

***Ewaluacja ex-post projektu
pn. „Polski Most Krzemowy”
Poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi
inwestorów i eksporterów***

Raport Końcowy

Agrotec Polska Sp. z o.o.

ul. Dzika 19/23 lok. 55
00-172 Warszawa

tel.: 22 403-80-26

fax: 22 403-80-25

www.agrotec.pl

Warszawa, grudzień 2015 roku

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE.....	3
1 WSTĘP	5
1.1 Cele i przedmiot badania	5
1.2 Metodologia Projektu	8
2 OPIS PROJEKTU „POLSKI MOST KRZEMOWY”	10
2.1 Założenia Projektu	10
2.2 Struktura beneficjentów Projektu	15
2.3 Analiza wniosków o wsparcie	22
3 OCENA STOPNIA REALIZACJI CELÓW PROJEKTU	27
3.1 Ocena realizacji założonych celów Projektu	27
3.2 Ocena realizacji założonych wskaźników Projektu	31
4 OCENA ZAŁOŻONEJ TEORII PROJEKTU.....	34
4.1 Ocena zaplanowania projektu pod kątem osiągnięcia zakładanych celów oraz osiągnięcia wartości wskaźników.....	34
4.2 Ocena możliwości realizacji celów Projektu w kontekście zaplanowanych zasobów	37
4.3. Problemy w trakcie realizacji Projektu	41
5 OCENA REALIZACJI PROJEKTU	45
5.1 Skuteczność kanałów komunikacji marketingowej	45
5.2. Ocena etapu aplikowania do Projektu.....	47
5.3. Ocena I, II i III etapu Projektu	49
6 OCENA WPŁYWU REALIZACJI PROJEKTU NA BENEFICJENTÓW	56
6.1 Ocena wpływu udziału przedsiębiorstw w projekcie na funkcjonowanie ich działalności gospodarczej	56
6.2. Analiza zawierania i przebiegu współpracy beneficjentów projektu z amerykańskimi partnerami	59
6.3. Ocena efektów nawiązanej współpracy pomiędzy beneficjentami i amerykańskimi partnerami	63
7 DOBRE PRAKTYKI REALIZACJI PROJEKTU	67
8 WYPRACOWANIE ZALECEŃ DLA PRZYSZYCH DZIAŁAŃ O ZBLIŻONYM CHARAKTERZE	71
8.1 Propozycje zmian w przyszłych działaniach wspierających umiędzynarodowienie i innowacyjność polskich przedsiębiorstw	71
8.2. Analiza potrzeb przedsiębiorców w kontekście przyszłych projektów	74
9 WNIOSKI I REKOMENDACJE	77
10 PODSUMOWANIE	85

STRESZCZENIE

Celem ewaluacji ex-post projektu pn. „Polski Most Krzemowy” było dokonanie oceny osiągnięcia celów oraz wskaźników przyjętych w Projekcie. Zgromadzone w wyniku realizacji badania rekomendacje posłużą poprawie jakości interwencji publicznej związanej z promocją międzynarodową polskich MŚP, szczególnie tych działających w sektorze nowoczesnych technologii. Ponadto, ze względu na pilotażowy charakter „Polskiego Mostu Krzemowego” wnioski z niniejszego Raportu zostaną wykorzystane przy realizacji Projektu pn. „Polskie Mosty Technologiczne”, zaplanowanego do realizacji w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020. Celami szczegółowymi badania były:

- Ocena stopnia realizacji celów projektu, w tym osiągnięcia wskaźników rezultatu i produktu;
- Odtworzenie teorii Projektu - czy konstrukcja projektu (założenia, zasoby, sposób realizacji, itp.) umożliwiły osiągnięcie zakładanych celów projektu?;
- Ocena realizacji projektu;
- Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów (w jakim obszarze zaszyły zmiany, jaki był ich charakter, itp.);
- Wypracowanie zaleceń dla przyszłych działań o zbliżonym charakterze.

W celu osiągnięcia celów badania zastosowano następujące metody badawcze: analizę danych zastanych (desk research), badanie ilościowe - CAWI z grupą beneficjentów Projektu, badanie jakościowe – Diada, IDI, TDI/Skype.

Główną tezę w badaniu było założenie, że osiągnięto przyjęte cele i wskaźniki w Projekcie. Potwierdzeniu jej posłużyła charakterystyka każdego z 5 obszarów badawczych (od A do E, które zostały opisane poniżej).

Realizację założonych wartości wskaźników należy ocenić pozytywnie, poza jednym obszarem, w który nie udało się osiągnąć założonej wartości, ale udało się osiągnąć początkowe założenia, pierwotnie przyjętą wartość wskaźnika. Pozytywna ocena efektów Projektu wynikała jednak przede wszystkim z szeregu rezultatów dodatkowych. Dotyczą one zarówno doświadczeń beneficjenta środków z PO IG 2007-2013, czyli PARP-u, jak i beneficjentów końcowych, czyli przedsiębiorców. Projekt umożliwił wieloaspektowy rozwój 31 przedsiębiorcom, dzięki któremu mogą one konkurować na arenie międzynarodowej. **(A. Ocena stopnia realizacji celów projektu, w tym osiągnięcia wskaźników rezultatu i produktu.)**

Zasoby oraz założenia Projektu umożliwiły realizację założonych celów, jednak część z nich stanowiła pewne ograniczenia. Zasoby, które należy ocenić, jako te, które w największym stopniu przyczyniły się do osiągnięcia celów to zasoby ludzkie, największe ograniczenia zidentyfikowano w zakresie zasobów finansowych i organizacyjnych. Zasoby materialne należy ocenić pozytywnie, natomiast nie wpływały one w strategiczny sposób na osiągnięcie zakładanych celów. Badanie pozwoliło sformułować następujące wnioski: należy w przyszłości zwrócić przede wszystkim uwagę na dostosowanie zasobów finansowych do warunków, jakie istnieją na zewnętrznym rynku, na terenie którego realizowany jest projekt, należy przeprowadzić rozeznanie rynku, na którym ma się odbyć wyjazd akceleracyjny przed uruchomieniem Programu. Ponadto, konieczne jest zoptymalizowanie liczby kadry obsługującej beneficjentów, czyli dostosować zasoby organizacyjne do potrzeb i liczebności odbiorców. **(B. Odtworzenie teorii Projektu - czy konstrukcja projektu (założenia, zasoby, sposób realizacji, itp.) umożliwiły osiągnięcie zakładanych celów projektu?)**

Jeżeli chodzi o ocenę realizacji Projektu beneficjenci nie napotykali problemów w zakresie aplikowania do poszczególnych etapów projektu, chociaż wskazują na konieczność ograniczania pewnych uciążliwości biurokratycznych. Poszczególne etapy projektu były różnorodnie oceniane przez respondentów, jednakże najwięcej uwag krytycznych dotyczyło wsparcia mentoringowego świadczonego w ramach projektu, co zależało od sposobu wyboru mentora. W celu zwiększenia zadowolenia uczestników projektu w przyszłości, zalecane jest zaangażowanie w Projekt również innych firm akceleracyjnych ze Stanów Zjednoczonych, tak aby wydłużyć listę mentorów do wyboru, w większym stopniu dostosowanych do specyfiki projektu i przedsiębiorstw. **(C. Ocena realizacji projektu.)**

Jeżeli chodzi o efekty Projektu, należy stwierdzić, iż najważniejsza dla jego beneficjentów była możliwość zdobycia wiedzy w zakresie sposobu zdobywania klientów na rynku amerykańskim, a także pozyskanie umiejętności dokonywania prezentacji biznesowych. Beneficjenci korzystający z wyjazdu akceleracyjnego mieli możliwość odbycia spotkań z partnerami biznesowymi i dodatkowo nawiązali kontakty, które zaowocowały ekspansją na rynek amerykański. Zajęcia szkoleniowe w ramach projektu przekładały się na rozwój elementów biznesowych, osobistych w zakresie rozwoju firmy, produktu i zdobywania partnerów, a także na zmiany w zakresie marketingowym. Tematyka zajęć skoncentrowana była przede wszystkim na sposobie prezentacji i omawianiu konkretnych pomysłów biznesowych, ale nie odnosiły się bezpośrednio do specyfiki funkcjonowania beneficjentów. W przyszłych projektach należy zwrócić szczególną uwagę na ten obszar i zwiększyć zakres wiedzy przekazywanej beneficjentom. **(D. Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów (w jakim obszarze zaszczyt zmiany, jaki był ich charakter, itp.)**

W ramach badania zidentyfikowano dwa przedsięwzięcia stanowiące dobre praktyki, które mogą ułatwić wejście na rynek Doliny Krzemowej innym polskim firmom. Wybór dobrej praktyki podyktowany był celem Projektu polegającym na zmianie strategii marketingowej, produktu lub usługi stosowanej wcześniej w kraju. Zidentyfikowane dobre praktyki „pitching” i „uczenie się na własnych błędach” powinny zostać rozwinięte w praktyczny sposób w ramach dalszych działań PAPER skierowanych do przedsiębiorców planujących rozwój firmy na konkurencyjnym rynku amerykańskim.

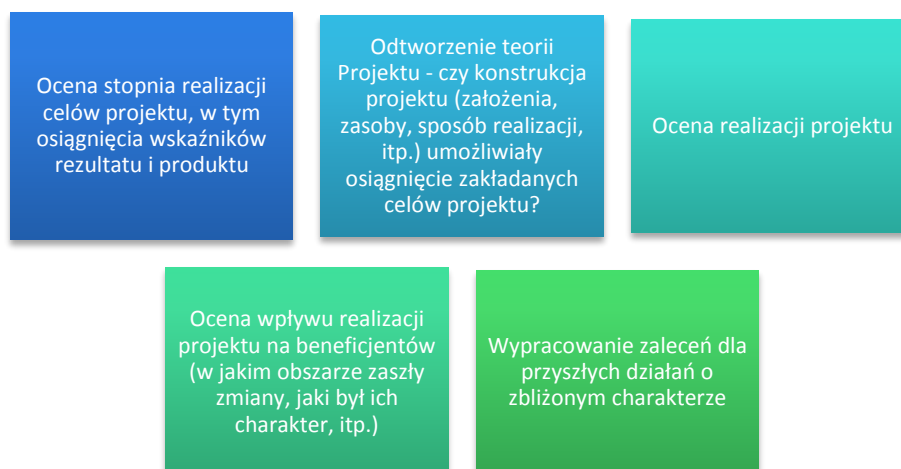
W badaniu zidentyfikowano zmiany, których wprowadzenie do przyszłych działań (dotyczących umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw) może je usprawnić. Zmiany te powinny dotyczyć przede wszystkim zawartości merytorycznej i organizacyjnej. Najwięcej zaleceń dotyczy III etapu. Dla tego etapu określono również kierunki zmian w zakresie selekcji beneficjentów, mentorów przez beneficjentów, a także zmian w zakresie środków finansowych i dofinansowania. Jako najczęstsza sugestia beneficjentów co do przyszłych działań o zbliżonym charakterze do Polskiego Mostu Krzemowego przewijała się kwestia częściowego pokrycia kosztów przejazdu i pobytu na wyjeździe akceleracyjnym, druga kwestia dotyczyła bardziej rygorystycznych warunków merytorycznych dopuszczenia firm do udziału w III etapie Projektu, trzecia kwestia to natomiast konieczność uproszczenia, zmiany procedur aplikacyjnych. **(E. Wypracowanie zaleceń dla przyszłych działań o zbliżonym charakterze.)**

1 WSTĘP

1.1 Cele i przedmiot badania

Głównym celem badania było dokonanie oceny osiągnięcia wskazanych celów programu oraz wskaźników produktu i rezultatów Projektu. Zgromadzona wiedza stanowić będzie podstawę do wypracowania rekomendacji, mających na celu wskazanie pożądanych form i kierunków interwencji publicznych związanych z promocją międzynarodową polskich MŚP, w tym ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw działających w branżach nowoczesnych technologii na wybranych rynkach.

Celami szczegółowymi badania były:



W raporcie końcowym udzielono odpowiedzi na sformułowane poniżej pytania badawcze, które podzielono na pięć bloków tematycznych. Odpowiedź na nie została każdorazowo uzasadniona analizą wyników badania oraz zawiera wyjaśnienie obserwowanych zjawisk.

A. Ocena stopnia realizacji celów projektu, w tym osiągnięcia wskaźników rezultatu i produktu.

1. Czy osiągnięto założone cele projektu oraz wartości towarzyszących im wskaźników (rezultatu i produktu), a jeżeli nie, to które cele projektu oraz wartości wskaźników nie zostały osiągnięte i dlaczego?

B. Odtworzenie teorii Projektu - czy konstrukcja projektu (założenia, zasoby, sposób realizacji, itp.) umożliwiły osiągnięcie zakładanych celów projektu?

1. Czy Projekt został zaplanowany w sposób umożliwiający osiągnięcie zakładanych celów, tj.

- rozwoju polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa,
- zwiększania udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- ułatwiania przedsiębiorcom dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości usług w zakresie internacjonalizacji działalności gospodarczej,
- promocji Polski jako miejsca realizacji inwestycji wśród wiodących amerykańskich firm z branż nowych technologii reprezentowanych w Dolinie Krzemowej oraz Zatoki San Francisco.

2. Czy zaplanowane zasoby zapewniały możliwość realizacji celów projektu oraz osiągnięcie wartości wskaźników?

3. Jak wyglądała realizacja projektu? Czy napotkano na jakieś problemy, a jeżeli tak to czego one dotyczyły, z czego wynikały, na jakim etapie występowały i jak sobie z nimi radzono?

Obszary tematyczne analizy:

- uwarunkowania prawne, w ramach których poruszali się realizatorzy projektu,
- środki finansowe, w tym ich alokacja na poszczególne działania,
- komunikacja marketingowa i rekrutacja w tym:
- działania związane z pozyskaniem i współpracą z ekspertami, mentorami (polskimi i zagranicznymi)
- działania związane z rekrutacją przedsiębiorstw do udziału w programie,
- ocena pracy ekspertów i mentorów (polskich i zagranicznych),
- ocena współpracy pomiędzy ekspertami i przedsiębiorcami oraz koordynatorami projektu.

4. Jak kształtowała się struktura beneficjentów pod względem reprezentowanych przez nich: typów branż wysokich technologii (informatyka, teleinformatyka, ICT, nanotechnologie, biotechnologie, technologie środowiskowe, aeronautyka i technologie kosmiczne, inteligentne budownictwo, produkcja sprzętu medycznego oraz farmaceutyków), wielkości przedsiębiorstwa, stażu rynkowego (wiek firmy), udziału eksportu w całkowitej sprzedaży, lokalizacji, formy prawnej, itp.?

C. Ocena realizacji projektu;

1. Skąd beneficjenci czerpali wiedzę o projekcie (skuteczność poszczególnych kanałów komunikacji marketingowej wykorzystywanych na etapie rekrutacji) oraz co zdecydowało o przystąpieniu do projektu?

2. Czy przed przystąpieniem do Projektu beneficjenci posiadali doświadczenie w korzystaniu ze środków unijnych, a jeżeli tak to z jakiego wsparcia korzystali i jak często (z jakich Programów korzystali, w jakim celu, ile projektów współfinansowanych ze środków unijnych zrealizowali)?

3. Czy na etapie aplikowania do projektu wystąpiły jakieś trudności, jeżeli tak to jakie? Czy wniosek był składany samodzielnie, czy korzystano ze wsparcia innych podmiotów (osoby fizyczne / osoby prawne) i jak oceniają współpracę z tymi podmiotami?

4. Czy wystąpiły jakieś trudności na I, II lub III etapie udziału w projekcie, a jeżeli tak to jakie? Na ile stwierdzone trudności były konsekwencją systemu realizacji projektu (np. zbyt małe finansowanie, zbyt rygorystyczna ocena wniosków), a na ile leżały po stronie przedsiębiorców (bariery merytoryczne, finansowe, wystąpienie zdarzeń, których nie przewidziano na etapie składania wniosku o udział w Projekcie itp.)?

5. Jak przedsiębiorcy oceniają udział w poszczególnych etapach projektu oraz współpracę z mentorami/ekspertami? Jak współpracę z przedsiębiorcami oceniają mentorzy i eksperci?

D. Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów (w jakim obszarze zaszły zmiany, jaki był ich charakter, itp.);

1. *Czy/jak udział przedsiębiorstw w poszczególnych komponentach (etapach) projektu wpłynął na działalność gospodarczą i funkcjonowanie firmy? W ilu przedsiębiorstwach uczestniczących w Projekcie doszło do zmian (np. w systemie zarządzania, marketingu, sprzedaży, produkcji/usłudze)? Na czym polegają te zmiany? Czy zmiany te można obserwować zarówno wśród firm, które brały udział we wszystkich etapach Projektu, jak również wśród firm, które brały udział jedynie w I lub I i II etapie Projektu?*
2. *W jakich obszarach (branża, produkt/usługa) doszło do zawarcia umowy z amerykańskimi partnerami? Na jaki typ współpracy zdecydowały się przedsiębiorstwa (import, eksport, transfer technologii, wspólne badania, joint-venture i inne)? Jaki typ przedsiębiorstw reprezentują firmy partnerskie (branża, wielkość, długość działania na rynku)?*
3. *Czy liczba podpisanych umów o współpracy z amerykańskimi partnerami może się zmienić w najbliższym czasie (sytuacje, w których w ramach projektu nie doszło do podpisania umowy, ale toczą się w tej sprawie rozmowy)? W jakich obszarach (branża, produkt/usługa) może dojść do zawarcia umów o współpracy i jakiego typu ma to być współpraca (import, eksport, transfer technologii, wspólne badania, joint-venture i inne)?*
4. *Czy pomimo braku zawarcia umowy z amerykańskimi partnerami udało się nawiązać z nimi nieformalne kontakty? Jeżeli tak, to z kim (branża, wielkość, długość działania na rynku) i czego dotyczyć te kontakty (np. wymiana doświadczeń, niesformalizowana współpraca biznesowa – planowanie przyszłych przedsięwzięć, itp.)?*
5. *Jakie są pierwsze efekty nawiązanej współpracy między beneficjentami i amerykańskimi partnerami (niezależnie od tego, czy współpraca ma charakter formalny czy nieformalny)? Czy współpraca będzie kontynuowana, a jeżeli tak, to czy zmieni się jej zakres? Jeżeli współpraca nie będzie kontynuowana, to z jakich przyczyn?*
6. *Czy przedsiębiorcy chcieliby wziąć udział w przyszłych projektach o charakterze podobnym do Polskiego Mostu Krzemowego, a jeżeli tak, to jakie rynki docelowe ich interesują?*

E. Wypracowanie zaleceń dla przyszłych działań o zbliżonym charakterze.

1. *Jakie zmiany należałoby wprowadzić w przyszłych działaniach (Polskie Mosty Technologiczne PO IR) wspierających umiędzynarodowienie i innowacyjność polskich przedsiębiorstw, w tym:*
 - *zmiany w zakresie grupy docelowej (np. poszerzenie o inne branże, ograniczenia dostępu w zależności od wielkości firmy, od jej wieku),*
 - *zmiany w zakresie kryteriów oceny projektów,*
 - *zmiany w zakresie systemu promocji projektu (jakie narzędzia marketingowe należy wykorzystywać, jak je różnicować w zależności od typu adresata przekazu informacyjnego),*
 - *zawartość merytoryczna (czy instrumenty wsparcia o ww. zakresie powinny bazować na zbliżonym/różniącym się programie merytorycznym tj. tematyce i zakresie szkolenia, konstrukcji obozu przygotowawczego (bootcamp) oraz programu akceleracyjnego),*
 - *organizacja Projektu (np. czy powinien zostać zachowany schemat organizacji Projektu, czy należałoby zmienić np. czas trwania poszczególnych etapów lub uzupełnić program o dodatkowe elementy itp.),*
 - *środki finansowe i reguły ich wydatkowania – czy zmianie powinna ulec wartość i zakres (np. poszerzenie katalogu kosztów kwalifikowalnych) pomocy, z której mogło skorzystać przedsiębiorstwo?*
2. *Czy na podstawie doświadczeń wynikających z realizacji Projektu możemy wyodrębnić dobre praktyki, które mogą ułatwić wejście na rynek Doliny Krzemowej innym polskim firmom?*

Wyniki badania ewaluacyjnego oraz płynące z nich wnioski i rekomendacje, będą mogły zostać wykorzystane przez instytucje zaangażowane we wdrażanie i zarządzanie Programem Operacyjnym Inteligentny Rozwój, na lata 2014-2020 oraz innych rozwiązań systemowych dla instrumentów wsparcia o podobnym charakterze. Głównymi odbiorcami wyników ewaluacji będą:

- ➔ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (beneficjent projektu PO IG),
- ➔ Ministerstwo Gospodarki (Instytucja Pośrednicząca PO IG i PO IR),
- ➔ Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (Instytucja Zarządzająca PO IG i PO IR),
- ➔ Komitet Monitorujący PO IG i PO IR (w tym przedstawiciele Komisji Europejskiej),

Ponadto, odbiorcami raportu końcowego z ewaluacji będzie KE, Grupa Sterująca Ewaluacją PO IG i PO IR oraz Krajowa Jednostka Ewaluacji, a także opinia publiczna, w tym w szczególności przedsiębiorcy.

1.2 Metodologia Projektu

W niniejszym rozdziale przedstawiono kompleksowy opis metod i technik badawczych/analitycznych, które przyczyniły się do pełnej realizacji celów badania oraz uzyskania w sposób wyczerpujący i wiarygodny odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Do realizacji projektu badawczego zastosowano poniżej narzędzia badawcze:

Analiza danych zastanych (*desk research*)

W realizacji badania zostały wykorzystane dane ze źródeł zastanych, czyli dane i informacje, które nie zostały wytworzone na potrzeby prowadzonego badania. Do dokumentów źródłowych należy zaliczyć zarówno dokumentację programową i opracowania naukowe, jak też raporty z przeprowadzonych dotychczas badań ewaluacyjnych oraz dane statystyki publicznej (GUS, Eurostat). Dane zastane były gromadzone i analizowane na każdym etapie prowadzenia niniejszego badania. Opracowania źródłowe zostały również skonfrontowane z wynikami badań terenowych. Zatem dane zastane były analizowane w kontekście danych wywołanych, stanowiąc z jednej strony punkt wyjścia do dalszych analiz, a z drugiej – będąc wyjaśnieniem dla zaobserwowanych prawidłowości. Dobór dokumentów miał charakter celowy i wynikał bezpośrednio z potrzeb informacyjnych pojawiających się w trakcie badania i dostępności dokumentów.

Badanie ilościowe - CAWI z grupą przedsiębiorstw (beneficjentów projektu „Polski Most Krzemowy”)

Badanie ilościowe CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) miało charakter eksploracyjny. Podstawowym celem tej części badania ewaluacyjnego było przygotowanie ilościowej charakterystyki przedsiębiorstw-uczestników projektu oraz uzyskanie informacji na temat skali i obszarów zmian jakie zaszły/zachodzą lub mogą zajść w przedsiębiorstwach pod wpływem udziału w Projekcie. Ocenie podlegała jakość, użyteczność oraz efekty zrealizowanych usług szkoleniowo doradczych. Badanie pozwoliło również na analizę efektów udziału w Projekcie w zależności od zakresu uczestnictwa w Projekcie, tj. w podziale na przedsiębiorstwa, które wzięły udział wyłącznie w I etapie, wyłącznie w I i II oraz brały udział w III etapie Projektu. Analizie zostały poddane zarówno motywy przystąpienia do Projektu oraz przyczyny rezygnacji z udziału w II i/lub III rundzie Projektu.

Badanie CAWI było skierowane do beneficjentów projektu „Polski Most Krzemowy”. Łącznie w projekcie wzięły udział 72 firmy:

- ➔ 11 firm wzięło udział w szkoleniu otwierającym (I etap Projektu) i nie brało udziału w kolejnych etapach Projektu.
- ➔ 29 firmy wzięły udział w szkoleniu otwierającym (I etap Projektu) oraz w obozie przygotowawczym bootcamp (II etap Projektu) i nie brały udziału w wyjeździe do Stanów Zjednoczonych (III etap projektu).
- ➔ 31 firm wzięło udział we wszystkich etapach Projektu.

Ankieta CAWI została skierowana do wszystkich beneficjentów. Zostały rozesłane 72 zaproszenia e-mail z prośbą o wypełnienie ankiety przez osoby posiadające horyzontalną wiedzę na temat projektu „Polski Most Krzemowy”.

Badanie jakościowe – Diada, IDI, TDI/Skype

Indywidualny wywiad pogłębiony (*Individual In-Depth Interview*) lub diada (wywiad z dwoma rozmówcami) to bezpośrednia rozmowa z respondentem/respondentami na podstawie scenariusza rozmowy. Pytania w scenariuszach mają charakter otwarty, a o kolejności ich zadawania czy sposobie formułowania decydował prowadzący wywiad. W celu efektywnego prowadzenia wywiadu każdorazowo prowadzący zapoznawał się ze specyfiką respondenta, zrealizowanego projektu/inwestycji itp.

Diady, Wywiady IDI, TDI/Skype pogłębione zostały zrealizowane z przedstawicielami:

- ➔ przedstawicielami PARP odpowiedzialnymi za wdrażanie Projektu (1 Diada);
- ➔ przedstawicielem Wydziału Promocji, Handlu i Inwestycji w Waszyngtonie (pracownik biura akceleracyjnego) (1 TDI/Skype);
- ➔ ekspertem prowadzącym szkolenia otwierające (1 TDI/Skype);
- ➔ zagranicznym ekspertem prowadzącym zajęcia podczas II etapu Projektu bootcamp (1 TDI/Skype);
- ➔ mentorami/ekspertami – osobami współpracującymi z przedsiębiorcami, którzy wzięli udział w III etapie Projektu (wyjazd do Stanów Zjednoczonych) (16 TDI/Skype);
- ➔ przedsiębiorcami, którzy wzięli udział w I i II etapie Projektu (13 IDI);
- ➔ przedsiębiorcami, którzy wzięli udział w III etapie Projektu (25 IDI).

Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z osobami decyzyjnymi, włączonymi w proces realizacji działań i z osobami, które tworzyły założenia tych działań. Typowanie potencjalnych respondentów poprzedzone było analizą projektu i danych pozyskanych od Zamawiającego. W przypadku wywiadów TDI/Skype z ekspertami i mentorami, Wykonawca poprzedził ich realizację wywiadem z przedstawicielem WPHil, od którego pozyskał kontakty do respondentów z USA. Taki proces doboru respondentów pozwolił na pozyskanie możliwie najbardziej użytecznego i wyczerpującego materiału badawczego.

W Aneksie Metodycznym do badania zawarto informacje o realizacji prób badawczych, a także o najważniejszych elementach realizacyjnych badań terenowych.

2 OPIS PROJEKTU „POLSKI MOST KRZEMOWY”

W rozdziale zawarto odpowiedzi na poniżej wskazane obszary i pytania badania:

B. Odtworzenie teorii Projektu - czy konstrukcja projektu (założenia, zasoby, sposób realizacji, itp.) umożliwiły osiągnięcie zakładanych celów projektu?

4. Jak kształtowała się struktura beneficjentów pod względem reprezentowanych przez nich: typów branż wysokich technologii (informatyka, teleinformatyka, ICT, nanotechnologie, biotechnologie, technologie środowiskowe, aeronautyka i technologie kosmiczne, inteligentne budownictwo, produkcja sprzętu medycznego oraz farmaceutyków), wielkości przedsiębiorstwa, stażu rynkowego (wiek firmy), udziału eksportu w całkowitej sprzedaży, lokalizacji, formy prawnej, itp.?

2.1 Założenia Projektu

Realizacja Projektu „Polski Most Krzemowy” Poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów” służyła osiągnięciu:

- głównego celu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG), jakim jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa,
- celu szczegółowego POIG, jakim jest zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- celu działania 6.2 POIG, jakim jest ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości usług w zakresie internacjonalizacji działalności gospodarczej,
- realizacji celów określonych w projekcie Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki na lata 2011-2020, w szczególności jej celu nr 4 - Wzrostu umiędzynarodowienia polskiej gospodarki - i wpisuje się w kierunku działań określone w punkcie 4.1 tego dokumentu.
- celu ogólnego określonego w Planie Strategicznym Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jakim jest tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, jak również celu operacyjnego - wspieranie aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw prowadzących lub podejmujących działalność innowacyjną.

Projekt ma charakter pilotażowy, jego realizacja służy przetestowaniu instrumentu wsparcia promocji międzynarodowej polskich MŚP działających w branżach nowoczesnych technologii. Wiedza i doświadczenia zdobyte w ramach Projektu zostaną wykorzystane przy jego kolejnych edycjach oraz przy rozszerzaniu go na kolejne, wiodące w zakresie rozwoju nowoczesnych technologii, ośrodki w Stanach Zjednoczonych oraz w innych krajach.

Cele Projektu miały zostać osiągnięte dzięki wsparciu informacyjnemu, doradczemu i szkoleniowemu oraz powiązaniu przedsiębiorstw (uczestników projektu) z przedsiębiorstwami oraz przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu działających w jednym z głównych światowych ośrodków innowacji, tj. Dolinie Krzemowej w Stanach Zjednoczonych. Grupę docelową projektu stanowiły mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Projekt został zrealizowany w dwóch rundach naboru beneficjentów. Łącznie w projekcie wzięły udział 72 firmy:

- ➡ Runda I została uruchomiona 14/01/2014 r. i jej realizacja została zakończona 30/09/2015 r – wsparciem objęto 46 firm.
- ➡ Runda II została uruchomiona 18/11/2014, jej realizacja została zakończona 30/09/2015 r. – wsparciem objęto 26 firm.

Działania realizowane w ramach projektu „Polski Most Krzemowy” obejmowały trzy etapy:

A. W ramach pierwszego etapu prowadzono szkolenia dla przedsiębiorców (tzw. szkolenia otwierające – długość trwania jednego szkolenia otwierającego wynosiła 8 godzin). Mógł wziąć w nich udział każdy przedsiębiorca spełniający warunki formalne uczestnictwa w Projekcie. Szkolenia były prowadzone przez polskich i amerykańskich wykładowców i obejmowały zagadnienia związane ze specyfiką prowadzenia działalności na rynku amerykańskim: aspekty kulturowe, komunikacja, prowadzenie negocjacji, zagadnienia formalno-prawne, modele biznesowe, strategie marketingowe, strategie poszukiwania klientów i inwestorów. W ramach etapu pierwszego w I rundzie Projektu w szkoleniach tych wzięło udział 46 przedsiębiorców, a w ramach II rundy – 26 przedsiębiorców (łącznie w ramach obu rund projektu 72 firmy).

B. Drugi etap Projektu stanowiły dwa obozy przygotowawcze (bootcamp). Obozy przygotowawcze miały formę warsztatów szkoleniowych dla przedsiębiorstw (5 dni szkoleniowych) oraz sesji mentoringowych dla każdego uczestnika, a ich efektem było przygotowanie przez uczestników (przedsiębiorców) strategii marketingowej wejścia na rynek amerykański. Zajęcia podczas obozów przygotowawczych prowadzili eksperci ze Stanów Zjednoczonych.

W ramach etapu drugiego w I rundzie Projektu w obozie przygotowawczym (bootcampie) wzięło udział 37 przedsiębiorców, w II rundzie – 23 przedsiębiorców (łącznie w bootcampie wzięło udział 60 firm).

C. Trzeci etap Projektu obejmował udział w programie akceleracyjnym, odbywającym się na terenie Stanów Zjednoczonych (w Dolinie Krzemowej). Uczestnikami trzeciego etapu mogli zostać ci przedsiębiorcy, którzy uzyskali najwyższą liczbę punktów w ocenie strategii marketingowych opracowane na drugim etapie Projektu (obozы przygotowawcze bootcamp). Podczas pobytu w Stanach Zjednoczonych przedsiębiorcy:

- ➡ korzystali nieodpłatnie z biura, wyposażenia biurowego oraz sali konferencyjnej.
- ➡ mogli uczestniczyć w takich wydarzeniach jak: sesje prezentacyjne, spotkania biznesowe (B2B, B2C), spotkania networkingowe.
- ➡ mogli skorzystać z usług mentorskich i doradczych z zakresu marketingu, prawa, księgowości, finansów, walidacji produktu, ochrony własności przemysłowej, przygotowania oferty dla potencjalnych inwestorów, poszukiwania partnerów gospodarczych.

W programie akceleracyjnym wzięło udział 17 podmiotów z I rundy Projektu, chociaż pierwotnie miało wyjechać do Stanów Zjednoczonych 24 przedsiębiorców (tyle umów zawarto na udział w III etapie I rundy). Różnica ta, to konsekwencja rezygnacji niektórych beneficjentów i przesunięcie terminów realizacji Projektu, które nastąpiło na skutek odwołania jednego z oferentów, który brał udział w ogłoszeniu postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na wybór wykonawcy zadań w ramach realizacji Projektu, jak również odwołania wniesionego przez jednego z wykonawców ubiegających się o udzielenie zamówienia na obsługę organizacyjną Projektu. W związku z tym wystąpiła różnica pomiędzy liczbą uczestników III etapu w OPZ i stanem faktycznym¹. Zgodnie ze stanem na dzień 30.09.2015 r. (zakończenie trzeciego etapu projektu) w ramach II rundy do Stanów Zjednoczonych wyjechało 14 przedsiębiorców. W sumie w III etapie Projektu udział wzięło 31 przedsiębiorstw.

¹ W OPZ na realizację usługi Ewaluacja ex-post projektu pn. „Polski Most Krzemowy” Poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów” podana liczba uczestników III etapu I rundy Projektu to 21, natomiast stan faktyczny to 17 podmiotów. Różnica ta mogła wpłynąć na realizację badań terenowych z uczestnikami III etapu Projektu. Dzięki jednak bieżącej współpracy na etapie realizacji badania ryzyko zostało zminimalizowane i osiągnięto zakładane próby badawcze pozwalające na formułowanie wniosków i rekomendacji.

Rysunek 1 Struktura Projektu Polski Most Krzemowy



Źródło: Opracowanie własne

Etapowość Projektu wynikała z przyjętej struktury lejka, która polegała na tym, że aby beneficjent mógł uczestniczyć w kolejnym etapie musiał brać udział we wcześniejszym. W związku z tym, aby uczestniczyć w III etapie Projektu trzeba było uczestniczyć w I i II, nie można było dołączyć do Projektu dopiero od II czy też III etapu. Kaskadowość Projektu w formie lejka była wypadkową konsultacji PARP, a także Ministerstwa Gospodarki i Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju². Model lejka jest jednym z najbardziej popularnych modeli zarządzania projektem do wdrażania nowych, innowacyjnych rozwiązań³. Zastosowanie tego modelu w Projekcie należy ocenić pozytywnie. Dzięki niemu przedsiębiorcy byli przygotowywani do kolejnych etapów, a wypracowanie dobrych rozwiązań na danym etapie umożliwiało udział w kolejnym, np. strategia marketingowa wejścia na rynek amerykański wypracowana na II etapie była oceniana do przystąpienia do III etapu Projektu. Taka struktura zwiększyła szanse na sukces tych przedsiębiorstw, które ostatecznie wyjechały do Doliny Krzemowej, dzięki temu, że ich projekty były dopracowywane na każdym z etapów Programu.

Wskaźniki Projektu „Polski Most Krzemowy” obejmowały:

A. Wskaźniki rezultatu:

- ➔ Zawarcie, przynajmniej trzech umów gospodarczych przez uczestników projektu (przedsiębiorców, którzy wzięli udział w trzecim etapie Projektu - wyjeździe do Stanów Zjednoczonych). Zakładany termin osiągnięcia wartości wskaźnika – 2017 r.
- ➔ Wprowadzenie zmian w systemie zarządzania, marketingu, sprzedaży, produkcji/usłudze przez co najmniej dziesięciu przedsiębiorców (uczestników drugiego lub drugiego i trzeciego etapu Projektu). Zakładany termin osiągnięcia wartości wskaźnika – 2015 r.
- ➔ Liczba wypracowanych dobrych praktyk z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych. Zakładana wartość wskaźnika 1 (jeden), zakładany termin osiągnięcia wartości wskaźnika – 2015 r.

B. Zakładane przez projektodawcę interwencji wskaźniki produktu:

- ➔ Liczba przeprowadzonych szkoleń otwierających: 2 szkolenia/ zakładany rok realizacji 2014/2015.
- ➔ Łączna liczba zrealizowanych godzin szkoleniowych (w ramach szkoleń otwierających): 16 (2 szkolenia razy 8 godzin każde)/ zakładany rok realizacji 2014/2015.
- ➔ Liczba przeszkolonych przedsiębiorców (w ramach szkoleń otwierających). Założono, że liczba przeszkolonych przedsiębiorców wyniesie 72/ zakładany rok realizacji 2014/2015.

² Wywiad IDI z przedstawicielami PARP.

³ Glinka B., Gudkova S. *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska SP. z o. o., Warszawa 2011

- Liczba zorganizowanych obozów przygotowawczych bootcamp. Założono, że zostaną zorganizowane 2 obozy przygotowawcze, zakładany rok realizacji 2014 (1 obóz przygotowawczy) oraz 2015 (1 obóz przygotowawczy).
- Liczba uczestników obozów przygotowawczych bootcamp. Założono, że w roku 2014 liczba uczestników bootcamp wyniesie 37, a w roku 2015 liczba przedsiębiorców biorących udział w bootcamp miała wynieść 23.
- Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akceleracyjnym na terenie Stanów Zjednoczonych. Przyjęto, że w roku 2015 z programu akceleracyjnego skorzysta 37 przedsiębiorców.
- Publikacja na temat dobrych praktyk z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych. Założono, że w roku 2015 powstanie 1 publikacja.

Opis poszczególnych zadań Projektu:

➤ Etap 1. Uruchomienie i promocja Projektu

- Zadanie 1. Zarządzenie Projektem - za bieżące zarządzanie Projektem odpowiadał Kierownik Projektu - pracownik Departamentu Promocji Gospodarczej PARP, a bieżący nadzór nad realizacją Projektu na terenie Doliny Krzemowej był sprawowany przez lokalnego eksperta nadzorowanego przez Kierownika WPHil w Waszyngtonie.
- Zadanie 2. Organizacja Biura Projektu - zostało zorganizowane Biuro Projektu w strukturze Departamentu Promocji Gospodarczej PARP.
- Zadanie 3. Opracowanie zasad wizualizacji Projektu i przygotowanie wzorów materiałów promocyjnych - promocja Projektu była prowadzona na terenie Polski i USA, przy wykorzystaniu logo Marki Polskiej Gospodarki. W ramach realizacji tego zadania zostały opracowane zasady wizualizacji oraz przygotowane wzory materiałów promocyjnych.
- Zadanie 4. Przygotowanie, uruchomienie i prowadzenie strony internetowej Projektu - strona internetowa Projektu została przygotowana zgodnie z zasadami wizualizacji opracowanymi w ramach realizacji zadania 3 i uruchomiona jako część (podstrona) portalu www.web.gov.pl należącego do PARP.
- Zadanie 5. Promocja Projektu i rekrutacja uczestników - celem promocji Projektu było dotarcie z informacją na jego temat do szerokiego grona potencjalnych beneficjentów za pośrednictwem mediów elektronicznych, tradycyjnych, podczas targów, konferencji i wydarzeń o charakterze branżowym.

➤ Etap 2. Organizacja szkoleń otwierających

- Zadanie 6. Nabór uczestników Projektu - przeprowadzony został w ramach dwóch rund aplikacyjnych. Przedsiębiorcy zainteresowani udziałem byli zobowiązani złożyć aplikację za pośrednictwem elektronicznego formularza zamieszczonego na stronie internetowej Projektu.
- Zadanie 7. Organizacja szkoleń otwierających - do udziału w szkoleniach otwierających zostali dopuszczeni wnioskodawcy zakwalifikowani w procesie naboru. Rekrutacja uczestników trwała od daty uruchomienia naboru do wyczerpania limitu miejsc.

➤ Etap 3. Selekcja i przygotowanie firm do udziału w 4 etapie Projektu

- Zadanie 8. Selekcja uczestników – została dokonana przez Zespół Ekspertów w oparciu o informacje przedłożone przez przedsiębiorców we wniosku aplikacyjnym. Eksperti zagraniczni (z USA) byli wybierani przez Agencję we współpracy z partnerem projektu - WPHil z Waszyngtonu, który posiada kontakty robocze z kluczowymi ośrodkami inkubacyjno-akceleracyjnymi działającymi w Dolinie Krzemowej.

- Zadanie 9. Organizacja obozów przygotowawczych (tzw. „Bootcamp”) - wybrani przez Zespół Ekspertów uczestnicy wzięli udział w obozach przygotowawczych zorganizowanych przez PARP na terenie Polski. Efektem tego etapu Projektu było opracowanie przez każdego uczestnika strategii marketingowej dla swojej firmy.
- Etap 4. Pobyt w Biurze Projektu
 - Zadanie 10. Organizacja pobytu uczestników Projektu w Biurze Akceleracyjnym w Dolinie Krzemowej - uczestnicy obozów przygotowawczych, których strategia marketingowa, opracowana podczas obozów przygotowawczych uzyska najwięcej punktów, wzięli udział w programie akceleracyjnym na terenie Doliny Krzemowej. Każda z firm otrzymała wsparcie na zakup usług mentorskich i doradczych na terenie Doliny Krzemowej, uczestnicy byli zobowiązani skorzystać ze wsparcia wybranego przez siebie mentora, korzystać z udostępnionego im biura położonego w budynku należącym do wiodącej instytucji akceleracyjnej na terenie Doliny Krzemowej - US Market Access Center.
- Etap 5. Ewaluacja osiągniętych rezultatów projektu, promocja i zakończenie
 - Zadanie 11. Ewaluacja Projektu - ocena osiągnięcia przez uczestników i Wnioskodawcę opisanych wskaźników produktu i rezultatów Projektu.
 - Zadanie 12. Sporządzenie raportu podsumowującego z realizacji Projektu.
 - Zadanie 13. Promocja rezultatów Projektu - promocja sukcesów oraz doświadczeń zdobytych przez firmy uczestniczące w Projekcie, opracowanie przewodnika dobrych praktyk, organizacja konferencji prasowej, zamieszczenie raportu z realizacji na stronie internetowej Projektu, przekazanie sprawozdania z realizacji Projektu Ministerstwu Gospodarki oraz zainteresowanym organizacjom otoczenia biznesu.
- Etap 6. Rozliczenie i zamknięcie Projektu - przygotowanie sprawozdania z realizacji Projektu i przedłożenie go do Instytucji Zarządzającej.

Opis Projektu w kontekście jego zasadności do realizacji

Realizowany Projekt dotyczył problematyki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw MŚP działających w branżach wysokich technologii. Zagadnienie to jest szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju tego sektora gospodarki. Jak pokazują wyniki dotychczasowych badań⁴, wśród przedsiębiorstw high-tech zlokalizowanych w Polsce dużo bardziej rozwinięta jest kooperacja w ramach powiązań wertykalnych (z nabywcami i dostawcami) niż horyzontalnych (z konkurentami, ośrodkami badawczymi i instytucjami naukowymi). Dotyczy to zarówno współpracy z podmiotami krajowymi jak i zagranicznymi. Przedsiębiorstwom wysokotechnologicznym szczególnie na początku procesu internacjonalizacji trudno jest rozwijać współpracę z podmiotami zagranicznymi, której jednocześnie bardzo potrzebują do rozwoju działalności. Przedsiębiorstwa dostrzegają zalety takiej współpracy, ale jednocześnie wyraźnie odczuwają problemy z jej nawiązaniem⁵. Jako bariery najczęściej wskazują problemy ze znalezieniem właściwych zagranicznych partnerów biznesowych, brak odpowiednich zasobów i kompetencji do współpracy z partnerami zagranicznymi oraz odczuwanie większego ryzyka wynikającego ze współpracy międzynarodowej⁶. Konieczne było zatem wypracowanie adekwatnych rozwiązań stanowiących wsparcie przede wszystkim na początkowym etapie umiędzynarodowienia i współpracy.

Projekt „Polski Most Krzemowy” odpowiadać miał właśnie na ten problem, jego celem była bowiem pomoc MŚP w nawiązaniu współpracy gospodarczej z zagranicznymi partnerami: importu, eksportu, współpracy w zakresie transferu technologii, wspólnych badań lub przedsięwzięcia typu joint-venture. Analiza *desk research* wskazała,

⁴ Por. M. Ratajczak-Mrozek, *Proces umiędzynarodowienia a współpraca przedsiębiorstw high-tech z podmiotami zagranicznymi*, Gospodarka Narodowa, styczeń-luty 2013

⁵ Por. P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005

⁶ Por. M. Ratajczak-Mrozek, *Proces umiędzynarodowienia a współpraca przedsiębiorstw high-tech z podmiotami zagranicznymi*, Gospodarka Narodowa, styczeń-luty 2013

że polscy przedsiębiorcy rzadko podejmują zaawansowane formy międzynarodowej współpracy gospodarczej, takie jak transfer technologii, przedsięwzięcia typu *joint venture* czy wspólne projekty badawczo-rozwojowe. Ponadto, potrzeba stworzenia instrumentu wsparcia umiędzynarodowienia firm parków technologicznych i inkubatorów była zgłaszana PARP przez przedstawicieli instytucji, które zarządzają tymi ośrodkami, jak również firmy z sektora MŚP. Na podstawie powyższego więc można sądzić, że Projekt dobrze wpisuje się w potrzeby polskiej gospodarki, w tym firm z sektora MŚP. Ponadto, warto wziąć pod uwagę, że tego typu pomoc w nawiązaniu współpracy z firmami w Dolinie Krzemowej jest prowadzona przez inne kraje, np. Danię, Rosję, Kanadę⁷.

Na podstawie dokumentacji Projektu należy wskazać, że wybór Doliny Krzemowej jako miejsca na rozwój działalności był podyktowany tym, że jest to unikalne środowisko dla powstawania i akceleracji nowych przedsiębiorstw, które mogą korzystać w tym miejscu z dostępu do kapitału, rozwiązań technologicznych, modeli zarządzania, jak też unikalnej sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami z branży high-tech. Kultura biznesowa w Dolinie Krzemowej, zwłaszcza wśród firm typu start-up, opiera się w dużej mierze na koncepcji dzielenia się wiedzą, doświadczeniem, kontaktami, co wpływa na powstanie unikalnej przestrzeni, w której możliwe jest powstawanie otwartych innowacji. W związku z tym można sądzić, że internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w kierunku Doliny Krzemowej była uzasadniona. Temat ten został pogłębiony w kolejnej części raportu.

2.2 Struktura beneficjentów Projektu

W niniejszym rozdziale przedstawiono strukturę beneficjentów pod względem najważniejszych cech przedsiębiorców, a także ze względu na kryteria formalne, jakie przyjęto do oceny wnioskodawców.

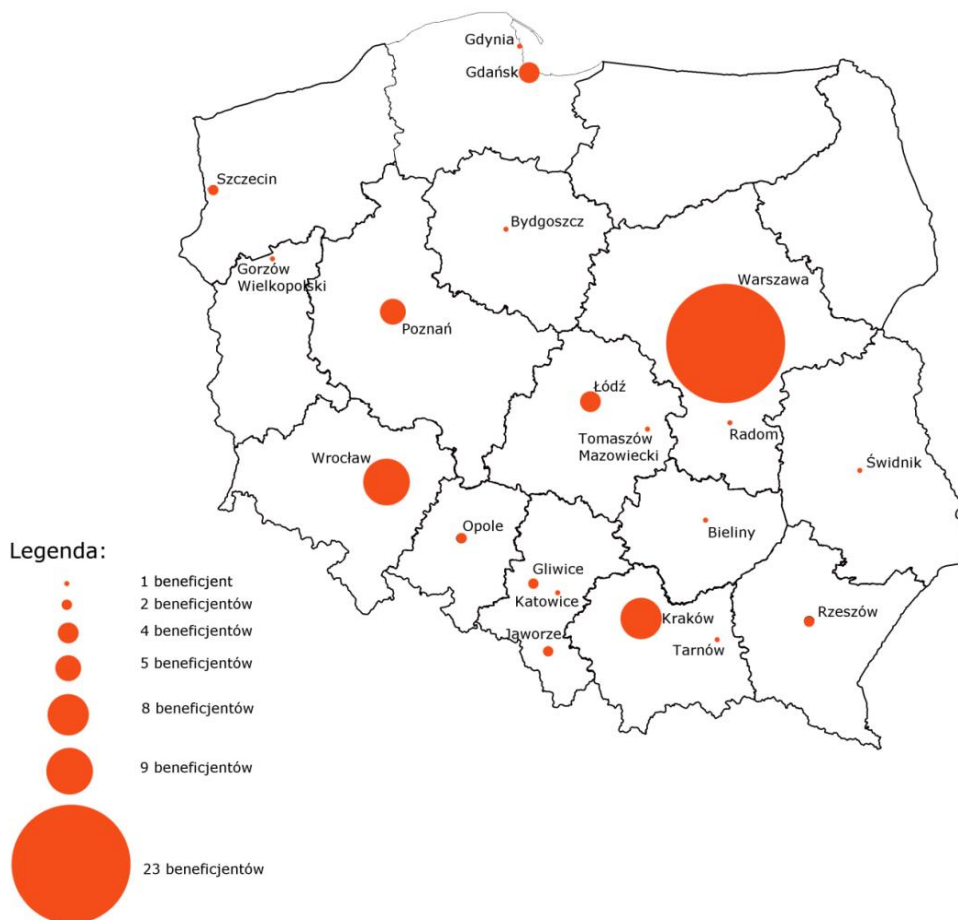
Struktura beneficjentów pod względem lokalizacji ich działalności

W Projekcie wzięły udział 72 przedsiębiorstwa, w tym 31 z nich we wszystkich trzech etapach Projektu.

Najwięcej beneficjentów Projektu to firmy z Warszawy (23), Wrocławia (9), Krakowa (8). Również z tych miast najwięcej beneficjentów zrealizowało III etap Projektu – Warszawa – 8, Wrocław – 5, Kraków – 5. Rozmieszczenie beneficjentów III etapu nie odbiegało od rozmieszczenia pozostałych beneficjentów, przedsiębiorcy zlokalizowani są przede wszystkim w dużych miastach, głównie w Warszawie, Wrocławiu, Krakowie, Poznaniu, Gdańsku i Łodzi. Rozmieszczenie beneficjentów Projektu przedstawiono na poniższej mapie.

⁷ Wywiad IDI z przedstawicielami PARP.

Mapa 1 Rozmieszczenie beneficjentów Projektu Polski Most Krzemowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie beneficjentów Projektu Polski Most Krzemowy (N=72)

Lokalizacja przedsiębiorstw Polskiego Mostu Krzemowego jest typowa dla struktury beneficjentów innych działań POIG. Jak wskazują badania⁸ 81% projektów POIG realizowana jest w miastach, w tym 44% w największych powyżej 500 tys. mieszkańców.

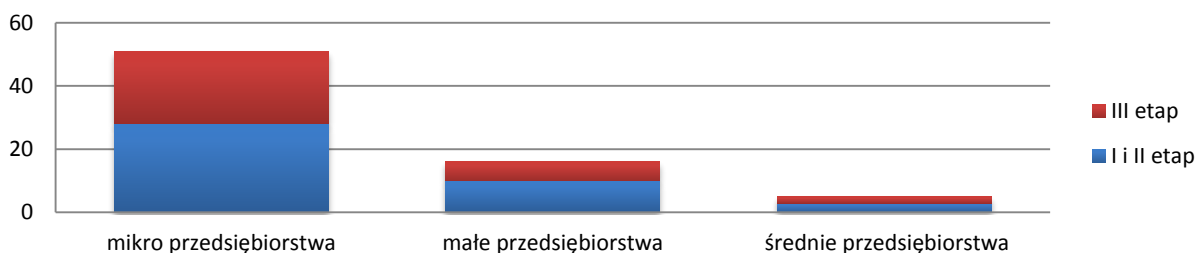
Struktura beneficjentów pod względem wielkości przedsiębiorstwa

Zgodnie z założeniami Projektu grupę docelową stanowią mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Z analizy wniosków wynika, że najliczniejszą grupę beneficjentów stanowią mikroprzedsiębiorstwa (71%), a najmniej liczną przedsiębiorstwa średnie (7%). Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż mikroprzedsiębiorstwa, jako niewielkie firmy o zazwyczaj ograniczonym kapitale mają większe trudności z internacjonalizacją swojej działalności, stąd ich mniejsza reprezentacja niż wynikałoby to ze struktury gospodarki. Podobna struktura wielkościowa beneficjentów występuje także wśród innych działań POIG (średnio – 49% beneficjentów to mikroprzedsiębiorstwa, 23% to małe przedsiębiorstwa, 22% to średnie i 6% to przedsiębiorstwa duże)⁹.

⁸ Ewaluacja on-going Działań 1.4-4.1, 3.3.2, 4.2, 4.4, 5.4.1, 6.1, 8.1 i 8.2 PO IG, Warszawa, grudzień 2014r.

⁹Ibidem

Wykres 1 Struktura wielkościowa beneficjentów

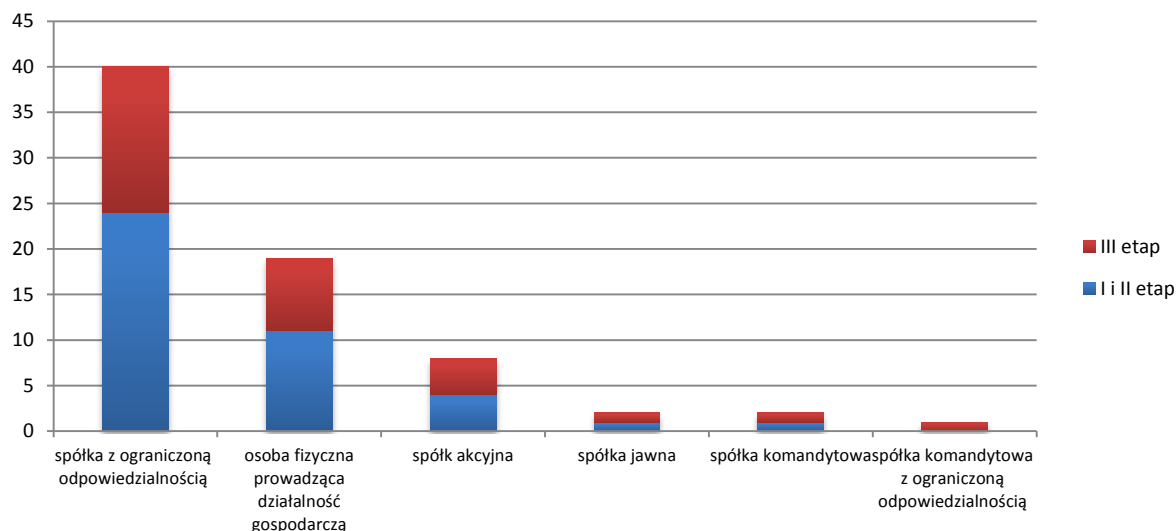


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie beneficjentów Projektu Polski Most Krzemowy (N=72)

Struktura beneficjentów pod względem struktury formy prawnej

Analizując beneficjentów pod względem formy prawnej działalności, którą prowadzą, należy wskazać, że w największym stopniu beneficjenci Projektu to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (56%), a także osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (26%). Inne formy prawne są rzadko spotykane wśród beneficjentów. Struktura firm, które wzięły udział we wszystkich etapach Projektu (także wyjeździe akceleracyjnym do Doliny Krzemowej) nie różni się od reszty przedsiębiorstw. Podobna struktura występuje także w innych działaniach POIG – najczęściej beneficjentów to SP. z o.o., a na drugim miejscu osoby fizyczne¹⁰.

Wykres 2 Struktura formy prawnej beneficjentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie beneficjentów Projektu Polski Most Krzemowy (N=72)

Z powyższych danych wynika, że udział beneficjentów w projekcie był motywowany przekonaniem o słuszności posiadanej idei biznesowej i chęci wprowadzenia jej na rynek USA. Na wyjazd do Doliny Krzemowej decydowały się bowiem firmy różniące się (teoretycznie) potencjałem – formą prawną, wielkością. Podobna struktura beneficjentów III etapu do reszty beneficjentów wskazuje, że nie rezygnowały z niego małe jednostki gospodarcze, z uwagi na kwestie finansowe, ale rezygnowali ci beneficjenci, którzy rzeczywiście uznawali, że ze względów biznesowych nie ma sensu kontynuacja ich udziału w Projekcie.

W założeniach Projektu określono, że beneficjenci muszą spełniać poniżej wskazane warunki:

- ➡ prowadzą działalność gospodarczą w branżach wysokich technologii, to jest:

¹⁰ Ewaluacja on-going Działań 1.4-4.1, 3.3.2, 4.2, 4.4, 5.4.1, 6.1, 8.1 i 8.2 PO IG, Warszawa, grudzień 2014r.

- informatyki, teleinformatyki, technologii informacyjno-komunikacyjnych (w tym gier, mediów społecznościowych, rozwiązań mobilnych),
 - nanotechnologii,
 - biotechnologii,
 - w zakresie technologii środowiskowych (clean-tech), w szczególności alternatywnych i odnawialnych źródeł energii, kogeneracji oraz tworzenia inteligentnych sieci energetycznych (smart grid),
 - aeronautyki i technologii kosmicznych,
 - inteligentnego budownictwa,
 - produkcji sprzętu medycznego oraz farmaceutyków,
- ⇒ prowadzą działalność gospodarczą nie krócej niż 1 rok i nie dłużej niż 10 lat przed datą złożenia wniosku o udział w Projekcie,
- ⇒ posiadają doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych (w roku obrotowym poprzedzającym rok, w którym złożono wniosek o udzielenie wsparcia, a jeżeli prowadzą krócej działalność, przez cały czas jej prowadzenia, posiadający udział eksportu, rozumianego zarówno jako sprzedaż towarów lub usług na Jednolity Rynek Europejski, jak również do państw spoza tego rynku, w całkowitej sprzedaży - nie mniejszy niż 10%).

Poniżej przeanalizowano strukturę beneficjentów Projektu pod względem wymaganych kryteriów formalnych do udziału w Projekcie. W procesie analizy uwzględniono w szczególności firmy, które brały udział w III etapie Projektu, czyli wyjeździe akceleracyjnym do Doliny Krzemowej, firmy te bowiem zrealizowały wszystkie etapy Projektu.

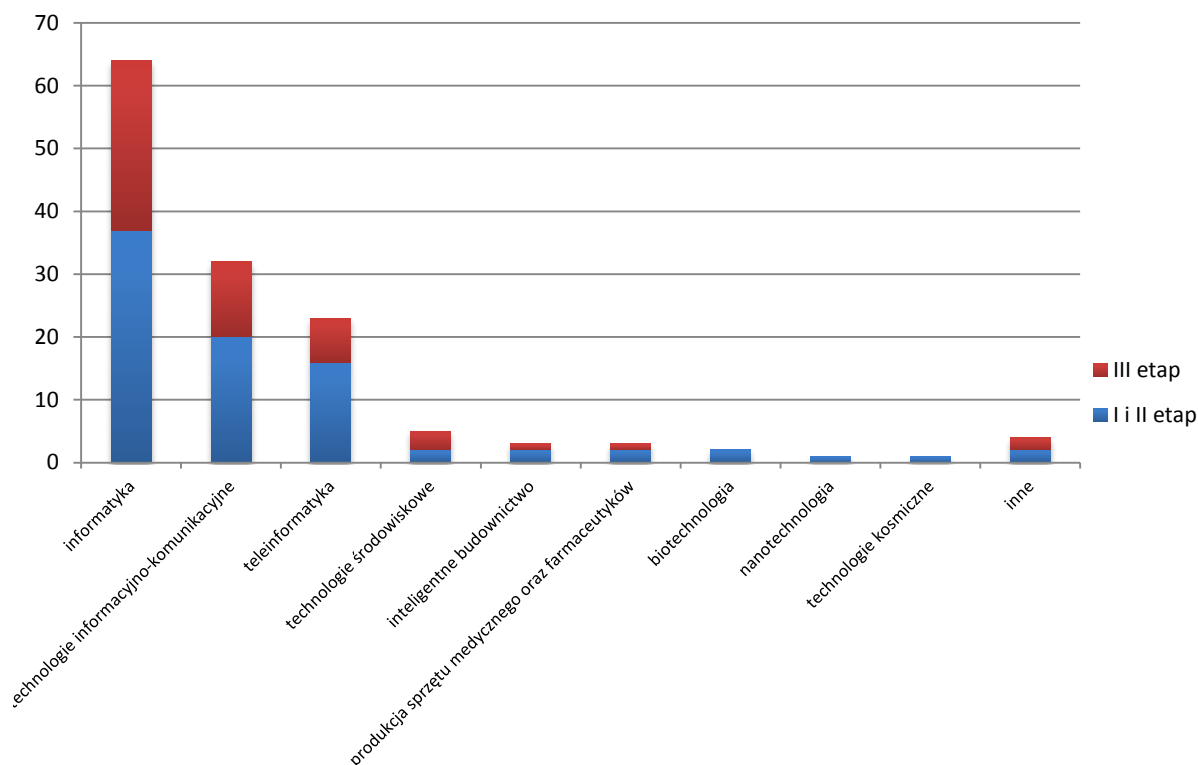
Struktura beneficjentów pod względem branży wysokich technologii

Beneficjenci Projektu określali we wnioskach branże, w których prowadzą swoją działalność, mogli zaznaczyć więcej niż jedną branżę. W większości przypadków zaznaczali po dwie, trzy główne branże, które określają zakres ich działalności. Na tej podstawie można sądzić, że beneficjenci Projektu to w przeważającej większości firmy zajmujące się informatyką, ponad 60 firm zadeklarowało, że zajmuje się tą dziedziną, w tym 27 firm to beneficjenci III etapu. Ponad 30 firm deklarowało, że zajmuje się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (w tym 12 III etapu), a ponad 20 teleinformatyką (w tym 7 III etapu). Pozostałe branże - nanotechnologia, biotechnologia, technologie środowiskowe, technologie kosmiczne, inteligentne budownictwo, produkcja sprzętu medycznego oraz farmaceutyków są rzadko reprezentowane w grupie beneficjentów.

Struktura beneficjentów III etapu nie różniła się zatem od struktury uczestników I i II etapu Projektu. W związku z tym można wnioskować, że o zakwalifikowaniu firm do III etapu decydowały przede wszystkim względy merytoryczne produktów/usług, jakie planowali wdrożyć na rynek USA, a nie ich struktura i cechy przedsiębiorstw.

Na podstawie poniżej zaprezentowanych danych można stwierdzić, że struktura beneficjentów pod kątem branży wysokich technologii, w której działają nie jest zróżnicowana. Zdecydowana większość beneficjentów znajduje się w branży - informatyka, teleinformatyka, technologie informacyjno-komunikacyjne (w tym gry, media społecznościowe, rozwiązania mobilne). Pomimo tego, że Projekt był relatywnie szeroko adresowany, to jednak grupa beneficjentów okazała się jednorodna (przewaga branż informatycznej, technologii informacyjno-komunikacyjnych, teleinformatycznych). Nie stwierdzono, aby był to efekt ukierunkowania działań promocyjnych.

Wykres 3 Struktura beneficjentów pod względem branży wysokich technologii

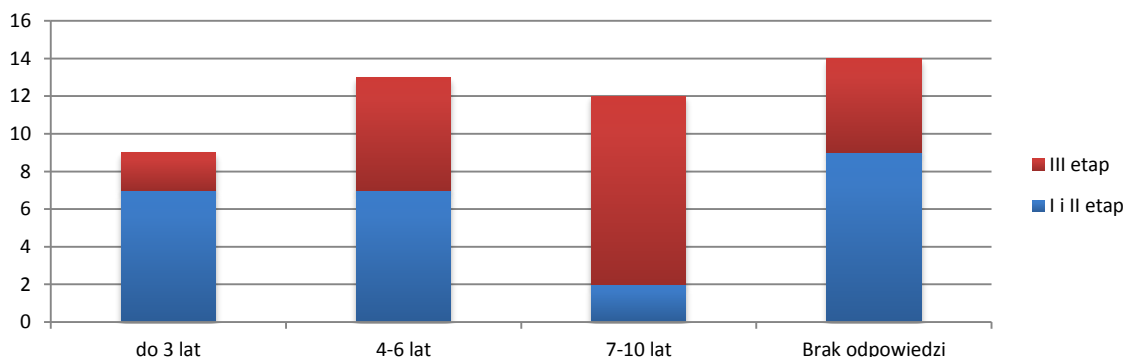


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie beneficjentów Projektu Polski Most Krzemowy (N=72)¹¹

Struktura beneficjentów pod względem okresu prowadzenia działalności

Ze względu na fakt, że we wnioskach projektowych nie wymagano od potencjalnych beneficjentów przedstawienia informacji o wieku firmy, a jedynie o okresie działalności (nie krócej niż rok, nie dłużej niż 10 lat) wykonawca nie mógł dokonać analizy dokładnego wieku beneficjentów Projektu. Niemniej bazując na danych pozyskanych w trakcie badania ilościowego można stwierdzić, że najwięcej beneficjentów Projektu to przedsiębiorstwa działające od 4 do 6 lat. Natomiast wśród beneficjentów III etapu, najwięcej firm wskazało, że działa w przedziale 7-10 lat. Można więc wnioskować, że w wyjeździe akcelerycyjnym brały udział względnie dojrzałe przedsiębiorstwa.

Wykres 4 Okres prowadzenia działalności gospodarczej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników CAWI (n=48)

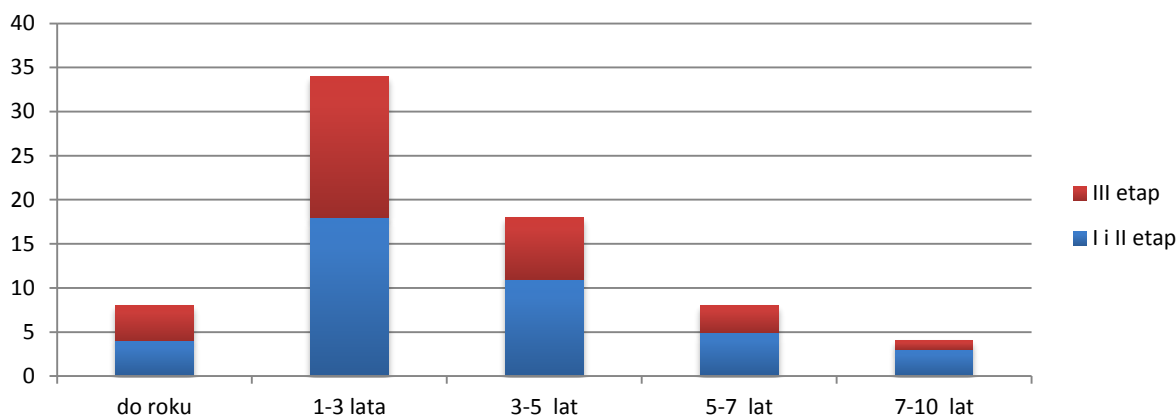
¹¹ Beneficjenci mogli wybrać więcej niż jedną branżę, wskazywano wszystkie branże, w których prowadzono działalność

Doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych

Ostatnim warunkiem, który musieli spełnić wnioskodawcy, aby dołączyć do Projektu była konieczność posiadania doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych¹².

Na podstawie analizy wniosków o płatność można zauważyć, że najczęściej beneficjentów wskazało, że prowadzi działalność na rynkach międzynarodowych w okresie 1-3 lata (47%), na drugim miejscu są firmy, które działają na zagranicznych rynkach 3-5 lat (25%). Najmniej beneficjentów znajduje się natomiast w grupie, która posiada doświadczenie 7-10 lat (5%). Może to oznaczać, że Projekt był szczególnie atrakcyjny dla niezbyt doświadczonych eksporterów.

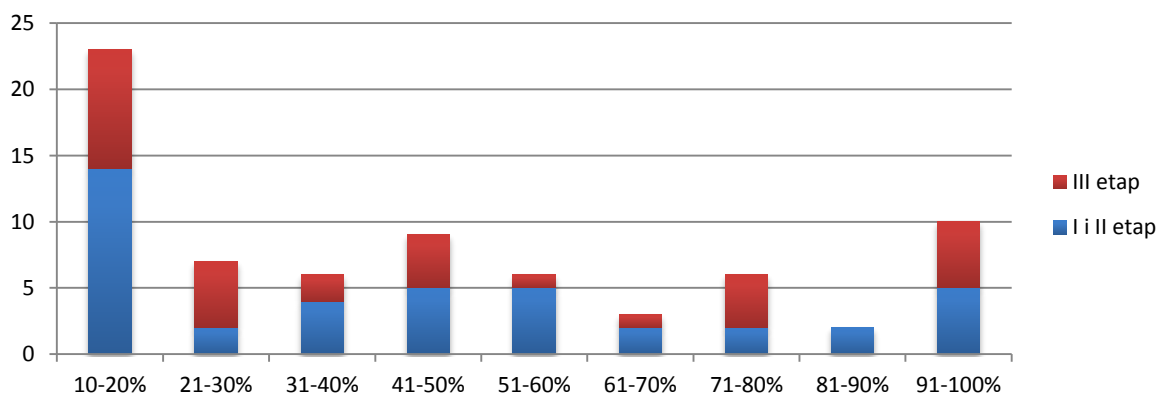
Wykres 5 Okres prowadzenia działalności na rynkach międzynarodowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie beneficjentów Projektu Polski Most Krzemowy (N=72)

Analizie poddano dodatkowo udział eksportu w całkowitej sprzedaży w roku obrotowym poprzedzającym rok, w którym przedsiębiorca złożył wniosek o udział w I etapie Projektu.

Wykres 6 Udział eksportu w całkowitej sprzedaży w roku obrotowym poprzedzającym rok, w którym przedsiębiorca złożył wniosek o udział w I etapie Projektu (%)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie beneficjentów Projektu Polski Most Krzemowy (N=72)

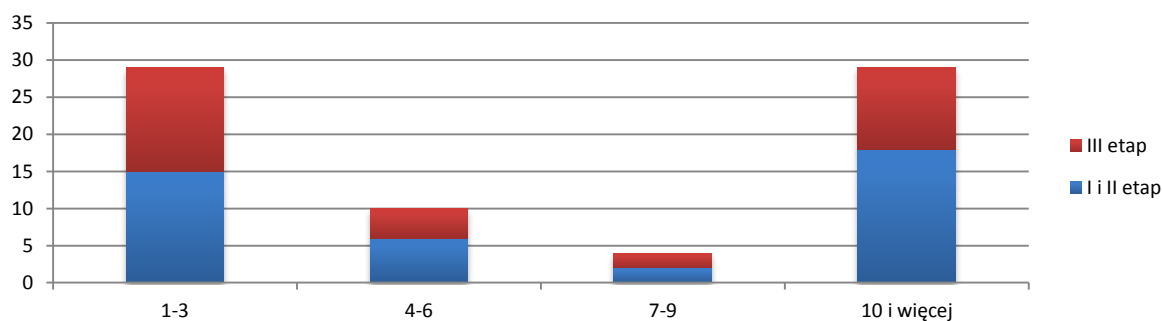
Jak wskazano na powyższym wykresie, najczęściej beneficjentów (32%) wykazała, że udział eksportu w całkowitej sprzedaży to 10-20%, natomiast drugą najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, których udział eksportu w sprzedaży to 91-100% (14%), w tym 50% z tych przedsiębiorstw to beneficjenci III etapu Projektu. Wyniki analizy

¹² Należało wykazać, że wnioskodawca prowadził działalność gospodarczą na rynkach międzynarodowych w roku obrotowym poprzedzającym rok, w którym złożono wniosek o udzielenie wsparcia, a jeżeli prowadzą krócej działalność, przez cały czas jej prowadzenia, posiadający udział eksportu, rozumianego zarówno jako sprzedaż towarów lub usług na Jednolity Rynek Europejski, jak również do państw spoza tego rynku, w całkowitej sprzedaży - nie mniejszy niż 10%

nie są więc jednoznaczne, z jednej strony Projekt generował zainteresowania ze strony podmiotów, które swoje produkty/usługi oferują prawie w całości na eksport, dla których rynek eksportowy wydaje się być kluczowy, z drugiej strony podmiotów, które w nieznaczny sposób zajmują się eksportem, u których rynek ten ma stosunkowo małą rangę.

W zakresie działalności eksportowej beneficjentów poddano analizie także liczbę partnerów międzynarodowych, z którymi współpracowali. Również pod tym względem beneficjenci byli wyraźnie zróżnicowani, a nawet można mówić o odnotowaniu dualizmu badanej grupy. Licznej grupie przedsiębiorców, którzy deklarowali relacje z niewielką grupą partnerów międzynarodowych towarzyszyła tak samo liczna grupa beneficjentów, którzy posiadają stosunkowo silnie rozwiniętą sieć współpracy. Warto zauważyć, że jeśli firmy, które mają liczną grupę partnerów to te same, które deklarują wysoki udział eksportu w przychodach, wówczas możemy wnioskować, że dużą grupą beneficjentów Projektu są przedsiębiorstwa teoretycznie prężnie działające na rynkach zagranicznych. Jednocześnie przystąpienie do Projektu firm o znaczącej liczbie partnerów zagranicznych może wskazywać na to, że oferowana w Programie możliwość komercjalizacji rynku amerykańskiego była atrakcyjna nie tylko dla mało doświadczonych przedsiębiorców, ale także dla tych, którzy mają już duże doświadczenie w zakresie internacjonalizacji.

Wykres 7 Liczba partnerów międzynarodowych zadeklarowana przez beneficjentów we wniosku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie beneficjentów Projektu Polski Most Krzemowy (N=72)

Podsumowując, na podstawie powyższego należy stwierdzić, że beneficjentami Projektu były przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa z największych Polskich miast, o formie prawnej spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, choć stosunkowo często mieliśmy również do czynienia z jednoosobową działalnością gospodarczą. Pomimo tego, że Projekt względnie szeroko definiował branże, w których mieli działać beneficjenci, to w tym zakresie odnotowano zdecydowaną przewagę przedstawicieli takich branż jak: informatyka, teleinformatyka, technologie informacyjno-komunikacyjne. Bardziej zróżnicowany charakter przedsiębiorstwa wykazują natomiast pod względem okresu prowadzenia działalności eksportowej oraz jej efektów w postaci np. udziału eksportu w obrotach, czy liczby partnerów zagranicznych. Wśród beneficjentów mogliśmy bowiem spotkać firmy, które relatywnie długo działają na rynkach zagranicznych, jak i takie, które stawiają na nich pierwsze kroki, firmy o udziale sprzedaży eksportowej w przychodach przekraczających 91%, jak i takie, gdzie udział ten był stosunkowo niski (10-20%). Ponadto, zróżnicowany charakter beneficjentów podkreśla liczba partnerów zagranicznych, z którymi współpracują. Praktycznie tyle samo przedsiębiorców (ok. 30%) wskazało, że współpracuje z 1-3 instytucjami, co tymi, którzy współpracują z 10 i więcej.

Warto podkreślić, że przeprowadzona analiza nie wykazała różnic pomiędzy uczestnikami III etapu projektu a przedsiębiorstwami, które nie wzięły udziału w wyjeździe do Stanów Zjednoczonych. Może to świadczyć o tym, że to nie struktura przedsiębiorstw, ich wielkość, lokalizacja, współpraca eksportowa czy branża decydowały o tym czy beneficjent dostawał się do III etapu Projektu, ale ocena merytoryczna ich wniosku, czyli jakości projektu, jaki prezentował.

Charakterystyka beneficjentów Polskiego Mostu Krzemowego pasuje do opisu przedsiębiorstw, które w literaturze określane są jako *born global*. Przedsiębiorstwa określane tym mianem to firmy umiędzynarodowione, a nawet zorientowane globalnie od ich powstania¹³. Z perspektywy nauk o organizacji i zarządzaniu, *born global* definiuje się jako firmy, które rozpoczynają aktywność międzynarodową krótko po powstaniu i wykorzystują te operacje jako dźwignię dla przyspieszonego rozwoju¹⁴. W badaniach na temat szybkiej internacjonalizacji podkreślane jest, że są to zazwyczaj przedsiębiorstwa MŚP, działające zazwyczaj, choć niekoniecznie, w branżach zaawansowanych technologii, które w ciągu kilku lat od powstania osiągnęły znaczący udział sprzedaży na rynkach zagranicznych w sprzedaży ogółem¹⁵. Cechą wspólną istniejących definicji jest zorientowanie firmy od początku na działalność na rynku globalnym. Istotne do uznania firmy za *born global* wydają się ponadto dodatkowe kryteria:

- jest to przedsiębiorstwo oferujące produkt o potencjale globalnym,
- posiadające wyróżniającą się strategię,
- posiadające od początku globalną wizję rozwoju,
- ponoszące ryzyko właściwe małym przedsiębiorstwom¹⁶.

Przeanalizowane na początku rozdziału cechy przedsiębiorstw, a także ich charakterystyka przedstawiona w dalszej części Raportu pozwala nam na wskazanie, że beneficjenci Polskiego Mostu Krzemowego to właśnie w dużej mierze przedsiębiorstwa typu *born global*. Są to przedsiębiorstwa MŚP oferujące produkty/usługi high-tech, które cechują się potencjałem globalnym. Ponadto, przedsiębiorstwa te bardzo szybko rozpoczęły działania mające na celu internacjonalizację. Beneficjenci III etapu mieli także wyróżniającą się strategię inwestycyjną. W związku z tym posiadają kluczowe cechy firm typu *born global*. W związku z tym można określić potrzeby tego typu firm, w celu szybkiej internacjonalizacji:

- Identyfikacja atrakcyjnego, nośnego pomysłu na innowacyjny biznes,
- Zdobycie nowych rynków zbytu,
- Dostęp do kluczowych zasobów,
- Dostęp do źródeł finansowania,
- Wzmocnienie strategicznego charakteru własnych aktywów,
- Budowa reputacji, zaufania, wzmocnienie wizerunku firmy¹⁷.

Elementy te w większości przypadków zaspokajał Program, w postaci szkoleń, warsztatów, porad mentorskich, a także dofinansowania w formie opłaty za godziny spędzone na pracy z mentorami.

2.3 Analiza wniosków o wsparcie

W rozdziale zostały poddane analizie wnioski o wsparcie przekazane Wykonawcy przez PARP. Zakres analizy objął: kryteria formalne, kryteria merytoryczne oceny wniosków, jak i stan naboru wniosków do wszystkich rund i etapów Projektu.

Jak wskazano w *Regulaminie naboru ekspertów i oceny wniosków o udzielenie wsparcia w ramach projektu systemowego PARP „Polski Most Krzemowy”* ocena formalna i merytoryczna wniosków składanych w ramach Projektu jest dokonywana w każdym z jego trzech etapów, przez pracownika PARP. Natomiast ocena

¹³ Witek-Hajduk, M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2010

¹⁴ Cieślík, J. *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2010

¹⁵ Witek-Hajduk, M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2010

¹⁶ Łatuszek-Jurczak D. *Polska Firma It W Dolinie Krzemowej – Studium Przypadku I Próba Analizy W Kontekście Teorii Internacjonalizacji*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, 2013

¹⁷ Cieślík, J. *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2010

merytoryczna w ramach w ramach II i III etapu jest dodatkowo wykonywana przez krajowych i zagranicznych ekspertów. Proces oceny wniosków jest dokumentowany, w każdym z etapów Projektu, za pomocą Protokołu z oceny Wniosków. Ocena formalna i merytoryczna wniosków dokonywana jest w oparciu o poniżej przedstawioną listę kryteriów wyboru wniosków. Wymogi formalne były jednakowe dla wszystkich etapów i obejmowały poniższe kryteria:

- wniosek złożony w terminie,
- wniosek złożony za pośrednictwem IGW (Internetowego Generатора Wniosków),
- wniosek zawiera wszystkie wymagane informacje.
- przedsiębiorca jest mikro-, małym lub średnim przedsiębiorcą,
- przedsiębiorca ma siedzibę, a w przypadku przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną – miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
- przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą w branży wysokich technologii, to jest: informatyki, teleinformatyki, technologii informacyjno-komunikacyjnych, nanotechnologii, biotechnologii, technologii środowiskowych, w szczególności alternatywnych i odnawialnych źródeł energii, kogeneracji oraz tworzenia inteligentnych sieci energetycznych, a także aeronautyki, technologii kosmicznych, inteligentnego budownictwa, produkcji sprzętu medycznego oraz farmaceutyków,
- przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą nie krócej niż rok i nie dłużej niż 10 lat przed dniem złożenia wniosku o udział w szkoleniu w ramach Pierwszego Etapu Projektu,
- przedsiębiorca w roku obrotowym poprzedzającym rok, w którym złożył wniosek o udział w szkoleniu w ramach Pierwszego Etapu Projektu, a jeżeli prowadzi krócej działalność - przez cały okres jej prowadzenia, posiadał udział eksportu, rozumiany zarówno jako sprzedaż towarów lub usług na Jednolity Rynek Europejski, jak również do państw spoza tego rynku, w całkowitej sprzedaży - nie mniejszy niż 10%,
- przedsiębiorca skorzystał z usług świadczonych w Pierwszym Etapie Projektu (kryterium ma zastosowanie do Drugiego Etapu Projektu),
- przedsiębiorca skorzystał z usług świadczonych w Drugim Etapie Projektu (kryterium ma zastosowanie do Trzeciego Etapu Projektu),
- przedsiębiorca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o udzielenie wsparcia na podstawie art. 207 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych,
- przedsiębiorca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o udzielenie wsparcia na podstawie art. 6b ust. 3 ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości,
- przedsiębiorca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o udzielenie wsparcia na podstawie Rozporządzenia i kwalifikuje się do otrzymania pomocy de minimis zgodnie z przepisami rozporządzenia Komisji (WE) nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy de minimis,
- przedsiębiorca nie podlega wykluczeniu z możliwości ubiegania się o udzielenie wsparcia na podstawie art. 205 lub art. 211 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 249, poz. 2104 z późn. zm.),
- przedsiębiorca nie orzeczono wobec niego zakazu, o którym mowa w art. 12 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 15 czerwca 2012 r. o skutkach powierzania wykonywania pracy cudzoziemcom przebywającym wbrew przepisom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. poz. 769) lub zakazu, o którym mowa w art. 9 ust. 1 pkt 2a ustawy z dnia 28 października 2002 r., o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary (Dz. U. z 2012 r., poz. 768, z późn. zm.).

Kryteria merytoryczne w I etapie Projektu:

Doświadczenie Beneficjenta w zakresie prowadzenia działalności eksportowej, rozumianej zarówno jako sprzedaż towarów lub usług na Jednolity Rynek Europejski, jak również do państw spoza tego rynku (okres

prowadzenia działalności eksportowej, liczba partnerów międzynarodowych, udział eksportu w obrotach przedsiębiorcy, prowadzenie działalności eksportowej na rynek Stanów Zjednoczonych Ameryki).

Kryteria merytoryczne w II etapie Projektu:

- Potencjał Beneficjenta do szybkiego wzrostu, w zakresie wielkości przychodów i zatrudnienia;
- Przygotowanie Beneficjenta do internacjonalizacji;
- Realność planów związanych z oferowaniem produktu/usługi lub technologii na rynku amerykańskim;
- Potencjalne korzyści dla rozwoju i/lub komercjalizacji produktu usługi lub technologii wynikających z udziału Beneficjenta w Projekcie.

Kryteria merytoryczne w III etapie Projektu:

- Innowacyjność produktów, usług lub technologii objętych strategią i ich unikalność w stosunku do produktów, usług lub technologii oferowanych przez firmy konkurencyjne;
- Przygotowanie rynkowe produktu, usługi lub technologii oraz jej dostosowanie do warunków i potrzeb rynku Stanów Zjednoczonych;
- Potencjalne zapotrzebowanie na produkt, usługę lub technologię, wielkość rynku i potrzeba rynkowa, którą produkt, usługa, technologia zaspokaja, w tym w szczególności jego dostosowanie do potrzeb rynku amerykańskiego;
- Dostosowanie działań marketingowych, które Beneficjent zamierza wdrożyć do celów Strategii;
- Powiązanie Strategii z zakresem wsparcia oferowanego w ramach Projektu;
- Szczegółowość i realność harmonogramu realizacji Strategii;
- Spójność Strategii i umiejętność jej zaprezentowania - oceniana podczas prezentacji dla ekspertów oceniających wnioski.

Powyżej wskazane kryteria (formalne i merytoryczne do wszystkich etapów i rund Projektu) należy ocenić pozytywnie. Odnoszą się one do struktury Projektu i szczególnie widoczne jest to w przypadku naboru do III etapu, w którym oceniane były elementy wypracowane na II etapie, przede wszystkim strategia marketingowa wejścia na rynek amerykański, opis usług, produktów beneficjentów, sposób i zakres nawiązania współpracy z przedsiębiorcami z USA itp. Ponadto, podstawą oceny jest prezentacja strategii przeprowadzona z udziałem co najmniej jednego eksperta oceniającego wnioski o udział w III etapie Projektu. Kryteria oceny formalnej i merytorycznej są dostosowane do założeń Projektu i odnoszą się do przygotowania beneficjentów do poszczególnych etapów wejścia na rynek USA. Pozytywnie należy ocenić również fakt, że ocenę merytoryczną II i III etapu stanowi średnia ocen dwóch ekspertów, takie rozwiązanie zwiększyło szanse na dokonanie rzetelnej oceny i wybranie do ostatniego etapu najbardziej wartościowych projektów.

Na podstawie analizy wniosków do III etapu można zauważyć prawidłowość, iż pozytywnie oceniano przede wszystkim produkty/usługi, które są gotowe i znajdują się w fazie komercyjnej, wypełniają pewną lukę rynkową. Pozytywnie również oceniano beneficjentów, którzy już pracują nad dalszym rozwojem produktu/usługi, których działania są jasno zdefiniowane i dostosowane do potrzeb rynku USA, a działania marketingowe i plan beneficjenta są dobrze przemyślane i przygotowane. Strategię oceniano pozytywnie, kiedy zidentyfikowano silne powiązanie strategii z zakresem wsparcia Projektu. Oceniano czy strategia opisana przez beneficjenta pasuje do zakresu wsparcia oferowanego w ramach Projektu, celów i zakresu projektów, które miały być wsparte.

Natomiast negatywnie oceniano wnioski, w których proponowane przez przedsiębiorców produkty/usługi znajdowały się dopiero na poziomie koncepcyjnym, nie były wyraźnie innowacyjne¹⁸, wykazywały niską unikalność, kiedy istnieją już na rynku amerykańskim podobne oferty, a także kiedy proponowana strategia

¹⁸Ocena innowacyjności polegała na określeniu czy rozwiązanie zaproponowane przez beneficjenta korzysta z innowacyjnych technologii, jest unikalne, czy zaproponowano jakieś oryginalne rozwiązania, oceniano czy na rynku są już przedsiębiorstwa, które proponują tego typu usługi/produkty.

beneficjenta była ogólna, a plan rozwoju mało szczegółowy czy też niedostosowany do produktu/usługi. Nisko oceniane były również przypadki, w których produkty/usługi beneficjentów w niewielkim stopniu były przedstawione i zaprezentowane np. na stronie internetowej, kiedy zidentyfikowano tzw. słabą komunikację produktu/usługi. Niską ocenę merytoryczną otrzymywały również wnioski, w których produkty/usługi były skierowane na rynek, w którym jest duża konkurencja, a także kiedy zaprezentowano mało realny harmonogram działań.

Powyżej przedstawiona ocena merytoryczna wniosków wydaje się być rzetelna i oparta na gruntownej analizie produktu/usługi, opisywanej we wniosku, podparta wiedzą eksperta, który posiada znajomość rynku USA, dzięki czemu może ocenić możliwość powodzenia danego produktu/usługi na rynku amerykańskim.

Analiza ilościowa wniosków o udział w Programie wskazuje, że w ramach Projektu Polski Most Krzemowy złożono w I rundzie 64 wniosków o dofinansowanie, z czego 46 przedsiębiorców podpisało umowy, 8 zrezygnowało, a 10 odrzucono. Do udziału w II etapie złożyło wnioski 40 beneficjentów, 37 z nich podpisało umowy, a 3 zrezygnowało. Do III etapu wnioski złożyło 28 przedsiębiorców i 24 z nich podpisało umowy, 3 firmy zrezygnowały z podpisania umowy, 1 wniosek został odrzucony. Z grupy firm, które podpisały umowy, przed udziałem w programie akceleracyjnym 6 umów rozwiązano z wniosku beneficjentów, a jedną przez PARP. W sumie w programie akceleracyjnym w I rundzie wzięło udział 17 firm. W ramach II rundy złożono do I etapu 32 wniosków, z których 3 odrzucono, 3 przedsiębiorców zrezygnowało, a 26 wzięło udział w szkoleniu otwierającym. Do II etapu złożono 25 wniosków, nie odrzucono żadnego wniosku, jedna osoba zrezygnowała, a 24 wzięło udział w bootcampie. Do III etapu wnioski złożyło 16 beneficjentów, żadnego nie odrzucono, natomiast 1 firma zrezygnowała. Umowy podpisało 15 przedsiębiorców. Przed udziałem w programie akceleracyjnym jedną umowę rozwiązano więc finalnie w programie wzięło udział 14 firm.

W obu rundach, wsparcie otrzymało ok. 75-88% przedsiębiorców, którzy się o nie ubiegali. W ramach II etapu w obu rundach, ponad 90% wnioskodawców wzięło udział w bootcampie, a w ramach III etapu w I rundzie 60,7%, a w II 87,5% przedsiębiorców pojechało do Doliny Krzemowej. A zatem należy stwierdzić, że przeważająca liczba przedsiębiorstw została dopuszczona do udziału w Projekcie.

Biorąc pod uwagę dodatkowo liczbę odrzuconych wniosków, warto zauważyć, że na niektórych etapach, nie odrzucono żadnego wniosku (II etap I i II rundy oraz III etap II rundy). Najwięcej wniosków odrzucono w I etapie I rundy (15,6%). Mogło to wynikać z niewystarczającego zapoznania się beneficjentów z warunkami udziału w Projekcie, jako, że była to jego pierwsza edycja. Pozytywna ocena wniosków na II i III etapie może świadczyć o zaangażowaniu przedsiębiorców w Projekt, ponieważ na tych etapach oceniana jest poniekąd praca beneficjentów na poprzednich etapach Projektu, a także ich merytoryczne przygotowanie do Projektu.

Tabela 1 Stan naboru wniosków Projektu Polski Most Krzemowy

Rundy Projektu	I runda			II runda		
	I etap	II etap	III etap	I etap	II etap	III etap
Etapy Projektu						
Liczba złożonych wniosków	64	40	28	32	25	16
Liczba odrzuconych wniosków	10	0	1	3	0	0
Liczba rezygnacji beneficjentów	8	3	3	3	1	1
Liczba podpisanych umów	46	37	24	26	24	15
Liczba rozwiązanych umów	0	0	7	0	0	1
Liczba firm, które wzięły udział w danym etapie Projektu (uczestników)	46	37	17	26	24	14

**Raport Końcowy Ewaluacja ex-post projektu pn. „Polski Most Krzemowy”
Poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów”**

Stosunek liczby uczestników do złożonych wniosków	71,9%	92,5%	60,7%	81,3%	96,0%	87,5%
Stosunek odrzuconych do złożonych wniosków	15,6%	0,0%	3,6%	9,4%	0,0%	0,0%
Stosunek rezygnacji do złożonych wniosków	12,5%	7,5%	10,7%	9,4%	4,0%	6,3%
Stosunek rozwiązanych umów do podpisanych umów	0,0%	0,0%	29,2%	0,0%	0,0%	6,7%
Średnia udziału uczestników w liczbie złożonych wniosków dla każdej rundy	75,0%			88,3%		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych od PARP (stan na 30.11.2015)

Na podstawie analizy wniosków można zauważyć, że Projekt cieszył się zainteresowaniem ze strony przedsiębiorców. Niewielu beneficjentów rezygnowało z udziału w Projekcie czy też z kontynuacji w kolejnym jego etapie - na udział w kolejnym etapie Projektu decydowało się ok. 60-90% beneficjentów poprzedniego etapu. Jak wskazują badania terenowe rezygnacje były spowodowane głównie tym, że beneficjenci uświadamiali sobie, że nie są jeszcze gotowi na kolejny etap Projektu, ponieważ np. nie mają jeszcze produktu/usługi przygotowanej w takim stopniu, aby wejść z sukcesem na rynek amerykański. Zdarzało się również tak, że firmy rezygnowały ponieważ w III etapie wyjazd i pobyt w Dolinie Krzemowej musiały opłacić same, dofinansowanie otrzymywały jedynie na usługi mentorskie i eksperckie. Niewielka liczba rezygnacji może natomiast świadczyć o tym, że uczestnicy Projektu widzieli korzyści z udziału i chcieli kontynuować jego realizację.

Przygotowując Projekt położono nacisk na to, aby ocena wniosków została przeprowadzona w sposób rzetelny i merytoryczny, co miało zwiększać szanse, na promowanie projektów o relatywnie wysokich możliwościach biznesowych. Dzięki zastosowanym kryteriom formalnym umożliwiono udział w Projekcie firmom, które mają już ugruntowaną pozycję, posiadają doświadczenie w działalności eksportowej, chcą wejść na rynek amerykański bądź też rozszerzyć swoją działalność. Ponadto kryteria te z jednej strony gwarantowały, że do Projektu przystąpią przedsiębiorstwa młode i niewielkie które potrzebują pomocy w rozwoju swojej działalności. Z drugiej strony kryteria formalne uniemożliwiały udział w Projekcie młodym firmom typu start-up, działającym krócej niż rok, a więc podmiotom charakteryzującym się dużym ryzykiem na niepowodzenie.

Ocena merytoryczna prowadzona, przez ekspertów zewnętrznych prowadziła do selekcji projektów, wyboru najlepszych z nich do udziału w ostatnim etapie Projektu. Niemniej, z rozmów przeprowadzonych z mentorami/ekspertami współpracującymi z przedsiębiorcami na terenie Stanów Zjednoczonych wynika jednak, że niektórzy beneficjenci nie byli przygotowani do wyjazdu akceleryacyjnego, ich produkty/usługi nie były jeszcze w fazie, która pozwalała wdrożyć je na rynek USA. **Dlatego pomimo generalnie pozytywnej oceny zastosowanego przez projektodawców systemu oceny wniosków należy zaznaczyć, że system ten wymaga wzmocnienia, zwłaszcza w zakresie oceny przygotowania projektu do wprowadzenia na rynek Doliny Krzemowej, czyli oceny merytorycznej wniosków.**

3 OCENA STOPNIA REALIZACJI CELÓW PROJEKTU

W rozdziale zawarto odpowiedzi na poniżej wskazane obszary i pytania badania:

A. Ocena stopnia realizacji celów projektu, w tym osiągnięcia wskaźników rezultatu i produktu.

1. Czy osiągnięto założone cele projektu oraz wartości towarzyszących im wskaźników (rezultatu i produktu), a jeżeli nie, to które cele projektu oraz wartości wskaźników nie zostały osiągnięte i dlaczego?

3.1 Ocena realizacji założonych celów Projektu

Cele Projektu miały być spójne z założeniami Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013, w ramach którego Projekt był realizowany. Poddany badaniu Projekt był projektem systemowym służącym osiągnięciu celów Osi Priorytetowej 6. Polska gospodarka na rynku międzynarodowym, Działania 6.2 Rozwój sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów oraz powstawanie nowych terenów inwestycyjnych, Poddziałania 6.2.1 Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów. Dodatkowo przyjęte w Projekcie cele były spójne z założeniami Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki na lata 2011-2020. Projekt miał bowiem również służyć osiągnięciu celu ogólnego określonego w Planie Strategicznym Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości¹⁹. Zatem ocena założeń Projektu będzie obejmować analizę w kontekście następujących celów:

- Rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa (cel główny PO IG 2007-2013);
- Zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym (cel szczegółowy PO IG 2007-2013);
- Ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości usług w zakresie internacjonalizacji działalności gospodarczej (cel działania 6.2 PO IG);
- Wzrost umiędzynarodowienia polskiej gospodarki, Wspieranie polskiego eksportu oraz polskich inwestycji za granicą (cel 4, punkt 4.1 Strategii Innowacyjności i efektywności gospodarki)²⁰;
- Tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw (cel ogólny Planu Strategicznego polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości);
- Wspieranie aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw prowadzących lub podejmujących działalność innowacyjną (cel ogólny Planu Strategicznego polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości)²¹;
- Wsparcie polskich firm z branż nowych technologii w ekspansji na rynek Stanów Zjednoczonych Ameryki (cel projektu)²².

¹⁹ Plan Strategiczny PARP obejmuje lata 2010-2013, zobacz więcej na stronie PARP <http://www.parp.gov.pl/strategia-parp>

²⁰ Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki, Warszawa 2013

²¹ Załącznik nr 2 do Aneksu nr POIG.06.02.01-00-002/13, dane przekazane przez Zamawiającego

²² Sprawozdanie roczne za 2013 r. (zawiera dane dla sprawozdania okresowego za II półrocze) z realizacji osi priorytetowej/działania w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, dane przekazane przez Zamawiającego

Wskazane powyżej cele są ze sobą silnie powiązane, odnoszą się głównie do wsparcia innowacyjnych przedsiębiorstw pod kątem ich internacjonalizacji. Przyjęte w Projekcie cele odpowiadają celowi głównemu oraz jednemu z celów szczegółowych PO IG 2007-2013. Wynika to z realizacji Polskiego Mostu Krzemowego w ramach działania 6.2. Ocena stopnia osiągnięcia wskaźników produktu i rezultatu przyjętych dla Projektu w PO IG 2007-2013 posłuży zatem do oceny stopnia realizacji celów:

- Zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- Ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości usług w zakresie internacjonalizacji działalności gospodarczej,
- Wzrost umiędzynarodowienia polskiej gospodarki,
- Wspieranie polskiego eksportu oraz polskich inwestycji za granicą.

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka zakładał dla działania 6.2 dwa wskaźniki odnoszące się bezpośrednio do Projektu są to:

- *Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akcelerycyjnym na terenie Stanów Zjednoczonych (projekt Polski Most Krzemowy) (wskaźnik produktu),*
- *Liczba umów gospodarczych zawartych przez uczestników projektu Polski Most Krzemowy (wskaźnik rezultatu)²³.*

Pierwotnie ustalona wartość wskaźnika produktu zgodnie z danymi za III kwartał 2015 r. została osiągnięta, bowiem w programie akcelerycyjnym uczestniczyło 31 osób²⁴, a przyjęta wartość docelowa w PO IG 2007-2014 to 30. Później jednak aneksem do umowy o finansowanie Projektu podwyższono wartość wskaźnika do poziomu 37, co wynikało z liczby zawarte umowy o dofinansowanie udziału firm w programie akcelerycyjnym. Wartości podwyższonego wskaźnika nie udało się osiągnąć, co było spowodowane rozwiązaniem 8 umów.. Osiągnięty został natomiast wskaźnik rezultatu, uczestnicy Projektu podpisali ponad 3 umowy gospodarcze²⁵ (na stan obecny zidentyfikowano 12 umów)²⁶. Osiągnięto wyższe niż zakładano wartości docelowe wskaźników, zwłaszcza przy wskaźnikach rezultatu. Przy czym bardzo wyraziste przekroczenie założonej liczby podpisanych umów poniekąd jest efektem niskiej wartości bazowej. Projektodawca w sposób "ostrożnościowy" przyjął, że Projekt zakończy się podpisaniem trzech umów²⁷.

Głównym efektem gospodarczym interwencji było podpisanie 12 umów (przy założeniu, że ostateczna liczba będzie jeszcze wyższa). Średni udział przedsiębiorstw innowacyjnych w liczbie przedsiębiorstw ogółem w Polsce zgodnie z danymi GUS za 2014 r. wyniósł zaledwie 14,5%. Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych prowadzących działalność na rynkach międzynarodowych nie jest znaczny w Polsce. **Z danych Eurostatu za 2012 r. wynika, że z innymi przedsiębiorstwami współpracowało w Polsce 1 038 przedsiębiorstw innowacyjnych, zatem podpisanie 12 umów stanowiło 1,16% w skali gospodarki, a więc Projekt miał znaczenie ogólnokrajowe. Może więc to świadczyć o sukcesie tego przedsięwzięcia, biorąc pod uwagę fakt, iż był to projekt pilotażowy.** Dla porównania przedsiębiorstwa innowacyjne z Wielkiej Brytanii współpracowały w skali blisko 10 tys. podmiotów, a w Niemczech ok. 5,5 tys. W latach 2010-2012 udział innowacyjnych przedsiębiorstw współpracujących w Polsce nie odbiegał od średniej dla 28 krajów UE i wynosił ok. 31%. Znaczenie realizacji celów Projektu jest o tyle istotne, że

²³ Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013, wrzesień 2014 r.

²⁴ Sprawozdanie za III kwartał 2015 r., dane przekazane przez Zamawiającego

²⁵ Załącznik 1 Postęp rzeczowy POIG I półrocze 2015 r., <http://www.poig.2007-2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx/AnalizyRaportyPodsumowania/Strony/default.aspx> [dostęp 17.11.2015]

²⁶ Przeanalizowano 23 Sprawozdania z działań zrealizowanych w ramach projektu, w wyniku czego zidentyfikowano, że przedsiębiorcy zawarli 12 umów gospodarczych, wartość wskaźnika będzie wyższa po przeanalizowaniu wszystkich sprawozdań oraz zebraniu ankiet od przedsiębiorców, raportów od mentorów i pracowników. Ponadto część beneficjentów deklaruje, że nadal negocjują umowy.

²⁷ Należy jednak podkreślić, że Projekt miał charakter pilotażowy, a zatem projektodawca nie dysponował szerokim zestawem wskaźników benchmarkowych. Charakter działań projektowych nie nakładał na uczestników obowiązku doprowadzenia do zawarcia umów w wyniku udziału w projekcie. Rezultat osiągnięty na znacznie wyższym poziomie niż zakładany należy traktować jako „wartość dodaną”.

udział innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce współpracujących z partnerami z USA w 2012 r. wyniósł zaledwie 4%²⁸. Założenia Projektu wynikały z zapisów POIG, a zatem ograniczały wsparcie do przedsiębiorstw z branż wysokich technologii oraz posiadających doświadczenie na rynku międzynarodowym. Należy zatem uznać, że realizując Projekt zgodnie z założeniami POIG osiągnął on przyjęte w Programie cele.

Cele Tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw oraz Wspieranie aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw prowadzących lub podejmujących działalność innowacyjną, odnoszą się bezpośrednio do kwestii związanych z doradztwem oraz szkoleniami oferowanymi w Projekcie. O osiągnięciu powyższych celów świadczy przede wszystkim realizacja założonych wartości wskaźników produktu, takich jak: *Liczba przeprowadzonych szkoleń otwierających, Łączna liczba zrealizowanych godzin szkoleniowych, Liczba przeszkolonych przedsiębiorców, Liczba zorganizowanych obozów szkoleniowych bootcamp, Liczba uczestników obozów szkoleniowych bootcamp oraz Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akceleryjnym na terenie Stanów Zjednoczonych*. Dokładny zakres działań realizowanych w Projekcie zaprezentowany został w podrozdziale 2.1 Założenia projektu, a oceniony został w podrozdziale 5.3 Ocena I, II i III etapu projektu.

Oferowane w Projekcie działania odpowiadały potrzebom przedsiębiorców. Blisko 58,3% respondentów badania CAWI wzięło udział w Projekcie w celu opracowania strategii marketingowej firmy na rynek amerykański, a 50% aby skorzystać z profesjonalnej pomocy ekspertów oraz mentorów. Na potrzeby analizy realizacji celów Projektu warto również odnieść się do opinii beneficjentów końcowych co do jakości poszczególnych działań. Opinia respondentów badania CAWI, co do jakości szkolenia otwierającego była zdecydowanie pozytywna, poza kwestią odpowiadania na potrzeby firmy, gdzie zdania były podzielone²⁹. Dokładana ocena etapów Projektu przedstawiona zostanie w rozdziale 5, jednak już teraz można podkreślić, że szkolenie otwierające prowadzone było przez wykwalifikowaną kadrę, używany był prosty język, stosowane były odpowiednie metody prowadzenia szkolenia oraz było ono dobrze przygotowane. Respondenci podobnie pozytywnie ocenili jakość zajęć oferowanych w ramach bootcampów oraz wyjazdu do USA. Wątpliwości na II etapie dotyczyły jednak zadowolenia beneficjentów ostatecznych z opracowanych przez nich strategii oraz przygotowanie do aplikowania do III etapu projektu. Miało to również wpływ na stopień realizacji wskaźnika *Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akceleryjnym na terenie Stanów Zjednoczonych* oraz rezygnację 10 przedsiębiorców. **Zakres zrealizowanych działań oraz ich jakość, jak również stopień realizacji wskaźników produktu świadczą o realizacji przyjętych celów.** Ponadto projekt sprawił, że w części przedsiębiorstw wprowadzone zostały zmiany w systemie zarządzania, marketingu, sprzedaży, produkcie/usłudze. Realizacja tego wskaźnika rezultatu dodatkowo potwierdza skuteczność stworzonych w Projekcie korzystnych warunków dla rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw.

Stopień realizacji celu Projektu, jakim jest Wsparcie polskich firm z branż nowych technologii w ekspansji na rynek Stanów Zjednoczonych Ameryki oraz cele dodatkowe można ocenić odwołując się do wskaźników. Dzięki realizacji Projektu udało się wypracować dobre praktyki z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych, co ułatwi dalszą ekspansję polskich przedsiębiorców na rynek USA. Wsparcie to miało znaczenie, ponieważ przed pozyskaniem informacji o projekcie „Polski Most Krzemowy” zaledwie 35,4% respondentów badania CAWI prowadziło eksport swoich produktów/usług na rynek amerykański. Blisko 17,9% respondentów nie zdecydowałoby się podjąć działań zmierzających do wejścia na rynek Stanów Zjednoczonych, gdyby nie realizacja Projektu. Uzupełnieniem realizacji celu będzie wydanie publikacji na temat dobrych praktyk z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych. Ukierunkowanie interwencji na rynek Stanów Zjednoczonych oraz wypracowanie dobrej praktyki w tym obszarze świadczy o realizacji celu.

²⁸ Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce, Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności, Warszawa 2015 r.

²⁹ Ocena respondentów badania CAWI wynikała z charakteru szkolenia otwierającego, bowiem założono, że będzie ono ogólne. Na szkoleniu poruszano zagadnienia wprowadzające do tematu, z ograniczonym zakresem konkretnych informacji.

Projekt należy również ocenić pozytywnie biorąc pod uwagę, że jego założenia ograniczały negatywne oddziaływanie czynników zewnętrznych, makroekonomicznych. Zgodnie z Raportem pn. *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce – Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*³⁰ za główne przeszkody w realizacji celów przedsiębiorstw innowacyjnych należy uznać:

- Silną konkurencję cenową, w Polsce niemal co drugie innowacyjne przedsiębiorstwo – 48,6% uważało, że jest to istotną przeszkodą dla realizacji celów.
- Silną konkurencję dotyczącą jakości produktu, opinii o nim lub marki, w Polsce co czwarta innowacyjna firma wskazała to za istotną przeszkodę.
- Wysokie koszty dostosowania do regulacji rządowych i prawnych, w Polsce 20% firm uznało to za istotną przeszkodę w realizacji celów.
- Wysokie koszty dostępu do nowych rynków to czynniki związane z brakiem wystarczających środków finansowych.
- Brak popytu, wskazany przez 23,5% respondentów z Polski.
- Średnie wsparcie publiczne na tle innych krajów UE, w 2012 r. ze wsparcia publicznego skorzystało 23,2% przedsiębiorstw, co stanowi 18 pozycję, wśród 26 krajów UE, podczas gdy we Francji odsetek ten stanowił 49,4%³¹.

Istotne w kontekście badania czynniki zewnętrzne związane są również z eksportem. Za główne bariery w tym obszarze można wyróżnić: wymogi dokumentacyjne, rejestracyjne, skomplikowanie procedur, zakazy importu, eksportu lub limity importowe, kwestie związane z nieprzebraniem praw własności intelektualnej, kwestie związane z prawem patentowym³². Projekt miał wpływ na ograniczenie negatywnych skutków wyżej wymienionych czynników, wzmacniał bowiem kompetencje przedsiębiorców z sektora innowacyjnego. Ponadto oferowane szkolenia miały wpływ na podniesienie jakości produktów oraz zmniejszenie kosztów dostępu do nowych rynków. **Zaleca się zatem kontynuację działań nastawionych na internacjonalizację przedsiębiorstw innowacyjnych przez PARP.** Kluczową rolę w realizacji celów odgrywały również czynniki wewnętrzne pozostające po stronie beneficjentów oraz PARP-u. Zostaną one jednak omówione w rozdziale 4. Ocena założeń teorii projektu.

Analiza zakresu realizowanych działań oraz stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźników szerzej opisany poniżej pozwalają stwierdzić, że cele Projektu zostały osiągnięte. Podobną opinię wyrażają również respondenci wywiadu IDI z PARP. Respondenci twierdzą, że uczestnictwo w Projekcie dało beneficjentom możliwość zdobycia unikatowych umiejętności, ponadto dostosowanych do funkcjonowania na rynku Stanów Zjednoczonych. Pozytywnie ocenili również efekty działań twierdząc, „że będzie kilka lub kilkanaście takich perełek, które rzeczywiście będą tym dobrym przykładem wykorzystania szansy”. O pozytywnych efektach świadczą również inne wywiady, m. in. wywiad TDI z WPHil. Respondent w wywiadzie podkreślał, że „dzięki wsparciu firmy nie musiały przecierać szlaków i otwierać drzwi, które były otwarte”. Beneficjenci wyrażający opinię o Projekcie w wywiadach IDI mieli mieszane uczucia jeżeli chodzi o stopień osiągnięcia celów przez nich przyjętych. Zdecydowana większość z nich, co znajduje również odzwierciedlenie w Sprawozdaniach z działań zrealizowanych w ramach Projektu nie jest w stanie jednoznacznie określić wpływu interwencji na ich działalność. Spowodowane jest to odroczeniem efektów Projektu w czasie, Ewaluacja jest bowiem prowadzona tuż po zakończeniu projektu, podczas gdy przyjęto, iż efekty będą możliwe do oszacowania dopiero w 2017 r. Wpływ na to ma również charakter projektu, w którym oferowane było głównie doradztwo i szkolenia, nie zaś twarde inwestycje. Według przedsiębiorców Projekt skutkował przede wszystkim rozwinięciem nowych umiejętności,

³⁰ *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce, Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, red. P. Zadura-Lichota, ISBN 978-83-7633-203-1 Warszawa 2015 r.

³¹ *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce, Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, red. P. Zadura-Lichota, ISBN 978-83-7633-203-1 Warszawa 2015 r.

³² Bariery w handlu, <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+miedzynarodowa/Handel+zagraniczny/Bariery+w+handlu> [dostęp 24.11.2015]

wdrożeniem nowych rozwiązań oraz poszerzeniem sieci znajomości przedsiębiorców. Natomiast twarde efekty w postaci podpisania umów gospodarczych mogą pojawić się z opóźnieniem. Jest to zgodne z założeniami przyjętymi we Wniosku o dofinansowanie, w którym oszacowano, że proces negocjacji umów gospodarczych zakończy się dopiero w 2017 r.

3.2 Ocena realizacji założonych wskaźników Projektu

Uzupełnieniem oceny realizacji celów Projektu „Polski Most Krzemowy” jest ocena zrealizowanych działań szkoleniowych i mentoringowych pod kątem realizacji wskaźników Projektu. Analiza zestawu wskaźników wskazanych w Projekcie pokazuje, że jest to całościowy i stosunkowo prosty system pozwalający na ilościowe śledzenie postępu rzeczowego. W poniższym rozdziale przedstawiono dynamikę zmian w planowanych i zrealizowanych wartościach wskaźników w celu odpowiedzi na pytanie – w jakim stopniu osiągnięte zostały zakładane wartości wybranych wskaźników? Analiza wskaźników przedstawiona została według danych przyjętych we Wniosku o dofinansowanie złożonego przez PARP. W tabeli przedstawiono poszczególne wskaźniki, ich wartości zakładane i zrealizowane oraz poziom realizacji wyrażony w procentach. Dane obecnie dostępne nt. wartości rzeczywiście osiągniętych dotyczą roku 2015.

Tabela 2 Stan realizacji założonych wskaźników w Projekcie pn. „Polski Most Krzemowy”

Nazwa wskaźnika	Realizacja	Docelowa wartość wskaźnika	Stopień realizacji (%)
Wskaźniki produktu			
Liczba przeprowadzonych szkoleń otwierających	2	2	100%
Liczba zrealizowanych godzin szkoleniowych	8	8	100%
Liczba przeszkolonych przedsiębiorców	72	72	100%
Liczba zorganizowanych obozów szkoleniowych (<i>bootcamps</i>)	2	2	100%
Liczba uczestników obozów szkoleniowych (<i>bootcamps</i>)	60	60	100%
Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akcelerycyjnym na terenie Stanów Zjednoczonych	37 ³³ /30 ³⁴	31	84%/103%
Publikacja na temat dobrych praktyk z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych	1	1	100%
Wskaźniki rezultatu			
Zawarcie, przynajmniej trzech umów gospodarczych przez uczestników projektu (przedsiębiorców, którzy wzięli udział w trzecim etapie Projektu - wyjeździe do Stanów Zjednoczonych)	12	3	400%
Wprowadzenie zmian w systemie zarządzania, marketingu, sprzedaży, produkcji/usłudze przez co najmniej dziesięciu przedsiębiorców (uczestników drugiego lub drugiego i trzeciego etapu Projektu)	22	10	220%
Liczba wypracowanych dobrych praktyk z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych	2	1	200%

Źródło: Dane na podstawie 23 sprawozdań końcowych złożonych przez firmy (sprawozdania przekazane przez Zamawiającego)

Osiągnięte zostało 5 z 7 wskaźników produktu. Przedsiębiorcom udało się osiągnąć następujące wskaźniki: *Liczba przeprowadzonych szkoleń otwierających*, *Liczba zrealizowanych godzin szkoleniowych*, *Liczba przeszkolonych przedsiębiorców*, *Liczba zorganizowanych obozów szkoleniowych (bootcamps)* oraz *Liczba uczestników obozów szkoleniowych (bootcamps)*.

³³ Wartość docelowa założona w Projekcie zgodnie z zapisami Wniosku o dofinansowanie projektu, po zmianie, która miała miejsce w marcu 2015 r. Wartość docelowa wskaźnika wpisana przez Zamawiającego w SOPZ wyniosła 36, jednak Wykonawca postanowił przyjąć wartość z Wniosku.

³⁴ Wartość docelowa przyjęta w PO IG 2007-2014, zgodnie ze sprawozdaniem za III kwartał 2015 r.

Wskaźnik którego wartości nie osiągnięto to *Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akcelacyjnym na terenie Stanów Zjednoczonych*. Początkowo w pierwotnym Wniosku o dofinansowanie zakładano jego wartość docelową na poziomie 30, która wprowadzona została również do PO IG 2007-2013. Zgodnie ze Sprawozdaniem kwartalnym z realizacji wskaźników PO IG 2007-2013 wartość docelowa wskaźnika nadal pozostaje na poziomie 30. Jeżeli posługiwać się PO IG to wskaźnik *Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akcelacyjnym na terenie Stanów Zjednoczonych* można uznać za osiągnięty. Jednakże w skutek zmiany (vide Aneks do Umowy) optymistycznie zwiększono wartość docelową do 37. Takie założenie bazowało na korzystnych doświadczeniach z prowadzonego Projektu, nadwyżki finansowej oraz liczbie zawartych umów. Jednakże 10 przedsiębiorców w ostatniej chwili zrezygnowało z uczestnictwa, czego konsekwencją było osiągnięcie wartości wskaźnika na poziomie 84%. Należy zatem stwierdzić, że początkowe założenie wartości docelowej było słuszne, a jego zmiana przyczyniła się do nieosiągnięcia założonych w Projekcie wskaźników. **Zaleca się zatem przeprowadzenie dogłębnej analizy wskaźników oraz szacowanych kosztów w kolejnych projektach oraz zmianę ich wartości jedynie w sytuacji, gdy wystąpi prawdopodobieństwo ich nieosiągnięcia.**

Wskaźnik *Publikacja na temat dobrych praktyk z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych* został osiągnięty. Publikacja skierowana jest do polskich firm rozważających wejście na rynek Doliny Krzemowej. Zawiera informacje dotyczące zakładania i prowadzenia działalności w Stanach Zjednoczonych oraz przykłady polskich firm reprezentujących branżę wysokich technologii, które prowadzą z sukcesem współpracę gospodarczą z USA. W publikacji opisano przypadki uczestników projektu, którzy pozyskali nowych partnerów biznesowych/klientów oraz tych, którzy dzięki uczestnictwu w programie zmienili swoją strategię marketingową w kraju³⁵.

Z informacji pozyskanych od Zamawiającego wynika, że przyjęte wskaźniki rezultatu zostały osiągnięte w ponad 100%, wskaźniki te to:

- Zawarcie, przynajmniej trzech umów gospodarczych przez uczestników projektu (przedsiębiorców, którzy wzięli udział w trzecim etapie Projektu - wyjeździe do Stanów Zjednoczonych), zrealizowany w 400%;
- Wprowadzenie zmian w systemie zarządzania, marketingu, sprzedaży, produkcji/usłudze przez co najmniej dziesięciu przedsiębiorców (uczestników drugiego lub drugiego i trzeciego etapu Projektu), zrealizowany w 220%;
- Liczba wypracowanych dobrych praktyk z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych, zrealizowany w 200%.

Zgodnie z danymi sprawozdawczymi liczba podpisanych umów wniosła 12. Należy założyć, że końcowa wartość będzie jeszcze większa, ponieważ analizie nie poddane zostały wszystkie przedsiębiorstwa, a wskaźnik będzie monitorowany do końca 2017 r.. Określenie wartości wskaźnika było trudne ze względu na brak jego definicji. W Projekcie nie określono szczegółowo o jaki typ umów chodzi, czy są to umowy eksportowe, czy dotyczące jakiegokolwiek rodzaju współpracy pomiędzy przedsiębiorcami. Realizację wskaźnika *Wprowadzenie zmian w systemie zarządzania, marketingu, sprzedaży, produkcji/usłudze przez co najmniej dziesięciu przedsiębiorców* można potwierdzić analizą Sprawozdań z działań zrealizowanych w ramach projektu. Praktycznie każdy z beneficjentów końcowych uczestniczących w III etapie wykazywał, że dzięki udziałowi w Projekcie wprowadził zmiany w systemie zarządzania, marketingu lub sprzedaży. Spośród 23 Sprawozdań wprowadzanie zmian zidentyfikowano w 22 przedsiębiorstwach. Respondenci badania CAWI uczestniczący w II etapie wskazują, że blisko 53,8% z nich wprowadziło zmiany w marketingu firmy, a 23,1% w zakresie sprzedaży produktów/usług. Jeżeli chodzi o uczestników III etapu, to 45,5% z nich wprowadziło zmiany w marketingu firmy, a 50,0% w zakresie sprzedaży produktów/usług.

³⁵ Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu „Polski Most Krzemowy”

Dzięki realizacji Projektu udało się wypracować 2 dobre praktyki z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w USA, co szerzej zostało opisane w rozdziale 7. *Dobre praktyki realizacji Projektu*. Zatem stopień realizacji dwóch pozostałych wskaźników rezultatu należy ocenić wysoko.

Badanie CAWI (n=48) z beneficjentami ostatecznymi projektu, analiza Sprawozdań z działań zrealizowanych w ramach projektu, Wniosku o dofinansowanie realizacji projektu oraz wyniki badań jakościowych (IDI) pozwoliły zidentyfikować szereg dodatkowych rezultatów „Polskiego Mostu Krzemowego”. Do głównych efektów, nieujętych w systemie monitoringu Projektu zaliczyć można przede wszystkim:

- Promocję Polski jako miejsca realizacji inwestycji wśród wiodących amerykańskich firm z branż nowych technologii reprezentowanych w Dolinie Krzemowej oraz regionie Zatoki San Francisco;
- Zdobycie doświadczenia we wdrażaniu instrumentów promocji międzynarodowej polskich MŚP działających w branżach nowoczesnych technologii;
- Rozwój sieci kontaktów przedsiębiorców biorących udział w Projekcie o firmy ze Stanów Zjednoczonych oraz innych rejonów świata;
- Podpisanie umów z podmiotami zagranicznymi dotyczących podwykonawstwa na rzecz beneficjentów końcowych Projektu;
- Rozpoczęcie szeregu negocjacji, które mogą przyczynić się do wzrostu liczby podpisanych umów gospodarczych;
- Zmianę strategii rozwoju firm, również pod kątem marketingu, jak i prezentacji oraz dostosowanie jej do rynku amerykańskiego;
- Zmianę nakładów osobowo-finansowych na wdrażanie strategii firm biorących udział w Projekcie, wzrost liczby pracowników wśród przedsiębiorstw biorących udział w projekcie (45,8% respondentów badania CAWI (n=48) twierdzi, że wzrosła liczba pracowników);
- Rozwój nowych umiejętności oraz wiedzy wśród pracowników oraz przedsiębiorców uczestniczących w Projekcie, zwłaszcza pod kątem prezentacji firmy oraz produktów/usług;
- Dostosowanie oferty cenowej do potrzeb klienta, inne podejście do klienta, głębsza analiza potencjalnych odbiorców;
- Stworzenie zaplecza sprzedażowego/usługowego na terenie USA lub pozyskanie partnerów zajmujących się tym;
- Ulepszenie modeli sprzedaży usług/produktów;
- Opracowanie sprawniejszych metod wdrażania nowych produktów/usług w przedsiębiorstwach;
- Ulepszenie jakości oferowanych produktów/usług oraz optymalizacja procesu produkcji/dostarczenia usługi, wzrost obrotów przedsiębiorstwa wg. 47,9% respondentów badania CAWI (n=48);
- Określenie potencjalnych rynków docelowych produktu/usługi.

Realizację założonych wartości wskaźników należy ocenić pozytywnie, poza jednym obszarem (wskaźnik *Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akceleryjnym na terenie Stanów Zjednoczonych*), w którym jednak udało się osiągnąć początkowe założenia. Pozytywna ocena efektów Projektu wynika jednak przede wszystkim z szeregu rezultatów dodatkowych. Dotyczą one zarówno doświadczeń beneficjenta środków z PO IG 2007-2013, czyli PARP-u, jak i beneficjentów końcowych, czyli przedsiębiorców. Projekt umożliwił wieloaspektowy rozwój 31 przedsiębiorstw, dzięki czemu mogą one konkurować na arenie międzynarodowej.

4 OCENA ZAŁOŻONEJ TEORII PROJEKTU

W rozdziale zawarto odpowiedzi na poniżej wskazane obszary i pytania badania:

B. Odtworzenie teorii Projektu - czy konstrukcja projektu (założenia, zasoby, sposób realizacji, itp.) umożliwiły osiągnięcie zakładanych celów projektu?

1. Czy Projekt został zaplanowany w sposób umożliwiający osiągnięcie zakładanych celów, tj.

- ⇒ rozwoju polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa,
- ⇒ zwiększania udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- ⇒ ułatwiania przedsiębiorcom dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości usług w zakresie internacjonalizacji działalności gospodarczej,
- ⇒ promocji Polski jako miejsca realizacji inwestycji wśród wiodących amerykańskich firm z branż nowych technologii reprezentowanych w Dolinie Krzemowej oraz Zatoki San Francisco?

2. Czy zaplanowane zasoby zapewniały możliwość realizacji celów projektu oraz osiągnięcie wartości wskaźników?

3. Jak wyglądała realizacja projektu? Czy napotkano na jakieś problemy, a jeżeli tak to czego one dotyczyły, z czego wynikały, na jakim etapie występowały i jak sobie z nimi radzono?

Obszary tematyczne analizy:

- ⇒ uwarunkowania prawne, w ramach których poruszali się realizatorzy projektu,
- ⇒ środki finansowe, w tym ich alokacja na poszczególne działania,
- ⇒ komunikacja marketingowa i rekrutacja w tym:
- ⇒ działania związane z pozyskaniem i współpracą z ekspertami, mentorami (polskimi i zagranicznymi)
- ⇒ działania związane z rekrutacją przedsiębiorstw do udziału w programie,
- ⇒ ocena pracy ekspertów i mentorów (polskich i zagranicznych),
- ⇒ ocena współpracy pomiędzy ekspertami i przedsiębiorcami oraz koordynatorami projektu.

4.1 Ocena zaplanowania projektu pod kątem osiągnięcia zakładanych celów oraz osiągnięcia wartości wskaźników

Ocena realizacji celów i wskaźników w Projekcie dokonana w rozdziale 3 była w głównej mierze pozytywna. W tym kontekście warto zatem wyróżnić elementy Projektu, które zadecydowały o skuteczności oraz te, które mogłyby ulec poprawie. Ocenie zaplanowania Projektu pod kątem osiągnięcia zakładanych celów oraz wartości wskaźników posłuży przede wszystkim analiza jego założeń. Stanowią one bowiem podstawę dla wsparcia podejmowania decyzji i wpływają na efektywności interwencji publicznej. W zarządzaniu projektem można wyróżnić następujące elementy:

- ⇒ Utworzenie zespołu zarządzającego projektem;
- ⇒ Określenie celów projektu;
- ⇒ Określenie systemu monitorowania wskaźników oraz systemu sprawozdawczości;
- ⇒ Określenie sposobu dostarczania rozwiązania – sposobu postępowania w krótkim, średnim i długim terminie;

- Minimalizacja ryzyka – określenie problemów oraz sposób radzenia sobie z nimi.

System zarządzania oraz skład zespołu przedstawiony został we Wniosku o dofinansowanie Projektu złożonego przez PARP. Do bieżącego zarządzania Projektem wyznaczony został Kierownik Projektu, będący pracownikiem Departamentu Promocji Gospodarczej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Wskazana została również osoba odpowiedzialna za bieżący nadzór nad realizacją Projektu na terenie Doliny Krzemowej, miał być to ekspert, pracownik Biura Akceleracyjnego, który jednak udał się na urlop zdrowotny. Ostatecznie funkcje tę pełniła osoba z WPHil, która przeniosła się na czas realizacji Projektu do Doliny Krzemowej. W celu zapewnienia prawidłowej realizacji Projektu Kierownik Projektu i pracownicy Biura Projektu mieli okresowo odwiedzać Biuro Akceleracyjne w Dolinie Krzemowej, co stanowi również element minimalizujący ryzyko w Projekcie. Wnioskodawca zorganizował Biuro Projektu w strukturze Departamentu Promocji Gospodarczej PARP. Do pracy w Biurze poza Kierownikiem Projektu zostali wyznaczeni: pracownicy Biura Projektu (2-3 osoby w wymiarze nieprzekraczającym 2,5 etatu łącznie) oraz pracownik z WPHil działający na terenie Doliny Krzemowej. Pomimo zmian w składzie osobowym, pierwotne założenia co do liczby zatrudnionych przy Projekcie nie uległy zmianie. Założenia dotyczące składu zespołu należy ocenić średnio, spowodowane jest to niewystarczającą liczbą pracowników (1 osoba) przyjętą do pracy na terenie Stanów Zjednoczonych. Uczestnicy Projektu ocenili, że jeden opiekun nie był wystarczający aby zapewnić opiekę znacznej liczbie firm, których przyjazd skumulował się na ostatnie dwa miesiące realizacji Projektu. Dokładnie problem ten omówiony został w podrozdziale 4.2 dotyczącym zasobów. Niemniej, pozytywnie należy ocenić skład zespołu działający na obszarze kraju, który był wystarczający do obsługi przedsiębiorców.

System zarządzania, wynikający z lokalizacji WPHil w Waszyngtonie oraz realizacji Projektu w Dolinie Krzemowej może budzić zastrzeżenia ze względu na ewentualne problemy administracyjne (nadzór, przepływ informacji), jednak nie zidentyfikowano w tym obszarze znaczących utrudnień. Respondenci badania CAWI w zdecydowanej większości ocenili pozytywnie opiekę organizacyjną oraz warunki w Biurze Akceleracyjnym Projektu zorganizowanego przez WPHil. W zakresie systemu zarządzania pozytywnie należy ocenić rozpisanie rodzaju i zakresu zadań wykonywanych w trakcie realizacji projektu we Wniosku o dofinansowanie realizacji projektu. Jeżeli chodzi o skład zespołu należy uznać, że w Projekt zaangażowane były przez osoby kompetentne, jednak liczba pracowników na terenie USA była niewystarczająca. Zaleca się zatem poszerzenia liczby pracowników obsługujących przedsiębiorców poza obszarem Polski w następnych projektach. Warto również szczegółowo rozpisać zadania poszczególnych podmiotów (instytucji, pracowników) biorących udział w realizacji projektów.

Cele projektu szerzej zostały omówione w podrozdziale 3.1, niniejszego raportu końcowego. Ich zakres wynikał bezpośrednio z założeń PO IG 2007-2013. Poprzez powiązanie celów Projektu z innymi dokumentami strategicznymi stały się one mało klarowne i powielają się, czego przykładem są m. in. poniższe cele:

- Ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości usług w zakresie internacjonalizacji działalności gospodarczej (cel działania 6.2 PO IG);
- Wzrost umiędzynarodowienia polskiej gospodarki, Wspieranie polskiego eksportu oraz polskich inwestycji za granicą (cel 4, punkt 4.1 Strategii Innowacyjności i efektywności gospodarki).

Cele powinny bezpośrednio odpowiadać przyjętym w Projekcie działaniom oraz powinny być bardziej szczegółowe, należałoby je oddzielić od założeń pochodzących z innych dokumentów oraz strategii. Natomiast komplementarności warto poświęcić osobny rozdział we Wniosku o dofinansowanie. Jeżeli chodzi o cele Projektu w tym zakresie panuje dezinformacja, ponieważ inne cele wymienione zostały we Wniosku o dofinansowanie, a inne w Sprawozdaniu rocznym za 2013 r. Nie są one ze sobą sprzeczne, jednak funkcjonują na różnych poziomach szczegółowości. Założenia Projektu przyjęte we Wniosku o dofinansowanie zawierają listę elementów, które przyczynią się do osiągnięcia założonych celów, są to: wsparcie informacyjne, doradcze i szkoleniowe oraz powiązanie beneficjentów z przedsiębiorcami oraz przedstawicielami IOB z Doliny Krzemowej. Elementem planu Projektu decydującym o osiągnięciu celów oraz wskaźników było również ścisłe wyselekcjonowanie grup

docelowych. Jak wskazano w podrozdziale 2.1 Struktura beneficjentów projektu wsparcie ograniczyło się do pomiotów z branż innowacyjnych, prowadzących już działalność międzynarodową. Przyjęte w Projekcie cele należy uznać za słuszne, jeżeli chodzi o ich treść oraz ich realizację, jednak forma w jakiej zostały przedstawione powinna zostać ujednoczona oraz uszczegółowiona.

System monitorowania wskaźników oraz sprawozdawczości założony został we Wniosku o dofinansowanie. Do prowadzenia monitoringu Projektu PARP został zobowiązany również Umową z Ministrem Gospodarki. Przy każdym ze wskaźników wskazano źródło weryfikacji danych. Źródła informacji na potrzeby systemu monitoringu dotyczące wskaźników to przede wszystkim materiały szkoleniowe, listy uczestnictwa, ankiety oceniające, program obecności, program szkoleń, raport pracownika Biura Akceleracyjnego oraz publikacja na temat dobrych praktyk. Źródła te należy ocenić jako poprawne, pozwalające na oszacowanie stanu realizacji wskaźników produktu. Pozytywnie również należy ocenić zobowiązanie beneficjenta końcowego do dostarczania danych na potrzeby monitorowania, sprawozdawczości oraz ewaluacji w Umowie o dofinansowanie.

Niemniej, należy zaznaczyć, że problemem w przypadku wskaźników produktu była zmiana wartości docelowej wskaźników w trakcie realizacji, co jak opisano szerzej w rozdziale 3 prowadziło do nieosiągnięcia wartości docelowej wskaźnika produktu: *Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akceleracyjnym na terenie Stanów Zjednoczonych*.

Trzeba również podkreślić, że w przypadku wskaźników opracowanych na potrzeby Polskiego Mostu Krzemowego brak jest ich definicji zarówno w PO IG 2007-2014, jak i we Wniosku o dofinansowanie oraz dokumentach sporządzanych dla przedsiębiorców. Skutkuje to trudnościami w jednoznacznym oszacowaniu stopnia realizacji wskaźników rezultatu. Przedsiębiorcy bowiem w Sprawozdaniach opisują w różny sposób rezultaty udziału w Projekcie i wymieniają różne rodzaje umów gospodarczych.

Sposób dostarczania rozwiązania – sposobu postępowania w krótkim, średnim i długim terminie bazował w dużej mierze na doświadczeniach zagranicznych oraz opracowaniach naukowych. Silne oparcie się na opracowaniach naukowych³⁶ (zwłaszcza III etapu projektu) było konieczne ze względu na jego pilotażowy charakter, a więc w sytuacji ograniczonej możliwości czerpania z doświadczeń innych interwencji publicznych (realizowanych przez polskie instytucje), których celem była internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Realizatorzy Projektu wyszli z założenia, że na początku warto oprzeć się na doświadczeniu innych, niż wymyślać własną koncepcję bazującą wyłącznie na teorii. Określenie założeń Projektu poprzedzone zostało również wyjazdem studyjnym osób zaangażowanych w jego realizację.

Podczas rozmów z przedstawicielami zespołu projektowego można było usłyszeć, że poważnym problemem w organizacji procesu było opóźnienie spowodowane długim okresem oceny założeń Projektu oraz podejmowania decyzji merytorycznej co do jego realizacji. Realizatorzy Projektu wskazali, że czas ten (około roku) można było wykorzystać efektywniej. Przyczyną opóźnienia w realizacji był pilotażowy charakter Projektu, bowiem trzeba było rozwiązać wątpliwości ze strony Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju. Dotyczyły one zaburzeń w konkurencji na rynku, dlatego Projekt poddano konsultacjom z Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Elementami służącymi określeniu sposobu postępowania w krótkim, średnim i długim terminie były Harmonogram rzeczowo-finansowy stanowiący załącznik nr 3 do Wniosku oraz Harmonogram płatności. Ponadto sposób postępowania został szczegółowo rozpisany na zadania w części 14. Opis projektu we Wniosku.

W założeniach Projektu nie zostały określone sposoby **minimalizowania ryzyka**. Wynika to jednak z pilotażowego charakteru Projektu. Bowiem ciężko było przewidzieć możliwe ryzyka ze względu na brak bezpośredniego doświadczenia realizatorów oraz uczestników. Warto dodać również, że Projekt był specyficzny, bowiem

³⁶ Opracowania te to: Aktywizowanie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dobre praktyki rządów. Strategie wsparcia w Dolinie Krzemowej, Pietrasiński Paweł, ISBN 9788320821642 oraz Report on How the European Commission can Support Web Entrepreneurship in Europe, Liam Boogar

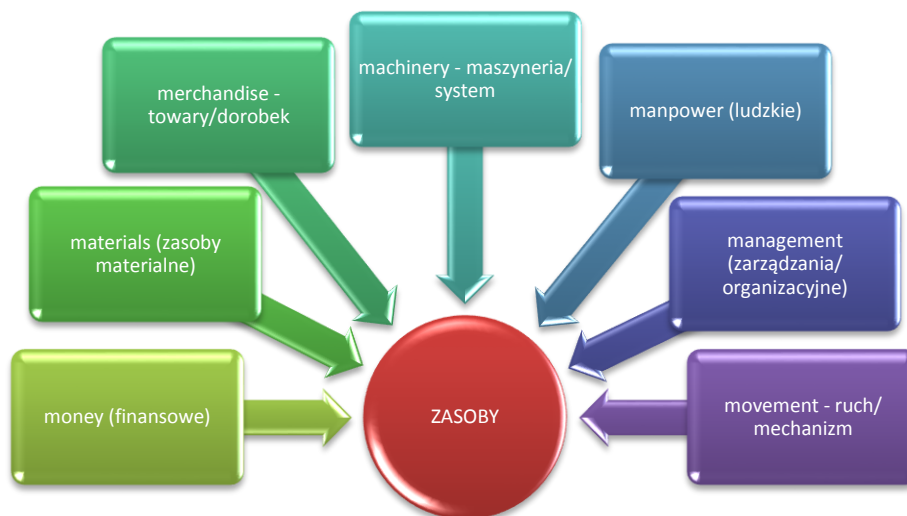
ukierunkowany na internacjonalizację w sektorze nowych technologii, dlatego trudno było wskazać ryzyka będące pochodną tej specyfiki. Jako element minimalizujący ryzyka można uznać ostrożnościowe szacowanie wartości wskaźników Projektu. **Działanie to jednak powinno zostać uzupełnione o uzasadnienie obejmujące chociażby makroekonomiczne czynniki mogące wywierać oddziaływanie na realizację Projektu. Warto zatem wskazać możliwe ryzyka oraz metody ich ograniczania w kolejnych projektach realizowanych przez PARP.**

Zaplanowanie projektu należy ocenić pozytywnie. Świadczy o tym realizacja przyjętych w Projekcie celów oraz wskaźników. Zaleca się jednak niewielkie zmiany przy planowaniu kolejnych projektów dotyczące: liczby pracowników przebywających za granicą, szczegółowości przyjętych celów, stabilności systemu wskaźników, definicji wskaźników oraz ryzyk. O skutecznym zaplanowaniu Projektu świadczy również opinia respondentów badania CAWI, wśród których blisko 87,5% deklaruje, że byliby zainteresowani wzięciem udziału w przyszłości w podobnym projekcie.

4.2 Ocena możliwości realizacji celów Projektu w kontekście zaplanowanych zasobów

W niniejszym podrozdziale przeanalizowano możliwość osiągnięcia założonych celów Projektu w kontekście zasobów, jakimi dysponowano. Zbadane zostało czy dostępne zasoby były wystarczające, aby zrealizować określone cele Projektu. Aby dokonać analizy należy najpierw jednak zdefiniować pojęcie zasobów. Zasoby można określić jako wszystko, co jest potrzebne do stworzenia wyrobu/usługi. Zasobami mogą zatem być: doświadczenie, wiedza, umiejętności, ale również pracownicy, kapitał, itp. Ważne jest, że brak lub niedostateczna ilość poszczególnych składowych zasobów będzie skutkowała albo poważnym utrudnieniem w prawidłowym wykonaniu wyrobu/usługi albo wręcz uniemożliwi prawidłowe wykonanie wyrobu/usługi.

Rysunek 2 Podział zasobów projektu 7M – R. Keeling



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Trocki M., Grucza B., Ogonek K., Zarządzanie projektami, PWE, Warszawa, 2011 za: Keeling R., Project Management. An International Perspective, St. Martin Press, New York 2000.

Zasoby, zgodnie z teorią zarządzania projektami, można podzielić na 7 głównych grup. R Keeling definiuje 7M³⁷ – 7 rodzajów zasobów, które zostały przedstawione na powyższym rysunku. Ponieważ realizacja każdego projektu jest procesem wielowątkowym, angażującym różnorodne zasoby i wymagającym od realizatorów różnorodnych umiejętności³⁸, niektóre z przedstawionych na rysunku zasobów nie miały zastosowania w projekcie będącym przedmiotem niniejszej ewaluacji. Niemniej, analiza danych zastanych pozwoliła na wyodrębnienie zasobów kluczowych dla realizacji Projektu „Polski Most Krzemowy”. Przy czym należy podkreślić, że dokonując

³⁷ Keeling R., Project Management. An International Perspective, St. Martin Press, New York 2000

³⁸ Wstęp Do Zarządzania Projektami <http://akson.sgh.waw.pl/~darry/PM/Texts/introduction.html#spis> [Dostęp 18.11.2015]

wyodrębnienia zasoby materialne zostały połączone z zasobami towarów/dorobku (merchandise) i zostały ujęte jako materialne, trwałe do wykorzystania w Projekcie. Maszyna/ system (machinery) został natomiast połączony z zasobami organizacyjnymi określając sposób, metodę zarządzania Programem. Natomiast nie odniesiono się do zasobu ruchu (movement), jako, że jest to nietypowy zasób, nie mający odniesienia do analizowanego Projektu. Efektem opisanych działań było wyodrębnienie następujących zasobów:

- Finansowe, jak np. kwoty wsparcia, opłaty;
- Materialne, jak np. urządzenia, pomieszczenia;
- Ludzkie – jak np. kompetencje, wiedza, doświadczenie ekspertów, osób organizujących Program;
- Organizacyjne – jak np. sposób zarządzania, system organizacyjny, zaplanowanie Programu, liczba osób realizujących Projekt itp.

Powyższe zasoby zostały przeanalizowane w kontekście możliwości osiągnięcia celów Projektu. Cele te zostały wskazane we wcześniejszej części Raportu (rozdział 1.1 *Cele i przedmiot badania*).

Zasoby Finansowe

Analiza zasobów Projektu w kontekście realizacji jego celów wykazała, że o ile można pozytywnie ocenić zasoby w kontekście wdrażania I i II etapu Projektu, to na III etapie Projektu można sądzić, że zasoby finansowe okazały się niewystarczające. Dotyczyło to szczególnie alokacji środków finansowych na działania bezpośrednio wspierające beneficjentów. Według 56,5% beneficjentów trudnością dla nich było pokrycie kosztów podróży i pobytu w Dolinie Krzemowej. 43,5% przedsiębiorców stwierdziło, że wsparcie finansowe, które otrzymali w ramach III etapu projektu, było niewystarczające.

Należy też podkreślić, że z III etapu w obu rundach zrezygnowało z dalszego udziału w Projekcie 8 przedsiębiorców³⁹. Natomiast po udziale w II etapie nie ubiegało się o udział w III w obu rundach 17 przedsiębiorstw. Nie jest to co prawda duża liczba, ale zważywszy na zasadniczo niewielką skalę projektu stało się to przyczyną nie osiągnięcia wartości jednego ze wskaźników Projektu⁴⁰.

Ponadto na podstawie wniosków z indywidualnych wywiadów pogłębionych (z przedstawicielami administracji oraz beneficjentami) można krytycznie ocenić dostosowanie zasobów finansowych do stawek obowiązujących w Dolinie Krzemowej. Przedstawiciele PARP, a także przedstawicielka WPHil przyznali, że stawki mentorów w Dolinie Krzemowej są relatywnie wysokie i w związku z tym były pewne problemy z rekrutacją mentorów. Ponadto, zdarzały się przypadki, kiedy beneficjenci musieli dopłacać z własnych środków za usługi mentorskie, ponieważ dofinansowanie Projektu nie pokrywało całości wynagrodzenia mentora.

Zasoby Materialne

Zasoby materialne zgromadzone na potrzeby realizacji Projektu należy uznać za adekwatne do prowadzonych działań na wszystkich jego etapach. Zdecydowana większość badanych beneficjentów pozytywnie oceniła: pomieszczenia, w których odbywały się szkolenia, warsztaty, a także dane im do dyspozycji biuro w Dolinie Krzemowej (zostało zorganizowane przez WPHil). 73,9% beneficjentów oceniło pozytywnie warunki, w jakich pracowali w Biurze Akceleryjnym Projektu (przestrzeń biurową, w tym urządzenia biurowe - komputer, faks, drukarka, Internet, sala).

(...) tam wszystko w Stanach było na plus więcej, niż się spodziewaliśmy, no i te biurowe pomieszczenie i dostępność i ilość tych eventów, które były organizowane. Można nawet powiedzieć, że było więcej, niż chcieliśmy (...).

³⁹ 7 umów rozwiązanych na wniosek beneficjentów, 1 umowa rozwiązana przez PARP, ze względu na to, że beneficjent nie podjął działań projektowych.

⁴⁰ Wskaźnik Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akceleryjnym na terenie Stanów Zjednoczonych osiągnięto na poziomie 84%.

W trakcie badania ewaluacyjnego nie zidentyfikowano innych niż ww. zasobów materialnych, które były wykorzystywane w Projekcie.

Należy ocenić, że zasoby materialne umożliwiły osiągnięcie założonych celów.

Zasoby Ludzkie

Zasoby ludzkie stanowiły kluczowy element Projektu, albowiem o jego powodzeniu lub fiasku decydowała de facto umiejętność przekazania beneficjentom wiedzy, która miała im umożliwiać zaistnienie na rynku Stanów Zjednoczonych Ameryki.

Jak pokazują wyniki badania CAWI omawiany zasób został pozytywnie oceniony przez przedsiębiorców. Ponad dwie trzecie z nich (66,7%) korzystnie oceniło wiedzę kadry prowadzącej szkolenie otwierające (I etap), ponad trzy czwarte ankietowanych (78,4%) pozytywnie wypowiadało się na temat wiedzy osób prowadzących zajęcia podczas bootcamp (II etap). Jednocześnie ponad dwie trzecie badanych (69,5%) wysoko oceniło wiedzę mentorów i ekspertów, z którymi współpracowali podczas wyjazdu akceleracyjnego (III etap).

Teoretycznie można było oczekiwać, że najwyższą przez przedsiębiorców zostanie oceniona wiedza mentorów III etapu, ponieważ przedsiębiorcy sami ich wybierali, w związku z czym mogli wybrać osoby, które ich zdaniem posiadały najlepsze kompetencje. Do ich dyspozycji była lista mentorów zweryfikowanych przez Biuro Akceleracyjne w San Francisco, w tym mentorzy zgłoszeni przez US MAC, mentorzy spoza listy US MAC, ale mieli też możliwość wyboru mentorów spoza listy rekomendowanych (zweryfikowanych) przez Biuro. W związku z tym wcześniej analizowali wiedzę i umiejętności mentorów, z którymi później nawiązywali współpracę. Wyniki badania natomiast pokazują, że wyżej ocenili ekspertów II etapu. Można na tej podstawie wnioskować, że część beneficjentów nie dokonała przed wyborem mentorów na III etapie wystarczającej analizy ich umiejętności i nawiązywała współpracę z osobami, których kompetencje nie zawsze wpisywały się w ich potrzeby. Z drugiej strony może to świadczyć o tym, że fundusze przeznaczone na godziny mentorskie były niewystarczające, aby nawiązać współpracę z najlepszymi specjalistami. Mimo tego dzięki pracy z mentorami i ekspertami beneficjenci usprawniali swoje rozwiązania, m.in. dochodziło do zmiany oferowanego produktu/usługi, grupy docelowej, do której jest kierowany itp., co bezpośrednio wpływało na osiągnięcie zakładanych celów Projektu⁴¹.

Mniej oczywista jest natomiast ocena zasobów ludzkich w kontekście kadry organizującej Projekt, osób, które oceniały wnioski, a także przedstawicieli PARP czy też WPHil. Z jednej strony mentorzy i beneficjenci pozytywnie wypowiadali się na temat współpracy z PARP/WPHil⁴². Z drugiej jednak strony wywiady z mentorami pokazały, że grupa osób oceniających wnioski powinna w kolejnych projektach ulec zwiększeniu. Jak wspomniano we wcześniejszej części raportu mentorzy względnie często byli zdania, że nie każda firma, która wzięła udział w wyjeździe do Stanów Zjednoczonych powinna w rzeczywistość wziąć udział w takim wyjeździe.

Ważną składową zasobów ludzkich był również potencjał kadrowy po stronie beneficjentów. Bez silnego zaangażowania z ich strony, skłonności do współpracy z mentorami/ekspertami, w tym również gotowości do wprowadzania zmian w zaplanowanych strategiach biznesowych, pozytywne efekty projektu mogłyby nie zaistnieć lub mogłyby zaistnieć, ale w niewielkiej skali. Ocena tych zasobów nie jest jednoznaczna, choć na ogół pozytywna. Niski poziom rezygnacji z udziału w projekcie, skłonności do samodzielnego opłacenia wyjazdu do Doliny Krzemowej wskazuje na silne uwewnętrznienie przez beneficjentów celów projektu, na ich determinację w dążeniu do odniesienia sukcesu biznesowego. Taki obraz beneficjentów jest zgodny z treściami, które pojawiały się w wywiadach z przedstawicielami instytucji wdrażających Projekt, jak również w rozmowach z samymi beneficjentami. Natomiast mentorzy niżej oceniali ich potencjał, wskazywali, że nie wszyscy przedsiębiorcy byli

⁴¹ Więcej o efektach, jakie przyniósł beneficjentom Projekt patrz rozdział 6. *Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów*

⁴² Warto podkreślić, że beneficjenci chwalili bardzo opiekę merytoryczną ze strony PARP/WPHil.

gotowi i przygotowani do tego etapu swojej działalności. Poddawali w wątpliwość ich determinację i zaangażowanie, aczkolwiek większość przedsiębiorców została przez mentorów oceniona pozytywnie.

Zasadniczo należy pozytywnie ocenić zasoby ludzkie Projektu, kompetencja i wiedza osób organizujących Projekt, jak i jego uczestników była wysoka. Zasób ten z pewnością przyczynił się w dużym stopniu do osiągnięcia celów Projektu.

Zasoby organizacyjne

Zasoby organizacyjne Projektu w pewien sposób przenikają się z zasobami ludzkimi, które zostały opisane powyżej. Dlatego w niniejszym ustępie ocenione zostały przyjęte rozwiązania organizacyjne oraz system zarządzania Projektem.

Organizacja pracy w I i II etapie była oceniana w większości przypadków pozytywnie przez wszystkie strony – organizatorów, beneficjentów, ekspertów. Szczególnie pozytywnie oceniano organizację biura akceleracyjnego i zarządzanie Projektem przez przedstawiciela WHPI. Pozytywnie również została oceniona przez beneficjentów organizacja I etapu – szkolenia otwierającego. Zidentyfikowano natomiast także negatywne elementy, w przypadku II etapu mentorzy w wywiadach terenowych wskazywali na niewystarczającą liczbę ekspertów prowadzących bootcamp, podkreślali, że w I rundzie na 37 uczestników było 3 ekspertów, a w II rundzie na 24 uczestników 2 ekspertów. Jest to zdaniem mentorów za mało, ponieważ nie mogą w takim przypadku poświęcić wystarczającej liczby czasu wszystkim przedsiębiorcom, nie mogą indywidualnie pomóc każdemu przedsiębiorcy. Sugerują, że optymalny stosunek instruktorów do beneficjentów to 1:8 (przy faktycznym 1:12). Niektórzy eksperci wskazywali również, że organizacja bootcampu w I rundzie w Serocku jest nieoptymalnym rozwiązaniem, ponieważ jest to miejsce oddalone od Warszawy i w związku z tym występują problemy z dojazdem. Jednak były to pojedyncze głosy. Przedsiębiorcy natomiast nie skarżyli się w większości przypadków na zarządzanie i organizację I i II etapu. 83,4% respondentów badania CAWI stwierdziło, że nie zgadza się ze stwierdzeniem, że I etap Projektu był źle przygotowany organizacyjnie, odnośnie II etapu stwierdziło tak w 77,4% respondentów. Więcej kontrowersji budził III etap, z powodu jego trudniejszego w organizacji charakteru. Pierwszą kwestią, którą zidentyfikowano w tym obszarze była zbyt ograniczona liczba osób z WPHil, która obsługiwała beneficjentów. Liczba ta okazała się niewystarczająca, ponieważ większość beneficjentów przyjechała do Doliny Krzemowej w tym samym czasie – na koniec Projektu. W Dolinie Krzemowej do obsługi beneficjentów była mianowana jedna osoba. Jedna osoba obsługująca przedsiębiorców była niewystarczająca, mimo tego, że współpracę z nim oceniono pozytywnie (93,3% respondentów CAWI pozytywnie oceniło opiekę organizacyjną Biura Akceleracyjnego Projektu zorganizowanego przez WPHil Ambasady RP w Waszyngtonie). Przez taką sytuację utrudniony był natomiast kontakt pomiędzy WPHil i PARP, a w efekcie powstało „wąskie gardło” w postaci obsługi księgowej Projektu po stronie WPHil⁴³. Można więc wnioskować, że powyższy problem nie odzwierciedlił się w obszarze współpracy pomiędzy projektodawcą a przedsiębiorcami, był natomiast widoczny w sferze wewnętrznej Projektu. Utrudniał prowadzenie działań stricte formalnych. W związku z tym deprivacja potrzeb nie przełożyła się na problem pomiędzy organizatorami, a beneficjentami, natomiast przełożyła się na działania pomiędzy samymi organizatorami Projektu.

Problemy, na które napotkali realizatorzy projektu były także konsekwencją regulaminu projektu, który dawał beneficjentom relatywnie dużą swobodę wyboru czasu wyjazdu do Doliny Krzemowej. Prawie wszyscy przedsiębiorcy zaplanowali pobyt w ostatnim możliwym terminie. W konsekwencji ograniczona liczbowo kadra WPHil w San Francisco została zmuszona do obsługi prawie wszystkich beneficjentów w tym samym czasie. Przez co ciężko było przedstawicielce poświęcić odpowiednią ilość czasu na indywidualną pomoc każdemu przedsiębiorcy. Mimo tego, jak wskazano wcześniej, jej praca została przez beneficjentów oceniona pozytywnie.

⁴³ Należy jednocześnie dodać, że problem kontaktu wynikał także z różnicy czasowej pomiędzy Warszawą i San Francisco (9 godzin) i Waszyngtonem (6 godzin).

W III etapie projektu beneficjenci umiarkowanie pozytywnie ocenili takie kwestie jak: organizację sesji prezentacyjnych (pitch sessions) dla potencjalnych partnerów biznesowych (46,6% badanych oceniło ją pozytywnie), organizację spotkań biznesowych typu B2B i B2C pomiędzy przedsiębiorstwami i pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami (46,7% badanych oceniło je pozytywnie), realizację spotkań networkingowych organizowanych przez organizacje otoczenia biznesu działające w Dolinie Krzemowej (43,5% badanych oceniło je pozytywnie).

Generalnie na podstawie powyższych analiz możemy pozytywnie ocenić zasoby Projektu. Zadbano o dobrą jakość zasobów ludzkich (kluczowe dla Projektu), prawidłowo przygotowano zasoby materialne. Pewne braki wystąpiły natomiast w zakresie zasobów finansowych i organizacyjnych. Skutkowało to wystąpieniem ryzyk projektowych w postaci:

- a) rezygnacji niektórych przedsiębiorców z wyjazdu do Stanów Zjednoczonych,
- b) trudności w rekrutacji mentorów, głównie z powodu niedoszacowanie stawek mentorskich,
- c) przeciążenia pracą po stronie WPHil (konieczność obsługi wielu przedsiębiorców w tym samym czasie).

Reasumując, należy w przyszłości zwrócić przede wszystkim uwagę na dostosowanie zasobów finansowych do warunków, jakie istnieją na zewnętrznym rynku, na terenie którego realizowany jest projekt, należy przeprowadzić rozeznanie rynku, na którym ma się odbyć wyjazd akceleracyjny przed uruchomieniem Programu. Ponadto, konieczne jest zoptymalizowanie liczby kadry obsługującej beneficjentów, czyli dostosowanie zasobów organizacyjnych do potrzeb i liczebności odbiorców.

4.3. Problemy w trakcie realizacji Projektu

Przeprowadzone badanie pozwoliło na wyodrębnienie kilku problemów, na jakie natrafili realizatorzy Projektu. Problemy te przyporządkowano do następujących obszarów tematycznych:

- ➔ uwarunkowania prawne, w ramach których poruszali się realizatorzy projektu,
- ➔ środki finansowe, w tym ich alokacja na poszczególne działania,
- ➔ komunikacja marketingowa i rekrutacja w tym:
 - działania związane z pozyskaniem i współpracą z ekspertami, mentorami (polskimi i zagranicznymi)
 - działania związane z rekrutacją przedsiębiorstw do udziału w programie,
- ➔ ocena pracy ekspertów i mentorów (polskich i zagranicznych),
- ➔ ocena współpracy pomiędzy ekspertami i przedsiębiorcami oraz koordynatorami projektu.

Problemy w zakresie uwarunkowań prawnych

Początkowo zakładano, że I etap Projektu, będzie otwarty, że każdy zainteresowany przedsiębiorca będzie mógł uczestniczyć w szkoleniu bez formalnego składania wniosku. Ostatecznie pomysł ten nie został wdrożony i zmusiło to projektodawcę do ogłoszenia formalnego naboru wniosków do I etapu Projektu.

Kolejne problemy wynikające z uwarunkowań prawnych pojawiły się na etapie ogłoszenia postępowań o udzielenie zamówienia publicznego na wybór wykonawcy zadań w ramach realizacji Projektu. Jeden z oferentów złożył odwołanie, co skutkowało przedłużaniem się procesem kontroli zamówienia i uzgodnień dokumentacji pozwalającej na uruchomienie Projektu, jak również odwołaniem wniesionym przez jednego z wykonawców ubiegających się o udzielenie zamówienia na obsługę organizacyjną Projektu przez co powstało opóźnienie w rozpoczęciu I etapu.

Problemy w zakresie środków finansowych, w tym ich alokacja

Ogólna pula środków okazała się wystarczająca do osiągnięcia założonych celów i większości wskaźników Projektu⁴⁴. Również ich alokacja na poszczególne działania nie powinna budzić większych zastrzeżeń. Niemniej, pula środków na działania prowadzone w celu rekrutacji mentorów wydaje się być niewystarczająca, tj. nie była w pełni dopasowana do warunków finansowych Doliny Krzemowej (stawek mentorskich).

Pomimo problemu z rekrutacją mentorów będącego pochodną niedopasowania wysokości alokacji na to działanie, analiza sprawozdań kwartalnych nie wskazuje, aby wspomniany problem rzutował negatywnie na całość Projektu w zakresie środków finansowych.

Problemy w zakresie komunikacji marketingowej i rekrutacji

W zakresie prowadzenia działań komunikacji marketingowej nie zidentyfikowano poważnych problemów, które utrudniały realizację Programu. Nie odnotowano informacji o konkretnych problemach w tym obszarze ze strony koordynatorów Projektu, prowadzili oni szeroką kampanię informacyjno-promocyjną korzystając z takich kanałów jak: Internet – strona Projektu PARP, strona WPHil w Waszyngtonie i fanpage na Facebooku, newsletter PARP, bezpośredni mailing, spotkania z przedsiębiorcami, konferencje, radio, prasa, telewizja itp. W wywiadzie z przedstawicielami PARP wskazano, iż ze względu na specyficzną grupę docelową – środowiska start-upów, powinno się prowadzić więcej działań w mediach społecznościowych.

To są specyficzne środowiska start-upowe, które mają swoje, no jakby takie gremia właśnie w mediach społecznościowych. I ten przekaz powinien być dostosowany do tych mediów społecznościowych i powinien być realizowany w ten sposób, żeby trafił do tych środowisk właśnie⁴⁵.

W zakresie rekrutacji ekspertów i mentorów, główny problem dotyczył ograniczonych środków finansowych, co zostało wyżej opisane. Niewystarczające środki na opłaty udziału w Projekcie ekspertów i mentorów przyczyniały się do problemów z ich rekrutacją. Jak wskazał przedstawiciel WHPI, w celu wyboru mentorów przeprowadzono konkurs, wiązały się z nim pewne trudności, ponieważ było małe zainteresowanie ze strony mentorów. Jak podkreślono w wywiadzie, nie mają oni czasu na rozmowy, spotkania itp. w związku z tym konieczne było namawianie ich, żeby przystąpili do Programu, wysłanie zaproszeń, e-maili, licznych kontaktów.

Do pomocy w rekrutacji mentorów i do pomocy beneficjentom w wyborze mentorów zaangażowano firmę US MAC. Wielu beneficjentów jednak oceniło negatywnie jej działania. W badaniach terenowych wskazywali, że wsparcie to było niewystarczające, podkreślali także, że wybór mentorów dokonywany dopiero po przyjeździe do Stanów Zjednoczonych, niepotrzebnie przysparzał problemów z powodu presji czasu, a także, że lista mentorów była zbyt krótka⁴⁶. W badaniu CAWI 34,4% beneficjentów stwierdziło, że miało problem z wyborem mentorów, a 39,1%, że liczba dostępnych mentorów powinna być większa. Problemy te wynikały głównie z tego powodu, że prawie wszyscy beneficjenci przyjechali do Doliny Krzemowej w tym samym czasie, a także zdecydowana większość działała w tej samej branży w związku z czym wystąpiły problemy z doбором mentorów.

W zakresie naboru beneficjentów warto podkreślić, jak wskazano w wywiadzie z przedstawicielami PARP, że do Projektu zgłosiło się mniej firm, niż zakładano. Zidentyfikowano, że jednym z problemów w zakresie aplikacyjnym był warunek zapisany w regulaminie, że beneficjent nie może prowadzić działalności dłużej niż 10 lat. Wystąpiło kilka przypadków, w których firmy spełniały wszystkie inne kryteria i posiadały wysoki potencjał, natomiast działały dłużej niż 10 lat i przez to nie dostały się do Projektu. W związku z tym warto zrezygnować z tego wymogu.

Według beneficjentów problemy etapu rekrutacji to przede wszystkim:

⁴⁴ Jedyne wskaźnik *Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akceleracyjnym na terenie Stanów Zjednoczonych* został osiągnięty na poziomie 84% - więcej 4.1 *Ocena zaplanowania projektu pod kątem osiągnięcia zakładanych celów oraz osiągnięcia wartości wskaźników*

⁴⁵ IDI z przedstawicielami PARP

⁴⁶ Więcej o problemach w zakresie wyboru przez beneficjentów mentorów patrz Rozdział 5 *Ocena realizacji projektu*.

- ➔ problem w związku ze zbyt dużą liczbą wymaganych dokumentów i załączników (71,4-80% respondentów badania CAWI),
- ➔ problem w związku z nieprecyzyjnymi warunkami przystąpienia do Projektu (ok. 28,6% respondentów badania CAWI),
- ➔ trudności w wypełnieniu internetowego wniosku (ok. 20-42,9% respondentów badania CAWI).

Należy jednak uznać, iż z powodu niewielkiej liczebności beneficjentów, która miała problem z procesem aplikowania (16% respondentów badania CAWI), nie był to obszar, który można uznać za krytyczny.

Problemy w zakresie pracy ekspertów i mentorów, problemy w zakresie współpracy pomiędzy ekspertami i przedsiębiorcami oraz koordynatorami projektu

W trakcie badania nie zidentyfikowano problemów w zakresie pracy ekspertów i mentorów natomiast wyniknęły pewne problemy podczas współpracy pomiędzy ekspertami, mentorami a przedsiębiorcami. Ocena tej współpracy beneficjentów, jak wskazują wyniki badań terenowych, jest bardzo zróżnicowana. To samo można powiedzieć o opinii i ocenie mentorów. Na podstawie wyników IDI można wyciągnąć przede wszystkim wniosek, iż o problemach decydowały indywidualne sytuacje, rozbieżność charakterów i czynniki osobiste. Nie wskazywano na systemowe problemy, które dotyczą wszystkich beneficjentów czy mentorów, a raczej na konkretne, wybiórcze przypadki. Natomiast to co pojawia się w większej liczbie wypowiedzi to problemy mentorów z wytłumaczeniem przedsiębiorcom warunków na rynku Doliny Krzemowej, mentorzy wskazywali, że przedsiębiorcy mieli o nim często mylne wyobrażenie, nie byli też gotowi na zmianę podejścia biznesowego, naukę i ciężką pracę. Według niektórych mentorów powodem takiej sytuacji mogło być odkładanie przez przedsiębiorców terminu przybycia do Stanów Zjednoczonych. Część z beneficjentów przyjechała do Stanów dopiero rok po udziale w II etapie Projektu (bootcamp). Można zatem przypuszczać, że w tej grupie nastąpiła dezaktualizacja wiedzy lub po prostu beneficjenci nie pamiętali już wszystkich istotnych kwestii związanych ze „zdobywaniem” rynku amerykańskiego. Stąd też postulat zgłaszany przez niektórych mentorów, aby wyjazd do Stanów Zjednoczonych odbywał się maksymalnie 3 miesiące po zakończeniu II etapu Projektu.

Jako przedsiębiorca już masz swój tok myślenia, uważasz że masz kontrolę nad swoim losem, prawda? To dobrze, to jest bardzo ważny element bycia przedsiębiorcą. Ale Dolina Krzemowa nie jest jak Polska (...) Więc jeśli nie przychodzisz z postawą uczenia się, z tą ideą, że wiesz, tutaj jest tak wiele ludzi mądrzejszych ode mnie, to będziesz mieć natychmiast problem. Kultura tego środowiska jest bardzo wysoka, nawet najlepsi/najmądrzejsi ludzie w Dolinie Krzemowej nie wierzą, że są najmądrzejsi. Mają też niezwykle otwarte nastawienie do nauki⁴⁷.

Ponadto według niektórych mentorów współpracę z przedsiębiorcami utrudniał często krótki czas, jaki beneficjenci mieli przeznaczony na pobyt w Dolinie Krzemowej. Widziano wyraźną różnicę w jakości współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, którzy na pobyt w Stanach Zjednoczonych zarezerwowali sobie relatywnie dużo czasu oraz tymi, którzy pojawili się w Stanach na krótko. Mówiono, że z przedstawicielami pierwszej z wymienionych grup możliwa była spokojna praca, a przedsiębiorcy mieli czas na wdrożenie uwag mentorów. Z kolei współpraca z przedsiębiorcami, którzy do Stanów przyjechali na krótko musiała być siłą rzeczy bardzo intensywna i męcząca dla przedsiębiorców, jak i samych mentorów. Mentorzy skarżyli się, że nie mieli czasu na gruntowną i kompleksową pracę z przedsiębiorcami, mieli problem z organizacją dla nich spotkań z potencjalnymi partnerami, innymi firmami z Doliny Krzemowej. Krótka obecność niektórych przedsiębiorców w Dolinie Krzemowej wynikała prawdopodobnie z faktu, iż beneficjenci sami opłacali pobyt w USA.

Kolejnym utrudnieniem we współpracy przedsiębiorców z mentorami była w niektórych przypadkach zbyt skrupulatna kontrola godzin mentoringowych, jak wskazywali mentorzy za dużo czasu i energii niektórzy

⁴⁷ Wywiad IDI z mentorem

beneficjenci spędzali na rozliczaniu godzin, kontroli pracy mentorów zamiast na nauce i rozwijaniu przedsiębiorstwa.

Beneficjenci natomiast wskazywali, że ich późny przyjazd do Doliny Krzemowej wynikał z konieczności domknięcia pewnych spraw, zakończenia części projektów w Polsce, z drugiej strony, w niektórych przypadkach z konieczności zebrania środków na wyjazd. Beneficjenci również wskazywali na problemy we współpracy z mentorami, na niewystarczającą liczbę godzin doradztwa mentorskiego oraz zbyt ogólny charakter porad i współpracy z mentorami. Przedsiębiorcy w części przypadków sugerowali, że mentorzy nie byli zaangażowani w pracę i nie zapoznawali się indywidualnie z ich sytuacją i problemami, przedstawiali ogólne rady i zalecenia, zamiast wnikać w sens problemu danej firmy. Jednak pod tym względem opinie beneficjentów bardzo się różniły. Tak, jak wspomniano, problemy we współpracy beneficjentów z mentorami i ekspertami były indywidualne, osobiste, a nie systemowe⁴⁸.

⁴⁸ Więcej o ocenie współpracy mentorów, ekspertów i przedsiębiorców patrz rozdział 5 *Ocena realizacji projektu*

5 OCENA REALIZACJI PROJEKTU

W rozdziale zawarto odpowiedzi na poniżej wskazane obszary i pytania badania:

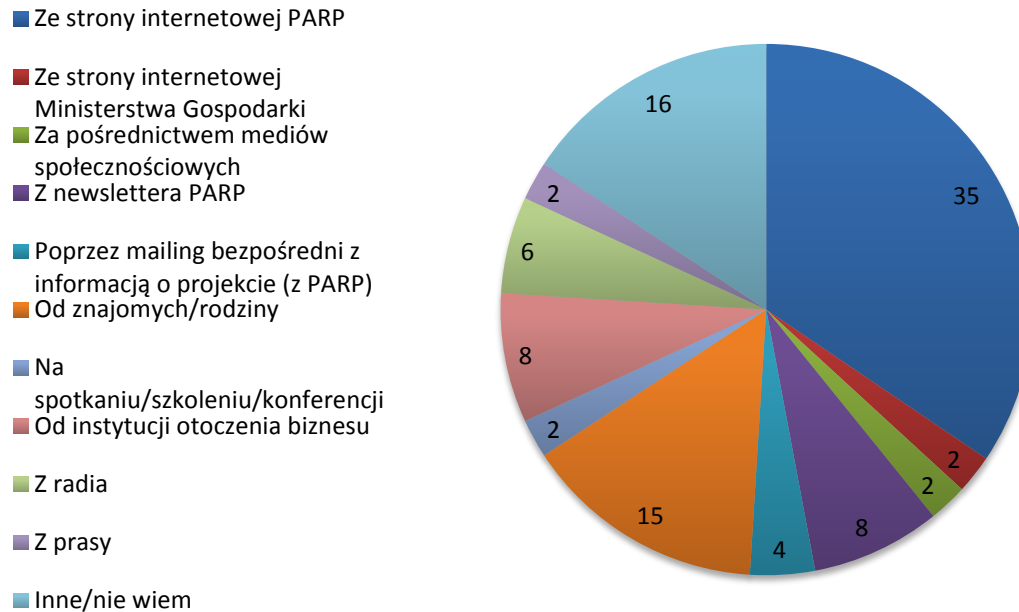
C. Ocena realizacji projektu;

- 1. Skąd beneficjenci czerpali wiedzę o projekcie (skuteczność poszczególnych kanałów komunikacji marketingowej wykorzystywanych na etapie rekrutacji) oraz co zdecydowało o przystąpieniu do projektu?*
- 2. Czy przed przystąpieniem do Projektu beneficjenci posiadali doświadczenie w korzystaniu ze środków unijnych, a jeżeli tak to z jakiego wsparcia korzystali i jak często (z jakich Programów korzystali, w jakim celu, ile projektów współfinansowanych ze środków unijnych zrealizowali)?*
- 3. Czy na etapie aplikowania do projektu wystąpiły jakieś trudności, jeżeli tak to jakie? Czy wniosek był składany samodzielnie, czy korzystano ze wsparcia innych podmiotów (osoby fizyczne / osoby prawne) i jak oceniają współpracę z tymi podmiotami?*
- 4. Czy wystąpiły jakieś trudności na I, II lub III etapie udziału w projekcie, a jeżeli tak to jakie? Na ile stwierdzone trudności były konsekwencją systemu realizacji projektu (np. zbyt małe finansowanie, zbyt rygorystyczna ocena wniosków), a na ile leżały po stronie przedsiębiorców (bariery merytoryczne, finansowe, wystąpienie zdarzeń, których nie przewidziano na etapie składania wniosku o udział w Projekcie itp.)?*
- 5. Jak przedsiębiorcy oceniają udział w poszczególnych etapach projektu oraz współpracę z mentorami/ekspertami? Jak współpracę z przedsiębiorcami oceniają mentorzy i eksperci?*

5.1 Skuteczność kanałów komunikacji marketingowej

Beneficjenci Projektu byli informowani o projekcie za pośrednictwem Internetu oraz newslettera PARP. Wskazywali oni również na takie formy jak seminaria, szkolenia i konferencje, podczas których mogli się dowiedzieć o działalności jednostki realizującej omawiany Projekt. W trakcie tych wydarzeń mogli oni również zdobyć wiedzę o Projekcie. Należy również wskazać ogłoszenia w mediach informację udzielane przez podmioty otoczenia biznesu i punkty informacyjne jako kanały komunikacyjne wskazywane przez respondentów.

Wykres 8 Sposób pozyskania informacji o Projekcie (dane w %)



Źródło: Badanie CAWI z Uczestnikami projektu, n=48

Zróżnicowana skuteczność poszczególnych kanałów komunikacji marketingowej jest pochodną specyfiki grupy docelowej. Stanowiły ją osoby, które jak same podkreślały w trakcie wywiadów pogłębionych, rzadko korzystają z telewizji, okazjonalnie słuchają radia (głównie podczas jazdy samochodem). Brak skuteczności niniejszych kanałów komunikacji wynika z bardzo małej ilości czasu wolnego posiadanego przez badanych. Respondenci informacje najczęściej uzyskują samodzielnie, a najczęstszym kanałem uzyskiwania informacji od PARP jest prenumerata jego newslettera, który uznawany jest za trafne źródło informacji, choć nie zawsze mają czas na bieżące i szczegółowe zapoznawanie się z newsletterem. W przypadku większych firm informacje z newslettera docierają do szefów za pośrednictwem pracowników, do których zadań należy monitorowanie stron internetowych publicznych instytucji.

Wyróżnienia wymaga również sposób pozyskiwania informacji od rodziny i znajomych, który został wskazany przez 15% respondentów CAWI i uplasował się na trzecim miejscu pod względem przekazywania informacji o projekcie.

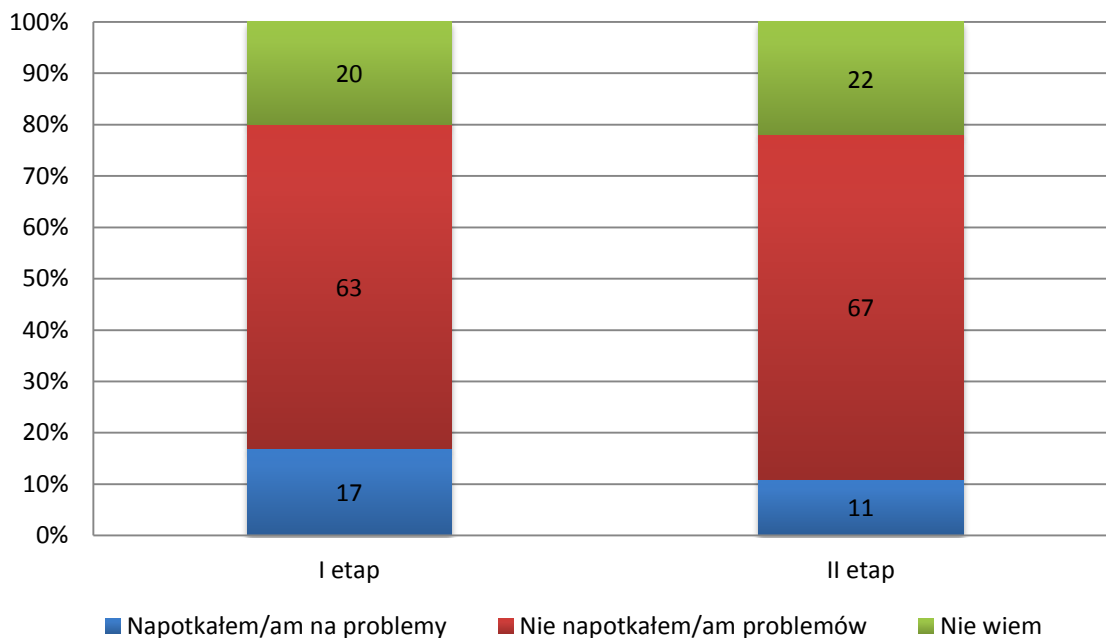
Przedsiębiorcy jako ich preferencje co do przyszłych działań informacyjno-promocyjnych wskazywali skuteczność reklam zamieszczanych w Internecie, ze szczególnym uwzględnieniem społecznościowego portalu biznesowego, za jaki uznawany jest linkedin.com, którego właściwości szczegółowo omówił jeden z respondentów, a kilkoro podkreślało jedynie jego znaczenie. Niniejszy portal szczególnie użyteczny jest w Stanach Zjednoczonych, ponieważ za jego pośrednictwem prowadzony jest networking. Według nabytej przez respondentów wiedzy podczas warsztatów, portal ten jest bardzo popularny wśród biznesmenów i przedstawicieli start-upów. W celu prowadzenia biznesu w USA należy posiadać i wykorzystywać swoje konto na portalu, co sprawia, że jego skuteczność może być dostrzegana w kontekście przekazywania informacji o Projekcie do potencjalnych beneficjentów. Warto podkreślić, iż w trakcie realizacji Polskiego Mostu Krzemowego nie korzystano z tego typu rozwiązań, dlatego są one rekomendowane do wdrożenia w ramach kolejnych edycji projektu, realizowanych w trakcie okresu nowej perspektywy finansowej.

5.2. Ocena etapu aplikowania do Projektu

Oceniając etap aplikowania do projektu, badani wskazywali, że składanie wniosków nie było dla nich problemem ze względu na prostotę dokumentów aplikacyjnych w porównaniu do innych wniosków unijnych, które respondenci wypełniali w ramach starania się o środki finansowe. Doświadczenie beneficjentów w zakresie wykorzystania środków unijnych sprawia, że nie bali się oni również aplikować o udział w projekcie Polski Most Krzemowy. Według respondentów aplikowanie do tego typu projektów powinno być łatwe, aby zwiększyć zainteresowanie przedsiębiorców, którzy duże znaczenie przykładają do uproszczonej formy wymaganych formalności. W sumie ponad 60% respondentów nie napotkało problemów na etapie składania wniosku o udział w Projekcie, a jedynie 15% osób spotkało się z barierami w tym zakresie.

Część badanych przedsiębiorców, szczególnie reprezentujących większe firmy, wskazywała, że w ich przypadku aplikowanie do projektu wynika z przeanalizowania zysków, które on przyniesie oraz kosztów, które będzie trzeba ponieść, traktowanych zarówno w aspekcie finansowym jak i czasowym.

Wykres 9 Napotkanie problemów przy wnioskowaniu o udział w projekcie (dane w %)



Źródło: Badanie CAWI z uczestnikami Projektu, n=48

Większość badanych respondentów biorących udział w III etapie projektu posiada doświadczenie w pozyskiwaniu środków unijnych. Korzystali oni ze wsparcia w ramach Priorytetu 8, a dokładnie Poddziałania 8.1 i 8.2. PO IG 2007-2013. Wiedza zgromadzona w trakcie realizacji niniejszych projektów pozwoliła im w lepszym stopniu przygotowywać poszczególne wnioski aplikacyjne. Wpływała również na bardziej merytoryczny opis produktu przeznaczonego do akceleracji, który w przypadku części firm był wdrażany w ramach Priorytetu 8. Odwrotna sytuacja występuje wśród beneficjentów biorących udział w I i II etapie projektu. Do I etapu aplikowały w większości firmy jednoosobowe albo zatrudniające do 5 pracowników, które nie korzystały wcześniej z projektów unijnych. Niniejsze podmioty starając się o udział w projekcie chciały przede wszystkim zobaczyć jakie wsparcie zostanie im zaproponowane, chociaż w dokumentach aplikacyjnych wskazywały chęć rozwoju produktu na rynku amerykańskim. Informacje, które im przekazano sprawiały, że dochodzili do wniosku, że nie posiadają gotowego produktu, aby starać się o zaistnienie na rynku amerykańskim. Ze zgromadzonego materiału badawczego wynika jednak, że nie mieli oni problemów w aplikowaniu o udział w projekcie i w większości samodzielnie wypełniali dokumenty aplikacyjne, które były proste oraz dobrze sformułowane.

Należy podkreślić, iż wielu beneficjentów korzystających z I i II etapu wskazywało na niewystarczające spełnianie funkcji selekcji przez I etap, ponieważ w dalszych częściach projektu brali udział przedsiębiorcy, którzy nie posiadali konkretnego i ustrukturyzowanego pomysłu biznesowego. Niniejszy pomysł powinien dawać możliwość zaproponowania go na rynku amerykańskim, a ponadto wizja rozwoju produktu powinna zostać wystarczająco określona.

Konieczne jest również wskazanie dwóch problematycznych kwestii przedstawionych przez respondentów, które wyeliminowały ich z ubiegania się o udział w kolejnych etapach Projektu. Jeden z respondentów starał się złożyć wniosek w systemie internetowym przed końcem naboru i było to niemożliwe ze względu na „zawieszający się” elektroniczny formularz wniosku. Wniosek ten udało się złożyć po czasie przewidzianym w regulaminie naboru i stało się to podstawą odrzucenia aplikacji przedsiębiorcy. Podjął on próbę odwołania od decyzji, ale została ona odrzucona. Zwrócić należy uwagę na to, że pozostali respondenci nie wskazywali na podobne problemy i system obsługujący wnioski oceniany był bardzo dobrze. Niemożliwe jest również dokładne określenie powodu problemów związanych z systemem, dlatego niniejszy przypadek może stanowić przestrożę przed składaniem dokumentów aplikacyjnych „na ostatnią chwilę”.

Były problemy z systemem informatycznym, który nie do końca przyjmował to tak, jak powinien, nie chciał czegoś akceptować, trzeba było kilka razy dzwonić i to wyjaśniać. No a później, tak jak wspominałem na początku, był problem, bo system nie przyjął naszego zgłoszenia, które było robione na ostatnią chwilę, do drugiego etapu. [zastanowienie] No ale według mnie było zrobione na czas, według systemu nie było zrobione na czas. Dlatego nie przeszliśmy do kolejnego etapu⁴⁹.

Kolejny przypadek trudności w aplikowaniu o udział w kolejnym etapie wynikał z długiego czasu pomiędzy I, a II etapem Projektu. Beneficjenci po zakończeniu I etapu nie otrzymali od razu szczegółowej informacji kiedy odbędzie się obóz przygotowawczy. Podany im został przybliżony miesiąc kolejnego etapu, co nie utrudniało badanym przedsiębiorcom odpowiedniego zaplanowania swoich obowiązków zawodowych.

Ponadto po I etapie nie informowano przedsiębiorców o kolejnym naborze telefonicznie, na co wskazywała część badanych przedsiębiorców biorących udział jedynie w I etapie. Wysyłano przedsiębiorcom maile, które nie zawsze do nich dochodziły lub z którymi przedsiębiorcy nie zapoznawali się w wystarczający sposób. Badane osoby sugerowały, że otrzymanie telefonicznej informacji o naborze wniosków do II etapu pozwoliłoby im się przygotować do wzięcia w nim udziału. Wśród tej grupy w przypadku jednego z przedsiębiorców, brak takiej informacji sprawił, że zapomniał on złożyć wniosek i nie mógł wziąć udziału w dalszej części Projektu.

Przedsiębiorcy uczestniczący w III etapie Projektu nie wnosili negatywnych uwag do sposobu aplikowania, jednakże postulowali ograniczenie zakresu wypełnianych dokumentów. Według nich należy podpisywać z beneficjentami umowy ramowe przed pierwszym etapem, a następnie jedynie rozszerzać zakres wsparcia i wyeliminować zbędne wnioski. Postulat ten można uznać za słuszny jeżeli przyjmijemy, że grupą docelową Projektu są przedsiębiorcy wykazujący silną determinację do udziału w wyjeździe do Stanów Zjednoczonych. Jednakże w stosunku do przedsiębiorców nie posiadających pewności odnośnie wyjazdu akceleracyjnego, takie rozwiązanie mogłoby rodzić problemy. Przy podpisywaniu umowy beneficjenci musieliby podjąć zobowiązania i przestrzegać ich, a wycofanie z udziału w projekcie spowodowałoby nałożenie sankcji. W związku z tym należy rozważyć możliwość dwutorowego wnioskowania, które sprawiłoby, że przedsiębiorcy zdeterminowani do wyjazdu podpisywaliby umowę ramową, a beneficjenci obawiający się wyjazdu, mogliby oprzeć się na obecnych rozwiązaniach.

⁴⁹ IDI Beneficent (15)

Firmy, które są innowacyjne, fajne, może mają szalonych ludzi, którzy mają jakieś super pomysły, a oni, jak myślą o tym, że mają wypełnić jakiś wniosek, to myślę, że to może być dla nich taka bariera, tak? No. Pytanie, czy tego się nie da w ogóle zrobić w jakimś innym trybie⁵⁰.

Podkreślenia wymaga aspekt pisania wniosków o udzielenie finansowania, gdyż większość z badanych respondentów przygotowywała wnioski samodzielnie. Wnioski według respondentów były oceniane jako przystępne, chociaż należałoby rozważyć zlikwidowanie części kolumn, w których, według beneficjentów, powtarzali oni informacje o produkcie w kontekście jego przydatności na rynku amerykańskim. Niniejsza czynność była dla nich kłopotliwa i niezrozumiała, ponieważ była traktowana jako przerost biurokracji. Należałoby się zastanowić nad koniecznością wypełniania określonych kolumn jedynie w momencie wprowadzania zmian w produkcie. W pozostałych przypadkach wystarczyłaby możliwość wpisania przez respondenta sformułowania „bez zmian”.

Podsumowując, należy podkreślić, że **etap aplikowania do Projektu przebiegał bez większych problemów, jednakże należałoby wziąć pod uwagę spostrzeżenia badanych osób, odnoszące się do kwestii powielania opisów wniosków, a także usprawnić działanie systemu informatycznego, tak aby w przyszłości problemy zostały zmarginalizowane.**

5.3. Ocena I, II i III etapu Projektu

Trzy etapy Projektu były kompatybilne względem siebie i miały za zadanie przygotować uczestników Projektu do stworzenia strategii wejścia na rynek amerykański oraz osiągnięcia sukcesu w zakresie podpisanych umów albo rozpoczętej współpracy z amerykańskimi partnerami biznesowymi. Na pierwszym etapie przekazano podstawowe informacje o Projekcie, a także odniesiono się do kwestii formalnych związanych z wyjazdem do Stanów Zjednoczonych i prowadzenia tam spraw biznesowych. Na kolejnym etapie, działania miały na celu dokładne zapoznanie się mentorów z pomysłami beneficjentów, a następnie przygotowanie do rozpoczęcia akceleracji w Stanach Zjednoczonych. Całościowa wizja poszczególnych etapów jest jak najbardziej zasadna, jednakże informacje przekazywane na poszczególnych etapach powinny zostać jeszcze raz poddane analizie i dopracowane w taki sposób, aby nie powtarzały się na kolejnych etapach projektu.

Na podstawie wiedzy uzyskanej podczas wywiadów IDI, należy rozważyć całościową ocenę treści prezentowanych na poszczególnych etapach projektu i podkreślić, że opinie respondentów były silnie zróżnicowane. Część badanych wskazywała na przydatność nabywanej wiedzy i jej adekwatność względem oczekiwań. Opinia ta najczęściej charakteryzowała przedstawicieli firm, które przed projektem nie prowadziły działalności w Stanach Zjednoczonych. Przekazywana im wiedza była dla nich nowa i miała istotne walory praktyczne - procedura wizowa, sposób prowadzenia biznesu, kultura biznesowa oraz wdrażanie produktów na rynek i pozyskiwanie inwestorów. Zupełnie inaczej sprawę wiedzy zdobytej w poszczególnych etapach Projektu oceniają przedsiębiorcy posiadający doświadczenie na rynku amerykańskim. Stwierdzają oni, że przekazywane informacje nie były wartościowe. Respondenci podkreślali, że prowadzący w trakcie przekazywania wiedzy na I i II etapie Projektu bazowali na tych samych prezentacjach, a nawet ich wypowiedzi opierały się na przekazywaniu tych samych informacji, co powoduje bardzo niekorzystne wrażenie odnośnie warsztatów mentoringu podczas bootcampu. Mimo tego przedsiębiorcy zaraz po udziale w obozach przygotowawczych pozytywnie oceniali bootcamp w ankietach dla PARP.

Biorąc pod uwagę I etap Projektu respondenci podkreślają, iż na etapie rekrutacji nie stwierdzali żadnych problemów. Większość badanych uznaje, iż spotkanie było bardzo dobrze zorganizowane, a wiedza miała charakter ogólny, ale dostosowany do celów danego wydarzenia. Osoby bardziej doświadczone na rynku amerykańskim nie osiągnęły znaczących korzyści ze spotkania, ale przedsiębiorcy nie posiadający wiedzy na

⁵⁰ IDI Beneficent (13)

temat specyfiki tego rynku, wskazywali na znaczną przydatność nabytych umiejętności. W szczególności ważną kwestią były informacje odnośnie wiz, jednakże osoby nie biorące udziału w dalszych częściach Projektu, stwierdzały, że taka wiedza powinna być przekazywana dopiero na kolejnych etapach, tak aby uczestnicy posiadali ją w momencie wyjazdu do Stanów Zjednoczonych.

Biorąc pod uwagę II etap projektu, ze względu na jego zróżnicowanie oraz wiele zaproponowanych działań, był on oceniany bardzo niejednoznacznie. Sposób zorganizowania obozu wyjazdowego oceniany był przez wszystkich respondentów bardzo pozytywnie, jednakże proponowano, aby został skrócony czas obozu i skoncentrowano podejmowane działania, gdyż część przedsiębiorców ze względu na obowiązki zawodowe miała problem, aby uczestniczyć w całości obozu. Ponadto obóz według respondentów powinien pełnić funkcję networkingową, a nie mogła one zostać spełniona ze względu na codzienny powrót do domu części uczestników, po zrealizowaniu warsztatów w danym dniu. Dodatkowo mentorzy i eksperci również wracali do Warszawy i w godzinach wieczornych nie przebywali na miejscu. Hamowało to proces networkingu, który również powinien być celem projektu, szczególnie, że jest to jeden z najważniejszych sposobów realizacji biznesu w Stanach Zjednoczonych.

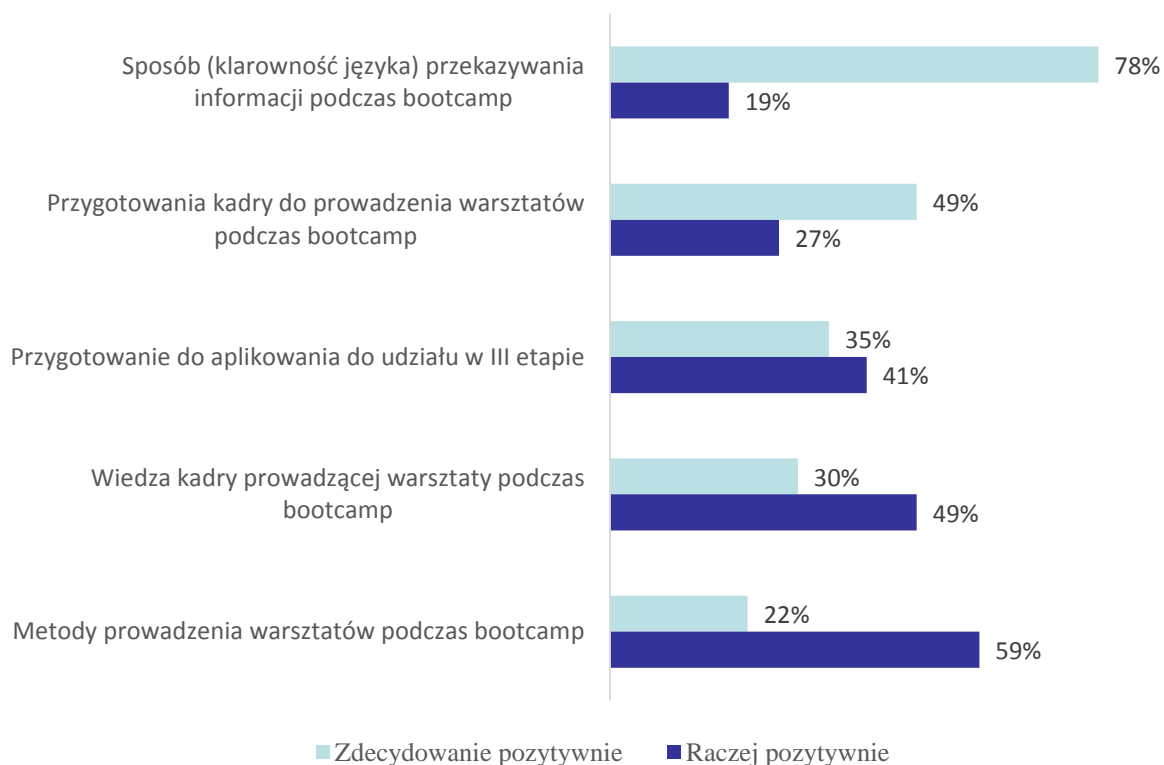
Jeżeli chodzi o Bootcamp, było dużo różowego pokazane, dużo tego, że można. To jest faktycznie, można, ale tutaj też właśnie powinno być dużo ludzi, którzy działają na rynku amerykańskim, albo którzy działali, którzy wiedzą, jakie to są koszty, którzy potrafią powiedzieć, że to jest..., że to nie jest tak prosto. I tutaj powinno tak naprawdę być nie nastawienie tylko i wyłącznie na pitching, bo to było tak naprawdę główne nastawienie, tylko nastawienie na to, żeby przygotować firmę na to, jakie problemy tutaj są, z czym można sobie poradzić, jak sobie można poradzić, jakie są tricks and tips, tak, czyli gdzie uderzyć, z kim rozmawiać, gdzie próbować⁵¹.

W trakcie prowadzonych wywiadów respondenci oceniali wszystkie aspekty, które są związane ze sposobem realizacji II etapu Projektu, dlatego opis należy podzielić na elementy dobrze oceniane i te, które uznano za nieodpowiednie. Według respondentów badanych metodą CAWI, najmniej kontrowersji wśród uczestników projektu wzbudził sposób prowadzenia warsztatów podczas bootcampu, a także dobór języka wykorzystywanego do przedstawienia wiedzy przez ekspertów. Korzystnie oceniano również wiedzę ekspertów, chociaż w tym przypadku pojawiły się również oceny negatywne. Dotyczyły one nieodpowiedniego sposobu przygotowania do prowadzenia warsztatów, jednakże na ten aspekt wskazała 1/10 badanych osób. Najwięcej negatywnych ocen wzbudziło przygotowanie do aplikowania o udział w III etapie projektu, które negatywnie oceniła 1/5 respondentów. Rozpatrując niniejszy aspekt bootcampu, należy zwrócić uwagę, na znaczną liczbę ocen ambiwalentnych.

Podkreślić należy, że pozytywnie oceniono dobre przygotowanie prowadzących do przekazywania wiedzy, a także używanie odpowiedniego języka do kompetencji i możliwości słuchaczy. Ważne jest, że ponad ¾ uczestników projektu będzie polecało go kolejnym osobom, co świadczy o wysokiej ocenie koncepcji wsparcia oraz organizacji przedsięwzięcia.

⁵¹ IDI Beneficjent (17)

Wykres 10 Ocena elementów boot campu (dane w %)



Źródło: Badanie CAWI z uczestnikami Projektu, n=37

Elementy pozytywnie oceniane w II etapie projektu na podstawie wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami:

- Sposób zorganizowania obozu, a mianowicie charakter wyjazdowy, który służy integracji uczestników;
- Dobrze rozplanowany czas warsztatów;
- Przekazywana wiedza, która była użyteczna dla osób nieposiadających doświadczenia na rynku Stanów Zjednoczonych;
- Dobrze oceniany mentoring przez osoby, które zakończyły swój udział w projekcie na II etapie;
- Dobry sposób prowadzenia warsztatów oraz zrozumiałe przekazywanie wiedzy;
- Wskazanie luk produktowych beneficjentom, którzy posiadali mniejsze doświadczenie biznesowe;
- Pomoc w opracowaniu strategii wejścia na rynek amerykański beneficjentom nie posiadającym żadnej wiedzy na temat tego rynku.

Elementy negatywnie oceniane w II etapie projektu na podstawie wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami:

- Brak wiedzy o czasie odbywania się obozu na etapie aplikacji do II etapu, co uniemożliwiało zaplanowanie czasu pracy zawodowej uczestników projektu. Szczególnie było to dotkliwe w przypadku przedsiębiorców prowadzących działania biznesowe na wielu rynkach, ponieważ musieli dokonywać odpowiedniego dopasowania swojego czasu do terminu wyjazdu;
- Zbyt mało czasu poświęcono na networking z mentorami oraz ekspertami, co było spowodowane brakiem zaplanowania takich działań w ramach projektu oraz opuszczaniem miejsca warsztatów przez mentorów;
- Powtarzalność prezentowanych treści na warsztatach, która była szczególnie dostrzegana przez uczestników posiadających większe doświadczenie biznesowe. Wskazywali oni na to, że część wiadomości na II etapie były przedstawiane już na I etapie;

- Zbyt krótkie sesje mentoringowe, na których nie można było zaprezentować w pełni swojego pomysłu oraz uzyskać indywidualnych ocen Projektu, co było wskazywane szczególnie przez respondentów posiadających rozwinięty projekt, który był bardzo skomplikowany i wymagał omówienia wielu aspektów;
- Brak indywidualnego rozpatrywania pomysłów beneficjentów przez mentorów, ponieważ według respondentów mentorzy nie zapoznali się z ich pomysłami przed rozpoczęciem zajęć;
- Niedostateczna wiedza i umiejętności niektórych przedsiębiorców, do stworzenia strategii wejścia na rynek amerykański, szczególnie w aspekcie beneficjentów posiadających duże doświadczenie biznesowe i wiedzę o rynku amerykańskim;
- Negatywna ocena wiedzy mentorów przez niektórych beneficjentów posiadających doświadczenie na rynku amerykańskim. Przedsiębiorcy wskazywali, iż mentorzy starali się przekazywać bardzo ogólną wiedzę i nie odnosili się do konkretnej sytuacji rynkowej związanej z wdrażaniem danego projektu.

Ocena drugiego etapu projektu wzbudziła więcej uwag niż miało to miejsce na I etapie. Beneficjenci najczęściej krytykowali pracę mentorów, którzy według nich nie podchodzili do ich projektów indywidualnie. Miało to miejsce szczególnie w przypadku projektów informatycznych, a te były prezentowane przez ponad 90% uczestników obozu. Uczestnicy projektu narzekali na nieodpowiednie podejście mentorów, gdyż według nich mentorzy nie zapoznali wcześniej z ich pomysłami. Podczas sesji mentoringowych przedsiębiorcy musieli najpierw opowiedzieć o swoim produkcie, co zabierało cenny czas mentoringu. Można to było według beneficjentów rozwiązać inaczej i sprawić, aby mentorzy taką wiedzę otrzymali wcześniej. Sesje mentoringowe były zbyt krótkie i jedno spotkanie służące kompleksowemu omówieniu produktu powinno trwać przynajmniej godzinę. Badane osoby sugerowały ponadto, że w celu efektywniejszego wykorzystania mentorów powinna zostać zmniejszona liczba beneficjentów projektu biorących udział w obozie albo zwiększona liczebność mentorów.

Oprócz może właśnie wydłużenia tych sesji jeden na jeden mentorignowych, no to tutaj chyba nie mam żadnych sugestii, bo naprawdę prze..., przeprowadzone było bardzo dobrze. No i też właśnie można było spokojnie z tymi mentorami prowadzącymi porozmawiać poza zajęciami⁵².

Według beneficjentów posiadających duże doświadczenie biznesowe mentorzy nie potrafili im pomóc i stworzyć odpowiedniej strategii wejścia na rynek amerykański. Wiedza przekazywana przez mentorów w stosunku do tych przedsiębiorców była niewystarczająca i szczątkowa, gdyż opierała się według respondentów na wiedzy ogólnej o rynku, a nie specyfice danej branży, w której działa przedsiębiorca. Osoby posiadające doświadczenie na rynku amerykańskim podchodziły do wyboru mentorów bardzo uważnie, zapoznając się z ich życiorysami oraz możliwościami pomocy. Niniejsza grupa przedsiębiorców podkreśliła, że wiedziała jak ważna jest pomoc mentora na rynku amerykańskim, dlatego na ten aspekt zwracały największą uwagę.

Warto podkreślić, że oprócz stwierdzonego i opisanego powyżej zróżnicowania ocen beneficjentów doświadczonych i tych niedoświadczonych na rynku amerykańskim uwidoczniły się również różnice pomiędzy przedsiębiorcami reprezentującymi firmy stricte informatyczne oraz pozostałymi. Według przedstawicieli tej drugiej grupy mentorzy byli zainteresowani ich pomysłami, ponieważ obejmowały one inny segment rynku niż większość firm biorących udział w akceleracji, wywodzących się z branży informatycznej. Można dostrzec znaczne doświadczenie u mentorów branży informatycznej, ze względu na koncentrację swoich działań na rynku startupów informatycznych. Niektórzy beneficjenci wskazywali w wywiadach IDI, że pomoc przedsiębiorcy prowadzącemu biznes w innym obszarze był dla mentorów ciekawszy, gdyż mogli zdobyć nowe doświadczenie. Nie należy jednak takiego stanu rzeczy traktować jako reguły. Poza tym respondenci wskazywali, że najlepsi mentorzy posiadający doświadczenie informatyczne zostali szybko zajęci przez beneficjentów, a mentorzy z pozostałych branż nie byli aż tak potrzebni, dlatego firmy z branży pozainformatycznej otrzymały najlepszych

⁵² IDI Beneficjent (21)

ekspertów, jacy są na rynku. Niezależnie od branży beneficjentów US MAC starał się dobrać odpowiednich mentorów, którzy mogliby udzielić wsparcia przedsiębiorcom na rynku amerykańskim. Sprawia to, iż widoczna jest wśród przedsiębiorców przewaga ocen pozytywnych pracy mentorów.

Ja wybrałem dobrych mentorów z US MAC, z których korzystałem w Stanach Zjednoczonych i z tego jestem zadowolony, ale wiem, że bardzo dużo ludzi jest niezadowolonych z usług świadczonych przez US MAC, bo... Bo ciężki jest wybór dobrego mentora, dlatego trzeba znać siebie, trzeba znać swoje potrzeby, a dużo firm, które dopiero zaczynają, nie znają swoich potrzeb i nie wiedzą, czego potrzebują, w związku z czym szukają po omacku⁵³.

Rozważając aplikowanie do III etapu Projektu, należy podkreślić, iż respondenci nie wskazywali problemów związanych z udziałem w tym etapie. Trzeba jednak podkreślić, że na wyjazd do Stanów Zjednoczonych decydowali się głównie przedsiębiorcy, którzy już przystępując do Projektu posiadali silną potrzebę skorzystania z programu akceleracyjnego.

Wyniki badania pokazują, że największą przeszkodą na tym etapie Projektu była dla części osób, konieczność zainwestowania własnych środków na pokrycie kosztów przelotu i utrzymania w Stanach Zjednoczonych. Było to szczególnie dotkliwe dla firm nie posiadających dużego doświadczenia biznesowego oraz działających krótko na rynku zagranicznym. Jak wcześniej wspomniano zdarzało się, że ze względu na brak środków finansowych niektórzy beneficjenci rezygnowali z udziału w III etapie Projektu.

Rozpatrując wyjazd akceleracyjny pod względem ocen respondentów uzyskanych za pośrednictwem badania CAWI, należy podkreślić, że najwięcej pozytywnych ocen uzyskała opieka organizacyjna realizowana przez pracowników przebywających w Stanach Zjednoczonych. Zarówno w badaniu internetowym jak i wywiadach pogłębionych, respondenci nie oceniali negatywnie żadnego z pracowników biura. Podkreślali jednocześnie ich zaangażowanie i chęć pomocy uczestnikom, dodając przy tym, że zaangażowanie tych osób było ponadprzeciętne.

Najwięcej rozbieżnych ocen wzbudził wybór odpowiednich mentorów, ponieważ odpowiedzi w badaniu CAWI ukształtowały się podobnie zarówno po stronie pozytywnych ocen jak i negatywnych. Dodatkowo należy podkreślić, że ¼ respondentów nie wyraziła jasno swojego stanowiska wybierając odpowiedź „ani tak, ani nie”. Podobne zdania miały osoby biorące udział w wywiadach pogłębionych. Jednakże zwrócenia uwagi wymaga wysoka ocena wiedzy mentorów, co stoi w pewnej sprzeczności do poprzednich wypowiedzi badanych. Wynika to prawdopodobnie z tego, że na początku wielu beneficjentów chciało wybrać tych samych mentorów, o największym doświadczeniu, najlepszej opinii w środowisku Doliny Krzemowej, natomiast z przyczyn oczywistych mentorzy Ci nie mogli obsłużyć wszystkich beneficjentów. Dlatego też można przypuszczać, że wielu przedsiębiorców wskazało, że miało problem z wyborem mentora. Natomiast po wyborze innych mentorów, okazywało się, że ich kompetencje były wysokie i po zapoznaniu się z mentorem i zaprezentowaniu przez niego swoich kwalifikacji przedsiębiorcy oceniali ich pozytywnie. Taki wniosek potwierdzają również wywiady IDI z mentorami.

Podsumowując kluczowe dane uzyskane poprzez realizację badania CAWI, należy podkreślić, że zdecydowana większość respondentów poleciłaby wyjazd akceleracyjny innym, co wynika z korzyści jakie odnieśli. Badani w wywiadach pogłębionych wskazywali na kontakty bezpośrednie do przedstawicieli firm jako największy atut projektu. Ponadto jedynie 10% respondentów stwierdziło, że program nie odpowiadał na potrzeby firm, a około 75% wskazało na dostosowanie programu do potrzeb przedsiębiorców, co świadczy o wysokiej użyteczności realizowanego przedsięwzięcia.

⁵³ IDI Beneficjent (17)

Wykres 11 Ocena elementów wyjazdu akceleracyjnego (dane w %)



Źródło: Badanie CAWI z uczestnikami Projektu, n=23

Natomiast same oceny udziału w programie akceleracyjnym w Stanach Zjednoczonych były bardzo zróżnicowane. Pośród elementów negatywnych ocenianych na III etapie Projektu znalazły się:

- ➡ Niewystarczające wsparcie firmy US MAC w zakresie wyboru mentorów dostosowanych do potrzeb przedsiębiorcy, co było według respondentów spowodowane zbyt dużą liczbą firm informatycznych biorących udział w akceleracji. Liczba mentorów z branży informatycznej była nieadekwatna do liczby firm. Badane osoby z innych branż niż informatyczna wskazywali na to, iż otrzymali bardzo dobrze dobranych mentorów, ponieważ byli jedynymi, którzy w danej dziedzinie potrzebowali wsparcia;
- ➡ Wybór mentorów oraz ustalanie treści wsparcia dokonywane dopiero po przyjeździe do Stanów Zjednoczonych, co sprawiało, iż brakowało czasu beneficjentom na odpowiednie wykorzystanie wsparcia udzielanego w ramach projektu. Mentorzy według przedstawicieli firm biorących udział w III etapie powinni być wybierani jeszcze przed wyjazdem do USA, co pozwoliłoby od razu rozpocząć akcelerację - firmy miały taką możliwość, jednak z badań terenowych wynika jakby część z nich nie była tego świadoma;
- ➡ Brak indywidualnego wsparcia w zakresie nawiązywania relacji biznesowych na terenie Stanów Zjednoczonych, co było wskazywane przez część respondentów, szczególnie niezadowolonych z projektu i wskazujących bardzo dużo wad akceleracji;
- ➡ Nastawienie części mentorów jedynie na przekazanie ogólnej wiedzy, a nie indywidualne wsparcie, co podkreślali przedsiębiorcy, którzy nie czują całkowitej satysfakcji z wyjazdu akceleracyjnego, chociaż generalnie wskazują na korzyści jakie otrzymali, czyli poszerzenie wiedzy i zbadanie rynku.

Pośród wypowiedzi przedsiębiorców pojawiały się też wypowiedzi wskazujące na rozminiecie się oczekiwań beneficjentów odnośnie celów wsparcia z faktycznie uzyskaną pomocą:

Znaczy liczyliśmy na coś takiego, że będziemy po, po wstępnych rozmowach z tymi mentorami, przed przyjazdem będziemy mieli przygotowane jakieś, coś w rodzaju takiego bardzo konkretnego planu. Wydawało nam się, że, (...) po tych mitingach wszystkich na Skype'ie, oni będą wiedzieć, co my potrzebujemy, no jakby, żeby, żeby jak najbardziej wykorzystać ten czas pobytu. No czuliśmy, znaczy czułem trochę także, no, że, że marnujemy momentami czas⁵⁴.

Elementy pozytywnie oceniane w ramach III etapu projektu dotyczyły przede wszystkim wsparcia oferowanego bezpośrednio przez PARP oraz pracy mentorów. Należy wyraźnie podkreślić, że pozytywna opinia o pracy mentorów płynęła głównie od przedsiębiorców, którzy samodzielnie dokonywali ich wyboru (nie korzystali w tym zakresie ze wsparcia US MAC). Taka sytuacja dotyczyła kilku firm z branży informatycznej oraz pojedynczych przypadków z innych branż. Beneficjenci byli bardzo zadowoleni, że PARP pozwolił im na samodzielny wybór mentorów, gdyż dzięki temu uzyskali bardzo duże wsparcie. Jeden z respondentów przez cały czas utrzymuje relacje z mentorem, które stanowią dla niego dużą pomoc w realizacji celów biznesowych.

Mentorzy też nas pchnęli do niektórych działań rynkowych, które ułatwiły rozpoznanie, tak, to, czego potrzebujemy, jak wygląda marketing, jakie są środki. I w tym momencie to pozwoliło mi lepiej tutaj negocjować, działać i poruszać się w środowisku amerykańskim, wiedzieć też, w jakich eventach brać udział, w jakich nie, z kim mogę kooperować i w jaki sposób⁵⁵.

Elementy pozytywnie oceniane w III etapie projektu:

- Zapewnienie przestrzeni biurowej w Stanach Zjednoczonych;
- Pomoc w przygotowywaniu prezentacji – pitch;
- Umawianie przez mentorów spotkań biznesowych oraz prezentacji produktów u odpowiednich przedsiębiorców, co miało miejsce wśród mentorów wybranych samodzielnie przez respondentów;
- Pomoc mentorska świadczona beneficjentom, którzy samodzielnie wybrali swoich mentorów, na podstawie własnego research-u;
- Pomoc zapewniana przez pracowników biura PARP podczas programu akceleracyjnego.

Podsumowując, należy wziąć pod uwagę, iż **respondenci nie napotykali problemów w zakresie aplikowania do poszczególnych etapów projektu, chociaż wskazują na konieczność ograniczenia pewnych uciążliwości biurokratycznych. Poszczególne etapy projektu były rozmaicie oceniane przez respondentów, jednakże najwięcej uwag krytycznych dotyczyło wsparcia mentoringowego świadczonego w ramach Projektu, co zależało od sposobu wyboru mentora.** W celu zwiększenia zadowolenia uczestników Projektu w przyszłości, należy wprowadzić większą swobodę w zakresie wyboru mentorów i zalecane jest zaangażowanie w Projekt również innych firm akceleracyjnych ze Stanów Zjednoczonych, tak aby to beneficjent mógł wybierać potrzebne wsparcie.

⁵⁴ IDI Beneficjent (18)

⁵⁵ IDI Beneficjent (13)

6 OCENA WPŁYWU REALIZACJI PROJEKTU NA BENEFICJENTÓW

W rozdziale zawarto odpowiedzi na poniżej wskazane obszary i pytania badania:

D. Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów (w jakim obszarze zaszyły zmiany, jaki był ich charakter, itp.);

1. Czy/jak udział przedsiębiorstw w poszczególnych komponentach (etapach) projektu wpłynął na działalność gospodarczą i funkcjonowanie firmy? W ilu przedsiębiorstwach uczestniczących w Projekcie doszło do zmian (np. w systemie zarządzania, marketingu, sprzedaży, produkcie/usłudze)? Na czym polegają te zmiany? Czy zmiany te można obserwować zarówno wśród firm, które brały udział we wszystkich etapach Projektu, jak również wśród firm, które brały udział jedynie w I lub I i II etapie Projektu?

2. W jakich obszarach (branża, produkt/usługa) doszło do zawarcia umowy z amerykańskimi partnerami? Na jaki typ współpracy decydowały się przedsiębiorstwa (import, eksport, transfer technologii, wspólne badania, joint-venture i inne)? Jaki typ przedsiębiorstw reprezentują firmy partnerskie (branża, wielkość, długość działania na rynku)?

3. Czy liczba podpisanych umów o współpracy z amerykańskimi partnerami może się zmienić w najbliższym czasie (sytuacje, w których w ramach projektu nie doszło do podpisania umowy, ale toczą się w tej sprawie rozmowy)? W jakich obszarach (branża, produkt/usługa) może dojść do zawarcia umów o współpracy i jakiego typu ma to być współpraca (import, eksport, transfer technologii, wspólne badania, joint-venture i inne)?

4. Czy pomimo braku zawarcia umowy z amerykańskimi partnerami udało się nawiązać z nimi nieformalne kontakty? Jeżeli tak, to z kim (branża, wielkość, długość działania na rynku) i czego dotyczą te kontakty (np. wymiana doświadczeń, niesformalizowana współpraca biznesowa – planowanie przyszłych przedsięwzięć, itp.)?

5. Jakie są pierwsze efekty nawiązanej współpracy między beneficjentami i amerykańskimi partnerami (niezależnie od tego, czy współpraca ma charakter formalny czy nieformalny)? Czy współpraca będzie kontynuowana, a jeżeli tak, to czy zmieni się jej zakres? Jeżeli współpraca nie będzie kontynuowana, to z jakich przyczyn?

6. Czy przedsiębiorcy chcieliby wziąć udział w przyszłych projektach o charakterze podobnym do Polskiego Mostu Krzemowego, a jeżeli tak, to jakie rynki docelowe ich interesują?

6.1 Ocena wpływu udziału przedsiębiorstw w projekcie na funkcjonowanie ich działalności gospodarczej

Przedsiębiorcy badani za pośrednictwem wywiadów pogłębionych mówili o następujących korzyściach uczestnictwa w Projekcie;

- ➡ Nawiązanie kontaktów biznesowych z potencjalnymi klientami w Stanach Zjednoczonych wymieniane były szczególnie często przez większe przedsiębiorstwa (średnie), które odbywały intensywnie spotkania biznesowe w Stanach Zjednoczonych;
- ➡ Podpisanie umów z partnerami biznesowymi, które miały miejsce wśród kilku przedsiębiorstw;
- ➡ Zdobycie wiedzy na temat rynku amerykańskiego dotyczyło wszystkich beneficjentów i należy podkreślić, że nawet osoby, które w wywiadach negatywnie odnosiły się do Projektu, wskazywały na ten aspekt;
- ➡ Zbadanie zapotrzebowania rynkowego na produkt, które zostało dokonane przez firmy rozważające wejście na rynek amerykański i obecnie deklarujące rozpoczęcie ekspansji w pierwszym kwartale nowego roku;

- Uzyskanie wiedzy w zakresie działań, które należy podjąć, aby rozpocząć aktywność na rynku amerykańskim dotyczyło przedsiębiorców biorących udział w I i II etapie i było szczególnie ważne do odniesienia do tych, którzy zrezygnowali z udziału w projekcie ponieważ stwierdzili, iż są na to niegotowi.

Wpływ Projektu na działalność gospodarczą przedsiębiorców należy jednak przede wszystkim zróżnicować w zależności od etapu, w którym beneficjent brał udział. Badane osoby, które wzięły udział w I etapie wskazywały przede wszystkim na zdobycie ogólnej wiedzy na temat kroków, które należy podjąć, aby zaistnieć na rynku amerykańskim i jest to spójne z zakresem tematycznym tego etapu. Przedsiębiorcy doświadczeni w zakresie ekspansji zagranicznej w większości przypadków twierdzili, że I etap nie miał dla nich wartości dodanej ponieważ już wcześniej posiadali taką wiedzę. Niemniej zdarzały się wśród doświadczonych eksporterów również odmienne opinie. Etap I był dla nich wartościowy ze względu na to, że pozwolił im zrozumieć, iż produkt który posiadają jest zbyt słabo rozwinięty, aby mogli brać udział w dalszych działaniach projektowych.

Biorąc pod uwagę przedsiębiorców kończących swój udział na II etapie Projektu, należy podkreślić, że najważniejszą korzyścią było dla nich zdobycie wiedzy na temat rynku amerykańskiego oraz uzyskanie wiedzy o działaniach, które mogą podjąć aby lepiej dopasować swój Produkt do tego rynku. Pozyskana wiedza sprzyjała bardziej racjonalnemu postrzeganiu własnych szans na sukces na rynku amerykańskim. A zatem albo przedsiębiorcy utwierdzali się w przekonaniu, że warto spróbować skorzystać z III etapu, albo dokonywali rewizję planów i rezygnowali z udziału w III etapie. Podczas wywiadów z tymi przedsiębiorcami mogliśmy usłyszeć, że podczas obozu bootcamp przekonali się, że aby osiągnąć sukces muszą jeszcze dopracować produkt i dopiero później spróbować dokonać ekspansji na rynek amerykański. Oprócz tej istotnej wiedzy biznesowej⁵⁶ badani mówili także o nabyciu umiejętności w zakresie dobrego przygotowywania prezentacji dla potencjalnych klientów, którą wykorzystują w ramach prowadzenia działalności na rynku polskim oraz innych rynkach zagranicznych. Podkreślali, że ta umiejętność (prezentacji) pozwala osiągać im korzyści biznesowe, a krytyczne spojrzenie na produkt (w kontekście jego szans na rynku Stanów Zjednoczonych) pozwala im udoskonalać swoje przedsięwzięcie i sprawia, że mają chęć dalszego podejmowania prób zaistnienia na rynku amerykańskim.

Zgodnie z założeniami Projektu największe korzyści z tytułu w nim udziału czerpali przedsiębiorcy, którzy wyjechali do Stanów Zjednoczonych. Mieli oni możliwość spotkać się z partnerami amerykańskimi oraz nawiązać kontakty przy wsparciu mentorów. Jak wspomniano we wcześniejszej części raportu w przypadku niektórych przedsiębiorców korzyścią było podpisanie umowy z amerykańskimi partnerami i choć podpisanych umów nie było dużo, to jednak było ich więcej niż oczekiwali realizatorzy Projektu. Należy również podkreślić, że analizując korzyści w grupie uczestników III etapu Projektu trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż okres jaki upłynął od finalizacji III etapu jest zbyt krótki, aby mogły się ujawnić spodziewane przez przedsiębiorców sukcesy sprzedażowe. Przedsiębiorcy często mówili, że obecnie czekają na efekty rozmów prowadzonych z amerykańskimi partnerami⁵⁷.

Czyli jakby takie właściwe efekty dla firmy, no to będzie trzeba poczekać, tak jak mówiłam, że to zostały tam nawiązane jakieś kontakty z dość interesującymi potencjalnymi klientami, więc, ale na rozwój takich właściwych efektów, no to będzie trzeba poczekać, ponieważ to jest długotrwały proces, no ale tutaj jakby wzbogacenie się o wiedzę i o tutaj to, co się nauczyliśmy podczas tego wyjazdu i w czasie przygotowywania się do tego wyjazdu, no to są takie już nie..., no ciężko ocenić, ale bardzo istotne rzeczy⁵⁸.

⁵⁶ Uświadomienie sobie, że produkt prawdopodobnie nie będzie budził zainteresowania na jego rynku docelowym oraz wiedza o tym, w jaki sposób produkt ten należy udoskonalić, aby miał szanse w „starciu” z ofertą konkurencji należy uznać za istotną wiedzę biznesową.

⁵⁷ Ważne jest dostrzeżenie, iż nawiązywane kontakty były oparte na zasadzie możliwości sprzedaży produktu, a nie wyszukania potencjalnego inwestora, który zakupiłby całą spółkę i rozpoczął wspieranie jej rozwoju.

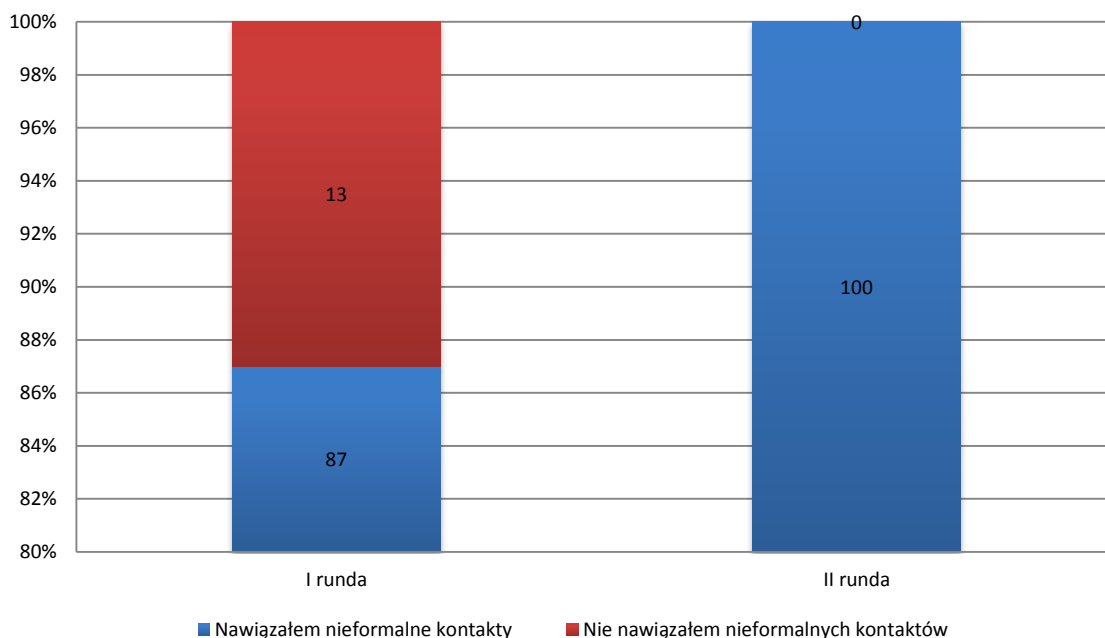
⁵⁸ IDI Beneficjent (24)

Przedsiębiorcy uczestniczący w III etapie zwracali również uwagę na cenne informacje, które uzyskiwali od mentorów i ekspertów podczas udziału w programie akceleracyjnym, które pozwoliły im na bardziej dogłębne zbadanie rynku pod kątem potencjalnego popytu na oferowany przez nich produkt.

Jeden z respondentów mówił, że Projekt pozwolił mu na odbycie szeregu spotkań z potencjalnymi kupcami i obecnie rozpoczyna proces przygotowań do wyjazdu na dłuższy czas do Stanów Zjednoczonych, aby tam rozwinąć sieć sprzedaży i zaproponować nowe usługi. Działanie takie nie byłoby możliwe bez odpowiedniego wsparcia ze strony mentorów, choć jak zaznaczył respondent samodzielnie dokonał on wyboru mentora i ekspertów, a wybór ten został poprzedzony staranną analizą potencjalnych współpracowników.

Oceniając efekty współpracy należy podkreślić, iż część badanych firm posiada dopracowane strategię wejścia na rynek amerykański, nad którymi pracowali po powrocie z programu akceleracyjnego. Wykorzystywali oni w dalszym ciągu pomoc mentorską, pokrywając ją z własnych środków, a obecnie z pomocą mentorów planują wyjazd w przyszłym roku do Stanów Zjednoczonych.

Wykres 12 Nawiązanie nieformalnych kontaktów (dane w %)



Źródło: Badanie CAWI z uczestnikami Projektu, n=48

Podsumowując należy stwierdzić, że efekty uczestnictwa wyraźnie różniły się w zależności od etapu, na którym beneficjenci kończyli swój udział w Projekcie. Co zrozumiałe korzyści najszerzej występowały w grupie badanych, którzy wzięli udział we wszystkich etapach Projektu. W ich przypadku można mówić o pozytywnych zmianach zarówno w postaci wzrostu wiedzy na temat funkcjonowania rynku amerykańskiego, jak również o dużym prawdopodobieństwie dyskontowania Projektu w postaci sukcesu rynkowego (podpisano umowy lub trwają rozmowy w tym zakresie, udoskonalono produkt/usługę i trwa oczekiwanie na pierwsze, wymierne efekty tych działań). Mniejsze korzyści odnosiły firmy, które wzięły udział w II etapie Projektu. Efekty po ich stronie to przede wszystkim wzrost wiedzy na temat rynku i własnego produktu (w tym wiedza o niedoskonałościach produktu i koniecznych zmianach, które należy wprowadzić, aby produkt miał szansę na sukces). Trzeba podkreślić, że choć przedsiębiorcy ci nie wyjechali ostatecznie do Stanów Zjednoczonych, to jednak jak wcześniej podkreślono, nie wykluczają oni podjęcia działań sprzedażowych na tym rynku (ale wcześniej muszą poprawić produkt/usługę, zmienić/zmodyfikować strategię marketingową). Najmniejsze korzyści były udziałem

przedsiębiorców uczestniczących wyłącznie w I etapie Projektu. Mówili oni jedynie o wzroście wiedzy na temat rynku amerykańskiego, ale biorąc pod uwagę zakres tematyczny oraz czas trwania I etapu nie należy oczekiwać, aby nabyta wiedza była wystarczająca do rozpoczęcia ekspansji na rynek amerykański.

6.2. Analiza zawierania i przebiegu współpracy beneficjentów projektu z amerykańskimi partnerami

Pobyt beneficjentów Projektu – polskich przedsiębiorców w Dolinie Krzemowej w Stanach Zjednoczonych był ostatnim etapem Projektu „Polski Most Krzemowy”. Miał on służyć „wsparciu polskich firm z branż nowych technologii w ekspansji na rynek Stanów Zjednoczonych Ameryki”⁵⁹ poprzez umożliwienie im „promocji swoich firm i nawiązywania kontaktów biznesowych (tzw. networking)”⁶⁰. W opinii mentorów, z którymi przeprowadzono badanie jakościowe pobyt ten powinien raczej służyć obserwacji otaczającego środowiska biznesowego i nauce zwyczajów biznesowych, obowiązujących w Stanach Zjednoczonych. W ich opinii ten fakt, dotyczący typowo „edukacyjnego” charakteru pobytu być może nie został wystarczająco wyartykułowany w ramach projektu lub też po prostu informacja ta nie dotarła do beneficjentów. Faktem jest, że w kilku przypadkach eksperci amerykańscy mogli zaobserwować nieodpowiednie zachowanie beneficjenta, zamkniętego na sugestie czy komentarze mentora. Poprawną, według mentorów, postawą jest postawa „open-minded”: otwarcie na udzielane informacje, wynikające z wieloletnich doświadczeń ekspertów wprowadzających zagraniczne firmy na amerykański rynek, obserwacja innych i nauka oraz postawa „coachability”: łatwość w mentorowaniu firmy, zdolność do przyswajania wiedzy przekazywanej przez mentorów. Firmy, które wykazywały się takimi postawami uzyskały, zdaniem ekspertów, najwięcej korzyści z uczestnictwa w programie. Podkreślali oni jednocześnie rolę odpowiedniej selekcji kandydatów do pobytu w Stanach Zjednoczonych, która powinna zostać przeprowadzona przede wszystkim w formie prezentacji (pitch), najlepiej osobiście, w obecności zagranicznego eksperta, a w mniejszym stopniu być wynikiem oceny papierowej aplikacji. Tylko bowiem podczas osobistego spotkania można dopytać o pewne istotne aspekty, nieobecne w papierowej aplikacji, można starać się „wyczuć” kandydata, zrozumieć jego podejście, obserwować język ciała, wyczuć zainteresowanie, chęć, wolę uczestnictwa w projekcie, co wskazuje na determinację w osiągnięciu sukcesu na rynku docelowym.

Kilkukrotnie padały uwagi co do dosyć późnego przyjazdu większości uczestników do Doliny Krzemowej – by wsparcie przyniosło efekty musi, w ich opinii, być udzielane/udzielone w określonym rytmie, w określonym okresie. Mentorzy, z którymi przeprowadzono badanie jakościowe nie byli w stanie wskazać na żadne efekty obozów przygotowawczych, obserwowalne na beneficjentach Programu, czasami mówili wręcz o „nieprzygotowaniu” uczestników programu do pobytu w Stanach Zjednoczonych. Może to wynikać ze znacznego upływu czasu od realizacji bootcamp do początku pobytu w Dolinie Krzemowej. Niezbędnym elementem w przyszłych programach akceleracyjnych wydaje się w tej kwestii zobligowanie umowne/prawne do zrealizowania pobytu określonej długości w określonym czasie.

Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie podczas pobytu w Stanach Zjednoczonych, w Dolinie Krzemowej, uczestnikom programu – przedsiębiorcom umożliwiono skorzystanie z usług mentorskich i doradczych z zakresu marketingu, prawa, księgowości, finansów, walidacji produktu, ochrony własności przemysłowej, przygotowania oferty dla potencjalnych inwestorów, poszukiwania partnerów gospodarczych. Otrzymali oni pulę środków projektowych na opłacenie odpowiedniego mentora/mentorów, których rolą było nie tylko przeszkolenie czy doradztwo w wyżej wymienionych kwestiach ale również bieżące wsparcie w dotarciu do amerykańskich przedsiębiorców – potencjalnych partnerów, inwestorów czy klientów. Z badań jakościowych wynika, że są to osoby posiadające ogromne doświadczenie i sieć kontaktów w swoim sektorze, którą „udostępniali” swoim „podopiecznym”. Ze sprawozdań końcowych firm wynika, że już dzięki takim kontaktom

⁵⁹ Sprawozdanie roczne za 2013 z realizacji Projektu

⁶⁰ Wniosek o dofinansowanie Projektu po aktualizacji

możliwe było zawarcie pierwszych ważnych biznesowych znajomości, sprawdzenie się w „terenie”, przeprowadzenie pierwszego „pitchowania⁶¹” itp. Zarówno polscy przedsiębiorcy w swoich sprawozdaniach jak i amerykańscy eksperci potwierdzają ogromną rolę osobistego kontaktu, przedstawienia przez kogoś, sieciowania, bezpośrednich rozmów w amerykańskiej kulturze biznesowej. Znajduje to swoje potwierdzenie w sprawozdaniach firm, które wskazują na brak rezultatów samodzielnie podejmowanych kroków w celu promocji firmy „starymi” metodami – wysyłka informacji, mailingowanie⁶². Dzięki pierwszym nawiązanym kontaktom, czy przez mentora, czy podczas przedsięwzięć organizowanych w ramach Programu (niżej) udało się beneficjentom nawiązać kolejne kontakty biznesowe, niejako metodą „łańcuchową”: nowo poznany partner biznesowy przedstawiał dalej polską firmę, kolejnym przedsiębiorcom, które z kolei przedstawiały ją następnym. Tym samym wskazuje to na fakt, że współpraca firm z ekspertem zakorzenionym w danym rynku, posiadającym doświadczenie, wiedzę i szeroką sieć kontaktów jest niezwykle ważnym elementem, by zaistnieć na tym rynku – co podkreślali zgodnie wszyscy respondenci badania jakościowego. Jak najwcześniejsze zaangażowanie ekspertów z kraju docelowego, jak najwcześniejsze rozpoczęcie współpracy przyszłego mentora z konkretną firmą, już na etapie wyboru firm do udziału w projekcie jest przesłanką ich dalszego sukcesu w Stanach Zjednoczonych. Kwestia ta podnoszona została wielokrotnie przez ekspertów amerykańskich. W swoich wypowiedziach wskazywali oni na doświadczenia z innych krajów, takich jak Irlandia i Korea Południowa, gdzie angażowani są jako partnerzy projektu już na etapie organizacji „open days” czy „kick-off” meetings (odpowiednika szkoleń otwierających z tego projektu), które organizowane są w kilku większych miastach w formie tzw. „roadshow”. Ich uczestnictwo już na tym etapie pozwala na odpowiedni wybór beneficjentów programu spośród wszystkich zainteresowanych firm. Konsekwencją braku wystarczająco wczesnego zaangażowania ekspertów amerykańskich na początkowym etapie był wybór firm, z których tylko część była „coachable”, tylko część miała poważne perspektywy zaistnienia na rynku amerykańskim, co przekłada się w bezpośredni sposób na rezultaty projektu w postaci nawiązanej współpracy, podpisanych kontraktów itp.

Z badań jakościowych wynika, że mentorzy i eksperci zaangażowani w realizację Programu akceleracyjnego w Dolinie Krzemowej zazwyczaj nie posiadają wyczerpującej wiedzy na temat innych działań przewidzianych w programie dla polskich przedsiębiorców. Ich zaangażowanie sprowadzało się do mentoringu przedsiębiorców i rzadko, podczas badań jakościowych, chcieli wypowiadać się na temat innych przedsięwzięć, w których beneficjenci projektu brali udział, takich jak:

- sesje prezentacyjne (*pitch sessions*), organizowane przez współpracujące z Biurem Akceleracyjnym instytucje,
- spotkania biznesowe typu B2B, B2C (zarówno z potencjalnymi klientami jak i inwestorami), zaaranżowane przez pracowników Biura;
- spotkania networkingowe, organizowane przez instytucje otoczenia biznesu na terenie Doliny Krzemowej.

Z badań jakościowych z przedsiębiorcami oraz z analizy desk wynikają pozytywne opinie na temat powyższych działań.

Beneficjenci projektu mieli możliwość uczestnictwa w specjalnie dla nich zorganizowanych spotkaniach z potencjalnymi partnerami biznesowymi, środowiskiem biznesowym San Francisco Bay Area, w ramach licznych przedsięwzięć networkingowo-pitchingowych. Wydarzeniami tymi były:

- Poland’ Tech Pitch Night;
- Polish Silicon Bridge – Demo Day;
- V4 Startup Presentation in Silicon Valley;

⁶¹ Krótkie i treściwe przedstawienie firmy i sprzedawanego produktu, którego polskie firmy uczyły się ramach programu PMK

⁶² Sprawozdanie końcowe firmy uczestników Projektu

Były to w większości wydarzenia w trakcie których beneficjenci projektu mogli zaprezentować przed publicznością, gronem inwestorów, a także panelem ekspertów swoje firmy i innowacyjne pomysły w trakcie wystąpień zwanych "elevator pitches". Czasami prezentacje firm i produktów i nawiązywanie kontaktów miały miejsce przy demo tables, beneficjenci uczestniczyli w specyficznych "fireside chat" z lokalnymi politykami.

Ponadto beneficjenci brali udział w specjalnie dla nich zorganizowanych sesjach szkoleniowych i praktycznych zajęciach z mentorami w ramach kolejnych edycji Dni Kalibracyjnych, uczestniczyć wraz z ekspertem w imprezach networkingowych i spotkaniach branżowych na terenie San Francisco Bay Area, w Poland Day w Dolinie Krzemowej, SV Forum World Tech Cup Challenge oraz pitching event w akceleratorze Runway w San Francisco, w spotkaniach networkingowych i matchmakingowych w ramach Poland Acceleration Days, zorganizowanych w Chicago przez Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie przy współpracy z World Business Chicago i Chicago Sister Cities International. Mogli także odwiedzić przedstawicielstwa handlowo-akceleracyjne innych państw i posłuchać o doświadczeniach start-upów z innych państw w Dolinie Krzemowej, a także odwiedzić siedzibę firmy Google w Mountain View.

Na koniec wdrażania fazy akceleracyjnej w Dolinie Krzemowej w dniu 23 września 2015 r. zorganizowano Polska Acceleration Day - wydarzenie podsumowujące efekty projektu. W jego trakcie beneficjenci projektu prezentowali swoją ofertę i dotychczasowe sukcesy na rynku amerykańskim. W przedsięwzięciu wzięło udział ponad 150 osób reprezentujących środowiska biznesowe San Francisco Bay Area, w tym przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, business angels, venture capital. Większość mentorów, nieznających szczegółów pobytu beneficjentów programu w Dolinie Krzemowej swoje raczej pozytywne opinie na temat powyższych działań konstruowała na podstawie kontaktów z polskim beneficjentem i jego opinii. Mogli oni odnieść wrażenie, że przedsięwzięcia powyższe były przez nich pozytywnie oceniane, że firmy wiele skorzystały na nich, ucząc się przeprowadzać *pitchowanie*, obserwując partnerów amerykańskich biznesowych i nawiązując (samodzielnie) nowe kontakty biznesowe. Wśród tych mentorów, którzy byli świadomi innych działań projektowych, większość wskazuje właśnie na ogromną wagę nauki/uczestnictwa w *pitch sessions*, które różnią się od europejskich sposobów prowadzenia biznesu. Wielu z nich podkreśla znaczenie samej obecności w Dolinie Krzemowej, możliwości spędzenia w tym środowisku biznesowym pewnego czasu, obserwacji i nauki.

Biorąc pod uwagę wywiady prowadzone z przedsiębiorcami biorącymi udział w akceleracji, należy zwrócić uwagę na relatywnie niewielką liczbę przedsiębiorców posiadających umowy z partnerami amerykańskimi, co sprawia, iż ocena konkretnych efektów biznesowych nawiązanej współpracy jest bardzo utrudniona. Respondenci podkreślali wagę zdobytych podczas wyjazdu kontaktów, ale odnoszą się one do planowanej w przyszłości współpracy biznesowej. Na obecnym etapie respondenci posiadający nawiązane kontakty biznesowe, nie chcieli się wypowiadać w zakresie możliwych skutków w przyszłości, ale wskazywali, iż rozważana jest możliwość wdrożenia wspólnego produktu na rynku amerykańskim. Jednakże podkreślenia wymaga fakt braku jasno określonych celów w przypadku wielu badanych respondentów, odnoszących się do przyszłej współpracy z partnerami biznesowymi, z którymi zostały nawiązane kontakty.

Jeżeli chodzi o umowy mamy umowy tak naprawdę z firmami pilotażowymi, to, to były jedyne, natomiast też, no zostaliśmy oficjalnie partnerem mentora co się też udało zrobić, czy o wiele szybciej udało się zrobić po prostu i korzystając z mentoringu i będąc w, w Stanach. To niekoniecznie jest umowa, natomiast to jest coś dosyć cennego. I teraz też rozmawiamy z firmą tutaj o ewentualnej współpracy, natomiast to się jeszcze przeciąga w czasie i zobaczymy tak naprawdę czy, czy z tego coś się uda wyciągnąć i to w tym momencie będzie umowa, która może być dosyć cenna⁶³.

⁶³ IDI Beneficjent (21)

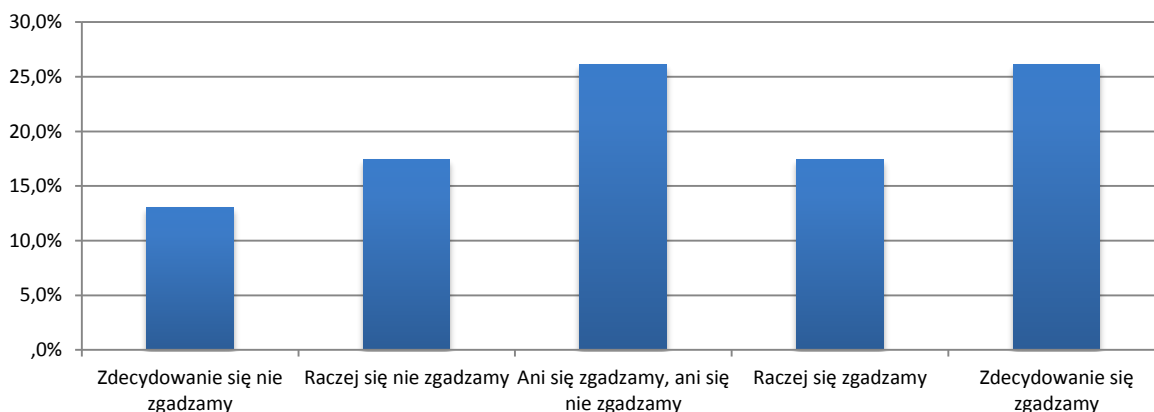
Niezmiernie ważnym elementem w opinii ekspertów amerykańskich była też **możliwość nieodpłatnego korzystania z biura, wyposażenia biurowego oraz sali konferencyjnej**, zarówno z powodów profesjonalnych („niewielu już partnerów chce się spotykać w kafejce”⁶⁴), jak również z powodów czysto finansowych („Myślę, że musisz mieć przestrzeń, ponieważ w San Francisco, szczególnie w Dolinie Krzemowej, nie ma wielu miejsc, do których możesz iść i pracować. Nawet jeśli chcesz wynająć biurko, kosztuje to około 500-1000\$ miesięcznie, żeby gdzieś wynająć biurko, prawda?”⁶⁵). Ułatwiło to nie tylko codzienną pracę beneficjentów projektu, realizację Programu akceleracyjnego ale również dalsze sieciowanie.

W kwestiach logistycznych pojawiały się ze strony przedsiębiorców pewne uwagi dotyczące możliwości sfinansowania z Projektu kosztów pobytu przedstawicieli firm na rynkach docelowych, wynajęcia im mieszkań, lecz są to już, w opinii mentorów, kwestie drugorzędne. Jako ważniejszy problem jawi im się natomiast równoczesne i ciągłe zaangażowanie przedstawicieli firm biorących udział w programie w codzienną pracę ich firm (zgodną z polską strefą czasową): *“after they had their work work”*⁶⁶. Jest to problem natury strukturalnej, z którym trzeba się będzie jeszcze wielokrotnie zmierzyć, bowiem jako przedstawiciele firm na nowy rynek docelowy przyjeżdżają osoby bardzo zaangażowane w rozwój i działanie firm, osoby „decyzyjne”.

Jeżeli spojrzeć na wyniki badania CAWI to program akceleracyjny zasługuje na w pełni pozytywną ocenę. **85% badanych jest zdania, że dzięki udziałowi w Programie akceleracyjnym zdobyli wiedzę i doświadczenie z zakresu promocji międzynarodowej. W opinii 75% ankietowanych przedsiębiorców program akceleracyjny** odpowiedział na potrzeby ich firmy i 75% poleciłoby udział w tego typu wyjeździe/programie innym przedsiębiorcom. W szczególności bardzo dobrze wypada w ich oczach ocena współpracy z Biurem Akceleracyjnym projektu w San Francisco (100% ocen pozytywnych).

Odmienne od powyższej i zróżnicowane są natomiast oceny przedsiębiorców poszczególnych aspektów Programu. Prawie symetrycznie rozkładają się opinie co do wystarczalności wsparcia finansowego: 45% przebadanych przedsiębiorców uważa, że było ono niewystarczające, 30% że było wystarczające a aż 25% nie ma zdania w tej kwestii. Dla ponad połowy (55%) ankietowanych przedsiębiorców, biorących udział w projekcie, samodzielne pokrycie kosztów przelotu i pobytu (w tym zakwaterowania) w Dolinie Krzemowej było dużym problemem.

Wykres 13 Ocena poszczególnych aspektów III etapu projektu Program akceleracyjny: Oceniamy, że wsparcie finansowe, które otrzymaliśmy w ramach III etapu projektu, było niewystarczające



Źródło: CAWI z uczestnikami Projektu, n=23

⁶⁴ TDI z ekspertem/mentorem amerykańskim

⁶⁵ TDI z ekspertem/mentorem amerykańskim

⁶⁶ TDI z ekspertem/mentorem amerykańskim

Wyniki badania pokazują, że 69,5% przedsiębiorców oceniło wysoko wiedzę mentorów i ekspertów w ramach projektu. Jednocześnie aż 21,7% nie miało zdania w tej kwestii a 4,3% odmówiło odpowiedzi. Ciekawe wyniki dają dalsze pogłębione pytania o współpracę z mentorami. Aż 34,8% uważa, że „mentorzy poświęcili nam za mało czasu w trakcie naszego pobytu” a 39,1% że „liczba dostępnych mentorów powinna być większa”. Powyższe wyniki pokrywają się po części z odpowiedziami na pytanie o trudności ze znalezieniem odpowiednich mentorów/ekspertów – 30,4% ankietowanych przedsiębiorców stwierdza, że mieli problemy ze znalezieniem mentora, 43,5% że nie i aż 26,1% nie ma zdania w tej kwestii.

Oceny pozostałych elementów otrzymanego w Dolinie Krzemowej wsparcia w ramach projektu również są zróżnicowane. Najwięcej pozytywnych ocen (aż 95,7%) otrzymała opieka organizacyjna Biura Akceleracyjnego Projektu zorganizowanego przez Wydział Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie. Prawie połowa respondentów pozytywnie oceniła zorganizowane dla nich sesje prezentacyjne (pitch sessions) dla potencjalnych partnerów biznesowych i organizację spotkań biznesowych typu B2B i B2C (pomiędzy przedsiębiorstwami i pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami), 13% negatywnie i aż 26,1% nie miało zdania w tej kwestii. Również prawie połowa – 43,5% respondentów pozytywnie oceniła spotkania networkingowe organizowane przez organizacje otoczenia biznesu działające w Dolinie Krzemowej, 21,7% oceniło je negatywnie i 26,1% nie miało zdania.

6.3. Ocena efektów nawiązanej współpracy pomiędzy beneficjentami i amerykańskimi partnerami

W dość powszechnej opinii mentorów i ekspertów zaangażowanych w realizację programu akceleracyjnego w Dolinie Krzemowej jest jeszcze za wcześnie na ocenę efektów nawiązanej współpracy pomiędzy polskimi beneficjentami Programu i amerykańskimi partnerami. Program zakończył się bardzo niedawno, niecałe dwa miesiące przed rozpoczęciem ewaluacji, co w perspektywie cyklu życia niektórych z promowanych przed przedsiębiorców produktów znaczy, w opinii ekspertów, naprawdę niewiele. Ponadto w opinii części mentorów Projekt był stosunkowo krótkim programem, w przypadku niektórych sektorów gospodarki, reprezentowanych przez beneficjentów, jest zdecydowanie za krótkim, by przynieść widoczne, wymierne rezultaty już na tym etapie. Jak wskazują firmy w swoich sprawozdaniach „program to tylko prelude, do projektów i pracy, które zaczęliśmy w Dolinie Krzemowej”⁶⁷, „program jest pomocny, ale zdecydowanie za krótki, by móc ocenić jego zdecydowany wpływ na rozwój (firmy)”⁶⁸.

Ponadto warto zauważyć, że jak wykazały badania terenowe mentorzy często nie posiadają jakiegokolwiek feedbacku ze strony uczestników, nie mają z nimi kontaktu (choć są takim kontaktem zainteresowani ze względów zarówno zawodowych jak i zwykłej ciekawości), trudno im było wypowiadać się na temat zaobserwowanych efektów programu. Z posiadanych przez nich informacji wynika, że polskie firmy nawiązały kontakty, formalne i nieformalne, że udało im się zdobyć zainteresowanie potencjalnych klientów, czy inwestorów. Nie posiadali oni natomiast konkretnych informacji do co liczby zawartych umów, ani szczegółów takowych.

Niektórzy mentorzy kwestionowali możliwość uwidocznienia się pozytywnych efektów pobytu przedsiębiorców w Stanach Zjednoczonych, zwracając przy tym uwagę na: niedostosowanie czasowego cyklu rozwoju produktu czy przygotowania firmy do wejścia na rynek amerykański a jej uczestnictwem w Programie akceleracyjnym. Eksperti amerykańscy podkreślali w swoich wypowiedziach, że to był „zły moment”, „to nie był dla nich dobry moment, aby przyjechać do USA”⁶⁹, że bardziej owocny byłby pobyt na późniejszym etapie przygotowania produktu.

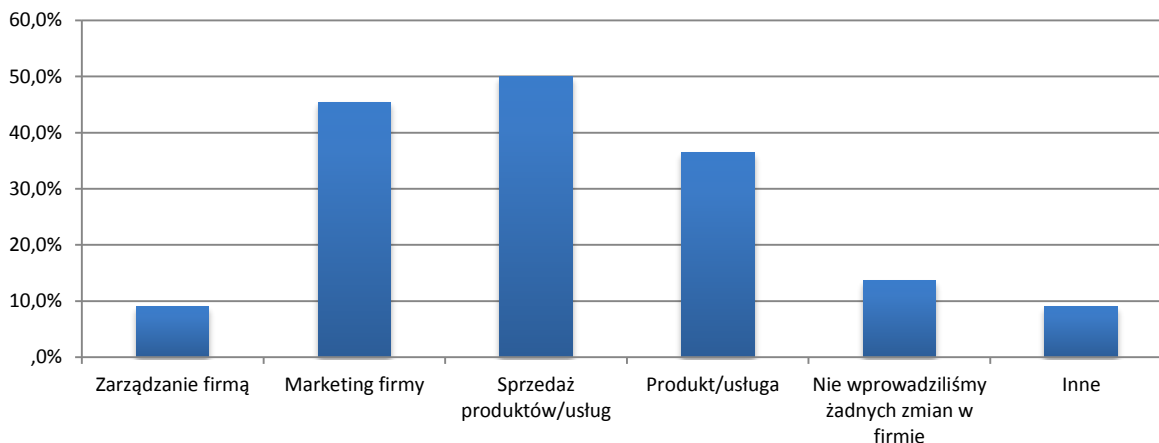
⁶⁷ Sprawozdanie końcowe Zmorph sp. z o.o.

⁶⁸ *ibidem*

⁶⁹ TDI z ekspertem/mentorem amerykańskim

Z badań ilościowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców wynika, że dzięki udziałowi w Projekcie przedsiębiorcy wprowadzili zmiany w swoich firmach. Dziedziny, w których wprowadzono zmiany przedstawiają się następująco:

Wykres 14 Prosimy wskazać obszary funkcjonowania firmy, w ramach których w wyniku udziału w Programie akcelerycyjnym (Etap III) wprowadzili Państwo zmiany?



Źródło: CAWI z uczestnikami Projektu, n=22

Badani przedsiębiorcy (badanie CAWI) zostali również poproszeni o szczegółowe opisanie zmian, które wprowadzono w poszczególnych obszarach pod wpływem udziału w programie akcelerycyjnym. Były to zmiany w zakresie:

- Zarządzania firmą - wprowadzenie bardziej efektywnej struktury zarządzania, opartej na doświadczeniach amerykańskich firm technologicznych;
- Marketingu - dotyczyły dopracowania sposobu prezentacji usługi, dostosowania materiałów marketingowych do potrzeb klienta amerykańskiego, opracowania nowych materiałów marketingowych, metod reklamowania firmy w USA, wizerunku firmy, sposobu prezentacji, poznania nowych kanałów dotarcia do klientów, wdrożenia sposobu pomiaru sukcesu, nawiązanie współpracy z agencją marketingową z USA. Pojawiały się opinie, że cała strategia uległa zmianie specjalnie pod kątem działań bezpośrednich w USA, że program pomógł zrozumieć sposób w jaki skutecznie komunikować swój produkt, przez pryzmat problemu, który on rozwiązuje. Deklarowano zwiększenie nakładów osobowo-finansowych na marketing. Doceniono znaczenie budowy marki i rozpoznawalności – poprzez konieczność systematycznego uczestnictwa na dużych wydarzeniach branżowych, by zbudować swojej pozycji na rynku USA;
- Produktu i usługi - modernizację usługi, opracowanie metody wdrażania nowych produktów (od etapu koncepcji i walidacji, przez wdrożenie, po umiejętność prezentowania wizji jego rozwoju), opracowanie nowej funkcjonalności produktu, otwarcie się na klienta i jego potrzeby związane z doradztwem, wzbogacenie oferty produkty "szyte na miarę", rozwój produktu pod specyficzne wymagania klienta amerykańskiego.

W ankiecie ewaluacyjnej przedsiębiorcy zostali też poproszeni o udzielenie informacji czy w związku z udziałem w projekcie „Polski Most Krzemowy” zawarli umowę z amerykańskim partnerem. 85% z nich informuje, że nie, a jedynie 15% że tak. Warto przy tym zauważyć, że wszystkie twierdzące odpowiedzi dotyczą przedsiębiorców z pierwszej rundy i branż informatyka i teleinformatyka.

Jednocześnie z badań ilościowych wynika, że polscy przedsiębiorcy nie wiedzą, jak długo działają na rynku partnerzy, z którymi zawarli umowy. Współpraca z amerykańskimi partnerami, z którymi zawarto umowy dotyczy eksportu usług, marketingu i web development oraz networkingu. Z odpowiedzi przedsiębiorców wynika średni

poziom satysfakcji z podpisanych umów, chęć dalszej, pogłębionej współpracy z partnerami, z którymi została/y zawarta/e umowa/y.

Wszyscy ankietowani zgodnie twierdzą, że dzięki udziałowi w projekcie nawiązali nieformalne kontakty z amerykańskimi partnerami tj. takie, które nie zostały sfinalizowane w ramach zawartej umowy. Wyniki badania CAWI wskazują, że jest to zazwyczaj 2-5 kontaktów na firmę, zdecydowanie mniej wskazuje na więcej niż 6, choć są firmy wskazujące na 20-30-50 nawiązanych kontaktów. Niniejsi beneficjenci prowadzili rozmowy z największymi firmami w swojej branży, w tym również z globalnymi korporacjami, którym chcieli sprzedać opracowany produkt. Do firm, z którymi prowadzili rozmowy należy zaliczyć m.in. Procter and Gamble, Oracle, HP. Obecnie znajdują się oni na etapie prezentacji produktów tym firmom. Kolejna grupa przedsiębiorców, która ponownie wyjechała do USA i już wróciła do Polski stwierdziła, że pozyskała umowy, które obecnie przekładają się na tworzenie konkretnego produktu dla zamawiającego albo rozwój sprzedaży produktu posiadanego przez firmę na rynku amerykańskim.

Kontynuacja współpracy jest możliwa wśród kilkunastu podmiotów biorących udział w projekcie, jednakże jedynie konkretne efekty osiągną z tej współpracy podmioty, które są gotowe wrócić do Stanów Zjednoczonych na kilka miesięcy i w tym czasie prowadzić dalsze spotkania biznesowe. Warto przytoczyć wypowiedź jednego z respondentów – beneficjenta Programu, który stwierdził, iż *w Stanach Zjednoczonych prowadzenie biznesu to utrzymywanie odpowiedniej relacji ze swoim partnerem biznesowym. Taką relację trzeba utrzymywać podczas bezpośrednich kontaktów.* Beneficjenci programu są raczej usatysfakcjonowani ze współpracy z partnerami w ramach nieformalnych kontaktów (75% ankietowanych) i zamierzają nadal z nimi współpracować w tym samym zakresie (30% ankietowanych) lub nawet poszerzyć współpracę (60% ankietowanych) i ją sformalizować. Jako ścieżki dalszego rozwoju tej współpracy wskazano wspólną realizację projektów (w tym badawczych), sprzedaż/dystrybucję produktów, poszukiwanie finansowania przez VC.

W opinii prawie 60% ankietowanych przedsiębiorców jest jeszcze za wcześnie na ocenę efektów, jakie przyniosły kontakty z amerykańskimi partnerami (zarówno w ramach podpisanych umów, jak i kontakty nieformalne). Wśród zaobserwowanych efektów pozostali przedsiębiorcy wskazują na lepsze zrozumienie potrzeb potencjalnych klientów, poszerzenie sieci kontaktów w USA poprzez sieci Partnerów, przygotowywanie nowych projektach w oparciu o produkt firmy, zapoznanie się i zrozumienie funkcjonowania oraz potrzeb rynku amerykańskiego, zrozumienie działania innowacyjnego biznesu w Dolinie Krzemowej, uzyskanie nowych kanałów sprzedaży, zapoznanie się z konkurencyjnymi produktami, oferowanymi na rynku amerykańskim, zrozumienie mentalności amerykańskich przedsiębiorców.

Ponadto przedsiębiorcy poprzez dobrze zaplanowany mentoring uzyskali niezbędne wsparcie i obecnie planują kolejny wyjazd do Stanów Zjednoczonych lub już tam są, starając się wykorzystać nabyte kontakty, celem uzyskania efektów z wyjazdu akceleracyjnego. **Koniecznym działaniem do podjęcia jest możliwość dalszego wspierania niniejszych przedsiębiorców w zakresie działalności na rynku amerykańskim, ponieważ projekt sprawił, iż są oni skłonni rozpocząć ekspansję rynkową i przeznaczyć na nią znaczne środki, ale pomoc PARP w tym zakresie byłaby im dalej potrzebna.**

Przede wszystkim poznaliśmy ten rynek i wiemy, w jaki sposób chcemy na niego wejść. Zmieniliśmy lokalizację z San Francisco na Chicago i Nowy Jork, po to, żeby móc tutaj dotrzeć do naszych bezpośrednich klientów. Tak naprawdę dzięki działaniom poza PMK, czyli dzięki wyjazdom w różne miejsca rejonu Stanów Zjednoczonych, uzyskaliśmy wiedzę rynkową. Mentorzy też nas pchnęli do niektórych działań rynkowych, które ułatwiły rozpoznanie, tak, to, czego potrzebujemy, jak wygląda marketing, jakie są środki. I w tym momencie to pozwoliło mi lepiej tutaj negocjować, działać i poruszać się w środowisku amerykańskim, wiedzieć też, w jakich eventach brać udział, w jakich nie, z kim mogę kooperować i w jaki sposób. Też podpisaliśmy już umowę z partnerem z Miami chociażby. Ale tak jak mówię, to są rzeczy około PMK umożliwiło dotarcie i poznanie rynku,

a wszystkie nasze działania i dopiero firm, które chcą więcej działać, to jest zdobycie po prostu wiedzy spoza i znalezienie odpowiedniego miejsca do alokacji i do dalszej sprzedaży⁷⁰.

Oceniając efekty współpracy należy podkreślić, iż część badanych firm posiada dopracowane strategie wejścia na rynek amerykański, nad którymi pracowali po powrocie z programu akceleracyjnego. Wykorzystywali oni w dalszym ciągu pomoc mentorską, pokrywając ją z własnych środków, a obecnie z pomocą mentorów planują wyjazd w przyszłym roku do Stanów Zjednoczonych.

Podsumowując, należy podkreślić, iż Projekt przyniósł bardzo dobre efekty przedsiębiorstwom, które posiadały konkretny produkt, a także są gotowe do obecności na rynku amerykańskim i oferowaniu tego produktu konkretnym klientom. Większość respondentów podkreślała, iż chciałyby wziąć ponowny udział w takim projekcie, a niewielka liczba spośród wszystkich uczestników odniosła się negatywnie do tego typu wsparcia. Należy podkreślić, iż negatywne zapatrywanie na Projekt dotyczyło marginalnej części respondentów (10%), ale żadna badana osoba nie stwierdziła, iż jest zdecydowanie negatywnie nastawiona do tego typu działań w przyszłości. Z przeprowadzonych badań CAWI wynika ponadto, iż zdecydowanie zainteresowanych udziałem w przyszłych, podobnych projektach jest aż 50% osób badanych.

⁷⁰ IDI Beneficjent (17)

7 DOBRE PRAKTYKI REALIZACJI PROJEKTU

W rozdziale zawarto odpowiedzi na poniżej wskazane obszary i pytania badania:

E. Wypracowanie zaleceń dla przyszłych działań o zbliżonym charakterze.

2. Czy na podstawie doświadczeń wynikających z realizacji Projektu możemy wyodrębnić dobre praktyki, które mogą ułatwić wejście na rynek Doliny Krzemowej innym polskim firmom?

Celem niniejszego rozdziału jest spojrzenie na efekty Projektu z perspektywy firm, które nie uczestniczyły w Projekcie, a które planują wejść na rynek Doliny Krzemowej. Jednym z elementów mogących wpłynąć na podniesienie efektywności bieżącej działalności takiej firmy będą dobre praktyki przedsiębiorców uczestniczących w Projekcie zidentyfikowane podczas jego realizacji. Ich zastosowanie na poziomie wdrażania strategii marketingowej, produktu lub usługi pozwoliłoby bowiem na generowania efektów dodatkowych⁷¹. Na podstawie przedsięwzięć zrealizowanych przez uczestników Projektu można dokonać analizy dobrych praktyk. W poniższym rozdziale zaprezentowane zostaną zatem zidentyfikowane dobre przykłady wraz z oceną ich efektywności.

Na wstępie jednak konieczne jest zdefiniowanie samego pojęcia „dobrej praktyki”. Literatura z zakresu dobrych praktyk wskazuje na rosnące znaczenie, tego narzędzia w doskonaleniu różnych dziedzin życia społecznego i gospodarczego⁷². Wzrost zainteresowania dobrymi praktykami notuje się począwszy od drugiej połowy lat 90-tych. Dobre praktyki wykorzystywane są głównie w celu doskonalenia standardów prowadzonej działalności. Stanowią one najmocniejsze strony wykorzystywanych metod w ramach danego procesu lub działania. Aby realizację danego przedsięwzięcia można było uznać za dobrą praktykę musi ona spełniać kilka kryteriów dostosowanych najczęściej do przedmiotu programu pomocowego, w ramach którego identyfikujemy takie przedsięwzięcia⁷³. Nie wypracowano jednolitej definicji pojęcia dobrych praktyk na potrzeby PO IG 2007-2013. Konieczne było zatem przyjęcie ogólnego rozumienia pojęcia „dobrej praktyki” bazującego na wcześniejszych doświadczeniach PARP w tym obszarze⁷⁴.

Mianem dobrej praktyki określać będziemy zatem działanie, które przyniosło konkretne, pozytywne rezultaty, zawiera w sobie pewien potencjał innowacji, jest trwale i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu, lub przez inne podmioty. Cechą podstawową dobrej praktyki powinna być jej użyteczność dla tych, którzy chcieli by wdrożyć daną praktykę, albo lepiej zrozumieć mechanizmy działania

⁷¹ Patrz. Wniosek o dofinansowanie Projektu, po aktualizacji, str.

⁷² Zobacz więcej. Czym jest dobra praktyka? <http://www.dobrepraktyki.org.pl/page/dp.html> [dostęp: 25.11.2015]

⁷³ Patrz. Przykładowo dobre praktyki w PO IS identyfikowano w raporcie z badania ewaluacyjnego „Dobre praktyki w procesie oceny i wyboru projektów w priorytetach I–V Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2007-2013”, Openfield, Warszawa 2014, jako „Kontynuowanie stosowania ich, a także rozszerzenie ich zakresu (np. o pozostałe działania/osie, w których nie były one stosowane) pozwoli na bardziej efektywne wykorzystywanie dostępnej alokacji poprzez wybór dobrych jakościowo projektów”.

⁷⁴ Patrz. Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013, PARP, Warszawa 2013

udanych przedsięwzięć. W ramach badania dokonano identyfikacji dobrych praktyk poprzez analizę dokumentów, opracowań, danych statystycznych oraz innych rozwiązań systemowych uzupełnioną o wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osób zaangażowanych w proces wdrożenia Projektu (mentorów i ekspertów zagranicznych). Badanie zakładało również szczegółową analizę zakończonych projektów i opracowanych przez beneficjentów sprawozdań końcowych, a także analizę wypracowanej optymalnej ścieżki wyboru przedsięwzięć. Analiza dokumentacji dotyczącej wybranych realizowanych przedsięwzięć została uzupełniona o realizację badania jakościowego z przedstawicielami beneficjentów tych projektów. W procesie badawczym uwzględnione zostały przede wszystkim kryterium skuteczności użytych metod, instytucji oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty oraz efektywności w kontekście relacji między nakładami, kosztami, zasobami finansowymi, ludzkimi a osiągniętymi efektami. Mając jednak na uwadze oczekiwanie wykorzystania dobrych praktyk w kontaktach międzynarodowych przedsiębiorców podstawowym źródłem informacji o dobrych praktykach były wywiady z mentorami, których zadaniem była pomoc przedsiębiorcom uczestniczącym w programie akceleracyjnym w Stanach Zjednoczonych, co skutkowało poznaniem, tak samych przedsiębiorców, jak i planowanych przez nich projektów w Dolinie Krzemowej. W ocenie mentorów, firmy planujące wejście na rynek amerykański muszą stać się bardziej zorientowane na klienta. Powinny zrozumieć lokalny rynek i grupę docelową, to jakie naprawdę są ich problemy i potrzeby, a następnie skonstruować swoje produkty w taki sposób, aby te problemy rozwiązywały. Dodatkowo wskazywano na potrzebę sprecyzowania problemu, w którego rozwiązaniu ma pomóc ich produkt i tzw. „modelu biznesowego”, który za tym stoi. Jeden z mentorów mówił, że *„Brzmi to dość podstawowo, ale w rzeczywistości jest to bardzo trudne, bowiem wymaga doskonałej znajomości rynku, potrzeb klientów, istniejącej już konkurencji, oraz trendów w danej dziedzinie”*⁷⁵.

Przykładem przedsięwzięcia identyfikowanego jako dobra praktyka było działanie firmy Aquatech sp. z o.o. działającej w branży *cleantech*. Uczestnictwo w Projekcie i zmiana podejścia do prezentacji swoich produktów zaowocowała zmianą podejścia do strategii marketingowej firmy. O użyteczności takiego podejścia świadczą również wypowiedzi beneficjentów uczestniczących w badaniu:

*Ja miałem event, prezentację mojego produktu, czyli moich produktów firmy i tam od razu dostałem feedback, że to jest zbyt wyprzedzające poziom Stanów Zjednoczonych, podejście konsumentów i od razu na bazie feedbacku, opinii sędziów plus mojej mentorki zaczęliśmy pracować nad zmianą podejścia, czyli pierwsza moja idea była taka pochwalić się tym, co ja mam w Polsce i pokazać, że to można, tak naprawdę udało mi się osiągnąć pewien sukces w Polsce i w Europie, więc przekazaliśmy ten sukces do Stanów Zjednoczonych. I okazało się, że to nie do końca jest dobre, bo oni potrzebowali jednego konkretnego produktu, obojętnie czy to był ten, który zaprezentowałem potem czy cokolwiek, ale jeden, konkretny produkt. Czyli wizja jest, nie dajemy im wszystko co mamy, ale dajemy im produkt, który jest ukierunkowany na pewną grupę klientów i pokazujemy jak na nim można zarobić. I to mi dało te pierwsze i drugie spotkanie. A potem tak naprawdę po wypracowaniu pewnej jakiejś takiej wizji, prezentacji i strategii na rynek amerykański, już ciągnęliśmy to kolejne 2,5 tygodnia*⁷⁶.

Zidentyfikowaną dobrą praktyką był *Pitching*, czyli zwięzłe przedstawienie idei w formie praktycznej prezentacji marketingowej⁷⁷. Kluczem do stworzenia dobrego *high-concept pitch* w tym modelu jest podanie naprawdę rozpoznawalnego i dobrego przykładu z branży, który zna publiczność (w tym inwestorzy). Badania przedsiębiorcy, którzy brali udział w programie akceleracyjnym twierdzili, że wymiernym rezultatem Projektu było właśnie nabycie umiejętności szybkiej prezentacji produktów w oparciu o bardzo konkretną i atrakcyjną prezentację. W ocenie jednego z mentorów, CEO Woodside Creek Consulting dla osiągnięcia sukcesu biznesowego start-up-u ważna jest aktywność przedsiębiorcy: *„Całkowite zanurzenie się w Dolinie Krzemowej*

⁷⁵ Zobacz. Poradnik Mostu Krzemowego, PARP, Warszawa 2015 (projekt w druku)

⁷⁶ IDI Beneficjent (9)

⁷⁷ Zobacz więcej o Pitching-u na stronie PARP http://www.web.gov.pl/aktualnosci/19_4210_cykl-darmowych-szkolen-z-pitchingu.html

musi być głównym celem. Firmy powinny chodzić na każde spotkanie, wykład, wydarzenie, meetup, przyjęcie, dyskusję panelową, czy pitch event, na którym można znaleźć i poznać ciekawych ludzi”⁷⁸.

Projekt zrealizowany przez firmę Aquatech sp. z o.o. może stanowić użyteczne źródło informacji dla innych przedsiębiorców planujących działalności na rynku amerykańskim z uwagi na fakt, że firma nie była firmą informatyczną, które powszechnie utożsamiamy z firmami innowacyjnymi. W wyniku konsultacji z mentorem firma Aquatech sp. z o.o. stworzyła zupełnie nową strategię produktu i spółki na rynku amerykańskim, gdzie planowane jest otwarcie oddziału w nadchodzącym 2016 roku. Podstawową zmianą w stosunku do wcześniejszej strategii marketingowej było oferowanie jednego produktu odpowiadającego na jeden zidentyfikowany problem kierując się zasadami krótkiej i zwięzłej prezentacji (pitching). Takim produktem oferowanym na rynek amerykański był zestaw dozbrojeniowy, zmieniający popularne w USA tzw. osadniki gnilne w pełno biologiczną oczyszczalnię ścieków. Zestaw ten ograniczał ponad czterokrotnie koszty wymiany osadnika na oczyszczalnię biologiczną, skracał czas potrzebny na roboty budowlane⁷⁹.

Kolejną zidentyfikowaną dobrą praktyką w Projekcie jest przedsięwzięcie realizowane przez firmę Axence sp. z o.o. i praktyka *Uczenia się na błędach*. Firma Axence sp. z o.o. zajmuje się zarządzania infrastrukturą IT i do zwiększania bezpieczeństwa firm. Wśród tych modułów znajdowało się monitorowanie sieci, monitorowanie pracowników, inwentaryzacja zasobów, Help Desk oraz zabezpieczenie przed wyciekami danych.

Branża ICT to jedna z najprężniejszych i najbardziej perspektywicznych gałęzi polskiej gospodarki dlatego też dobra praktyka powinna być użyteczna dla szerokiego grona firm próbujących swoich sił w Dolinie Krzemowej. Kluczowym problemem firmy było dotarcie z produktem do klienta w ramach dużej konkurencji ze strony innych firm z sektora ICT/IT. Początkowa propozycja firmy nie spotkała się z pozytywnym odbiorem i poddana została krytycznej ocenie mentora współpracującego z uczestnikami Projektu. Dzięki dalszej współpracy z mentorem firma wprowadziła konieczne zmiany w strategii marketingowej. Sesje monitoringowe spowodowały modyfikacje również w planie rozwojowym produktu Axence nVision. Zmiany te dotyczyły podejścia do klienta i partnerów biznesowych. W sprawozdaniu końcowym firma opisała realne korzyści ze zmiany dotychczasowego podejścia.

„Cała strategia marketingowa uległa zmianie nawet do takiego elementarnych kwestii jak strona www. Z racji, że ten rynek jest zupełnie inny od europejskiego wymaga specjalnego dostosowania, któremu chcemy sprostać niezwłocznie (...) Korekcja podejścia do użytkowników: przede wszystkim zawężiliśmy cele do małych i średnich przedsiębiorstw posiadających od 50 do 500 pracowników (...) Inny ważnym elementem, którego się nauczyliśmy podczas PMK to podejście do inwestorów oraz zrozumienie ich potrzeb, które w głównej mierze opera się na zdobyciu pierwszych klientów oraz zakorzenieniu marki”⁸⁰.

W ocenie mentorów uczestniczących w Projekcie, popełnianie błędów to najlepszy - jeśli nie jedyny - sposób na zdobywanie doświadczenia w Dolinie Krzemowej. Zaleceniem dla innych firm powinno być dokładne analizowanie swoich potknięć i wyciąganie z nich wniosków, a następnie zastosowanie uzyskanej w ten sposób wiedzy w praktyce. Uczenie się na błędach i niepowodzeniach jest niezaprzeczalnie wielką użyteczną umiejętnością przedsiębiorcy. Wśród ogółu przedsiębiorstw niezwykle rzadko spotyka się takie, które naprawdę się uczą i rzeczywiście robią to dobrze⁸¹. Rozbieżność między teorią a praktyką nie wynika bynajmniej z niechęci do przyswajania wiedzy czy braku zaangażowania w ten proces. Porażka stanowi nieodłączny element innowacji, dlatego jeśli firma nie będzie zachęcała swoich ludzi do podejmowania ryzyka oraz uczenia się na popełnianych błędach nie będzie w stanie z sukcesem konkurować na rynku, szczególnie tak wymagającym jak Dolina

⁷⁸ *Ibidem*

⁷⁹ Sprawozdanie końcowe Aquatech sp. z o.o.

⁸⁰ Sprawozdanie końcowe Axence sp. z o.o.

⁸¹ Por. Amy C. Edmondson, Strategie uczenia się na niepowodzeniach, Harvard Business Review http://www.hbrp.pl/redakcja_poleca.php?id=653, dostęp [26.11.2015]

Krzemowa. O użyteczności takiego podejścia świadczą również wypowiedzi beneficjentów uczestniczących w badaniu:

Przydałoby się tak naprawdę, i na każdym z tych etapów, mieć jak najwięcej ludzi, którzy tu odnieśli sukces, ale którzy też odnieśli tutaj sromotną porażkę, bo w Stanach Zjednoczonych wszyscy się uczą na porażkach, żeby móc osiągnąć sukces. A pokazywanie cały czas tylko i wyłącznie sukcesu i możliwości, no nie jest tą drogą, bo to tak naprawdę odsiewa ludzi, którzy są rzeczywiście zainteresowani i chcą próbować mimo wszystko co pokazać i sukcesy, i porażki, bo porażka też uczy i prowadzi do sukcesu. Tutaj jest trochę inaczej niż w Polsce, gdzie jak ktoś osiągnie porażkę, no to jest, ojejku, przegrany. W Stanach Zjednoczonych, jeżeli ktoś osiąga porażkę, to znaczy, że się uczy i próbuje do czegoś dotrzeć, i to jest tak naprawdę element, który trzeba pokazać i dać zrozumieć tym, którzy chcą wejść na rynek amerykański, że tu się będzie miało i sukcesy, i porażki⁸².

Podsumowując, w ramach badania zidentyfikowano dwa przedsięwzięcia stanowiące dobre praktyki, które mogą ułatwić wejście na rynek Doliny Krzemowej innym polskim firmom. Wybór dobrej praktyki podyktowany był celem Projektu polegającym na zmianie strategii marketingowej, produktu lub usługi stosowanej wcześniej w kraju. Zidentyfikowane dobre praktyki *Pitching* i *Uczenie się na własnych błędach* powinny zostać rozwinięte w praktyczny sposób w ramach dalszych działań PAPR skierowanych do przedsiębiorców planujących rozwój firmy na konkurencyjnym rynku amerykańskim.

⁸² IDI Beneficjent (17)

8 WYPACOWANIE ZALECEŃ DLA PRZYSZŁYCH DZIAŁAŃ O ZBLIŻONYM CHARAKTERZE

W rozdziale zawarto odpowiedzi na poniżej wskazane obszary i pytania badania:

E. Wypracowanie zaleceń dla przyszłych działań o zbliżonym charakterze.

1. Jakie zmiany należałoby wprowadzić w przyszłych działaniach (Polskie Mosty Technologiczne PO IR) wspierających umiędzynarodowienie i innowacyjność polskich przedsiębiorstw, w tym:

- zmiany w zakresie grupy docelowej (np. poszerzenie o inne branże, ograniczenia dostępu w zależności od wielkości firmy, od jej wieku),
- zmiany w zakresie kryteriów oceny projektów,
- zmiany w zakresie systemu promocji projektu (jakie narzędzia marketingowe należy wykorzystywać, jak je różnicować w zależności od typu adresata przekazu informacyjnego),
- zawartość merytoryczna (czy instrumenty wsparcia o ww. zakresie powinny bazować na zbliżonym/różniącym się programie merytorycznym tj. tematyce i zakresie szkolenia, konstrukcji obozu przygotowawczego (bootcamp) oraz programu akceleracyjnego),
- organizacja Projektu (np. czy powinien zostać zachowany schemat organizacji Projektu, czy należałoby zmienić np. czas trwania poszczególnych etapów lub uzupełnić program o dodatkowe elementy itp.),
- środki finansowe i reguły ich wydatkowania – czy zmianie powinna ulec wartość i zakres (np. poszerzenie katalogu kosztów kwalifikowalnych) pomocy, z której mogło skorzystać przedsiębiorstwo?

W niniejszym rozdziale zostały przedstawione propozycje zmian w przyszłych działaniach wspierających umiędzynarodowienie i innowacyjność polskich przedsiębiorstw w pięciu kluczowych obszarach Projektu. Propozycje zmian zostały zdefiniowane na podstawie analizy desk research, badań terenowych, a także częściowych wniosków wcześniejszych rozdziałów Raportu. Rozdział został podzielony na dwa podrozdziały, w których odpowiednio zaprezentowano propozycje przedstawione przez mentorów, ekspertów i organizatorów Programu oraz uwagi zgłoszone przez beneficjentów.

8.1 Propozycje zmian w przyszłych działaniach wspierających umiędzynarodowienie i innowacyjność polskich przedsiębiorstw

Zmiany w zakresie grupy docelowej

W obszarze grupy docelowej zidentyfikowano tylko jedną niezbędną zmianę. Doświadczenia realizacji Polskiego Mostu Krzemowego wskazują na potrzebę zrezygnowania z kryterium dotyczącego udziału w Projekcie firm, które nie prowadzą działalności dłużej niż 10 lat. Kryterium to, jak podkreślili przedstawiciele PARP, ograniczyło dostęp do Projektu firmom, które spełniały wszystkie inne warunki i miały duży potencjał. Ponadto, jak wskazują badania⁸³ większe doświadczenie przedsiębiorców sprzyja lepszemu wykorzystaniu możliwości rynkowych w

⁸³ dr Milena Ratajczak-Mrozek, mgr Adam Dymitrowski, mgr Łukasz Małys, *Formy Ekspansji Zagranicznej A Wyniki Rynkowe Polskich Przedsiębiorstw (Wyniki Badań)*, Katedra Marketingu Międzynarodowego, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

procesie internacjonalizacji. W miarę zdobywania doświadczenia przedsiębiorcy przechodzą do bardziej zaawansowanych form, zwiększając jednocześnie kontrolę nad operacjami wykonywanymi na docelowych rynkach zagranicznych. W związku z tym powinno się zrezygnować z zastosowania tego kryterium wyboru beneficjentów. Z merytorycznego punktu widzenia nie zidentyfikowano przesłanek, które wskazywałyby na jego zasadność i nieodzowność w Projekcie. Warto jednak w przypadku takiego rozwiązania rozważyć zastosowanie dwóch wariantów Programu – dla doświadczonych firm, które działają dłużej niż 10 lat, które mają wysoki udział eksportu i wielu partnerów zagranicznych oraz drugi wariant dla firm mniej doświadczonych, które działają krócej niż 10 lat, cechują się niższym udziałem eksportu w sprzedaży i liczbą partnerów. Zasadność takiego rozwiązania potwierdzają wyniki wywiadów IDI z beneficjentami. Część z respondentów wskazywała, że informacje prezentowane na bootcampie nie były dla nich nowością, ponieważ mają już znaczne doświadczenie w internacjonalizacji, natomiast dla innych informacje te były nowe, przyznawali, że wiele wynieśli z bootcampu i były to wiadomości niezbędne do udziału w kolejnym etapie Projektu. Firmy doświadczone powinny natomiast otrzymać na II etapie bardziej zaawansowane, specjalistyczne informacje, aby poszerzyć ich już szeroką wiedzę. Wśród beneficjentów Programu widoczny był podział ze względu na ich doświadczenie. Na podstawie wyników wywiadów indywidualnych można wnioskować, że najlepszym momentem na dokonanie podziału firm ze względu na ich doświadczenie jest etap oceny wniosków przedsiębiorców do udziału w II etapie Projektu.

Zmiany w zakresie kryteriów oceny projektów

Formalne kryteria oceny projektu oceniono pozytywnie, wskazuje się, jak zaznaczono powyżej, jedynie na usunięcie kryterium prowadzenia przez beneficjenta działalności dłużej niż 10 lat. Kryteria merytoryczne również zostały ocenione pozytywnie. Natomiast, jak wskazuje duża część beneficjentów i mentorów, selekcja firm do III udziału w Projekcie powinna być bardziej rygorystyczna. Wyniki badania pokazują, że nie chodzi tu o zmianę kryteriów wyboru, ale o ich ostrzejszą ocenę. Wyniki badań terenowych pozwalają na sformułowanie zalecenia, że do III etapu Projektu powinno się dopuszczać jedynie te firmy, które posiadają wyraźnie zidentyfikowany produkt/usługę, cele, które chcą osiągnąć poprzez wyjazd akceleracyjny, a także plan działania, który będzie im towarzyszył w trakcie wyjazdu. Dodatkowym kryterium wyboru do III etapu powinno być poszerzenie prezentacji strategii (pitch) przeprowadzonej przez beneficjenta przed ekspertem oceniającym wniosek o udział w III etapie Projektu, o przedstawienie planu działania na wyjeździe akceleracyjnym i wskazanie celów, które beneficjent zamierza osiągnąć poprzez wyjazd. Ekspert powinien na tej podstawie ocenić, czy plany beneficjenta są realistyczne i faktycznie poprzez udział w III etapie będzie w stanie je zrealizować. Nie zaleca się natomiast przedstawienia tych elementów w formie opisu, składania przez beneficjentów dodatkowych dokumentów. Przedsiębiorcy wskazują, że prezentacja jest dla nich dużo bardziej optymalna, uczą się przez to także opowiadać o swoich pomysłach i przedstawiać je w klarowny sposób, ekspert natomiast dzięki temu będzie mógł dopytać o pewne kwestie, które nie są jasne, aby rzetelniej ocenić firmę. W ramach rekrutacji do III etapu warto również wziąć pod uwagę opinię ekspertów bootcampu, którzy poznali przedsiębiorców i na podstawie pracy na II etapie są w stanie ocenić ich przygotowanie do wyjazdu akceleracyjnego. W I etapie Projektu zaleca się natomiast, jeśli będzie to możliwe z punktu widzenia formalnych aspektów, odejście od konieczności składania wniosków aplikacyjnych. Szkolenie otwierające powinno być bowiem, jak wskazują badania terenowe, potraktowane jako działanie informacyjno-promocyjne Projektu, na podstawie, którego przedsiębiorcy będą mogli następnie zdecydować, czy są zainteresowani udziałem w takim programie pomocowym i dowiedzieć się szczegółowo czego dotyczy, bez konieczności wypełniania dodatkowej dokumentacji projektowej.

Zmiany w zakresie systemu promocji

Zgodnie z dotychczas prowadzonymi działaniami i wnioskami z badań terenowych PARP, konieczna jest intensyfikacja działań informacyjno-promocyjnych skierowanych do przedsiębiorców prowadzonych w mediach społecznościowych. Beneficjenci Projektu wskazują bowiem, że w przyszłości chcieliby się dowiadywać o programach zbliżonych do Projektu za pośrednictwem strony internetowej PARP (70,8% respondentów), mailingu bezpośredniego i newsletterów (60,4% respondentów), mediów społecznościowych, np. LinkedIn,

Facebook, Twitter (52,1% respondentów). Najmniej natomiast powinno się prowadzić działań, zgodnie z preferencjami beneficjentów, w postaci reklamy outdoorowej – billboardy, plakaty, reklama w środkach transportu publicznego (4,2% respondentów) w telewizji (6,3% respondentów) i radiu (10,4% respondentów).

Zawartość merytoryczna i organizacja Projektu

Planowane instrumenty wsparcia MSP powinny bazować na zbliżonym programie merytorycznym Projektu tj. tematyce i zakresie szkolenia, konstrukcji obozu przygotowawczego (bootcamp) oraz wyjeździe akceleracyjnym. W badaniach terenowych nie odnotowano, aby beneficjenci krytykowali konstrukcję Programu w formie tzw. lejka, mentorzy natomiast ją chwalili, część z nich wskazywała nawet, że to jedyna metoda, która gwarantuje sukces w tego typu programach. Kaskadowość Projektu wydaje się być zatem zasadnym i efektywnym rozwiązaniem wartym kontynuacji w kolejnych programach pomocowych. Beneficjenci wskazywali tymczasem, że zajęcia na II etapie - bootcamp powinny być bardziej spersonalizowane, powinny zawierać także indywidualną pracę z ekspertem, dzięki której ekspert będzie mógł odnieść się do specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa. Potrzebę taką również wskazywał ekspert, który prowadził bootcampy w obu rundach Projektu. Zajęcia powinny mieć również charakter networkingowy – spotkanie nieformalnych z mentorami, ekspertami, praktyczny, zawierać już na tym etapie prezentacje (pitch). Takie działania zdaniem wielu beneficjentów przyniosłyby większe korzyści. Nie powielaloby to również wiadomości ze szkolenia otwierającego, na co wskazywali niektórzy przedsiębiorcy. Dzięki przygotowanej już na II etapie strategii inwestycyjnej, prezentacji pitch i konkretnie zdefiniowanych, dzięki współpracy z ekspertem celów, beneficjenci będą lepiej przygotowani do przystosowania do zewnętrznego rynku. W tej edycji Projektu prezentację pitch, a także w niektórych przypadkach cele i plan działania podczas wyjazdu firmy realizowały dopiero w USA. Jak wskazują mentorzy i przedstawiciel WPHil powinni to zrealizować na poprzednim etapie Projektu.

Jak wskazują wszystkie badane grupy, potrzebny jest dla beneficjentów czas na zapoznanie się z nowymi realiami, rynkiem, potrzebne są dni przygotowawcze, niektóre firmy, które miały na to środki, jak wskazuje przedstawiciel WPHil, przyjeżdżały do Doliny Krzemowej 3 razy, dzięki takiej cykliczności lepiej wykorzystały czas mentorów. Jest to zdaniem przedstawiciela WPHil działanie warte rozwinięcia w kolejnych projektach.

Były firmy, które przyjechały trzy razy, które najpierw przyjechały, rozeznały się, kto jest kim, z kim chciałyby współpracować, później wróciły, skorzystały również z tego, co się tu dzieje, i dopiero później, na spokojnie wybrały mentora, eksperta, z którym chcieliby współpracować. W międzyczasie bardzo pracowały nad swoją prywatną siecią networkingową i poznawaniem potencjalnych partnerów biznesowych czy inwestorów potencjalnych, czy klientów, i skorzystały⁸⁴.

Warto też zwrócić uwagę, aby wyjazdy akceleracyjne nie odbywały się w długim czasie po bootcampie, ponieważ, jak wskazują mentorzy, beneficjenci zapominają o tym czego się dowiedzieli na II etapie. Powinni odbywać wyjazd w około 3 miesiące po bootcampie. Natomiast, aby pracownik biura akceleracyjnego każdemu mógł poświęcić wystarczającą ilość czasu, przedsiębiorcy nie powinni odbywać wyjazdu wszyscy razem, powinni zostać podzieleni na 3-4 osobowe grupy, w których przyjeżdżaliby do biura akceleracyjnego. Takie rozwiązanie zagwarantowałoby lepszą obsługę beneficjentów. Zagwarantowałoby to również większą dostępność mentorów, ponieważ zdarzało się, że musieli oni odmawiać przedsiębiorcom, ponieważ nie mieli już czasu, aby przyjąć wszystkich chętnych.

Środki finansowe i reguły ich wydatkowania

Jak wskazano w Raporcie, w wielu przypadkach beneficjenci Projektu w badaniach IDI i CAWI wskazywali na potrzebę refundacji części kosztów przejazdu i pobytu na wyjeździe akceleracyjnym. Dla beneficjentów III etapu

⁸⁴ IDI z przedstawicielem WPHI

w wielu przypadkach było to znaczące obciążenie, a część beneficjentów II etapu nie przystąpiła do składania wniosku do III z powodu braku środków na wyjazd. W związku z tym rekomenduje się częściową refundację środków dla beneficjentów III etapu Programu. Rekomenduje się również przeprowadzenie rozeznania rynku przed zaplanowaniem np. stawek za usługi mentorskie, ponieważ w tym zakresie odnotowano pewne problemy, które opisano we wcześniejszej części raportu.

Podsumowanie

Podsumowując, zidentyfikowano zmiany, których wprowadzenie do przyszłych działań finansowanych ze środków unijnych perspektywy finansowej na lata 2014-2020 (Polskie Mosty Technologiczne w ramach PO IR) może usprawnić planowany do realizacji program będący rozwinięciem Projektu i zagwarantować jego lepsze dostosowanie do potrzeb przyszłych beneficjentów przedsiębiorców planujących rozpocząć działalność na nowych konkurencyjnych rynkach zagranicznych. **Zmiany te powinny dotyczyć przede wszystkim zawartości merytorycznej i organizacyjnej programu pomocowego. Najwięcej zaleceń dotyczy III etapu. Do tego etapu określono również kierunki zmian w zakresie wyboru projektów, mentorów przez beneficjentów, a także zmian w zakresie środków finansowych i dofinansowania.**

8.2. Analiza potrzeb przedsiębiorców w kontekście przyszłych projektów

Beneficjenci zapytani w badaniu IDI i CAWI o zmiany jakie należałoby wprowadzić w kolejnych edycjach Projektu, aby były one bardziej atrakcyjne dla firm o podobnym profilu do ich działalności, wskazują przede wszystkim na pięć grup aspektów Programu pomocowego tj. aplikowanie, rekrutacja, finansowanie, współpraca i wybór mentorów oraz cechy i struktura programu pomocowego. Poniżej zaprezentowano wskazywane najczęściej aspekty.

Raport Końcowy Ewaluacja ex-post projektu pn. „Polski Most Krzemowy”
Poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów”

Tabela 3 Najczęściej wskazywane w badaniach terenowych potrzeby przedsiębiorców w kontekście przyszłych projektów

Aplikowanie – składanie wniosku	Rekrutacja – ocena wniosków	Finansowanie	Współpraca i wybór mentorów	Cechy, struktura projektu
<p>➔ Beneficjenci sugerują, aby ograniczyć liczbę dokumentów i wymaganych załączników w procesie aplikacji (jak wskazują wyniki CAWI, wielu beneficjentów miało w tym obszarze problem).</p> <p>➔ Przedsiębiorcy podkreślają konieczność łatwiejszego sposobu aplikowania do I etapu Projektu, ponieważ jest to tylko szkolenie otwierające, jeżeli to możliwe, to według nich na tym etapie nie powinno być wymagane składanie wniosku, ponieważ zniechęca to niektóre firmy.</p>	<p>➔ Beneficjenci wskazują, że powinna być większa selekcja firm na etapie rekrutacji.</p> <p>➔ Kolejną kwestią, na którą wskazują beneficjenci to większe przygotowanie firm do wyjazdu akceleracyjnego, firmy, które tam wyjeżdżają powinny mieć jasno określone cele co do wyjazdu, ramowy plan działania (ale z możliwością dokonania modyfikacji podczas pobytu zagranicznego) oraz ukończony i przeciwczony pitch (krótką prezentację o sobie).</p> <p>➔ Przedsiębiorcy wskazują, że rekrutacja powinna być oparta na krótkich prezentacjach (pitch), czyli materiałach, które potem można wykorzystać na rynku, w którym odbywa się obóz przygotowawczy, dzięki temu firmy nie byłyby zniechęcone procesem aplikacyjnym, ponieważ widziałyby w nim element, który może przydać się im w przyszłości.</p>	<p>➔ Według beneficjentów powinien zostać zapewniony zwrot/dofinansowanie kosztów podróży i pobytu na obozie akceleracyjnym – jest to bardzo często wskazywana kwestia przez beneficjentów. Wielu z nich podkreśla, że całkowite pokrycie kosztów podróży i pobytu w Dolinie Krzemowej stanowiło dla nich duże obciążenie. Część beneficjentów II etapu, wskazywała w wywiadach IDI, że nie ubiegało się o udział w III etapie, ponieważ nie miało na to środków. Warunek ten więc ograniczał możliwość wzięcia udziału w tym etapie firmom o dużym potencjale, ale nie mających funduszy na pierwszy wyjazd na rynek docelowy.</p>	<p>➔ Przedsiębiorcy wskazują, że powinna być zapewniona większa liczba godzin z mentorami.</p> <p>➔ Wskazywali również, że lista, z której można wybierać ekspertów powinna być dłuższa, powinno się zwiększyć liczbę ekspertów spoza grupy US MAC.</p>	<p>➔ Beneficjenci wskazują na konieczność organizacji spotkania na wstępnym etapie Projektu dotyczącego prezentacji i opowiedzenia o swoim startupie, przedstawienia oczekiwań i celów przedsiębiorców, pozwoli ono wybrać firmy, które mają realną szansę na realizację swoich pomysłów na zewnętrznym rynku, a także uświadomienie od razu przedsiębiorcom, że niektóre z ich oczekiwań nie będą mogły być spełnione przez Projekt.</p> <p>➔ Część beneficjentów podkreśla, że dobrym pomysłem byłby podział beneficjentów według potrzeb i rodzaju prowadzonej działalności, niektórzy przedsiębiorcy skarżyli się, że najwięcej firm było z branży informatycznej i z punktu widzenia tej branży były prowadzone szkolenia i bootcamp.</p> <p>➔ Beneficjenci widzą potrzebę wprowadzenia na bootcampie większej liczby godzin przeznaczonych na networking i zajęcia praktyczne, a także na indywidualną współpracę z mentorami.</p> <p>➔ Wielu przedsiębiorców uważa, że spotkania na II i III etapie Projektu z firmami z Polski, które weszły na nowe rynki i znają ich specyfikę oraz występujące różnice, wniosłoby wiele do Projektu, z praktycznego punktu widzenia pokazałoby jakie są problemy i jak sobie z nimi poradzić.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CAWI i IDI z beneficjentami Projektu

Jak wskazano w powyższej tabeli, beneficjenci Projektu wskazują szereg zmian, które ułatwiłyby udział firmom w przyszłych edycjach Programu, a także, dzięki którym byłby on bardziej dopasowany do potrzeb. Niektóre z ich postulatów pokrywają się z sugestiami mentorów i organizatorów Projektu. Reasumując, **jako najczęstsza sugestia beneficjentów przewijała się kwestia częściowego pokrycia kosztów przejazdu i pobytu na wyjeździe akceleracyjnym, druga kwestia dotyczyła bardziej rygorystycznych warunków merytorycznych dopuszczenia firm do udziału w III etapie Projektu, trzecia kwestia to natomiast konieczność zmiany procedur aplikacyjnych.** Elementy te należy uznać za kluczowe i determinujące większe dopasowanie Projektu do potrzeb jego beneficjentów.

W ramach analizy potrzeb beneficjentów co do przyszłych podobnych projektów ważna jest również analiza dalszego zainteresowanie respondentów wsparciem przez PARP ich obecności na rynku amerykańskim, który jest bardzo zróżnicowany. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie tego rynku warto rozważyć inne lokalizacje, ponieważ Dolina Krzemowa nie jest jedynym obszarem, w którym dokonywane są innowacje. Ponadto należy przeanalizować projekt pod kątem specyfiki poszczególnych firm biorących udział w projekcie i dostosować obszar programu akceleracyjnego do ich potrzeb. W projekcie Polski Most Krzemowy uczestniczyła firma, która ze względu na branżę, w której działa nie mogła skorzystać z pełnego wsparcia, ponieważ na obszarze terytorialnym, którym była zainteresowana musiała samodzielnie znaleźć mentora, a jednocześnie nie mogła skorzystać z pomieszczeń biurowych, które były zapewnione w ramach Projektu.

Ponadto rozważeniu wdrożenia podobnego projektu wymaga rynek Wielkiej Brytanii i państw azjatyckich. Pierwszy z rynków jest atrakcyjny przede wszystkim dla mniejszych firm, które starają się działać na ościennych rynkach zagranicznych, ale nie podejmują prób ekspansji na dalsze obszary. Ponadto respondenci wskazywali, iż koszty ponoszone przez uczestników w programie akceleracyjnym na terenie Wielkiej Brytanii będą zdecydowanie niższe dla mniejszych przedsiębiorców. Wynikają one z tańszych kosztów przelotu oraz utrzymania się w Wielkiej Brytanii, czyli niższych cen wynajmu nieruchomości. Niniejsze czynniki również będą warunkowały sukces projektu. Biorąc z kolei pod uwagę potrzeby większych przedsiębiorców można zauważyć, że interesują się oni rynkami azjatyckimi, które bardzo szybko się rozwijają i dają znaczną możliwość rozwoju produktów ze względu na swoją chłonność. W przypadku wejścia na ten rynek potrzebne jest przedsiębiorcom wsparcie, ze względu na różnice kulturowe, które istnieją pomiędzy narodami azjatyckimi, a europejskimi. Ponadto osiągnięcie sukcesu na tym rynku jest pewniejsze podczas posiadania wsparcia mentorskiego. **Konieczne jest jednak korzystanie na rynku docelowym z pomocy polskiego przedstawiciela współpracującego z PARP, który swoimi kompetencjami odpowiadałby pracownikowi WPHI w Dolinie Krzemowej. Potrzebny jest na miejscu pośrednik pomiędzy mentorami, beneficjentami, a organizatorem Projektu. Wyniki badania pokazują, że bez takiego wsparcia istnieje duże ryzyko niepowodzenia.** Konieczne byłoby więc na rynku Wielkiej Brytanii czy też na rynku azjatyckim zapewnić obecność tego typu przedstawiciela. Warto również podkreślić, że badani przedsiębiorcy mniej chętnie chcieliby brać udział w programie akceleracyjnym realizowanym w Irlandii oraz Izraelu, ponieważ pierwszy rynek posiada mniejszą chłonność niż rynek Wielkiej Brytanii, a sytuacja geopolityczna drugiego rynku zniechęca przedsiębiorców do wyjazdu ze względu na zagrożenie atakami. Podkreślają oni, że Izrael również zapewnia rozwój, ale strach przed problemami wewnętrznymi państwa, może być silną determinantą niechęci do wyjazdu.

9 WNIOSKI I REKOMENDACJE

W wyniku realizacji badania wypracowano poniżej wskazane wnioski:

- ➔ Zrealizowano wszystkie zakładane cele Projektu i prawie wszystkie wartości docelowe wskaźników.
- ➔ Projekt miał znaczenie ogólnokrajowe - z danych Eurostatu za 2012 r. wynika, że z przedsiębiorstwami zagranicznymi współpracowało w Polsce 1 038 przedsiębiorstw innowacyjnych, zatem podpisanie 12 umów w wyniku Projektu stanowiło 1,16% umów w skali gospodarki.
- ➔ Wsparcie oferowane w ramach Projektu wpłynęło na ograniczenie negatywnych skutków makroekonomicznych oraz poprawiło warunki dla umiędzynarodowienia innowacyjnych przedsiębiorstw.
- ➔ Większość badanych respondentów biorących udział w III etapie projektu posiada doświadczenie w pozyskiwaniu środków unijnych. Korzystali oni ze wsparcia w ramach Priorytetu 8, Poddziałania 8.1 i 8.2. PO IG 2007-2013. Wiedza zgromadzona w trakcie realizacji niniejszych projektów pozwoliła im w lepszym stopniu przygotowywać poszczególne wnioski aplikacyjne. Wpływała również na bardziej merytoryczny opis produktu przeznaczonego do akceleracji, który w przypadku części firm był wdrażany w ramach Priorytetu 8.
- ➔ W III etapie Projektu - wyjeździe akceleracyjnym brały udział względnie dojrzałe przedsiębiorstwa (działające w przedziale 7-10 lat).
- ➔ Przedsiębiorcy jak i mentorzy pozytywnie ocenili współpracę z przedstawicielem WPHil.
- ➔ Pozytywnie oceniono biuro akceleracyjne w Dolinie Krzemowej udostępnione beneficjentom Projektu.
- ➔ Wielu beneficjentów korzystających z I i II etapu wskazywało na niewystarczające spełnianie funkcji selekcji przez I etap, ponieważ w dalszych częściach projektu brali udział przedsiębiorcy, którzy nie posiadali konkretnego i ustrukturyzowanego pomysłu biznesowego
- ➔ Selekcja wniosków o udział w II, a w szczególności III etapie Projektu była zbyt mało rygorystyczna.
- ➔ W niskim stopniu dostosowano zasoby finansowe do warunków, jakie istnieją na zewnętrznym rynku, na terenie którego realizowany jest Projekt.
- ➔ Zidentyfikowano zbyt niską liczbę osób z WPHil i ekspertów na bootcamp, którzy obsługiwali beneficjentów Projektu.
- ➔ Wielu beneficjentów miało problem z procesem aplikacyjnym, negatywnie odbierano liczbę niezbędnych dokumentów i załączników, wskazywano, że jest to element, który zniechęca przedsiębiorców do udziału w Projekcie.
- ➔ Beneficjenci wskazują na potrzebę zrefundowania części kosztów przejazdu i pobytu na wyjeździe akceleracyjnym.
- ➔ Beneficjenci wskazywali na potrzebę pokazania dobrych przykładów, polskich firm, które odniosły sukces na rynku, w którym odbywa się wyjazd akceleracyjny.

Na podstawie ww. wniosków, a także analizy całego Raportu do wyłonienia rekomendacji kluczowe są trzy główne kwestie:

- ➔ wybór beneficjentów projektu,
- ➔ współpraca z mentorami z rynku docelowego,

➡ zakres szkolenia i obozu przygotowawczego (I i II etap Projektu).

Poniżej przedstawiono analizę tych kwestii w kontekście sformułowania rekomendacji badania.

Wybór beneficjentów Projektu

Do Projektu rekrutowano przedsiębiorstwa z branży wysokich technologii. Pomimo tego, że do kategorii „wysokie technologie” zaliczono 7 branż, to ostatecznie struktura beneficjentów Projektu została zdominowana przez przedstawicieli IT i ICT. Zasadniczo ta nadreprezentatywność jest uzasadniona strukturą polskich przedsiębiorstw wysokich technologii, jednak jak wskazano w Raporcie generuje ona problem w przypadku realizacji Projektu. Z jednej strony, beneficjenci z pozostałych branż wskazywali, że w I i II etapie przekazywana wiedza była ukierunkowana właśnie na branże informatyczne, z pominięciem pozostałych branż i ich specyfiki. Z drugiej strony, w trakcie III etapu brakowało odpowiednich mentorów właśnie do obsługi branży informatycznej. Warto więc rozważyć sformułowanie kryteriów naboru w taki sposób, aby promować inne branże niż informatyczną i technologii informacyjno-komunikacyjnych, dla których udział w Projekcie jest stosunkowo łatwiejszy ze względu na ich specyfikę. W takim przypadku można: a) intensyfikować przekaz promocyjno – informacyjny kierowany do przedstawicieli branż innych niż IT/ICT, b) wprowadzić preferencje dla przedstawicieli branż innych niż IT/ICT na etapie oceny wniosków o wsparcie. Takie działanie odpowiedziałoby na zidentyfikowany problem.

Kolejną ważną kwestią jest zrekrutowanie beneficjentów - firm rzeczywiście przygotowanych do udziału w Projekcie. Na konieczność przeprowadzenia szczegółowej rekrutacji zwracają uwagę mentorzy jak i beneficjenci. Aby zrealizować ten postulat ważne jest, aby przede wszystkim na początku, na I etapie Projektu przedstawić konkretne informacje organizacyjne, odnośnie wymogów Projektu (np. konieczność poświęcenia dużego wymiaru czasu, zasobów finansowych, jak i posiadania produktu, który jest na etapie gotowym do wdrożenia). Z kolei wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem jest dokonanie wstępnej oceny możliwości wdrożenia produktów po I etapie, we współudziale mentorów/ekspertów z danego rynku docelowego. Konieczna jest także pozytywna ocena przede wszystkim najbardziej realnych do wdrożenia projektów. Oczywiście w tym zakresie powiązany problemem jest kwestia wyznaczania wskaźników realizacji projektu. W przypadku zbyt wygórowanego postawienia wskaźników do zrealizowania dotyczących liczby beneficjentów i zbyt małej liczby potencjalnie zainteresowanych przedsiębiorstw, pojawia się niestety konieczność przyjęcia także przedstawicieli przedsiębiorstw o zbyt małym potencjale, wyłącznie dla „zrealizowania wskaźnika”. Stąd w przypadku tak szczegółowych projektów, ukierunkowanych na wdrażanie rozwiązań na rynkach odległych nie tylko geograficznie, ale i pod względem kulturowym, konieczne jest realistyczne wyznaczanie parametrów do zrealizowania.

Rekrutacja do udziału w etapie III powinna być najbardziej rygorystyczna, ponieważ jest to etap najbardziej kosztowy. Stąd ważne jest, aby bardzo dobrze doprecyzować kryteria wyboru uczestników do tego etapu. Z drugiej strony widać, że przedstawiciele przedsiębiorstw, którzy brali udział wyłącznie we wcześniejszych etapach projektu nie zawsze widzą jego wartość dodaną (efekt straty czasu, udział miał się wiązać z kontaktami w USA, a zakończył się szkoleniami). Stąd tak ważny jest etap I, w którym należy skupić się na szczegółowej prezentacji dobrych praktyk (w ramach zachęty), ale i wymogów (poświęcenie czasu, trudność godzenia wyjazdu z kierowaniem firmą w Polsce, konieczność posiadania gotowego produktu/usługi).

Kwestia wyboru beneficjentów wiąże się również bezpośrednio z koniecznością modyfikacji procedur aplikacyjnych. Większość mentorów i beneficjentów była zgodna co do tego, że rekrutacja do kolejnych etapów Projektów powinna wynikać w większym stopniu z prezentacji przedsiębiorcy (pitch) i rozmowy z nim niż z opisu jego produktów i usług na formularzu aplikacyjnym. Mentorzy wskazywali m.in., że rekrutacja powinna być prowadzona *nie na papierze, nie na Skype, ale w ciągu pół godziny osobiście, (...) muszą się zaprezentować, muszą powiedzieć czemu powinny się zakwalifikować na ostatni etap Programu, dlaczego powinny otrzymać miejsce na obozie przygotowawczym. Muszą zasadniczo przedstawić swój przypadek*⁸⁵. Ocena taka mogłaby odbywać się na

⁸⁵ Wywiad IDI z mentorem

końcu bootcampu przez ekspertów, którzy go prowadzili. Ewentualnie można również wziąć pod uwagę rozmowę przedsiębiorców poprzez Skype z mentorami, którzy nie brali udziału w bootcampie.

W Programie Polski Most Krzemowy w ramach rekrutacji do III etapu Projektu była konieczna prezentacja wnioskodawcy, jednak poddano w wątpliwość, czy jej ocena była wystarczająco krytyczna. Zasadnym wydaje się być w przypadku selekcji do III etapu projektu wzięcie pod uwagę oceny ekspertów, którzy prowadzili bootcamp. Na podstawie pracy i prezentacji beneficjentów podczas bootcampu mogą oni bowiem stwierdzić, które firmy są gotowe na udział w wyjeździe akceleracyjnym. Oczywiście rekrutacja nie powinna się sprowadzać wyłącznie do oceny tych ekspertów, ale ich ocena powinna być brana pod uwagę. Dzięki zastosowaniu części elementów w formie bezpośredniej rozmowy i prezentacji (pitch) będzie można ponadto zrezygnować z części formularzy, które dotyczą opisu strategii firmy. Ograniczenie liczby formularzy⁸⁶, którą muszą wypełnić przedsiębiorcy było jednym z ich postulatów podkreślanych w badaniu CAWI i IDI.

Należy też zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt związany z rekrutacją beneficjentów, który w trakcie realizacji projektu rzutował w dużej mierze na ocenę przez beneficjentów przydatności całego Projektu. Kryterium decydującym o przyjęciu i/lub różnicowaniu nie stanowił fakt posiadania wcześniejszego lub obecnego doświadczenia w działalności przedsiębiorstwa na rynku Stanów Zjednoczonych. Oznacza to, że do projektu zostały przyjęte zarówno firmy mające już doświadczenie w działalności na tym rynku, jak i te, które nawet nie podejmowały jeszcze prób nawiązywania na nim relacji. Tymczasem są to dwie grupy firm o różnej charakterystyce, a przede wszystkim odmiennej potrzebnej wiedzy i rodzajowi samego wsparcia. I tak jak obydwie grupy mogą w równym stopniu wynieść korzyści z indywidualnego mentoringu, tak wobec nich powinny być kierowane odmienne szkolenia w trakcie I i II etapu realizacji Projektu.

Współpraca z mentorami z rynku docelowego

Drugim kluczowym obszarem wymagającym uwagi jest kwestia wyboru mentorów i współpracy z nimi. Jak wykazano w Raporcie, dobra współpraca z mentorami jest kluczowa zarówno dla pozytywnej oceny udziału w Projekcie przez beneficjentów, jak i uzyskania przez firmy sukcesów i wdrożenia wypracowanych rozwiązań. W tym zakresie na podstawie ocenianego projektu można wskazać szereg działań, które mogą i powinny ulec poprawie:

- bardziej szczegółowe określenie zasad współpracy pomiędzy mentorami a beneficjentami w ramach III etapu, ustalenie zasad współpracy przed wyjazdem firm na wyjazd akceleracyjny, dzięki czemu przedsiębiorcy nie będą spędzać drogiego czasu na negocjowaniu umów z mentorami,
- zapewnienie beneficjentom większej liczby godzin mentoringu (choć wynika to głównie z ustaleń beneficjenta z mentorem, kosztu pracy mentora, planowanego okresu pobytu beneficjenta na rynku docelowym),
- uwzględnienie wyższej kwoty na usługi mentorskie, aby wynagrodzenia dla mentorów dostosować do stawek na rynku docelowym, co ułatwi firmom wybór mentorów,
- konieczne jest dla mniej doświadczonych firm zapewnienie wsparcia w zakresie wyboru mentorów,
- konieczne jest zwiększenie liczby zajęć networkingowych podczas III etapu Projektu, badania wykazują, że najważniejsze czynniki sukcesu ekspansji w ocenie samych przedsiębiorstw stanowią właśnie znalezienie partnera biznesowego (76%) i innowacyjny produkt/dobry koncept (74%)⁸⁷. Natomiast blisko 22%

⁸⁶ Badani przedsiębiorcy krytycznie odnosili się do dwukrotnej konieczności wprowadzenia informacji na temat działań, które planują zrealizować na rynku amerykańskim.

⁸⁷ Raport badawczy think tanku Poland, Go Global! POLSKIE FIRMY NA GLOBALNEJ SCENIE 2015 https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/pgl/files/download/Polskie_firmy_na_globalnej_scenie_2015.pdf.

beneficjentów w badaniu CAWI negatywnie oceniło działania networkingowe prowadzone w czasie wyjazdu akceleracyjnego.

Pomimo elementów wymagających poprawy warto podkreślić, że **korzystanie z usług mentorów z rynku docelowego należy ocenić pozytywnie**. W badaniach dotyczących umiędzynarodowienia przedsiębiorstw⁸⁸ podkreśla się, że „jeśli się (...) nie posiada pełnego zrozumienia dla lokalnej gospodarki, dla sposobu komunikacji w danym kraju, czy dla danego rynku, może to oznaczać błąd, który odbije się rykoszetem. W końcowym rozliczeniu można zyskać więcej, jeśli czerpie się z doświadczenia i wiedzy międzynarodowo wyprofilowanej agencji, która własny rynek zna „od środka”. „Klienci zyskują przewagę konkurencyjną dzięki kompleksowemu doradztwu, jakie mogą zaoferować tylko konsultanci o szerokim i wieloletnim doświadczeniu i dobrze znający lokalny rynek.”⁸⁹ Podkreśla się więc, że skorzystanie z ekspertów z rynku docelowego oraz możliwość wyjazdu do danego kraju pozwala lepiej zapoznać się przedsiębiorcom z różnicami kulturowymi. Pod tym względem należy więc pozytywnie ocenić Program. **Rekomenduje się kontynuację organizacji wyjazdów akceleracyjnych i korzystania z usług mentorów z danego rynku docelowego**. Trzeba podkreślić natomiast, że przy krajach takich jak Stany Zjednoczone, jest to swego rodzaju „rzucanie przedsiębiorców na głęboką wodę”, co czyni odległość geograficzna, a także kulturowa. Nawet jeśli mówimy o produktach technologicznych, które nie wymagają uwzględnienia różnic kulturowych, to samo nawiązywanie kontaktów, sprzedaż odbywają się już w otoczeniu, gdzie obowiązują inne zasady i normy. Także do tego musi przygotowywać wcześniejsza faza projektu (etap II) (zarówno kultury amerykańskiej we wszystkich kontekstach nawiązywania kontaktów i późniejszej współpracy z partnerami z USA, jak i wcześniej – z mentorami).

Pobyt w Stanach Zjednoczonych stanowił niewątpliwie dla beneficjentów wartość dodaną. Dla zwiększenia jego efektywności konieczne jest po pierwsze, poprawienie komunikacji celem zweryfikowania i urealnienia oczekiwań. Przedstawiciele przedsiębiorstw muszą wiedzieć nie tylko czego mogą oczekiwać od mentorów, ale także mieć świadomość, że wartością dodaną (zapewne większą dla osób bez wcześniejszego doświadczenia) będzie samo poznanie specyfiki działalności danego miejsca, a także, że efekty w postaci podpisanych umów o współpracy niekoniecznie będą natychmiastowe. Należy także rozważyć wskazanie minimalnego czasu, jaki beneficjenci powinni spędzić w USA. Dobrym rozwiązaniem jest dofinansowanie kosztów pobytu i/lub przelotu. Niemniej jednak należy rozważyć, czy powinno to być dofinansowanie 100% kosztów. Doświadczenie wskazuje, że konieczność pewnego zaangażowania finansowego środków własnych, przekłada się na większe zaangażowanie beneficjentów programów.

Szkolenie i warsztaty przygotowawcze (I i II etap Projektu)

Kolejny obszar, gdzie można sformułować pewne uwagi dotyczy szkoleń i warsztatów odbywających się w trakcie I i II etapu Projektu w Polsce. Po pierwsze, w trakcie szkolenia z pierwszego etapu trzeba zwrócić uwagę, że lista poruszanych zagadnień jest bardzo długa jak na 8h szkolenia. Jednocześnie nie dziwi przez to, że część beneficjentów tego etapu oceniła pozyskaną wiedzę jako ogólną. W związku z tym zalecane byłoby wydłużenie szkolenia I etapu, np. na dwa dni i bardziej szczegółowego omówienia poruszanych zagadnień.

Następnie w zakresie drugiego etapu Projektu należy zwrócić uwagę przede wszystkim na to, że:

- ➡ beneficjenci bez doświadczenia na rynku docelowym powinni uczestniczyć w większej liczbie szkoleń niż beneficjenci mający takie doświadczenie, którym nie jest potrzebna wiedza bazowa, np. dotycząca wiz,
- ➡ należy zastrzec w umowach z ekspertami prowadzącymi zajęcia na I i II etapie Projektu, że po pierwsze – wiedza przekazywana w pierwszym i drugim etapie nie może się powtarzać i po drugie, należy ustalić, aby wiedza przekazywana w drugim etapie miała charakter jak najbardziej szczegółowy i praktyczny,

⁸⁸ G. S. Pascal, *Typowo „polskie”, typowo „niemieckie”?*, 2014-12-15, <http://www.polandgoglobal.pl/artykuly/typowo-polskie-typowo-niemieckie#.VmVhTsuFOPw>.

⁸⁹ J.W.

- ➡ warto uwzględnić pokazanie dobrych praktyk - spotkania z przedstawicielami firm, która z sukcesem działają na rynku docelowym,
- ➡ można rozważyć skrócenie czasu trwania (liczby dni) bootcampu II etapu, co ułatwi ich wpisanie w codzienne obowiązki osób prowadzących firmy, ale za to proponuje się zwiększyć czas współpracy indywidualnej z ekspertami kosztem np. ogólnych prezentacji,
- ➡ należy zwrócić uwagę na wagę spotkań indywidualnych, sam na sam z mentorem/ekspertem, konieczne jest wydłużenie czasu ich trwania i większego skupienia się na przygotowaniu projektów strategii marketingowej – projekty strategii miały stanowić kluczowy efekt II etapu, tymczasem mentorzy III etapu ocenili ten efekt raczej negatywnie, wskazując, że projekty były niewystarczająco rozwinięte.

Na podstawie powyższego, a także wniosków i zapisów całego Raportu wskazano poniżej na rekomendacje do wdrożenia w ramach przyszłego Projektu Polskie Mosty Technologiczne.

Raport Końcowy Ewaluacja ex-post projektu pn. „Polski Most Krzemowy”
Poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów”

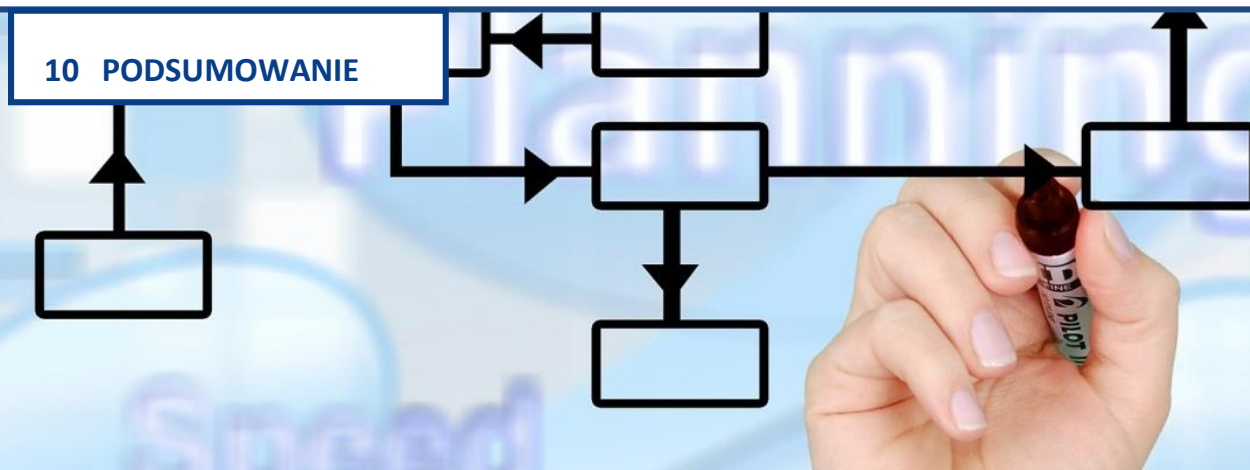
Część A - rekomendacje operacyjne							
Lp.	Tytuł rozdziału	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji
1.	Rozdział 2.3 Analiza wniosków o wsparcie, 5 Ocena realizacji projektu i 6 Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów 8.1 Propozycje zmian w przyszłych działaniach wspierających umiędzynarodowienie i innowacyjność polskich przedsiębiorstw, 8.2 Analiza potrzeb przedsiębiorców w kontekście przyszłych projektów	Należy pozytywnie ocenić system oceny beneficjentów na poszczególnych etapach Projektu. Wyniki badania pozwalają jednak na wskazanie elementów, które mogą zostać usprawnione w ramach selekcji uczestników na II i III etapie Projektu.	Rekomendowane jest wzmocnienie systemu oceny wniosków, bardziej rygorystycznej oceny, w zakresie przygotowania projektu do wprowadzenia na rynek Doliny Krzemowej. Dobrym rozwiązaniem jest wzięcie pod uwagę w przypadku oceny wniosków do III etapu opinii eksperta, który prowadzi bootcamp i poprzez współpracę z przedsiębiorcami zna ich potencjał. Rozważenia wymaga wprowadzenie wymogu prezentacji (pitch) przedsiębiorcy już na II etapie Projektu, którą powinni oceniać eksperci/mentorzy z rynku docelowego.	PARP	Modyfikacja zasad oceny wniosków o przystąpienie do II i III etapu Projektu.		Kolejne projekty wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w ramach perspektywy 2014-2020
2.	Rozdział 3.2 Ocena realizacji założonych wskaźników projektu	Badanie wykazało wysoki poziom realizacji wskaźników produktu i rezultatu Projektu. Jedynie wskaźnik produktu Liczba przedsiębiorców uczestniczących w programie akcelerycyjnym na terenie Stanów Zjednoczonych w trakcie realizacji Projektu nie osiągnął zakładanej wartości docelowej. Wynika to ze zmiany wartości docelowej wskaźnika produktu w trakcie realizacji Projektu i chęci objęcia Projektem większej niż planowano liczby firm.	W kolejnej edycji Projektu rekomenduje się analizę adekwatności nakładów finansowych do planowanych celów Projektu. Zmiana wartości docelowych wskaźników powinna następować jedynie w sytuacji realnego zagrożenia braku możliwości ich realizacji.	PARP	Uwzględnienie obszaru rekomendacji w tworzeniu systemu monitoringu celów projektu pn. „Polskie Mosty Technologiczne”.		Kolejne projekty wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w ramach perspektywy 2014-2020

Raport Końcowy Ewaluacja ex-post projektu pn. „Polski Most Krzemowy”
Poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów”

3.	Rozdział 6. Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów	Badanie pokazało zasadność zwiększenia zaangażowania mentorów współpracujących z uczestnikami już na II etapie Projektu jeszcze przed wyjazdem do Doliny Krzemowej. Przy odpowiedniej liczbie uczestników na eksperta w ramach bootcampu możliwe jest dokładniejsze poznanie przedstawicieli firm i ich planów i zaplanowanie jak najbardziej odpowiedniej pomocy. Uzyskuje się wtedy największą skuteczność wsparcia.	W celu poprawy efektywności Projektu rekomenduje się zwiększenie liczby zajęć praktycznych i indywidualnych z ekspertami (mentorami) podczas obozu przygotowawczego (bootcamp-u). Jak wcześniej wspomniano długość bootcampu mogłaby ulec skróceniu, ale jednocześnie powinien nastąpić wzrost intensywności zajęć z mentorami.	PARP	Uwzględnienie obszaru rekomendacji w zakresie szczegółowych rozwiązań dotyczących zaangażowania mentora już na etapie przygotowania wizyty w Dolinie Krzemowej.	Kolejne projekty wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w ramach perspektywy 2014-2020
4.	Rozdział 4.3 Problemy w trakcie realizacji projektu, 8.2 Analiza potrzeb przedsiębiorców w kontekście przyszłych projektów	Badanie pokazało, że wielu beneficjentów miało problem z procesem aplikacyjnym, negatywnie odbierano liczbę niezbędnych dokumentów i załączników warunkujących udział już w I etapie Projektu. Tymczasem udział w tym etapie powinien pozwolić jak najszerszemu gronu uczestników zapoznać się ze specyfiką Projektu.	Rekomenduje się uproszczenie procedur aplikacyjnych, szczególnie w I etapie Projektu. Odejście od składania wniosków aplikacyjnych w I etapie – szkoleniu otwierającym, aby był on otwarty dla wszystkich, traktując je jako seminarium, konferencję dla przedsiębiorców.	PARP	W przyszłej edycji Programu powinno się zmienić procedurę aplikacyjną, szczególnie do udziału przedsiębiorców w I etapie Projektu.	Kolejne projekty wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w ramach perspektywy 2014-2020
5.	Rozdział 5 Ocena realizacji projektu i 6 Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów	Do projektu zostały przyjęte zarówno firmy mające już doświadczenie w działalności na rynku docelowym, jak i te, które nie podejmowały prób nawiązywania na nim relacji. W Projekcie brały udział firmy doświadczone jak i młode o niewielkim doświadczeniu. Są to dwie grupy firm o różnej charakterystyce i odmiennych potrzebach.	Aby dwie różne grupy beneficjentów w równym stopniu wyniosły korzyści z I i II etapu Projektu, pozyskały potrzebną im wiedzę, rekomenduje się kierowanie do nich nieco odmiennych szkoleń/warsztatów w trakcie I i II etapu realizacji Projektu.	PARP	Modyfikacja działań dla beneficjentów w ramach I i II etapu Projektu.	Kolejne projekty wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w ramach perspektywy 2014-2020
6.	Rozdział 6 Ocena wpływu realizacji projektu na beneficjentów	Zdecydowana większość beneficjentów działa w branży IT/ICT, co utrudniło beneficjentom wybór mentorów (ich liczba z tej branży była	Rekomenduje się dostosowanie zasad aplikacyjnych Projektu tak, aby w Projekcie w stosunkowo równy sposób	PARP	Modyfikacja zasad oceny wniosków o	Kolejne projekty wsparcia internacjonalizacji

**Raport Końcowy Ewaluacja ex-post projektu pn. „Polski Most Krzemowy”
Poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów”**

		ograniczona), a z drugiej strony, beneficjenci z pozostałych branż wskazywali, że w I i II etapie przekazywana wiedza była ukierunkowana właśnie na branże informatyczne, z pominięciem pozostałych branż i ich specyfiki.	włączani byli beneficjenci różnych branż innowacyjnych.		przystąpienie do III etapu Projektu.		polskich przedsiębiorstw w ramach perspektywy 2014-2020
7.	Rozdział 8.1 Propozycje zmian w przyszłych działaniach wspierających umiędzynarodowienie i innowacyjność polskich przedsiębiorstw,	Przy podjęciu decyzji o skierowaniu kolejnej edycji Programu nie tylko na rynek Doliny Krzemowej, ale także na inne rynki, zidentyfikowano, że niezbędne jest korzystanie na rynku docelowym z pomocy polskiego przedstawiciela współpracującego z PARP, który koordynowałby na miejscu Projekt, tak jak pracownik WPHI w ramach Polskiego Mostu Krzemowego. Bez tego typu przedstawiciela istnieje wysokie ryzyko niepowodzenia realizacji III etapu Projektu.	W przypadku skierowania Programu na inne rynki rekomenduje się zaangażowanie na miejscu pośrednika pomiędzy mentorami, beneficjentami, a organizatorem do koordynowania Projektu, np. pracownika ambasady.	PARP	Organizacja III etapu Projektu – wyjazdy akceleracyjnego		Kolejne projekty wsparcia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w ramach perspektywy 2014-2020
Część B - rekomendacje kluczowe							
Lp.	Tytuł raportu	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji
Część C - rekomendacje horyzontalne							
Lp.	Tytuł raportu	Wniosek (strona w raporcie)	Rekomendacja (strona w raporcie)	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Status: Stan wdrożenia	Termin realizacji



Analiza desk research, jak i badania terenowe wskazały, że należy pozytywnie ocenić realizację Projektu PARP Polski Most Krzemowy. Zostały osiągnięte cele i założenia Projektu, jak i jego wskaźniki. Równie pozytywnie oceniono zasoby, które wykorzystano do realizacji Projektu. Jak wskazują, beneficjenci widoczne są efekty uczestnictwa w Projekcie w postaci nawiązanej współpracy zagranicznej, czy też pozyskania wiedzy praktycznej dla prezentacji swoich pomysłów biznesowych. O użyteczności Projektu świadczą zidentyfikowane dobre praktyki które mogą ułatwić wejście na rynek Doliny Krzemowej innym polskim firmom.

Większość rozwiązań, elementów struktury Projektu została oceniona przez beneficjentów, organizatorów jak i mentorów, ekspertów pozytywnie. Trzyetapową konstrukcję Programu w tzw. modelu lejka należy ocenić korzystnie, tak samo jak wybór grupy docelowej Projektu i kryteriów, według których oceniano wnioski. Rekomendacje niniejszej ewaluacji dotyczą szczegółów poszczególnych elementów, natomiast ogólne założenia merytoryczne, jak i strukturalne Projektu uznano jako prawidłowe. W badaniu wskazano elementy, które należy zmienić w przyszłej edycji Projektu (Polskie Mosty Technologiczne POIR). Kwestie te łączą się bezpośrednio z problemami, które wystąpiły w trakcie realizacji Polskiego Mostu Krzemowego. Dotyczą one w przeważającej mierze kwestii oceny merytorycznej wniosków do udziału w III etapie Projektu – wyjazdu akceleratora do Doliny Krzemowej, sugerowana jest ostrzejsza ocena wniosków, aby firmy biorące udział w obozie akceleratora były do tego w pełni przygotowane. Wyniki badań wskazują również na zasadność modyfikacji warunków współpracy z mentorami na III etapie Projektu, a także działań i zakresu przekazywanych informacji na I i II etapie Projektu. Inne elementy, które okazały się problematyczne to przede wszystkim kwestie natury organizacyjnej, dopracowania szczegółów współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, a mentorami. Ważne jest ponadto, aby przedsiębiorcy jadący na wyjazd akceleratora byli do tego dobrze przygotowani i znali ogólną specyfikę rynku, na który chcą wejść ze swoim produktem/usługą. Rekomendowano zatem zmiany wszystkich etapach kolejnej edycji Projektu. W trakcie badań terenowych uczestnicy Projektu sygnalizowali również chęć udziału w Programie, który dotyczyłby rozwoju ich działalności także na innych rynkach niż amerykański, tak europejskich jak i azjatyckich.

Podsumowując, wyniki badania potwierdzają pozytywny odbiór Projektu przez przedsiębiorców, do których został skierowany, a także ich potencjalnego zainteresowania do udziału w kolejnych edycjach Projektu.

