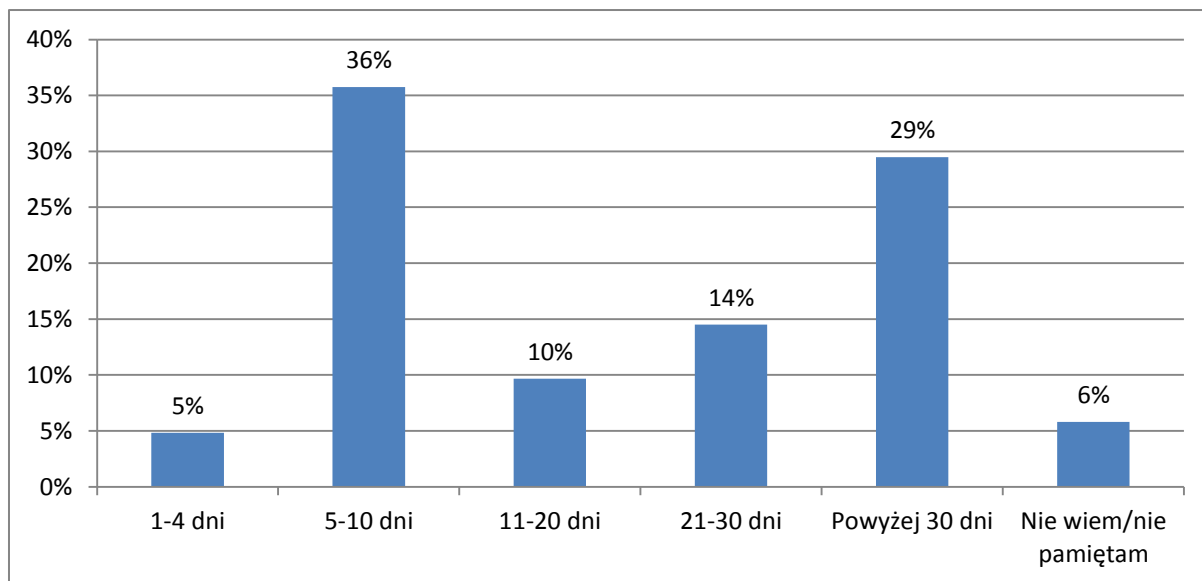
Jak wynika z badania ankietowego oraz wywiadu grupowego klienci w ogromnej większości uznali zakres usługi za odpowiedni. Należy mieć na uwadze, że w przeważającej większości były to mikro przedsiębiorstwa, które otrzymały rekomendacje tanie (często darmowe), łatwe do wdrożenia i niekłopotliwe.

### **Poprawność zdefiniowania procedur usługi**

Po stronie klientów usługi pilotażowej przeważały opinie, że procedury świadczenia usługi są zdefiniowane właściwie i odpowiednie.

Zdaniem znakomitej większości klientów badanych metodą wywiadów wspomaganym komputerowo (96%), czas w jakim został przeprowadzony I etap usługi był odpowiedni. W większości przypadków czas ten wynosił powyżej 5-10 dni. Na rysunku poniżej przedstawiono przedziały czasowe, które upłynęły od rozpoczęcia audytu do jego zakończenia.

### **Rysunek 16 Przedziały czasowe, które upłynęły od rozpoczęcia audytu do jego zakończenia**

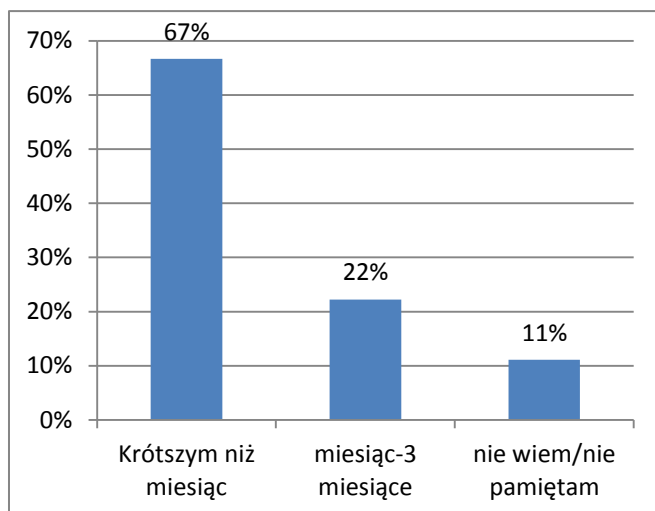


*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu)*

W większości z firm, które zdecydowały się przystąpić do II etapu usługi, doradztwo rozpoczęło się w terminie krótszym niż miesiąc od otrzymania raportu z audytu (terminy rozpoczęcia doradztwa u klientów II etapu usługi przedstawiono na Rysunku 17). Prawie wszyscy klienci (98%) stwierdzili, iż czas jaki upłynął między zakończeniem etapu I, a rozpoczęciem etapu II był odpowiedni.

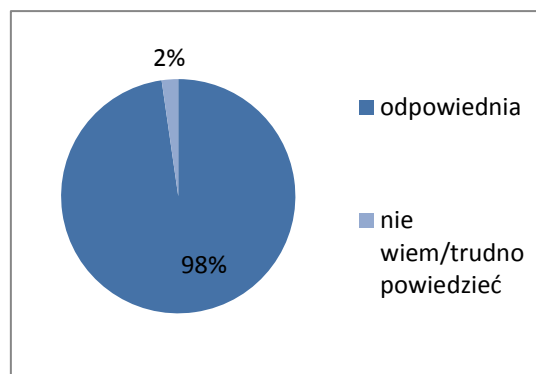


**Rysunek 17 Termin, w jakim rozpoczęło się doradztwo po przekazaniu raportu z audytu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=90 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy zadeklarowali korzystanie z usługi doradztwa)

**Rysunek 18 Czy długość trwania tego okresu była w Pana/Pani opinii:**

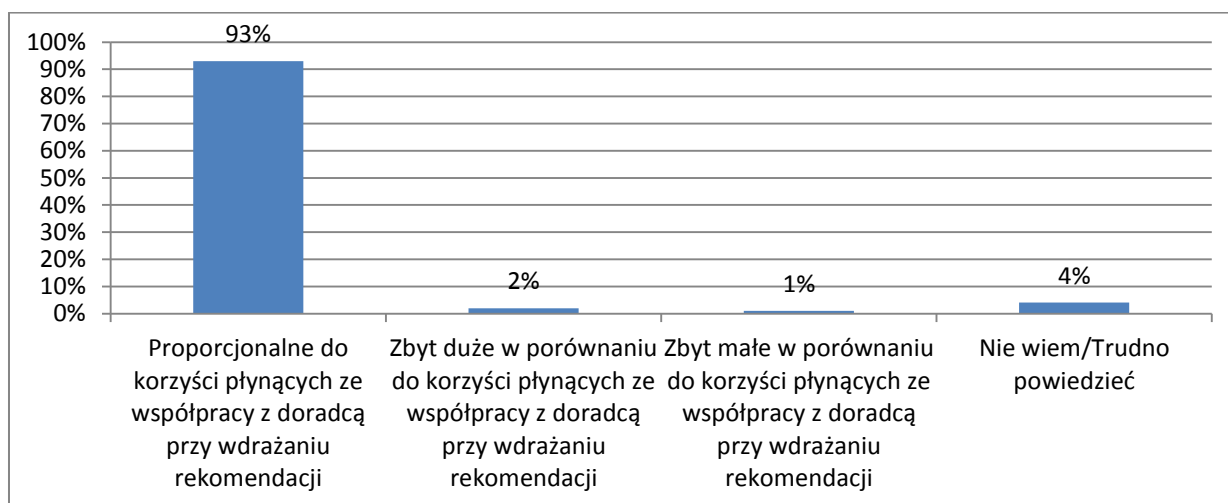


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=90 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy zadeklarowali korzystanie z usługi doradztwa)

Również czas trwania wsparcia doradczego przez znakomitą większość podmiotów biorących udział w II etapie usługi (93%) oceniony został jako odpowiedni.

Ponad 90% badanych firm biorących udział w etapie II usługi oceniło, że zaangażowanie czasowe pracowników we współpracę z doradcą było proporcjonalne do korzyści, jakie ta współpraca przyniosła firmie (Rysunek 19).

**Rysunek 19 Ocena zaangażowania czasowego pracowników firmy we współpracę z doradcą**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=90 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy zadeklarowali korzystanie z usługi doradztwa)*

Po stronie klientów usługi pilotażowej przeważały więc opinie, że procedury świadczenia usługi są zdefiniowane właściwie.

Analizując sprawozdania usługodawców oraz wyniki wywiadów grupowych z usługodawcami, a także z potencjalnymi usługodawcami można jednak dostrzec wiele zastrzeżeń odnośnie procedur usługi.

Istotny wpływ na przebieg usługi miał zdaniem usługodawców warunek, iż maksymalnie 30% usług mogło zakończyć się na etapie audytu. Z tego powodu usługodawcy uczestniczący w wywiadzie grupowym wskazywali, iż, dla własnego bezpieczeństwa, skupili się na mikro przedsiębiorcach i proponowali takie rozwiązania, które gwarantowały pewność wdrożenia, czyli proste, tanie i łatwe do wdrożenia. W przypadku mikro przedsiębiorców to rzeczywiście mogły być rozwiązania dopasowane do ich aktualnych potrzeb, stąd bardzo pozytywna opinia klientów nt. usługi. W większych firmach zaspokojenie potrzeb w zakresie technologii informacyjnych wymaga wdrożenia bardziej złożonych i kosztownych rozwiązań, obarczonych większym ryzykiem niepowodzenia, stąd firmy te mogły być celowo pomijane.

*M2: I co więcej nie możemy mówić, bo to jest następna rzecz, że my musimy wdrożyć rekomendacje. Bo jak ja przyjdę tak jak też mam klientów, to mnie księgowy wyśmiej, jak jej każe wdrożyć system F-K w połowie roku, tak?*

*M2: No to umówmy się, poza tym wydanie rządu nawet, jeżeli mówimy wydatek 40 tysięcy, ja nie mówię o setkach tysięcy, to w żadnej normalnej firmie nikt nie planuje z miesiąca na miesiąc albo z pół roku. Są budżety, trzeba je ustalić, to musi mieć ręce i nogi. A my mamy wskaźnik, mamy zrobić 50 czy tam ileś usług, każdy ma tam ileś pierwszy, drugi etap. I tu jest dylemat<sup>30</sup>.*

Podobny efekt wywarło ustalenie półrocznego terminu na wdrożenie rekomendacji. Nie wszystkie systemy teleinformatyczne można wdrożyć w takim czasie, zwłaszcza że trzeba się dostosować do terminarza klienta. Wszyscy usługodawcy uczestniczący w wywiadzie grupowym wskazywali, iż mieli to na uwadze, proponując łatwe, szybkie wdrożenia. W dodatku warunek ten wykluczył część możliwych rozwiązań, wymagających np. zmian w oprogramowaniu finansowo-księgowym, w którym istotne zmiany można wprowadzić tylko na początku roku obrachunkowego a nie w dowolnym miesiącu.

*K4: (...) Pół roku jest też za mało i faktycznie po roku to też jest pół roku, bo to pół roku dotyczy tylko firm, które zrobiliśmy do końca czerwca. Teraz to już niestety mniej.*

*M2: Teraz, jeżeli my mamy w harmonogramie rzeczowym, że listopad, grudzień mamy po iluś tam*

<sup>30</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami

*klientów, no to jest jasne, że to będą mikroprzedsiębiorstwa, które się robi tak na zasadzie szablonu, bo nie ma szansy zrobienia sensownego projektu. No nie ma, koniec kropka.*

*K4: Wdrożenie systemu pół roku, nie słyszałam o tak szybkim wdrożeniu, znaczy są, ale to..*

*M2: Zależy, o jakich klientach mówimy, no, ale nawet taka mała średnia to to jest pół roku.*

*K4: Ale to jest takie minimum, od momentu, kiedy ja już chcę to ok., ale od momentu, kiedy znajdę finanse, kiedy znajdę na to troszeczkę czasu po roku jest zbyt mało okresem<sup>31</sup>.*

W opinii usługodawców zbyt mała była rozpiętość pomiędzy średnią a maksymalną wartością usługi. W mikro przedsiębiorstwach a zwłaszcza w jednoosobowych działalnościach sensowną rekomendacją może być na przykład wdrożenie praktycznie darmowych rozwiązań gdzie całkowity koszt audytu i doradztwa może się zamknąć kwotą poniżej 5000 zł a w niektórych firmach, z grupy małych, sam koszt audytu może przekroczyć 10000 zł. Problem ten ilustrują zamieszczone poniżej cytaty z wywiadu grupowego z wykonawcami usługi.

---

<sup>31</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami



**Wartość wydatków kwalifikujących do objęcia wsparciem związanych z testowaniem i wdrożeniem najdroższej usługi pilotażowej może wynieść maksymalnie 130% kwoty 10 tysięcy. Czy te poziom elastyczności jest odpowiedni.**

*Kobieta 2: Za mały, przynajmniej 200%.*

*Mężczyzna 5: Za mały. Co najmniej tyle. Mam konkretny przykład – nie mogłem obsłużyć klienta, który byłby naprawdę idealnym projektem wzorem, bo przekroczył. Dwa razy więcej potrzebował na samą analizę.*

*Kobieta 1: Fajnie byłoby gdyby taka kwota była dla mikro.*

*Mężczyzna 5: Właśnie, to powinno być uzależnione od liczby pracowników. Bo to determinuje koszty. Albo czymś innym, bo to że to jest mikro, mała i średnia to...*

*Kobieta 3: Niekoniecznie, średnia wartość na projekt wyższa jest dużo bardziej zasadna, dlatego że mikro ma do 10 tysięcy, mała ma 30 tysięcy. Bo nie jest tak, że mały nic nie robi, bo mają tylko. Zwiększyć wartość usługi średnio. Nie standaryzować. O 30% to żadne zwiększenie przy 10 tysiącach to żadne zwiększenie.*

#### **A przy 30?**

*Mężczyzna 4: To jest inna baza.*

#### **Wtedy nie musiałyby być 200%?**

*Mężczyzna 4: Tak.*

*Kobieta 2: Ten problem rozwiązałyby w ogóle średnia wartość projektu. Czy to tysiąc złotych czy 50, o tym decydujemy robiąc usługę.*

*Mężczyzna 3: Przydałaby się pewna elastyczność między jednym, a drugim modulem. Może być tak, że analiza pochłonie więcej niż wdrożenie. Bo wdrożenie może zrobić ktoś inny<sup>32</sup>.*

#### *Podsumowanie*

W ocenie klientów usługi procedury jej świadczenia zdefiniowane są właściwie, czas trwania poszczególnych komponentów jest odpowiedni, usługa wymaga zaangażowania czasowego ze strony pracowników firmy odpowiedniego do korzyści płynących ze współpracy z doradcą.

Jednak zupełnie inny obraz wyłania się po zapoznaniu z opiniami usługodawców. Podczas wywiadu grupowego wyrażali oni zastrzeżenia dotyczące następujących elementów usługi:

---

<sup>32</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami



- warunek, że maksymalnie 30% doradztwa usług mogło zakończyć się na etapie audytu. W efekcie usługodawcy biorący udział w wywiadzie grupowym proponowali rozwiązania, które gwarantowały pewność wdrożenia, czyli proste, tanie i łatwe do wdrożenia,
- ustalenie półrocznego terminu na wdrożenie rekomendacji. Warunek ten wykluczył część możliwych rozwiązań, wymagających dłuższego czasu na wdrożenie lub wdrożenia przeprowadzonego w określonym czasie,
- Zbyt małą rozpiętość pomiędzy średnią a maksymalną wartością usługi.

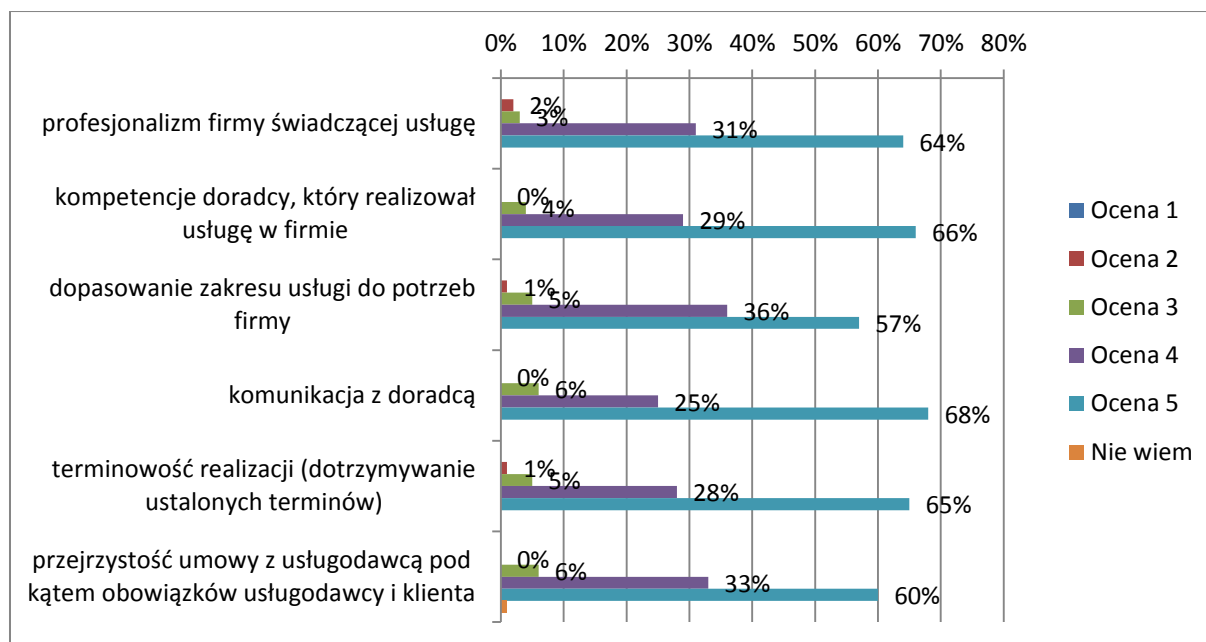
## Jakość i dostępność usług pilotażowych

### Jakość

Klienci usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem w większości dobrze i bardzo dobrze ocenili jakość poszczególnych elementów usługi. Najwięcej ocen bardzo dobrych uzyskała komunikacja z doradcą (68%).

Jeśli brać pod uwagę sumarycznie oceny dobre i bardzo dobre to najlepiej został oceniony profesjonalizm firmy świadczącej usługę (93%), ale nawet najgorszy wynik, jaki osiągnęła przejrzystość umowy z usługodawcą pod kątem obowiązków usługodawcy i klienta, przekracza 92%. Oceny poszczególnych elementów usługi przedstawiono na Rysunku 20

**Rysunek 20 Oceny poszczególnych elementów usługi pilotażowej (1- ocena bardzo niska, 5- ocena bardzo wysoka)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246

### Dostępność

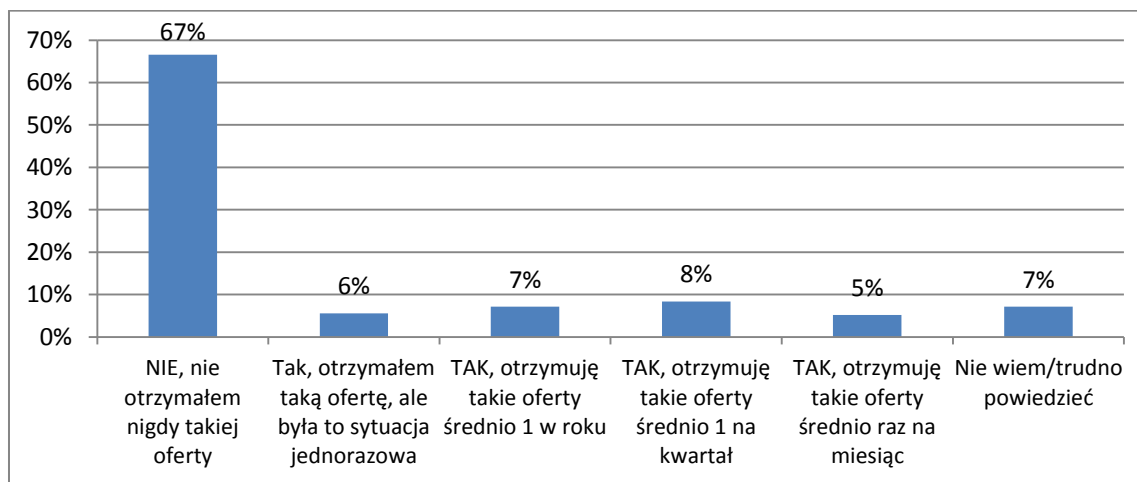
Usługa adresowana była do firm mikro i małych. Biorąc pod uwagę jej koszt oraz procedury świadczenia (m.in. półroczny termin na wdrożenie rekomendacji) należy uznać, że usługa była

zdecydowanie bardziej dostępna dla firm mikro, które były przez usługodawców rekrutowane w pierwszej kolejności. Objęcie usługą firmy mikro dawało usługodawcy niemal 100% pewność, że kwota jaką zarezerwował na usługę będzie wystarczająca a czas przeznaczony na wdrożenie nie zostanie przekroczony. Usługodawcy nie stawiali firmom mikro żadnych wymogów (poza określonymi w Standardzie) dotyczących możliwości skorzystania z usługi. Dostępność usługi dla firm małych była ograniczona (co potwierdzają dane wskazujące, iż w ogóle klientów firmy małe stanowiły tylko 3%). Z informacji uzyskanych podczas wywiadu grupowego, wynika, że usługodawcy, co było rezultatem przyjętej przez nich strategii działania, co do zasady nie kierowali usługi do tej klasy wielkości firm w obawie, iż jej koszt przekroczy dopuszczalną wartość a czas na wdrożenie rekomendacji będzie niewystarczający.

Dostępność usług zbliżonych swym zakresem do zakresu usługi pilotażowej w dziedzinie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest w ocenie badanych przedsiębiorców znikoma. Prawie 70% z nich nigdy nie otrzymało bezpośredniej oferty dotyczącej zagadnienia podobnego do usługi pilotażowej. Tylko około 5% ankietowanych otrzymuje takie oferty regularnie raz na miesiąc, a 15% co kwartał lub raz w roku.

Częstotliwość otrzymywania ofert usług zbliżonych do usługi pilotażowej przedstawiono na Rysunku 21.

**Rysunek 21 Otrzymanie oferty bezpośrednio od usługodawców świadczących usługi w zakresie wykorzystania IT w zarządzaniu przedsiębiorstwem**



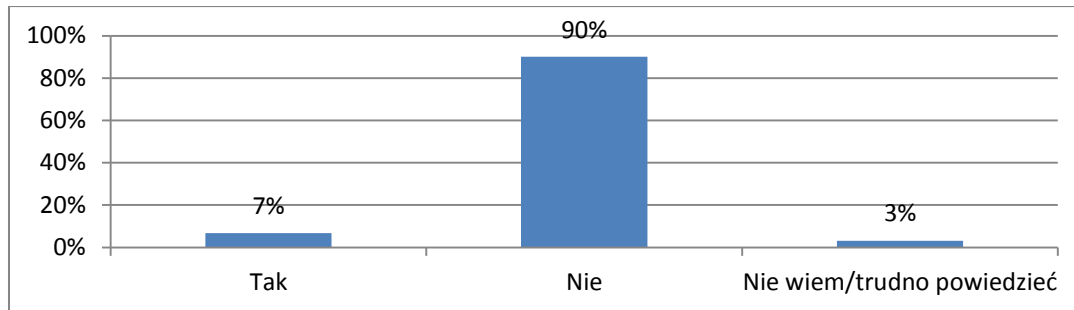
*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246*

Również w opinii wykonawców jest bardzo mało firm oferujących usługi podobne do usługi pilotażowej z przeznaczeniem dla firm mikro i małych. Głównym powodem jest niewielki rozmiar tego rynku. Wprawdzie zapotrzebowanie na usługę jest duże, ale tylko, jak to będzie pokazane w dalszej części raportu, pod warunkiem że usługa będzie darmowa albo bardzo tania.

Większość przedsiębiorców objętych usługą pilotażową nie korzystało nigdy wcześniej z usług firm oferujących podobne usługi. Tylko niespełna 7% przedsiębiorców kiedykolwiek przed przystąpieniem do usługi pilotażowej skorzystało z propozycji firmy świadczącej usługi w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Rysunek 22).



### Rysunek 22 Korzystanie wcześniej z usług firm świadczących usługi z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

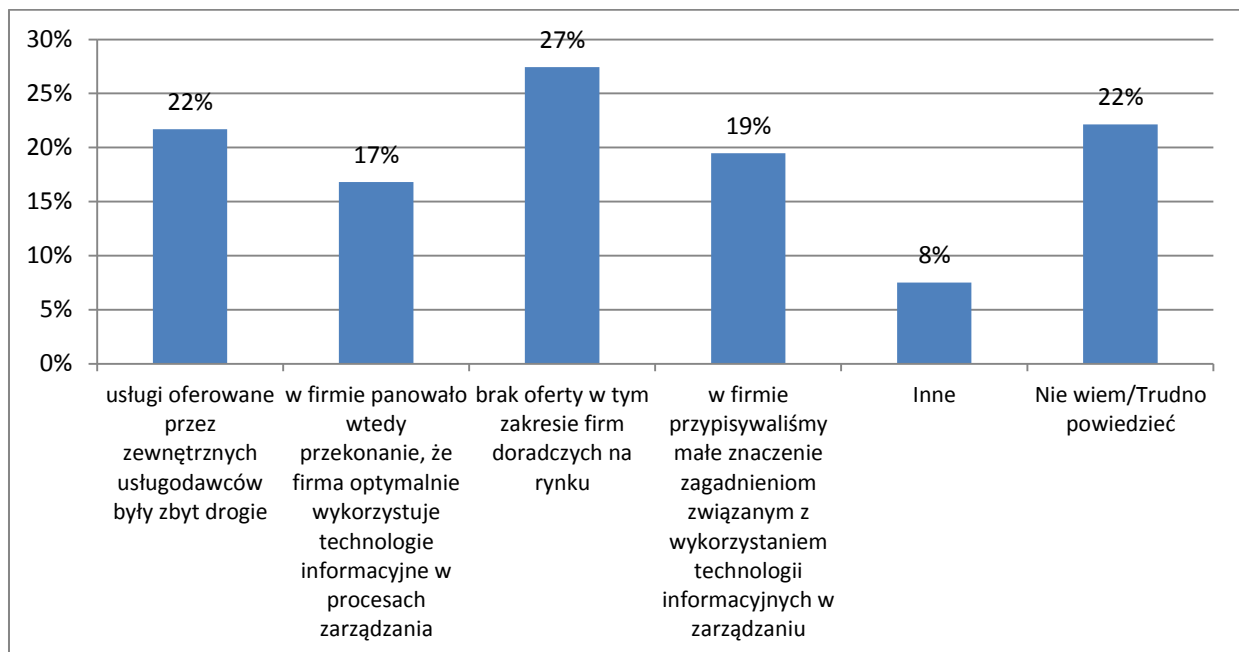


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246

Powodem nie skorzystania, przed przystąpieniem do usługi pilotażowej, z usług innych firm jest przede wszystkim brak ofert takich usług (27% odpowiedzi), a jeżeli już takie oferty pojawiają się, to są one zbyt drogie (zdaniem 22% badanych).

Nieco rzadziej ankietowani wskazywali, że firma nie była świadoma przed przystąpieniem do usługi pilotażowej, iż nie wykorzystuje optymalnie dostępnych technologii informacyjnych (17%), lub też nie przywiązywała do tych zagadnień wagi (19%). Przyczyny nie skorzystania wcześniej z usług doradczych w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem podawane przez przedstawicieli klientów usługi pilotażowej przedstawia Rysunek 23.

### Rysunek 23 Przyczyny nie korzystania z usług firm doradczych świadczących usługi związane z wykorzystaniem technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=226 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy wcześniej nie korzystali z podobnych usług), pytanie wielokrotnego wyboru, nie sumuje się do 100%

O możliwości skorzystania z usługi pilotażowej przedstawiciele ankietowanych firm dowiadawali się z różnych źródeł, jednak przede wszystkim od znajomych (44% badanych). Drugim pod względem popularności sposobem były informacje pochodzące bezpośrednio od usługodawców, którzy usługę pilotażową świadczą (39%).

Również usługodawcy wskazywali, iż bezpośredni kontakt z klientem jest najbardziej efektywną metodą zachęcania do skorzystania z usługi:

*M1: Ale oczywiście tam te działania promocyjne przyniosły jakiś tam skutek i z tego też są klienci, ale głównie własne kontakty.*

*K3: Też, ale tak naprawdę najskuteczniejsze własna baza danych czy ewentualnie konsultantów bezpośrednia. I to tylko to, bo ze względu na jakieś tam wymagania konkursowe tej samej usługi, to oni wtedy nam wierzyli, że nie będziemy kazać wdrożyć systemu za kilkaset tysięcy.*

*K4: Potwierdzam też, reklama oczywiście, promocje tutaj, działania takie są z naszej strony, nie mniej najbardziej skuteczna jest ta reklama bezpośrednia, czyli konkretne kontakty.*

*M2: Konsultanci robią jednocześnie sprzedaż i usługę, to jest najskuteczniejsze narzędzie. Inaczej to nie ma szans<sup>33</sup>.*

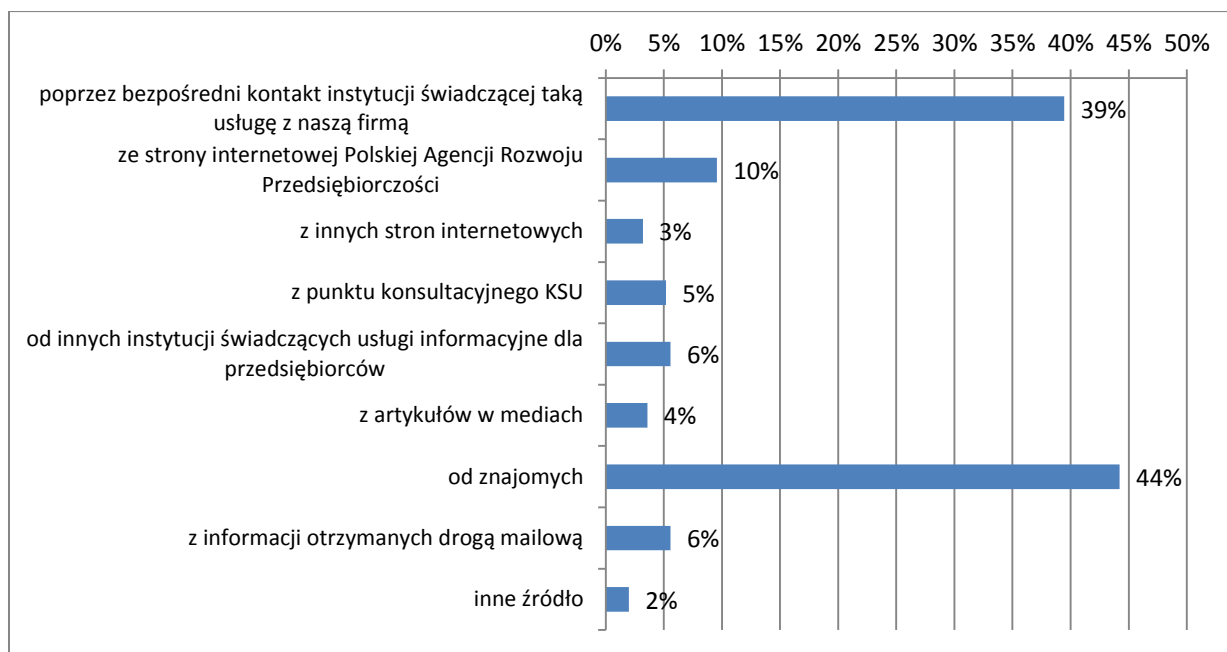
Drugim pod względem popularności sposobem (choć znacznie mniej rozpowszechnionym) jest przekazywanie sobie informacji w gronie znajomych. Tylko 6% badanych klientów dowiedziało się o możliwości skorzystania z usługi pilotażowej drogą mailową.

Sposoby pozyskiwania informacji o możliwości skorzystania z usługi najczęściej wymieniane przez ankietowanych klientów przedstawiono na Rysunku 24.

---

<sup>33</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami

**Rysunek 24 Sposoby pozyskiwania informacji o możliwości skorzystania z usługi pilotażowej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246

#### Podsumowanie

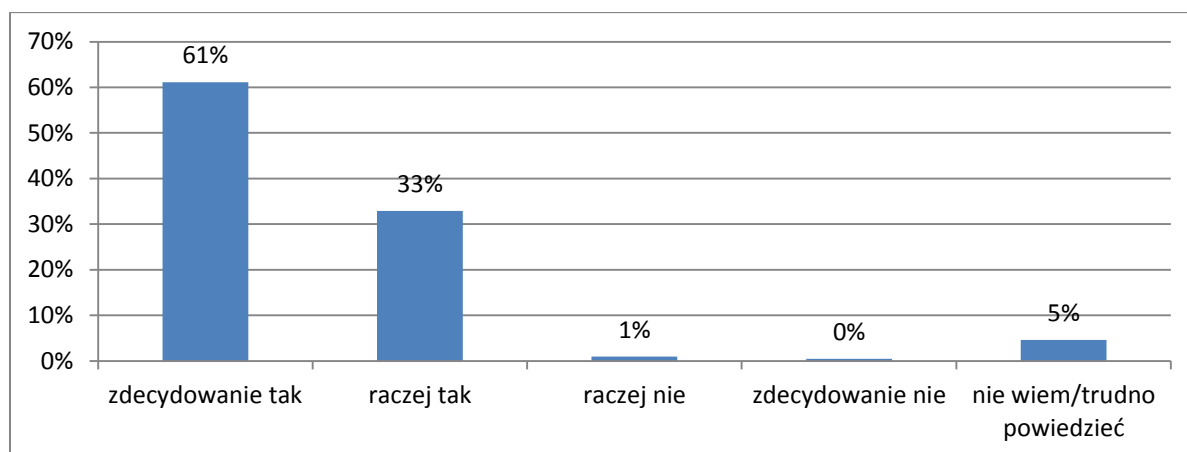
Jakość poszczególnych elementów usługi pilotażowej w ocenie jej odbiorców jest dobra i bardzo dobra. Jeżeli chodzi o dostępność usługi to jest ona wysoka w przypadku firm mikro i niedostateczna w przypadku firm małych co wynika przede wszystkim z faktu, iż koszt usługi realizowanej w firmie małej mógłby przekroczyć koszt na jaki usługa została wyceniona. Natomiast dostępność na rynku podobnych usług jest niewielka.

## Poziom zadowolenia klientów z usług pilotażowych oraz kompetencji konsultantów je świadczących

Większość badanych klientów usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zadowolona z jakości otrzymanej usługi.

Jeśli chodzi o jakość raportu z audytu, to jedynie niecałe 1% badanych przedstawicieli firm wyraziło zdanie, iż jest niezadowolona z jakości otrzymanego raportu. Wśród pozostałych przeważały firmy zdecydowanie zadowolone z jakości raportu (Rysunek 25).

**Rysunek 25 Czy jest Pan/i zadowolony/a z jakości otrzymanego raportu z audytu?**

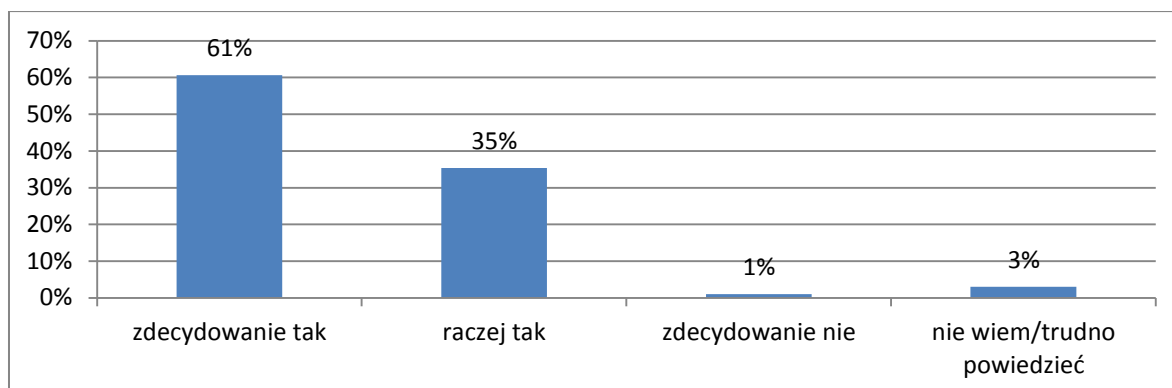


*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie udzielali odpowiedzi klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu)*

Po otrzymaniu raportu z audytu przedsiębiorcy w większość wiedzieli: jakie zmiany w firmie powinny być wdrożone, dlaczego takie zmiany powinny być wdrożone, jakie działania należy podjąć w celu wprowadzenia tych zmian i jakie one przyniosą korzyści dla firmy. Zaledwie 3% przedsiębiorców po otrzymaniu raportu z audytu nie wiedziało, jakie koszty musi ponieść firma aby wprowadzić rekomendowane zmiany oraz po jakim czasie zostaną osiągnięte rekomendowane korzyści. Wyniki dotyczące oceny przez badanych jasności i zrozumiałości rekomendacji zawartych w raportach z audytu przedstawiono na Rysunku 9 (w odpowiedzi na pytanie o dostosowanie usługi do potrzeb odbiorców).

Również druga część usługi została przyjęta przez jej beneficjentów z zadowoleniem. Tylko jeden z przedstawicieli firm, które przystąpiły do II etapu usługi, był niezadowolony z etapu wsparcia podczas wdrażania rekomendacji z audytu. Przeważały opinie, iż przedsiębiorcy są zdecydowanie zadowoleni z poziomem wsparcia – ponad 60% odpowiedzi (Rysunek 26).

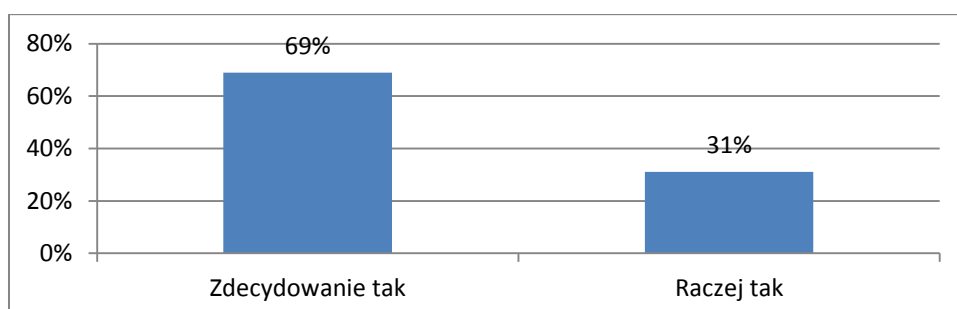
**Rysunek 26 Czy jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia doradczego jakie firma otrzymała przy wdrażaniu rekomendacji wynikających z przeprowadzenia audytu?**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=90 (na pytanie odpowiadali tylko ci klienci, którzy zadeklarowali korzystanie z usługi doradztwa)*

Podobny wynik uzyskano biorąc pod uwagę ocenę całej usługi doradczo-audytorowej. Tu także nikt nie wskazał, że jest niezadowolony z usługi, a dominowały głosy, iż klienci są zdecydowanie zadowoleni z całości usługi (Rysunek 27).

**Rysunek 27 Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony/a z usługi audytowo-doradczej dotyczącej wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=90, (na pytanie odpowiadali tylko ci klienci, którzy zadeklarowali korzystanie z usługi doradztwa)*

Kompetencje konsultantów świadczących usługę zostały ocenione wysoko. Jak wynika z danych, przedstawionych na Rysunku 23, aż 66% respondentów ocenia kompetencje doradcy na 5, dalsze 29% ocenia doradcę na ocenę 4 i 4% badanych firm ocenia doradcę na 3. Podobnie wysoko zostały ocenione kompetencje firm świadczących usługę.



*No jak kolega powiedział no czas, uporządkowanie. Ja wcześniej też współpracowałem z doradcami, czy jakimiś tam firmami księgowymi, no to porównując, tutaj jest dużo wyższy poziom i kompetencji i zaangażowania<sup>34</sup>.*

### Podsumowanie

Wszyscy klienci biorący udział w obu etapach usługi są raczej zadowoleni lub zdecydowanie zadowoleni z poziomu usługi. Część usługi dotycząca wsparcia doradczego została równie wysoko oceniona. Wśród odbiorców raportu z audytu niespełna 1% jest z jego jakości raczej niezadowolona. Odbiorcy usługi pilotażowej są także zadowoleni z kompetencji doradców, udzielających wsparcia podczas wdrażania rekomendacji – 95% klientów II etapu usługi oceniło ich pracę na ocenę 4 lub 5.

### Korzyści z usługi pilotażowej w opinii klientów

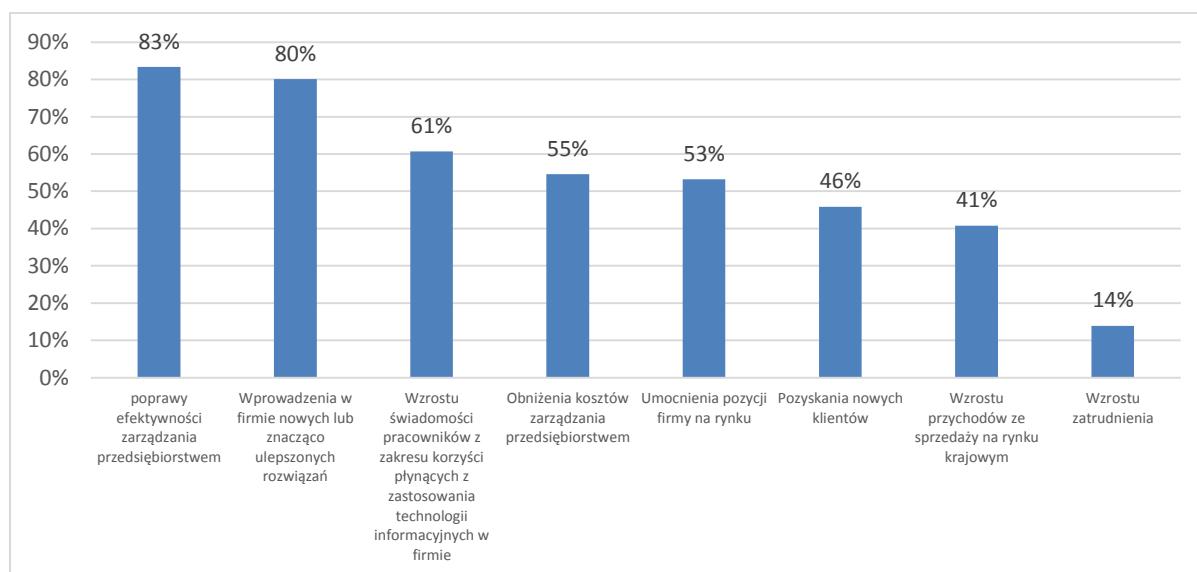
W opinii ankietowanych klientów usługi, udział w usłudze pilotażowej przyniósł ich firmom wymierne korzyści. Przede wszystkim nastąpiła poprawa efektywności zarządzania przedsiębiorstwem (83%). Na drugim miejscu respondenci wskazali wprowadzenie nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań (80%). Ponad połowa ankietowanych uważa, że usługa przyczyniła się do umocnienia pozycji firmy. Z poniższego wykresu wynika również, że dzięki usłudze klienci weszli na nowe rynki- 46% pozyskało nowych klientów a 41% odnotowało wzrost przychodów ze sprzedaży. Z pewnością wejściu na nowe rynku służyły takie rozwiązania jak opracowanie strony internetowej firmy czy uruchomienie sklepu internetowego. Usługa w niewielkim stopniu przyczyniła się do wzrostu zatrudnienia (14% wskazań) a żadna firma na chwilę obecną na skutek skorzystania z niej nie przeszła z kategorii firm mikro do małych lub z małych do średnich. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, iż w momencie ankietyzacji część klientów była dopiero w trakcie korzystania z usługi bądź proces jej świadczenia zakończył się niedawno, stąd trudno oczekiwać natychmiastowego przełożenia usługi na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Generalnie ocena dotychczasowych efektów usługi i jej wpływu na działalność firm klientów musi być jak najbardziej pozytywna.

---

<sup>34</sup> Cytat z wywiadu grupowego z klientami usługi



**Rysunek 28 Czy w Pani/a opinii usługa przyczyniła się do:**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=209 (na pytanie odpowiadali tylko ci klienci, którzy na moment realizacji badania dysponowali raportem z audytu)*

Informacje o pozytywnym wpływie usługi na funkcjonowanie firmy warto zilustrować cytataми z wypowiedzi klientów wyrażonymi podczas wywiadu grupowego oraz informacjami ze sprawozdań usługodawców.

*Ja mówiłem, że w tym okresie pozyskałem na przykład nowych klientów, ale jak wcześniej rozmawialiśmy też uważam, że to miało też wpływ na wizerunek*

*Znaczy mogłam więcej. Programy pozwoliły mi po prostu więcej firm obsługiwać i oszczędność czasu.*

*Tu akurat przy usługach trudno, żeby znaleźć jakieś innowacje, ale jakby patrzeć w kierunku spostrzegania firmy, wizerunku firmy to tu tak jak bym to widział, może nie jest to innowacja typowa, ale, ale inaczej jest firma postrzegana. Jako wprowadzająca może jakieś rozwiązania.*

#### **A sposób zarządzania zmienił się?**

*Tak, chociażby został podzielony na kompetencyjnie, tak że został wydzielona ta część barowa, restauracyjna, oddzielona jak by od firmy. W zasadzie to, też było początkiem naszej współpracy, żeby określić jak zorganizować przedsiębiorstwo, żeby, żeby dać jak gdyby ogniska przychodów, zysków od razu określić i umieć to wyodrębnić w praktyce, przychodów, zysków i umieć to wyodrębnić w rachunku finansowym. To spełniło dobrze w tej chwili mamy czarno na białym.*

*Pozyskałem więcej klientów z Internetu dzięki tutaj tym usługom, bo wcześniej go uzyskiwaliśmy głównie klientów stacjonarnie tak? Czy sobie na spotkania jeździliśmy i pozyskiwaliśmy, a teraz z tego*

*Internetu właśnie, tych klientów jest coraz więcej (...)*

*Ja też, wydaje mi się, że oszczędność czasu<sup>35</sup>.*

*W przypadku branży medycznej podstawową zaletą skorzystania z rekomendowanych rozwiązań jest możliwość usprawnienia procesu zarządzania w prowadzonej działalności lekarskiej. Główne korzyści to: usprawnienie jakości obsługi a tym samym zwiększenie satysfakcji pacjentów, redukcja kosztów stałych przedsiębiorstwa oraz lepsza kontrola nad wydatkami, usprawnienie jakości usług lekarskich i redukcja ilości pomyłek, zwiększenie sprzedaży usług medycznych, optymalizacja czasu pracy lekarza, sprawne zarządzanie i bezpieczeństwo dokumentacji medycznej<sup>36</sup>.*

*Dzięki wdrożonej innowacji firma odnotowała znaczny wzrost sprzedaży i dotarła ze swoją ofertą do nowej grupy klientów – osób młodych, często korzystających z Internetu w poszukiwaniu usług czy też produktów.*

*Właścicielka zdecydowała się na zatrudnienie nowych pracowników tj. fryzjera i kosmetyczki, aby płynnie i bezproblemowo obsługiwać wszystkich klientów odwiedzających jej salon. Ponadto salon otrzymuje wiele interesujących ofert współpracy biznesowej, a właścicielka z kontrahentami kontaktuje się drogą elektroniczną<sup>37</sup>.*

*Dzięki wdrożonej innowacji firma odnotowała znaczny wzrost sprzedaży i dotarła ze swoją ofertą do nowej grupy klientów – osób szukających atrakcyjnych produktów budowlanych w Internecie, osób dla których przyjazd do stacjonarnej hurtowni jest kłopotliwy. Ponadto firma poszerzyła grono partnerów biznesowych, gdyż internetowy sklep daje możliwość pokazania szerszej oferty produktowej od różnych producentów. Firma dynamicznie się rozwija i z pewnością przyczyniło się do tego zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych<sup>38</sup>.*

Powyższe cytaty dowodzą, że w przypadku mikro przedsiębiorców nawet stosunkowo proste (często bezkosztowe) rozwiązania mogą się przełożyć na realne, istotne korzyści.

---

<sup>35</sup> Cytaty z wypowiedzi klientów usługi

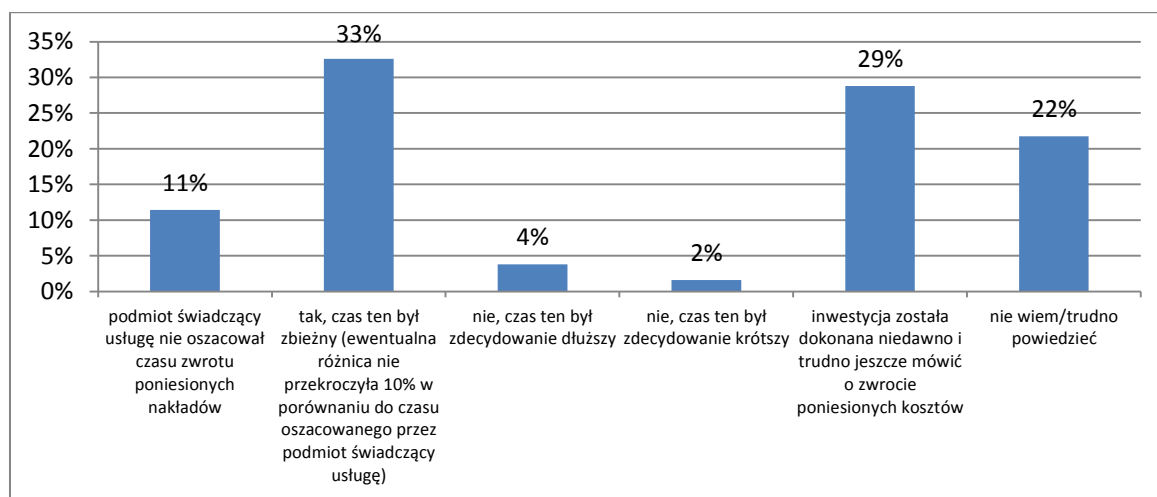
<sup>36</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

<sup>37</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

<sup>38</sup> Cytat ze sprawozdania usługodawcy

Klientom usługi biorącym udział w badaniu ilościowym stosunkowo trudno było ustosunkować się do pytania dotyczącego zbieżności czasu zwrotu kosztów poniesionych na wdrożenie rekomendacji z czasem oszacowanym przez podmiot świadczący usługę. Co piąty wskazał na odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” a niemal co trzeci wskazał, iż upłynęło zbyt mało czasu aby można było zaobserwować zwrot kosztów inwestycji.

**Rysunek 29 Czas w jakim zwrócił się koszt inwestycji:**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=184 (na pytanie odpowiadali tylko ci klienci, którzy wdrożyli przynajmniej jedną rekomendację)*

### Podsumowanie

Udział w usłudze pilotażowej przyczynił się przede wszystkim do poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, co przekłada się zazwyczaj na poprawę zdolności firm do samodzielnego rozwiązywania problemów oraz planowania długofalowego rozwoju. Istotny odsetek badanych klientów zadeklarował również wprowadzenie w firmie nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań co dowodzi, iż usługa przyczyniła się do wzrostu poziomu innowacyjności firm (choć należy mieć świadomość, iż były to przede wszystkim innowacje wyłącznie w skali firmy). Niemal połowa klientów na skutek skorzystania z usługi zdobyła nowe rynki co pociągnęło za sobą wzrost przychodów ze sprzedaży. Usługa w umiarkowanym zakresie przyczyniła się do wzrostu zatrudnienia w firmach a tym samym do przejścia firm z kategorii mikro do małych lub z małych do średnich, należy jednak brać pod uwagę fakt, iż tego rodzaju efekty występują raczej w dłuższym horyzoncie czasowym a czas jaki upłynął między momentem realizacji badania a skorzystaniem przez klientów z usługi był krótki.

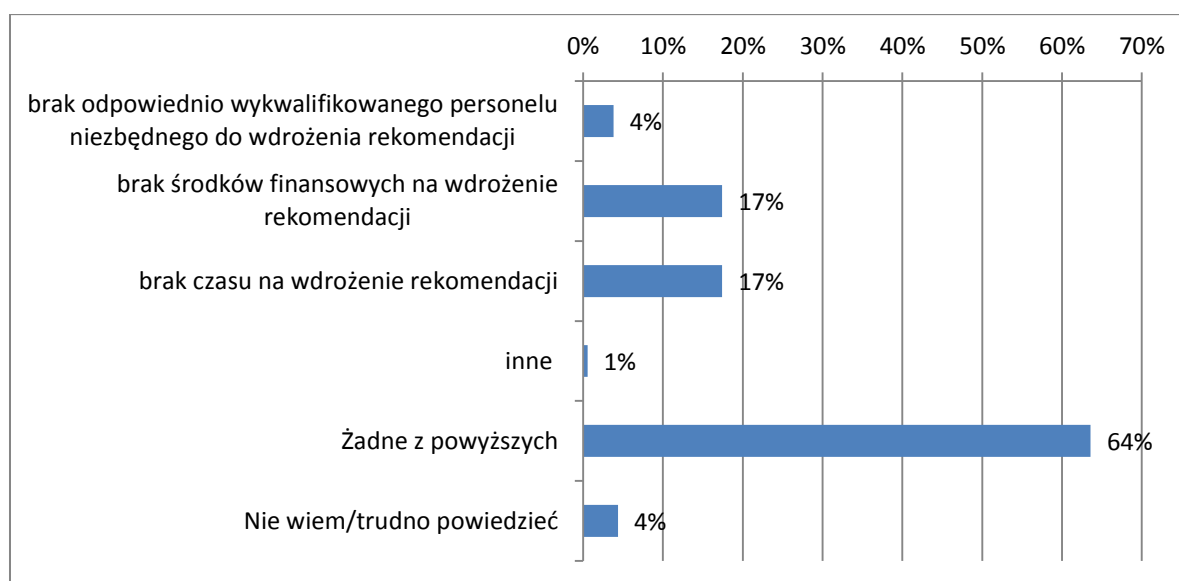


### Bariery we wdrażaniu usług pilotażowych

W opinii klientów usługi, podczas wdrażania działań poaudytowych nie występują żadne znaczące bariery. Nawet czas na realizację usługi (6 miesięcy) okazał się w opinii klientów w zupełności wystarczający, zapewne ze względu na obiektywną łatwość rekomendowanych rozwiązań. Z tego samego powodu klienci nie mieli na ogół problemów ze sfinansowaniem prac wdrożeniowych.

Podsumowanie opinii klientów usługi pilotażowej dotyczących problemów podczas wdrażania rekomendacji z audytu przedstawiono na Rysunku 30.

**Rysunek 30 Problemy jakie wystąpiły podczas wdrażania rekomendacji**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=184, pytanie wielokrotnego wyboru, nie sumuje się do 100% (na pytanie odpowiadali tylko ci klienci, którzy wdrożyli przynajmniej jedną rekomendację)*

Zdaniem usługodawców istnieje duży popyt na oferowane usługi i niewielka konkurencja. Trzeba jednak mieć na uwadze, że mówimy tu o prostych rozwiązaniach typu konto na dropboxie. Gdyby wpisać w standard usługi konieczność wykorzystywania zaawansowanych rozwiązań teleinformatycznych popyt na usługi mógłby spaść ze względu na barierę finansową, która by znacząco wzrosła.

Usługodawcy podczas wywiadu grupowego wskazali szereg barier, które utrudniały im realizowanie usługi.

Barierą był na przykład praktyczny przymus wdrożenia wynikający z warunku, że „maksymalnie 30% usług pilotażowych może zakończyć się na Etapie I (...)”, co przekłada się na wymóg, że co najmniej 70% usług musi obowiązkowo zawierać etap doradztwa.

Barierą było także wykluczenie firm średnich, jako że ze względu na różnorodne powiązania wiele firm de-facto małych formalnie jest zaliczanych do firm średnich.

Usługa nie jest przedsiębiorcom powszechnie znana, co utrudnia działania sprzedażowe.

*M2: Na pewno usługa nie jest znana szeroko, to nie jest tak, że mikro i te małe wiedzą. Ci, którzy dotarli przez KSU, przez system czy przez stronę czy coś tam, to już są ludzie jakby pierwszej selekcji. Czyli oni mają konkretną potrzebę, tak mniej więcej to wygląda<sup>39</sup>.*

Niektórzy usługodawcy skarżyli się na słaby kontakt z opiekunami po stronie PARP.

### *Podsumowanie*

Ze sprawozdań usługodawców i wywiadu grupowego z usługodawcami wynika, że jednym z istotniejszych trudności w trakcie realizacji usługi była konieczność spełnienia wymogu standardu mówiącego o tym, iż maksymalnie 30% usług może zakończyć się na etapie audytu. Wymóg ten wpłynął na „strategię” jaką objęli usługodawcy. Rekrutując klientów pomijali oni firmy, które nie chciały podjąć ryzyka wdrożenia, jeszcze przed poznaniem treści rekomendacji. Ponadto, z informacji przekazywanych przez usługodawców podczas wywiadu grupowego wynika, że w dużym stopniu świadomie zrezygnowali z ambitnych, zaawansowanych rozwiązań, chcąc mieć pewność, że klient będzie w stanie zrealizować rekomendacje poaudytowe. Przy tej okazji w naturalny sposób ominięte zostały inne potencjalne bariery, jak na przykład bariera finansowa i bariera terminu realizacji. Przykładowo, jeśli klient nie dysponował środkami finansowymi na wdrożenie komercyjnego systemu teleinformatycznego otrzymywał zapewne rekomendację wdrożenia darmowego rozwiązania opensource. W podobny sposób usługodawcy mogli sobie poradzić z terminem na wdrożenie rekomendacji proponując wdrożenia o odpowiednio krótkim czasie trwania. Przyczyną tej łatwości dostosowania usługi do możliwości klientów jest ogromna rozpiętość i różnorodność technologii informacyjnych, sposobów w jakie można je wykorzystać oraz kosztów wdrożenia.

### **Sklonność klientów do ponoszenia odpłatności za usługę**

Koszt usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem ustalony został na średnio 10 700 zł dla jednego beneficjenta, z czego na audyt przypada 4500 zł.

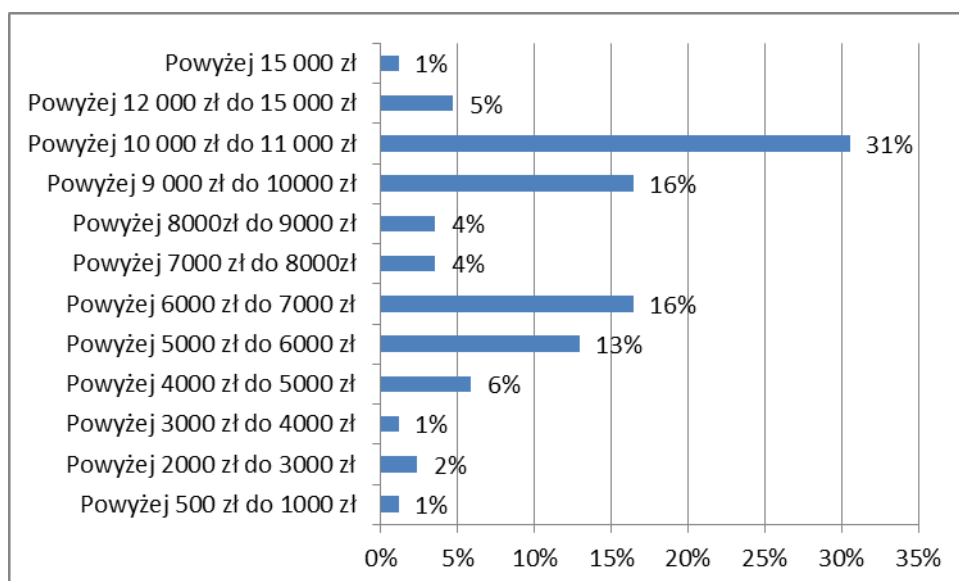
Pomimo obowiązku informowania przez podmiot wsparcia o kosztach związanych z audytem i doradztwem, tylko jedna trzecia (31%) ankietowanych deklaruje, że wie na jaką kwotę została wyceniona cała usługa (Rysunek 34) i zaledwie 12% zna koszt doradztwa (Rysunek 34).

W grupie respondentów, którzy znają koszt całej usługi najczęściej wymieniane są kwoty w granicach od 9 do 11 tys zł (łącznie 47%) oraz w zakresie od 5 do 7 tys zł (łącznie 29%). Wszystkie pozostałe kwoty wymieniane są łącznie w 24% przypadków. Patrz Rysunek 31.

---

<sup>39</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami

Rysunek 31 Kwota, na jaką została wyceniona usługa



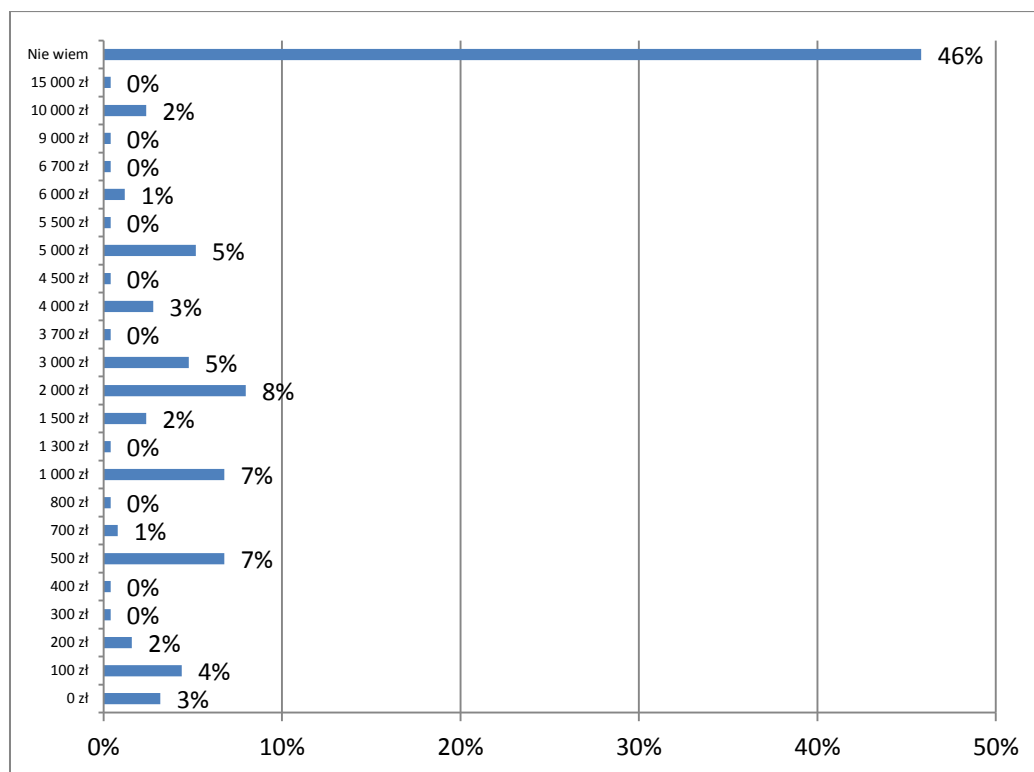
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=85

W niewielkiej grupie przedsiębiorców, którzy znali koszt doradztwa przeważa kwota w zakresie od 6 do 7 tys zł (43%).

Maksymalną kwotę, jaką przedsiębiorcy gotowi byliby zapłacić za audyt, gdyby nie był dofinansowany, przedstawia Rysunek 40. Tylko 11% ankietowanych firm zadeklarowało, że jest w stanie ponieść pełny koszt audytu (od 4500 zł w górę). Na drugim biegunie uplasowało się 43% firm, które skłonne byłyby zapłacić mniej, z czego 18% zapłaciłoby mniej niż 1000 zł.

Średnia kwota, jaką klienci są gotowi przeznaczyć na audyt to 2440 zł, natomiast mediana wynosi 1500 zł.

**Rysunek 32 Jaką kwotę maksymalnie Pani/Pana firma byłaby gotowa zapłacić za audyt w zakresie, który został wykonany w Pani/a firmie**



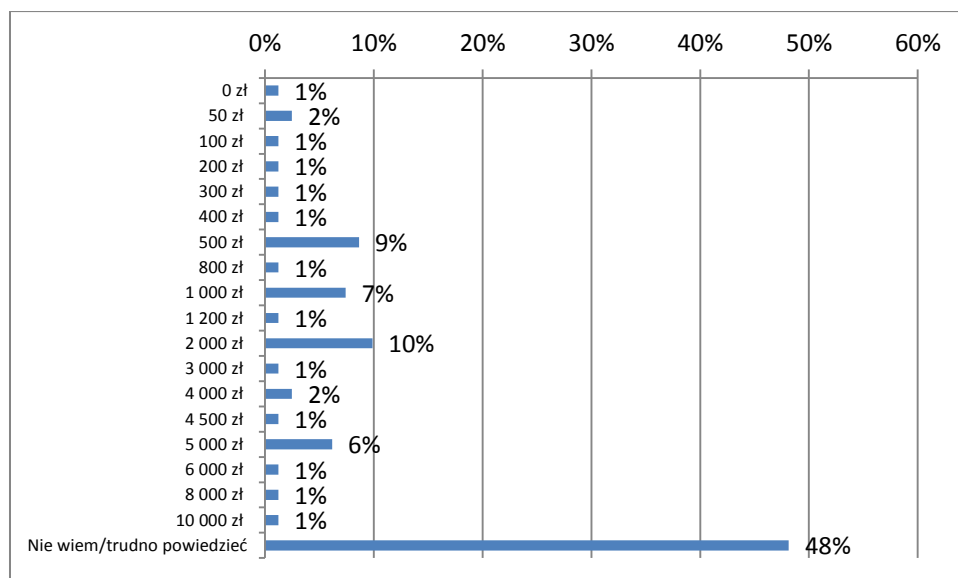
*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246*

Jeśli chodzi o finansowanie II etapu usługi, czyli doradztwa i wsparcia przy wdrażaniu rekomendacji, to mniej niż 4% firm jest gotowa pokryć jego średni koszt wynikający ze standardu (10700 zł – 4500 zł = 6200 zł).

Na drugim biegunie uplasowało się 48% firm, które skłonne byłyby zapłacić mniej, z czego 19% zapłaciłoby mniej niż 1000 zł. 1% badanych firm uzależnia udział w etapie doradztwa od jego całkowitej bezpłatności.

Mediana w tym przypadku wynosi 1100 zł, natomiast średnia kwota, jaką klienci chcą przeznaczyć na doradztwo to około 2200 zł.

**Rysunek 33 Jaką kwotę maksymalnie Pani/Pana firma byłaby gotowa zapłacić za doradztwo przy wdrażaniu rekomendacji?**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=90 (na pytanie odpowiedzieli tylko ci klienci, którzy zadeklarowali korzystanie z usługi doradztwa)*

Z powyższych danych wynika, że klienci gotowi są sfinansować koszt audytu średnio w wysokości połowy kwoty ustalonej w standardzie, a doradztwa w wysokości jednej trzeciej ustalonej kwoty.

#### Podsumowanie

Niewielki odsetek firm (10%) jest skłonny sfinansować pełny koszt audytu, a jeszcze mniej firm jest skłonnych sfinansować pełny koszt doradztwa we wdrażaniu rekomendacji. Średnio klienci skłonni są zapłacić mniej niż połowę kosztów określonych w założeniach usługi pilotażowej. Oczekiwaniem przedsiębiorców jest, aby pozostała część kosztów usługi finansowana była ze środków publicznych.

#### Poprawność określenia kryteriów wyboru wykonawców usługi

Wymagania dotyczące podmiotów wsparcia świadczących usługę pilotażową w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zawarte są w standardzie świadczenia usługi pilotażowej, natomiast kryteria świadczenia usługi pilotażowej w Wytycznych dla Wnioskodawców ubiegających się o wsparcie na: „Przetestowanie i wdrożenie usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem”

Zdaniem podmiotów, które brały udział w zogniskowanym wywiadzie grupowym, kryteria te są jasne i zasadne. Wykonawcy podkreślali, że ze spełnieniem kryteriów formalnych nie mieli żadnego problemu.

Podczas wywiadu grupowego z wykonawcami padło stwierdzenie, że wymóg aby doradca nie był jednocześnie zatrudniony w firmie informatycznej jest zbędny.





*K1: Wymagania nie były specjalnie trudne tylko, jak już sygnalizowałam do PARP-u wcześniej podpisując jakieś tam na audytorów notatki, uważam, że to, że od doradców się wymaga, że oni równolegle nie mogą być zatrudnieni w żadnej firmie informatycznej jest szczerze i mówiąc wprost od czapy. Bo, jeżeli ci ludzie mają być na bieżąco to nie mogą dzisiaj być księgową przez na przykład 2 lata, po czym znowu być informatykiem. Można oczywiście wprowadzić takie zapisy do standardów, gdzie się wymaga sprawdzenia, zarekomendowania dwóch zdecydowanie alternatywnych rozwiązań, co na dzisiejszym rynku naprawdę nie jest trudne niezwiązane z jednym producentem, ale jednak fajnie by było, żeby ten doradca, który realizuje tę usługę miał wiedzę bieżącą na temat aktualnej wersji Soft, którą wdraża.*

*M1: W tym miejscu jest trochę martwy zapis, bo generalnie to się bazuje na oświadczeniu tego konsultanta.*

*M2: Umówmy się, bo jaką ma Pan, jaką my jako podmioty nawet zatrudniające konsultantów mamy możliwość weryfikacji, jedynie oświadczenia. A jak to ma się do rzeczywistości?*

*K3: Dodatkowo jest to ogromne ryzyko. Tutaj dla mnie to było największe ryzyko.*

*K2: Ja najbardziej tutaj się zgadzam z tym wytycznym dotyczącym konsultantów, bo to jest tak martwy zapis i tak paradoksalny. Tak naprawdę no to jest mijanie się.*

*M2: On powoduje ryzyko w podmiotach, które zobowiązują się do tego, żeby..*

**A jest niepotrzebny.**

*M2: A my nie mamy żadnej możliwości sprawdzenia.*

*K3: I nam jest naprawdę niepotrzebny, bo standard wymaga dwóch alternatywnych rozwiązań i jeszcze ogranicza o ile można wdrożyć do jednego producenta itd. i tak jest już wystarczający, on ma zabezpieczenia, żeby takiej chorej sytuacji nie było, że mamy przykładowo jednego konsultanta we wszystkich firmach wdrażamy system finansowo-księgowy i jest to system jednego producenta<sup>40</sup>.*

Kwestionowano także konieczność posiadania certyfikatu ISO:

*Mnie się wydaje, że to troszeczkę tak jakby chciał muchę armatą zabić. Dlaczego, dlatego, że proszę zobaczyć, my doradzamy mikro i małym przedsiębiorstwom, to ja się pytam, po co my mamy mieć ISO, certyfikaty, które do niczego nie służą.*

*K4: Certyfikaty nie muszą być.*

*M2: Musi Pani mieć jako standard usług. Umówmy się, tym ludziom potrzeba wiedzy i jakiejś*

<sup>40</sup> Cytat z wywiadu grupowego z przedstawicielami usługodawców



*merytorycznej porady, a nie to, czy dana firma ma poukładane tak czy inaczej procesy wewnątrz firmy. No, bo taka jest prawda<sup>41</sup>.*

Nadmiarowe jest wymaganie ilości usług dla mikro i małych, ponieważ trudno je spełnić mając np. większość usług dla firm średnich.

*K2: Jeszcze te kryteria czy to wnioskodawców, czy to konsultantów bezpośrednio to ograniczenie, że musimy mieć doświadczenie w ilości usług dla mikro małych przedsiębiorstw. Bowiem często się zdarza tak, że mamy super konsultantów, którzy mają ogromne doświadczenie, ale najczęściej średnie, bo jeszcze biorąc pod uwagę, jak się liczy teraz powiązania między spółkami. Ale faktycznie przez powiązania różne jest to średnie i to jak gdyby ogranicza, ten próg dostępu jest bardzo trudny, mimo, że doświadczenie jest super. To powoduje sytuację, w której wnioskować mogą firmy, które mają tak naprawdę dużo gorsze doświadczenia.*

*M2: Generalnie w tym projekcie powinni być tak zwani wdrożeniowcy albo konsultanci od wdrożeń technik informacyjnych. Umówmy się, to są goście, którzy duże pieniądze zarabiają, są niezależnymi ludźmi i ograniczanie do tego, że oni muszą dla mikro małych. Nie sądzę, żeby któryś z nich się utrzymał z mikro i małych<sup>42</sup>.*

Zdaniem podmiotów świadczących usługi związane z wykorzystaniem technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które nie przystąpiły do realizacji usługi pilotażowej, kryteria stawiane przed podmiotami wsparcia nie są trudne do spełnienia i nie stanowią bariery przed przystąpieniem do udzielania wsparcia.

Na pytanie odnośnie właściwy dobór kryteriów, dotyczących wyboru wykonawców testujących usługę pilotażową w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, można odpowiedzieć także przez pryzmat zadowolenia z poziomu usługi wyrażanego przez jej klientów. Jak zostało to omówione wcześniej, większość ankietowanych przedstawicieli firm, które brały udział we wdrażaniu usługi pilotażowej pozytywnie wypowiedziało się o profesjonalizmie doradców świadczących usługę. Jak wynika z wcześniej przedstawionych danych aż 66% respondentów ocenia kompetencje doradcy na 5, dalsze 29% ocenia doradcę na ocenę 4 i 4% badanych firm ocenia doradcę na 3. Podobnie wysoko został oceniony profesjonalizm firm świadczących usługę. Czyli w opinii klientów, firmy do wykonania usługi wsparcia wybrane zostały właściwie.

---

<sup>41</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami

<sup>42</sup> Cytat z wywiadu grupowego z usługodawcami

### Podsumowanie

Kryteria wyboru wykonawców testujących usługę pilotażową zostały określone właściwie, zarówno w opinii samych wykonawców, w opinii innych firm podobnej branży, które na testowanie usługi się nie zdecydowały, jak też przez klientów usługi pilotażowej którzy uznali za właściwe kompetencje firm doradczych.

### Zgodność procesu świadczenia usługi z przyjętym standardem

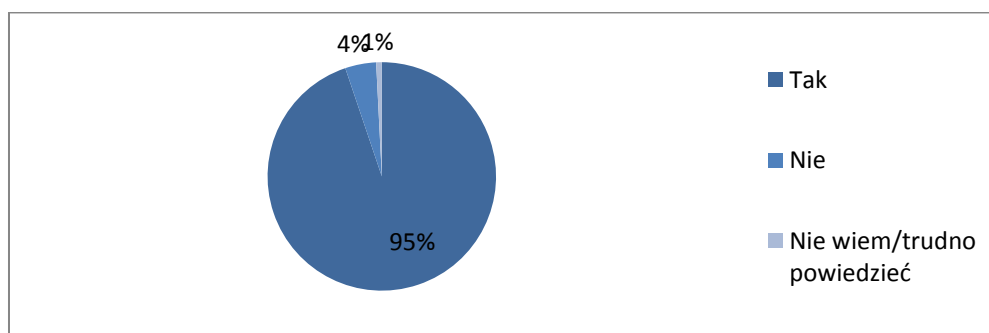
Standard usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem ściśle określa obowiązki podmiotów świadczących te usługi.

I etapem usługi był audyt. Warunkiem przystąpienia do II etapu usługi było uczestnictwo w I etapie usługi. Po otrzymaniu raportu z audytu na przystąpienie do II etapu usługi zdecydowało się 73% firm biorących udział w I etapie usługi. Jak wynika z badań ankietowych oraz rozmów z klientami usługi podczas zogniskowanego wywiadu grupowego, w każdej firmie zrealizowany został (lub był w trakcie realizacji) audyt, a dopiero później następował etap doradztwa, jeśli oczywiście firma decydowała się na to po zapoznaniu się z rekomendacjami z audytu. Jak wynika z danych przedstawionych na Rysunkach 31,32 i 33 klienci byli zadowoleni ze świadczonych usług zarówno na etapie audytu, jak też na etapie doradztwa oraz z całej usługi łącznie.

Można więc stwierdzić, że te etapy realizowane były prawidłowo, zgodnie z przyjętym standardem.

Wykonawcy mieli obowiązek poinformować klientów usługi pilotażowej, że jest ona dofinansowana ze środków unijnych. Tylko około 4% badanych przyznało, że takiej informacji nie uzyskało (Rysunek 34).

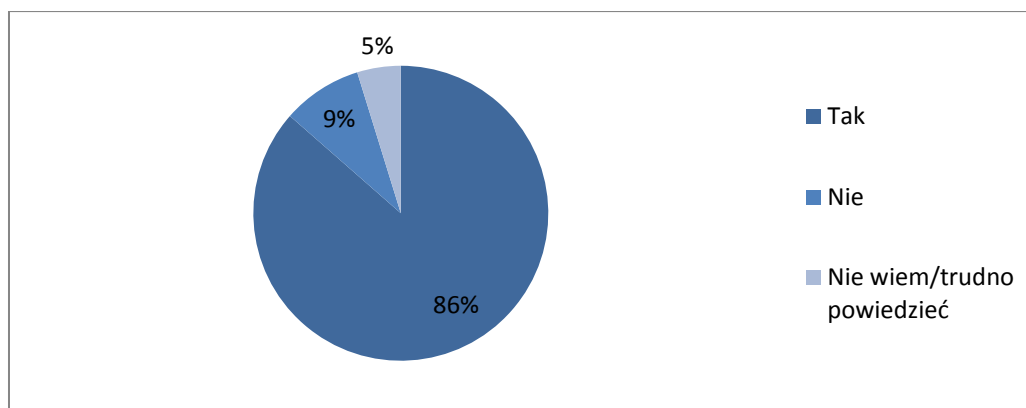
### Rysunek 34 Czy mieli Państwo świadomość, że usługa jest dofinansowana ze środków unijnych?



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246*

Kolejnym obowiązkiem podmiotu wsparcia było poinformowanie klienta, iż wartość usługi określona w standardzie będzie stanowić dla niego pomoc de minimis. Tu świadomość u klientów usługi była nieco mniejsza. Prawie 9% klientów usługi zadeklarowało, że nie miało świadomości objęcia usługi pomocą de minimis (Rysunek 35).

**Rysunek 35 Czy mieli Państwo świadomość, że usługa objęta jest zasadami pomocy de minimis?**

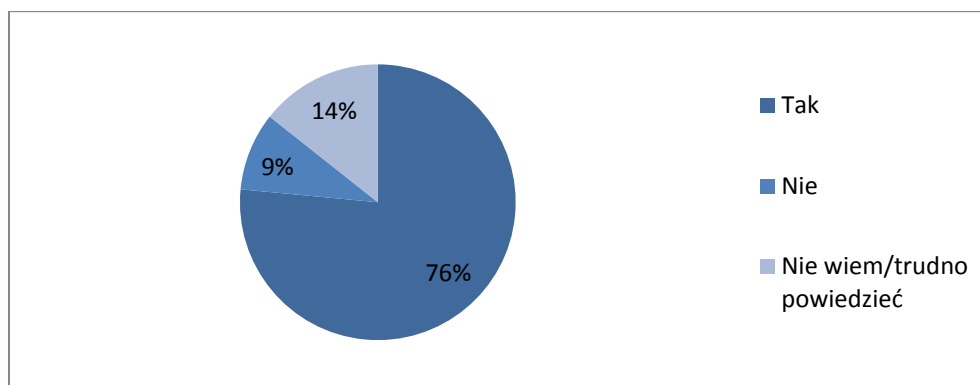


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246

Powyższy fakt jest trudny do wytłumaczenia, ponieważ klienci przed przystąpieniem do usługi musieli wypełniać różnego rodzaju dokumenty związane z udzielaniem pomocy de minimis, zapisy o tego rodzaju pomocy znajdowały się też w umowach podpisywanych z doradcą. Taki, a nie inny wynik badania, wynikać może przede wszystkim z tego, że odpowiedzi na pytania ankietera udzielała osoba nie znająca formalnej „obudowy” usługi realizowanej w firmie.

Każdy z podmiotów wsparcia miał również obowiązek poinformowania klienta o fakcie, że standard usługi opracowany został przez agencję rządową. Ponad  $\frac{3}{4}$  ankietowanych miało tego świadomość (Rysunek 36).

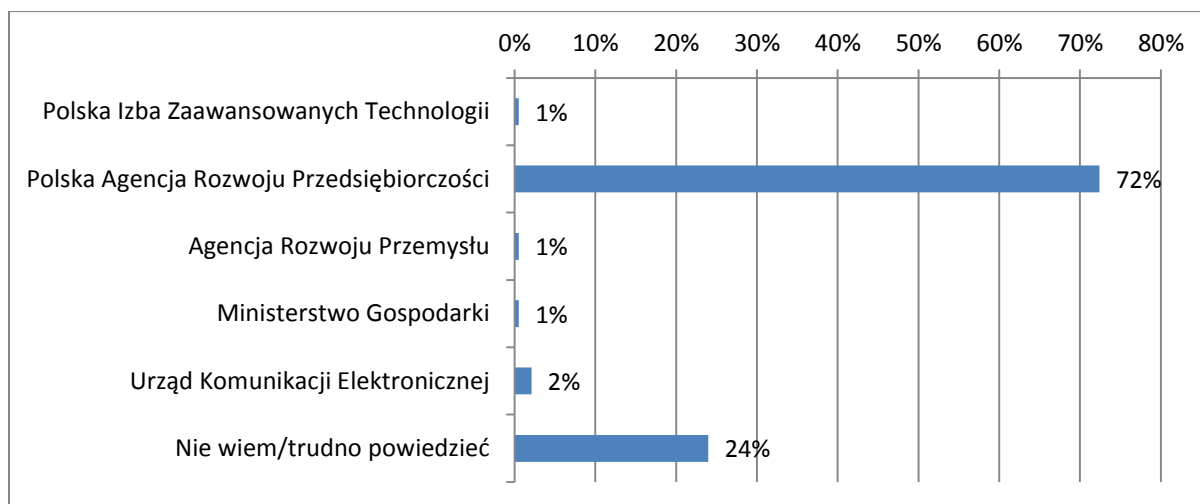
**Rysunek 36 Czy miał/a Pan/Pani świadomość, że usługa jest realizowana zgodnie z określonym standardem, który został opracowany przez agencję rządową?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246

Ankietowani nie mieli też w znakomitej większości problemów z określeniem, która agencja rządowa opracowała standard. 72% respondentów prawidłowo wskazało na Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, pozostała część bądź w ogóle nie wiedziała, bądź podawała nazwę innej agencji (Rysunek 37).

**Rysunek 37** Proszę wskazać którą Agencja rządowa opracowała standard i wybiera usługodawców świadczących usługę pilotażową



*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246*

W świetle omówionych powyżej informacji nic nie świadczy o tym, aby wykonawcy świadczyli usługi niezgodnie z przyjętym standardem.

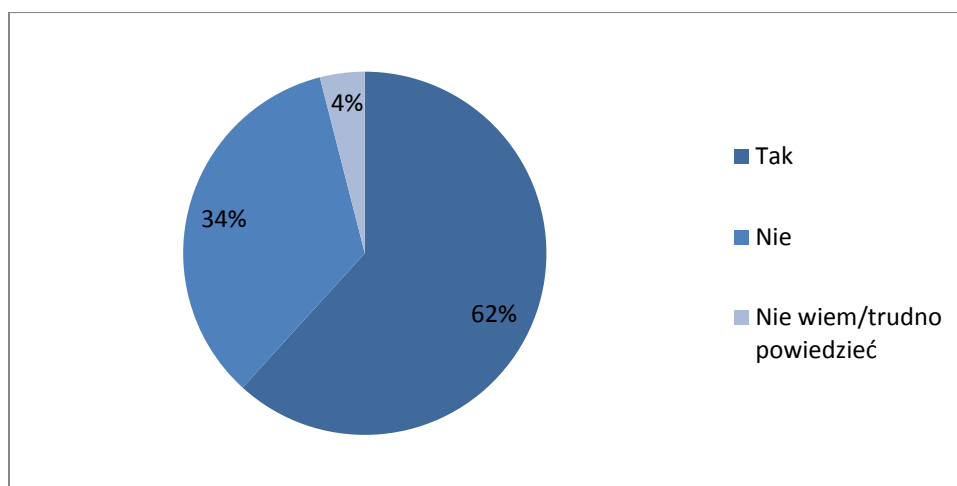
#### *Podsumowanie*

Wykonawcy świadczą usługę pilotażową w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem zgodnie z przyjętym standardem.

### Rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów usług pilotażowych

Z badania ankietowego przeprowadzonego wśród klientów usługi wynika, że nazwa KSU jest dla dużej ich części znana (62%). Jednak 34% odsetek respondentów nie rozpoznających systemu KSU (mimo korzystania z usługi oferowanej w ramach tego systemu) należy uznać za stosunkowo wysoki. (Rysunek 38).

#### Rysunek 38 Czy znane jest Państwu pojęcie Krajowego Systemu Usług?



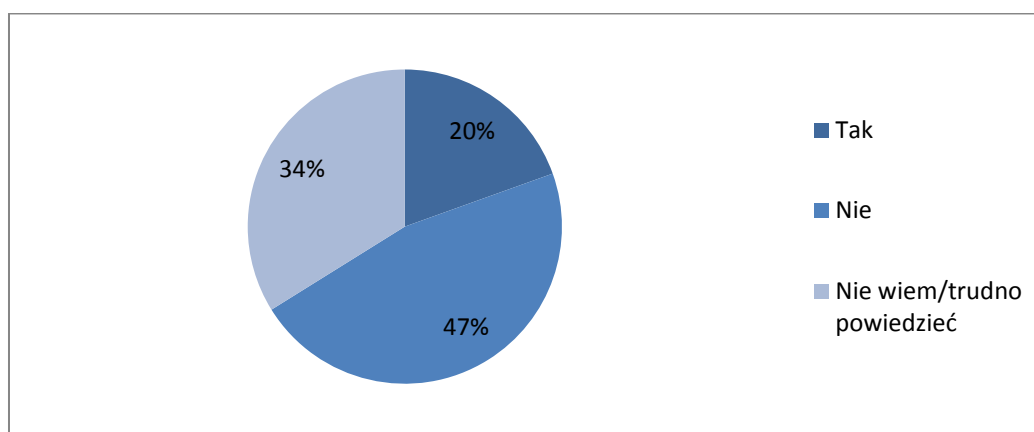
*Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246*

Zbieżne z zaprezentowanymi powyżej danymi były informacje przekazywane podczas wywiadów grupowych. O ile wśród klientów usługi pilotażowej nazwa KSU była znana przynajmniej niektórym uczestnikom spotkania, o tyle wśród przedsiębiorców uczestniczących w wywiadzie grupowym, którzy nie ubiegali się o status usługodawcy jak również wśród potencjalnych klientów usługi znajomość samej usługi pilotażowej jak i nazwy KSU była praktycznie zerowa.

### Potrzeby szkoleniowo-doradcze firm w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Klienci usługi pilotażowej poproszeni zostali o deklarację, z jakich dodatkowych usług w obszarze wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, chcieliby w najbliższym czasie skorzystać. Większość przedstawicieli badanych firm nie wskazała takich usług (Rysunek 39).

### Rysunek 39 Czy są jakieś usługi z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, z których firma chciałaby w najbliższym czasie skorzystać?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ilościowego; N=246

Wśród ankietowanych, którzy odpowiedzieli na to pytanie twierdząco, nie ma żadnej dominującej usługi tego rodzaju. Respondenci wskazywali między innymi na (cytaty z ankiet): „chmura dropbox, system księgowy informatyczny, doradztwo informatyczne, finansowe, kolejne oprogramowania, marketing, techniki sprzedaży i pozyskiwania klientów, zatrudnienie pracowników: jak, na jakie stanowisko, marketing, techniki sprzedaży, zatrudnienie osób: jak, na jakie stanowisko jakbym chciał powiększyć firmę, modyfikacja strony internetowej firmy, pod kątem usprawnienia i poszerzenia jej możliwości- ulepszenie kontaktów kontrahentów z firmą, nadal pozycjonowanie firmy”.

Jak widać z powyższych cytatów, oczekiwania co do dodatkowych usług mieszczą się w standardzie usługi i nie ma potrzeby zwiększania jej zakresu.

#### Podsumowanie

**Zdaniem większości klientów usługi pilotażowej nie ma innych usług z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, z których firma chciałaby skorzystać.**



## 5. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Szczegółowe wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań przedstawia Tabela 2.

**Tabela 2. Wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań.**

| Lp.  | Wniosek   | Rekomendacja [1 kluczowa; 2 ważna; 3 uzupełniająca]  |
|--|---|--|
| <b>1) Czy przetestowana usługa jest dostosowana do potrzeb odbiorców? Czy zakres usługi jest właściwie zdefiniowany?</b> |   |  |
| 1.   | Usługa pilotażowa w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie jest w pełni dostosowana do potrzeb potencjalnych odbiorców ze względu na nieuwzględnienie zasadniczych różnic pomiędzy mikro przedsiębiorcami a firmami małymi. Zarówno zakres usługi jak i wielkość wsparcia powinny być określone na różnym poziomie dla tych dwóch grup przedsiębiorców. W najmniejszych firmach (jednoosobowe działalności gospodarcze, firmy zatrudniające nie więcej niż 3 osoby) nie ma potrzeby świadczenia usługi o tak rozbudowanym zakresie i konstrukcji.        | [1] Wyłączenie jednoosobowych działalności gospodarczych i mikro przedsiębiorców zatrudniających do 3 osób z grona odbiorców usługi oraz dostosowanie zakresu usługi (audytu i doradztwa) oraz wielkości wsparcia do wielkości poszczególnych firm w zależności od istotnych parametrów takich jak np. wielkość zatrudnienia, obroty itp. (matryca zależności)   |
| 2.   | Zakres usługi nie jest właściwie zdefiniowany, jeśli odbiorcami usługi są mikroprzedsiębiorcy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oszacowanie efektów ekonomicznych wdrożenia jest zbyt kosztowne jak na możliwości (ale także potrzeby) mikro przedsiębiorców</li> <li>• Obowiązkowe tworzenie dwóch wariantów rekomendacji często nie ma sensu</li> <li>• analiza schematów i procedur działania nie ma zastosowania w przypadku jednoosobowych działalności gospodarczych i firm zatrudniających kilku pracowników</li> <li>• inwentaryzacja zasobów informatycznych jest zbyteczna</li> </ul> | [2] Zamiana punktu „Oszacowanie efektów ekonomicznych wdrożenia proponowanych rozwiązań mierzalnych i weryfikowalnych wskaźnikach” na „Określenie spodziewanych korzyści z wdrożenia proponowanych rozwiązań”.<br><br>[2] Zmiana punktu „Przedstawienie parametrów techniczno-eksploatacyjnych przynajmniej dwóch rekomendowanych technologii informacyjnych, które należy wdrożyć w obszarach wymagających optymalizacji organizacyjnej” na zadanie opcjonalne.<br><br>[2] Uczynienie inwentaryzacji zasobów informatycznych zadaniem opcjonalnym<br><br>[2] Punkt Standardu: „Przedstawienie parametrów techniczno-eksploatacyjnych przynajmniej dwóch rekomendowanych technologii informacyjnych, które należy wdrożyć w obszarach wymagających optymalizacji organizacyjnej” powinien mieć charakter opcjonalny lub powinien |





|    |   |   |
|----|---|---|
|    |   | być realizowany na życzenie klienta. Obowiązkiem PW powinno być przedstawienie parametrów przynajmniej jednej technologii informacyjnej.  |
| 3. | Definicja usługi doradztwa na etapie wdrożenia nie jest dostatecznie jednoznaczna. Wykonawcy zrozumieli ją niezgodnie z intencją standardu  | [2] Proponujemy przeformułowanie opisu tego punktu usługi w taki sposób, żeby jeszcze bardziej uwypuklić jej kontrolny aspekt, utwierdzając wykonawców w tym, że mają uprawnienia podobne do tych jakie wynikają np. z roli nadzorcy projektu (ang. project assurance) w metodyce Prince2. Proponujemy na przykład następujący zapis:<br><i>Nadzór przy instalacji, migracji danych i rozruchu nowych systemów informacyjnych, zawierający także weryfikację kompletności zrealizowanych usług oraz zgodności wdrażanych rozwiązań z założonymi parametrami techniczno-eksploatacyjnymi</i> |
| 4. | Szkolenie na stanowiskach pracy jest niewykonalne siłami własnymi doradców w przypadku bardziej zaawansowanych rozwiązań informatycznych<br><br>Obecnie na rynku oferowanych jest bardzo dużo rozmaitych produktów z obszaru technologii informacyjnych. Żaden doradca nie jest w stanie zapewnić konsultantów kompetentnych w każdym z nich. Natomiast wykształcenie konsultanta w konkretnej technologii, czy oprogramowaniu, stosowanym w pojedynczym wdrożeniu jest nieopłacalne. Takie usługi są racjonalne ekonomicznie dopiero po uwzględnieniu skali, a więc wtedy, gdy liczba szkoleń jest odpowiednio duża. Warunek ten jest spełniony w przypadku firm specjalizujących się we wdrożeniach konkretnej technologii, ale nie w przypadku doradców, którzy stykają się z różnymi technologiami. | [2] Zmiana treści zapisu dotyczącego szkolenia na stanowisku pracy na następujący: „Opcjonalne szkolenie na stanowiskach pracy w zakresie posługiwania się wdrożonymi technologiami informacyjnymi”. W przypadku oprogramowania typu open-source pod pojęciem opcjonalności należałoby rozumieć realizację szkolenia na wyraźne życzenie klienta usługi.  |
| 5. | Zakres usługi byłby bardzo dobrze dostosowany do potrzeb firm średnich. Ponadto część firm małych jest ze względu na powiązania kwalifikowana   | [2] Jeżeli usługa miałaby być kontynuowana w okresie 2014-2020 i finansowana z innego źródła niż obecnie to warto skierować ją również do firm  |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  | formalnie do firm średnich.  | średnich. Firmy z tego sektora dysponują zazwyczaj większymi środkami finansowymi, które pozwolą na sfinansowanie bardziej kosztownych działań audytowych i poaudytowych.   |
| <b>2) Czy procedury świadczenia usługi są właściwie zdefiniowane?</b>  |  |   |
| 6.   | Zidentyfikowano następujące niedoskonałości w procedurach świadczenia usługi: <ul style="list-style-type: none"> <li>ustalenie półrocznego terminu na wdrożenie rekomendacji wykluczyło rozwiązania wymagające dłuższego czasu na wdrożenie lub rozpoczęcie wdrożenia w określonej dacie,</li> <li>kwota wsparcia nie pokrywa kosztu rzetelnego wykonania wszystkich zadań z zakresu usługi w przypadku firm małych</li> </ul>   | [1] W sytuacji gdyby usługa miała być finansowana ze środków budżetowych lub środków z perspektywy budżetowej 2014-2020 w odniesieniu do małych i średnich firm termin na wdrożenie rekomendacji powinien być wydłużony do roku,<br>[1] Uzależnienie wielkości wsparcia od wielkości poszczególnych firm w zależności od istotnych parametrów takich jak np. wielkość zatrudnienia, obroty itp. (matryca zależności). |
| <b>3) Jaka jest jakość i dostępność usług pilotażowych?</b>  |  |   |
| 7.   | Jakość poszczególnych elementów usługi pilotażowej w ocenie jej odbiorców jest dobra i bardzo dobra. Niewystarczająca jest dostępność usługi dla firm małych. Wynika to z następujących powodów: <ul style="list-style-type: none"> <li>-koszt usługi nie jest dostosowany do firm małych</li> <li>-czas na wdrożenie rekomendacji jest w przypadku firm małych zbyt krótki</li> <li>- część firm małych była wykluczona z możliwości skorzystania z usługi z uwagi na powiązania kapitałowe z firmami średnimi</li> </ul> | [1] Uzależnienie kosztu usługi od wielkości firmy<br>[1] Wydłużenie terminu na wdrożenie rekomendacji do roku   |
| <b>4) Jaki jest poziom zadowolenia klientów z usług pilotażowych oraz kompetencji konsultantów je świadczących?</b>  |  |   |
| 8.   | Poziom zadowolenia klientów usługi pilotażowej jest wysoki.  | [3] Rekomendujemy dalsze utrzymanie wysokich wymagań kompetencyjnych dla doradców realizujących usługę pilotażową u Klientów.   |
| 9.   | W ocenie klientów usługi pilotażowej, poziom kompetencji konsultantów świadczących usługę jest wysoki.   |   |
| <b>5) Czy usługi pilotażowe przyniosły ich klientom realne korzyści? (pozwoliły na przejście z kategorii firm mikro do kategorii małych i średnich lub/oraz ich wchodzenie na nowe rynki lub/oraz na zwiększenie innowacyjności prowadzonej działalności, poprawiły zdolność firm do samodzielnego rozwiązywania problemów</b> |  |   |



| <b>oraz planowania długofalowego rozwoju firmy i inne).</b> |  |
|---|--|
| 10.   | Udział w usłudze pilotażowej przyczynił się przede wszystkim do poprawy zdolności firm do samodzielnego rozwiązywania problemów oraz planowania długofalowego rozwoju.   |
| 11.   | Udział w usłudze pilotażowej przełożył się w niewielkim stopniu na wzrost zatrudnienia w firmach, w których usługi były świadczone, jednakże jest to efekt, który występuje w dłuższym horyzoncie czasowym więc należy oczekiwać, iż wystąpi w przyszłości.  |
| <b>6) Jakie są bariery we wdrażaniu usług pilotażowych?</b> |  |
| 12.   | <p>Usługa była niedostatecznie dopasowana do firm małych- zbyt mała wartość usługi, zbyt krótki czas na wdrożenie rekomendacji.</p> <p>Usługa nie była adresowana do firm średnich. Ze względu na różnorodność powiązania, wiele firm de-facto małych zalicza się formalnie do firm średnich. Ponadto badania wykazały, iż pod względem zakresu przedmiotowego usługa była dobrze dopasowana do specyfiki firm średnich.</p> <p>Istotny wpływ na przebieg usługi miał zdaniem usługodawców warunek, iż maksymalnie 30% usług mogło zakończyć się na etapie audytu. Z tego powodu usługodawcy uczestniczący w wywiadzie grupowym wskazywali, iż, dla własnego bezpieczeństwa, skupili się na mikro przedsiębiorcach i proponowali takie rozwiązania, które gwarantowały pewność wdrożenia, czyli proste, tanie i łatwe do wdrożenia. W przypadku mikro przedsiębiorców to rzeczywiście mogły być rozwiązania dopasowane do ich aktualnych potrzeb, stąd bardzo pozytywna opinia klientów nt. usługi. W większych firmach zaspokojenie potrzeb w zakresie technologii informacyjnych wymaga wdrożenia bardziej złożonych i kosztownych rozwiązań, obarczonych większym ryzykiem niepowodzenia stąd firmy te mogły być celowo pomijane.</p> |



|   |   |
|---|---|
| <b>7) Czy proces świadczenia poszczególnych nowych usług systemowych powinien być dofinansowywany ze środków publicznych i w jakiej wysokości?</b>  |   |
| 13. Niewielki odsetek firm (10%) jest skłonny sfinansować pełny koszt audytu, a jeszcze mniej firm jest skłonnych sfinansować pełny koszt doradztwa we wdrażaniu rekomendacji. Średnio klienci skłonni są zapłacić mniej niż połowę kosztów określonych w założeniach usługi pilotażowej. Oczekiwaniem przedsiębiorców jest, aby pozostała część kosztów usługi finansowana była ze środków publicznych. Oczekiwaniem przedsiębiorców jest, aby pozostała część kosztów usługi finansowana była ze środków publicznych. | [1] Rekomendujemy dofinansowanie ze środków publicznych przynajmniej 60 % kosztów usługi po zwiększeniu jej wysokości zgodnie z rekomendacją z punktu 3. Poziom dofinansowania powinien być uzależniony od wielkości firmy.   |
| <b>8) Czy kryteria wyboru wykonawców testujących usługę pilotażową zostały właściwie określone?</b>   |   |
| 14. Kryteria wyboru wykonawców testujących usługę pilotażową zostały określone właściwie.   | [3] Rekomendujemy pozostawienie dotychczasowych kryteriów wyboru wykonawców testujących usługę pilotażową.  |
| <b>9) Czy wybrani usługodawcy świadczą usługi zgodnie z przyjętym standardem?</b>   |   |
| 15. Wykonawcy świadczą usługę pilotażową zgodnie z przyjętym standardem.  | [3] Rekomendujemy pozostawienie dotychczasowych kryteriów wyboru wykonawców świadczących usługę pilotażową.   |
| <b>10) Jaka jest rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów usług pilotażowych?</b>   |   |
| 16. Ponad 30 % klientów usługi pilotażowej nie rozpoznaje nazwy systemu KSU.  | [2] Rekomendujemy przykładanie przez usługodawców szczególnej uwagi do podkreślania w trakcie kontaktów z klientami, iż usługa jest świadczona w ramach Krajowego Systemu Usług. Dobrym rozwiązaniem byłoby każdorazowe przekazywanie klientowi pisemnej informacji o systemie KSU, zawierającej w szczególności informacje o innych usługach, z których firma mogłaby skorzystać wraz z adresem strony internetowej KSU. Wzór informacji mógłby zostać opracowany przez PARP a usługodawcy mogliby zostać zobowiązani do przekazania informacji klientowi. Dopełnienie przez usługodawcę tego obowiązku mogłoby być weryfikowane podczas badań ewaluacyjnych. Ponadto wszelkie opracowywane w ramach usługi materiały przekazywane przez |
| 17. Z wywiadu grupowego z potencjalnymi klientami wynika, że wśród firm, które nie są klientami usług pilotażowych system KSU nie jest znany  |   |



|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | usługodawcę klientowi (np. raport z audytu, prezentacja ze szkolenia) powinny być opatrzone logiem KSU - obowiązek ten wynika z umowy zawieranej przez usługodawców z PARP jednak do jego realizacji usługodawcy powinni przywiązywać szczególną uwagę. |
| <b>11) Jakie są potrzeby firm w obszarach tematycznych, których dotyczą usługi pilotażowe?</b> |   |   |
| 18.  | Zdaniem większości klientów usługi pilotażowej nie ma usług z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, z których firma chciałaby skorzystać a które nie są już zawarte w standardzie usługi. | [3] Rekomendujemy nie dodawanie do standardu usługi pilotażowej dodatkowych obszarów tematycznych.  |

**Która z usług pilotażowych, która została poddana testowaniu powinna zostać wdrożona do systemu KSU i być dofinansowywana ze środków publicznych?**

| Argumenty za kontynuowaniem usługi   | Argumenty przeciwko kontynuowaniu usługi  |
|--|---|
| Niewielka dostępność podobnych usług na rynku  | Brak środków finansowych wśród mikro i małych przedsiębiorstw, które pozwoliłyby na wdrażanie rekomendacji z audytu         |
| Poprawa efektywności zarządzania w firmach, w których wdrożono rekomendacje z audytu   | Wykluczenie części firm małych z powodu ich formalnej przynależności do klasy firm średnich                                 |
| Wzrost zatrudnienia w firmach, w których wdrożono rekomendacje z audytu  | Zbyt krótki czas przeznaczony na wdrażanie rekomendacji z audytu, co uniemożliwia realizację bardziej długookresowych celów |
| Wzrost świadomości pracowników z zakresu korzyści z zastosowania technologii informacyjnych  | Niechęć przedsiębiorców do ponoszenia kosztów usługi  |
| Umocnienie pozycji firm na rynku   |   |
| Dobre oceny standardu, wykonawców usługi i samej usługi wśród jej klientów   |   |
| <b>Zmiany jakie powinny być wprowadzone w usłudze jeżeli miałyby ona być kontynuowana</b>  |   |
| Wyłączenie jednoosobowych działalności gospodarczych i mikro przedsiębiorców zatrudniających do 3 osób z grona odbiorców usługi oraz dostosowanie zakresu usługi (audytu i doradztwa) oraz wielkości wsparcia do wielkości poszczególnych firm w zależności od istotnych parametrów takich jak np. wielkość zatrudnienia, obroty itp. (matryca zależności) |   |
| Zmiany w definicji zakresu usługi: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zamiana punktu „Oszacowanie efektów ekonomicznych wdrożenia proponowanych</li> </ul>   |   |



|  |
|--|
| <p>rozwiązań mierzalnych i weryfikowalnych wskaźnikach” na „Określenie spodziewanych korzyści z wdrożenia proponowanych rozwiązań”. Zmiana punktu „Przedstawienie parametrów techniczno-eksploatacyjnych przynajmniej dwóch rekomendowanych technologii informacyjnych, które należy wdrożyć w obszarach wymagających optymalizacji organizacyjnej” na zadanie opcjonalne</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uczynienie inwentaryzacji zasobów informatycznych zadaniem opcjonalnym</li><li>• Podkreślenie w opisie standardu usługi kontrolnego aspektu usługi doradztwa np. następująco: Nadzór przy instalacji, migracji danych i rozruchu nowych systemów informacyjnych, zawierające także weryfikację kompletności zrealizowanych usług oraz zgodności wdrażanych rozwiązań z założonymi parametrami techniczno-eksploatacyjnymi</li><li>• Zmiana treści zapisu dotyczącego szkolenia na stanowisku pracy na następujący: „Szkolenie na stanowiskach pracy w zakresie posługiwania się wdrożonymi technologiami informacyjnymi”</li></ul> |
| <p>Zmiany w procedurze</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• W sytuacji gdyby usługa miała być finansowana ze środków budżetowych lub środków z perspektywy budżetowej 2014-2020 w odniesieniu do małych i średnich firm termin na wdrożenie rekomendacji powinien być wydłużony do roku Uzależnienie wielkości wsparcia od wielkości poszczególnych firm w zależności od istotnych parametrów takich jak np. wielkość zatrudnienia, obroty itp. (matryca zależności)</li></ul>  |
| <p>Inna zmiany</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Usługodawcy powinni kłaść szczególny nacisk na rekrutację firm, które w pierwszej kolejności potrzebują wsparcia o charakterze doradczym dotyczącego wdrożenia technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.</li></ul>  |

**Po wprowadzeniu sugerowanych zmian (w szczególności dostosowujących usługę do zróżnicowanych potrzeb firm mikro oraz firm małych i średnich) usługa powinna być kontynuowana. Przemawia za tym brak analogicznych usług na rynku (rynek jest zdominowany przez firmy „wdrożeńowe”), wysokie zadowolenie klientów z usługi, wysokie zainteresowanie usługą, wysoka ocena jakości usługi przez jej klientów oraz wyraźny wpływ usługi na funkcjonowanie firmy.**

## Spis rysunków

|   |    |
|---|----|
| Rysunek 1 Struktura klientów według przychodów osiągniętych w 2013 roku .....   | 10 |
| Rysunek 2 Struktura klientów według długości funkcjonowania przedsiębiorstwa .....  | 11 |
| Rysunek 3 Struktura klientów według branży działalności.....  | 11 |
| Rysunek 4 Struktura klientów usługi według wielkości miejsca siedziby.....  | 12 |
| Rysunek 5 Struktura usług .....   | 12 |
| Rysunek 6 Struktura klientów usługi według siedziby.....  | 13 |
| Rysunek 7 Czy raport z audytu zawierał rekomendacje/zalecenia? .....  | 15 |
| Rysunek 8 Obszary działalności, których dotyczyły rekomendacje sformułowane w raportach z audytu .....  | 16 |
| Rysunek 9 Technologie informacyjne rekomendowane w raportach z audytu .....   | 18 |
| Rysunek 10 Działania rekomendowane w raportach z audytów .....  | 19 |
| Rysunek 11 Czy po otrzymaniu raportu z audytu było dla Pani/Pana jasne: .....   | 21 |
| Rysunek 12 Czy wdrożyli Państwo rekomendacje z audytu? .....  | 22 |
| Rysunek 13 Dlaczego Państwa firma wdrożyła tylko część rekomendacji z audytu?.....  | 22 |
| Rysunek 14 Czy zamierzają Państwo w ciągu najbliższego roku wdrożyć zalecenia z audytu? .....   | 23 |
| Rysunek 15 Czy na etapie wdrażania rekomendacji z audytu napotkali Państwo na któryś z poniższych problemów? (wielokrotny wybór).....                                     | 24 |
| Rysunek 16 Przedziały czasowe, które upłynęły od rozpoczęcia audytu do jego zakończenia .....   | 35 |
| Rysunek 17 Termin, w jakim rozpoczęło się doradztwo po przekazaniu raportu z audytu .....   | 37 |
| Rysunek 18 Czy długość trwania tego okresu była w Pana/Pani opinii:.....  | 37 |
| Rysunek 19 Ocena zaangażowania czasowego pracowników firmy we współpracę z doradcą .....  | 37 |
| Rysunek 20 Oceny poszczególnych elementów usługi pilotażowej (1- ocena bardzo niska, 5- ocena bardzo wysoka).....   | 41 |
| Rysunek 21 Otrzymanie oferty bezpośrednio od usługodawców świadczących usługi w zakresie wykorzystania IT w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....                           | 42 |
| Rysunek 22 Korzystanie wcześniej z usług firm świadczących usługi z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....                 | 43 |
| Rysunek 23 Przyczyny nie korzystania z usług firm doradczych świadczących usługi związane z wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem..... | 43 |
| Rysunek 24 Sposoby pozyskiwania informacji o możliwości skorzystania z usługi pilotażowej .....   | 45 |
| Rysunek 25 Czy jest Pan/i zadowolony/a z jakości otrzymanego raportu z audytu? .....  | 46 |
| Rysunek 26 Czy jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia doradczego jakie firma otrzymała przy wdrażaniu rekomendacji wynikających z przeprowadzenia audytu?.....               | 47 |
| Rysunek 27 Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony/a z usługi audytowo-doradczej dotyczącej wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem? .....     | 47 |
| Rysunek 28 Czy w Pani/a opinii usługa przyczyniła się do: .....   | 49 |
| Rysunek 29 Czas w jakim zwrócił się koszt inwestycji: .....   | 51 |
| Rysunek 30 Problemy jakie wystąpiły podczas wdrażania rekomendacji .....  | 52 |
| Rysunek 31 Kwota, na jaką została wyceniona usługa .....  | 54 |

|  |    |
|--|----|
| Rysunek 32 Jaką kwotę maksymalnie Pani/Pana firma byłaby gotowa zapłacić za audyt w zakresie, który został wykonany w Pani/a firmie .....  | 55 |
| Rysunek 33 Jaką kwotę maksymalnie Pani/Pana firma byłaby gotowa zapłacić za doradztwo przy wdrażaniu rekomendacji? .....   | 56 |
| Rysunek 34 Czy mieli Państwo świadomość, że usługa jest dofinansowana ze środków unijnych? .....   | 59 |
| Rysunek 35 Czy mieli Państwo świadomość, że usługa objęta jest zasadami pomocy de minimis? .....   | 60 |
| Rysunek 36 Czy miał/a Pan/Pani świadomość, że usługa jest realizowana zgodnie z określonym standardem, który został opracowany przez agencję rządową? .....                          | 60 |
| Rysunek 37 Proszę wskazać która Agencja rządowa opracowała standard i wybiera usługodawców świadczących usługę pilotażową .....  | 61 |
| Rysunek 38 Czy znane jest Państwu pojęcie Krajowego Systemu Usług? .....   | 62 |
| Rysunek 39 Czy są jakieś usługi z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, z których firma chciałaby w najbliższym czasie skorzystać? ..... | 63 |

### **Spis tabel**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 Liczba usług wyświadczona przez poszczególnych usługodawców ..... | 14 |
| Tabela 2. Wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań. ....            | 64 |



## ZAŁĄCZNIKI

### Narzędzia badawcze

#### Kwestionariusz ankiety CAPI z klientami usługi

CZĘŚĆ REKRUTACYJNA- etap umówienia się na spotkanie

Na wstępie poprosić o rozmowę z osobą, która kontaktowała się z usługodawcą i faktycznie była odbiorcą usługi (osoba zarejestrowana w bazie uczestników).

Szanowna Pani!

Szanowny Panie!

*Nazywam się ..... (imię nazwisko Ankietera) i jestem ankieterem firmy **PSDB**. Aktualnie na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadzamy badanie wśród przedsiębiorstw korzystających z usługi pilotażowej KSU w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.*

*Z informacji, jakie uzyskaliśmy z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, iż Pani/a firma korzystała z takiej usługi świadczonej przez [nazwa usługodawcy]. Chciałbym na wstępie potwierdzić ten fakt.*

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

*Badanie ma na celu ocenę satysfakcji klientów z otrzymanej usługi oraz ocenę efektów, jakie przyniosło firmie skorzystanie z usługi. Wyniki badania będą podstawą kształtowania programów wspierających przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w przyszłości.*

*W związku z powyższym chciałbym umówić się z Panem/Panią na przeprowadzenie około 20 minutowej ankiety. Czy będzie mi Pan/i w stanie poświęcić ten czas?.*

Na życzenie respondenta ankieter przesyła list polecający.

## CZĘŚĆ BADAWCZA- etap przeprowadzania ankiety

### A. Zakres merytoryczny usługi i efekty usługi

1. Czy Pani/a firma zakończyła korzystanie z usługi audytu systemu organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie oraz wykorzystywanych technologii informacyjnych (tj. czy otrzymali Państwo raport z audytu)?

1. Tak
2. Nie, jesteśmy w trakcie audytu [przejdź do P28]
3. Nie, audyt jeszcze się nie rozpoczął [przejdź do P28]
4. Nie wiem

[zadać jeżeli P1=1]

1a. Czy raport z audytu zawierał rekomendacje/zalecenia?

1. Tak
2. Nie
3. Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P1a=2]

1b. Czy usługodawca uzasadnił, dlaczego raport z audytu nie zawiera żadnych rekomendacji?

1. Tak, usługodawca wskazał, że firma w swojej działalności w sposób optymalny wykorzystuje technologie informacyjne
2. Tak, inne uzasadnienie (jakie?.....) [ankieter czyta tylko jeżeli niezaznaczona odpowiedź 1]
3. Nie
4. nie wiem/nie pamiętam

[respondenci odpowiadający na P1b po tym pytaniu przechodzą do P25]

[zadać jeżeli P1=1]

2. Czy korzystali Państwo z II etapu usługi tj. doradztwa przy wprowadzeniu zaleceń z audytu?

1. Tak, jesteśmy w trakcie korzystania z tej usługi
2. Tak i proces świadczenia tej usługi już się zakończył
3. Nie, nie rozpoczęliśmy korzystania z tej usługi
4. Nie wiem

[zadać jeżeli P2=3]

2a. Czy po audycie Państwa firma zamierza korzystać z II etapu usługi, czyli z świadczonego przez [nazwa usługodawcy] doradztwa, przy wdrażaniu zaleceń z audytu?

1. Tak
2. Nie
3. Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P2a=1]

2b. Dlaczego Państwa firma nie rozpoczęła jeszcze korzystania z doradztwa przy wdrażaniu rekomendacji z audytu? (pytanie wielokrotnego wyboru)

1. Dopiero niedawno otrzymaliśmy raport z audytu
2. Nie mieliśmy czasu na skorzystanie z doradztwa
3. Odłożyliśmy wdrożenie rekomendacji z audytu w czasie
4. Inne powody (jakie?.....)
5. nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P2a=2]

2c. Dlaczego Państwa firma nie zamierza korzystać z doradztwa przy wdrażaniu rekomendacji z audytu? (pytanie wielokrotnego wyboru)

1. Dysponujemy wystarczającymi zasobami dowieńnięcia rekomendacji bez pomocy ze strony usługodawcy
2. Nie posiadaliśmy odpowiednich środków finansowych na wdrożenie rekomendacji
3. Zaproponowane rekomendacje były dla nas mało użyteczne i nie zdecydowaliśmy się na ich wdrożenie
4. Nie byliśmy zadowoleni ze sposobu przeprowadzenia audytu w naszej firmie
5. Nie byliśmy zadowoleni z jakości raportu z audytu
6. Nie wiedzieliśmy, iż istnieje możliwość skorzystania z doradztwa
7. Inne (jakie?.....)
8. Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P2c=3]

P2d. Dlaczego sformułowane rekomendacje nie były dla Państwa użyteczne? (wielokrotny wybór)

1. Rekomendacje były sformułowane bardzo ogólnie – nie precyzowały jakie konkretnie działania mamy podjąć,
2. Sformułowane rekomendacje były nietrafione- w naszej opinii ich wdrożenie nie przyniosłoby firmie żadnych korzyści,
3. Sformułowane rekomendacje w ogóle nie uwzględniały potencjału finansowego firmy do ich wdrożenia,
4. Sformułowane rekomendacje były mało „odkrywcze”
5. Inne (jakie?.....)
6. Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P2c=4]

P2e. Dlaczego nie byli Państwo zadowoleni ze sposobu przeprowadzania audytu w firmie?

1. ....
2. nie wiem/ trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P1=1]

2f Proszę powiedzieć ile czasu minęło od rozpoczęcia audytu w Pani/a firmie do jego zakończenia?

- 1-4 dni
- 5-10 dni
- 11-20 dni
- 21-30 dni
- Powyżej 30 dni
- Nie wiem/nie pamiętam

[zadać jeżeli w P2f zaznaczona odpowiedź inna niż 6]

2g. Czy czas w jakim został u Pani/a przeprowadzony audyt był w Pani/a opinii odpowiedni?

- tak
- nie, audyt trwał zbyt długo
- nie, audyt trwał zbyt krótko
- nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P1=1]

3. Czy po otrzymaniu raportu z audytu było dla Pani/Pana jasne:

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| TAK.....                        | 1  |
| NIE.....                        | 2  |
|                                 |    |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć..... | 99 |

- Jakie zmiany w firmie powinny być wdrożone
- Dlaczego te zmiany powinny być wdrożone
- Jakie działania należy podjąć w firmie, aby te zmiany wdrożyć
- Jakie koszty musi ponieść firma, aby te zmiany wdrożyć
- Jakie korzyści zostaną osiągnięte w firmie po wdrożeniu zmian
- Po jakim czasie te korzyści zostaną osiągnięte
- Jakich negatywnych skutków firma może uniknąć dzięki wdrożeniu rekomendacji
- Jakie czynności wykona usługodawca w ramach wsparcia przy wdrażaniu zmian
- Jakie czynności muszą wykonać pracownicy firmy w celu wdrożenia zmian
- Ile czasu poświęci usługodawca na wsparcie firmy przy wdrażaniu zmian
- W jakim czasie rekomendowane działania powinny zostać wdrożone

4. Czy jest Pan/i zadowolony/a z jakości otrzymanego raportu z audytu?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- raczej nie
- zdecydowanie nie
- nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli w P4 odp. 3 lub 4]

5. Dlaczego jest Pan/i niezadowolony z jakości raportu z audytu?



1. ....
2. nie wiem/trudno powiedzieć

Jakich technologii informacyjnych dotyczyły rekomendacje sformułowane w raporcie z audytu?  
(wielokrotny wybór)

Stacjonarnego sprzętu komputerowego  
Mobilnego sprzętu teleinformatycznego (smartfony, tablety itp.)  
Oprogramowania systemowego lub narzędziowego  
Przechowywania i przetwarzania danych  
Systemów obiegu dokumentów  
Systemów CRM  
Systemów ERP  
Systemów finansowo-księgowych

Oprogramowania serwerowego (bazy danych, serwery WWW, FTP, email itp.)

Dostępu do internetu i szybkości połączenia internetowego  
Innych (jakich?.....)  
Nie wiem/nie pamiętam

7. Czy usługodawca rekomendował Państwu... (wielokrotny wybór)

Zakup technologii informacyjnych dostępnych na rynku  
Wdrożenie darmowego oprogramowania  
Wdrożenie usług dostępnych w chmurze  
Opracowanie specjalnie na zamówienie firmy technologii informacyjnych  
Modyfikacje technologii informacyjnych już stosowanych w firmie  
Nie wiem/nie pamiętam

7a. Jakich obszarów działalności firmy dotyczyły rekomendacje sformułowane w raporcie z audytu?  
(wielokrotny wybór)

Procesu produkcji/świadczenia usług  
Księgowości  
Zarządzania zasobami ludzkimi  
Zarządzania magazynami  
Logistyki  
Planowania  
Sprawozdawczości  
Kontaktów z klientami  
Kontaktów z kontrahentami  
Marketingu  
Innych (jakich?.....)

Rekomendacje nie dotyczyły żadnego konkretnego obszaru działalności firmy

Nie wiem/trudno powiedzieć

8. Czy wdrożyli Państwo rekomendacje z audytu?

1. Tak, wdrożyliśmy wszystkie rekomendacje
2. Nie, wdrożyliśmy część rekomendacji
3. nie, nie wdrożyliśmy żadnych rekomendacji
4. nie wiem/trudno powiedzieć

[zadac jeżeli P8=2]

8a. Dlaczego Państwa firma wdrożyła tylko część rekomendacji z audytu? [ankieter zaznacza na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta, w razie gdyby respondent miał problem z udzieleniem odpowiedzi na pytanie ankieter czyta kafeterię] (pytanie wielokrotnego wyboru)

Czas jaki upłynął od momentu otrzymania raportu z audytu był zbyt krótki na wdrożenie wszystkich zaleceń z audytu

Nie mieliśmy środków finansowych na wdrożenie wszystkich zaleceń

Nie zgadzamy się z częścią przedstawionych w raporcie z audytu zaleceń

Część zaleceń straciła dla nas na aktualności (np. z uwagi na postęp technologiczny, zmianę profilu działalności firmy)

Z powodu braku odpowiednio wykwalifikowanego personelu

Inne powody (jakie?.....)

Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P8=3]

8b Dlaczego Państwa firma nie wdrożyła zaleceń z audytu innowacyjności? [ankieter zaznacza na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta, w razie gdyby respondent miał problem z udzieleniem odpowiedzi na pytanie ankieter czyta kafeterię] (pytanie wielokrotnego wyboru)

Czas jaki upłynął od momentu otrzymania raportu z audytu był zbyt krótki na wdrożenie zaleceń z audytu

Nie mieliśmy środków finansowych na wdrożenie zaleceń

Nie zgadzamy się z przedstawionymi w raporcie z audytu zaleceniami

Zalecenia straciły dla nas na aktualności (np. z uwagi na postęp technologiczny, zmianę profilu działalności firmy)

Z powodu braku odpowiednio wykwalifikowanego personelu

Inne powody (jakie?.....)

Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P8=2 lub 3]

8c. Czy zamierzają Państwo w ciągu najbliższego roku wdrożyć zalecenia z audytu innowacyjności?

TAK - zamierzamy wdrożyć WSZYSTKIE zalecenia z audytu

TAK - zamierzamy wdrożyć ALE TYLKO CZĘŚĆ zaleceń z audytu

NIE zamierzamy wdrażać zaleceń z audytu

Nie wiem/trudno powiedzieć

[FILTR zadaj jeżeli w P8 = 1 lub 2]

9. Czy na etapie wdrażania rekomendacji z audytu napotkali Państwo na któryś z poniższych problemów? (wielokrotny wybór)

brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu niezbędnego do wdrożenia rekomendacji

brak środków finansowych na wdrożenie rekomendacji

brak czasu na wdrożenie rekomendacji

inne (jakie.....?)

Żadne z powyższych

Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli w P6 zaznaczona więcej niż jedna odpowiedź"] [zadać jeżeli w P9 zaznaczona odpowiedź a lub b lub c lub d]

10. W przypadku, których technologii informacyjnych wystąpił ten problem?

Program wyświetla rekomendacje zaznaczone w P6; jeżeli w P6 zaznaczona tylko jedna rekomendacja (wdrożył lub jest w trakcie wdrażania tylko jednej) to program automatycznie powinien zaznaczać, iż problem dotyczył tej rekomendacji (bo była tylko jedna)

.....

*Nie wiem/trudno powiedzieć*

[P11- P21 zadać jeżeli P2 = 2]

11. W jakim terminie po przekazaniu Państwu raportu z audytu rozpoczął się etap II czyli doradztwo przy wdrażaniu rekomendacji?

1. Krótszym niż miesiąc
2. miesiąc-3 miesiące
3. 3 miesiące-6 miesięcy
4. powyżej 6 miesięcy
5. nie wiem/nie pamiętam

*[nie zadawać jeżeli P11=5]*

12. Czy długość trwania tego okresu była w Pani opinii...

1. zbyt długa
2. odpowiednia
3. zbyt krótka
4. nie wiem/trudno powiedzieć

13. Czy jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia doradczego jakie firma otrzymała przy wdrażaniu rekomendacji wynikających z przeprowadzonego audytu?

1. zdecydowanie tak
2. raczej tak
3. raczej nie
4. zdecydowanie nie
5. nie wiem/trudno powiedzieć

zadaj jeżeli P13=3 lub 4

14. Dlaczego jest Pan/i niezadowolona/y ze wsparcia doradczego?

.....

P15. Proszę oszacować, z ilu godzin wsparcia doradczego Państwo skorzystali?

.....

99. Nie wiem/trudno powiedzieć

16. Czy czas trwania wsparcia doradczego we wdrażaniu rekomendacji (maksymalnie 6 miesięcy) był w Pani/a opinii?

- Zbyt krótki  
odpowiedni  
zbyt długi

Jesteśmy w trakcie korzystania ze wsparcia doradczego (sześciomiesięczny okres wsparcia doradczego jeszcze nie upłynął)



Nie wiem/nie pamiętam

17. Czy doradca wspomagał Państwa we wdrażaniu rekomendacji każdorazowo kiedy potrzebowali Państwo jego pomocy?

1. tak, doradca był dostępny zawsze kiedy potrzebowaliśmy jego pomocy
2. Nie, były jakie sytuacje kiedy potrzebowaliśmy pomocy doradcy, a nie był on dostępny (nie miał czasu, nie dało się z nim skontaktować)
3. nie wiem/trudno powiedzieć

18. Zaangażowanie czasowe pracowników firmy we współpracę z doradcą było:

|   |    |
|---|----|
| ...proporcjonalne do korzyści płynących ze współpracy z doradcą przy wdrażaniu rekomendacji         | 1  |
| ...zbyt duże w porównaniu do korzyści płynących ze współpracy z doradcą przy wdrażaniu rekomendacji | 2  |
| Zbyt małe w porównaniu do korzyści płynących ze współpracy z doradcą przy wdrażaniu rekomendacji    |    |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć  | 99 |

19. Czy w ramach korzystania z usługi uczestniczyli Państwo w szkoleniu (chodzi o organizowane w Państwa firmie szkolenie stanowiskowe dotyczące wdrażanej technologii informacyjnej)?

- Tak  
Nie  
Nie wiem/nie pamiętam

[zadać jeżeli P19=tak]

20. Czy jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia szkoleniowego dotyczącego wdrażanej technologii informacyjnej jakie firma otrzymała?

1. zdecydowanie tak
2. raczej tak
3. raczej nie
4. zdecydowanie nie
5. nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P20=3 lub 4]

21. Dlaczego jest Pan/i niezadowolony/a ze wsparcia szkoleniowego?

.....

22. Czy w Pani/a opinii usługa przyczyniła się do:

|   | Tak | Nie | Nie wiem/trudno powiedzieć |
|---|-----|-----|----------------------------|
| Umocnienia pozycji firmy na rynku   |     |     |                            |
| Wzrostu przychodów ze sprzedaży na rynku krajowym   |     |     |                            |
| Wprowadzenia w firmie nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań   |     |     |                            |
| Wzrostu zatrudnienia  |     |     |                            |
| Pozyskania nowych klientów  |     |     |                            |
| poprawy efektywności zarządzania przedsiębiorstwem  |     |     |                            |
| Obniżenia kosztów zarządzania przedsiębiorstwem   |     |     |                            |
| Wzrostu świadomości pracowników z zakresu korzyści płynących z zastosowania technologii informacyjnych w firmie |     |     |                            |

23a. Czy skorzystanie z usługi przyniosło Państwu firmie inne, niewymienione wyżej korzyści?

Tak (jakie?.....)

Nie

Nie wiem/trudno powiedzieć

**[zadać jeżeli P8=1 lub 2]**

23. Czy nakłady finansowe jakie ponieśli Państwo celem wdrożenia rekomendacji zwróciły się w takim czasie jaki został wskazany przez usługodawcę?

1. podmiot świadczący usługę nie oszacował czasu zwrotu poniesionych nakładów
2. tak, czas ten był zbliżony (ewentualna różnica nie przekroczyła 10% w porównaniu do czasu oszacowanego przez podmiot świadczący usługę)
3. nie, czas ten był zdecydowanie dłuższy
4. nie, czas ten był zdecydowanie krótszy
5. inwestycja została dokonana niedawno i trudno jeszcze mówić o zwrocie poniesionych kosztów
6. nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P2=2]

P24. Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony/a z usługi audytowo-doradczej dotyczącej wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Nie wiem/trudno powiedzieć

25. Czy w Pani/a opinii:

|   | Tak | Nie | Nie wiem/trudno powiedzieć |
|---|-----|-----|----------------------------|
| Zakres merytoryczny usługi powinien zostać poszerzony o nowe obszary (jakie?.....)      |     |     |                            |
| Z zakresu merytorycznego usługi powinny zostać usunięte niektóre elementy (jakie?.....) |     |     |                            |

26 Proszę powiedzieć ilu pracowników:

firma zatrudniała [niezależnie od podstawy zatrudnienia] przed skorzystaniem z usługi .....

Zatrudnia obecnie .....

27. Proszę na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „bardzo niska ocena” a 5 „bardzo wysoka ocena”, ocenić następujące elementy usługi:

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Bardzo niska ocena              | 1  |
|                                 | 2  |
|                                 | 3  |
|                                 | 4  |
| Bardzo wysoka ocena             | 5  |
|                                 |    |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć..... | 99 |

|  |                     |
|--|---------------------|
| profesjonalizm firmy świadczącej usługę                                      | 1..2...3..4..5...99 |
| kompetencje doradcy, który realizował usługę w firmie                        | 1..2...3..4..5...99 |
| dopasowanie zakresu usługi do potrzeb firmy                                  | 1..2...3..4..5...99 |
| komunikacja z doradcą  | 1..2...3..4..5...99 |
| terminowość realizacji (dotrzymanie ustalonych terminów)                     | 1..2...3..4..5...99 |
| przejrzystość umowy z usługodawcą pod kątem obowiązków usługodawcy i klienta | 1..2...3..4..5...99 |



|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

28. Czy otrzymał/a Pan/i kiedykolwiek ofertę bezpośrednio (mail, poczta, ulotka, telefon, wizyta doradcy) od usługodawców świadczących usługi w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie licząc oferty od usługodawcy usługi pilotażowej KSU?

|   |    |
|---|----|
| NIE, nie otrzymałem nigdy takiej oferty                       | 1  |
| Tak, otrzymałem taką ofertę, ale była to sytuacja jednorazowa | 2  |
| TAK, otrzymuję takie oferty średnio 1 w roku                  | 3  |
| TAK, otrzymuję takie oferty średnio 1 na kwartał              | 4  |
| TAK, otrzymuję takie oferty średnio raz na miesiąc            | 5  |
| Nie wiem/trudno powiedzieć                                    | 99 |

29. Czy Pani/Pana przedsiębiorstwo, zanim skorzystało z usługi z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem świadczonej przez [nazwa usługodawcy] skorzystało wcześniej z podobnych usług?

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| TAK.....                        | 1  |
| NIE.....                        | 2  |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć..... | 99 |

[zadać jeżeli P29=tak]

P30. Ile razy firma skorzystała z takich usług?

.....

Nie wiem/nie pamiętam

[zadać jeżeli P29=tak]

P31. Czego dotyczyła ta usługa/te usługi?

.....

*Nie wiem/nie pamiętam*

*[zadaj jeżeli w P29 odpowiedź 1] [nie zadawać jeżeli P31=2]*

32. Proszę porównać jakość tej usługi/tych usług do jakości usługi świadczonej przez [nazwa usługodawcy]

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Jakość była niższa                   | 1  |
| Jakość była taka sama (porównywalna) | 2  |
| Jakość była wyższa                   | 3  |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć           | 99 |

**[zadać jeżeli w P32 odp. c]**

33. Dlaczego jakość usługi „rynkowej” ocenił/a Pan/i wyżej od jakości usługi pilotażowej KSU?

.....

[zadaj jeżeli w P29 odpowiedź 2]

34. Jakie są przyczyny, dla których Pani/Pana firma nie korzystała wcześniej z usług firm doradczych świadczących usługi związane z wykorzystaniem technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem (wielokrotny wybór)

|  |    |
|--|----|
| usługi oferowane przez zewnętrznych usługodawców były zbyt drogie  | 2  |
| w firmie panowało wtedy przekonanie, że firma optymalnie wykorzystuje technologie informacyjne w procesach zarządzania   | 3  |
| brak oferty w tym zakresie firm doradczych na rynku  | 5  |
| w firmie przypisywaliśmy małe znaczenie zagadnieniom związanym z wykorzystaniem technologii informacyjnych w zarządzaniu | 6  |
| Inne, jakie?.....  | 77 |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć   | 99 |

35. Jaką kwotę maksymalnie Pani/Pana firma byłaby gotowa zapłacić za audyt w zakresie, który został wykonany w Pana firmie. Proszę podać kwotę w zaokrągleniu do 100 zł.

|                            |         |
|----------------------------|---------|
|                            | .....zł |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć | 99      |

**[zadać jeżeli P1=2]**

36. Jaką kwotę maksymalnie Pani/Pana firma byłaby gotowa zapłacić za doradztwo przy wdrażaniu rekomendacji?

|                            |         |
|----------------------------|---------|
|                            | .....zł |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć | 99      |

37. Czy mieli Państwo świadomość, że usługa jest dofinansowana ze środków unijnych?

1. Tak
2. Nie
3. Nie wiem/trudno powiedzieć

37a. Czy wiedzą Państwo na jaką kwotę została wyceniona cała usługa?

Tak (jaką?.....) [ankieter zaznacza przedział na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta]

- Do 500 zł
- Powyżej 500 zł do 1000 zł
- Powyżej 1000 zł do 2000 zł
- Powyżej 2000 zł do 3000 zł
- Powyżej 3000 zł do 4000 zł
- Powyżej 4000 zł do 5000 zł
- Powyżej 5000 zł do 6000 zł
- Powyżej 6000 zł do 7000 zł
- Powyżej 7000 zł do 8000zł
- Powyżej 8000zł do 9000 zł
- Powyżej 9 000 zł do 10000 zł
- Powyżej 10 000 zł do 11 000 zł
- Powyżej 11 000 zł do 12 000 zł
- Powyżej 12 000 zł do 15 000 zł
- Powyżej 15 000 zł
- Nie
- Nie wiem/trudno powiedzieć

38. Czy wiedzą państwo na jaką kwotę został wyceniony (w razie wątpliwości respondenta dotyczącej sensu pytania wyjaśnić, iż usługa została w 100% dofinansowana środkami publicznymi i chodzi tu o koszt poszczególnych elementów usługi, który został pokryty ze środków publicznych):

a. audyt

aa. Tak (jaką.....?) [ankieter zaznacza przedział na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta]

- Do 500 zł
- Powyżej 500 zł do 1000 zł
- Powyżej 1000 zł do 2000 zł
- Powyżej 2000 zł do 3000 zł
- Powyżej 3000 zł do 4000 zł
- Powyżej 4000 zł do 5000 zł
- Powyżej 5000 zł do 6000zł
- Powyżej 6000 zł do 7000 zł
- Powyżej 7000 zł do 8000zł
- Powyżej 8000zł do 9000 zł
- Powyżej 9 000 zł do 10000 zł
- Powyżej 10 000 zł do 11 000 zł
- Powyżej 11 000 zł do 12 000 zł
- Powyżej 12 000 zł do 15 000 zł
- Powyżej 15 000 zł

bb.Nie

b. doradztwo (wyświetlić jeżeli p1=2)

aa.Tak (jaką.....?)[ankieter zaznacza przedział na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta]

- Do 500 zł
- Powyżej 500 zł do 1000 zł
- Powyżej 1000 zł do 2000 zł
- Powyżej 2000 zł do 3000 zł
- Powyżej 3000 zł do 4000 zł
- Powyżej 4000 zł do 5000 zł
- Powyżej 5000 zł do 6000zł
- Powyżej 6000 zł do 7000 zł
- Powyżej 7000 zł do 8000zł
- Powyżej 8000zł do 9000 zł
- Powyżej 9 000 zł do 10000 zł
- Powyżej 10 000 zł do 11 000 zł
- Powyżej 11 000 zł do 12 000 zł
- Powyżej 12 000 zł do 15 000 zł
- Powyżej 15 000 zł

bb.Nie

39.Czy mieli Państwo świadomość, że usługa objęta jest zasadami pomocy de minimis?

1. tak
2. Nie
3. nie wiem/trudno powiedzieć

40.Czy miał/a Pan/Pani świadomość, że usługa jest realizowana zgodnie z określonym standardem, który został opracowany przez agencją rządową?

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| TAK.....                        | 1  |
| NIE.....                        | 2  |
| Nie wiem/Trudno powiedzieć..... | 99 |

FITR:[ zadaj jeżeli w 40 odpowiedź 1]

41.Proszę wskazać która Agencja rządowa opracowała standard i wybiera usługodawców świadczących usługę pilotażową

|  |  |
|--|--|
| Polska Izba Zaawansowanych Technologii |  |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
| Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości |  |
| Agencja Rozwoju Przemysłu                 |  |
| Ministerstwo Gospodarki                   |  |
| Urząd Komunikacji Elektronicznej          |  |
| Nie wiem/trudno powiedzieć                |  |

P41a. Czy znane jest Państwu pojęcie Krajowego Systemu Usług?

1. tak
2. nie
3. nie wiem/trudno powiedzieć

42.W jaki sposób Pani/Pana firma dowiedziała się o możliwości skorzystania z usługi?

|  |    |
|--|----|
| poprzez bezpośredni kontakt instytucji świadczącej taką usługę z naszą firmą | 1  |
| ze strony internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości           | 2  |
| z innych stron internetowych (jakich.....?)                                  | 3  |
| z punktu konsultacyjnego KSU   |    |
| od innych instytucji świadczących usługi informacyjne dla przedsiębiorców    | 4  |
| z artykułów w mediach  | 5  |
| od znajomych   | 6  |
| z informacji otrzymanych drogą mailową                                       | 7  |
| Inne źródło, jakie?.....   | 77 |

43.Czy są jakieś usługi z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, z których Pani/a firma chciałaby w najbliższym czasie skorzystać?

1. Tak (jakie to usługi?.....)
2. Nie
3. Nie wiem/trudno powiedzieć

#### METRYCZKA

M1. Płeć respondenta [nie czytać pytania]

|              |   |
|--------------|---|
| a) kobieta   | 1 |
| b) mężczyzna | 2 |



M2 Od jak dawna przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku

1. Krócej niż rok
2. 1 rok- 4 lata
3. 5 lat- 8 lat
4. 9 lat- 12 lat (od 2002r.)
5. Powyżej 12 lat

M3. W jakiej miejscowości przedsiębiorstwo ma swoją główną siedzibę?

|  |   |
|--|---|
| c) Wieś                                | 1 |
| d) Miasto do 20.000 mieszkańców        | 2 |
| e) Miasto 20.000 – 50.000 mieszkańców  | 3 |
| f) Miasto 50.001 – 100.000 mieszkańców | 4 |
| g) Miasto powyżej 100.000 mieszkańców  | 5 |

M4. Jaka jest główna branża, w której Pani/Pana przedsiębiorstwo prowadzi działalność? [ankieter zaznacza właściwą odpowiedź na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta]

Sekcja A: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (w tym uprawa roślin, hodowla zwierząt, rybołówstwo)

1. Sekcja B: Górnictwo i wydobywanie (w tym wydobywanie kamienia, piasku, gliny, ropy naftowej, gazu ziemnego)
2. Sekcja C: Przetwórstwo przemysłowe (w szczególności działalność produkcyjna oraz poligrafia, cięcie i wykańczanie kamienia, odlewnictwo metali, naprawa i konserwacja maszyn i urządzeń, instalowanie maszyn przemysłowych, sprzętu i wyposażenia).
3. Sekcja D: Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
4. Sekcja E: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (w tym odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, zbieranie odpadów, odzysk surowców)
5. Sekcja F. Budownictwo (w tym roboty budowlane wykończeniowe, wykonywanie instalacji elektrycznych, wodnokanalizacyjnych i innych, roboty rozbiórkowe)
6. Sekcja G. Handel hurtowy i detaliczny; (w tym sprzedaż na straganach i targowiskach)
7. Sekcja G. Naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
8. Sekcja H. Transport i gospodarka magazynowa (w tym magazynowanie i przechowywanie towarów, działalność usługowa związana z przewodnikami, działalność pocztowa i kurierska)
9. Sekcja I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
10. Sekcja J Informacja i komunikacja (w tym: wydawanie książek, działalność związana z filmami, nagraniami video, nagraniami dźwiękowymi, przetwarzanie danych, zarządzanie stronami internetowymi, działalność związana z oprogramowaniem)



11. Sekcja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (w tym: pośrednictwo pieniężne)
12. Sekcja L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (w tym: kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek, wynajem i zarządzanie nieruchomościami)
13. Sekcja M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (w tym: działalność prawnicza, działalność rachunkowo-księgowa, działalność w zakresie architektury, badania i analizy techniczne, reklama, badanie rynku i opinii publicznej, działalność fotograficzna, reklama, działalność związana z tłumaczeniami)
14. Sekcja N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (w tym: wynajem i dzierżawa pojazdów, maszyn, innych dóbr materialnych, działalność agencji pracy tymczasowej, działalność pośredników turystycznych, działalność ochroniarska i detektywistyczna, sprząatanie obiektów, zagospodarowanie terenów zieleni, działalność związana z administracyjną obsługą biura, działalność call center, działalność komercyjna gdzie indziej nie klasyfikowana)
15. Sekcja P. Edukacja (w tym: wychowanie przedszkolne, pozaszkolne formy edukacji)
16. Sekcja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (w tym pozostała pomoc w zakresie opieki zdrowotnej)
17. Sekcja R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (w tym działalność związana ze sportem)
18. Sekcja S. Pozostała działalność usługowa (w tym: działalność związków zawodowych, naprawa i konserwacja komputerów i sprzętu komputerowego, naprawa i konserwacja artykułów użytku osobistego i domowego, pozostała indywidualna działalność usługowa)

Nie wiem

M5. W jakim przedziale mieści się łączna wielkość przychodów osiągniętych przez przedsiębiorstwo w 2013 roku?

1. Poniżej 50 tys. zł
2. 50 tys. zł - 0,5 mln zł
3. 500 0001- 2 mln zł
4. od 2 do 10 mln zł
5. od 11 do 50 mln zł
6. powyżej 50mln zł
7. nie wiem/trudno powiedzieć

### Scenariusz wywiadu grupowego z klientami usługi

**Scenariusz dyskusji FGI z przedstawicielami przedsiębiorstw – klientów** usługi pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, testowanej w ramach projektu własnego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt: „Wsparcie i rozwój instytucji świadczących usługi na rzecz przedsiębiorczości oraz ich sieci”, realizowanego w ramach poddziałania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

#### I. ROZGRZEWKI - 5 MIN

Moderator przedstawia siebie. Wyjaśnia zasady i cel spotkania tj. omówienie adekwatności usługi pilotażowej do potrzeb MSP, jakości dostarczonej usługi i korzyści z wdrożenia rekomendacji a także dostępności tego typu usług na rynku i celowości wsparcia tych usług ze środków publicznych.

Uzyskanie od uczestników informacji wspomagających podjęcie decyzji o włączeniu lub nie usługi pilotażowej do systemowej oferty Krajowego Systemu Usług oraz lepsze dostosowanie świadczonych usług pilotażowych do potrzeb przedsiębiorców.

Moderator informuje o video-rejestracji wywiadu i zapewnia o całkowitej anonimowości badania. Sygnalizuje „wagę” badania. Podkreśla, że w tej formule badania wszystkie opinie są równie istotne, nie ma dobrych i złych wypowiedzi-opinii. „Różnimy się poglądami, ale spotykamy się w grupie, aby porozmawiać, wymienić nasze doświadczenia, przedstawić oceny i sugestie”. Moderator wyraźnie informuje, że zależy nam na poznaniu prawdziwych opinii i doświadczeń, związanych z celem spotkania

Moderator prosi o przedstawienie się każdego z uczestników i przedstawienie w formie kilku słów (zdań) reprezentowanej przez respondenta firmy.

## II. *Motywy korzystania z usług i ich dostępność - 30 MIN*

5. Jaka jest jakość i dostępność usług pilotażowych?

### *Dostępność usług*

1. Proszę powiedzieć w jaki sposób dowiedzieli się Państwo o możliwości skorzystania z usługi?
2. Co skłoniło Państwa do skorzystania z tej usługi? (jeśli nie padnie dopytać: Jakie znaczenie miało to, że usługa była w całości finansowana ze środków publicznych? )
3. Czy wcześniej dostawali Państwo oferty od innych usługodawców oferujących podobne usługi?
  4. Czy zanim doszło do zamówienia usługi pilotażowej rozważali Państwo oferty innych usługodawców, porównywali oferty innych usługodawców z ofertą usługodawcy usługi pilotażowej?
5. Jakie były Państwa oczekiwania względem usługodawcy w momencie przystępowania do skorzystania z usługi?

## III. *PRZEBIEG AUDYTU – 35 min*

3. Czy zakres usług pilotażowych testowanych w projekcie „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU” i procedury ich świadczenia są właściwie zdefiniowane?
  2. Czy przetestowane usługi pilotażowe są dostosowane do potrzeb odbiorców?
  7. Jakie są bariery we wdrażaniu usług pilotażowych?

### *Czy zakres jest odpowiedni*

6. Czy zakres audytu jaki został przeprowadzony w Państwa firmach był w Państwa opinii wystarczający? [w razie potrzeby przypomnieć zakres audytu]
7. Czy w Państwa opinii usługodawca uwzględnił specyfikę działalności Państwa firmy? Czy usługodawca dostosował swoje rekomendacje do zidentyfikowanych potrzeb Państwa firmy?

Jak Państwo oceniają efekty audytu – czy otrzymali Państwo pełny i wyczerpujący raport? Czy raport był napisany zrozumiałym językiem? Czy po otrzymaniu raportu mieli Państwo jasność jakie zmiany powinny zostać w firmie wprowadzone?

Jakie rekomendacje sformułował usługodawca? Jakich obszarów działalności firmy dotyczyły? Jakie możliwości usprawnień zostały zidentyfikowane?  
Czy w trakcie realizacji usługi pojawiły się jakieś problemy? Jakiego rodzaju były to problemy?

#### *IV. PRZEBIEG WDROŻENIA – 25 min*

2. Czy przetestowane usługi pilotażowe są dostosowane do potrzeb odbiorców?

Jak przebiegała współpraca z doradcą

Czy wdrożyli Państwo rekomendacje sformułowane w raporcie z audytu?

Jeżeli tak- czy podczas wdrożenia rekomendacji pojawiły się jakieś problemy?

Jeżeli nie- Dlaczego nie wdrożyli Państwo rekomendacji sformułowanych w raporcie z audytu?

Czy korzystali Państwo ze wsparcia doradczego podczas wdrażania rekomendacji z audytu?

Jeżeli nie- Dlaczego nie korzystali Państwo z tego wsparcia? Czy zamierzają Państwo z niego korzystać?

Jeżeli tak:

Na czym polegało wsparcie doradcze, które Państwo otrzymali?

Jaka Państwo oceniacie pracę doradcy na etapie wdrażania rekomendacji? Czy zakres oferowanej pomocy doradczej na etapie wdrażania rekomendacji jest wystarczający?

Czy doradca wspomagał Państwa każdorazowo kiedy potrzebowali Państwo jego pomocy?

Jak ogólnie oceniają Państwo jakość pracy doradcy- jego przygotowanie, kwalifikacje?

#### *Jakie są problemy/ bariery*

Czy napotkaliście Państwo na jakieś problemy i bariery w trakcie wdrażania rekomendacji z audytu?  
Jeżeli tak to jakie?

Czy usługodawca organizował dla Państwa szkolenie?

Czego ono dotyczyło?

Jak oceniają Państwo przygotowanie merytoryczne osoby prowadzącej szkolenie?

Czy wiedzę zdobytą na szkoleniu wykorzystują Państwo w praktyce?

#### *V. UZYSKANE EFEKTY I ZADOWOLENIE Z USŁUGI– 20 min*

7. Czy usługi pilotażowe przyniosły ich klientom realne korzyści? (pozwoliły na przejście z kategorii firm mikro do kategorii małych i średnich lub/oraz ich wchodzenie na nowe rynki lub/oraz na zwiększenie innowacyjności prowadzonej działalności, poprawiły zdolność firm do samodzielnego rozwiązywania problemów oraz planowania długofalowego rozwoju firmy i inne).

#### *Czy rezultat był satysfakcjonujący, jakie realne korzyści uzyskano*

Czy wdrożenie rekomendacji z audytu przyniosło jakieś pozytywne efekty? Jakież?

Czy wdrożenie rekomendacji z audytu przyniosło jakieś negatywne efekty? Jakież?

Czy w efekcie wdrożenia rekomendacji weszli Państwo na nowe rynki zbytu?

Czy w efekcie wdrożenia rekomendacji zwiększyła się innowacyjność prowadzonej działalności itd.

Czy zauważyli Państwo wpływ wdrożenia rekomendacji na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem? Czy był to wpływ pozytywny, czy negatywny? Jak duży?

6. Jaki jest poziom zadowolenia klientów z usług pilotażowych oraz kompetencji konsultantów je świadczących?

Jak ogólnie oceniają Państwo profesjonalizm doradców świadczących usługi oraz profesjonalizm firmy usługowej? Czy kompetencje doradców pracujących w Państwa firmie były wystarczające? Czy znajomość specyfiki branży w której działacie była odpowiednia, by doradca mógł przeprowadzić audyt i sformułować rekomendacje?

Czy ogólnie są Państwo zadowoleni z usługi pilotażowej? Z czego jesteście zadowoleni a co wymaga poprawy?

11. Czy wybrani usługodawcy świadczą usługi zgodnie z przyjętym standardem?

Jakie są bariery we wdrażaniu usług pilotażowych?

Jak oceniają procedury i czas realizacji

Czy na etapie podpisywania umowy wszystko było dla Pani/Pana jasne, tzn. wiedzieli Państwo, jakie działania, kto i kiedy wykona i jaki Państwo dostaną produkt? Jeżeli nie to proszę powiedzieć co było niejasne?

Czy doradcy i firma usługowa świadczyli usługi zgodnie z przyjętym standardem?

*Jakie są problemy/ bariery*

Czy trakcie realizacji usługi wystąpiły jakieś problemy i utrudnienia wpływające na jej przebieg?, Jeśli tak to jakie?

#### *VI. KORZYSTANIE Z USŁUG W PRZYSZŁOŚCI – 20 min*

9. Czy proces świadczenia poszczególnych nowych usług systemowych powinien być dofinansowywany ze środków publicznych i w jakiej wysokości?

Korzystanie z usług w przyszłości

Czy w przyszłości będą Państwo korzystali z podobnych usług jeśli byłyby one w 100% dofinansowane ze środków publicznych?

Ile by Państwo byli skłonni zapłacić za podobne usługi, gdyby nie były dofinansowane ze środków publicznych?

Jak Państwo postąpią, jeśli nie uda się pozyskać usługi dofinansowanej – czy będą Państwo poszukiwali usługodawcy komercyjnego, czy też będziecie próbować radzić sobie z problemami w zakresie technologii informacyjnych w ramach własnych możliwości?

Czy na rynku jest dużo firm oferujących podobne usługi? Czy dostają Państwo jakieś oferty od tych firm? Jeżeli tak to jak często? Czy oferta odbiega czy jest podobna do tego co jest oferowane w usłudze pilotażowej

Jakie są Państwa aktualne najważniejsze potrzeby doradczo/szkoleniowe z zakresu wdrażania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem? Na jakie bariery/problemy/wyzwania te usługi miałyby stanowić odpowiedź?

Dziękuję za poświęcony czas.



## Scenariusz FGI z potencjalnymi klientami

### Scenariusz dyskusji FGI z przedstawicielami przedsiębiorstw – potencjalnych klientów usługi

#### *I. ROZGRZEWKĄ - 5 MIN*

Moderator przedstawia siebie. Wyjaśnia zasady i cel spotkania, przedstawia informacje o usłudze pilotażowej tj. omówienie adekwatności usługi pilotażowej do potrzeb MSP, jakości dostarczonej usługi i korzyści z wdrożenia rekomendacji a także dostępności tego typu usług na rynku i celowości wsparcia tych usług ze środków publicznych. Uzyskanie od uczestników informacji wspomagających podjęcie decyzji o włączeniu lub nie usługi pilotażowej do systemowej oferty Krajowego Systemu Usług oraz lepsze dostosowanie świadczonych usług pilotażowych do potrzeb przedsiębiorców.

Moderator informuje o video-rejestracji wywiadu i zapewnia o całkowitej anonimowości badania. Sygnalizuje „wagę” badania. Podkreśla, że w tej formule badania wszystkie opinie są równie istotne, nie ma dobrych i złych wypowiedzi-opinii. „Różnimy się poglądami, ale spotykamy się w grupie, aby porozmawiać, wymienić nasze doświadczenia, przedstawić oceny i sugestie”. Moderator wyraźnie informuje, że zależy nam na poznaniu prawdziwych opinii i doświadczeń, związanych z celem spotkania

Moderator prosi o przedstawienie się każdego z uczestników i przedstawienie w formie kilku słów (zdań) o reprezentowanej przez respondenta firmy.

#### *II. POTRZEBY I ŚWIADOMOŚĆ - 15 MIN*

2. Jakie są potrzeby firm w obszarach tematycznych, których dotyczą usługi pilotażowe?

##### *Świadomość potrzeb i znajomość problematyki*

W jaki sposób działalność firmy związana jest z wykorzystaniem technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W których obszarach działalności przedsiębiorstwa technologie informacyjne są najczęściej wykorzystywane/mają największe znaczenie?

Jakie technologie informacyjne w zarządzaniu firmą Państwo wykorzystują?

Czy są to rozwiązania opracowywane specjalnie dla państwa czy gotowe (pudełkowe)?

A jakie są państwa plany dotyczące wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

Czy planują Państwo skorzystanie z usług doradczych w tym zakresie? Z jakich?

Czy myślą Państwo, że łatwo będzie Państwu znaleźć potencjalnego usługodawcę?

A jaką kwotę byliby Państwo w stanie przeznaczyć na usługę?

#### *III. RYNEK USŁUG Z ZAKRESU MARKETINGU I SPRZEDAŻY – 20 MIN*

5. Jaka jest jakość i dostępność usług podobnych zakresem do pilotażowych?

1. Czy poszukiwali Państwo kiedykolwiek firmy doradczej, mogącej udzielić państwu wsparcia w obszarze wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?
2. Jeśli tak, to czy łatwo było znaleźć informacje o takich firmach?
3. Czy ceny usług związanych z wykorzystaniem technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem są Państwu znane? Czy w Państwa odczuciu ceny te są atrakcyjne dla przedsiębiorcy poszukującego wsparcia? Dlaczego?

4. Czy korzystali państwo kiedykolwiek z usługi dotyczącej wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?
5. Czego dotyczyła ta usługa?
6. Jak oceniają państwo jej jakość?

#### *IV. USŁUGA PILOTAŻOWA – 15 MIN*

12. Jaka jest rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród potencjalnych klientów usług pilotażowych?
7. Czy wiedzą Państwo czym jest KSU? Czy wiedzą Państwo jakie usługi są oferowane w ramach KSU?
8. Czy słyszeli Państwo o usłudze pilotażowej z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem świadczonej w ramach Krajowego Systemu Usług?
9. Jeżeli tak: skąd Państwo dowiedzieli się o tej usłudze?
10. Jeżeli tak: Jaką mają Państwo wiedzę na temat tej usługi
11. Czy rozważali Państwo możliwość wzięcia udziału w projekcie jako klient usługi pilotażowej?
12. Jeżeli nie-> dlaczego?
13. Jeżeli tak-> dlaczego nie zdecydowali się Państwo na wzięcie udziału w projekcie?
14. Czy fakt, że standard usługi został przygotowany przez rządową Agencję ma dla Państwa znaczenie? Czy ma znaczenie fakt, że nadzór nad realizacją usługi także sprawowany jest przez Agencję?
15. Czy sądzicie Państwo, że taki nadzór ma wpływ na jakość świadczonych usług? Jeśli tak, to jaki?

#### *V. ZAKRES USŁUGI PILOTAŻOWEJ – 35 MIN*

4. Czy zakres usług pilotażowych testowanych w projekcie „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU” i procedury ich świadczenia są właściwie zdefiniowane?
3. Czy przetestowane usługi pilotażowe są dostosowane do potrzeb odbiorców?
8. Jakie mogą być potencjalne bariery we wdrażaniu usług pilotażowych?

*[przedstawić uczestnikom spotkania zakres usługi pilotażowej –]*

16. Co sądzicie Państwo o konstrukcji usługi – podziale na Etap I (audyt), Etap II (doradztwo)? Czy taki podział jest odpowiedni z perspektywy potencjalnego klienta takiej usługi?
17. Jak oceniają Państwo zakres przedmiotowy usługi? Co byście Państwo w nim zmienili, dodali lub usunęli?
18. Jak oceniają państwo zakres przedmiotowy usługi doradczej?
19. Czy oczekiwaliby Państwo wsparcia doradczego przy wdrażaniu rekomendacji z audytu? Jakiego rodzaju wsparcia doradczego oczekiwaliby Państwo podczas wdrażania rekomendacji z audytu? Jak długo wsparcie doradcze powinno być świadczone?

W ramach usługi przewidziany jest także komponent szkoleniowy:





20. Jak oceniają państwo zakres komponentu szkoleniowego? Czy odpowiadałby on Państwa potrzebom?

*VI. CENA USŁUGI – 15 MIN*

9. Czy proces świadczenia poszczególnych nowych usług systemowych powinien być dofinansowywany ze środków publicznych i w jakiej wysokości?

21. Czy jako klienci usługi audytowi-doradczej byłiby Państwo w stanie zapłacić pełną cenę usługi tj. 10700? Jeżeli nie to jaką kwotę byłiby Państwo w stanie zapłacić?

## Scenariusz FGI z usługodawcami

**Scenariusz dyskusji FGI z przedstawicielami firm świadczących usługę doradczą** pilotażową Krajowego Systemu Usług w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, testowanej w ramach projektu własnego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt: „Wsparcie i rozwój instytucji świadczących usługi na rzecz przedsiębiorczości oraz ich sieci”, realizowanego w ramach poddziałania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

### I. ROZGRZEWKI

- Moderator przedstawia siebie. Wyjaśnia zasady i cel spotkania tj. uzyskanie od uczestników informacji o poziomie zainteresowania usługą, adekwatności usługi do potrzeb beneficjentów, problemach występujących podczas świadczenia usługi oraz identyfikacja propozycji zmian w merytorycznym kształcie-koncepcji usługi. Moderator informuje o video-rejestracji wywiadu i zapewnia o całkowitej anonimowości badania. Sygnalizuje „wagę” badania. Podkreśla, że w tej formule badania wszystkie opinie są równie istotne, nie ma dobrych i złych wypowiedzi-opinii. „Różnimy się poglądami, ale spotykamy się w grupie, aby porozmawiać, wymienić nasze doświadczenia, przedstawić oceny i sugestie. Moderator wyraźnie informuje, że zależy nam na poznaniu prawdziwych opinii i doświadczeń, związanych ze świadczeniem przez instytucje respondentów usługi pilotażowej w zakresie marketingu i sprzedaży produktów dla mikro- i małych przedsiębiorstw z branży przetwórstwa rolno-spożywczego”.
- Moderator prosi o przedstawienie się każdego z uczestników i przedstawienie w formie kilku słów (zdań) o reprezentowanej przez respondenta instytucji

### Wymagania konkursowe

1. Czy były takie wymagania konkursowe, których spełnienie było dla Państwa szczególnym problemem (zapytać zarówno o wymagania dotyczące instytucji jak i kompetencji doradców)?
2. Czy w Państwa opinii któreś z kryteriów wyboru usługodawców powinny ulec zmianie? Dlaczego?

### II. Zainteresowanie usługą

1. Jak oceniają Państwo zainteresowanie przedsiębiorców usługą? Czy łatwo jest znaleźć klientów usługi pilotażowej? Czy spodziewali się Państwo większego zainteresowania?
2. W jaki sposób prowadziliście Państwo nabór klientów? Jaki kanał sprzedażowy był najbardziej skuteczny dla pozyskania klientów?
3. Czy fakt, że wsparcie w ramach usługi stanowi pomoc de minimis miał wpływ na proces naboru, jeśli tak to jaki?
4. Jakie przedsiębiorstwa, typy przedsiębiorstw, są Państwa klientami korzystającymi z usługi pilotażowej? Proszę wziąć pod uwagę takie kryteria jak wielkość firmy, branża, czas funkcjonowania na rynku.
5. W jaki sposób dokonują Państwo *wstępnego rozpoznania specyfiki funkcjonowania*

*przedsiębiorstwa Klienta w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych oraz identyfikują Państwo obszary problemowe, które należy poddać analizom w dalszej części usługi<sup>43</sup>.*

### III. Zakres przedmiotowy usługi

#### Pytania ogólne

6. Jak ogólnie oceniają konstrukcję usługi- podział na 2 komponenty?
7. Czy usługi o takiej konstrukcji są rozpowszechnione na rynku? Czy można mówić o występowaniu zjawiska konkurencji między usługodawcami oferującymi usługę pilotażową a usługodawcami rynkowymi?

#### Audyty

8. Jak oceniają Państwo określony w standardzie zakres przedmiotowy audytu?
9. Ile czasu zajmuje Państwu przeprowadzenie audytu?
10. Czy klienci muszą się w jakiś specjalny sposób przygotowywać do audytu?
11. Ile czasu zajmuje Państwu opracowanie raportu z audytu?
12. Jak oceniają Państwo określony w Standardzie zakres przedmiotowy raportu z audytu?
13. Czy wymóg przedstawienia co najmniej dwóch rekomendacji (z których każda posiada co najmniej 2 warianty) stanowi dla Państwa jakiś problem?
14. Jaki odsetek Państwa klientów stanowią klienci, w przypadku, których nie jest możliwe przedstawienie przynajmniej dwóch rekomendacji?
15. Jakie rekomendacje najczęściej formułują Państwo w raportach z audytu? Jakich obszarów działalności firmy dotyczą?

#### Doradztwo

16. Jaki odsetek firm kończy korzystać z usługi na etapie audytu?
17. Jak oceniają Państwo skłonność klientów do wdrażania rekomendacji z audytu?
18. Jakie są główne powody niekorzystania przez klientów z doradztwa?
  - Klient w swojej działalności w sposób optymalny wykorzystuje technologie informacyjne,
  - Klient nie posiada odpowiednich nakładów finansowych, ani realnych perspektyw ich pozyskania, koniecznych do przeprowadzenia rekomendowanych działań
  - Klient samodzielnie wdroży rekomendacje w niektórych lub wszystkich obszarach
19. Jak oceniają Państwo określony w standardzie zakres rzeczowy doradztwa, na który składają się 3 obszary (doradztwo w wyborze sprzętu i oprogramowania; opcjonalne szkolenie; monitoring osiągnięcia założonych celów optymalizacyjnych oraz bieżące doradztwo, związane z wdrożonym rozwiązaniem informacyjnym)?

---

<sup>43</sup> Cytat ze Standardu usługi

20. Jakie wsparcie doradcze jest najczęściej potrzebne klientom?
21. Na jakie problemy klienci najczęściej napotykają podczas wdrażania rekomendacji z audytu?
22. Ile średnio dni przeznaczają Państwo na świadczenie wsparcia doradczego?
23. Średnio jak szybko po przekazaniu klientowi raportu z audytu rozpoczyna się świadczenie wsparcia doradczego?
24. Jaki odsetek klientów objęty jest szkoleniami?
25. Jaki jest zakres przedmiotowy szkoleń? Czy uczestniczą w nich wszyscy pracownicy firmy czy tylko właściciel/osoba zarządzająca?

#### IV. Procedury świadczenia usługi

26. Na jakie największe trudności napotkali Państwo podczas świadczenia usług?
27. Czy były takie sytuacje gdzie nie byli Państwo w stanie zrealizować usługi zgodnie ze standardem?- np. klient zrezygnował z uczestnictwa w kolejnych etapach z innych powodów niż określone w standardzie, nie dotrzymani Państwo jakiś terminów określonych w standardzie?
28. Jeżeli tak to jak takie sytuacje były rozwiązywane?
29. Czy pewne zapisy standardów budziły Państwa wątpliwości interpretacyjne, okazało się, że zostały przez Państwa błędnie zinterpretowane?
30. Jak ogólnie oceniają Państwo współpracę z PARP?
31. Czy w Państwa opinii fakt, iż standard usługi został opracowany przez agencję rządową, a usługa jest świadczona pod marką KSU ma dla klientów jakieś znaczenie?
32. Czy zmienilibyście coś Państwo w standardzie i dlaczego?

#### V. Koszty

33. Średnia wartość wsparcia (wyrażona wielkością wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem) na przetestowanie jednej Usługi pilotażowej na rzecz jednego Klienta biorącego udział w Projekcie nie może przekroczyć 10.700,00 zł. Czy kwota ta jest w Państwa opinii adekwatna?
34. Czy zdarzało się Państwu, że koszt usługi był niższy/wyższy? Z czego to wynikało?
35. Wartość wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem związanych z testowaniem i wdrożeniem najdroższej Usługi pilotażowej może wynieść maksymalnie 130% tej kwoty. Czy ten poziom elastyczności jest w państwa opinii odpowiedni?
36. Dopuszczalna średnia wysokość wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem przeznaczonych na testowanie pojedynczego Etapu I Usługi pilotażowej nie może przekroczyć 4.000,00 zł. Czy ta kwota jest w Państwa opinii odpowiednia?
37. Całkowity koszt Usług pilotażowych wyświadczonych bezpośrednio u/dla Klienta stanowić będzie co najmniej 85% całkowitej wysokości wsparcia udzielonego na ten cel Podmiotowi wsparcia. Czy ta wartość została w Państwa opinii ustalona na właściwym poziomie?
38. Czy założony w wymaganiach konkursowych maksymalny koszt poszczególnych etapów usługi był Państwa zdaniem odpowiedni?
39. Czy poziom dopuszczalnych odchyień od przyjętej średniej kwoty (maksymalnie 30% mniej lub więcej) był w Państwa opinii optymalny?
40. Jakie czynniki miały największy wpływ na koszt usługi (np. lokalizacja firmy, rodzaj oferowanych produktów, wielkość firmy)?
41. Ja oceniają Państwo proporcje przyjęte w budżecie projektu- min. 70% na wynagrodzenia

konsultantów, 30% na pozostałe koszty. Czy takie proporcje są adekwatne do postawionych zadań?

42. Jak ocenia Państwo procedurę związaną z udzielaniem pomocy de minimis?

43. Jak oceniają Państwo zasady rozliczania z PARP/sprawozdawczości do PARP?

Plany na przyszłość

44. Jaki będzie Państwa zdaniem przyszły popyt przedsiębiorców na tego typu usługi? Od czego on będzie zależał?

45. Czy w Państwa opinii popyt utrzyma się również wtedy gdy usługa będzie usługą częściowo lub całkowicie płatną? Jaki, Państwa zdaniem, poziom odpłatności za usługę byłby akceptowalny dla klientów?

46. Czy gdyby usługa pilotażowa była dostępna w przyszłości to czy byłiby Państwo nadal zainteresowani jej świadczeniem?

Dziękuję za poświęcony czas

## Scenariusz FGI z potencjalnymi usługodawcami

Scenariusz dyskusji FGI z przedstawicielami usługodawców świadczących usługi audytowi i doradcze w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

### I. ROZGRZEWKI - 5 MIN

- Moderator przedstawia siebie. Wyjaśnia zasady i cel spotkania tj. uzyskanie od uczestników informacji o poziomie zainteresowania usługą, adekwatności usługi do potrzeb beneficjentów, problemach występujących podczas świadczenia usługi oraz identyfikacja propozycji zmian w merytorycznym kształcie-koncepcji usługi. Celem jest uzyskanie od uczestników informacji wspomagających podjęcie decyzji o włączeniu lub nie usługi pilotażowej do systemowej oferty Krajowego Systemu Usług oraz lepsze dostosowanie świadczonych usług pilotażowych do potrzeb przedsiębiorców
- Moderator informuje o video-rejestracji wywiadu i zapewnia o całkowitej anonimowości badania. Sygnalizuje „wagę” badania. Podkreśla, że w tej formule badania wszystkie opinie są równie istotne, nie ma dobrych i złych wypowiedzi-opinii. „Różnimy się poglądami, ale spotykamy się w grupie, aby porozmawiać, wymienić nasze doświadczenia, przedstawić oceny i sugestie. Moderator wyraźnie informuje, że zależy nam na poznaniu prawdziwych opinii i doświadczeń, związanych ze świadczeniem przez instytucje respondentów usługi pilotażowej w zakresie marketingu i sprzedaży produktów dla mikro- i małych przedsiębiorstw z branży przetwórstwa rolno-spożywczego”.
- Moderator prosi o przedstawienie się każdego z uczestników i przedstawienie w formie kilku słów (zdań) o reprezentowanej przez respondenta instytucji

### II. POPYT I PODAŻ USŁUG Z ZAKRESU WYKORZYSTANIA TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM – 30 MIN

5. Jaka jest jakość i dostępność usług podobnych zakresem do pilotażowych?

47. Jakie usługi z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem świadczą Państwa firmy?
48. A jacy przedsiębiorcy najczęściej korzystają z Państwa usług? (branża, wielkość, długość działania)
49. Jak ogólnie oceniają Państwo zainteresowanie przedsiębiorców usługami z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

2. Jakie są potrzeby firm w obszarach tematycznych, których dotyczą usługi pilotażowe?

50. A jakie są Państwa zdaniem najważniejsze potrzeby przedsiębiorców dotyczące wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?
51. Czy przedsiębiorcy Państwa zdaniem są świadomi tych potrzeb?
52. Czy należy się spodziewać, że w przyszłości potrzeby te będą takie same?

### III. RYNEK USŁUG Z ZAKRESU WYKORZYSTANIA TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM – 20 MIN

5. Jaka jest jakość i dostępność usług podobnych zakresem do pilotażowych?

53. Czy rynek jest już nasycony usługami z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

54. Czy konkurencja między podmiotami oferującymi tego typu usługi jest duża?
55. Czy świadczenie przez część podmiotów bezpłatnych usług z zakresu wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem miało jakiś wpływ na działalność Państwa instytucji np. w postaci konieczności obniżenia opłat za świadczenie usług, zmniejszenia liczby klientów? Czy dostrzegają Państwo konkurencję ze strony usługodawców świadczących usługę pilotażową?

#### IV. USŁUGA PILOTAŻOWA – 25 MIN

10. Czy kryteria wyboru wykonawców testujących usługę pilotażową zostały właściwie określone?
56. Czy spotkali się Państwo wcześniej z nazwą KSU? Jeżeli tak to czy wiedzą Państwo jakie usługi są oferowane w ramach KSU?
57. Czy słyszeli Państwo o usłudze pilotażowej w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem świadczonej w ramach Krajowego Systemu Usług dla MSP i finansowanej w 100% ze środków publicznych?
58. Jeżeli tak: Jaką mają Państwo wiedzę na temat tej usługi
59. Czy rozważali Państwo możliwość wzięcia udziału w konkursie dla usługodawców?
60. Jeżeli nie-> dlaczego?
61. Jeżeli tak-> dlaczego nie zdecydowali się Państwo na wzięcie udziału w konkursie?
62. Czy aktualnie spełniają Państwo kryteria formalne i merytoryczne określone w wymaganiach konkursowych. [*Zapytać o kryteria z załącznika nr 1 do scenariusza. Rozdać załącznik uczestnikom*].
63. Czy w Państwa opinii trudno jest znaleźć ekspertów spełniających wymagane kryteria?
64. Spełnienie, którego z kryteriów byłoby dla Państwa najtrudniejsze?
28. Czy rozważają Państwo ubieganie się o możliwość świadczenia usługi w przyszłości?
29. Jeżeli nie to dlaczego?

#### V. ZAKRES USŁUGI PILOTAŻOWEJ – 40 MIN

4. Czy zakres usług pilotażowych testowanych w projekcie „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU” i procedury ich świadczenia są właściwie zdefiniowane?
3. Czy przetestowane usługi pilotażowe są dostosowane do potrzeb odbiorców?
8. Jakie mogą być potencjalne bariery we wdrażaniu usług pilotażowych?

[przedstawić uczestnikom spotkania zakres usługi- rozdać i omówić krótko **standard usługi**]

30. Jak oceniają Państwo konstrukcję usługi?
31. Co sądzą Państwo o konstrukcji usługi – podziale na Etap I (audyt), Etap II (doradztwo) Czy taki podział jest odpowiedni z perspektywy firmy doradczej, która mogłaby taką usługę świadczyć ?
32. Czy świadczą Państwo analogiczne usługi? Do jakiego stopnia usługi, które Państwo świadczą są



- podobne do usługi pilotażowej?
33. Czy zakres przedmiotowy audytu w usłudze pilotażowej jest Państwa zdaniem dostosowany do potrzeb przedsiębiorców? Czy są takie obszary, w których audyt powinien być przeprowadzony, ale nie obejmuje tego usługa pilotażowa?
  34. Czy sześciomiesięczny okres doradztwa jest w Państwa opinii optymalny?
  35. Jak oceniają Państwo zakres przedmiotowy szkolenia jako elementu usługi?
  36. A czy usługa powinna Państwa zdaniem zostać wzbogacona o jakieś nowe elementy? Jakież?

#### VI. CENA USŁUG – 25 MIN

9. Czy proces świadczenia poszczególnych nowych usług systemowych powinien być dofinansowywany ze środków publicznych i w jakiej wysokości?

*Średnia wartość wsparcia na przetestowanie jednej usługi pilotażowej na rzecz jednego Klienta biorącego udział w Projekcie nie może przekroczyć 10.700 zł (w odniesieniu do całego okresu realizacji Projektu), przy czym:*

- 1) koszt pojedynczej usługi może wynieść maksymalnie 30% więcej lub mniej niż 10.700 zł
37. Jak oceniają Państwo wynagrodzenie usługodawcy za wykonanie usługi? Czy wynagrodzenie jest odpowiednio oszacowane w stosunku do zakresu, jest zbyt wysokie, zbyt niskie?
  38. Bazując na Państwa doświadczeniu: jaką kwotę średniorocznie przedsiębiorcy są w stanie wydać na tego rodzaju usługi? Czy kwota ta zależy od wielkości firmy, branży w jakiej działa? Czy można w tym zakresie zauważyć jakieś prawidłowości?
  39. Proporcja pomiędzy kosztami wynagrodzenia konsultantów a pozostałymi kosztami związanymi z wdrożeniem i przetestowaniem usługi pilotażowej, zgodnie z katalogiem wydatków kwalifikowanych, o których mowa w § 5 ust 2 Umowy o udzielenie wsparcia, wynosi minimum 70% na wynagrodzenia konsultantów oraz maksymalnie 30% na pozostałe koszty. Jak oceniają Państwo te proporcje?

Dziękuję za poświęcony czas