



# Raport końcowy

## Badanie klientów i usługodawców systemowej usługi Krajowego Systemu Usług w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa

czerwiec 2015



Opracował zespół w składzie

Tomasz Klimczak

Adam Miller

Anna Regulska

Koordinacja ze strony PARP:

Sylwia Marczyńska

Współpraca merytoryczna ze strony PARP:

Dorota Lewińska

Aleksandra Walczyk-Jansson

Sylwia Marczyńska

## Spis treści

<b>Streszczenie.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Przedmiot, cel i zakres badania .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Metodologia .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Ogólna charakterystyka klientów usługi systemowej .....</b>	<b>16</b>
<b>4. Analiza wyników badań.....</b>	<b>21</b>
4.1. Poprawność zdefiniowania zakresu usługi i jej dostosowanie do potrzeb odbiorców.....	21
4.2. Poprawność zdefiniowania procedury świadczenia usługi.....	30
4.3. Jakość i dostępność usługi systemowej .....	34
Jakość .....	34
Dostępność.....	35
4.4. Poziom zadowolenia klientów z usługi systemowej oraz kompetencji konsultantów ją świadczących.....	41
4.5. Korzyści z usługi systemowej w opiniach klientów .....	47
4.6. Bariery we wdrażaniu usług systemowych .....	51
4.7. Skłonność klientów do ponoszenia odpłatności za usługę .....	55
4.8. Poprawność określenia kryteriów wyboru wykonawców usługi .....	59
4.9. Zgodność procesu świadczenia usługi z przyjętym standardem .....	62
4.10. Rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów usługi systemowej .....	67
4.11. Potrzeby audytowo – doradcze firm w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa.....	69
<b>5. Wnioski i rekomendacje .....</b>	<b>71</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>77</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>79</b>
<b>Załączniki.....</b>	<b>80</b>
Narzędzia badawcze.....	80



## Streszczenie

Badanie klientów i usługodawców systemowej usługi Krajowego Systemu Usług w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa dla mikro- i małych przedsiębiorców (dalej usługa szybkiej optymalizacji zarządzania finansami) została przeprowadzona przez firmę WYG PSDB na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w okresie kwiecień 2015r. – czerwiec 2015r.

Analizowana usługa systemowa<sup>1</sup> realizowana była w ramach finansowanego w ramach Poddziałania 2.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013 projektu systemowego PARP „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU”. Usługa była skierowana do mikro i małych przedsiębiorstw. Sama usługa miała charakter doradczo-szkoleniowy, a jej celem był rozwój przedsiębiorstw poprzez poprawę zarządzania ich finansami, w tym w szczególności optymalizację przychodów do kosztów, przy zastosowaniu prostych i szybkich do wdrożenia działań lub procedur.

Usługa szybkiej optymalizacji zarządzania finansami (lub jej etap) realizowana była na podstawie pisemnej umowy o świadczenie usługi zawartej pomiędzy Ośrodkiem KSU (usługodawcą) a Klientem (przedsiębiorcą), w której określone były, co najmniej: zakres prac, które zostaną zrealizowane, sposób i termin ich realizacji, dane osoby/osób odpowiedzialnej/odpowiedzialnych ze strony Ośrodka KSU za prawidłową realizację usługi wraz z informacją o jej/ich kwalifikacjach, forma przygotowania raportu lub innego dokumentu potwierdzającego wywiązanie się stron z umowy, szczegółowe zasady wyceny oraz koszt Usługi szybkiej optymalizacji zarządzania finansami.

Usługa składała się z dwóch komponentów: audytu optymalizacyjnego (polegającego na analizie funkcjonowania przedsiębiorstwa w wybranych obszarach, takich, jak: sprzedaż i marketing, IT/telekomunikacja, finanse, księgowość, podatki oraz prawo) oraz doradztwa we wdrażaniu sformułowanych w raporcie z audytu rekomendacji.

Celem niniejszego badania była 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. Badanie pozwoliło na uzyskanie informacji pozwalających na lepsze dostosowanie przyszłego wsparcia (w perspektywie 2014-2020 do potrzeb przedsiębiorców).

---

<sup>1</sup> Usługi Systemowe to usługi wymagające wsparcia państwa, czyli usługi, do których mikro, mali i średni przedsiębiorcy oraz osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mają utrudniony dostęp ze względu na ich cenę rynkową bądź niedostosowanie do wymagań i specyfiki małych firm. Część usług testowana jest w początkowej fazie w formie pilotażu (usługa pilotażowa). Na tym etapie dochodzi o do weryfikacji pomysłu i poczynionych założeń. Bada się wtedy, czy nowa usługa faktycznie odpowiada na potrzeby przedsiębiorców. Pilotaż ma na celu dopracowanie i zmodyfikowanie usługi w taki sposób, aby świadczona w przyszłości w ramach KSU jako usługa systemowa przyniosła jak najwięcej korzyści polskim przedsiębiorcom.



W badaniu wykorzystano następujące metody badawcze: analizę danych zastanych, (m.in. dokumentacja konkursowa na wybór usługodawców świadczących usługi systemowe, standard świadczenia usługi<sup>2</sup>, sprawozdania okresowe usługodawców, regulamin wyboru usługodawców, a także przekazane przez Zamawiającego dane dotyczące struktury klientów ww. usługi), zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami usługodawców oraz klientów (przedsiębiorców) oraz wywiady osobiste z wykorzystaniem komputera CAPI zrealizowane wśród klientów usługi (przedsiębiorców).

Ponad 2/3 klientów usługi systemowej stanowiły mikroprzedsiębiorstwa. Wśród klientów badania ilościowego największą grupą byli przedsiębiorcy działający w takich branżach, jak: handel hurtowy i detaliczny- sekcja G (17,2%), nieskwalifikowana działalność usługowa- sekcja S (13,7%) oraz działalność profesjonalna, techniczna i naukowa- sekcja M (10,3%).

Najliczniejszą grupę przedsiębiorstw, które skorzystały z usługi, stanowiły firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej tj. działające na rynku powyżej 12 lat (34%), choć nie była to grupa zdecydowanie dominująca. Stosunkowo duży odsetek (28,2%) stanowiły firmy o dość krótkiej historii rynkowej (mniej niż 5 lat funkcjonowania na rynku).

Wyniki badania świadczą o prawidłowym ukształtowaniu logiki usługi systemowej oraz o odpowiednio dobranych i skomponowanych sekwencjach projektu. Zrealizowane badania potwierdzają prawidłowe zdefiniowanie zakresu merytorycznego usługi oraz procedury jej świadczenia. Świadczą o tym bardzo dobre oceny poszczególnych elementów usługi, jak i ich produktów (raport z audytu optymalizacyjnego). O kompleksowości usługi oraz jej adekwatności z punktu widzenia potrzeb klientów świadczą dobre oceny zarówno audytu, jak i doradztwa we wdrażaniu rekomendowanych rozwiązań lub usprawnień. Prawie wszyscy klienci zdecydowali się na udział w obydwu etapach usługi. Nieliczne przypadki rezygnacji z korzystania z usługi po pierwszym jej etapie mieściły się w katalogu i zakresie dopuszczanym przez Standard usługi<sup>3</sup>. Zdecydowana większość klientów wdrożyła lub jest w trakcie wdrażania rekomendacji. Podczas tego procesu nie zidentyfikowano licznych przypadków borykania się z istotnymi problemami.

Szeroki katalog obszarów tematycznych świadczonej usługi na etapie audytu optymalizacyjnego dawał duże pole manewru klientom, którzy pomocy potrzebowali w zróżnicowanych kwestiach. Jednak zdaniem badanych klientów oraz usługodawców należy rozważyć możliwość uelastycznienia zakresu obszarowego audytu optymalizacyjnego i dostosowanie go do potrzeb przedsiębiorców (np. poprzez dopuszczenie możliwości zmniejszenia liczby obszarów w zamian za pogłębienie analiz na etapie audytu

---

<sup>2</sup> Dokument przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, określający cele usługi, jej oczekiwane rezultaty, precyzujący grupę docelową usługi (klientów oraz usługodawców), formułujący zasady i warunki wdrożenia usługi (zarówno po stronie usługodawców, jak i usługobiorców), a także jej zakres oraz procedurę realizacji.

<sup>3</sup> Maksymalnie 10% usług mogło zakończyć się na etapie I jedynie z takich powodów, jak:

- klient w swojej działalności w sposób optymalny zarządza finansami przedsiębiorstwa i po zrealizowaniu Etapu I Ośrodek KSU nie był w stanie przedstawić żadnej rekomendacji (z zastrzeżeniem pkt. 12),
- wdrożenie rekomendacji wynikających z Etapu I wymaga znacznych nakładów finansowych, a Klient nie posiada wystarczających środków na przeprowadzenie wszystkich koniecznych prac,
- Klient samodzielnie wdroży rekomendacje wynikające z Etapu I w niektórych lub wszystkich obszarach.



optymalizacyjnego). Limity kosztowe świadczenia usługi w poszczególnych jej etapach uniemożliwiały realizację szczegółowych analiz we wszystkich obszarach wskazanych przez klienta. Zakres analiz, ze względu na ponoszone koszty świadczenia usługi, często był za to ograniczany do minimum. Usługodawcy postulowali również rozszerzenie grupy docelowej o kategorię „małych średnich” przedsiębiorców, które w związku z zakresem działalności oraz większym potencjałem mogą być zainteresowane usługą, a dodatkowo w większym stopniu partycypować w kosztach usługi.

Dobre oceny odbiorców usługi zostały sformułowane również w kwestiach proceduralnych, związanych szczególnie z czasem świadczenia poszczególnych etapów usług oraz przygotowania raportu z audytu. Należy jednak zaznaczyć, że oprócz zakresu analiz (w tym ich dokładności i głębokości) również i czas realizacji (liczba godzin prowadzonego audytu oraz doradztwa) poszczególnych komponentów często był mocno determinowany skalą kosztów ponoszonych przez usługodawców (liczba godzin bardzo rzadko zbliżała się do maksimum określonego w Standardzie ze względu na rodzaj analiz i wynagrodzenia dla prawników/księgowych oraz innych dość wysoko opłacanych profesji zaangażowanych w świadczenie usługi). Więcej uwag, ze strony usługodawców, pojawiło się w przypadku podziału kosztów na poszczególne fazy usługi, ze względu na rzeczywiste wydatki, jakie ponoszą podmioty wsparcia związku z pracą konsultantów. W tym względzie proponowano uelastycznienie podziału środków na poszczególne etapy, dostosowując to do kategorii obszarów oraz potrzeb przedsiębiorców.

Na rynku brakuje obecnie usług dedykowanych mikro i małym przedsiębiorcom, które swoim zakresem odpowiadałyby usłudze systemowej, zaś dostępne oferty znacznie przekraczają możliwości finansowe i potencjał firm mikro i małych. Bardzo niewielki odsetek badanych firm skorzystał wcześniej z tego typu usługi świadczonej przez komercyjne firmy doradcze. Można zatem stwierdzić, że usługa systemowa wypełniła pewną lukę na rynku usług zarządzania finansami przedsiębiorstwa kierowanych do najmniejszych podmiotów<sup>4</sup>. Ponadto, wyniki badania świadczą o dużej aktywności i efektywności usługodawców w zakresie docierania do klientów z informacją o możliwości skorzystania z usługi. Usługodawcy w akcji informacyjnej wykorzystywali swoje wcześniejsze kontakty do przedsiębiorców, bazy danych teleadresowych, a także prezentowali możliwość skorzystania z usługi na różnego rodzaju wydarzeniach związanych z szeroko pojętą przedsiębiorczością.

Badane przedsiębiorstwa bardzo wysoko oceniły poszczególne elementy usługi systemowej, w tym merytoryczne przygotowanie konsultantów, terminowość realizacji prac czy jasność zasad współpracy. Właściwym jest wobec tego wniosek o prawidłowym wyborze podmiotów wsparcia. Usługodawcy to najczęściej doświadczane podmioty w realizacji tego typu usług, w tym dodatkowo tych świadczonych w ramach KSU. Nie identyfikuje się potrzeby zaostrzania kryteriów doboru podmiotów wsparcia. Sama usługa była świadczona

---

<sup>4</sup> Zarządzanie wybranymi zagadnieniami związanymi z finansami przedsiębiorstwa, czyli np.: . planowanie i zarządzanie płynnością finansową, planowanie i optymalizacje przepływów pieniężnych, zarządzanie należnościami lub zobowiązaniami, kontrola i optymalizacja kosztów działalności, planowanie, budżetowanie i kontroling, analiza kondycji finansowej i ekonomicznej firmy, analiza i ocena skutków finansowych zawieranych umów i kontraktów, rozwiązywanie bieżących problemów finansowych firmy.



zgodnie z opracowanym przez PARP Standardem. Podmioty wsparcia opracowały raport zgodnie z wytycznymi, a doradcy wspomagali klientów, nawet jeszcze po zakończeniu usługi, służąc radą lub przesyłając przydatne materiały. Zadowolający jest poziom świadomości w kwestii źródeł finansowania usługi, choć stosunkowo nieliczna grupa zdaje sobie sprawę z kosztów, na jakie została wyceniona usługa. Niepokojąco duża liczba klientów nie wie również kto odpowiada za prawidłowy przebieg usługi i nadzór nad udzielaniem wsparcia. Część Usługodawców być może niedostatecznie jasno formułowała komunikaty o całościowej wartości świadczonej usługi oraz instytucji refundującej część kosztów, skupiając się na wysokości wkładu własnego przedsiębiorcy.

Już na obecnym etapie (czyli stosunkowo niedawno od zakończenia realizacji usługi) część klientów odniosła wiele korzyści dzięki skorzystaniu z usługi systemowej. Szczególną poprawę przedsiębiorcy odczuwają w przypadku usprawnienia procesów zarządczych w firmie, a także wprowadzenia w firmie nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań. W ograniczonym stopniu usługa przyniosła bardziej dalekosiężne efekty, takie jak: pozyskanie nowych klientów, wzrost przychodów ze sprzedaży na rynku krajowym czy też wzrost zatrudnienia. Ze względu na dość krótki czas od zakończenia świadczenia usługi za wcześnie na formułowanie ostatecznych wniosków na temat korzyści długookresowych.

Wyniki badania świadczą o niskiej skłonności samodzielnego finansowania tego typu usług. Wynika to z małego potencjału firm i sytuacji ekonomicznej. Usługodawcy potwierdzali, że jedną z barier dostępu do usługi okazywał się wkład własny już na poziomie 30%. W tym względzie warto zastanowić się nad zróżnicowaniem poziomu partycypacji w kosztach usługi ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badanie wskazuje na stosunkowo dobrą znajomość marki KSU wśród klientów. Usługodawcy jednak wskazywali, że wiedza przedsiębiorców nt. nazwy KSU przed realizacją usługi była nikła. Z tego względu warto zachęcać podmioty udzielające wsparcia w perspektywie 2014-2020 do informowania o innych usługach dostępnych dla przedsiębiorców w rozpoczętym okresie programowania.

Odsetek przedsiębiorców planujących skorzystanie z usług w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa w najbliższym czasie jest dość niewielki, co z pewnością wynika, z faktu, że tego typu usługa została im wyświadczona stosunkowo niedawno. Ci przedsiębiorcy, którzy nie wykluczają korzystania z tego typu usług, jako potencjalny obszar wsparcia wskazują bardzo zróżnicowane kwestie, począwszy od zagadnień podatkowych, przez IT i marketing, a skończywszy na badaniu możliwości uzyskania zewnętrznego dofinansowania na działalność firmy.

Reasumując, analizowana usługa była adekwatna do potrzeb klientów, stanowiła niszę na rynku usług dedykowanych mikro i małym firmom, a dodatkowo jej dofinansowanie ze względu na niski potencjał finansowy firm stanowiło często jedyną szansę na zoptymalizowanie kosztów swojej działalności.

Należy zaznaczyć, że w perspektywie finansowej 2014-2020 dotychczasowy podażowy schemat wsparcia firm chcących skorzystać z usług doradczych zostanie uzupełniony komponentem o charakterze popytowym, w którym to dofinansowywany jest klient a nie usługodawca. Trwają prace nad Rejestrem Usług Rozwojowych. Rejestr Usług



Rozwojowych (RUR), który będzie internetową bazą zawierającą informacje nt. usług (m.in szkoleń, doradztwa, studiów podyplomowych, mentoringu czy coachingu) świadczonych przez różnego typu podmioty (publiczne lub niepubliczne). Innymi słowy, będzie miejscem, w którym przedsiębiorstwa/instytucje oraz ich pracownicy, a także osoby indywidualne będą mogły zapoznać się z szeroką ofertą działań, które pozwolą na ich rozwój<sup>5</sup> (poza działaniami inwestycyjnymi). Rejestr Usług Rozwojowych będzie dawał użytkownikom możliwość dokonania oceny usług, w których brali udział, a także zamówienia „usługi szytej na miarę” na „gieldzie usług”.

W sytuacji uruchamiania w przyszłości podobnych usług dofinansowanych ze środków publicznych (na szczeblu krajowym lub regionalnym) oraz mając na uwadze wnioski wynikające z przedmiotowego badania, należy brać pod uwagę takie kwestie, jak:

-zróżnicowanie finansowej partycypacji przedsiębiorców w oparciu o kryterium wielkości podmiotu (im większy podmiot, tym większa skala partycypacji finansowej),

-zintensyfikowanie działań promocyjnych marki PARP jako podmiotu wdrażającego szereg inicjatyw promujących i wspierających przedsiębiorczość,

-dalsze wspieranie możliwości uzyskania wsparcia przez przedsiębiorców odpowiadającego zakresem merytorycznym usłudze z zakresu szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa (np. w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych), ze względu na zapotrzebowanie firm na tego typu wsparcie oraz ich mały potencjał do samodzielnego prowadzenia działań optymalizacji zarządzania finansami w przedsiębiorstwie,

-prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych związanych z wdrażaniem inicjatyw wspierających przedsiębiorczość przez podmioty będące „najbliższymi” przedsiębiorców (szczebel regionalny, a nawet lokalny),

-stosowanie (np. w ramach RUR) podobnych wymogów dot. wyboru wykonawców, jak miało to miejsce w przypadku usługi szybkiej optymalizacji zarządzania przedsiębiorstwem.

Szczegółowa prezentacja wniosków i rekomendacji znajduje się w rozdziale piątym niniejszego raportu na stronach 71-76.

---

<sup>5</sup> Pod pojęciem *rozwój* należy również rozumieć zdobycie kwalifikacji tj. uzyskanie certyfikatu/zaświadczenia potwierdzającego posiadaną wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne w czasie egzaminu lub innej formy uznania kwalifikacji bez elementu edukacyjnego. Innymi słowy za usługę rozwojową można uznać również sam egzamin, który pozwala nabyć konkretne kwalifikacje.





## 1. Przedmiot, cel i zakres badania

Przedmiot badania stanowiła usługa systemowa w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa dla mikro i małych przedsiębiorców, realizowana 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, współfinansowana w 70% ze środków Unii Europejskiej.

Sama usługa miała charakter doradczo-szkoleniowy, a jej celem był rozwój przedsiębiorstw poprzez poprawę zarządzania ich finansami, w tym w szczególności optymalizację przychodów do kosztów, przy zastosowaniu prostych i szybkich do wdrożenia działań lub procedur. Częściowo płatna usługa (30% wkładu własnego przedsiębiorstwa) była skierowana do mikro- i małych przedsiębiorstw, bez wskazywania na rodzaj branży czy typ działalności prowadzonej firmy.

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

➤ **Etap I- audyt optymalizacyjny**, polegający na analizie funkcjonowania przedsiębiorstwa w następujących obszarach:

- Sprzedaż i marketing – analizy miały na celu zbadanie możliwości:
  - Uproszczenia lub optymalizacji procesów;
  - Racjonalizacji sprzedaży, w tym jej kosztów;
  - Optymalizacji strategii marketingowej,
  
- IT / telekomunikacja – analizy miały na celu zbadanie możliwości:
  - Uproszczenia lub optymalizacji procesów;
  - Dopasowania taryf telekomunikacyjnych do potrzeb Klienta;
  - Zlecenia procesów na zewnątrz (np. outsourcing obsługi i konserwacji systemów IT, sprzętu komputerowego);
  - Wykorzystania technologii informacyjnych w celu uzyskiwania przejrzystych informacji na temat funkcjonowania całego przedsiębiorstwa Klienta i poprawy efektywności jego prowadzenia.
  
- Finanse – analizy miały na celu zbadanie możliwości:
  - Poprawy warunków finansowania;
  - Bardziej efektywnego zarządzania kapitałem obrotowym, w tym kontroli należności, zobowiązań, zapasów;
  - Optymalizacji ewidencji kosztów;
  - Poprawy rentowności;
  - Poprawy efektywności zakupów i gospodarki magazynowej;
  - Uproszczenia lub automatyzacji procesów;



-Efektywnego planowania finansowego.

- Księgowość – analizy miały na celu:
  - Zbadanie poprawności stosowanych zasad rachunkowości;
  - Weryfikację systemu ewidencji księgowej;
  - Wzmocnienie systemu kontroli wewnętrznej;
  - Uproszczenie lub optymalizację procesów.
- Podatki – analizy miały na celu:
  - Ograniczenie ryzyka podatkowego;
  - Weryfikację prawidłowości stosowanych rozliczeń podatkowych dla wybranych podatków;
  - Ograniczenie ryzyka transakcji pomiędzy podmiotami powiązаныmi;
  - Uproszczenie lub optymalizację procesów.
- Prawo – analiza miały na celu:
  - Weryfikację umów z kontrahentami, w tym warunków ich wykonania i zabezpieczenia płatności;
  - Weryfikację umów z pracownikami i osobami współpracującymi;
  - Weryfikację stosowanych form zabezpieczenia wierzytelności;
  - Analiza możliwości zmiany formy prawnej przedsiębiorstwa Klienta;
  - Ograniczenie ryzyka prawnego w działalności przedsiębiorstwa Klienta.

Realizując Etap I Usługi szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, usługodawca na rzecz Klienta świadczył analizy w wybranych, co najmniej trzech podobszarach pochodzących z co najmniej dwóch obszarów (prawo, księgowość, etc.), z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi lub procedur.

- **Etap II- doradztwo we wdrożeniu rekomendowanych rozwiązań lub usprawnień** – polegający na wsparciu doradczym w procesie wdrażania w przedsiębiorstwie Klienta rekomendowanych w raporcie z Etapu I rozwiązań lub usprawnień.

Na tym etapie możliwe było przeszkolenie przedsiębiorcy w zakresie samodzielnego stosowania w codziennej praktyce działalności gospodarczej wdrożonych w przedsiębiorstwie rozwiązań lub usprawnień lub samodzielnego posługiwania się przekazanymi przedsiębiorcy narzędziami informatycznymi.

Maksymalnie 10 % usług mogło się zakończyć na pierwszym etapie usługi z powodu rezygnacji Klienta z dalszego udziału w projekcie. Powodem rezygnacji mogły być następujące sytuacje:

- Klient w swojej działalności w sposób optymalny zarządza finansami przedsiębiorstwa i po zrealizowaniu etapu I Ośrodek KSU nie był w stanie przedstawić żadnej rekomendacji,
- Wdrożenie rekomendacji wynikających z Etapu I wymaga znacznych nakładów finansowych, a Klient nie posiada wystarczających środków na przeznaczenie wszystkich koniecznych prac,
- Klient samodzielnie wdroży rekomendacje wynikające z audytu w niektórych lub wszystkich obszarach.

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

- Działalność na rzecz rozwoju gospodarczego,
- Wdrożenie zweryfikowanego standardu w zakresie świadczenie usług doradczych o charakterze ogólnym spełniającym 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),
- Dysponowanie odpowiednim potencjałem organizacyjnym, technicznym i ekonomicznym,
- Spełnienie wymogów w zakresie potencjału organizacyjno- osobowego (wpis na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych lub bieżące wykonywanie analiz finansowych lub doradztwa finansowego w świadczeniu usług zbliżonych do usług doradczych o charakterze ogólnym KSU w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa dla mikro- i małych przedsiębiorstw oraz dysponowanie ubezpieczeniem odpowiedzialności cywilnej w zakresie ww. usług, a także dysponowanie co najmniej 3 osobowym zespołem zapewniającym świadczenie Usług szybkiej Optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, o określonych kwalifikacjach, tj.:

-jednego biegłego rewidenta (który musiał wykazać się doświadczeniem w realizacji co najmniej dwóch usług w zakresie audytu lub doradztwa finansowego lub rachunkowego, zrealizowanych w ciągu 3 lat poprzedzających datę zgłoszenia go przez do zespołu specjalistów, o którym mowa w Umowie na świadczenie usług szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, zawartej z PARP) lub

- jednego doradcę finansowego (który musiał wykazać się doświadczeniem w realizacji co najmniej pięciu usług w zakresie doradztwa finansowego na rzecz przedsiębiorców, zrealizowanych w ciągu 3 lat poprzedzających datę zgłoszenia go przez podmiot do zespołu specjalistów, o którym mowa w Umowie na świadczenie usług szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, zawartej z PARP) lub;

- jednego doradcę podatkowego (który musi wykazać się doświadczeniem w realizacji, co najmniej dwóch usług w zakresie doradztwa podatkowego na rzecz przedsiębiorców,



zrealizowanych w ciągu 3 lat poprzedzających datę zgłoszenia go przez podmiot do zespołu specjalistów, o którym mowa w Umowie na świadczenie usług szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, zawartej z PARP) lub;

- jednego radcę prawnego (adwokat) lub prawnika posiadającego, co najmniej 3-letnią praktykę w świadczeniu usług optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa (który musi wykazać się doświadczeniem w realizacji co najmniej dwóch usług w zakresie doradztwa prawnego na rzecz przedsiębiorców, zrealizowanych w ciągu 3 lat poprzedzających datę zgłoszenia go przez podmiot do zespołu specjalistów, o którym mowa w Umowie na świadczenie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, zawartej z PARP).

Dopuszczalne było aby jedna osoba pełniła rolę więcej niż jednego eksperta, z zastrzeżeniem, że każda pojedyncza usługa musiała być realizowana przez minimum jednego eksperta (jedna osoba).

Funkcję usługodawców w ramach systemowej usługi doradczo- szkoleniowej pełniło 13 podmiotów wybranych w procedurze konkursowej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, z tym że usługi oferowane przez jeden z podmiotów zostały uznane za niekwalifikowane i ten podmiot oraz usługi przez niego realizowane nie zostały objęte badaniem.

Celem badania było dostarczenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy kryteria przyznania wsparcia na świadczenie nowych usług systemowych zostały właściwie zdefiniowane?
2. Czy standardy świadczenia poszczególnych usług systemowych wdrażanych w ramach projektu „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU” wymagają modyfikacji i w jakim zakresie?
3. Jaki jest poziom jakości świadczonych usług systemowych (badanie w jednym z podlegających weryfikacji wymiarów tj. na podstawie poziomu zadowolenia klientów, którzy skorzystali z usług systemowych z wyświadczonych usług oraz kompetencji konsultantów)?
4. Jaki jest wpływ wyświadczonej usługi systemowej na działalność klienta (jaka jest realna przydatność usługi?). Czy usługi 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 rozwiązania problemów oraz planowania długofalowego rozwoju firmy?
5. Jaka jest rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów nowych usług systemowych?
6. Czy usługodawcy świadczą nowe usługi systemowe zgodnie z przyjętymi dla każdej z usług standardami?

7. Jakie znaczenie dla klienta ma to, że standard dostarczanych usług został określony przez agencję rządową, weryfikowany jest przez niezależnych audytorów a usługi świadczone są pod marką Krajowego Systemu Usług?
8. Czy istnieje zapotrzebowanie przedsiębiorstw na nowe usługi systemowe świadczone w projekcie „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU”?
9. Czy proces świadczenia poszczególnych nowych usług systemowych powinien być dofinansowany ze środków publicznych i w jakiej wysokości? Czy inne (jakie?) usługi wspierające rozwój przedsiębiorstw powinny być dofinansowane ze środków publicznych?

## 2. Metodologia

### *Przeprowadzenie badania „desk research”*

W celu opracowania szczegółowej metodologii badania przeanalizowano dokumentację konkursową na testowanie i wdrożenie usługi systemowej w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa dla mikro- i małych przedsiębiorców, realizowanej 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 poddane także standard świadczenia usługi, wyniki działalności usługodawców usługi systemowej na podstawie danych uzyskanych z Systemu Informatycznego KSU, sprawozdania okresowe usługodawców, regulamin wyboru usługodawców, a także przekazane przez Zamawiającego dane dotyczące struktury klientów ww. usługi.

### *Przeprowadzenie zogniskowanych wywiadów grupowych*

Dwa zogniskowane wywiady grupowe (FGI) zostały zrealizowane z udziałem zarówno przedstawicieli usługodawców, jak i przedstawicieli klientów (przedsiębiorców). Dwa spotkania, moderowane przez członków zespołu badawczego, z udziałem pięciu usługodawców oraz sześciu klientów trwały ok. dwóch godzin.

### *Przeprowadzenie osobistych wywiadów wspomaganym komputerowo (CAPI)*

Badania ilościowe zostały zrealizowane metodą wywiadów osobistych wspomaganym komputerowo (CAPI) na populacji klientów (498 niepowtarzalnych rekordów w bazie klientów dostarczonych przez Zamawiającego), którzy brali udział we wdrożeniu systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Zrealizowano 262 efektywnych wywiadów. Badanie przeprowadzono w okresie maj-czerwiec 2015. Uogólnianie wyników z przeprowadzonych badań na całą populację było możliwe z 5% błędem oszacowania, przy zachowaniu poziomu ufności na poziomie 95% (mamy 95% pewność, iż uzyskane wyniki mogą się różnić od rzeczywistych danych o nie więcej niż 5%).

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

W niniejszym raporcie w zasadzie każde zagadnienie badawcze jest analizowane i prezentowane z wykorzystaniem zarówno wyników badania jakościowego, jak i ilościowego. Zastosowana triangulacja źródeł danych i metod badawczych umożliwiła zgromadzenie

wszechstronnego materiału badawczego, równoległą jego weryfikację, jak i poddanie zebranych wyników kompleksowej analizie i ocenie.

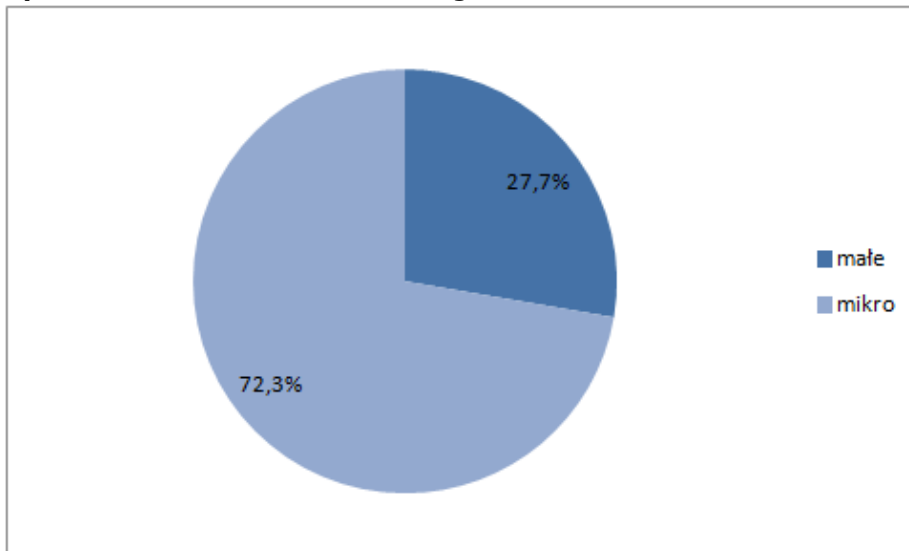
Wyniki badania ilościowego są przedstawione w formie wykresów oraz tabel, zaś badań jakościowych, w formie cytatów z wypowiedzi, zarówno klientów, jak usługodawców świadczących usługę szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa.



### 3. Ogólna charakterystyka klientów usługi systemowej

Z usługi systemowej w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa dla mikro- i małych przedsiębiorców do dnia 24 czerwca 2015 r skorzystało 498 przedsiębiorców<sup>6</sup>. Z usługi zdecydowanie częściej korzystali mikro przedsiębiorcy (72,3%), niż mali (27,7%). Podkreślenia wymaga, że struktura klientów nie odzwierciedla struktury populacji firm wg wielkości, gdzie firmy mikro stanowią ponad 95% a firmy małe niecałe 4%.

**Rysunek 1. Struktura klientów według wielkości**



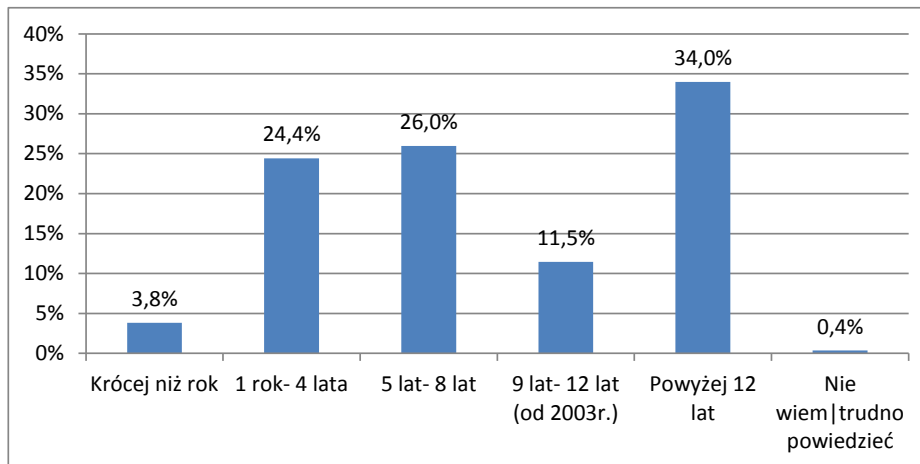
Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy klientów, którzy skorzystali z usługi systemowej. N=498 (dane na dzień 24.06.2015).

Najliczniejszą grupę przedsiębiorstw, które skorzystały z usługi, stanowiły firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej tj. działające na rynku powyżej 12 lat (34%), choć nie była to grupa zdecydowanie dominująca. Stosunkowo duży odsetek stanowiły firmy o dość krótkiej historii rynkowej.

<sup>6</sup> Dane przekazane przez Zamawiającego dnia 24 czerwca 2015 r- dotyczy zamkniętych etapów usługi.



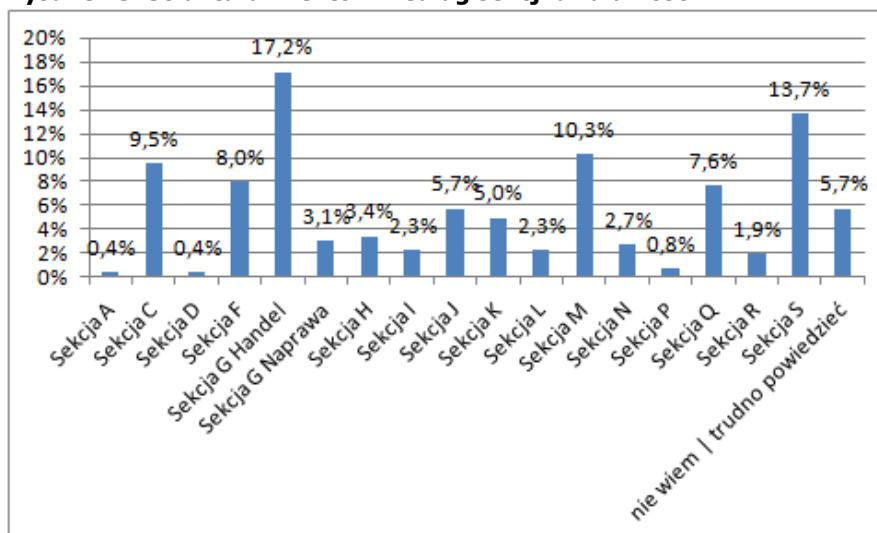
**Rysunek 2. Struktura klientów według długości funkcjonowania przedsiębiorstwa**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=262<sup>7</sup> (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Wśród klientów usługi nie dominowali przedsiębiorcy z żadnej branży. Badania nie wykazały zależności oraz ewentualnych tendencji branżowych klientów korzystających z usługi. Jednymi z najbardziej licznych branż były: handel hurtowy i detaliczny- sekcja G (17,2%), nieskwalifikowana działalność usługowa- sekcja S (13,7%) oraz działalność profesjonalna, techniczna i naukowa- sekcja M (10,3%). Szczegółowy rozkład sekcji, jakie reprezentowali przedsiębiorcy prezentuje poniższy rysunek.

**Rysunek 3. Struktura klientów według sekcji działalności**



<sup>7</sup> Wartość N dotyczy liczby podmiotów, które zostały przebadane w ramach badania ankietowego CAPI.

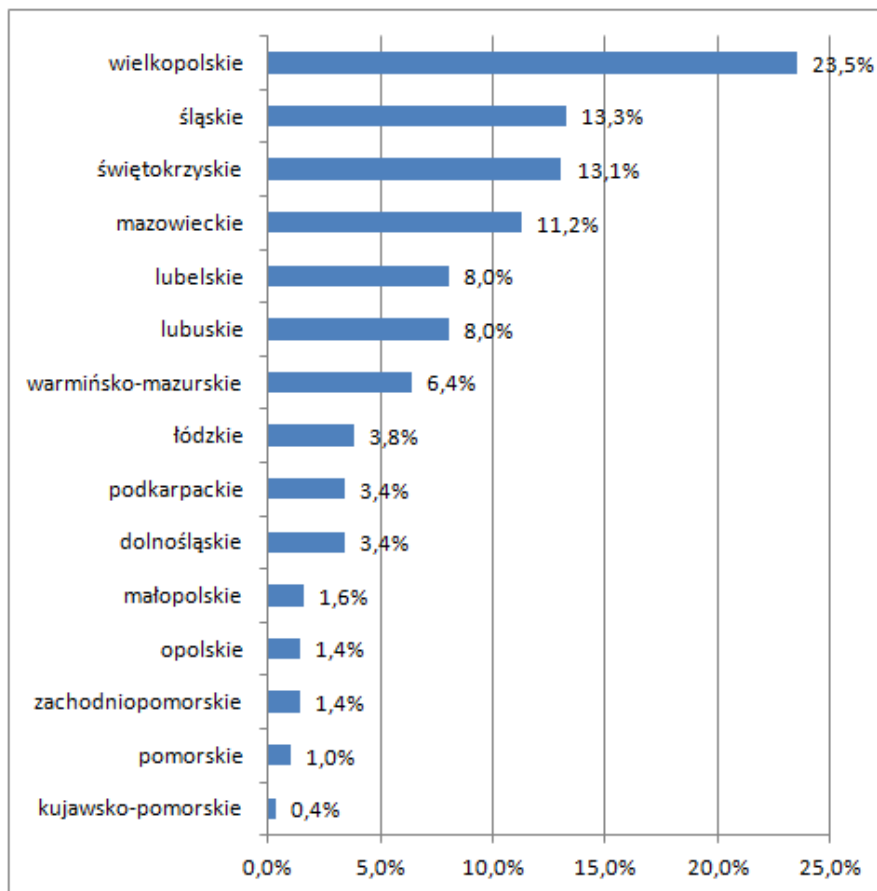


Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Zostało to potwierdzone przez usługodawców w trakcie realizacji zogniskowanego wywiadu grupowego, podczas którego stwierdzono, że sektor usług był najliczniej reprezentowaną grupą klientów.

Najwięcej beneficjentów pochodziło z województwa wielkopolskiego (23,5 %).

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



Opracowanie własne na podstawie bazy klientów, którzy skorzystali z usługi systemowej. N=498 (dane na dzień 24.06.2015).

Niski udział firm z województw Polski północno-wschodniej usługodawców wynika z lokalizacji podmiotów wsparcia. Trzech usługodawców funkcjonowało na terenie województwa wielkopolskiego, trzech na terenie województwa śląskiego, dwóch na terenie województwa mazowieckiego, zaś po jednym na terenie województw: lubelskiego, warmińsko-mazurskiego i zachodniopomorskiego. Innymi słowy, położenie podmiotów wsparcia świadczących swoje usługi raczej w skali lokalnej zdecydowanie wpływa na rozmieszczenie terytorialne potencjalnych i realnych usługobiorców, a pośrednio z pewnością również na dostęp do usług świadczonych przez te ośrodki. Za optymalną sytuację można uznać taką, w której usługi dostępne byłyby równomiernie na całym terytorium kraju.



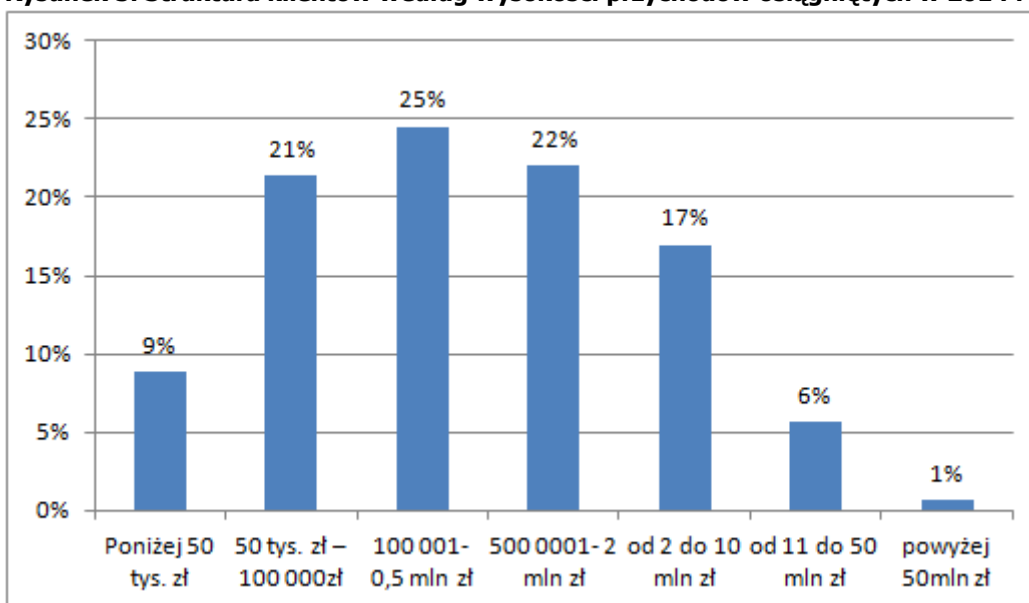
W trakcie zogniskowanego wywiadu grupowego usługodawcy wskazywali, że nie ograniczali się w żaden sposób do konkretnego województwa, ale specyfika usługi, jej wartość (na którą wpływałyby np. delegacje konsultantów) i wcześniejsze kontakty z przedsiębiorcami sprawiły, że najwięcej klientów było z regionu, w którym działał podmiot wsparcia.

*„(...) Bo jeżeli konsultant miałby dojechać gdzieś w drugą część Polski, to praktycznie większość kosztów na usługę zostałaby przetrawiona na te koszty<sup>8</sup>.”*

Tylko 15% klientów stanowiły przedsiębiorcy zlokalizowani na terenach wiejskich. Przeważali natomiast przedsiębiorcy mający swoją siedzibę w największych ośrodkach miejskich (ponad 55%)<sup>9</sup>.

W 55% badanych przypadków<sup>10</sup> roczne przychody nie przekraczały 0,5 mln zł. Na podstawie dostępnych danych należy zauważyć, że klientami usługi były raczej przedsiębiorstwa o niskim poziomie wyników finansowych i ograniczonej skali udziału w rynku- łącznie tylko 7% badanych zadeklarowało przychody powyżej 10 mln zł w roku 2014.

**Rysunek 5. Struktura klientów według wysokości przychodów osiągniętych w 2014 roku**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=159 (pytanie zadawane wszystkim respondentom, jednak rozkład odpowiedzi został przedstawiony dla podmiotów, które zgodziły się wskazać poziom swoich przychodów w 2014 roku).

<sup>8</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawcy.

<sup>9</sup> Klienci mający siedzibę w miastach do 20 tys. mieszkańców stanowią 9,5%, w miastach od 20-50 tys. mieszkańców 11,5%, w miastach ponad 50 tys. mieszkańców do 100 tys. mieszkańców 8%.

<sup>10</sup> Odsetek dotyczy respondentów, którzy zdecydowali się podać dane nt. swoich przychodów. Liczba tego typu przedsiębiorstw (n=159) uprawnia do wnioskowania statystycznego.



Usługa składała się z dwóch komponentów: etapu audytu optymalizacyjnego oraz komponentu doradczego (zawierający również fakultatywną część szkoleniową). W całości z obu komponentów skorzystała większość klientów (97,4%)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Dane pozyskane od Zamawiającego, stan na dzień 24.06.2015 r.

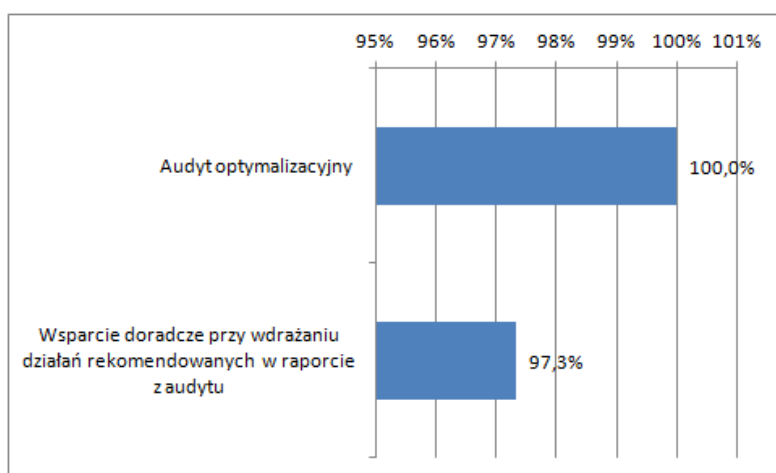
## 4. Analiza wyników badań

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

Poziom adekwatności usługi systemowej do potrzeb klientów oraz ocena jej zakresu były badane poprzez analizę takich aspektów, jak: liczba i rodzaj komponentów usługi, rodzaj rekomendacji zawartych w raporcie z audytu, użyteczność wniosków i rekomendacji, poziom wdrożeń oraz planów wdrożeń wśród badanych firm oraz główne bariery napotkane przy wdrażaniu rekomendacji. Dodatkowo, zbadano powody podjęcia negatywnych decyzji w kwestii wdrażania decyzji. Dopełnieniem analizy była ocena zadowolenia badanych w kwestii tematyki oraz organizacji szkolenia oraz zdobycie informacji o ewentualnych rezygnacjach z uczestnictwa w szkoleniu.

Wyniki realizowanego badania potwierdzają, że na kontynuowanie analizowanej usługi podczas drugiego etapu (komponent doradczy), zdecydowało się ponad 97% badanych. Tylko niespełna 3% respondentów zrezygnowało z kontynuowania korzystania z usługi systemowej po przeprowadzeniu audytu<sup>12</sup>. Tak dobre wyniki są świadectwem właściwego dopasowania zakresu usługi do potrzeb przedsiębiorców objętych usługą systemową.

**Rysunek 6. Z jakich komponentów usługi skorzystali klienci usługi systemowej.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

<sup>12</sup> Analizy prowadzone były na podmiotach o statusie zamkniętej usługi.



Potwierdzają to badania jakościowe (FGI z klientami usługi oraz potencjalnymi klientami). Usługodawcy mający doświadczenie w świadczeniu innych usług w systemie KSU, wskazali, że usługa szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa charakteryzuje się małym odsetkiem rezygnacji z II etapu usługi. Wynika to ze specyfiki usługi. Klienci wiedzieli na co się decydują od samego początku i jakie mogą być efekty wsparcia.

*„Tak podsumowując, to powiem, że jest to jedna z najlepszych usług KSU, PARP-u, która była do tej pory, która tak naprawdę odpowiadała potrzebom klientów. Oczywiście ma jeszcze dużo wad, jeszcze dużo rzeczy można poprawić (...).<sup>13</sup>”*

Z badań jakościowych jasno wynika, że usługa powinna zostać uelastyczniona pod wieloma względami i wymiarami. Sama logika wsparcia, czyli podział na dwa etapy został oceniony pozytywnie. Jednak dostrzeżono kilka kwestii, które powinny zostać objęte rozważaniami.

Po pierwsze, w kwestii finansowania usługi, a co za tym idzie rozliczania budżetu, zdaniem podmiotów wsparcia zaburzona została proporcja nakładów pomiędzy etapami usługi. Audyt optymalizacyjny, mimo że wyceniony na mniej kosztowny komponent, okazał się fazą wymagającą od usługodawców dużo większego zaangażowania i pracy (a co za tym idzie kosztów) niż doradztwo we wdrażaniu rekomendacji. Tym samym usługodawcy byli zmuszeni do ograniczenia szczegółowości i głębokości analiz w wybranych obszarach na etapie audytu, ze względu na limity kosztowe.

*„Ja jeszcze powiem, że sam podział audyt - pomoc doradztwo we wdrożeniu jak najbardziej, tylko ta proporcja kosztowa nie zawsze miała odzwierciedlenie w faktycznym nakładzie pracy. Ponieważ jest audyt, który najczęściej kosztował najwięcej pracy (...). Tu mieliśmy ograniczenie do 4 tysięcy złotych. Proporcja powinna być odwrotna. (...)A czasami więcej czasu trzeba było poświęcić na tę analizę przedsiębiorstwa niż na wdrożenie.<sup>14</sup>”*

Po drugie, jeszcze przed podpisaniem umowy, ośrodki musiały w wielu przypadkach zachęcić przedsiębiorców pokazując im wymierne korzyści płynące z usługi. Często sprowadzało się to do sytuacji, gdzie usługodawcy własnym sumptem i środkami finansowymi przeprowadzali wstępne rozeznanie.

*„Klient musi widzieć namacalny zysk z usługi i trzeba mu wskazać wtedy, zrobić mu kalkulację, jeszcze przed projektem, przed podpisaniem umowy, która zachęci go do tego, że zainwestując te środki finansowe w realizację danej usługi, otrzyma wymierną korzyść (...). Czasem ponosiliśmy [koszty], konsultant się napracował robiąc kalkulację, a klient jednak powiedział nie. No to był już nasz koszt po prostu i koniec<sup>15</sup>.”*

Większą elastyczność postulowano również w zakresie doboru zakresu usługi, szczególnie w pierwszym jej etapie. Ma to związek z różnymi oczekiwaniami klientów- część przedsiębiorstw, znając źródło swojego problemu, oczekiwała bardzo pogłębionej analizy w

<sup>13</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawcy.

<sup>14</sup> Cytat z wypowiedzi Klienta.

<sup>15</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawcy.



konkretnym, acz tylko jednym obszarze, lub ewentualnie dwóch podobszarach. Inni natomiast otwarci byli na szerszą analizę, głównie w celu identyfikacji źródła problemu.

Praktycznie wszyscy usługodawcy biorący udział w FGI potwierdzili, że to ośrodek realizujący usługę powinien ją „uszyć na miarę” klienta. Argumentowano to przede wszystkim tym, że z usługi korzystali bardzo zróżnicowani przedsiębiorcy, a dodatkowo to usługodawca ma z nimi największy kontakt bezpośredni i ma świadomość ich artykułowanych potrzeb. Klienci, co wynika z badań jakościowych, jednak mieli i do tej pory poczucie profilowania usługi, ze względu na ich potencjał, skalę i przedmiot działania.

*„W moim przypadku to było brane pod uwagę właśnie, że jest to niewielka firma i ma tutaj pewne ograniczenia, więc rzeczywiście rozmowy nasze toczyły się w tym (...) obszarze, który był osiągalny dla mnie- dla takiego małego podmiotu i pod tym kątem było zwracanie uwagi na te aspekty, które rzeczywiście mogą zmienić i które w tym przypadku byłyby istotne.”<sup>16</sup>.*

Standard usługi wymagał od usługodawców sformułowania co najmniej 3 rekomendacji. Z generowaniem rekomendacji zazwyczaj ośrodki wsparcia nie miały żadnych problemów. Problem pojawiał się tam, gdzie klient kategorycznie oczekiwał tylko jednej konkretnej rekomendacji rozwiązującej jego problem, co sygnalizował jeden z usługodawców podczas FGI. Rodzi to zagrożenie tworzenia zbędnej wiedzy. Tym samym klienci czasem mogli mieć wrażenie, że usługobiorca nie odpowiada na ich potrzeby i nie pogłębia usługi w interesującym go zakresie.

Ze strony usługodawców mniej uwag dotyczyło etapu wdrażania, który to był przez nich zarządzany już dość elastycznie w porozumieniu z klientem, biorąc pod uwagę oczywiście wysokość dostępnego wsparcia

Problematyczny okazał się jedynie zapis w Standardzie usługi mówiący o tym, że maksymalnie jedna z rekomendacji może dotyczyć uniknięcia negatywnych skutków działań podejmowanych przez klienta w jego dotychczasowej działalności. Intencją PARP było skupienie się na wskazaniu potencjalnych korzyści wynikających z wdrożenia zawartych w raporcie z audytu rekomendacji. Z wypowiedzi usługodawców podczas zorganizowanych FGI wynika, że dochodziło jednak do stosunkowo licznych sytuacji, w których biegli rewidenci diagnozowali wiele nieprawidłowości, które w przyszłości mogą skutkować dotkliwymi karami dla firm, a nie można była tego w pełni zawrzeć w raporcie. Przedsiębiorcy dowiadywali się o tym w sposób nieformalny, ale tego typu ograniczenie nie było rozumiane ani przez usługobiorców ani przez usługodawców. Ponadto, samo pojęcie negatywnych skutków nie jest ostre i podlega różnym wykładniom i interpretacjom w praktyce.

Zarówno w badaniach jakościowych, jak i w sprawozdaniach usługodawców sygnalizowano, że w zasadzie jedyną barierą w rekrutacji (poza zasygnalizowanymi wcześniej

---

<sup>16</sup> Cytat z wypowiedzi Klienta.



wątpliwościami co do obligatoryjności wdrożenia rekomendacji) był wkład własny klientów na poziomie 30%.

*„Pomimo licznych prób, podejmowania różnego rodzaju działań w celu znalezienia Klientów oraz podniesienia nakładów na koszty promocji projektu, nie udało nam się zachęcić małych i mikro przedsiębiorców do uczestniczenia w projekcie. Koszt ponad 3 tysięcy złotych wkładu własnego okazał się kosztem zbyt wysokim do poniesienia przez mikro i małych przedsiębiorców na usługi doradcze”<sup>17</sup>.*

Miało to również swoje odzwierciedlenie w problemach na innych etapach świadczenia usługi:

*„W trakcie realizacji projektu napotkano trudności z terminowym wnoszeniem wkładu własnego przez przedsiębiorców”<sup>18</sup>.*

Inną, acz zdecydowanie mniej problemową kwestią dotyczącą rekrutacji, okazał się obowiązek deklaracji wdrożenia rekomendacji. Kilku usługodawców podczas badań jakościowych wspominało, że klienci obawiali się tego zobowiązania nie znając na etapie podpisywania umowy *de facto* ciężaru gatunkowego, zakresu czy stopnia potencjalnych zaleceń poaudytowych.

*„To ja jeszcze dodam, jeśli chodzi o taką barierę wejścia do projektu dla klientów było to, że informowaliśmy, że klient powinien wdrożyć przynajmniej rekomendacje. I ponieważ te narzędzia, które im oferowaliśmy są najczęściej dla nich nieznanne, bo to są osoby, które nigdy nie zajmowały się jakimś zarządzaniem. Więc jak usłyszą, że powinny wdrożyć jakąś rekomendację, a wiadomo, że na wstępie nie jesteśmy w stanie określić, co to będzie za rekomendacja. Oni się czasami obawiali, że możemy im narzucić coś, co będzie ich dużo kosztować, pomimo że wyjaśnialiśmy, że to oczywiście będzie dla ich dobra i to nie będzie dużych nakładów kosztowało z tym związanych, jednak zawsze była ta bariera. Bo nigdy klient nie wie, standard mówi, że musi wdrożyć, oczywiście my jako ośrodek mieliśmy prawo zakończyć na pierwszym etapie. Chcieliśmy uświadamiać, żeby klienci nam nie kończyli na pierwszym etapie, bo wtedy my byśmy mieli problem. Więc to była taka bariera, gdzie klienci się wahali, czy na pewno to jest bezpieczne”<sup>19</sup>.*

Podczas FGI postulowano w tym zakresie rozszerzenie usługi o tzw. kategorię „małych średnich”, czyli podmiotów zatrudniających maksymalnie 100 osób. Ta kategoria podmiotów z jednej strony nie zawsze ma potencjał do samodzielnego prowadzenia/zlecenia usług kwestii optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwem, a z drugiej strony jej zakres działalności wymaga optymalizacji. W tym względzie warto rozważyć tzw. progresywne dofinansowanie (im większy podmiot, tym większy % wkładu własnego).

Największa grupa spośród ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowała otrzymanie rekomendacji dotyczących zmiany procedur obowiązujących w firmie dotyczących np. obiegu dokumentów, podziału zadań między pracowników (48,5%), zmian ukierunkowanych na

<sup>17</sup> Cytat ze sprawozdania jednego z Usługodawców, zamieszczony w systemie informatycznym KSU.

<sup>18</sup> Cytat ze sprawozdania jednego z Usługodawców, zamieszczony w systemie informatycznym KSU.

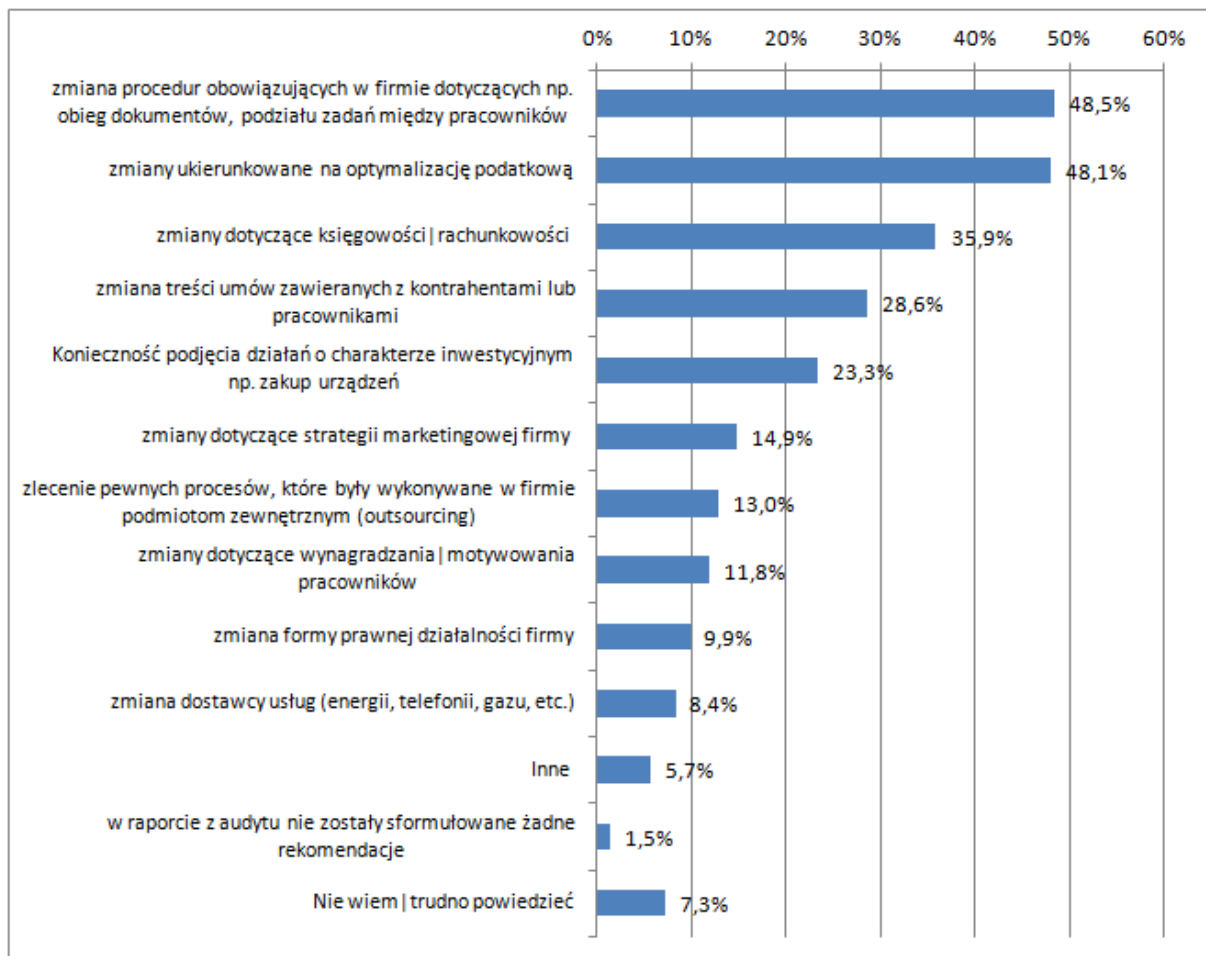
<sup>19</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawcy.





optymalizację podatkową (48,1%), a także zmian dotyczących księgowości/rachunkowości (35,9%). Usługodawcy w raportach z audytu rzadko wychodzili poza katalog działań określonych w standardzie usługi. Jedynie w piętnastu przypadkach rekomendowano działania z kategorii „inne”. Świadczy to o trafnym określeniu katalogu i zakresu rekomendacji w Standardzie usługi. Szczegółowe informacje na temat sformułowanych rekomendacji udzielonych klientom zostały zaprezentowane na rys. 7.

**Rysunek 7. Działania rekomendowane w raporcie z audytu**



Pytanie wielokrotnego wyboru - wartości nie sumują się do 100%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Można przypuszczać, że 7% respondentów odpowiadając „nie wiem” rzeczywiście nie pamiętało dokładnie obszaru rekomendacji, co może świadczyć o niskiej użyteczności zaleceń sformułowanych w raporcie z audytu lub nieumiejętności nazwania kategorii zaleceń.

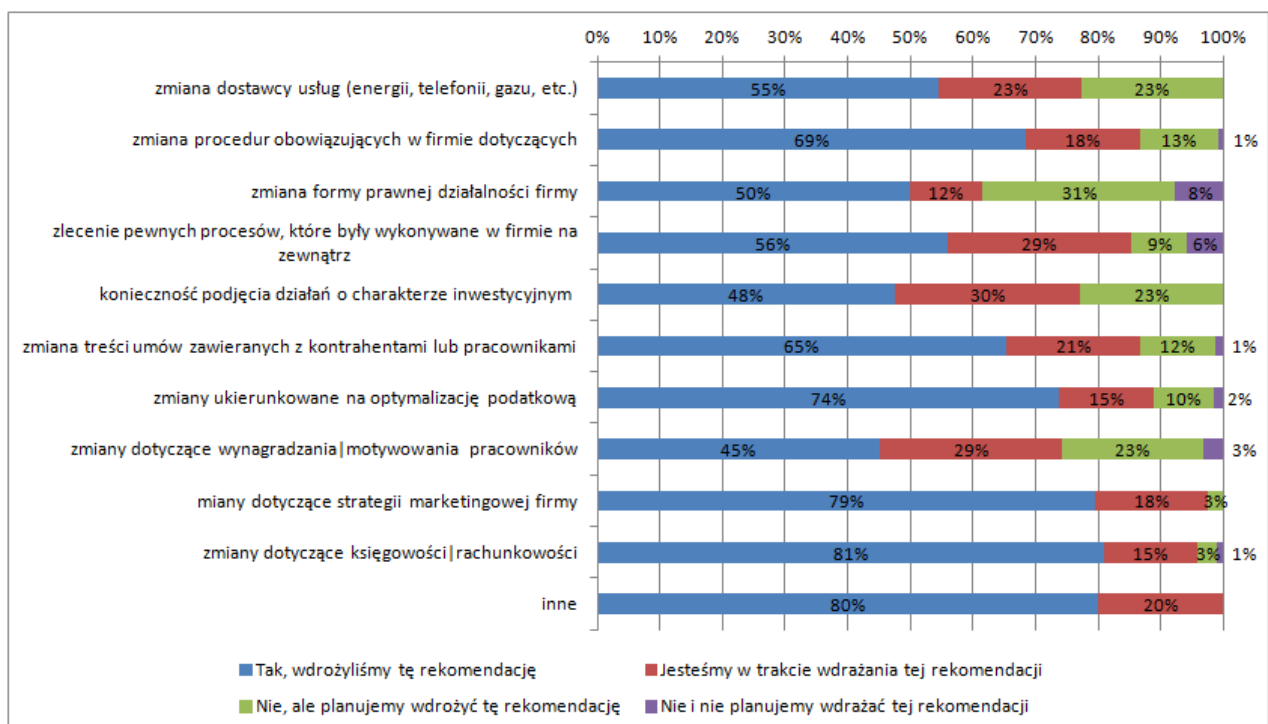
Rekomendacje określone w raportach należy ocenić jako użyteczne. Żadna z 10 firm, które zadeklarowały brak chęci udziału w drugim etapie usługi-doradztwie we wdrażaniu, nie wskazała jako jej przyczynę niską użyteczność rekomendacji. Pojedyncze przypadki dotyczyły decyzji o samodzielnym wdrożeniu rekomendacji (2), braku odpowiednich środków



finansowych na wdrożenie rekomendacji (3), czy braku potrzeby (na skutek wskazania w audycie optymalnego poziomu zarządzania finansami przedsiębiorstwa (3). Są to więc dopuszczalne, przewidziane standardem potencjalne powody braku kontynuacji usługi. Tylko w jednym przypadku firma nie wiedziała, że istnieją kolejne etapy usługi. Z przedstawionych danych wynika, że z doradztwa we wdrażaniu skorzystały firmy przekonane o potrzebie działań w tym kierunku, doceniające efekty przeprowadzonego audytu optymalizacyjnego.

Poziom dopasowania usługi do potrzeb przedsiębiorców był również mierzony poprzez badanie chęci i skłonności do wdrażania rekomendacji.

**Rysunek 8. Poziom wdrożenia rekomendowanych zmian w raporcie z audytu optymalizacyjnego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=239 (pytanie nie było zadawane tym respondentom, którzy nie potrafili wskazać rekomendacji uwzględnionych w raporcie z audytu lub tym, którzy twierdzili, że w raporcie nie sformułowano żadnych rekomendacji<sup>20</sup>).

W większości przypadku wszystkich rekomendowanych przez usługodawców działań, o wiele więcej niż ponad połowa badanych przedsiębiorców wdrożyła lub była w trakcie wdrażania zaproponowanych rozwiązań. W tym zakresie wskazania wahają się od 62% do nawet 100% (rys. 8). Średnio tylko 2% respondentów, którym rekomendowano poszczególne działania, nie zamierza w ogóle wdrażać proponowanych wniosków, co należy uznać za bardzo dobry rezultat. Najsłabiej pod tym względem wypadają rekomendacje

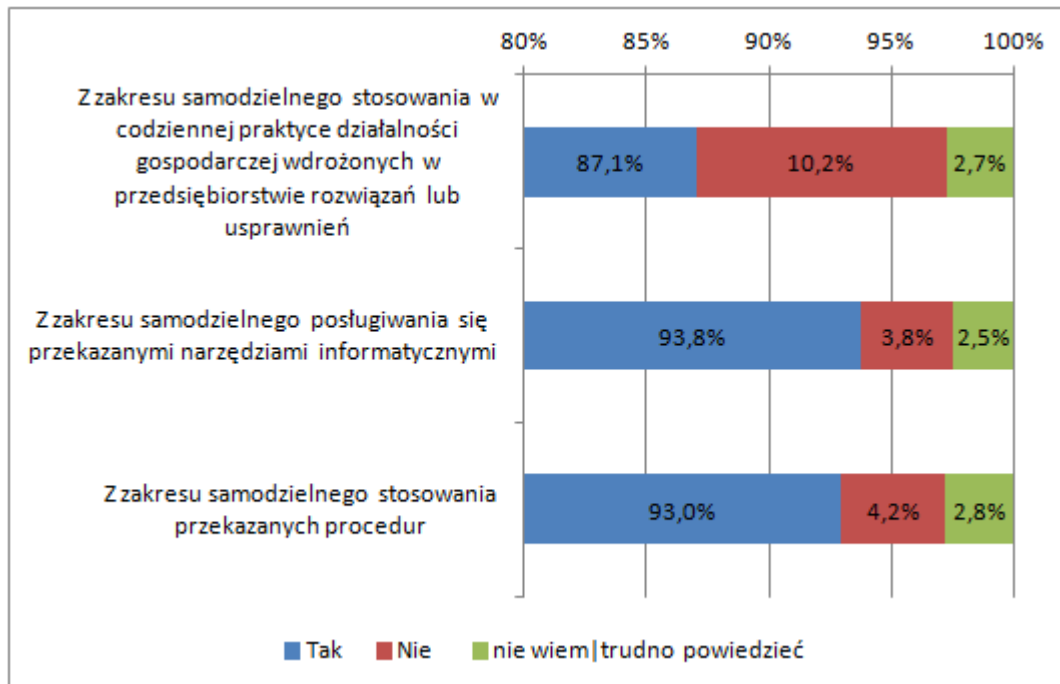
<sup>20</sup> Patrz poprzedni wykres.



dotyczące zmiany formy prawnej działalności (ok. 8%) oraz zlecenie pewnych procesów, które były wykonane w firmie podmiotom zewnętrznym (ok. 6%) Jak podkreślali klienci podczas badań jakościowych, wdrożenie części rekomendacji wymaga czasu (np. ze względu na chęć stopniowego wprowadzania zmian w kontaktach ze swoimi kontrahentami).

Ok. 90% firm korzystających z doradztwa we wdrażaniu rekomendacji została również przeszkolona przez konsultantów.

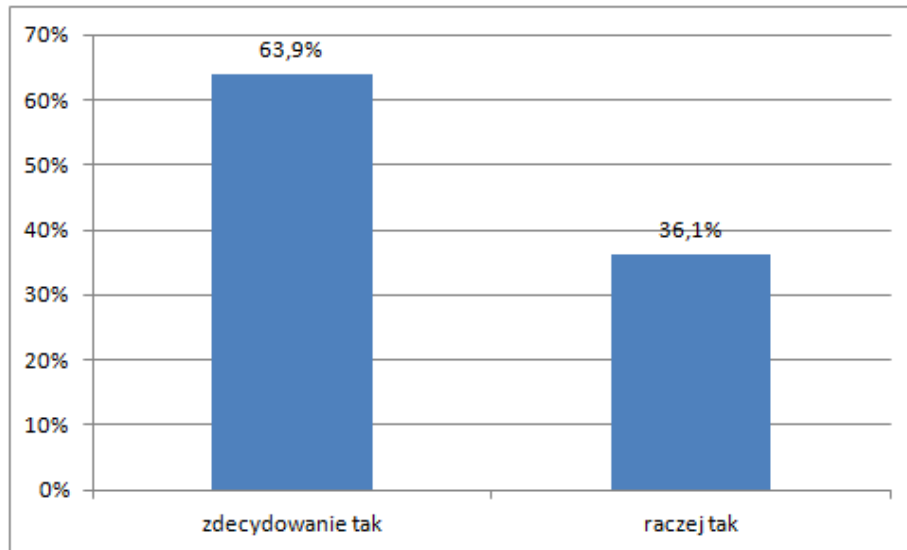
**Rysunek 9. Poziom i zakres przeszkolenia klientów w trakcie komponentu doradczego.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=255 (pytanie nie było zadawane respondentom, którzy zadeklarowali skorzystanie jedynie z pierwszego etapu usługi-audytu optymalizacyjnego).

Ten element drugiego etapu usługi należy ocenić jako zdecydowanie dostosowany do potrzeb i oczekiwań klientów. O satysfakcji ze wsparcia szkoleniowego świadczą poniższe wyniki badań, według których nikt nie odpowiedział negatywnie na pytanie o stopień zadowolenia z działań szkoleniowych konsultantów.

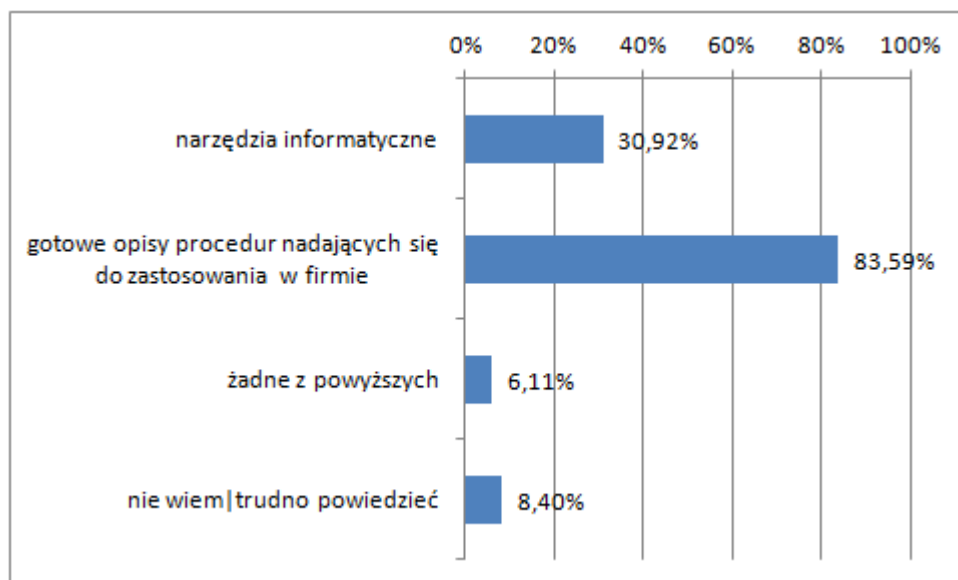
Rysunek 10. Ocena zadowolenia ze wsparcia szkoleniowego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=227 (pytanie zadawane jedynie tym respondentom, którzy zostali przeszkoleni przez Usługodawcę).

Efektem wsparcia szkoleniowego najczęściej były gotowe opisy procedur nadających się do zastosowania w firmie oraz przygotowane narzędzia informatyczne.

Rysunek 11. Produkty przekazane przez Usługodawcę przedsiębiorcom



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet CAPI z klientami, którzy skorzystali z systemowej usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, N=262, pytanie wielokrotnego wyboru zadawane wszystkim respondentom.

## Podsumowanie

**Analizy materiału badawczego wykazały, że usługa i jej zakres w swych założeniach odpowiada potrzebom klientów. Zdecydowana większość firm skorzystała ze wszystkich komponentów usługi systemowej, czyli audytu oraz**



doradztwa. Podmioty wsparcia proponowały przedsiębiorcom zmiany wpisujące się praktycznie we wszystkie typy rekomendacji wskazane w standardzie usługi systemowej- każdorazowo było to ustalane i dopasowane do potrzeb klientów. Najczęściej rekomendowano zmiany dotyczące procedur zachodzących w firmie, optymalizacji podatkowo-księgowej oraz weryfikacji umów zawieranych z kontrahentami i pracownikami. Zdecydowana większość podmiotów jest po wdrożeniu, w trakcie wdrażania lub planuje wdrażać rekomendacje audytu zawarte w raporcie z audytu. Nie zidentyfikowano kluczowych barier w zakresie wdrażania rekomendowanych zmian. W nielicznych przypadkach wskazywano na brak czasu, brak wystarczających środków potrzebnych na zastosowanie zmian. Wśród nielicznych przypadków odrzucenia możliwości zrealizowania zaleceń dominowało przekonanie o braku użyteczności sformułowanych rekomendacji. Wśród badanych, którzy nie zdecydowali się na kontynuowanie usługi występowały przypadki przewidziane i dopuszczane (w określonym zakresie) w Standardzie usługi. U części badanych powodem nieskorzystania z usługi doradczej było stwierdzenie, iż firma prowadzi optymalny poziom zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Ocena przez ankietowanych przedsiębiorców fakultatywnego wsparcia szkoleniowego przeprowadzonego w ramach drugiego etapu usługi również jest bardzo zadowolająca. Budujący jest sam fakt, że mimo braku obligatoryjności tych działań, były one prowadzone prawie u wszystkich klientów.

Zdaniem usługodawców rozważaniom powinna zostać poddana możliwość uelastyczenia zakresu obszarowego usługi (możliwość zmniejszenia liczby obszarów i podobszarów audytu optymalizacyjnego oraz liczby rekomendacji). Na poziomie audytu optymalizacyjnego zbyt duża liczba analizowanych obszarów i podobszarów skutkuje powierzchnią analiz. Z drugiej strony motywowane jest to potrzebą zwiększenia stopnia adekwatności realizowanych działań do potrzeb przedsiębiorców, którzy czasem oczekują tylko jednej rekomendacji.

Inną zauważoną kwestią był dość sztywny i nieadekwatny do nakładu pracy podział finansowy pomiędzy poszczególne etapy usługi.

Usługodawcy postulowali również rozszerzenie katalogu odbiorców usługi o kategorię „małych średnich”, które w związku z zakresem działalności bardziej potrzebują pomocy w kwestii optymalizacji finansowej firmy, a z drugiej strony są w stanie bardziej partycypować w kosztach usługi.



## 4.2. Poprawność zdefiniowania procedury świadczenia usługi

Ocena procedury świadczenia usługi systemowej wymagała uwzględnienia takich kwestii, jak: wymagane przygotowanie klientów do świadczonej usługi, długość trwania audytu, określony czas na podjęcie decyzji w kwestii dalszego uczestnictwa w projekcie, czas oczekiwania na raport z audytu optymalizacyjnego, czas wdrożenia zalecanych rekomendacji oraz długość wsparcia doradczego. Ponadto, w niniejszym rozdziale podjęto analizę trafności określonych kwot wsparcia w podziale na poszczególne etapy usługi.

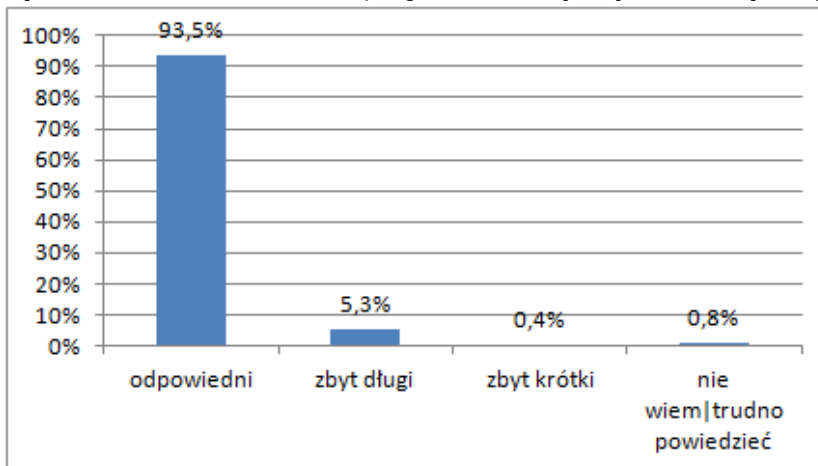
Podczas badań jakościowych klienci nie wskazali na to, że przygotowania do świadczenia usługi były dla nich nadmiernym obciążeniem. Przedsiębiorcy nie musieli się też przygotowywać w jakiś szczególny sposób do audytu. Jedyne co musieli zrobić to przygotować posiadane dokumenty.

*„Nie. Problematyczne raczej nie. W ramach, jakby pierwszych rozmów określiliśmy, co chcemy zrobić, co potrzebujemy, jakie narzędzia do tego. Co ode mnie jest wymagane, jakie dostęp do dokumentów i właściwie nie było jakiegoś wielkiego zamieszania wokół tego. Także było w porządku”<sup>21</sup>.*

W ocenie klientów usługi procedury jej świadczenia zdefiniowane zostały właściwie, czas trwania poszczególnych komponentów był odpowiedni.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorców czas przeprowadzania audytu optymalizacyjnego uznała za odpowiedni (93,5%). Jedyne niespełna 1% respondentów uznało go za zbyt krótki, a dla zaledwie 5,3% okazał się on za długi.

**Rysunek 12. czas ocena czasu, w jakim został przeprowadzony audyt optymalizacyjny?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

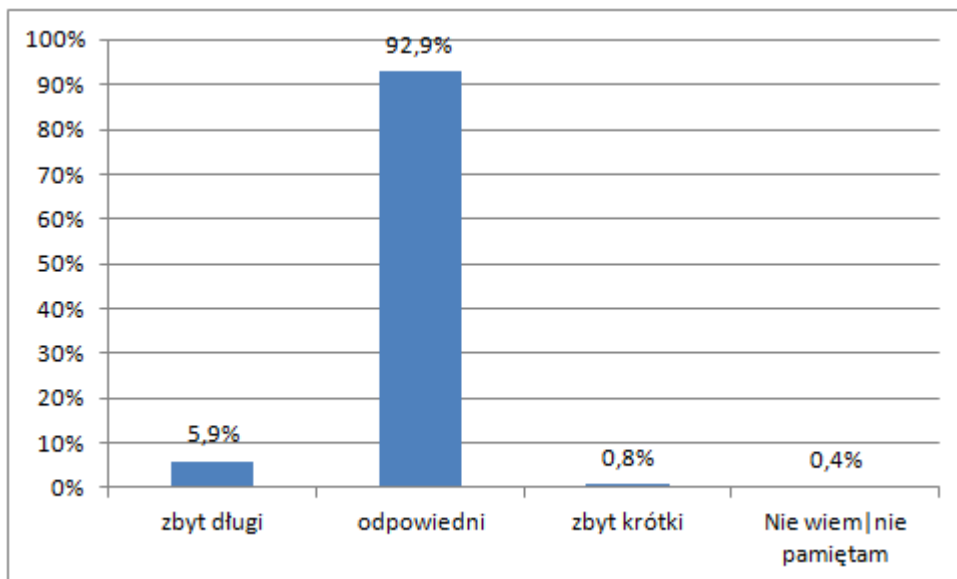
<sup>21</sup> Cytat z wypowiedzi Klienta.



Czas trwania audytu optymalizacyjnego (maksymalnie 30 godzin) był oceniany przez usługodawców podczas badań jakościowych nie tylko z perspektywy możliwości zrealizowania planowanych prac w tym czasie<sup>22</sup>, ale również „zmieszczenia się” w dostępnym budżecie, co okazało się większym wyzwaniem. W realizację usługi zaangażowane były osoby pracujące w profesjach odznaczających się wyższymi niż średnia stawkami wynagrodzeń. Biorąc pod uwagę kwotę wsparcia oferowaną w tym etapie oraz średnie stawki godzinowe osób wykonujących pracę biegłego rewidenta czy prawnika, usługodawcy nie mieli możliwości realizacji audytu w czasie 30 godzin, a mniejszym- np. 21 godzin.

Pozostając w tematyce terminów, należy zauważyć, że i czas trwania wsparcia doradczego dla przedsiębiorstw we wdrażaniu zalecanych rekomendacji (szacowany na maks. 12 miesięcy), według blisko 93% respondentów został wyznaczony na odpowiednim poziomie. W opinii tylko 6% ankietowanych wydał się on za długi, a niespełna 1% oceniło go jako zbyt krótki.

**Rysunek 13. Ocena czasu trwania wsparcia doradczego we wdrażaniu.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=255 (pytanie nie było zadawane respondentom, którzy zadeklarowali skorzystanie jedynie z pierwszego etapu usługi-audytu optymalizacyjnego)..

Klienci podczas badań jakościowych nie odczuwali żadnych limitów związanych z doradztwem. Oczywiście zdawali sobie sprawę z ograniczonego zasięgu przedmiotowego i czasowego usługi, ale konsultanci jawili się jako osoby bardzo elastyczne pod tym względem, otwarte na propozycje klientów.

Z punktu widzenia usługobiorców, następowały trudności z oszacowaniem liczby godzin doradztwa we wdrożeniu (przewidzianego na maks. 35 godzin). Uzależnione to było od rodzaju zalecenia. Dominowało więc podejście elastyczne.

<sup>22</sup> Zdarzały się przypadki, że usługa nie była tak pogłębiona jak powinno to być w opinii konsultanta.



Termin na podjęcie decyzji o realizacji usługi w II etapie przez klienta (zgodnie ze standardem usługi wynoszący max. 3 miesiące od przekazania raportu z audytu) również okazał się wystarczający. W opinii usługodawców, klienci chcieli jak najszybszej realizacji usługi, za którą częściowo zapłacili, oraz ziszczenia się planowanych korzyści wynikających ze wdrożenia zaleceń.

*„Nawet takim początkiem u nas też tak wyglądało, że w zasadzie takim początkiem doradztwa, to było przekazanie tego pierwszego raportu, omawianie, ewentualnie rekomendacje, no bo klient rzadko kiedy, nie wiem czy byłabym w stanie kilku klientów wymienić, którzy rzeczywiście przeczytali raport na przykład. A oni bardziej oczekiwali tego, że my im to streścimy krótko, konkretnie powiemy, zaproponujemy, powiemy, z czym to się będzie wiązało dalej i to był już wstęp do tego pierwszego doradztwa i on wtedy w miarę szybko podejmował decyzję, że wchodzi dalej”<sup>23</sup>.*

Przechodząc do kwestii poprawności i trafności określenia dopuszczalnej wysokości kosztów usługi, należy stwierdzić, że był to w zasadzie jedyny problematyczny aspekt świadczenia usługi dostrzegany przez usługodawców. Wskazywano przede wszystkim na niefortunny i bardzo sztywny podział kwotowy względem pracy w poszczególnych etapach. Postulowano w tym zakresie uelastycznienie reguł (co możliwe by było przy wprowadzeniu tzw. „widełek kwotowych”) lub przesunięcie części kwoty etapu doradczego na poczet audytu, który w zdecydowanej mierze łączył się z większym nakładem pracy po stronie konsultantów. Ponadto usługa często wymagała pewnych ograniczeń czasowych oraz zakresowych. Mimo że klienci mogli wybrać teoretycznie dowolną liczbę obszarów (ograniczoną jedynie minimalną liczbą obszarów i podobszarów), faktycznie nie było możliwe wyświadczenie im, biorąc pod uwagę chociażby stawki specjalistów, więcej niż minimum określone w Standardzie. Usługodawcy mieli również wątpliwość czy tak ograniczony zakres usługi, ze względu na koszty świadczonego wsparcia, odniesie pożądane efekty.

Podsumowując, usługodawcy często byli zmuszeni ograniczać głębokość prowadzonych analiz dostosowując ją do rzeczywistych kosztów usługi. W tym sensie warto również pokusić się nie tylko o rozważanie stopniowalności wkładu własnego klienta, ale również o rozważenie możliwości stopniowalności kwoty usługi w zależności od potencjału i potrzeb przedsiębiorstwa.

### **Podsumowanie:**

**Długość trwania poszczególnych terminów wskazanych w standardzie usługi systemowej została określona prawidłowo. Klienci nie mieli problemów z podjęciem szybkiej decyzji o kontynuacji usługi. Trudności przysparzało usługodawcom jedynie oszacowanie godzin poświęconych np. na działania doradztwa we wdrożeniu. W zakresie kosztów usługi, postulowano natomiast większą elastyczność podziału wsparcia pomiędzy audyt i doradztwo we**

---

<sup>23</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawcy.





**wdrożeniu. Koszty usługi najczęściej uniemożliwiły zrealizowanie głębokich analiz wychodząc ponad minimum zakresowe określone w Standardzie.**



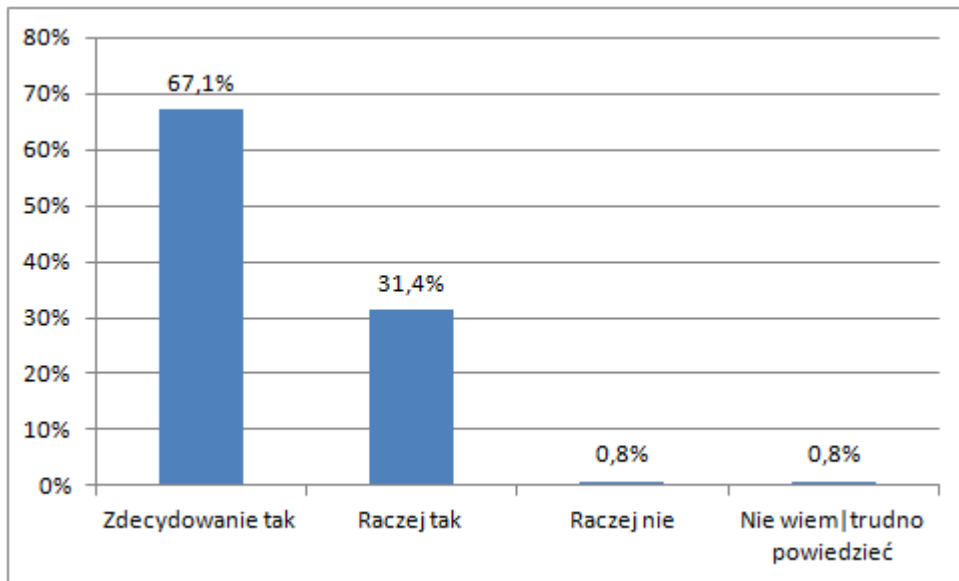
### 4.3. Jakość i dostępność usługi systemowej

#### Jakość

Problematyka jakości usługi systemowej została przeanalizowana przede wszystkim z perspektywy opinii respondentów na temat poszczególnych elementów usługi.

Ogólna ocena usługi systemowej jest bardzo dobra.

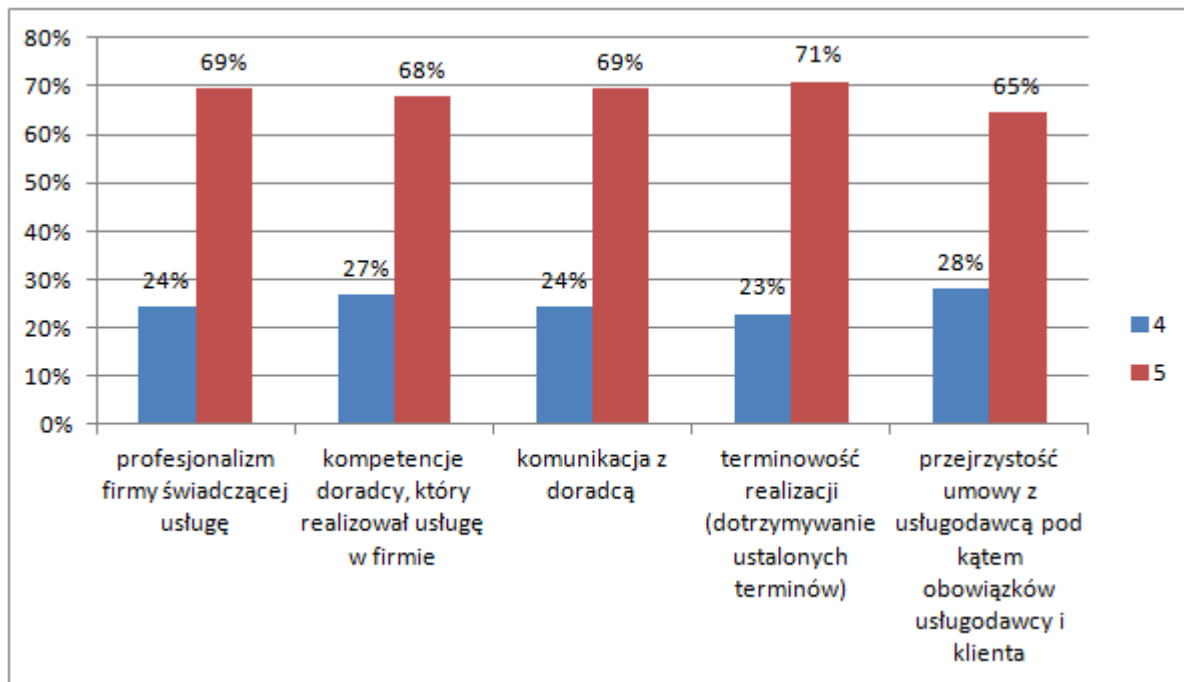
**Rysunek 14. Ogólna ocena usługi audytowo- doradczej (rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe „Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony/a z otrzymanej usługi audytowo- doradczej?”)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=255 (pytanie nie było zadawane respondentom, którzy zadeklarowali skorzystanie jedynie z pierwszego etapu usługi-audytu optymalizacyjnego).

Na tę notę składa się przede wszystkim wysoko oceniony profesjonalizm podmiotów wsparcia świadczących usługę (69,5% respondentów wydało ocenę bardzo wysoką, 24,4%-wysoką), potwierdzony również podczas zogniskowanego wywiadu grupowego z udziałem klientów. Podobnie wysokie noty zostały wystawione w przypadku kompetencji doradców realizujących usługę w firmie, komunikacji z doradcą, terminowości realizacji oraz przejrzystości umowy z usługodawcą. W przypadkach tych oceny bardzo dobre i dobre przekraczały 90% wszystkich opinii.

**Rysunek 15. Rozkład dobrych i bardzo dobrych ocen elementów świadczonej usługi systemowej (ocenione na skali od 1 do 5, gdzie 4 oznaczało „niska dobrą ocenę” a 5 „bardzo dobrą ocenę”)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Klienci podczas wywiadów jakościowych zwracali uwagę, że usługa, także na poziomie doradztwa we wdrażaniu, w części przypadków wykraczała poza swój zakres - konsultanci jeszcze po faktycznym zakończeniu świadczenia usługi nie odmawiali drobnych porad klientom.

## Dostępność

Dostępność usługi szybkiej optymalizacji zarządzania finansami ponownie została oceniona poprzez analizę poniższych wskaźników:

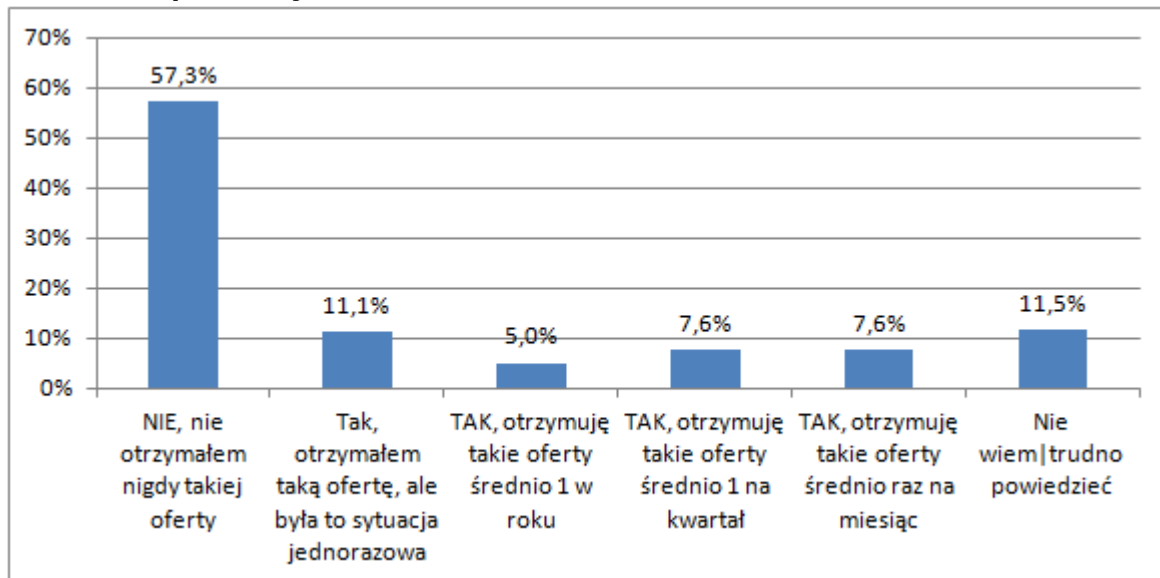
- częstotliwość otrzymania przez klientów ofert bezpośrednio od usługodawców świadczących usługi w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa;
- częstotliwość korzystania z usług firm świadczących usługi z zakresu optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa oraz określenie ich zakresu i jakości;
- motywy niekorzystania z usług firm doradczych świadczących usługi związane z optymalizacją zarządzania finansami przedsiębiorstwa;
- źródła czerpania informacji o możliwości skorzystania z usługi systemowej w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że blisko 60% objętych analizą firm nigdy nie otrzymało bezpośredniej oferty od usługodawców świadczących usługi w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Jedynie 7,6% respondentów dostaje informacje dotyczące tego rodzaju usług mniej więcej raz na kwartał oraz tyle samo raz w



miesiącu. Rysunek 16 przedstawia szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące częstotliwości otrzymywania tego typu ofert. Zostało to potwierdzone podczas realizowanych badań jakościowych, w których tylko w jednym przypadku nastąpił problem dostępności konsultanta, co rzutowało na odbiór całej usługi.

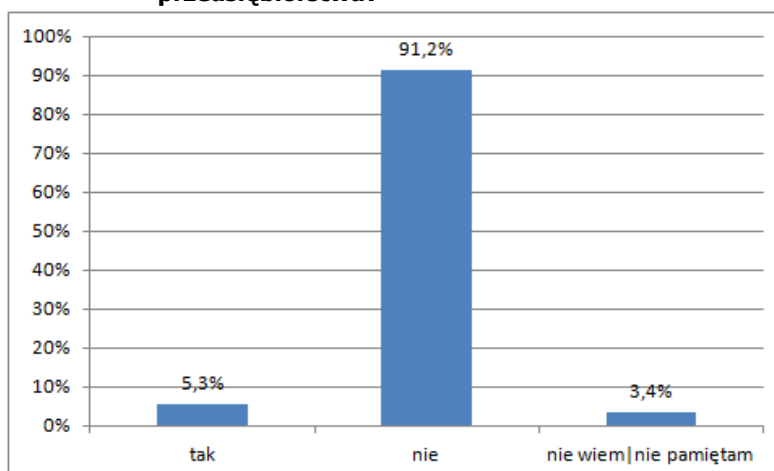
**Rysunek 16. Czy otrzymał/a Pan/i kiedykolwiek ofertę bezpośrednio (mail, poczta, ulotka, telefon, wizyta doradcy) od usługodawców świadczących usługi w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa nie licząc oferty od usługodawcy usługi systemowej?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Z przeprowadzonych badań wynika, że aż 91,2% ankietowanych firm nigdy wcześniej nie korzystało z usług z zakresu optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa (rys. 17). Doświadczenie współpracy w okresie przed realizacją usługi systemowej z usługodawcami świadczącymi usługi o zbliżonym zakresie deklarowało jedynie 5,3% respondentów.

**Rysunek 17. Czy Pani/Pana przedsiębiorstwo korzystało wcześniej (przed usługą systemową) z usług firm świadczących usługi z zakresu optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).



Liczba tego typu kontaktów oscyluje w okolicach 4 usług. Zakres takich usług to: audyt księgowy, doradztwo podatkowe, szkolenia dotyczące księgowości i podatków. Tylko jedna osoba zadeklarowała, że tego typu kontakt swoim zakresem odpowiadał usłudze systemowej. Jakość wskazanych usług, w porównaniu do usługi systemowej, oceniono jako porównywalną.

Ankietowani, którzy wcześniej nie korzystali z usług doradczych w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, jako główne powody braku tego typu doświadczeń podawali wysokie ceny usług (35,1%) oraz brak przywiązywania wielkiej wagi do kwestii zarządzania finansami (13,4%). W kategorii „inne” najczęściej powoływano się na brak potrzeby oraz krótki staż firmy. Wyniki znalazły swoje potwierdzenie również w ramach badania jakościowego z usługodawcami. Można stwierdzić, że usługa wypełniła swoistą lukę na rynku usług tego typu oferowanych zwłaszcza małym podmiotom.

Podczas badań jakościowych, klienci usługi również zwracali uwagę na ogromną kosztowność usług, które zazwyczaj dotyczą węższego zakresu działań.

*„Dla małych przedsiębiorców to takie sumy chyba raczej są nierealne. (...) mamy biuro rachunkowe, to puścić [pracownika] na szkolenie raz czy dwa razy do roku, to są jakieś wydatki kilku tysięcy złotych, a jak jeszcze się ma pracowników, to już w ogóle, tak? Więc poza zasięgiem”<sup>24</sup>.*

Oferty komercyjne, zdaniem przedsiębiorców, w zasadzie są dedykowane firmom, które mają zidentyfikowany problem. Większą kompleksowość usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa, względem tych oferowanych na rynku komercyjnym, potwierdzili również usługodawcy.

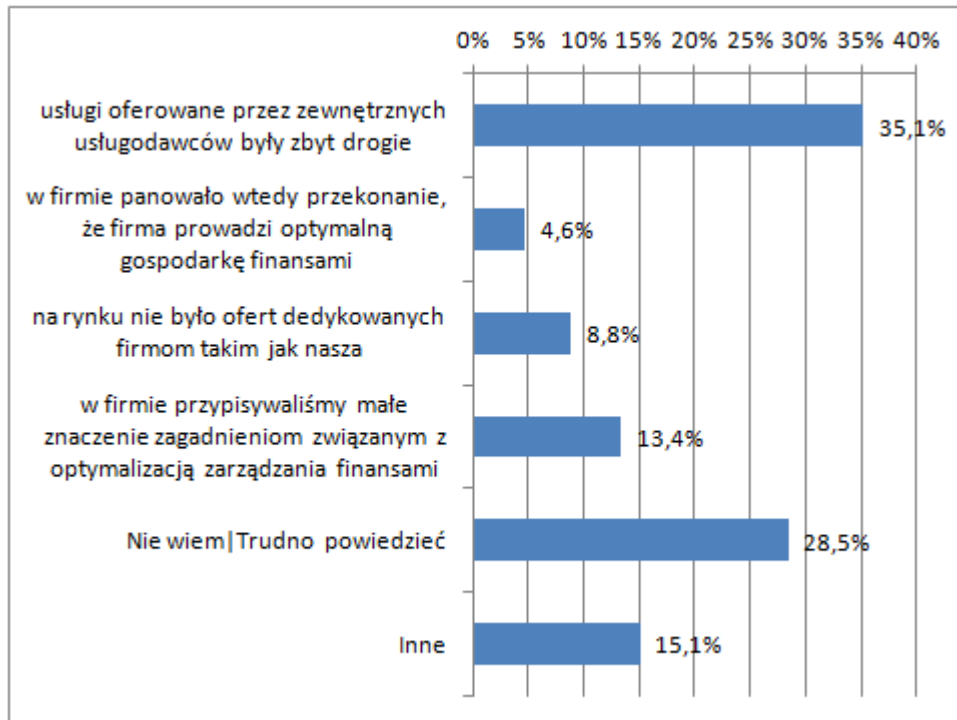
*„(...)Z tego, co nasi konsultanci świadczą podobne [usługi], czy świadczyli wcześniej, to raczej dla dużych bądź średnich przedsiębiorstw. Nikt się nie zgłaszał z mikro czy małe małych; raczej takich klientów nigdy nie mieli, średnie może, raczej są to duże przedsiębiorstwa, które coś takiego robią. Ta usługa jest troszeczkę bardziej kompleksowa, jeżeli podobne świadczą tego typu usługi to jest to 6 usług czy 6 obszarów czy nawet 20 usług, a nie jest to jedna usługa, w której sobie klient wybiera, kombinuje, jest to wyceniane też wynika z łatwości ofertowania. I przeważnie dla klienta taka usługa jest bardzo skomplikowana, takich usług raczej się w komercji nie oferuje o bardzo szerokim spektrum, gdzie klient coś wybiera ciągle”<sup>25</sup>.*

---

<sup>24</sup> Cytat z wypowiedzi Klienta.

<sup>25</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawcy.

**Rysunek 18. Przyczyny, dla których firma nie korzystała wcześniej (przed usługą systemową) z usług firm doradczych świadczących usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa**



Pytanie wielokrotnego wyboru - wartości nie sumują się do 100%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=252 (pytanie zadawano jedynie tym respondentom, którzy zadeklarowali, że nie korzystali wcześniej (przed usługą systemową w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa) z usług firm świadczących usługi z zakresu optymalizacji zarządzania finansami?)

Blisko połowa klientów (45,4%) usługi systemowej informację o realizacji projektu zdobyła dzięki bezpośredniemu kontaktowi z instytucją świadczącą tę usługę. Potwierdzają to badania jakościowe oraz sprawozdania usługodawców w systemie informatycznym KSU, w których usługodawcy wskazali na bezpośredni kontakt (mailowy, telefoniczny lub podczas innych spotkań biznesowych), w którym odnawiane były również wcześniejsze kontakty z firmami. Przydatne okazały się polecenia byłych klientów, a także obecność na różnego rodzaju wydarzeniach branżowych lub tych poświęconych szeroko pojętej przedsiębiorczości w regionie. Ze względu na ograniczony budżet, jakim dysponowali usługodawcy, pozycje poświęcone promocji zostały przez nich bardzo ograniczone. Odnotowano również przypadki wzajemnego polecenia się pomiędzy ośrodkami KSU.

*„(...) Na przykład w Urzędzie Marszałkowskim pokazują jakieś formy wsparcia to my też tam uczestniczymy i też to prezentujemy. Stąd też klienci trafiają. No i oczywiście taka promocja już typowo medialna, radio. (...) Ja powiem, że my przede wszystkim i to głównie korzystaliśmy z własnych baz danych i baz danych naszych konsultantów i to jest największe grono naszych klientów. Poza tym jeden klient korzystający z usługi poleca nas innemu swojemu znajomemu. Nie korzystaliśmy z żadnych tak naprawdę promocji, nie korzystaliśmy z prasy, radia, ponieważ funkcjonują zupełnie inaczej. Świadczymy tylko tę usługę, poza tym*



*robimy trochę inną działalność, więc głównie polecenia i własna baza danych. (...) Dobrze działało przekazywanie klientów, polecenie nawzajem ośrodków. W sumie udało nam się dużo klientów pozyskać. Także z innymi naszymi partnerami dość mocno współpracowaliśmy w zakresie pozyskiwania klientów biznesowych. Polecają nasz ośrodek jako taki, który ma instrument i który może doradzić<sup>26</sup>.*

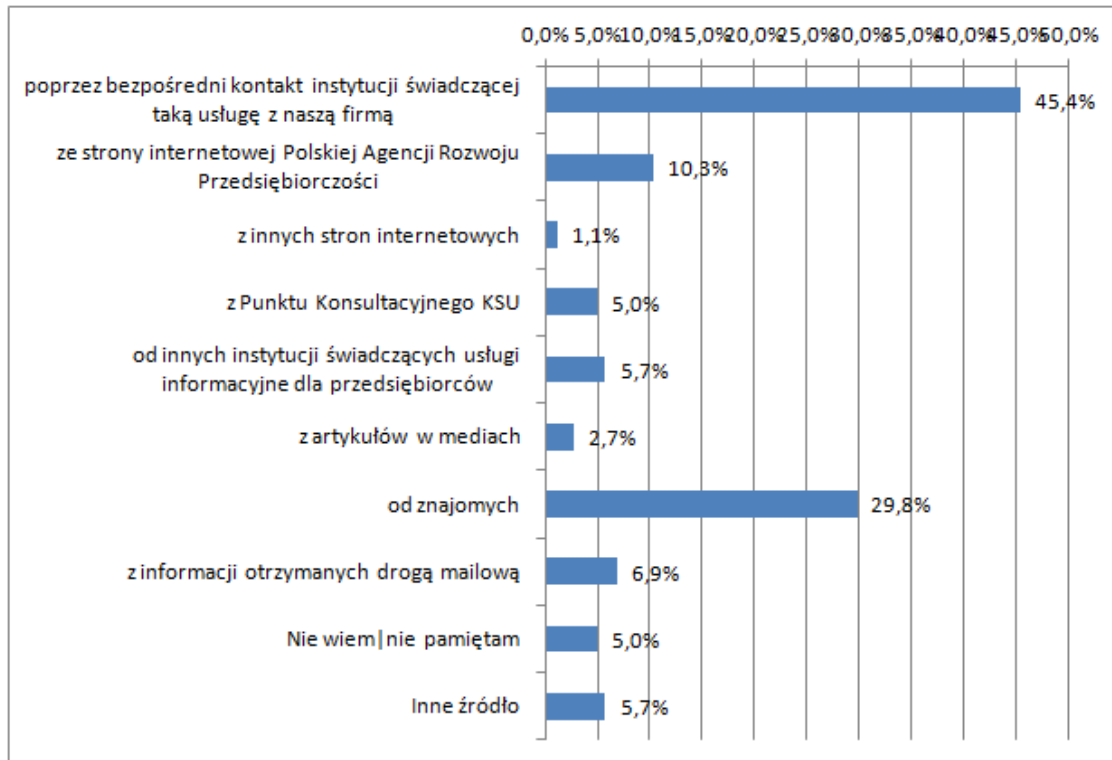
Polecenia funkcjonujące pomiędzy firmami jako kanał informacji widoczne są również w wynikach badania ilościowego realizowanego wśród klientów, gdzie znaczącym źródłem informacji okazali się znajomi (29,8%). 10,8% respondentów uzyskało informacje bezpośrednio ze strony Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Działalność informacyjna PARP zawierała się również w odsetku wskazań na odpowiedź „informacji otrzymanych drogą mailową” (6,9%) oraz „z artykułów w mediach” (2,7%). Należy zaznaczyć, że PARP realizował działania promocyjne i informacyjne na poziomie ogólnokrajowym, zaś podmioty wsparcia głównie w regionie. Usługodawcy umiarkowanie pozytywnie oceniali skuteczność działań PARP - twierdzono, że bardzo mały odsetek klientów o świadczeniu tego typu usługi dowiedział się właśnie tym kanałem informacji. Do puli działalności informacyjnej PARP w zakresie usługi systemowej należałoby jednak również dodać odpowiedzi „z punktu konsultacyjnego KSU” (5%). Punkty konsultacyjne zostały poinformowane przez PARP o realizacji usługi systemowej, z prośbą o dystrybucję /przekazanie klientom tej informacji. Szczegółowy rozkład wyników badania ilościowego dotyczących źródeł informacji o możliwości skorzystania z usługi systemowej w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa został zaprezentowany na rys. 19<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawców.

<sup>27</sup> Poprzez **inne instytucje świadczące usługi informacyjne dla przedsiębiorców** rozumie się ośrodki przedsiębiorczości zapewniające dostęp do wiedzy i umiejętności poprzez doradztwo, szkolenia, przekaz informacji (spotykane najczęściej pod nazwami: ośrodek wspierania przedsiębiorczości, centrum wspierania biznesu, klub przedsiębiorczości) działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i samo zatrudnienia oraz poprawy konkurencyjności MŚP.

Rysunek 19. W jaki sposób Pani/Pana firma dowiedziała się o możliwości skorzystania z usługi?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

### Podsumowanie

Klienci wysoko ocenili poszczególne elementy usługi systemowej w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa świadczonej przez usługodawców. Zdecydowana większość wystawionych not wahała się w granicach 4-5 w pięciostopniowej skali, gdzie 5 oznaczało „bardzo wysoką ocenę”. Dostępność usług podobnych zakresem do usługi systemowej należy ocenić jako relatywnie niewielką. Analizując zarówno wyniki badania klientów, jak i usługodawców, należy stwierdzić, że realizacja usługi systemowej wypełniła pewną lukę na rynku usług kierowanych do najmniejszych podmiotów. Ponad połowa klientów nigdy nie otrzymała oferty od usługodawców świadczących usługi o zbliżonym zakresie, a jedynie niewielki odsetek zlecił tego typu prace na zewnątrz swojej firmy. Brak tego doświadczenia argumentowano wysokimi cenami usług na rynku komercyjnym, a także brakiem dostrzegania tego typu potrzeb. Z badań wynika również wysoka aktywność i skuteczność usługodawców w zakresie docierania do klientów z informacją o możliwości skorzystania z usługi wykorzystując najbardziej efektywny kontakt bezpośredni.



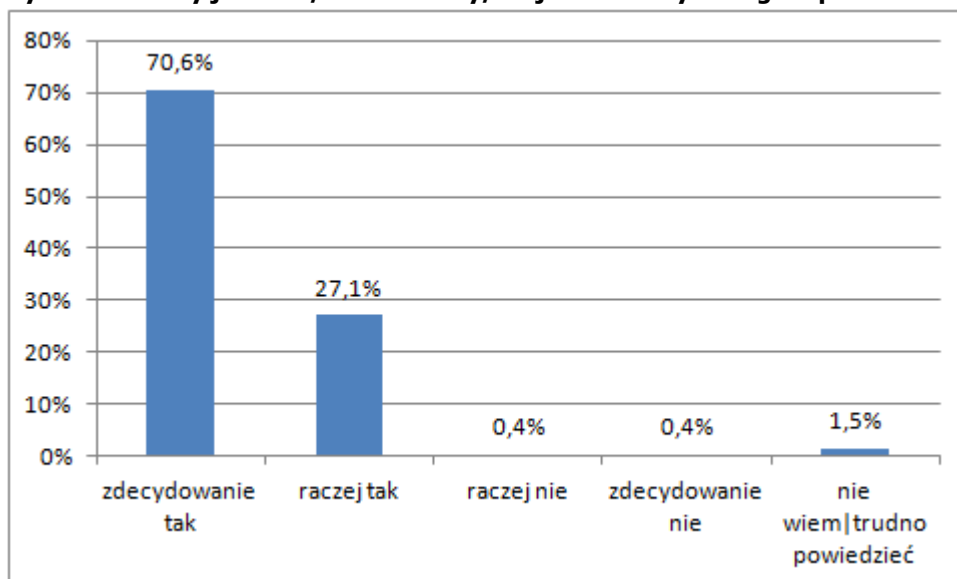
#### 4.4. Poziom zadowolenia klientów z usługi systemowej oraz kompetencji konsultantów ją świadczących

Ocena poziomu zadowolenia klientów z usługi systemowej oraz kompetencji konsultantów możliwa była dzięki analizie takich wskaźników, jak:

- zadowolenie z otrzymanego raportu z audytu oraz poszczególnych jego aspektów i uzupełniająco: powody niezadowolenia z jakości raportu z audytu;
- zadowolenie ze wsparcia doradczego;
- ogólne zadowolenie z otrzymanej usługi audytowo-doradczej;
- zadowolenie ze wsparcia szkoleniowego oraz ocena przygotowania merytorycznego osoby prowadzącej wsparcie szkoleniowe.

Ankietowani przedstawiciele firm byli zadowoleni z jakości otrzymanego raportu z audytu. Respondenci, którzy bardzo dobrze i dobrze ocenili jakość raportu stanowią 97,7% badanej próby (rys. 20).

**Rysunek 20. Czy jest Pan/i zadowolony/a z jakości otrzymanego raportu z audytu?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Odsetek osób wyrażających swoje umiarkowane lub zdecydowane niezadowolenie z raportu z audytu było niższe niż 1%. Brak satysfakcji tych respondentów wynikał np. z: dużej liczby zawartych w nim błędów oraz zawarcia informacji doskonale znanych przedsiębiorcy.

Zakres zrealizowanego audytu został przez badane firmy oceniony jako odpowiedni, na co zdaniem klientów biorących udział w zogniskowanym wywiadzie grupowym, wpływ miało przede wszystkim „pro kliencka” postawa podmiotów wsparcia. Konsultanci na bieżąco



omawiali zakres audytu i nie zamykali się na pewne modyfikacje raportu, po zgłoszeniu drobnych uwag ze strony przedsiębiorcy.

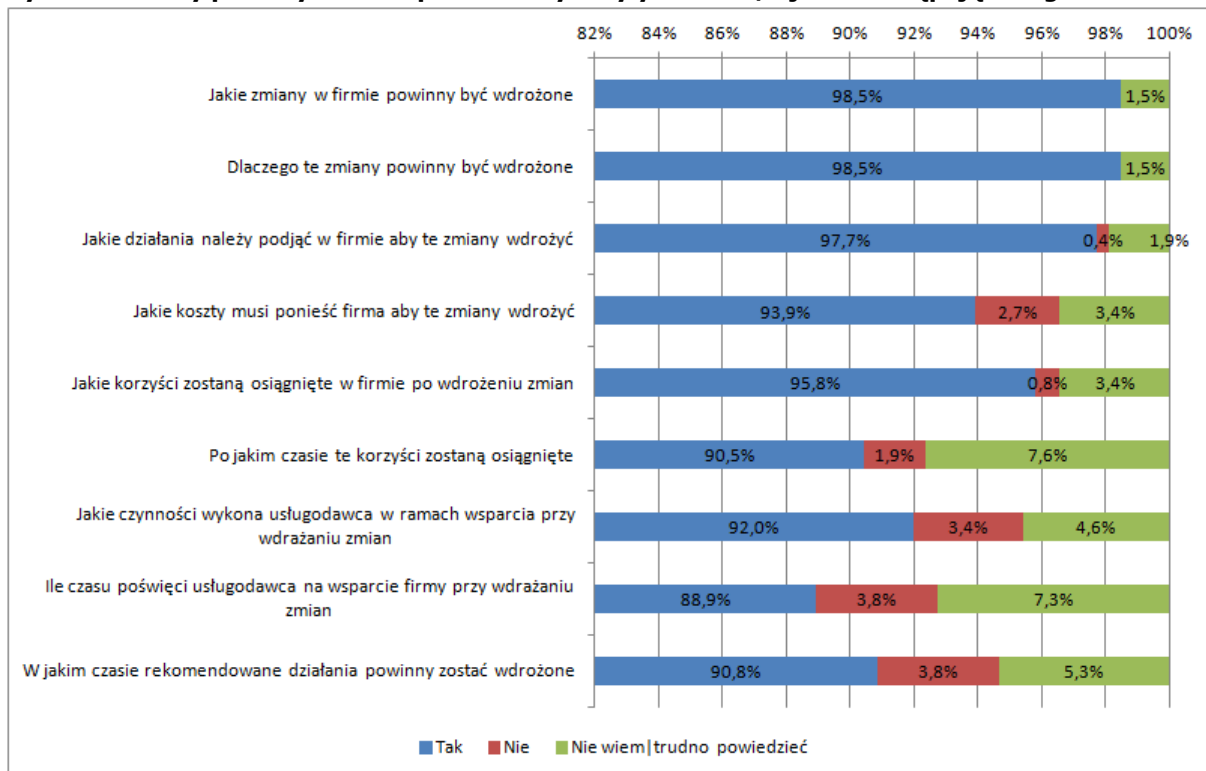
*„Znaczy ja miałam na początku jeszcze uwagę, ale ostateczna wersja była rzeczywiście taką, z której byłam zadowolona i mogłam sobie pozwolić na to, żeby dyskutować i pójść dalej, tak? Ze swoimi działaniami. Także powiedzmy pierwsza wersja brakowało mi jeszcze czegoś, ale zostało to uzupełnione”<sup>28</sup>.*

Potwierdziła się wysoka jasność przekazanego materiału. Po otrzymaniu raportu z audytu praktycznie wszyscy badani przedsiębiorcy wiedzieli po pierwsze, jakie zmiany powinny zostać wdrożone (98,5%), po drugie, dlaczego ważne jest ich wprowadzenie (98,5%), i po trzecie, jakie działania należy podjąć w firmie w celu dokonania proponowanych zmian (97,7%). Dodatkowo, przekazane materiały w ocenie 90,8% badanych jasno precyzowały terminy, w jakim powinny zostać wykonane sugerowane działania, zaś 93,9% klientów było świadomych koniecznych kosztów związanych z proponowanymi zmianami. Aż 95,8% respondentów było świadomych potencjalnych korzyści wynikających ze skorzystania z usługi Nieco mniej, ale również satysfakcjonująco wielu badanych uznało, że materiały przynoszą informację na temat potencjalnych terminów zaistnienia korzyści z wykonanych działań. Co ważne, 92% badanych z dostarczonych dokumentów dowiadywała się jakie czynności wykona usługodawca w ramach wsparcia przy wdrażaniu zmian. 88,9% ankietowanych po lekturze raportu było świadomych ilości czasu, jakie poświęci usługodawca w ramach wsparcia przy wdrażaniu zmian. Szczegółowe informacje dotyczące jasności poszczególnych zagadnień raportu z audytu zostały zamieszczone na rys. 21.

---

<sup>28</sup> Cytat z wypowiedzi Klienta.

Rysunek 21. Czy po otrzymaniu raportu z audytu były dla Pani/a jasne następujące zagadnienia?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

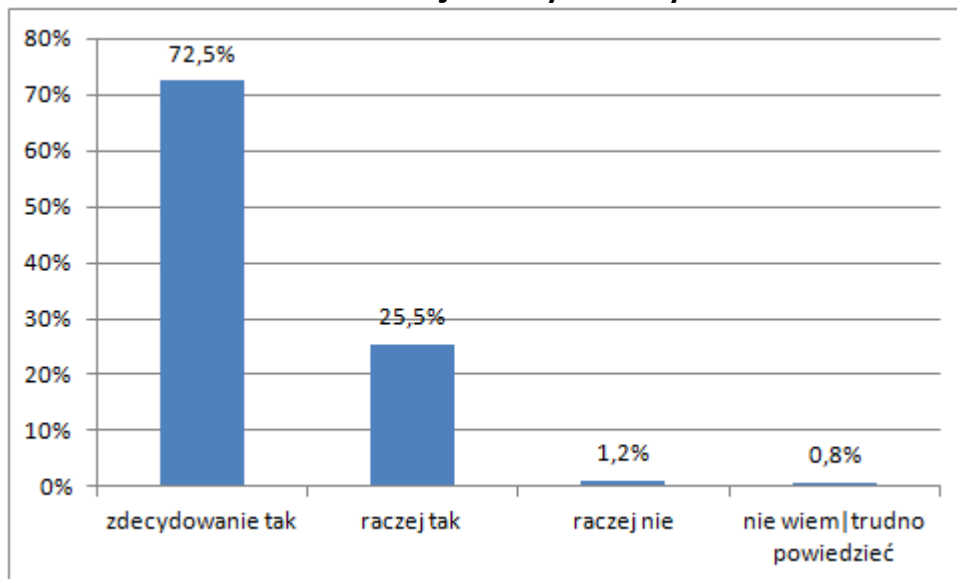
Klienci podczas badań jakościowych nie wskazywali na problem zbytnej szczegółowości raportu, czy też zbędności danych. Jednak z doświadczeń usługodawców wynika, że można rozważyć zniesienie konieczności bardzo precyzyjnego opisu działalności firmy- części, która zdaniem usługodawców, nie wnosi nowej wiedzy dla przedsiębiorcy. Zdaniem podmiotów wsparcia, raporty z audytu były dość obszernymi dokumentami, z punktu widzenia klientów. Nie funkcjonował żaden szablon lub wzór takiego raportu, dlatego szczególnie na początku świadczenia usługi dochodziło do sytuacji kwestionowania jakości raportów przez PARP (najczęściej z powodów niewystarczającej szczegółowości dokumentów).

*„Dokument, który ma kilkadziesiąt stron nie wnosi nic. Takie raporty lubią duzi przedsiębiorcy, średnie i duże przedsiębiorstwa, a nie mikro i mali przedsiębiorcy.”<sup>29</sup>”*

Bardzo dobra ocena została wystawiona również w przypadku wsparcia doradczego udzielonego przedsiębiorcom w ramach usługi systemowej. Pozytywne wrażenia były wyrażone przez 98% badanych firm.

<sup>29</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawcy.

**Rysunek 22. Czy jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia doradczego jakie firma otrzymała przy wdrażaniu rekomendacji zawartych w audycie?**

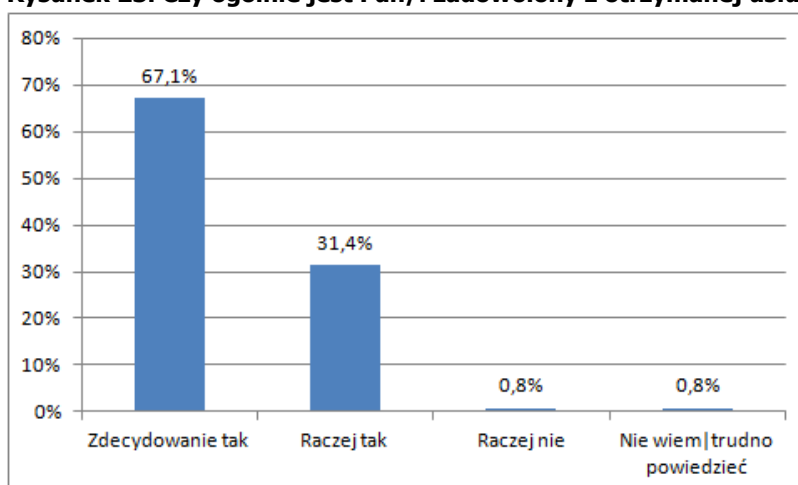


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=255 (pytanie nie było zadawane respondentom, którzy zadeklarowali skorzystanie jedynie z pierwszego etapu usługi-audytu optymalizacyjnego).

Tylko 1,2% badanych wyraziło niezadowolenie z otrzymanego wsparcia na tym etapie świadczenia usługi. Można więc mówić o znikomym odsetku nieusatysfakcjonowanych klientów. Nieliczne negatywne opinie argumentowano mało indywidualnym i rutynowym podejściem do klienta (1), a także niedopasowaniem działań do skali działalności (dostarczony program działań był odbierany jako dokument korporacyjny, nie dla małych podmiotów (1)).

Powyżej przedstawione pozytywne oceny przełożyły się na bardzo dobry odbiór całej usługi audytowo-doradczej (rys. 23). Aż 98,5% badanych było zadowolonych z otrzymanej usługi

**Rysunek 23. Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony z otrzymanej usługi audytowo- doradczej?**

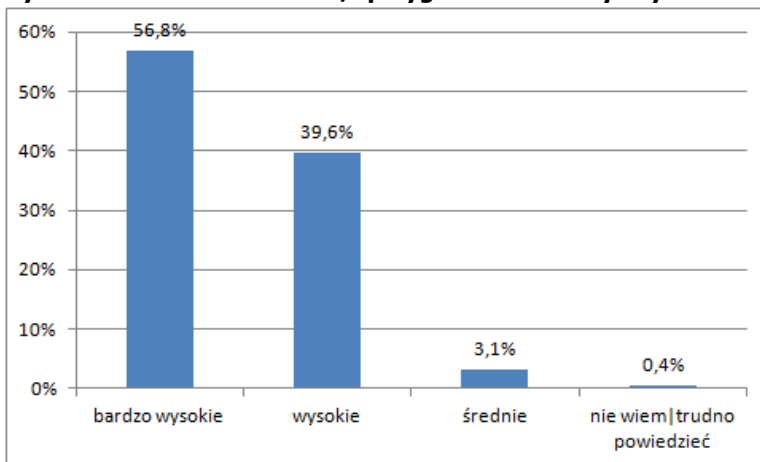


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=255 (pytanie nie było zadawane respondentom, którzy zadeklarowali skorzystanie jedynie z pierwszego etapu usługi-audytu optymalizacyjnego).



Jak to zostało już wcześniej zasygnalizowane, wsparcie szkoleniowe było fakultatywnym działaniem w II etapie świadczenia usługi. Mimo braku obligatoryjności zdecydowana większość klientów została nim objęta. Bardzo dobrze odebrano merytoryczne przygotowanie prowadzącego szkolenie w ramach badanej usługi (rys. 24). Aż 96,4% respondentów oceniła je jako wysokie, w tym aż 56,8% uznało je za bardzo wysokie. W opinii 3,1% badanych „trener” charakteryzował się „średnim” przygotowaniem, zaś niecały 1% respondentów jego wiedzę uznało za niską.

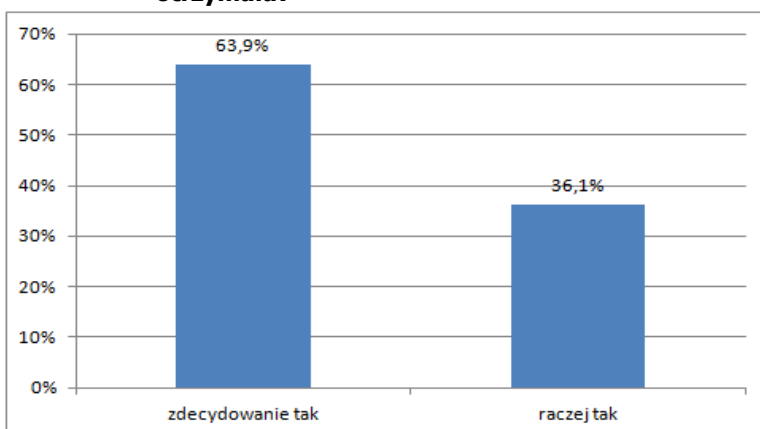
**Rysunek 24. Jak ocenia Pan/i przygotowanie merytoryczne osoby prowadzącej szkolenie?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=227 (pytanie zadawane jedynie tym respondentom, którzy zostali przeszkoleni przez Usługodawcę).

Należy wobec tego stwierdzić wysokie ogólne zadowolenie ze wsparcia szkoleniowego oferowanego w ramach II etapu usługi systemowej (rys. 25). Wszyscy uczestnicy objęci tym wsparciem byli z niego zadowoleni, w tym ponad 60% w stopniu szczególnym. Nie odnotowano negatywnych opinii w tym zakresie.

**Rysunek 25. Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia szkoleniowego, jakie firma otrzymała?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=227 (pytanie zadawane jedynie tym respondentom, którzy zostali przeszkoleni przez Usługodawcę).



Potwierdzeniem bardzo przychylnych opinii klientów na temat świadczenia całej usługi audytowo- doradczej są wnioski z ankiet realizowanych przez usługodawców wśród swoich klientów<sup>30</sup>, zawarte w sprawozdaniach usługodawców. Podmioty wsparcia zaznaczały, że z ankiet wynika zadowolenie ze sposobu świadczenia usługi oraz jej zakresu merytorycznego oraz przedstawionych rekomendacji. Część klientów w ankietach deklarowała chęć polecenia skorzystania z tego typu usług doradczych innym firmom.

*„W wyniku przeprowadzonych ankiet, uzyskane przez nas informacje, pozwalają twierdzić, iż zarówno usługa, jak i sama jej realizacja, są oceniane jako przydatne lub bardzo przydatne. Badani nie zgłaszają zastrzeżeń, co do realizacji samej usługi. Badani wskazują chęć poszerzenia wiedzy w zakresie usług o podobnym profilu”<sup>31</sup>.*

### Podsumowanie

**Badanie klientów usługi systemowej z zakresu szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa wykazało, że przedsiębiorcy są z niej zadowoleni. Zakres usługi, na jej wszystkich etapach raz jeszcze okazał się dla firm odpowiedni i trafny. Raport z audytu również okazał się z punktu widzenia przedsiębiorców wystarczający. Było to często wynikiem bieżącej konsultacji. Z opinii usługodawców wynika, że należy zastanowić się nad stworzeniem wspólnego szablonu oraz skondensowaniem liczby wymaganych informacji do tych, których rzeczywiście oczekuje przedsiębiorca.**

---

<sup>30</sup> Każdy z usługodawców był zobligowany do monitorowania poziomu satysfakcji z wyświadczonej usługi wśród swoich klientów.

<sup>31</sup> Cytat ze sprawozdania jednego z Usługodawców, zamieszczonego w systemie informatycznym KSU.



#### 4.5. Korzyści z usługi systemowej w opiniach klientów

Ocena stopnia osiągnięcia realnych korzyści uzyskanych przez badane przedsiębiorstwa, została przeprowadzona z uwzględnieniem:

- stopnia osiągnięcia celów i korzyści określonych w audycie optymalizacyjnym;
- wpływu realizacji usługi na różne aspekty funkcjonowania firmy, w tym na poziom zatrudnienia.

Należy mieć na uwadze dość krótki czas jaki minął od zakończenia świadczenia usługi. Z tego powodu, jeśli chodzi o korzyści długookresowe (takie jak: pozyskanie nowych klientów, wzrost przychodów ze sprzedaży na rynku krajowym, czy też wzrost zatrudnienia), za wcześnie jest na formułowanie ostatecznych wniosków. Na tego typu rezultaty firmy być może będą musiały poczekać nawet kilka lat.

Mimo to, usługa audytowo-doradcza<sup>32</sup> już teraz, czyli dość krótko po zakończeniu jej świadczenia, przyczyniła się do usprawnienia procesów zachodzących w firmie (83,6%), a także wprowadzenie w firmie nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań (77,5%).

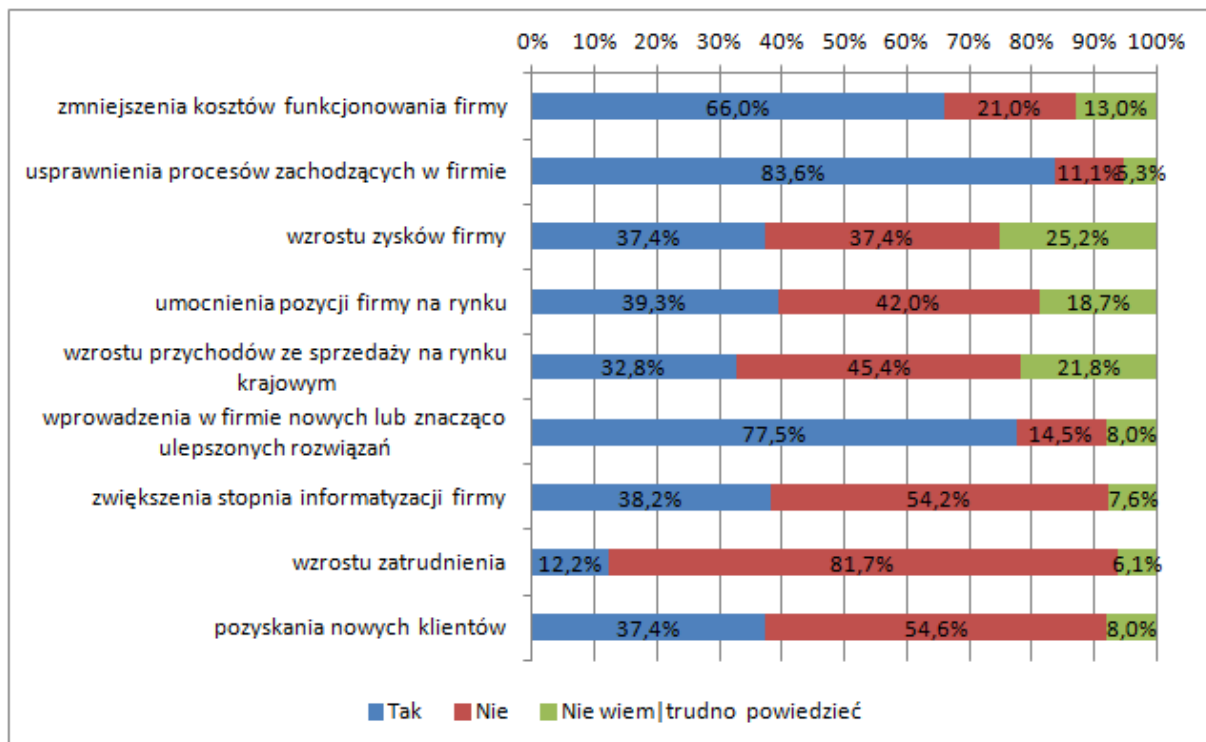
Realizacja usługi najslabiej oddziałuje na zwiększenie zatrudnienia w firmach (12,2%).

Szczegółowe informacje dotyczące wpływu audytu i wsparcia doradczego na różne aspekty działalności firmy przedstawiono na rys. 26.

---

<sup>32</sup> Pytanie było zadawane w zależności od stopnia zaawansowania zrealizowanej usługi (etap I/etap I i II).

Rysunek 26. Wpływ usługi na działalność przedsiębiorstwa.



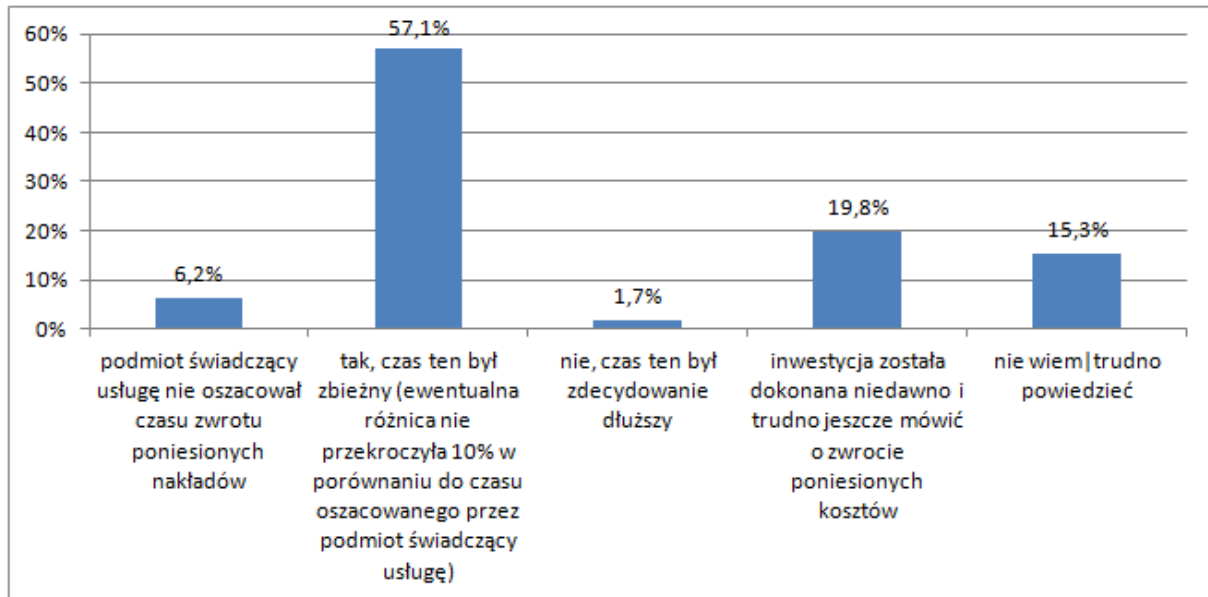
Pytanie wielokrotnego wyboru - wartości nie sumują się do 100%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Zwrot nakładów poniesionych na wdrożenie rekomendacji zwrócił się już prawie w 60% przypadków, w czasie wskazanym przez usługodawcę. Należy wskazać na dość wysoki odsetek wskazań sytuacji, w których inwestycja została niedawno dokonana (trudno jeszcze mówić o zwrocie poniesionych kosztów). Inwestycja jedynie w nielicznych przypadkach (1,7%) zwróciła się w czasie zdecydowanie dłuższym niż zostało to oszacowane, co należy ocenić pozytywnie. Bardziej niepokojący jest odsetek (6,2%) klientów, którzy deklarują, że w ich przypadku podmiot świadczący usługę nie oszacował czasu zwrotu poniesionych nakładów. Należy jednak mieć na uwadze, że być może klienci nie zwrócili na ten aspekt uwagi w lekturze raportu lub było to dla nich nieistotne.



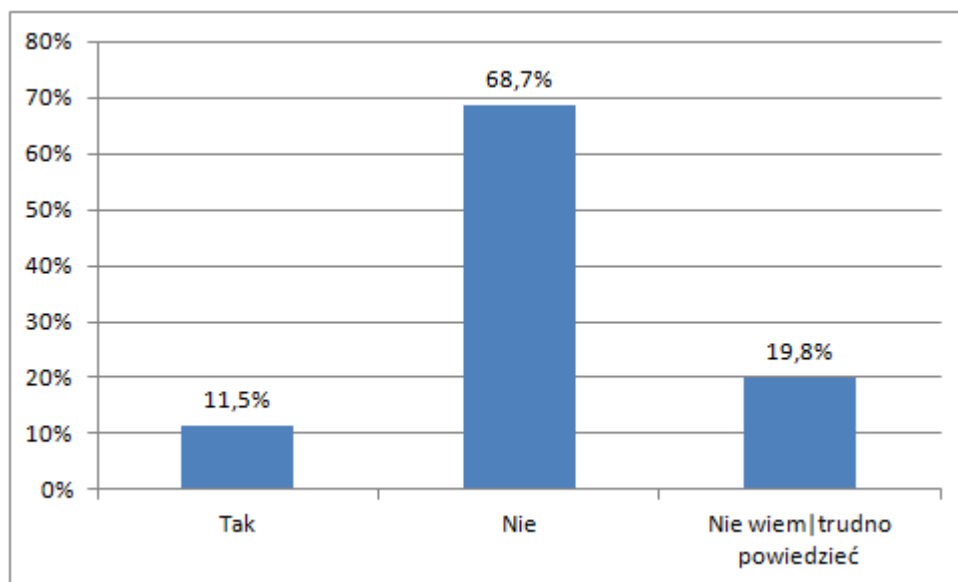
**Rysunek 27. Ocena zwrotu nakładów poniesionych na wdrożenie rekomendacji.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=177 (pytanie było zadawane tylko tym respondentom, którzy wdrożyli choć jedną rekomendację z audytu optymalizacyjnego).

Realizacja usługi przyniosła również w blisko 70% przypadków inne, mniej wymierne korzyści. Są to jednak kwestie bardzo doceniane przez respondentów.

**Rysunek 28. Uzyskanie dodatkowych efektów wsparcia.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Wśród tych mniej wymiernych, acz bardzo istotnych kwestii, ankietowani wskazywali przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa (wynikające z optymalizowania i usystematyzowania

wielu aspektów funkcjonowania firmy) oraz większą świadomość działań wynikających z zarządzania działalnością gospodarczą.

### **Podsumowanie**

**W przypadku analizy wpływu na funkcjonowanie firmy, należy mieć na uwadze moment realizacji przedmiotowego badania i stosunkowo krótki czas jaki upłynął od zakończenia świadczenia usługi. Aktualne wyniki są zadowalające, ale na pełną ocenę jest jeszcze za wcześnie. Wykonane analizy są więc jedynie wstępną diagnozą efektów skorzystania z usługi systemowej.**

**Usługa systemowa pozytywnie wpłynęła na wiele obszarów działalności firm-klientów usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Szczególną poprawę zauważono w przypadku usprawnienia procesów zachodzących w firmie, a także wprowadzenia w firmie nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań.**

#### 4.6. Bariery we wdrażaniu usług systemowych

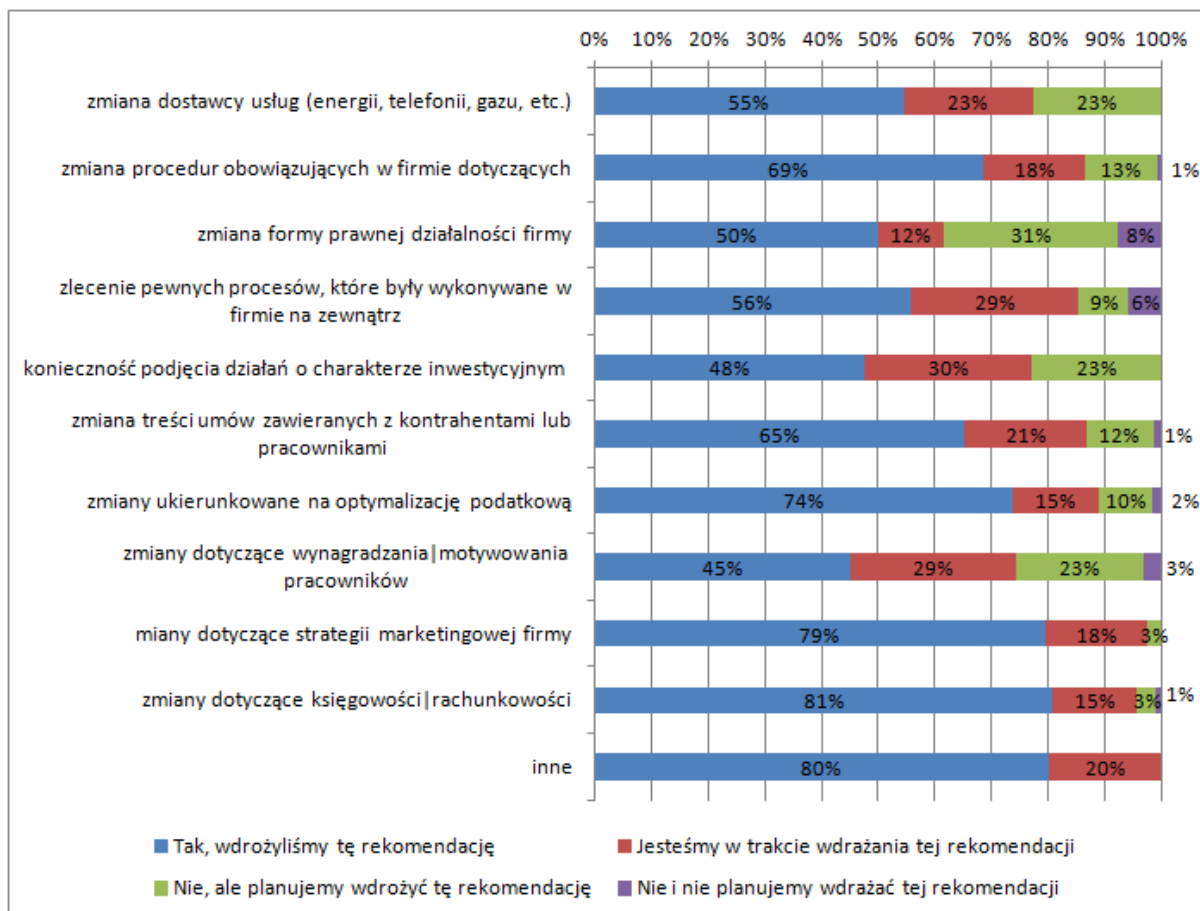
Bariery we wdrażaniu usługi systemowej analizowano w oparciu o:

- odsetek firm korzystających z poszczególnych komponentów/etapów usługi,
- powody niekorzystania z drugiego etapu usługi,
- powody niewdrożenia rekomendacji,
- powody braku zamiaru wdrażania rekomendacji.

Wyniki zrealizowanego badania wskazują, że na kontynuowanie analizowanej usługi podczas drugiego etapu (komponent doradczy), zdecydowało się ponad 97% badanych. Tylko niespełna 3% respondentów zrezygnowało z kontynuowania korzystania z usługi systemowej po przeprowadzeniu audytu. Te pojedyncze przypadki dotyczyły decyzji o samodzielnym wdrożeniu rekomendacji (2), braku odpowiednich środków finansowych na wdrożenie rekomendacji (3), czy braku potrzeby (na skutek wskazania w audycie optymalnego poziomu zarządzania finansami przedsiębiorstwa (3)). Są to więc dopuszczalne (w określonym procencie usług), przewidziane standardem potencjalne powody braku kontynuacji usługi. Tylko w jednym przypadku firma nie wiedziała, że istnieją kolejne etapy usługi.

W większości przypadków przedsiębiorcy wdrożyli lub byli w trakcie wdrażania zaproponowanych rozwiązań. W tym zakresie wskazania wahają się od 62% do nawet 100%.

**Rysunek 29. Stan wdrożenia rekomendowanych zmian.**

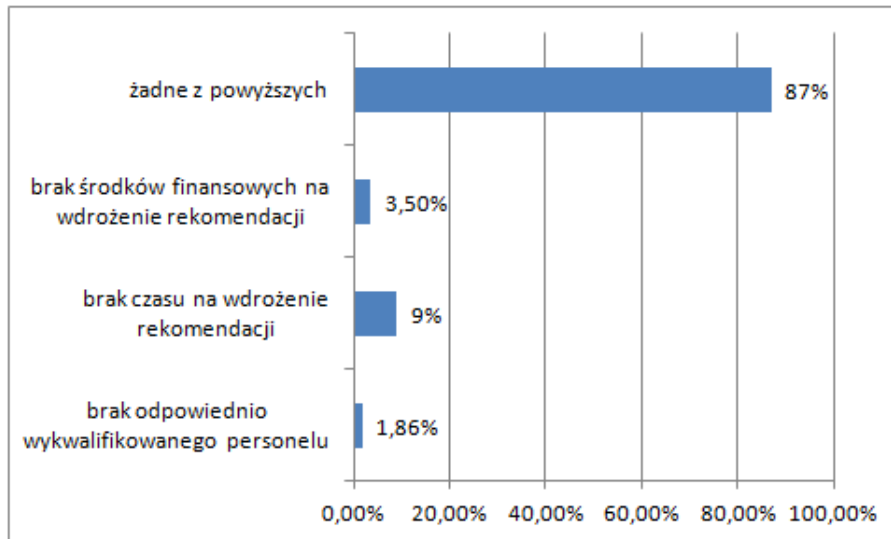


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Ani brak środków finansowych, ani brak czasu na wdrożenie nie okazały się poważną barierą w realizacji zaleceń z audytu. Nie wskazywano również na niewystarczające kwalifikacje swojego personelu.



**Rysunek 30. Czy na etapie wdrażania rekomendacji z audytu napotkali Państwo na któryś z poniższych problemów? (średnie wartości w % odnoszące się do wszystkich niewdrożonych rekomendacji)**



Pytanie wielokrotnego wyboru - wartości nie sumują się do 100%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=156 pytanie było zadawane tylko tym respondentom, którzy wdrożyli lub są w trakcie wdrażania choć jednej rekomendacji z audytu optymalizacyjnego).

Za główne przyczyny nielicznych przypadków (37) niewdrożenia rekomendowanych zmian w przedsiębiorstwie uznano przede wszystkim brak zaplecza czasowego oraz wystarczających środków finansowych. Innymi przyczynami, które patrząc na wyniki oraz liczebności wskazań należy uznać za poboczne, są braki wykwalifikowanego personelu oraz brak przekonania o użyteczności rekomendacji.

*„U mnie osoba, która zrobiła [przeprowadziła usługę], to pełen profesjonalizm na rynku. Uznana, jak gdyby z wiedzą i doświadczeniem, także ja nie mam żadnych zastrzeżeń”<sup>33</sup>.*

<sup>33</sup> Cytat z wypowiedzi Klienta.



Przedsiębiorcy (6), którzy zdecydowanie odrzucają możliwość wdrożenia proponowanych rekomendacji najczęściej wskazywali brak przekonania o użyteczności usługi (6 na 10 wskazanych odrzuconych rekomendacji). Problem braku czasu i możliwości finansowych był tu wskazywany w pojedynczych przypadkach. Tak optymistyczny obraz stanu wdrożenia rekomendacji może wynikać z przemyślanego działania usługodawców, które z jednej strony umiejętnie wskazywali rekomendacje wynikające z przeprowadzonego audytu, a później na etapie doradztwa we wdrożeniu wspólnie z przedsiębiorcą wybierali te zalecenia, których spełnienie jest możliwe z perspektywy danego klienta (w ramach dostępnych środków wsparcia).

*„Te rekomendacje też były tak dostosowane, były wybrane te, które mogą dać najlepszy efekt, ale też takie, które przedsiębiorca będzie w stanie zrobić, ponieść koszty.”<sup>34</sup>*

### Podsumowanie

**Analiza materiału badawczego wykazała, że nie wystąpiły znaczące bariery rzutu na decyzję o kontynuowaniu usługi w drugim jej etapie.**

**Patrząc na okres realizacji badania (krótki czas od zakończenia realizacji wsparcia) należy dobrze ocenić stan wdrożenia rekomendacji zawartych w raportach z audytu. Odnotowano jedynie pojedyncze przypadki firm, które kategorycznie odrzucają możliwość zrealizowania zaleceń. Tak dobry wynik w tym zakresie być może został zdeterminowany charakterem współpracy usługodawców i klientów, a mianowicie bieżącymi ustaleniami w przedmiocie zakresu usługi ( przedsiębiorcy wskazywali swoje potrzeby, zaś usługodawcy proponowali zakres wsparcia odpowiadający potrzebom i potencjałom klientów), jak i w przedmiocie formułowanych rekomendacji (możliwych do realizacji z punktu widzenia potencjału klientów).**

---

<sup>34</sup> Cytat z wypowiedzi Usługodawcy.

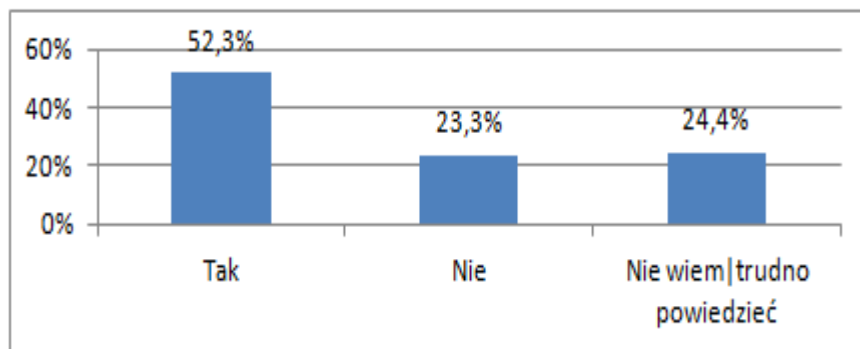
#### 4.7. Ocena adekwatności jakości wyświadczanej usługi do jej wartości oraz skłonność klientów do ponoszenia pełnej odpłatności za usługę

W przedmiotowym badaniu klienci usługi mieli okazję ocenić stosunek jakości wyświadczanej im usługi do jej wartości. Tym samym zbadana została skala znajomości wyceny usługi. Oprócz tego, w kontekście uruchamiania wsparcia rozwojowego dla przedsiębiorstw w perspektywie 2014-2020 przeanalizowano skłonność klientów do ponoszenia pełnej odpłatności za usługę.

Koszt usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa ustalony został na średnio 10 700 zł dla jednego beneficjenta, z czego na audyt przypada 4000 zł, na wsparcie przy wdrażaniu rekomendacji 6 700 zł (co obejmuje również koszty fakultatywnego wsparcia szkoleniowego).

Pomimo obowiązku informowania klienta przez podmiot wsparcia o kosztach usługi, respondenci nie mieli szerokiej wiedzy na temat kwoty, na którą została wyceniona cała usługa (suma wkładu własnego klienta oraz wsparcie publicznego). Blisko 50% badanych klientów nie znało wysokości kosztu usługi. Wynikać może to z faktu, że firmy często nie były zainteresowane całkowitą wartością usługi, a jedynie wysokością wkładu własnego, jaki musiały uiścić.

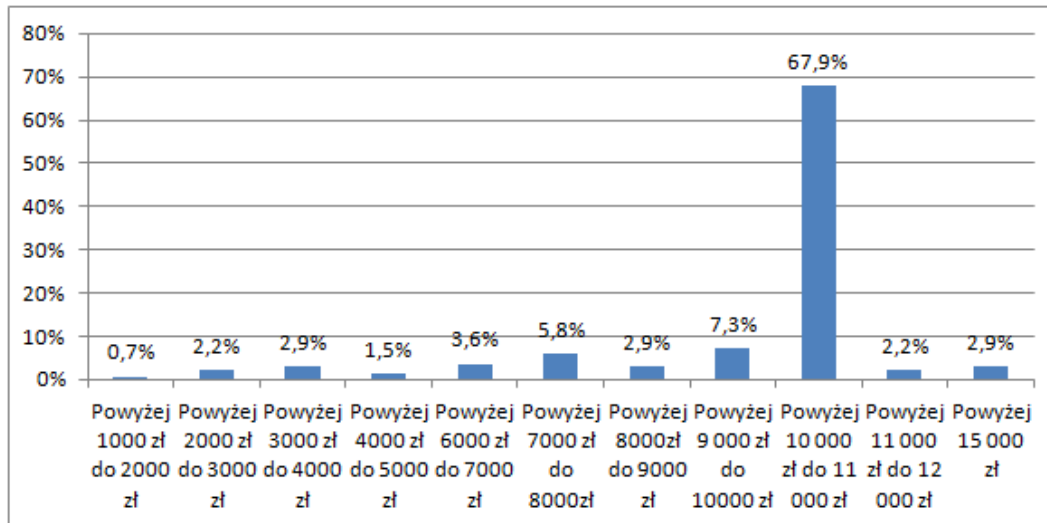
**Rysunek 31. Wiedza na temat kwoty, na jaką została wyceniona cała usługa (rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy wiedzą Państwo na jaką kwotę została wyceniona cała usługa tj. obejmująca audyt i wsparcie doradcze?”).**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (odpowiadali wszyscy respondenci).

Wśród podmiotów świadomych wysokości kosztów wsparcia blisko 69% określiło tę kwotę w prawidłowym przedziale: od 10 000 zł do 11 000 zł.

**Rysunek 32. Wskazania kwoty, na jaką została wyceniona usługa.**

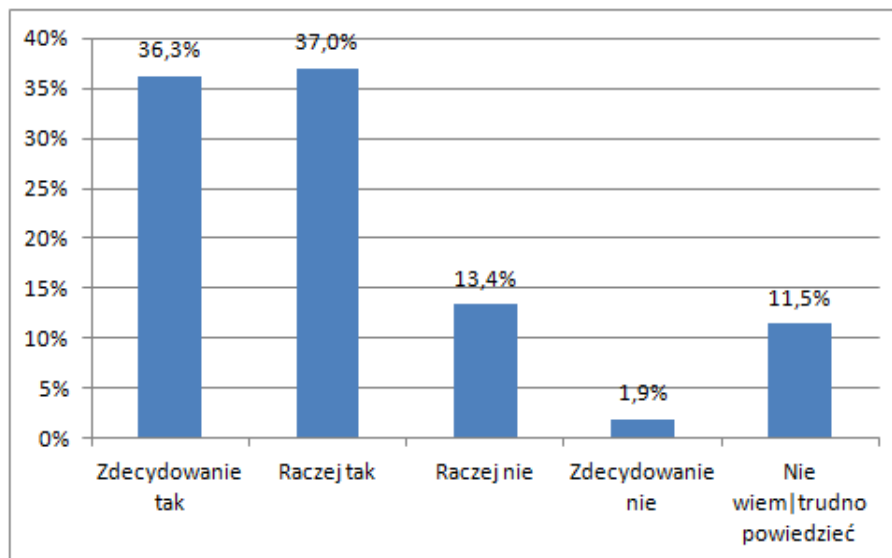


Źródło:

Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=137 (rozkład odpowiedzi dotyczy respondentów deklarujących swoją wiedzę w przedmiocie kwoty, na jaką została wyceniona usługa).

Podczas realizowanych wywiadów CAPI klienci byli informowani przez ankietera o faktycznej wartości wyświadczonej im usługi. Wyświadczone wsparcie zostało uznane za wartę swojej ceny przez 73,3% usługobiorców.

**Rysunek 33. Opinie klientów na temat adekwatności wyświadczonych usług do kwot, na jakie zostały wycenione (rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy usługi, z których Państwo skorzystali Pana/i zdaniem były warte swojej ceny?”)**



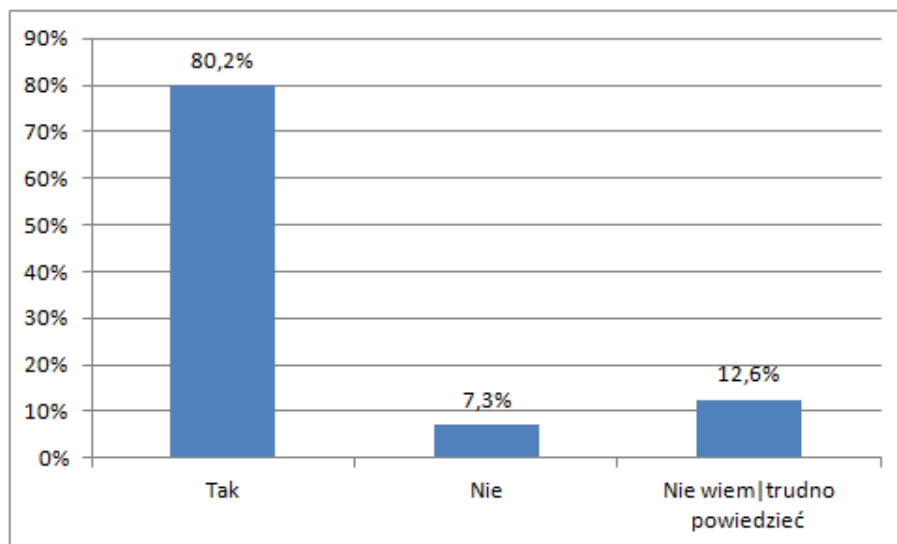
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262.

Klienci byli zdecydowanie mniej świadomi wyceny poszczególnych komponentów usługi systemowej (w przypadku każdego etapu, klienci byli świadomi w mniej niż 15% o koszcie świadczonych im działań). Wyniki potwierdzają, że przedsiębiorcy większą uwagę przywiązują do wysokości swoich kosztów. Ocena kwoty zapłaconej za wyświadczenie usługi



audytu optymalizacyjnego była uznana przez przeważającą większość za adekwatną w stosunku do zakresu wsparcia.

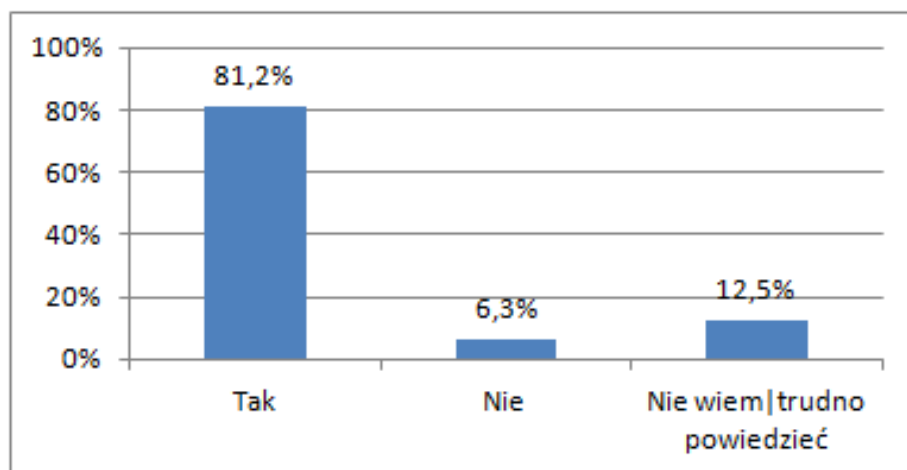
**Rysunek 34. Ocena adekwatności kwoty zapłaconej przez Usługobiorców za wyświadczenie audytu optymalizacyjnego w stosunku do jego jakości (rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy kwotę jaką Państwa firma zapłaciła za skorzystanie z usługi audytu ocenia Pan/i jako adekwatną w stosunku do jakości usługi?”).**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Podobny odsetek klientów uznał adekwatność zapłaconej kwoty za realizację doradztwa we wdrażaniu.

**Rysunek 35. Ocena adekwatności kwoty zapłaconej przez Usługobiorców za wyświadczenie doradztwa we wdrażaniu rekomendacji (rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy kwotę jaką Państwa firma zapłaciła za skorzystanie z usługi doradztwa ocenia Pan/i jako adekwatną w stosunku do jakości usługi?”)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=255 (pytanie nie było zadawane respondentom, którzy zadeklarowali skorzystanie jedynie z pierwszego etapu usługi-audytu optymalizacyjnego)

Ewentualna możliwość zwiększenia partycypacji kosztowej klientów była przedmiotem badań jakościowych, organizowanych zarówno z usługodawcami, jak i z klientami szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa.



Barierą skorzystaniem z usługi była jej cena. Część przedsiębiorców w momencie gdy dowiadywała się, że usługa jest częściowo płatna rezygnowała z niej. Usługodawcy podczas zogniskowanego wywiadu grupowego zaznaczali, że 30%-owy wkład własny był dla niektórych potencjalnych klientów barierą w korzystaniu z usługi. Sytuacji rezygnacji z usługi po poinformowaniu o wysokości wkładu własnego wśród poszczególnych ośrodków wsparcia było od 15% do nawet 50%.

*„Bo jeżeli chodzi o mikroprzedsiębiorstwa najczęściej były albo za małe, żeby ta usługa coś im wniosła bądź ten wkład własny był zbyt duży. Ponieważ wkład własny w wysokości 30%, czyli około 3-4 tysięcy złotych najczęściej jest to zbyt duży nakład finansowy na coś, co mikroprzedsiębiorstwo nie jest w stanie zauważyć w krótkim okresie”<sup>35</sup>.*

Całkowita komercjalizacja usługi, zdaniem podmiotów wsparcia w obecnym zakresie i przy potencjale mikro i małych przedsiębiorstw, jest raczej niemożliwa. Nie jest to spowodowane małym zainteresowaniem tego typu wsparciem, ale tylko i wyłącznie niemożnością poniesienia tej skali kosztów przez najmniejsze podmioty. Potwierdzili to klienci, którzy zadeklarowali możliwość dalszego korzystania z tego typu potrzeb, ale tylko wtedy gdy w części będą one dofinansowane ze środków publicznych. Pewnym środkiem zaradczym może być zróżnicowanie poziomu kosztów w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

**Koszt usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa ustalony został na średnio 10 700 zł dla jednego beneficjenta, z czego na audyt przypada 4000 zł, na wsparcie przy wdrażaniu rekomendacji 6 700 zł (co obejmuje również koszty fakultatywnego wsparcia szkoleniowego). Wkład własny przedsiębiorcy został ustalony na poziomie 30%. Pomimo obowiązku informowania klienta przez podmiot wsparcia o kosztach związanych z usługą, jedynie nieco ponad 52% przedsiębiorców zadeklarowało, że wie, na jaką kwotę została wyceniona cała usługa, z czego ok. 68% wskazał właściwy przedział kwotowy. Ponad 70% badanych zadeklarowało, że kwota jaką zapłaciła za skorzystanie z usługi była adekwatna do jakości otrzymanej usługi. Koszt usługi był w zasadzie jedyną poważną barierą (wskazywaną podczas FGI z usługodawcami) rekrutacyjną. Warto w tym miejscu raz jeszcze podkreślić istotność rozważań nad zróżnicowaniem ceny usług rozwojowych w zależności od wielkości (a tym samym potencjału) przedsiębiorstwa. W wypowiedziach zarówno klientów, jak i podmiotów wsparcia, dominują opinie na temat bardzo nikłej szansy zwiększenia kosztowej partycypacji firm w kosztach tego typu usług.**

---

<sup>35</sup> Cytat z wypowiedzi usługodawcy.



#### 4.8. Poprawność określenia kryteriów wyboru wykonawców usługi

Jednym z wyznaczników poprawności i efektywności określenia kryteriów wyboru wykonawców usługi systemowej jest poziom zadowolenia klientów. W badaniu poddano analizie średni poziom satysfakcji respondentów korzystających z usług podmiotów wsparcia. Na ogólny obraz zadowolenia składała się ocena:

- profesjonalizmu firmy świadczącej usługę;
- kompetencji doradcy, który realizował usługę w firmie;
- komunikacji z doradcą;
- terminowości realizacji;
- przejrzystości umowy z usługodawcą pod kątem obowiązków usługodawcy i klienta.

Średnią ocenę poszczególnych elementów usługi systemowej należy ocenić jako wyraz pozytywnych odczuć klientów. Przeciętna ocena we wszystkich przypadkach była wyższa niż bliska 4,7 w pięciostopniowej skali.

**Tabela 1. Ocena z zadowolenia z usługi systemowej w zależności od usługodawcy .**

Wyszczególnienie	Średnia ogólna (dla wszystkich usługodawców)	Odchylenie standardowe	Najniższa średnia ocena usługodawców realizujących dany element	Najwyższa średnia ocena usługodawców realizujących dany element
Profesjonalizm firmy świadczącej usługę	4,73	0,61	4,25	4,89
Kompetencje doradcy, który realizował usługę w firmie	4,72	0,6	4,30	5,0
Komunikacja z doradcą	4,73	0,61	4,30	4,96
Terminowość realizacji (dotrzymanie ustalonych terminów)	4,73	0,6	4,11	4,96
Przejrzystość umowy z usługodawcą pod kątem obowiązków usługodawcy i klienta	4,68	0,66	4,15	4,91

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom)



W zasadzie wszystkie składowe oceny zostały podobnie docenione. Klienci najslabiej ocenili przejrzystość umowy z usługodawcą pod kątem obowiązków usługodawcy i klienta, ale różnice pomiędzy tym czynnikiem, a pozostałymi są niewielkie, a dodatkowo sama nota 4,68 jest bardzo dobra. Nie zidentyfikowano drastycznych różnic pomiędzy średnimi ocenami w poszczególnych ośrodkach wsparcia. Nie można na podstawie wyników wyciągnąć wniosku, że zadowolenie ze świadczonych usług jest uzależnione od tego, który z usługodawców wdrażał systemową usługę. Największe odstępstwo średnich ocen dla poszczególnych wykonawców od średniej dla danego elementu uzyskanej przez wszystkie podmioty wsparcia dotyczyło oceny terminowości realizacji usługi (najwyższa średnia to 4,96, zaś najniższa- 4,11).

Te dobre wyniki ilościowe zostały potwierdzone podczas badania jakościowego, gdzie tylko jeden respondent miał negatywne doświadczenie w kontaktach z ośrodkiem wsparcia - niska intensywność kontaktów oraz przygotowanie raportu niespełniającego oczekiwań klienta z powodu trudności w komunikacji z doradcą. Była to jednak jedyna negatywna opinia zanotowana podczas badania jakościowego.

*„Ja z otrzymanego raportu... sama usługa pozostawiała wiele do życzenia. Raport, jaki otrzymałam był efektem tego, jakie dokumenty Państwo otrzymali, więc nic nie mogli innego stworzyć. Tutaj chodziło o prawne rzeczy związane z umową”<sup>36</sup>.*

Usługodawcy, podczas badania jakościowego, zaznaczali, że nie mieli problemu w spełnieniu wymogów stawianych potencjalnym ośrodkom wsparcia. Niejednokrotnie były to podmioty doświadczone w pełnieniu tej roli w tamach innych usług systemowych/pilotażowych KSU. Zgodnie stwierdzono, że dla zupełnie niedoświadczonego podmiotu trudno będzie spełnić szereg kryteriów dostępu, co gwarantuje wysoką jakość świadczonych usług. Wymagania zarówno dla podmiotów chcących świadczyć usługę, jak i dla konsultantów były jasno sprecyzowane. Nie ma konieczności dodawania jakichkolwiek dodatkowych wymagań, ani zaostrzania już sformułowanych kryteriów. Pomimo że jeden z usługodawców postulował dodanie kategorii audytora międzynarodowego (certyfikowanego przez Ministerstwo Finansów), dotychczasowa ocena jakości świadczonych usług przez klientów świadczy o braku konieczności zawężania kręgu podmiotów i zaostrzenia kryteriów dostępu.

## Podsumowanie

**Wyniki badania świadczą o wysokim poziomie zadowolenia klientów z wyświadczonych im usług. Nie zidentyfikowano znaczących różnic pomiędzy oceną poszczególnych usługodawców, ze względu na profesjonalizm, kompetencje doradców, komunikację z usługodawcą, terminowość realizowanych usług oraz przejrzystość zawartej umowy. Wyniki potwierdzają właściwy dobór usługodawców, z punktu widzenia utrzymania zakładanej wysokiej jakości wyświadczonych usług i zgodności z oczekiwaniami i potrzebami usługobiorców.**

---

<sup>36</sup> Cytat z wypowiedzi Klienta.



**Sami usługodawcy stwierdzili, że wymogi są adekwatne do oczekiwanej jakości świadczenia usługi.**



#### 4.9. Zgodność procesu świadczenia usługi z przyjętym standardem

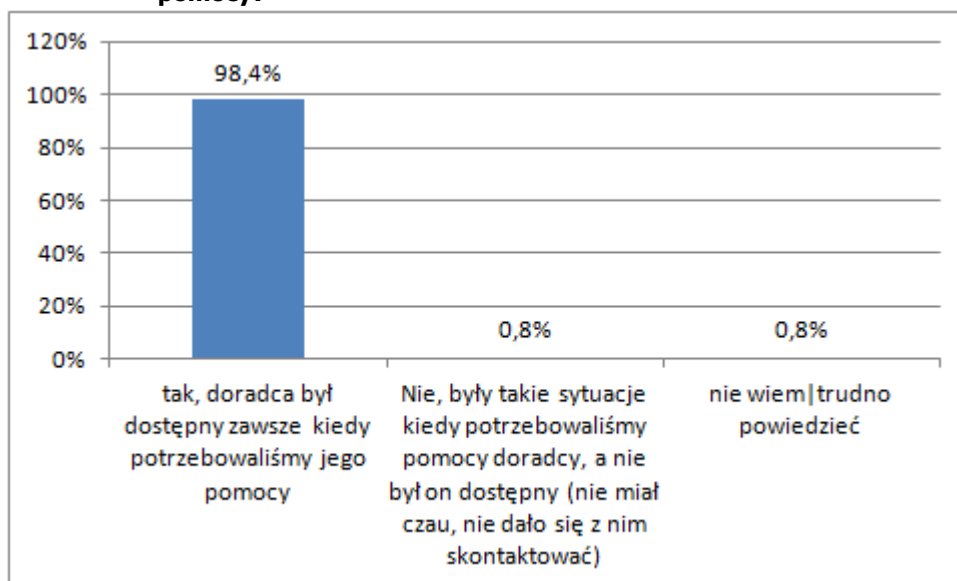
Analiza zgodności świadczonych przez wykonawców usług z przyjętym Standardem została zrealizowana w oparciu o ocenę klientów w poniższych obszarach:

- zawartość raportu z audytu,
- dostępność doradcy przy wdrażaniu rekomendacji z audytu optymalizacyjnego;
- świadomość, że usługa jest dofinansowana ze środków unijnych;
- świadomość, że usługa objęta jest zasadami pomocy de minimis;
- wiedza na temat tego, że usługa była realizowana zgodnie ze standardem opracowanym przez agencję rządową;
- wiedza na temat tego, która agencja rządowa opracowała standard i wybiera usługodawców świadczących usługę systemową.

Zarówno podczas badań jakościowych, jak i ilościowych klienci nie sygnalizowali przypadków przygotowania raportu z audytu niezgodnie z podpisaną umową z usługodawcami. Na początku realizacji usługi, podmioty wsparcia w kilku przypadkach miały problem ze szczegółowością przygotowywanych raportów, jednak ostatecznie dokumenty były przygotowywane poprawnie. Podmioty wsparcia nie miały problemu w wygenerowaniu wymaganej standardem liczby rekomendacji.

Bardzo wysoko została oceniona przez klientów dostępność doradcy w sytuacjach wymagających jego pomocy (98,4%). Jedynie niecały 1% badanych zasygnalizował pojawiające się problemy związane z kontaktem z wyznaczonym dla nich doradcą w sytuacjach, które wymagały jego pomocy.

**Rysunek 36. Czy doradca wspomagał Państwa każdorazowo kiedy potrzebowali Państwo jego pomocy?**

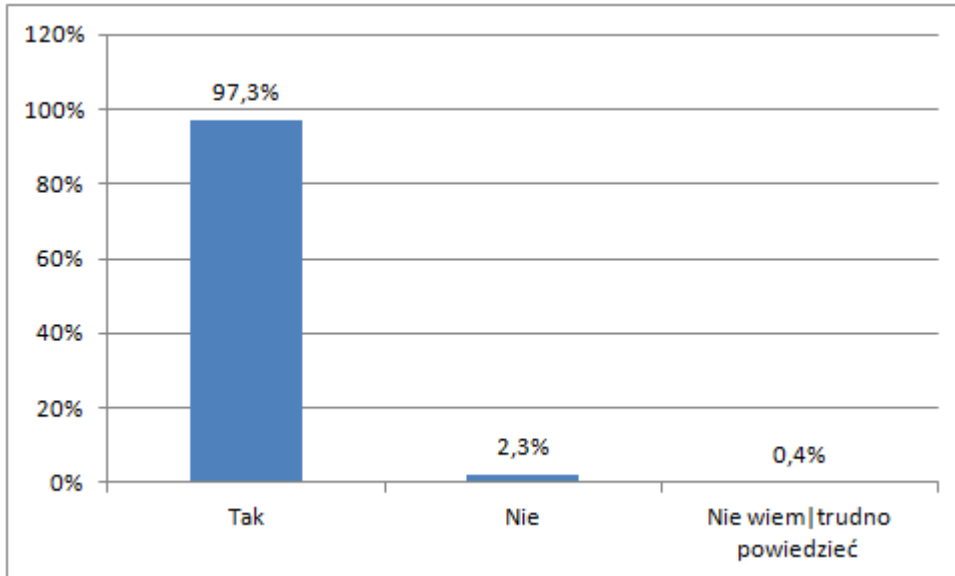


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=255 (pytanie nie było zadawane respondentom, którzy zadeklarowali skorzystanie jedynie z pierwszego etapu usługi-audytu optymalizacyjnego)



Prawie wszyscy badani przedsiębiorcy w przeważającej większości zdawali sobie sprawę, że usługa systemowa, z której skorzystali, jest dofinansowana ze środków Unii Europejskiej (rys. 37). Taką świadomość wyraziło 97,3% respondentów. Jedynie 2,3% badanych nie miało wiedzy na temat źródła finansowania usługi.

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

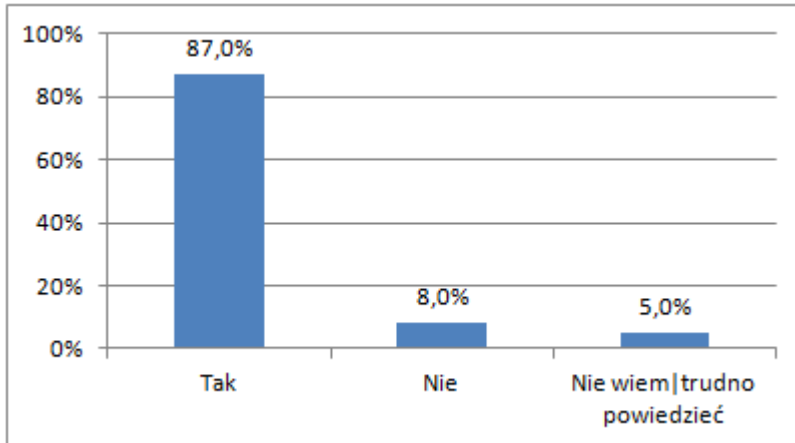


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom).

Mniej liczna grupa, choć ciągle stanowiąca większość, przyznała, że miała świadomość, że usługa, z której skorzystano była zaliczana do kategorii pomocy *de minimis*. (rys. 38). Takiej wiedzy nie miało jedynie 8% ankietowanych, co stanowi relatywnie niski odsetek, mając na uwadze ogólną świadomość przedsiębiorców w tej kwestii. Ogólną tendencją w skali kraju jest to, że przedsiębiorstwa nie mają czasem wiedzy czy już wcześniej nie korzystali z tego typu pomocy. Wydaje się więc, że przyczyna braku świadomości tkwi raczej w braku wiedzy po stronie przedsiębiorców, że otrzymana pomoc jest pomocą *de minimis*, niż braku informacji ze strony podmiotów wsparcia. Należy podkreślić, że wszyscy usługodawcy mieli obowiązek informowania klientów o tym, że otrzymane wsparcie jest pomocą *de minimis*, a dodatkowo zapis tego typu znajdował się w umowach z klientami i wydawanych zaświadczeniach o pomocy *de minimis* usługobiorcom.



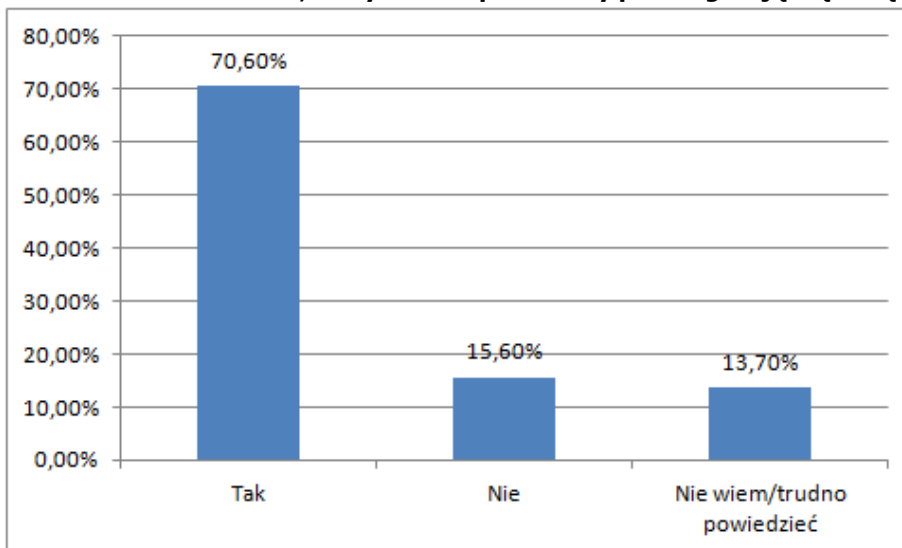
**Rysunek 38. Czy mieli Państwo świadomość, że usługa objęta jest zasadami pomocy de minimis?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262.

70% przebadanych usługobiorców miało świadomość, iż usługa, z której korzystali jest realizowana zgodnie ze standardem określonym przez agencję rządową (rys. 39).

**Rysunek 39. Czy miał/a Pan/Pani świadomość, że usługa jest realizowana zgodnie z określonym standardem, który został opracowany przez agencją rządową?**



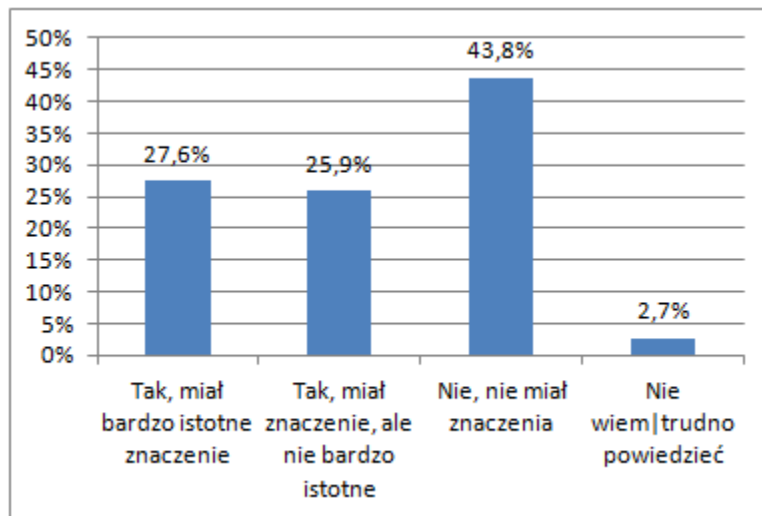
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262.

Wśród ponad 50% badanych, którzy mieli świadomość nt. realizacji usługi zgodnie ze standardem opracowanym przez agencję rządową fakt ten miał jakiegokolwiek znaczenie w procesie podejmowania decyzji o skorzystaniu z usługi systemowej.





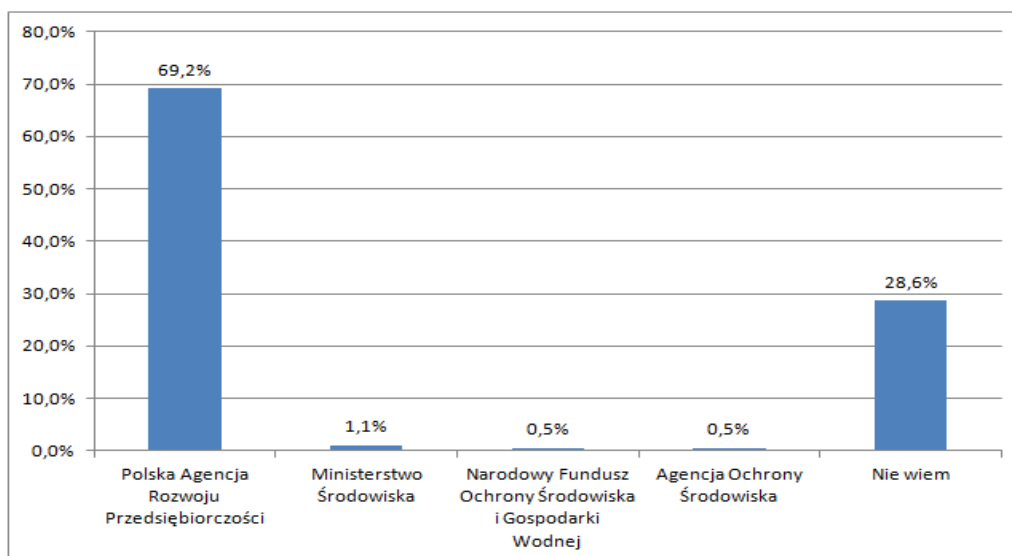
**Rysunek 40. Znaczenie faktu opracowanie standardu usługi przez agencję rządową na podejmowanie decyzji o skorzystaniu z usługi.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262.

Blisko 70% ankietowanych prawidłowo wskazała podmiot (czyli Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości), który opracował standard usługi oraz dokonywał wyboru podmiotów wsparcia świadczących systemową usługę (rys. 41). W sumie tylko 2,1% pomyliło się we wskazaniu odpowiedniej instytucji. Znamienne natomiast jest to, że aż 28,6% nie potrafiło wskazać żadnego podmiotu nadzorującego proces świadczenia usług. W tym zakresie ważne jest, aby PARP z jeszcze większą uwagą dbała o rozpowszechnianie informacji nt. swojego udziału w prowadzonych inicjatywach i w przyszłości (już nie w ramach KSU) obligowała podmioty wsparcia/usługodawców do szerszej promocji marki PARP.

**Rysunek 41. Proszę wskazać która agencja rządowa opracowała standard i wybiera usługodawców świadczących usługę systemową.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Podsumowanie

Jeszcze raz należy podkreślić, że usługa systemowa była świadczona zgodnie z opracowanym przez PARP standardem. Podmioty wsparcia opracowały raporty zgodnie z wytycznymi, a doradcy wspomagali klientów z nielicznymi wyjątkami. Zadawalający jest poziom świadomości przedsiębiorców w kwestii źródeł finansowania usługi systemowej. Stosunkowo duża liczba przedsiębiorców nie wie również jaka instytucja odpowiada w ogóle za nadzór nad prawidłowym przebiegiem usługi systemowej. W tym zakresie ważne jest, aby PARP z jeszcze większą uwagą dbał o rozpowszechnianie informacji nt. swojego udziału w prowadzonych inicjatywach i w przyszłości (już nie w ramach KSU) obligował usługodawców do szerszej promocji marki PARP.

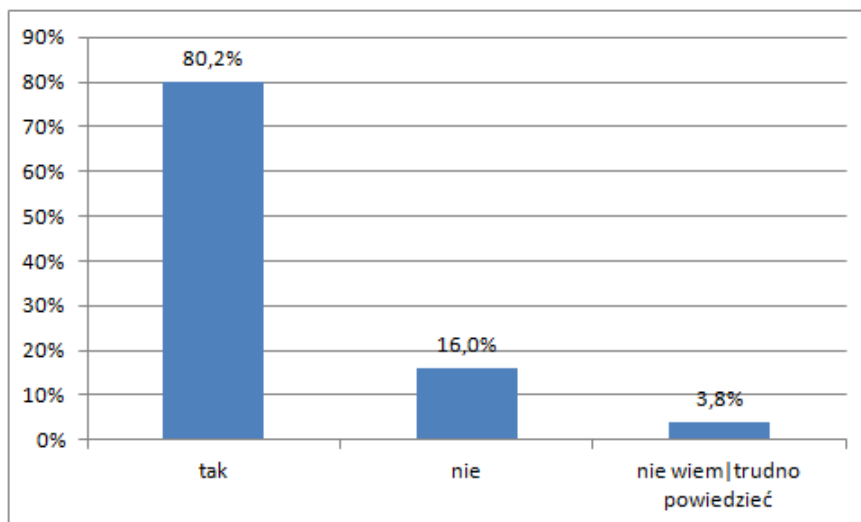


#### 4.10. Rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów usługi systemowej

Założono, że odsetek osób, którym znana jest nazwa systemu KSU, jako systemu stworzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, posłuży za wskaźnik oceny rozpoznawalności Krajowego Systemu Usług.

Wyniki zrealizowanego badania ilościowego świadczą o znajomości systemu przez więcej niż 80% ankietowanych (rys. 42). Jedynie 16% respondentów w ogóle nie kojarzy tej nazwy. Markę KSU należy więc uznać, w grupie klientów szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa za rozpoznawalną, mając na uwadze ogólną wiedzę przedsiębiorców na temat tego nazw tego typu inicjatyw.

Rysunek 42. Czy znane jest Państwu pojęcie Krajowego Systemu Usług?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom)

Tak dobry poziom rozpoznawalności marki KSU został wypracowany dzięki wdrażaniu usługi. Klienci korzystając z oferowanej im usługi byli informowani, że wsparcie realizowane jest pod agendą KSU. Z badań jakościowych realizowanych wśród podmiotów wsparcia wynika, że przedsiębiorcy wcześniej nie słyszeli o KSU i to był ich pierwszy kontakt z tym systemem.

Analizę ilościową potwierdzają szczególnie rozmowy z usługodawcami, którzy twierdzili, że część klientów dopiero na etapie podpisywania umowy zyskiwała wiedzę nt. systemu w ramach którego wdrażana jest usługa.

#### Podsumowanie

**Przeprowadzone badania wskazują, że znajomość marki Krajowego Systemu Usług wśród badanych klientów jest zadowalająca, choć rzecz jasna stanem**

**docelowym była pełna rozpoznawalność marki wśród beneficjentów KSU. Do stosunkowo wysokiego poziomu znajomości nazwy KSU przyczyniło się skorzystanie z usługi systemowej, co należy ocenić pozytywnie. Warto aby podmioty świadczące usługi dostarczały informację o innych usługach dostępnych dla przedsiębiorców lub przynajmniej odsyłały do pozostałej oferty działań wdrażanych przez PARP.**

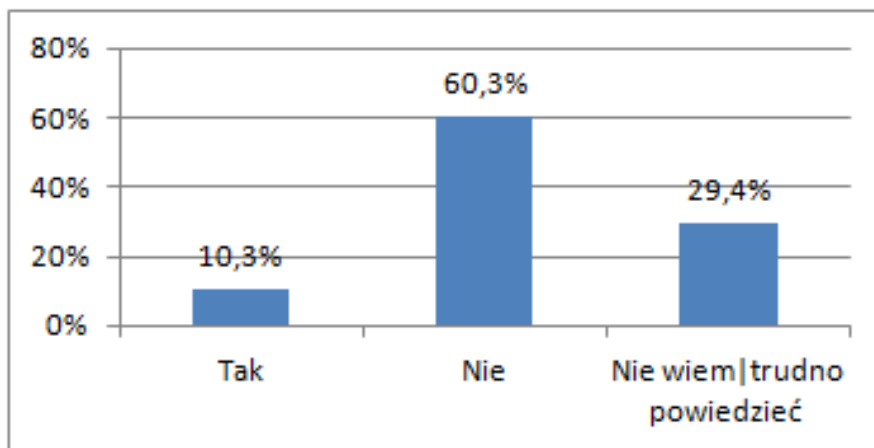


#### 4.11. Potrzeby audytowo – doradcze firm w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa

Jednym z elementów badania ilościowego była analiza sygnalizowanych przez klientów planów skorzystania w najbliższym czasie z usług z obszaru optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Tym samym chciano zbadać ewentualne potrzeby i kierunki potencjalnego wsparcia.

Chęć skorzystania z usługi w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa<sup>37</sup> w najbliższym czasie zasygnalizowało jedynie nieco powyżej 10% badanych przedsiębiorstw. Aż 60% przedsiębiorców nie bierze w ogóle pod uwagę tego typu aktywności, a blisko 30% nie ma na ten temat zdania.

**Rysunek 43. Istnienie usług z zakresu optymalizacji zarządzania finansami, z jakich firma chciałaby w najbliższym czasie skorzystać.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań CAPI z klientami usługi, N=262 (pytanie zadawane wszystkim respondentom)

Taki stan rzeczy wynikać jednak może z tego, że badani klienci dopiero co skorzystali z usługi optymalizacyjnej i bardzo prawdopodobne, że co najmniej w części zaspokoiли swoje potrzeby w tym zakresie.

Oprócz tego, czynnikiem decydującym o niskiej skłonności do korzystania z tego typu usług może być, sygnalizowane w trakcie realizacji badania, przeświadczenie o wysokiej cenie tego

<sup>37</sup> Zarządzanie wybranymi zagadnieniami związanymi z finansami przedsiębiorstwa, czyli np.: . planowanie i zarządzanie płynnością finansową, planowanie i optymalizację przepływów pieniężnych, zarządzanie należnościami lub zobowiązaniami, kontrola i optymalizacja kosztów działalności, planowanie, budżetowanie i kontroling, analiza kondycji finansowej i ekonomicznej firmy, analiza i ocena skutków finansowych zawieranych umów i kontraktów, rozwiązywanie bieżących problemów finansowych firmy.

typu usług na rynku komercyjnym. Ci przedsiębiorcy, którzy nie wykluczają korzystania z tego typu usług, jako potencjalny obszar wsparcia wskazują bardzo zróżnicowane kwestie, począwszy od zagadnień podatkowych, przez IT i marketing, a skończywszy na badaniu możliwości uzyskania zewnętrznego dofinansowania na działalność firmy.

### **Podsumowanie**

**Przeprowadzone badania wskazują, że dość mała grupa ankietowanych wyraża chęć skorzystania z usług z zakresu optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa w najbliższym czasie, co wynika również z pewnością z krótkiego czasu jaki upłynął od wyświadczenia usługi systemowej. Znamienne jest jednak, że blisko 30% ankietowanych nie ma w tym temacie zdania. Może to świadczyć o dalszej małej świadomości firm z tej branży w kwestii istotności działań optymalizacyjnych, co poniekąd również wynika z potencjału najmniejszych firm. Wśród firm, które nie odrzucają możliwości skorzystania w najbliższym czasie z dalszych tego typu działań, wymieniane są bardzo zróżnicowane obszary- od podatków, przez marketing po doradztwo w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych.**



## 5. Wnioski i rekomendacje

Szczegółowe wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań przedstawia poniższa tabela.

Należy jednak raz jeszcze zaznaczyć, że w przyszłości prawdopodobnie zmieni się schemat świadczenia podobnych usług, dofinansowanych ze środków publicznych w perspektywie 2014-2020. Projekt dofinansowywanych usług KSU nie będzie kontynuowany. Usługi doradcze będą dofinansowywane w Regionalnych Programach Operacyjnych. Ponadto do życia powołany zostanie tzw. Rejestr Usług Rozwojowych, stanowiący platformę kontaktu usługodawców z klientami.

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

Lp.	Wniosek	Rekomendacja [1 kluczowa; 2 ważna; 3 uzupełniająca]
1) Czy kryteria przyznania wsparcia na świadczenie nowych usług systemowych zostały właściwie zdefiniowane?		
1.	Wymagania zarówno dla podmiotów chcących świadczyć usługę, jak i dla konsultantów były jasno sprecyzowane i adekwatne do zakresu prowadzonego wsparcia.	[1] Nie ma konieczności zaostrzania wymagań w stosunku do usługodawców świadczących tego typu usługi w ramach innych inicjatyw (np. RUR).
2) Czy standardy świadczenia poszczególnych usług systemowych wdrażanych w ramach projektu „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU” wymagają modyfikacji i w jakim zakresie?		
2.	Usługa z zakresu szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest dostosowana do potrzeb odbiorców. Klienci wysoko oceniali swój poziom satysfakcji z otrzymanej usługi. Przedsiębiorcy nie zgłaszali zastrzeżeń w kwestii zakresu przedmiotowego usługi, choć zarówno klienci, jak i usługodawcy zwracali uwagę na możliwość jego uelastyczenia. Zakres przedmiotowy raportu z audytu określony w Standardzie jest wyczerpujący, choć czasem zawiera opisy doskonale znane przedsiębiorcom. Nie zidentyfikowano częstych problemów we wdrażaniu rekomendacji sformułowanych na etapie audytu. Zaletą usługi jest połączenie komponentu audytowego z doradztwem we wdrażaniu rekomendacji.	[1] Postuluje się rozważenie uelastyczenia zakresu przedmiotowego wsparcia, np. poprzez weryfikację wytycznych dotyczących liczby obszarów objętych wsparciem czy rekomendacji (co zwiększy w jeszcze większym stopniu adekwatność wsparcia do potrzeb przedsiębiorców biorąc pod uwagę ograniczoną wysokość wsparcia) i/lub wykonanie osobnej wyceny każdego z obszarów (koszt usługi zależałby wtedy od liczby wybranych od liczby i rodzaju wybranych usług).  [3] Warto również rozważyć konieczność zawierania w raporcie szczegółowego opisu dotychczasowej działalności danego przedsiębiorcy (nie dotyczącego stricte aspektów zarządzania finansami przedsiębiorstwa).



3.	Zakres usługi (katalog obszarów) w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest właściwie zdefiniowany.	[3] Zakres usługi powinien zostać utrzymany.
<b>2) Czy procedury świadczenia usługi są właściwie zdefiniowane?</b>		
4.	Usługa w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa składała się z dwóch etapów – etapu audytu optymalizacyjnego oraz etapu wsparcia we wdrożeniu rekomendacji. W ocenie klientów usługi procedury jej świadczenia zdefiniowane zostały właściwie, czas trwania poszczególnych komponentów był odpowiedni.	[1] Procedura świadczenia usługi szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa może być procedurą wzorcową w kwestii m.in. podziału przyszłego, potencjalnego wsparcia na komponenty doradcze/szkoleniowe oraz zakresu czasowego usług oferowanych przedsiębiorcom w perspektywie 2014-2020.
5.	Usługodawcy sygnalizowali, że rzeczywiste koszty usługi (m.in. ze względu na dość wysokie stawki konsultantów) w istotny sposób ograniczały zakres przedmiotowy i czasowy poszczególnych etapów usługi. Ponadto audyt w wielu przypadkach wymagał większego nakładu pracy niż doradztwo we wdrażaniu sformułowanych rekomendacji (istnieją firmy gdzie z pewnością audyt będzie bardziej kosztochłonny i takie, gdzie to doradztwo skonsumuje większą część budżetu).	[3] Warto rozważyć uelastycznienie podziału kwotowego pomiędzy etapy usługi, celem lepszego dopasowania zakresu wsparcia do rzeczywiście ponoszonych ciężarów po stronie konsultantów i usługodawców, a także potrzeb przedsiębiorców. Kwota usługi powinna być wartością globalną (przewidzianą na całą usługę). To usługodawcy w porozumieniu z klientem powinni określać podział dopuszczanej kwoty wsparcia pomiędzy etapy usługi.
<b>3) Jaka jest jakość i dostępność usług systemowych?</b>		
6.	Jakość poszczególnych elementów usługi z zakresu szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa w ocenie jej odbiorców jest dobra i bardzo dobra.	[3] Brak rekomendacji
7.	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. Dodatkowo, wymóg partycypacji w postaci 30% wkładu własnego, dla części przedsiębiorców mikro i małych stanowiły istotną barierę skorzystania z usługi.	[1] Z uwagi na stosunkowo małą dostępność podobnych usług na rynku, a także ich wysoki koszt, rekomendujemy kontynuację wsparcia audytowo-doradczego na działania związane z optymalizacją zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Władze regionalne powinny dążyć do tego by przedsiębiorcy mieli zapewnieni dostęp do usług deficytowych. Regiony w przypadku takich usług mogłyby stosować bardziej preferencyjne zasady wsparcia (np. wyższa intensywność).
8.	Przedsiębiorcy nie otrzymują ofert dotyczących podobnych zagadnień jak analizowana usługa i co za tym idzie nie korzystają z usług doradczych z zakresu optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Głównym powodem nie skorzystania, była przede wszystkim cena usług oferowana przez firmy	





	doradczycy na rynku zupełnie komercyjnym.	
9.	O możliwości skorzystania z usługi dotyczącej szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa przedstawiciele ankietowanych firm dowiadywali się z różnych źródeł, jednak przede wszystkim informacje te pochodziły bezpośrednio od usługodawców, którzy usługę świadczą. Stosunkowo nisko oceniono skuteczność ogólnopolskiej promocji koordynowanej przez PARP. Z kolei usługodawcy dysponowali niewielkimi budżetami na realizację działań informacyjno-promocyjnych.	[2] Rekomendujemy aby za działania informacyjne i promocyjne dotyczące usług odpowiadały (przynajmniej w pewnym zakresie) podmioty ją świadczące/zarządzające wsparciem (poziom regionalny i lokalny). W odniesieniu do systemu RUR rekomenduje się by regiony podejmowały własne działania informacyjno-promocyjne stanowiące uzupełnienie działań PARP.
10.	Jedyną zidentyfikowaną barierą w dostępie do usługi była jej cena. Część przedsiębiorców w momencie gdy dowiadywała się, że usługa jest płatna rezygnowała z niej.	[1] W trakcie działań promocyjnych podejmowanych przez usługodawców oraz władze regionalne a dotyczących możliwości skorzystania z usługi duży nacisk powinien być położony na pokazanie przedsiębiorcom korzyści wynikających z korzystania z usług szkoleniowo-doradczych, zwłaszcza w zakresie optymalizacji zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorcy powinni być świadomi, że zainwestowane przez nich środki w usługę się im zwrócą. Najlepszym sposobem na to byłaby prezentacja tzw. dobrych praktyk czyli rzeczywistych przykładów firm, które skorzystały z usługi i odniosły z tego tytułu wymierne korzyści. Dodatkowo warto rozważyć za to różnicowanie wkładu własnego pod kątem wielkości przedsiębiorstwa. Wkład miałby charakter progresywny- im większe przedsiębiorstwo tym większą odpłatność za usługę by uiszczało. Można rozważyć zastosowanie również innych kryteriów niż wielkościowe np. wysokość przychodów, zysku etc.
<b>4) Jaki jest poziom jakości świadczonych usług systemowych (badanie w jednym z podlegających weryfikacji wymiarów tj. na podstawie poziomu zadowolenia klientów, którzy skorzystali z usług systemowych z wyświadczonych usług oraz kompetencji konsultantów)?</b>		
11.	Poziom zadowolenia klientów usługi z zakresu optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest wysoki.	Brak rekomendacji
12.	W ocenie klientów usługi, poziom kompetencji konsultantów świadczących usługę był bardzo wysoki.	Brak rekomendacji
<b>5) Jaki jest wpływ wyświadczonej usługi systemowej na działalność klienta (jaka jest realna przydatność usługi?). Czy usługi 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?</b>		



13.	Udział w usłudze, pomimo stosunkowo krótkiego czasu od jej wyświadczenia, przyniósł ich firmom wymierne korzyści. Szczególną poprawę przedsiębiorcy odczuwają w przypadku usprawnienia procesów zarządczych w firmie, a także wprowadzenia w firmie nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań.	[3] Z uwagi na udowodnione korzyści jakie skorzystanie z usługi przynosi firmom, rekomendujemy kontynuację wsparcia na działania związane z optymalizacją zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Władze regionalne powinny w szczególności zwracać na zapewnienie dostępu w ramach systemu RUR do usług deficytowych oraz usług przynoszących przedsiębiorstwom wymierne korzyści.
14.	W ograniczonym stopniu usługa przyniosła bardziej dalekosiężne efekty, takie jak: pozyskanie nowych klientów, wzrost przychodów ze sprzedaży na rynku krajowym czy też wzrost zatrudnienia.	Regiony w przypadku takich usług mogłyby stosować bardziej preferencyjne zasady wsparcia (np. wyższa intensywność).
<b>7) Czy proces świadczenia poszczególnych nowych usług systemowych powinien być dofinansowywany ze środków publicznych i w jakiej wysokości? Czy inne (jakie?) usługi wspierające rozwój przedsiębiorstw powinny być dofinansowywane ze środków publicznych?</b>		
15.	Pomimo obowiązku informowania klienta przez podmiot wsparcia o kosztach związanych z usługą, niewiele ponad 50% klientów zadeklarowało, iż wie na jaką kwotę została wyceniona cała usługa. Ponad 70% badanych zadeklarowało, że kwota jaką zapłaciła za skorzystanie z usługi była adekwatna do jakości otrzymanej usługi.	[3] Rekomendujemy położenie większego nacisku przez usługodawców na informowanie klientów o całkowitych kosztach świadczonych im usług (nie tylko nt. wymaganego wkładu własnego).
16.	Koszt usługi był jedynym wskazanym podczas wywiadu grupowego z przedsiębiorcami minusem w zakresie realizacji usługi. Usługodawcy w związku z wysokością wsparcia zmuszeni byli do ograniczania zakresu usługi. Dodatkowo, sformułowano wniosek, że cena usługi powinna być zróżnicowana w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.	[1] Rekomenduje się rozważenie kwestii uelastycznienia podziału kwot pomiędzy poszczególne etapy/rodzaje usług.
<b>9) Czy usługodawcy świadczą nowe usługi systemowe zgodnie z przyjętymi dla każdej z usług standardami?</b>		
17.	Wykonawcy świadczą usługę z zakresu szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa zgodnie z przyjętym standardem.	[3] Rekomendujemy pozostawienie dotychczasowych kryteriów wyboru wykonawców świadczących usługi rozwojowe dla firm.
<b>10) Jakie znaczenie dla klienta ma to, że standard dostarczanych usług został określony przez agencję rządową, weryfikowany jest przez niezależnych audytorów a usługi świadczone są pod marką Krajowego Systemu Usług?</b>		
18.	Dla ponad 50% przedsiębiorców fakt opracowania standardu usługi przez agencję rządową miał znaczenie, co zostało potwierdzone przez nich podczas badania jakościowego. Jednocześnie stosunkowo duża liczba przedsiębiorców nie wie również jaka instytucja odpowiada w ogóle za nadzór nad prawidłowym przebiegiem usługi systemowej.	[3]Rekomendujemy szeroko zakrojone działania informacyjne dot. usług i usługodawców zarejestrowanych w RUR, jako wsparcia certyfikowanego przez PARP, co zwiększy zaufanie przedsiębiorców i być może zwiększy ich skłonność do skorzystania z oferowanych usług.  Istotne jest również to, aby PARP z jeszcze większą uwagą dbała o rozpowszechnianie



		informacji nt. swojego udziału w prowadzonych inicjatywach i w przyszłości (już nie w ramach KSU) obligowała usługodawców do szerszej promocji marki PARP i wsparcia oferowanego za jej pośrednictwem.
Czy istnieje zapotrzebowanie przedsiębiorstw na nowe usługi systemowe świadczone w projekcie „Zapewnienie dostępu przedsiębiorstw do nowych usług KSU”?		
19.	Przeprowadzone badania pokazały, że oferta usługodawców kierowanych do mikro, małych przedsiębiorców jest bardzo ograniczona. Jeśli występuje to jej zakres jest zdecydowanie węższy. Większość tego typu usług dedykowana jest na rynku komercyjnym większym podmiotom. Istotną barierą dla mikro i małych firm skorzystania z tych usług jest ich cena.	[1] Z uwagi na niską dostępność MSP do usług z zakresu szybkiej optymalizacji na rynku komercyjnym, postulujemy objęcie wsparciem publicznym na poziomie regionalnym korzystania z usług odpowiadających zakresowi usługi optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Regiony w przypadku takich usług mogłyby stosować bardziej preferencyjne zasady wsparcia (np., wyższa intensywność).
<b>10) Jaka jest rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów usług systemowych?</b>		
20.	Rozpoznawalność nazwy systemu KSU wśród klientów usług systemowych jest stosunkowo duża.	[2] Rekomendujemy przykładanie przez usługodawców szczególnej uwagi do podkreślania w trakcie kontaktów z klientami, iż usługa jest świadczona w ramach danej publicznej inicjatywy (np. z Regionalnego Programu Operacyjnego). Wszelkie opracowywane w ramach usługi materiały przekazywane przez usługodawców przedsiębiorców (np., raporty, prezentacje ze szkoleń) powinny być opatrzone logiem inicjatywy publicznej - obowiązek ten wynikać powinien z umowy zawieranej przez usługodawców z donatorem środków. Warto w tym zakresie wzorować się na zapisach umów zawieranych przez PARP z usługodawcami.

**Po wprowadzeniu rekomendowanych zmian wsparcie doradcze dla firm związane z optymalizacją zarządzania finansami przedsiębiorstwem powinno być kontynuowane w szczególności na poziomie regionalnym, w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. O potrzebie takiej świadczy po pierwsze fakt, że obecnie na rynku podobne usługi nie są rozpowszechnione lub ich dostęp jest utrudniony dla sektora MSP. Dla najmniejszych podmiotów gospodarczych ponoszenie pełnej opłaty na rynku komercyjnym za usługi, które najczęściej wiążą się z zaangażowaniem wysoko opłacanych profesji, takich, jak prawnicy, biegli rewidenci, kontrolerzy finansowi stanowi zasadniczą barierę. Oprócz tego należy pamiętać, że zakres przedmiotowy usługi dotyczył kwestii, które bardzo**



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**szybko tracą na aktualności (nowelizacje prawa zobowiązań, prawa finansowego i podatkowego)<sup>38</sup>.**

**Po drugie, należy mieć na względzie dotychczasowe duże zapotrzebowanie przedsiębiorców na tego typu wsparcie. Przeprowadzone badanie wykazało, iż usługa świadczona w ramach KSU cieszyła się bardzo dużym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców.**

---

<sup>38</sup> Por. „Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Polityki II szansy” (PARP, 2011), gdzie wskazano, że jednym z najistotniejszych czynników decydujących o zapotrzebowaniu na usługi szkoleniowe i doradcze, dostrzeganym przez polskie firmy, są zmieniające się wymogi prawne. W przywołanym raporcie stwierdza się ponadto, że wyniki badania świadczą o o brakach wiedzy u przedsiębiorców sektora MSP na temat prowadzenia/funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym z zakresu zarządzania i finansów.

## Spis rysunków

Rysunek 1. Struktura klientów według wielkości .....	16
Rysunek 2. Struktura klientów według długości funkcjonowania przedsiębiorstwa .....	17
Rysunek 3. Struktura klientów według sekcji działalności .....	17
Rysunek 4. Struktura klientów usługi według miejsca siedziby .....	18
Rysunek 5. Struktura klientów według wysokości przychodów osiągniętych w 2014 roku .....	19
Rysunek 6. Z jakich komponentów usługi skorzystali klienci usługi systemowej. ....	21
Rysunek 7. Działania rekomendowane w raporcie z audytu .....	25
Rysunek 8. Poziom wdrożenia rekomendowanych zmian w raporcie z audytu optymalizacyjnego .....	26
Rysunek 9. Poziom i zakres przeszkolenia klientów w trakcie komponentu doradczego .....	27
Rysunek 10. Ocena zadowolenia ze wsparcia szkoleniowego .....	28
Rysunek 11. Produkty przekazane przez Usługodawcę przedsiębiorcom .....	28
Rysunek 12. czas ocena czasu, w jakim został przeprowadzony audyt optymalizacyjny? .....	30
Rysunek 13. Ocena czasu trwania wsparcia doradczego we wdrażaniu .....	31
Rysunek 14. Ogólna ocena usługi audytowo- doradczej (rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe „Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony/a z otrzymanej usługi audytowo- doradczej?”) .....	34
Rysunek 15. Rozkład dobrych i bardzo dobrych ocen elementów świadczonej usługi systemowej (ocenione na skali od 1 do 5, gdzie 4 oznaczało „niska dobrą ocenę” a 5 „bardzo dobrą ocenę”) .....	35
Rysunek 16. Czy otrzymał/a Pan/i kiedykolwiek ofertę bezpośrednio (mail, poczta, ulotka, telefon, wizyta doradcy) od usługodawców świadczących usługi w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa nie licząc oferty od usługodawcy usługi systemowej? .....	36
Rysunek 17. Czy Pani/Pana przedsiębiorstwo korzystało wcześniej (przed usługą systemową) z usług firm świadczących usługi z zakresu optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa? .....	36
Rysunek 18. Przyczyny, dla których firma nie korzystała wcześniej (przed usługą systemową) z usług firm doradczych świadczących usługi w zakresie szybkiej optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa .....	38
Rysunek 19. W jaki sposób Pani/Pana firma dowiedziała się o możliwości skorzystania z usługi? .....	40
Rysunek 20. Czy jest Pan/i zadowolony/a z jakości otrzymanego raportu z audytu? .....	41
Rysunek 21. Czy po otrzymaniu raportu z audytu były dla Pani/a jasne następujące zagadnienia? .....	43
Rysunek 22. Czy jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia doradczego jakie firma otrzymała przy wdrażaniu rekomendacji zawartych w audycie? .....	44



Rysunek 23. Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony z otrzymanej usługi audytowo- doradczej? .	44
Rysunek 24. Jak ocenia Pan/i przygotowanie merytoryczne osoby prowadzącej szkolenie? ..	45
Rysunek 25. Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia szkoleniowego, jakie firma otrzymała?.....	45
Rysunek 26. Wpływ usługi na działalność przedsiębiorstwa.....	48
Rysunek 27. Ocena zwrotu nakładów poniesionych na wdrożenie rekomendacji. ....	49
Rysunek 28. Uzyskanie dodatkowych efektów wsparcia. ....	49
Rysunek 29. Stan wdrożenia rekomendowanych zmian.....	52
Rysunek 30. Czy na etapie wdrażania rekomendacji z audytu napotkali Państwo na któryś z poniższych problemów? (średnie wartości w % odnoszące się do wszystkich niewdrożonych rekomendacji).....	53
Rysunek 31. Wiedza na temat kwoty, na jaką została wyceniona cała usługa (rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy wiedzą Państwo na jaką kwotę została wyceniona cała usługa tj. obejmująca audyt i wsparcie doradcze?”). ....	55
Rysunek 32. Wskazania kwoty, na jaką została wyceniona usługa. ....	56
Rysunek 33. Opinie klientów na temat adekwatności wyświadczonych usług do kwot, na jakie zostały wycenione (rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy usługi, z których Państwo skorzystali Pana/i zdaniem były warte swojej ceny?”) .....	56
Rysunek 34. Ocena adekwatności kwoty zapłaconej przez Usługobiorców za wyświadczenie audytu optymalizacyjnego w stosunku do jego jakości (rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy kwotę jaką Państwa firma zapłaciła za skorzystanie z usługi audytu ocenia Pan/i jako adekwatną w stosunku do jakości usługi?”).....	57
Rysunek 35. Ocena adekwatności kwoty zapłaconej przez Usługobiorców za wyświadczenie doradztwa we wdrażaniu rekomendacji (rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy kwotę jaką Państwa firma zapłaciła za skorzystanie z usługi doradztwa ocenia Pan/i jako adekwatną w stosunku do jakości usługi?”).....	57
Rysunek 36. Czy doradca wspomagał Państwa każdorazowo kiedy potrzebowali Państwo jego pomocy? .....	62
Rysunek 37. Czy mieli Państwo świadomość, że usługa jest dofinansowana ze środków unijnych? .....	63
Rysunek 38. Czy mieli Państwo świadomość, że usługa objęta jest zasadami pomocy de minimis?.....	64
Rysunek 39. Czy miał/a Pan/Pani świadomość, że usługa jest realizowana zgodnie z określonym standardem, który został opracowany przez agencją rządową? .....	64
Rysunek 40. Znaczenie faktu opracowanie standardu usługi przez agencję rządową na podejmowanie decyzji o skorzystaniu z usługi.....	65
Rysunek 41. Proszę wskazać która agencja rządowa opracowała standard i wybiera usługodawców świadczących usługę systemową. ....	65
Rysunek 42. Czy znane jest Państwu pojęcie Krajowego Systemu Usług?.....	67
Rysunek 43. Istnienie usług z zakresu optymalizacji zarządzania finansami, z jakich firma chciałaby w najbliższym czasie skorzystać.....	69

## Spis tabel

Tabela 1. Ocena z zadowolenia z usługi systemowej w zależności od usługodawcy .....	59
Tabela 2. Wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań.....	71



## Załączniki

### Narzędzia badawcze

#### Kwestionariusz ankiety CAPI z klientami usługi

CZĘŚĆ KRUTACYJNA- etap umówienia się na spotkanie

*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 w zakresie optymalizacji ZARZĄDZANIA FINANSAMI.*

*Z informacji jakie uzyskaliśmy z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, iż Pani/a firma w 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 dla firmy skorzystanie z usługi. Wyniki badania będą podstawą kształtowania programów wspierających przedsiębiorstwa w zakresie optymalizacji zarządzania finansami w przyszłości.*

*W związku z powyższym chciałbym umówić się z Panią/Panem, na przeprowadzenie krótkiej, 20 minutowej anonimowej ankiety. Ankieta byłaby prowadzona w siedzibie Pani/a firmy.*

Na życzenie respondenta ankieter przesyła list polecający.



**CZĘŚĆ BADAWCZA- etap przeprowadzania ankiety**

**1. Z jakich komponentów usługi Pani/Pana firma skorzystała?**

1. Audyt optymalizacyjny
2. Wsparcie doradcze przy wdrażaniu działań rekomendowanych w raporcie z audytu
3. Żadne z powyższych- > zakończyć ankietę

**1a Jakich obszarów dotyczył audyt?**

	Tak	Nie	Nie wiem/trudno powiedzieć
Sprzedazy i marketingu			
IT (technologie informatyczne)/telekomunikacji			
Finansów			
Księgowości			
Podatków			
Zagadnień prawnych (umowy z pracownikami, umowy z kontrahentami, forma prawna prowadzenia działalności, formy zabezpieczenia wierzytelności)			

**2. Czy czas w jakim został u Pani/a przeprowadzony audyt był w Pani/a opinii...**

1. odpowiedni
2. zbyt długi
3. zbyt krótki
4. nie wiem/trudno powiedzieć

**3a. Czy długość raportu z audytu była w Pani/a opinii odpowiednia?**

1. Tak
2. Nie, raportu był za długi,
3. Nie, raport był za krótki,
4. Nie wiem/trudno powiedzieć

**3b. Czy jest Pan/i zadowolony/a z jakości otrzymanego raportu z audytu?**

1. zdecydowanie tak
2. raczej tak
3. raczej nie

4. zdecydowanie nie
5. nie wiem/trudno powiedzieć

**[zadać jeżeli w P3b odp. 3 lub 4]**

**3c. Dlaczego jest Pan/i niezadowolony z jakości raportu z audytu?**

.....

[zadać jeżeli w P1 niezaznaczona odpowiedź nr 2]

**4. Dlaczego nie skorzystali Państwo z drugiego etapu usługi jakim jest doradztwo?**

1. Audyt wykazał, że firma w sposób optymalny zarządza finansami przedsiębiorstwa
2. Zdecydowaliśmy, że wdrożymy rekomendacje bez wsparcia ze strony usługodawcy
3. Nie posiadaliśmy odpowiednich środków finansowych na wdrożenie rekomendacji
4. Zaproponowane rekomendacje były dla nas mało użyteczne i nie zdecydowaliśmy się na ich wdrożenie
5. Nie byliśmy zadowoleni ze sposobu przeprowadzenia audytu w naszej firmie
6. Nie byliśmy zadowoleni z jakości raportu z audytu
7. Nie wiedzieliśmy, iż istnieje możliwość skorzystania z doradztwa
8. Czas na podjęcie decyzji o skorzystaniu z doradztwa był zbyt krótki
9. Inne (jakie?.....)
10. Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P4=4]

**P4b. Dlaczego sformułowane rekomendacje nie były dla Państwa użyteczne?**

	Tak	Nie	Nie wiem/trudno powiedzieć
Rekomendacje były sformułowane bardzo ogólnie – nie precyzowały jakie konkretnie działania mamy podjąć			
Sformułowane rekomendacje były nietrafione- w naszej opinii ich wdrożenie nie przyniosłoby firmie żadnych korzyści			
Sformułowane rekomendacje w ogóle nie uwzględniały potencjału finansowego firmy do ich			



wdrożenia			
Inne (jakie?.....)			
Nie wiem/trudno powiedzieć			

[zadać jeżeli P4=5]

**P4c. Dlaczego nie byli Państwo zadowoleni ze sposobu przeprowadzania audytu w firmie?**

.....

- nie wiem/ trudno powiedzieć

**7. 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 1..2..99
- Jakie działania należy podjąć w firmie aby te zmiany wdrożyć 1..2..99
- Jakie koszty musi ponieść firma aby te zmiany wdrożyć 1..2..99
- Jakie korzyści zostaną osiągnięte w firmie po wdrożeniu zmian 1..2..99
- Po jakim czasie te korzyści zostaną osiągnięte
- Jakie czynności wykona usługodawca w ramach wsparcia przy wdrażaniu zmian 1..2..99
- Ile czasu poświęci usługodawca na wsparcie firmy przy wdrażaniu zmian 1..2..99
- W jakim czasie rekomendowane działania powinny zostać wdrożone

**8. Jakie działania zostały Państwu rekomendowane w raporcie z audytu (pytanie wielokrotnego wyboru)**

- zmiana dostawcy usług (energii, telefonii, gazu, etc.)
- zmiana procedur obowiązujących w firmie dotyczących np. obiegu dokumentów, podziału zadań między pracowników
- zmiana formy prawnej działalności firmy
- zlecenie pewnych procesów, które były wykonywane w firmie podmiotom zewnętrznym (outsourcing),
- Konieczność podjęcia działań o charakterze inwestycyjnym np. zakup urządzeń
- zmiana treści umów zawieranych z kontrahentami lub pracownikami
- zmiany ukierunkowane na optymalizację podatkową
- zmiany dotyczące wynagradzania/motywowania pracowników
- zmiany dotyczące strategii marketingowej firmy (jakie?.....)
- zmiany dotyczące księgowości/rachunkowości (jakie?.....)
- Inne (jakie?.....)
- w raporcie z audytu nie zostały sformułowane żadne rekomendacje
- Nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać tylko respondentom, którzy w P8 udzielili odpowiedzi innej niż 12 lub 13]



**9. Czy wdrożyli Państwo rekomendowane zmiany [zapytać w odniesieniu do każdej rekomendacji zaznaczonej w P8]?**

	1. Tak, wdrożyliśmy tę rekomendację	2. Jesteśmy w trakcie wdrażania tej rekomendacji	3. Nie, ale planujemy wdrożyć tę rekomendację	4. Nie i nie planujemy wdrażać tej rekomendacji
1. Rekomendacja zaznaczona w p8				
2. Rekomendacja zaznaczona w p8				
3. Rekomendacja zaznaczona w p8				
4. Rekomendacja zaznaczona w p8				
5. Rekomendacja zaznaczona w p8				

**FILTR zadaj jeżeli w P9 przynajmniej raz odpowiedź 1 lub 2]**

**10. Czy na etapie wdrażania rekomendacji z audytu napotkali Państwo na któryś z poniższych problemów? (zapytać o każdą rekomendację z osobna) (pytanie wielokrotnego wyboru)**

**Rekomendacja w odniesieniu do której w P9 zaznaczona odpowiedź 1 lub 2**

1. brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu
2. brak środków finansowych na wdrożenie rekomendacji
3. brak czasu na wdrożenie rekomendacji
4. inne (jakie.....?)
5. Nie wiem/trudno powiedzieć
6. Żadne z powyższych

**[zadać jeżeli w P9 przynajmniej raz odp. 3]**

**12. Dlaczego nie wdrożyli Państwo do tej pory tych rekomendacji (zapytać o każdą niewdrożoną rekomendację z osobna)**

**Rekomendacja w odniesieniu do której w P9 zaznaczona odpowiedź 3**

1. brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu
2. brak środków finansowych na wdrożenie rekomendacji
3. brak czasu na wdrożenie rekomendacji
4. brak przekonania o użyteczności rekomendacji
5. inne (jakie.....?)
6. Nie wiem/trudno powiedzieć

**[zadać jeżeli w P9 przynajmniej raz odp. 4]**



**13. Dlaczego nie zamierzają Państwo wdrażać tych rekomendacji? (zapytać o każdą niewdrożoną rekomendację z osobna)**

**Rekomendacja w odniesieniu do której w P9 zaznaczona odpowiedź 4**

1. brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu
2. brak środków finansowych na wdrożenie rekomendacji
3. brak czasu na wdrożenie rekomendacji
4. brak przekonania o użyteczności rekomendacji
5. inne (jakie.....?)
6. nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P1=2]

**15. Czy czas trwania wsparcia doradczego (maksymalnie 12 miesięcy) był w Pani/a opinii?**

1. zbyt długi
2. odpowiedni
3. zbyt krótki
4. Nie wiem/nie pamiętam

[zadać jeżeli P1=2]

**16. Czy doradca wspomagał Państwa każdorazowo kiedy potrzebowali Państwo jego pomocy?**

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

[zadać jeżeli P1=2]

**17 Czy jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia doradczego jakie firma otrzymała?**

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

[zadać jeżeli P17=3 lub 4]

**18. Dlaczego jest Pan/i niezadowolony/a ze wsparcia doradczego?**

.....

19. Jeżeli w P1 zaznaczona wyłącznie odp. 1 zadać: **Czy w Pani/a opinii usługa audytowa przyczyniła się do:**

Jeżeli w p1 zaznaczona odpowiedź 2 zadać: **Czy w Pani/a opinii usługa audytowo-doradcza przyczyniła się do:**

	Tak	Nie	Nie wiem/trudno powiedzieć
1. zmniejszenia kosztów			



funkcjonowania firmy			
2. usprawnienia procesów zachodzących w firmie			
3. Wzrostu zysków firmy			
4. umocnienia pozycji firmy na rynku			
5. wzrostu przychodów ze sprzedaży na rynku krajowym			
6. wprowadzenia w firmie nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań			
7. Zwiększenia stopnia informatyzacji firmy			
8. Wzrostu zatrudnienia			
9. Pozyskania nowych klientów			

19abc. Czy skorzystanie z usługi przyniosło Państwu firmie inne, niewymienione wyżej korzyści?

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

[zadać jeżeli w P9 przynajmniej raz odpowiedź 1]

**19bbb. 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 P1=2]

**P19c. Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony z otrzymanej usługi audytowo-doradczej?**

1. Zdecydowanie tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Zdecydowanie nie
5. Nie wiem/trudno powiedzieć

**20a. Czy usługodawca przekazał Państwu:**

1. narzędzia informatyczne
2. gotowe opisy procedur nadających się do zastosowania w firmie
3. żadne z powyższych
4. nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli P1=2]

**21. Czy w ramach korzystania z usługi Pan/i lub pracownicy firmy zostali przeszkoleni przez Usługodawcę?**

	tak	nie	Nie wiem/trudno powiedzieć
Z zakresu samodzielnego stosowania w codziennej praktyce działalności gospodarczej wdrożonych w przedsiębiorstwie rozwiązań lub usprawnień			
Z zakresu samodzielnego posługiwania się przekazanymi narzędziami informatycznymi [nie wyświetlać jeżeli w P20a niezaznaczona odp. 1]			
Z zakresu samodzielnego stosowania przekazanych procedur [nie wyświetlać jeżeli w P20a niezaznaczona odp. 2]			

[zadać jeżeli w P21 przynajmniej raz odpowiedź „tak”]

**24. Jak ocenia Pan/i przygotowanie merytoryczne osoby prowadzącej szkolenie**

1. bardzo wysokie
2. wysokie
3. średnie
4. niskie



5. bardzo niskie

6. nie wiem/trudno powiedzieć

[zadać jeżeli w P21 przynajmniej raz odpowiedź „tak”]

**26. Czy ogólnie jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia szkoleniowego jakie firma otrzymała?**

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

[zadać jeżeli P26=3 lub 4]

**27. Dlaczego jest Pan/i niezadowolona/y ze wsparcia szkoleniowego?**

.....

**31. 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 dotyczyło naszej firmy	88
Nie wiem/Trudno powiedzieć.....	99

- |   |                     |
|---|---------------------|
| a) profesjonalizm firmy świadczącej usługę                                      | 1..2...3..4..5...99 |
| b) kompetencje doradcy, który realizował usługę w firmie                        | 1..2...3..4..5...99 |
| c) komunikacja z doradcą  | 1..2...3..4..5...99 |
| d) terminowość realizacji (dotrzymanie ustalonych terminów)                     | 1..2...3..4..5...99 |
| e) przejrzystość umowy z usługodawcą pod kątem obowiązków usługodawcy i klienta | 1..2...3..4..5...99 |

**31a. Czy po tym jak zakończyli Państwo korzystanie z usługi w zakresie optymalizacji zarządzania finansami przedsiębiorstwa usługodawca kontaktował się jeszcze z Państwem np. w celu pozyskania informacji nt. zadowolenia z efektów usługi, zaproponowania nowej oferty etc.?**

1. tak
2. nie
3. nie wiem/nie pamiętam





**32. Czy otrzymał/a Pan/i kiedykolwiek ofertę bezpośrednio (mail, poczta, ulotka, telefon, wizyta doradcy) od usługodawców świadczących usługi w zakresie optymalizacji zarządzania finansami nie licząc oferty od usługodawcy [nazwa usługodawcy]?**

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

**33. Czy Pani/Pana przedsiębiorstwo korzystało wcześniej (przed usługą, której dotyczy niniejsza ankieta) z usług firm świadczących usługi z zakresu optymalizacji zarządzania finansami?**

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

[zadać jeżeli P33=tak]

**P33a. Ile razy firma skorzystała z takich usług?**

1. ....
2. Nie wiem/nie pamiętam

[zadaj jeżeli w 33 odpowiedź 1]

**34. Czego dotyczyła ta usługa/te usługi?**

.....

**99. Nie wiem/nie pamiętam**

[zadaj jeżeli w 33 odpowiedź 1] [nie zadawać jeżeli P34=99]

**35. Proszę porównać jakość usługi do jakości usługi świadczonej przez [nazwa usługodawcy]**

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

[zadać jeżeli w P35 odp. c]

**36 Dlaczego jakość usługi „rynkowej” ocenił/a Pan/i wyżej od jakości usługi świadczonej przez [nazwa usługodawcy]?**

.....

zadaj jeżeli w P33 = 2



**37. Jakie są przyczyny, dla których Pani/Pana firma nie korzystała wcześniej z usług firm doradczych świadczących usługi związane z optymalizacją zarządzania finansami (wielokrotny wybór)**

- |   |    |
|---|----|
| a) usługi oferowane przez zewnętrznych usługodawców były zbyt drogie                                    | 2  |
| b) w firmie panowało wtedy przekonanie, że firma prowadzi optymalną gospodarkę finansami                | 3  |
| c) na rynku nie było ofert dedykowanych firmom takim jak nasza  | 5  |
| d) w firmie przypisywaliśmy małe znaczenie zagadnieniom związanym z optymalizacją zarządzania finansami | 6  |
| a) Inne, jakie?.....  | 77 |
| b) Nie wiem/Trudno powiedzieć   | 99 |

**39b. Czy mieli Państwo świadomość, że usługa jest dofinansowana ze środków unijnych?**

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

**39bb. Czy wiedzą Państwo na jaką kwotę została wyceniona cała usługa? (w razie wątpliwości respondenta dotyczącej sensu pytania wyjaśnić, iż usługa została dofinansowana środkami publicznymi i chodzi tu o pełen koszt usług czyli wkład własny klienta + wsparcie publiczne)**

1. Tak (jaką?.....) [ankieter zaznacza przedział na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta]
  - a) Do 500 zł
  - b) Powyżej 500 zł do 1000 zł
  - c) Powyżej 1000 zł do 2000 zł
  - d) Powyżej 2000 zł do 3000 zł
  - e) Powyżej 3000 zł do 4000 zł
  - f) Powyżej 4000 zł do 5000 zł
  - g) Powyżej 5000 zł do 6000 zł
  - h) Powyżej 6000 zł do 7000 zł
  - i) Powyżej 7000 zł do 8000zł
  - j) Powyżej 8000zł do 9000 zł
  - k) Powyżej 9 000 zł do 10000 zł
  - l) Powyżej 10 000 zł do 11 000 zł
  - m) Powyżej 11 000 zł do 12 000 zł
  - n) Powyżej 12 000 zł do 15 000 zł
  - o) Powyżej 15 000 zł
2. Nie
3. Nie wiem/trudno powiedzieć

**39c. Czy wiedzą państwo na jaką kwotę został wyceniony: (w razie wątpliwości respondenta dotyczącej sensu pytania wyjaśnić, iż usługa została dofinansowana środkami publicznymi i chodzi tu o pełen koszt usług czyli wkład własny klienta + wsparcie publiczne)**

- a. audyt
  - aa. Tak (jaką [ankieter zaznacza przedział na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta])
    1. Do 500 zł
    2. Powyżej 500 zł do 1000 zł
    3. Powyżej 1000 zł do 2000 zł
    4. Powyżej 2000 zł do 3000 zł
    5. Powyżej 3000 zł do 4000 zł

6. Powyżej 4000 zł do 5000 zł
7. Powyżej 5000 zł do 6000zł
8. Powyżej 6000 zł do 7000 zł
9. Powyżej 7000 zł do 8000zł
10. Powyżej 8000zł do 9000 zł
11. Powyżej 9 000 zł do 10000 zł
12. Powyżej 10 000 zł do 11 000 zł
13. Powyżej 11 000 zł do 12 000 zł
14. Powyżej 12 000 zł do 15 000 zł
15. Powyżej 15 000 zł

bb. Nie

b. doradztwo ..... (wyświetlić jeżeli p1=2) [ankieter zaznacza przedział na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta]

aa. Tak (jaką.....?)

1. Do 500 zł
2. Powyżej 500 zł do 1000 zł
3. Powyżej 1000 zł do 2000 zł
4. Powyżej 2000 zł do 3000 zł
5. Powyżej 3000 zł do 4000 zł
6. Powyżej 4000 zł do 5000 zł
7. Powyżej 5000 zł do 6000zł
8. Powyżej 6000 zł do 7000 zł
9. Powyżej 7000 zł do 8000zł
10. Powyżej 8000zł do 9000 zł
11. Powyżej 9 000 zł do 10000 zł
12. Powyżej 10 000 zł do 11 000 zł
13. Powyżej 11 000 zł do 12 000 zł
14. Powyżej 12 000 zł do 15 000 zł
15. Powyżej 15 000 zł

16.

bb. Nie

**31a. Czy kwotę jaką Państwa firma zapłaciła za skorzystanie z usługi audytu ocenia Pan/i jako adekwatną w stosunku do jakości usługi:**

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

[zadać jeżeli P1= 2]

**31aa. Czy kwotę jaką Państwa firma zapłaciła za skorzystanie z usługi doradztwa ocenia Pan/i jako adekwatną w stosunku do jakości usługi:**

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

**31b. Usługi, z których skorzystała Państwa firma, w całości wraz z dofinansowaniem, wycenione zostały na [kwota z bazy]. Czy usługi, z których Państwo skorzystali Pana/i zdaniem były warte swojej ceny?**

1. Zdecydowanie tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Zdecydowanie nie
5. Nie wiem/trudno powiedzieć (instr. dla ankietera / nie czytać)

**39d. 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 P40 odpowiedź 1]

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

- |  |    |
|--|----|
| a) Ministerstwo Gospodarki                   | 1  |
| b) Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości | 2  |
| c) Ministerstwo Finansów                     | 3  |
| d) Komisja Nadzoru Finansowego               |    |
| e) Inna, jaka.....?                          | 77 |
| f) Nie wiem                                  |    |

**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? (pytanie wielokrotnego wyboru)**

a) poprzez bezpośredni kontakt instytucji świadczącej taką usługę z naszą firmą	1
b) ze strony internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	2
c) z innych stron internetowych (jakich.....?)	3
d) z punktu konsultacyjnego KSU	
e) od innych instytucji świadczących usługi informacyjne dla przedsiębiorców	4



f) z artykułów w mediach	5
g) od znajomych	6
h) z informacji otrzymanych drogą mailową	7
i) Inne źródło, jakie?.....	8
j) Nie wiem/nie pamiętam	9

#### 43. Czy są jakieś usługi z zakresu optymalizacji zarządzania finansami, 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
6. Nie wiem/trudno powiedzieć

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

1. Poniżej 50 tys. zł
2. 50 tys. zł – 100 000zł
3. 100 001- 0,5 mln zł
4. 500 0001- 2 mln zł
5. od 2 do 10 mln zł
6. od 11 do 50 mln zł

7. powyżej 50mln zł
8. nie wiem/trudno powiedzieć

#### **M5 W jakiej branży działa firma?**

62. Jaka jest główna branża działalności Państwa firmy [ankieter uzupełnia na podstawie swobodnej odpowiedzi respondenta i weryfikuje zaznaczoną odpowiedź z respondentem poprzez zadanie pytania: zaznaczyłem sekcję (dział) tzn ..... Czy ta sekcja (dział) odpowiada głównemu zakresowi działalności firmy?]

1. Sekcja A: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (w tym uprawa roślin, hodowla zwierząt, rybołówstwo)
2. Sekcja B: Górnictwo i wydobywanie (w tym wydobywanie kamienia, piasku, gliny, ropy naftowej, gazu ziemnego)
3. Sekcja C: Przetwórstwo przemysłowe (w szczególności działalność produkcyjna oraz poligrafia, cięcie i wykańczanie kamienia, odlewnictwo metali, naprawa i konserwacja maszyn i urządzeń, instalowanie maszyn przemysłowych, sprzętu i wyposażenia).
  - 10 – Produkcja artykułów spożywczych
  - 11 – produkcja napojów
  - 12 – Produkcja wyrobów tytoniowych
  - 13 – Produkcja wyrobów tekstylnych
  - 14- Produkcja odzieży
  - 15 – Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawnych
  - 16 – Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania
  - 17 – Produkcja papieru i wyrobów z papieru
  - 18 – Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji
  - 19 – wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej
  - 20 – Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych
  - 21 – Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych
  - 22 – Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych
  - 23 – Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych
  - 24 – Produkcja metali
  - 25 – Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń
  - 26 – Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych

- 27 – Produkcja urządzeń elektrycznych
  - 28 – Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana
  - 29 – Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli
  - 30 – Produkcja pozostałego sprzętu transportowego
  - 31 – produkcja mebli
  - 32 – Pozostała produkcja wyrobów
  - 33 – Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń
4. Sekcja D: Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
  5. Sekcja E: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (w tym odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, zbieranie odpadów, odzysk surowców)
  6. Sekcja F. Budownictwo (w tym roboty budowlane wykończeniowe, wykonywanie instalacji elektrycznych, wodnokanalizacyjnych i innych, roboty rozbiórkowe)
  7. Sekcja G. Handel hurtowy i detaliczny; (w tym sprzedaż na straganach i targowiskach)
  8. Sekcja G. Naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
  9. Sekcja H. Transport i gospodarka magazynowa (w tym magazynowanie i przechowywanie towarów, działalność usługowa związana z przewodnikami, działalność pocztowa i kurierska)
  10. Sekcja I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
  11. Sekcja J Informacja i komunikacja (w tym: wydawanie książek, działalność związana z filmami, nagraniami video, nagraniami dźwiękowymi, przetwarzanie danych, zarządzanie stronami internetowymi, działalność związana z oprogramowaniem)
  12. Sekcja K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (w tym: pośrednictwo pieniężne)
  13. Sekcja L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (w tym: kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek, wynajem i zarządzanie nieruchomościami)
  14. Sekcja M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (w tym: działalność prawnicza, działalność rachunkowo-księgową, działalność w zakresie architektury, badania i analizy techniczne, reklama, badanie rynku i opinii publicznej, działalność fotograficzna, reklama, działalność związana z tłumaczeniami)
  15. Sekcja N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (w tym: wynajem i dzierżawa pojazdów, maszyn, innych dóbr materialnych, działalność agencji pracy tymczasowej, działalność pośredników turystycznych, działalność ochroniarska i detektywistyczna, sprzątanie obiektów, zagospodarowanie terenów zieleni, działalność związana z administracyjną obsługą biura, działalność call center, działalność komercyjna gdzie indziej nie sklasyfikowana)
  16. Sekcja P. Edukacja (w tym: wychowanie przedszkolne, pozaszkolne formy edukacji)
  17. Sekcja Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (w tym pozostała pomoc w zakresie opieki zdrowotnej)
  18. Sekcja R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (w tym działalność związana ze sportem)
  19. Sekcja S. Pozostała działalność usługowa (w tym: działalność związków zawodowych, naprawa i konserwacja komputerów i sprzętu komputerowego, naprawa i konserwacja artykułów użytku osobistego i domowego, pozostała indywidualna działalność usługowa)
  20. Nie wiem