

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

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

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

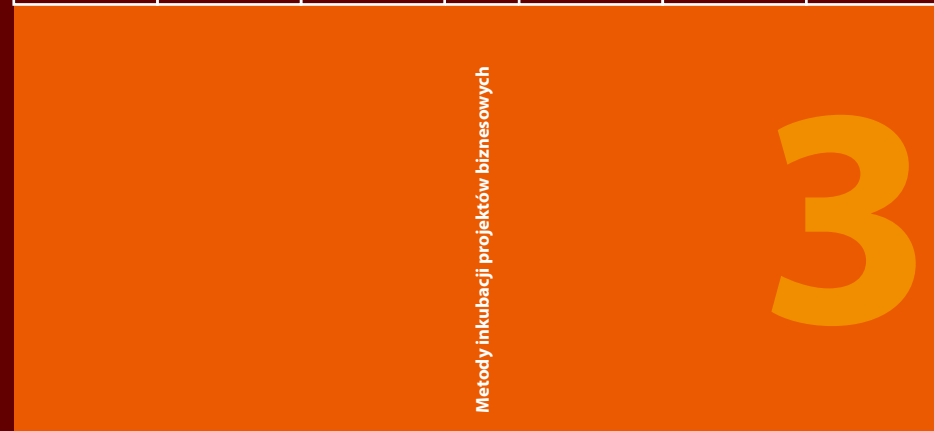
W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

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

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

			2011	2011		

## Metody inkubacji projektów biznesowych




**Izabela Kowalczyk**  
**Julita Pawłowska**  
**Federico Sarti**  
**Igor Zago Biasetti**

# **Metody inkubacji projektów biznesowych**

Komplementarnymi elementami publikacji są:

1.1. Audycja audio: *Identyfikacja potrzeb przedsiębiorcy*

1.2. Audycja audio: *Mowa ciała i techniki NLP w obsłudze klientów*

Komplementarne elementy dostępne są na Portalu Innowacji:

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

# **Metody inkubacji projektów biznesowych**

**Autorzy:**  
**Izabela Kowalczyk**  
**Julita Pawłowska**  
**Federico Sarti**  
**Igor Zago Biasetti**

Gdańsk/Szczecin/Torino 2011

**Autorzy** Izabela Kowalczyk  
Julita Pawłowska  
Federico Sarti  
Igor Zago Biasetti

**Recenzent** dr inż. Karol Lityński

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

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

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

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

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

ISBN 978-83-7633-091-4

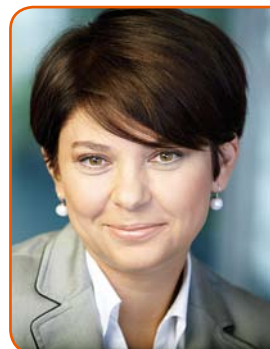
Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

**Przygotowanie do druku** Tomasz Gargula  
Open Mind

## Szanowni Państwo!

Wysoka aktywność innowacyjna przedsiębiorstw oraz efektywne wykorzystanie przez nie wiedzy i wyników badań naukowych są kluczowymi czynnikami konkurencyjności polskiej gospodarki. Istotnym elementem skutecznego systemu innowacji są instytucje otoczenia biznesu, takie jak parki i inkubatory technologiczne czy centra transferu technologii, które wspierają firmy oraz wspomagają przepływ wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami. Ułatwiają one tym samym wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki gospodarczej. Przez swoją proinnowacyjną działalność silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach.



Krajowe instytucje otoczenia biznesu charakteryzują się wysokim potencjałem rozwoju, a ich rola w intensyfikacji procesów innowacyjnych stale rośnie. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wspiera ich działalność na wielu płaszczyznach. W ramach działania 5.3 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz siostrzanego działania I.3 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej, PARP udziela wsparcia w zakresie rozbudowy infrastruktury kluczowych krajowych parków naukowo-technologicznych i inkubatorów technologicznych. Z kolei dzięki uruchomionemu Działaniu 3.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka możliwe jest wsparcie działań tych instytucji skierowanych na zwiększenie liczby przedsiębiorstw działających w oparciu o innowacyjne rozwiązania między innymi poprzez świadczenie usług niezbędnych dla nowopowstałych przedsiębiorstw oraz zasilenia finansowego.

Uzupełnieniem powyższych działań jest inicjatywa PARP „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”, której celem jest wzmacnianie potencjału i kompetencji kadr instytucji proinnowacyjnych w Polsce. W ramach tego przedsięwzięcia Agencja podjęła szereg działań wspierających funkcjonowanie instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu. Istotnym elementem jest przygotowywanie i upowszechnianie serii publikacji omawiających zagadnienia prowadzenia i rozwijania działalności proinnowacyjnej instytucji otoczenia biznesu.

Chciałabym, aby niniejszy poradnik pełnił funkcję drogowskazu dla koordynatorów procesów inkubacyjnych (zarządzających inkubatorami, prowadzących inkubację, np. na uczelni wyższej, czy w parku naukowo-technologicznym) oraz dla konsultantów i ekspertów, towarzyszących na co dzień młodym przedsiębiorcom lub osobom, które są zainteresowane założeniem własnej firmy.

Od dobrze zorganizowanego i przeprowadzonego procesu inkubacji niejednokrotnie zależy udany start i przyszły sukces firmy. Zdarza się, że przedsiębiorstwo zawdzięcza swój rozwój splotowi wielu wydarzeń i okoliczności. Jednak dobrze dobrana metoda inkubacji często jest tym czynnikiem, który decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia.

W treści poradnika znajdują Państwo opisy różnych metod pracy z klientem, od których w dużym stopniu zależy sukces inkubowanych przedsięwzięć. W publikacji przedstawiono takie metody pracy nad projektami biznesowymi jak: mentoring, coaching oraz tutoring. Scharakteryzowano również predyspozycje pracowników ośrodków otoczenia biznesu, niezbędne dla efektywnej pracy z przedsiębiorcami, oraz przedstawiono wzory dokumentów, które można wykorzystać w pracy z klientem.

Polecam Państwa uwadze również pozostałe pozycje wydane w ramach inicjatywy „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”. Ich elektroniczne wersje znajdują się na Portalu Innowacji w dziale dedykowanej naszej inicjatywie: [www.pi.gov.pl/bios](http://www.pi.gov.pl/bios).

Zachęcam Państwa do lektury.

*Bożena Lublińska-Kasprzak*

Prezes

Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Warszawa, wrzesień 2011

# Spis treści

Wprowadzenie . . . . .	9
<b>1. Charakterystyka Ośrodków Innowacji</b> <i>(Julita Pawłowska)</i> . . . . .	11
<b>2. Typologia klientów</b> <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	17
2.1. Poziom rozwoju pomysłu <i>(Julita Pawłowska)</i> . . . . .	27
2.2. Scouting – identyfikacja projektów <i>(Federico Sarti, Izabela Kowalczyk)</i> . . . . .	31
2.3. Stadium rozwoju firmy <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	35
2.4. Główny problem do rozwiązania <i>(Julita Pawłowska)</i> . . . . .	39
2.5. Autor projektu <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	40
2.6. Kompetencje pomysłodawcy w zarządzaniu projektem/przedsięwzięciem <i>(Igor Zago Biasetti, Julita Pawłowska)</i> . . . . .	41
2.7. Poziom rozwoju projektu <i>(Julita Pawłowska)</i> . . . . .	43
<b>3. Metodyka pracy nad projektem</b> <i>(Julita Pawłowska)</i> . . . . .	49
3.1. Doradztwo <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	53
3.2. Konsultacje <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	64
3.3. Mentoring <i>(Izabela Kowalczyk)</i> . . . . .	65
3.4. Coaching <i>(Izabela Kowalczyk)</i> . . . . .	85
3.5. Tutoring <i>(Julita Pawłowska, Izabela Kowalczyk, Federico Sarti)</i> . . . . .	87
<b>4. Przygotowanie merytoryczne i niezbędne predyspozycje personelu do pracy z klientem</b> <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	93
4.1. Predyspozycje psycho-fizyczne <i>(Igor Zago Biasetti, Julita Pawłowska)</i> . . . . .	93
4.2. Niezbędny zakres wiedzy i umiejętności <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	98
<b>5. Organizacja i narzędzia w procesie obsługi klientów</b> <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	101
5.1. Warunki techniczne obsługi klienta – minimum w zakresie infrastruktury <i>(Igor Zago Biasetti)</i> . . . . .	101
5.2. Dostęp do źródeł wiedzy <i>(Julita Pawłowska)</i> . . . . .	104
5.3. Dokumentacja związana ze świadczonymi usługami <i>(Igor Zago Biasetti, Izabela Kowalczyk)</i> . . . . .	108
<b>6. Przykłady dobrych praktyk krajowych i zagranicznych</b> <i>(Izabela Kowalczyk)</i> . . . . .	115
Załączniki . . . . .	119
Bibliografia . . . . .	147
Wykaz schematów i tabel . . . . .	151
Autorzy i opiekun merytoryczny . . . . .	152
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu . . . . .	154





## Wprowadzenie

Niniejszy poradnik powstał w celu ułatwienia pracy i współpracy z klientami Ośrodków Innowacji (OI)<sup>1</sup> w warunkach zaostrzającej się konkurencji między różnymi instytucjami. Rynek czeka na nowe idee i pomysły, które lepiej będą zaspokajać potrzeby konsumentów. Jednak najtrudniejszym zadaniem dla przedsiębiorców jest prawidłowe zdefiniowanie potrzeb klientów oraz skonfrontowanie nowych pomysłów z rzeczywistymi oczekiwaniami rynku.

**Projekt biznesowy to spójna koncepcja, której realizacja prowadzi z dużym prawdopodobieństwem do opracowania konkretnych produktów. Koncepcja powinna przejść proces weryfikacji w zakresie potencjału rynkowego.**

Sytuacja gospodarcza w Polsce i na świecie ulega dynamicznym zmianom poprzez globalizację, która determinuje możliwości rozwoju nowych koncepcji biznesowych, co w bardzo wysokim stopniu wpływa na warunki prowadzenia biznesu. Projekt biznesowy nie zawsze jest gotowym do wdrożenia rozwiązaniem, może to być również pomysł, który ma jedynie szanse przekształcenia się w konkretny produkt. Potencjalne produkty lub usługi powinny zaspokajać potrzeby rynkowe, a projekt powinien przejść proces weryfikacji w zakresie potencjału rynkowego. Na tym etapie znajdują się zarówno już funkcjonujące firmy, jak i inicjatywy w fazie koncepcji. Jednak jedne i drugie wymagają wsparcia w przechodzeniu do kolejnych etapów rozwoju.

Wsparcie oferowane przez Instytucje Otoczenia Biznesu, w tym Ośrodki Innowacji, może dotyczyć zarówno naukowca, studenta, jak i biznesmena. Co więcej, takie same metody wsparcia również mogą być zastosowane zarówno na etapie tworzenia wizji firmy, jak i przy wprowadzaniu jej produktów na rynek globalny (międzynarodowy).

Oferta usług instytucji wsparcia powinna zmieniać się w kierunku uzyskiwania większej efektywności mierzalnych skutków inkubacji, takich

<sup>1</sup> Zgodnie z definicją raportu K.B. Matusiak (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport 2010, Warszawa, PARP 2010 – ośrodki innowacji to instytucje, w których następuje szeroka promocja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem.

jak np. wielkość obsługiwanego rynku, wartość przychodów generowanych przez wspierane podmioty czy też liczba patentów lub liczba utworzonych miejsc pracy.

W nowym okresie programowania pomocy unijnej dla Polski niezbędna będzie przemiana istniejących organizacji w Ośrodki Innowacji nowej generacji, stosujące nowocześniejsze metody wsparcia. W pierwszej kolejności nastąpi zmiana metod w istniejących ośrodkach, a w rezultacie ulegną one przemianie, podobnie jak instytucje wsparcia biznesu w innych krajach. Metody te w sposób naturalny pojawiają się w takich ośrodkach, ze względu na ich skuteczność i lepsze możliwości wpływania na rozwój projektów biznesowych w OI.

Zaprezentowane w poradniku sposoby wspierania projektów biznesowych należy traktować jako narzędzia, najlepiej służące zaspokojeniu potrzeb klientów OI.

Ośrodki Innowacji powinny sprecyzować, które metody są najefektywniejsze wobec preferowanych przez nie segmentów rynku usług, a jednocześnie mocno zindywidualizować podejście w odniesieniu do poszczególnych klientów. Autorzy poradnika zakładają, że próba zaprezentowania oraz usystematyzowania rzadko stosowanych w Polsce metod wsparcia powinna ułatwić w przyszłości pracę Ośrodków Innowacji i zmodyfikować metody inkubacji projektów biznesowych. Są to metody polegające na wykorzystaniu indywidualnego doradztwa oraz wprowadzenia w życie usług: mentoringu, tutoring, coachingu oraz scoutingu.

## ROZDZIAŁ 1

### Charakterystyka Ośrodków Innowacji

Ośrodki Innowacji (OI) to parki i inkubatory technologiczne, centra transferu technologii, preinkubatory, i inkubatory akademickie, wspierające procesy innowacyjne poprzez różnego typu formy pomocy i usługi proinnowacyjne<sup>2</sup>.

Podstawowa oferta OI obejmuje przede wszystkim:

- udzielanie informacji,
- szkolenia i szeroko pojęte doradztwo o charakterze ogólnym,
- usługi wspierające rozwój działalności w obszarze badań i rozwoju,
- pomoc przy pozyskiwaniu kapitału,
- usługi dotyczące ochrony własności przemysłowej.

Zgodnie z definicją przedstawioną w raporcie „Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce<sup>3</sup>” system wsparcia tworzą działania interwencyjne o prorozwojowym charakterze, podejmowane w ramach polityki ekonomicznej i społecznej kraju. Wsparcie rozwoju gospodarczego obejmuje publiczne i publiczno-prywatne działania, tworzące specyficzne usługi skierowane do wybranych podmiotów i struktur uznanych za strategiczne dla kraju.

Właściwie zaprojektowane mechanizmy powinny wyzwać kumulacyjne efekty rozwojowe w wymiarze regionalnym lub dla całej gospodarki, tzw. „efekt kuli śnieżnej”. To jest główny cel prowadzenia działalności przez Ośrodki Innowacyjności (OI) w Polsce. Świadczone usługi powinny być dopasowane do etapów rozwoju klienta<sup>4</sup>:

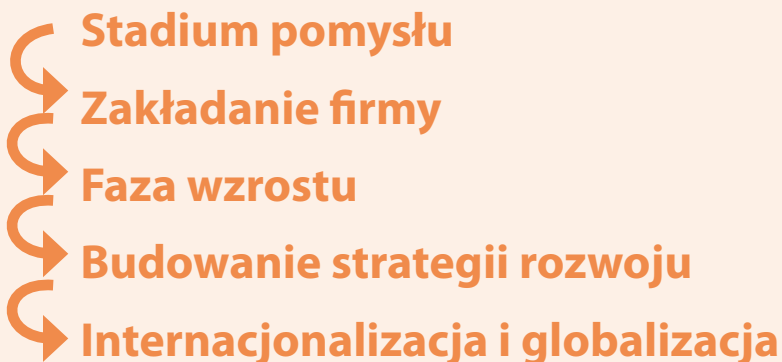
<sup>2</sup> K.B. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, PARP 2010, s. 13.

<sup>3</sup> K.B. Matusiak (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, Raport 2010, Warszawa, PARP 2010.

<sup>4</sup> Klientami IOB są osoby lub firmy będące beneficjentami oferowanego wsparcia.

## Schemat 1. Obszary wsparcia.

# Pomysł / pomysłodawca



Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z raportem „Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce<sup>5</sup>” można dokonać klasyfikacji instytucji wsparcia ze względu na:

- a. ośrodki przedsiębiorczości – szeroka promocja i inkubacja przedsiębiorczości, dostarczanie usług wsparcia dla małych firm i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym;
- b. ośrodki innowacji – szeroka promocja transferu technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem.

**Od początku transformacji systemowej w 1990 roku liczba ośrodków innowacji i przedsiębiorczości systematycznie wzrasta, osiągając w połowie 2010 r. liczbę 735.**

Aktualna liczba ośrodków została określona na podstawie badań przeprowadzonych w połowie 2010 r. i obejmuje:

- 24 parki technologiczne i 21 inicjatyw parkowych,
- 20 inkubatorów technologicznych,
- 62 preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości,
- 45 inkubatorów przedsiębiorczości,
- 90 centrów transferu technologii,
- 317 ośrodków szkoleniowo-doradczych i informacji<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> K.B. Matusiak (red.): *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, Raport 2010, Warszawa, PARP 2010, s. 20.

<sup>6</sup> Tamże, s. 22.

Do zaawansowanych usług oferowanych przez istniejące instytucje otoczenia biznesu należą:

- szkolenia specjalistyczne i językowe,
- doradztwo w zakresie budowania zespołów,
- wdrażanie programów związanych z ochroną środowiska oraz certyfikacją dotyczącą wymogów UE,
- opracowywanie biznesplanów i analiz finansowych dla nowych przedsięwzięć,
- wykonywanie analiz rynku w różnych obszarach konkurencyjności,
- realizacja audytów technologicznych,
- oferowanie usług prawnych z zakresu prawa gospodarczego, w tym np. własności przemysłowej,
- pomoc przy pozyskiwaniu źródeł dofinansowania w tym dotacji, pożyczek lub kredytów,
- indywidualne usługi **mentoringu i coachingu** dla początkujących menedżerów<sup>7</sup> – **obecnie te usługi znajdują się w początkowej fazie wdrażania; przy okazji należy nadmienić, że przedsiębiorcy na dalszych etapach rozwoju również są zainteresowani tego typu wsparciem.**

Do usług proinnowacyjnych świadczonych przez OI zalicza się:

- diagnozę potrzeb technologicznych odbiorców,
- promocję technologii i rozwiązań organizacyjnych dostawców,
- usługi doradcze i ekspertyzy,
- pomoc w przygotowaniu umów, w tym umów licencyjnych,
- tworzenie nowych podmiotów gospodarczych (firmy typu spin-off, czy też spin-out).

Od początku XXI w. obserwuje się stały wzrost zainteresowania przedsiębiorców ośrodkami innowacji i przedsiębiorczości<sup>8</sup>. W tym okresie pojawiły się nowe zadania i możliwości finansowania działalności z funduszy unijnych oraz środków krajowych.

Przedsiębiorczość promowana jest w ramach polityki gospodarczej, co przejawia się w uruchomieniu wielu programów rządowych, takich jak: „Przede wszystkim przedsiębiorczość”, „Kierunki działania rządu wobec

<sup>7</sup> Na podstawie informacji dostępnych na stronie internetowej: [WWW.etykieta-w-biznesie.wieszjak.pl](http://WWW.etykieta-w-biznesie.wieszjak.pl)

<sup>8</sup> Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010, op. cit., s. 30.

małych i średnich przedsiębiorstw od 2003 do 2006 r.: „Pierwsza praca”, „Kapitał dla przedsiębiorczych”.

Pojawiły się również nowe inicjatywy wspólnotowe i programy finansowane ze środków Phare: „Inicjatywa I i II”, „Spójność Społeczno-Gospodarcza”, „Krajowy program rozwoju MŚP” itp. oraz działania związane z uczestnictwem firm i instytucji B+R w 5. i 6. Programie Ramowym Badań, Rozwoju Technicznego i Prezentacji UE. Wzrosła tym samym liczba zadań i środków na ich finansowanie, adresowanych do instytucji wsparcia.

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości otrzymały nowe możliwości rozwoju w różnej formie:

- bezpośrednie, podmiotowe dofinansowanie działalności w ramach punktów konsultacyjno-doradczych, gminnych centrów informacji, centrów Euro-Info, Innovation Relay Centres, sieci punktów informacyjnych;
- dotacji celowych na finansowanie usług szkoleniowych, doradczych i informacyjnych dla MSP;
- dokapitalizowanie funduszy pożyczkowych i poręczeniowych.

Rozwój nowych podmiotów następuje głównie przez usługi wsparcia świadczone przez ustabilizowane rynkowo instytucje, często o długiej historii: izby przemysłowo-handlowe, cechy rzemieślnicze oraz szkoły wyższe. Dynamicznie rośnie zaangażowanie władz lokalnych w działania proinnowacyjne, odpowiadające na strategiczne wyzwania, przed którymi stoi polska gospodarka: podniesienie konkurencyjności i innowacyjności, realizacja założeń Strategii Lizbońskiej.

Ważnym działaniem konsolidującym środowisko instytucji wsparcia w poszczególnych województwach są prace nad regionalnymi strategiami innowacji. Sukcesywnie poprawiają się warunki współpracy z samorządami lokalnymi, powiatowymi i wojewódzkimi. Widoczny jest również rozwój kontaktów międzynarodowych zarówno z instytucjami państw Unii, jak i Europy Środkowo-Wschodniej.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stworzyło nową jakość w funkcjonowaniu i perspektywach rozwoju ośrodków innowacji i przedsię-

biorczości. Dla wzmocnienia istniejących i tworzenia nowych instytucji wspierania innowacji i przedsiębiorczości kluczowe znaczenie mają działania w zakresie:

- 1) Tworzenia programów wspierania przedsiębiorczości, innowacyjności i rozwoju małych i średnich firm na poziomie krajowym, regionów i powiatów.
- 2) Poprawy zarządzania i przejrzystości decyzyjnej istniejących programów wsparcia oraz odbiurokratyzowania procedur konkursowych. Zdecydowanie większy nacisk powinien być położony na trwałość lokalnych instytucji i ciągłość programów.
- 3) Rozwoju tzw. „miękkich usług wsparcia”, rozbudowy usługi coachingu, preinkubatorów, inkubatorów akademickich oraz inicjatyw klastrowych. Szczególne znaczenie mają wyspecjalizowane instrumenty finansowe, w tym kapitał załączkowy (seed capital) w otoczeniu instytucji naukowo-badawczych.
- 4) Uporządkowania regulacji prawnych, podatkowych i finansowych dotyczących organizacji pozarządowych, w tym ograniczenia dowolności interpretacji przepisów przez urzędy skarbowe. Uporządkowania i uproszczenia mechanizmów pomocy publicznej dla przedsiębiorstw.
- 5) Szkoleń i doskonalenia zespołów; podnoszenia umiejętności opracowywania projektów i przygotowywania aplikacji; rozwoju edukacji doradców biznesu i transferu technologii. Szerokie zastosowanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych.
- 6) Rozwoju struktur lobbingowych w regionach i na poziomie krajowym. Opracowanie modelu samooceny instytucji i programów przy wykorzystaniu technik benchmarking’u oraz promocja „dobrych przykładów”.
- 7) Stymulowania rozwoju regionalnych systemów innowacji jako sieci współpracy administracji, instytucji naukowo-badawczych oraz ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Promocji nowoczesnych instrumentów wsparcia w administracji i wśród działaczy samorządowych w gminach i regionach.
- 8) Pomocy w przygotowaniu studiów wykonalności i biznesplanów nowych ośrodków oraz dbałości o ich równomierny rozwój na terenie całego kraju.
- 9) Rozwoju międzynarodowych kontaktów i współpracy<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010, op. cit., s. 31.



OI funkcjonujące w Polsce można opisać w następujący sposób:

- Występuje duże spektrum instytucji, które są zainteresowane rozwojem projektów i przedsięwzięć wspieranych w ramach prowadzonej przez nie podstawowej działalności.
- Każdy rodzaj ośrodka ma swoją specyfikę i realizuje konkretne funkcje w systemie wsparcia.
- Instytucje te starają się w określonym czasie udzielić wsparcia przedsiębiorcom bez względu na rodzaj i poziom zaawansowania przedsięwzięcia.
- Nie stosuje się efektywnej współpracy sieciowej pomiędzy ośrodkami, które powinny uzupełniać się brakującymi kompetencjami właśnie w oparciu o networking.
- Brakuje szerszego spojrzenia na udzielane wsparcie dla przedsiębiorców w aspekcie potrzeb rozwojowych danego regionu. Występują utrudnienia w nawiązywaniu efektywnej współpracy między różnymi instytucjami oraz motywacji zmierzającej do wprowadzenia uzupełniających się specjalizacji między ośrodkami.

## ROZDZIAŁ 2

### Typologia klientów

#### Co to jest typologia klientów? – definicja i pojęcia

Jest wiele rodzajów typologii klientów i służą one różnym celom w procesie obsługi klienta oraz ustalenia priorytetów sprzedażowych w firmach bądź instytucjach okołobiznesowych. W tym poradniku położono nacisk na metody strategiczno-marketingowe, tj. skupione na rodzajach typologii, pozwalających OI na jak najbardziej efektywne zaspokojenie potrzeb klientów.

**Typologia klientów jest zestawem narzędzi psychologicznych i biznesowych, za pomocą których organizacje oraz ich pracownicy mogą w efektywniejszy sposób rozpoznać potrzeby swoich klientów i dostarczyć im usługi „szyte na miarę”.**

W dynamicznie zmieniającym się świecie gospodarczym, w którym konkurencja jest coraz bardziej bezwzględna, dla ośrodków innowacji – i nie tylko – ważne staje się to, aby dostarczać klientom usługi dopasowane do ich potrzeb. Każdy Ośrodek innowacji powinien zatem dysponować wypracowanymi metodami kategoryzacji klientów według kryteriów strategiczno-marketingowych. Metody te powinny być zintegrowane z systemem informatycznym instytucji bądź z niego wynikać, aby mogły dostarczyć pełnego obrazu historii kontaktu z klientem oraz informacji o obszarach działania ośrodka, które wymagają udoskonalenia pod kątem obsługi klienta (brak pewnych usług czy brak odbiorców istniejących usług). Ważne jest, aby cele postawione i kontrolowane przez ośrodek dzięki takiej metodologii były w zgodzie z tym, czego oczekują klienci od danej instytucji oraz miały charakter długoterminowy, niezależny od dostępnych w danej chwili źródeł finansowania zewnętrznego.

Pierwsza z tych metod obejmuje **kategoryzację klientów według kryteriów dotyczących korzyści dla instytucji**, jakie współpraca z danym klientem może przynieść. Dotyczy to zarówno korzyści czysto ekonomicznych, jak i innych zidentyfikowanych przez instytucję. Metoda ta wynika bezpośrednio z tzw. zasady Pareto, która w odniesieniu

do dziedziny biznesowej mówi, że 20% procent klientów przynosi 80% zysków. Zgodnie z tą zasadą, warto skupiać się na współpracy głównie z tymi klientami, którzy dają instytucji najwięcej korzyści, pozostawiając na drugim planie tych, którzy zajmują dużo czasu w stosunku do realnych i potencjalnych korzyści, które mogą przynieść. Wprowadzenie takiego systemu klasyfikacji klientów przyczynia się do znacznego zwiększenia efektywności pracy, jako że pozwala zaangażować zasoby tam, gdzie oczekiwane rezultaty będą lepsze. Oprócz oczywistych zalet merytorycznych systemu, jest on technicznie łatwy do wdrożenia. Proces wdrożenia obejmuje podstawowo następujące etapy:

1. **Zdefiniowanie celów strategicznych instytucji.**
2. **Określenie kryteriów oceny klientów na podstawie zdefiniowanych celów.**
3. **Dokonanie oceny klientów.**
4. **Regularny monitoring dokonanych ocen.**
5. **Wprowadzanie zmian doskonalących system oceny.**

**Pierwszy krok** wymaga podejścia do instytucji, ukierunkowanego na jej długotrwałe działania jako podmiotu dążącego do samofinansowania się. Dodatkowo, niezbędna jest dogłębna analiza otoczenia wewnętrznego<sup>10</sup> i zewnętrznego instytucji oraz jej zasobów i możliwości, zaangażowanie ze strony kierownictwa<sup>11</sup> oraz konsekwencja w jego wdrożeniu. Jako że opracowanie i realizacja strategii działania instytucji jest podstawą dla jej efektywnego funkcjonowania oraz stanowi jeden z elementów zarządzania strategicznego, instytucje otoczenia biznesu powinny już, co do zasady, formalnie ją posiadać i konsekwentnie realizować. Jeżeli brakuje takiego dokumentu w instytucji, powinien on być utworzony przez pracowników najwyższego szczebla i jak najszybciej wdrożony w życie.

**Drugi krok** powinien być logicznym przełożeniem pierwszego na relacje instytucji z klientami i jej oczekiwań wobec nich. Logika tego etapu jest taka, aby stworzyć kryteria oceny klientów zgodne z ogólną strategią organizacji, które odpowiadają na pytania „Kim są nasi najlepsi klienci?“, „Dlaczego nimi są?“, „Od kiedy nimi są?“ oraz „Do kiedy nimi

<sup>10</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Otoczenie\\_organizacji](http://mfiles.pl/pl/index.php/Otoczenie_organizacji)

<sup>11</sup> Należy pamiętać, że kierownictwo musi czynnie wspierać cały proces, zwłaszcza na etapie stworzenia strategicznych dokumentów. Wprowadzenie takich dokumentów musi wynikać z dobrej woli kierownictwa, które w takiej sytuacji musi się w to zaangażować. Nie każda instytucja posiada takie dokumenty, co może wynikać właśnie z braku zainteresowania ze strony kierownictwa.

będą?”. Definiowanie wymiaru czasowego jest niezmiernie ważne ze względu na to, iż status danego klienta może ulegać zmianie. Wszelkie narzędzia informatyczne, zawierające kluczowe informacje o kontaktach z klientami i umożliwiające ich raportowanie, powinny być w tym procesie wykorzystywane.

**Zalecenie:** stworzyć kryteria ilościowe, umożliwiające obiektywną ocenę klientów przez każdego pracownika instytucji. Każde kryterium powinno posiadać miarę punktową. Sumaryczna punktacja przedstawia w jasny i zrozumiały sposób, którzy klienci są kluczowi w ramach działalności instytucji.

Po zdefiniowaniu kryteriów na ich podstawie (**trzeci krok**) dokonuje się następnie oceny klientów. Warto stworzyć w systemie informatycznym instytucji odpowiednie zapisy, które umożliwiają rozpoznanie aktualnego statusu klientów. Ponieważ status klientów zależy od ich aktywności, konieczne jest monitorowanie ich statusu w regularnych odstępach czasowych (**krok czwarty**). Zazwyczaj jest to kwartał, chociaż co do zasady, powinno to wynikać z specyfiki działalności danej instytucji. Należy również pamiętać o dokonywaniu regularnej oceny funkcjonowania samego systemu ocen (**krok piąty**) oraz o wprowadzaniu stosownych zmian celem udoskonalenia sposobu jego funkcjonowania.

W zależności od wybranych kryteriów, problem dla systemu może stanowić **nowy klient**, z którym nie miało się do czynienia wcześniej. W takiej sytuacji zaleca się ustalenie tymczasowego statusu specjalnie dla nowych klientów, który sygnalizuje, że pełna ocena możliwości współpracy z klientem nie może być dokonana z powodu braku wystarczającej ilości danych. Po upływie odpowiedniego czasu, status takiego klienta powinien być zaktualizowany na podstawie historii kontaktów, a sam klient obsługiwany zgodnie z tym statusem.

Mając powyższe na uwadze, należy zaznaczyć, iż **kategoryzacja ta nie powinna być podstawą do nieobsługiwania klienta**, który według niej nie wydaje się być interesujący dla instytucji. Stanowi ona jedynie narzędzie dostarczające informacji o profilach klientów ośrodka, umożliwiające zarówno dopasowanie usług do potrzeb poszczególnych grup klientów, jak i identyfikację obszarów deficytowych w działaniu ośrodka.

Należy także pamiętać, że każdy nowy kontakt z klientem stanowi okazję do rewizji kategoryzacji i – co za tym idzie – powinien być traktowany jako możliwość do ewentualnej poprawy relacji z klientem.

Typologia klientów według korzyści, jakie przynoszą oni organizacji, pozwoli na obiektywną weryfikację, którzy klienci są kluczowi dla funkcjonowania organizacji oraz na ich klasyfikację według predefiniowanych kryteriów. Ułatwia to nie tylko planowanie poszczególnych działań marketingowych instytucji, ale również porządkuje sposób, w jaki obsługa klienta jest realizowana.

Tak uporządkowany system typologii klientów ma charakter długoterminowy i przekrojowy i powinien być zastosowany wszędzie tam, gdzie dochodzi do kontaktu z klientami, niezależnie od tego, na jakich zasadach działa instytucja. To jest również ważne dla instytucji, których działalność opiera się na projektach finansowanych ze źródeł zewnętrznych, w tym dotacyjnych. Co do zasady powinny one wykorzystać obecność środków publicznych na rynku do stworzenia kompleksowego i daleko sięgającego systemu funkcjonowania, opartego przede wszystkim na relacjach z klientami i umożliwiającego dalsze funkcjonowanie instytucji po wyczerpaniu tychże środków.

**Drugą metodą strategicznej klasyfikacji klientów** jest segmentacja rynku. Jest to procedura dokonania podziału rynku na względnie jednorodne grupy konsumentów, które z uwagi na podobieństwo cech ujawniają podobny popyt, w celu przygotowania produktu wychodzącego naprzeciw ich potrzebom, a w konsekwencji uzyskania przewagi rynkowej. Główną **zaletą** segmentacji rynku jest **optymalizacja działań marketingowych skierowanych do zidentyfikowanych grup odbiorców**.

Do klasyfikacji klientów według tej metody mogą być wykorzystywane różne parametry. Przeważnie stosowane są *kryteria geograficzne, demograficzne i psychograficzne*. **Segmentacja geograficzna** odnosi się do podziału na różne jednostki geograficzne, takie jak państwa, stany, regiony, okręgi administracyjne, miasta i ich dzielnice. Uwzględniając lokalne zróżnicowanie preferencji, instytucja musi zdecydować się do

kimi klientami zamierza szerzej współpracować. Chociaż jest to oczywiste, nie każda organizacja dokonała takiego podziału, kierując swoje usługi czasem do przypadkowych klientów.

Jeżeli chodzi o **segmentację demograficzną**, podział rynku dokonywany jest na ogół na podstawie zmiennych demograficznych takich jak wiek, płeć, liczba członków rodziny, cykl życia rodziny, dochód, zawód, wykształcenie, religia, rasa i narodowość. Zmienne demograficzne są najczęściej stosowaną formą kategoryzacji klientów, jako że związane są w największym stopniu z potrzebami, preferencjami i intensywnością użytkowania dóbr przez konsumentów.

**Ważne: ze względu na swoją specyfikę instytucje oferujące usługi inkubacyjne powinny kierować się przede wszystkim dwoma kryteriami: wiekiem i wykształceniem**

Chociaż potrzeby klientów poszukujących wsparcia w zakresie założenia i prowadzenia własnego biznesu są w jakimś stopniu podobne, te dwa czynniki mogą mieć ogromny wpływ na to, czego klienci najbardziej oczekują od organizacji. Wynika to m.in. z tego, iż wiek i wykształcenie decydują w dużej mierze o doświadczeniach zdobytych przez klientów, co bezpośrednio przekłada się na ogólny poziom wiedzy niezbędnej do prowadzenia firmy. Jest to szczególnie widoczne w przypadku start-upów technologicznych, dla których wiedza jest najważniejszym czynnikiem sukcesu.

Kolejny element klasyfikacji klientów stanowi **segmentacja według cech psychograficznych**. Jest to podział rynku, uwzględniający czynniki takie jak: przynależność do klasy społecznej, styl życia, zainteresowania czy cechy osobowości. W przypadku OI ostatni z tych elementów odgrywa niezwykle ważną rolę w procesie zdobywania i utrzymywania kontaktów z klientami. Ośrodki szukają bowiem ludzi z odpowiednimi cechami osobowości, predestynującymi do pomyślnego prowadzenia biznesu. Najbardziej pożądane cechy osobowości do prowadzenia firmy to m.in. własna inicjatywa, siła woli i odwaga, zdolności do podejmowania decyzji, przywództwo oraz ukierunkowanie na rezultaty.

Mając na uwadze takie zmienne, na etapie planowania działań marketingowych powinno się stosować metodę pn. „**Diagram Ishikawy**”. Służy ona stwierdzeniu, jakie zmienne mogą mieć wpływ na decyzję klienta o korzystaniu z usług naszej instytucji oraz planowaniu na tej podstawie odpowiednich działań marketingowych.

**Zaleca się stworzenie jednego diagramu dla każdej z oferowanych przez instytucję usług. Pozwoli to bowiem na różnicowanie działań promocyjno-marketingowych dla każdej z nich, co zwiększa ich skuteczność.**

Diagram Ishikawy jest graficzną analizą wpływu różnych czynników oraz ich wzajemnych powiązań, wywołujących określony problem jakościowy oraz analizą rezultatów (skutków) spowodowanych działaniem tych powiązań. Metoda ta stworzona została w celu rozpoznania zależności pomiędzy wymaganiami klienta a jakością finalnego produktu i ułatwienia ustalenia jego cech. Diagram porządkuje logicznie i *chronologicznie przyczyny lub czynności ze względu na zdefiniowany problem*<sup>12</sup>. Pozwala także zgromadzić i usystematyzować wiedzę, która umożliwia rozważenie potencjalnych przyczyn występowania danego problemu. W oparciu o wiedzę ekspercką prowadzi do uporządkowania potencjalnych przyczyn i sformułowania roboczych hipotez na temat związków przyczynowo-skutkowych, poprzedzając planowe zbieranie danych i ich analizę, która ma doprowadzić do wykrycia rzeczywistych przyczyn<sup>13</sup>.

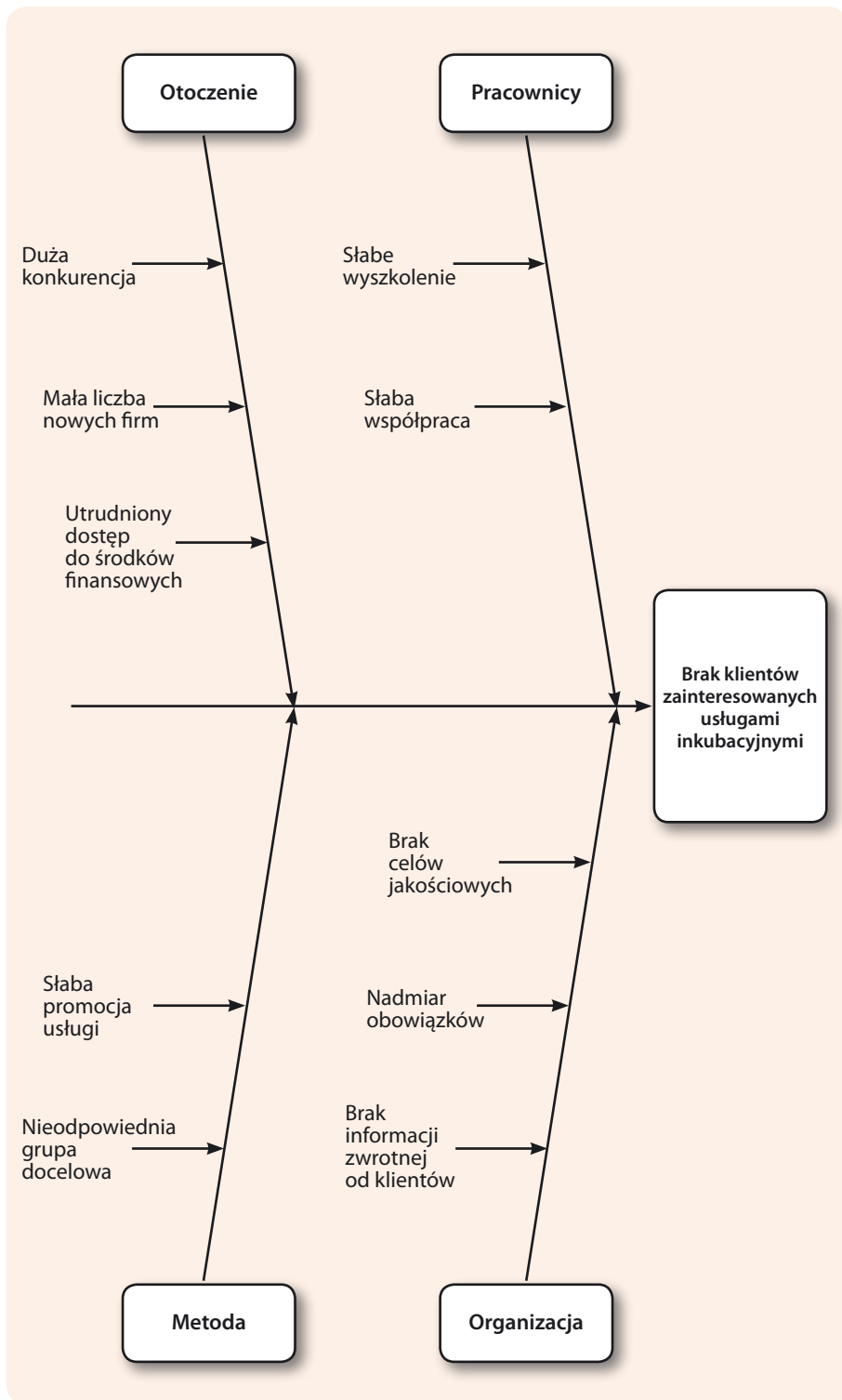
Punktem wyjścia do tworzenia diagramu jest pozioma oś skierowana w prawą stronę, która jest określeniem wyraźnie sformułowanego problemu (skutku) i która łączy główne kategorie przyczyn w formie pochylonych strzałek, prowadzących do badanego zjawiska. Kolejnym krokiem jest określenie przyczyn, które rozdziela się na podstawowe (główne) przyczyny i podprzyczyny. Do każdej kategorii przyczyn przyporządkowane są poziome strzałki, które symbolizują główne powody wystąpienia badanego problemu. Wykres rozbudowywany jest przez dołączanie kolejnych przyczyn i podprzyczyn (patrz rysunek poniżej)<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> <http://www.jakosc.biz/diagram-ishikawy.html>

<sup>13</sup> Wielemborek P.: *Metody kompleksowego zarządzania jakością. Opracowanie programu do wykresu Pareto i wykresu przyczyn i skutków*, Częstochowa, Politechnika Częstochowska 2001.

<sup>14</sup> *ibidem*.

**Schemat 2.** Diagram Ishikawy.





Do najczęściej stosowanych kategorii przyczyn (zgodnie z zasadą 5M+E) należą:

- człowiek (*Man*),
- materiał (*Material*)
- sprzęt/maszyna (*Machine*),
- stosowana metoda (*Method*),
- kierownictwo (*Management*),
- środowisko/otoczenie (*Environment*).

Procedura tworzenia diagramu powinna przebiegać w następującej kolejności:

- **Krok 1:** Jasno zdefiniować problem/powód analizy i zapisać go na końcu głównej osi.
- **Krok 2:** Określić główne kategorie przyczyn.
  - można skorzystać z 5M, 4P, 4S
  - Co powoduje błąd/uszkodzenie ...?
  - Opisać osie kategorii.
- **Krok 3:** Uszczegółowić każdą z zaproponowanych kategorii (podkategorie).
  - Dlaczego tak się dzieje?
- **Krok 4:** Uszczegółowić każdą z podkategorii.
  - Dlaczego tak się dzieje?
  - Prowadzić identyfikację do chwili, kiedy już nie można znaleźć użytecznych informacji.
- **Krok 5:** Dokonać ostatecznej weryfikacji i analizy diagramu.

Analiza przyczyn problemów występujących przy świadczeniu usług pozwala udoskonalić działania marketingowe prowadzone przez dany Ośrodek Innowacji oraz poprawić dodatkowo sposób dostarczenia poszczególnych usług. Ponadto, warto także stworzyć system klasyfikacji klientów oparty na metodach segmentacji rynku oraz zintegrować go do wykorzystywanego w organizacji systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM). Skraca to czas uzyskania informacji o danym kliencie oraz pozwala na bardziej precyzyjne dopasowanie oferowanych usług.

Nic nie wpływa bardziej na sukces czy porażkę organizacji niż wybór strategicznego kierunku jej działania oraz umiejętność wdrożenia ta-

kiego systemu, który przyczyni się do jego skutecznej realizacji<sup>15</sup>. Każda organizacja zajmuje się, nawet jeżeli tylko ad hoc, zarządzaniem wszelkiego rodzaju relacjami z interesariuszami<sup>16</sup> (klienci, dostawcy, władze lokalne i regionalne, konkurenci), a każdy zarządzający taką organizacją powinien wiedzieć, jakie są możliwości w tym zakresie, aby dostarczyć jak najbardziej profesjonalną usługę. Podstawą do zarządzania relacjami jest system CRM.

## Definicja CRM

**CRM (Customer Relationship Management) jest procesem mającym na celu zarządzanie relacjami z klientami. Innymi słowy można stwierdzić, że CRM jest pewnego rodzaju strukturą, składającą się z ludzi, procesów i technologii<sup>17</sup>.**

To oznacza, że CRM nie dotyczy jedynie procesu sprzedawania usług przez Ośrodki Innowacji czy zarządzania sprzedażą, ale również szeregu innych aspektów dotyczących relacji z klientami, takich jak: automatyzacja procesów promocyjno-marketingowych, segmentacja klientów, zarządzanie reklamacjami, zarządzanie procesami wewnątrz organizacji, badanie zadowolenie klienta z obsługi oraz zarządzanie strategiczne. System informatyczny, wspomagający realizację takich celów – i utożsamiony na ogół w uproszczonym rozumieniu z całym procesem – stanowi w tym kontekście jeden z elementów całego procesu zarządzania relacjami z klientami, a nie jest celem samym w sobie.

## Podstawowe funkcje systemu CRM dla OI

Wprowadzenie systemu CRM niesie za sobą szereg konsekwencji dla organizacji opartych na wiedzy<sup>18</sup>, wśród których wyłonić można trzy główne:

1. samodoskonalenie się pracowników organizacji,
2. indywidualizacja działań marketingowych, w tym podejścia do poszczególnych klientów,

<sup>15</sup> Thomson, A.A., Strickland, J.: *Crafting and executing strategy*, New York, McGraw-Hill/Irwin 2001.

<sup>16</sup> Bergeron, B.: *Essentials of CRM*, New York, John Wiley & Sons Inc 2002.

<sup>17</sup> Finnegan, D., Willcocks, L.: *Implementing CRM. From technology to knowledge*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 2007.

<sup>18</sup> Organizacja oparta na wiedzy jest pojęciem określającym organizację, której przewaga konkurencyjna na rynku wynika z wypracowanej czy już posiadanej przez nią wcześniej wiedzy. Innymi słowy to organizacje, których najcenniejszym produktem jest wiedza, „mająca postać wartościowych usług”. Ze względu na zakres oferowanych usług można powiedzieć, że OI do takich organizacji należą.

3. wprowadzenie nowych produktów czy usług, odpowiadających wymogom klientów i mających charakter innowacyjny<sup>19</sup>.

Realizacja punktu pierwszego jest możliwa dzięki udostępnieniu pracownikom organizacji narzędzia pozwalającego usprawniać ich organizację pracy. Mogą oni bowiem zarządzać w sprawny sposób swoimi kontaktami, działaniami zaplanowanymi w związku z obsługą danego klienta, dokumentami powstającymi w trakcie obsługi oraz innymi procesami, mającymi potencjalne znaczenie dla relacji z klientem.

Dodatkowo, system ten wdrożony i wykorzystywany przez pracowników w ramach przemyślanej struktury organizacyjnej stanowi klucz do procesów związanych z **zarządzaniem wiedzą wewnątrz organizacji**, umożliwiając dostęp do różnego rodzaju zasobów opracowanych przez pracowników w różnych momentach i przypadkach.

Indywidualizacja działań marketingowych dotyczy możliwości, jakie daje CRM w zakresie dopasowania poszczególnych działań do potrzeb klientów. Jest to możliwe dzięki zgromadzeniu w systemie kompleksowych danych, dotyczących historii kontaktów z klientem oraz jego spostrzeżeń co do oferowanych usług. Dodatkowo, możliwa jest automatyzacja procesów związanych z kategoryzacją klientów według wybranych kryteriów, co z kolei pozwala na zwiększenie skuteczności wyboru działań marketingowych pasujących do konkretnej grupy docelowej.

Zgromadzone dzięki CRM informacje umożliwiają również identyfikację i zarządzanie wąskimi gardłami w funkcjonowaniu ośrodka i – co za tym idzie – ich poprawę. Ponadto, kompleksowo administrowane kontakty z klientami pokazują, jakie są oczekiwania klientów wobec organizacji, jej produktów czy usług, co z kolei pozwala na ich ciągłe udoskonalenie i dopasowanie do potrzeb odbiorców (rola CRM w działalności OI została szczegółowo opisana w załączniku nr 7).

Jeśli organizacja nie posiada wdrożonego systemu CRM, to można dokonać typologii klientów używając np. tabeli Excela. W takiej tabeli nie

może zabraknąć miejsca na powiązania zidentyfikowane dzięki segmentacji rynku cech klientów z oferowanymi przez instytucję usługami, tj. dla każdej z zidentyfikowanych grup odbiorców dopasowana powinna być przynajmniej jedna usługa. Przykładowa tabela przedstawiona jest poniżej.

**Tabela 1.** Przykład typologii klientów.

	Wiek	Wykształcenie	Miejsce zamieszkania	Dochód	Branża
<b>Usługa A</b>	18-25	Pomaturalne	Miasta do 500 000 mieszkańców	Do 2000,00 zł miesięcznie	Informatyka
<b>Usługa B</b>	25-35	Średnie / wyższe	Miasta do 1 000 000 mieszkańców	Od 5000,00 zł miesięcznie	Chemia
<b>Usługa C</b>	>25	Wyższe	Miasta do 100 000 mieszkańców	Od 1000,00 zł miesięcznie	Robotyka

Źródło: Opracowanie własne.

Tego typu klasyfikacja może również dotyczyć etapu rozwoju samego przedsięwzięcia. Głównymi kryteriami takiej kategoryzacji, którymi należałoby się przy tym kierować, są: poziom rozwoju pomysłu, scouting – identyfikacja projektów, stadium rozwoju firmy, główny problem do rozwiązania, autor projektu oraz umiejętności pomysłodawcy w zarządzaniu projektem/przedsięwzięciem. Szczegółowe informacje o każdym z tych kryteriów przedstawione zostały poniżej:

## 2.1. Poziom rozwoju pomysłu

**Każde innowacyjne przedsiębiorstwo oparte jest na innowacyjnym pomysle, ale nie każdy innowacyjny pomysł da się przekształcić w prosperujące przedsiębiorstwo.**

Sukces procesu wdrażania pomysłu w życie uzależniony jest bowiem od tego, w jakim stopniu odpowiada on potrzebom konsumentów, a nie od rozwoju samej technologii.

Nie sam pomysł czy technologia powinna podlegać ocenie, tylko możliwości jej urynkowania.

Potrzebny jest zatem efektywny system weryfikujący etap rozwoju pomysłu biznesowego oraz jego ewentualne możliwości wdrożenia.

System ten służy również identyfikacji obszarów dotyczących tegoż pomysłu, które wymagają udoskonalenia i – co za tym idzie – pozwala odpowiedzieć na pytanie: Jakie usługi OI mogą oferować, aby najlepiej zaspokoić te potrzeby? Najważniejsze kryteria, które konsultanci OI powinni przy tym brać pod uwagę, to zdolność przedsiębiorcy do zaspokojenia potrzeb klientów końcowych we wszystkich etapach procesu konsumpcyjnego oraz innowacyjność rozwiązania.

Jako punkt wejściowy do tego kryterium można wykorzystywać cykl doświadczenia nabywcy, biorąc pod uwagę, które aspekty nie zostały uwzględnione oraz jakie wymagają udoskonalenia. Cykl doświadczenia nabywcy dotyczy sposobu oraz kryteriów, które konsumenci uwzględniają przy dokonywaniu wyboru produktów. Obejmuje to na ogół sześć podstawowych etapów: zakup, dostawa, użytkowanie, dodatki, konserwacja oraz unieszkodliwianie.

Przy **pierwszym z tych etapów** konsultanci OI powinni sprawdzać, czy zaproponowane przez klienta rozwiązanie uwzględnia następujące aspekty:

- Ile czasu zajmuje klientowi znalezienie produktu/usługi? (pozycja strony w wyszukiwarkach internetowych, cechy charakterystyczne produktu – kolor, opakowanie, zapach, logo, itp.)
- Czy miejsce dokonywania zakupów jest atrakcyjne i dostępne? (firma mieści się w centrum handlowym, centrum miasta z łatwym dostępem do komunikacji miejskiej).
- Jak bezpieczne jest środowisko, w którym transakcja jest dokonywana? (zabezpieczone transakcje internetowe, bezpieczne przetwarzanie danych osobowych, sklepy okamerowane, itp.).
- Jak szybko można dokonać zakupu? (możliwość zakupu przez internet, sms'y; produkt dostępny na miejscu czy na zamówienie, itp)<sup>20</sup>.

Jeżeli klient OI brał pod uwagę ww. parametry przy projektowaniu usług/produktów oferowanych przez jego firmę, to wówczas przechodzi się do następnego etapu. Jeśli natomiast jeden z tych obszarów nie został uwzględniony bądź nie jest dostatecznie opracowany, konsultant razem z klientem ustala odpowiednie kroki w celu rozwiązania problemu. Taki sam sposób postępowania powtarza się przy każdym z ww. etapów.

<sup>20</sup>W. Chan Kim, Maubourgne, R.: *Knowing a Winning Business Idea when you see one*, Boston, Harvard Business Review, 2000 (tłumaczenie własne).

**Drugi etap** obejmuje łańcuch dostawy rozumiany jako wszystkie czynności, począwszy od pozyskania podstawowych surowców, a skończywszy na sprzedaży końcowemu nabywcy produktu finalnego i utylizacji tego, co z niego zostaje po zużyciu<sup>21</sup>. W tym momencie ważne jest, aby uwzględnić zagadnienia dotyczące przede wszystkim czasu dostawy. Pytania wspomagające w tym etapie brzmią:

- Ile trwa proces dostawy produktu/usługi?
- Jak trudne jest rozpakowanie oraz instalowanie produktu<sup>22</sup>?

**Kolejny etap** cyklu doświadczenia nabywcy dotyczy z kolei kwestii użytkowania produktu/korzystania z usługi. Podstawowe obszary do uwzględnienia przez konsultanta przy rozmowie z klientem znajdują odzwierciedlenie w poniższych pytaniach:

- Czy produkt/usługa wymaga specjalnego szkolenia, czy pomocy specjalistycznej przy użytkowaniu?
- Czy produkt/usługa jest łatwy do przechowywania, gdy nie jest użytkowany?
- Jak efektywne są funkcje/funkcjonalności produktu oraz jakie korzyści wynikają z korzystania z usługi?

Zwykle ten obszar jest najlepiej opracowany przez start-up'y. Wynika to z mylnego, chociaż często spotykanego przekonania, iż dobry produkt/usługa jest wystarczającym warunkiem do osiągnięcia sukcesu na rynku oraz że innowacje mogą występować tylko w tym obszarze. Chociaż **analiza produktu/usługi** jest niezmiernie ważnym elementem procesu wdrożenia pomysłu biznesowego, stanowi ona jedynie część całego procesu wejścia firmy na rynek. Mimo to ważne jest, aby uzyskać jak najwięcej informacji o samym produkcie celem umiejscowienia go na rynku.

Kolejny aspekt, na który należałoby zwrócić uwagę przy procesie klasyfikacji pomysłów opartym na cyklu doświadczenia nabywcy, stanowią dodatki rozumiane jako **dodatkowe produkty czy usługi** potrzebne do prawidłowego korzystania ze sprzedawanego produktu. Chociaż nie zawsze brany pod uwagę, jest to ważny element przy planowaniu produktu/usługi, jako że może zawęzić grupę osób chętnych do zakupu/korzystania.

<sup>21</sup> Harrison, A., Van Hoek, R.: *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009.

<sup>22</sup> W. Chan Kim, Maubourgne, R.: *Knowing a Winning Business Idea when you see one*, Boston, Harvard Business Review, 2000 (tłumaczenie własne).

To samo można powiedzieć o kolejnym etapie cyklu doświadczenia nabywcy, tj. **konserwacji**. Tutaj należy zadawać sobie pytanie: Czy produkt lub usługa wymaga konserwacji zewnętrznej oraz jak trudne jest ich utrzymanie i aktualizacja? Taka kwestia jest szczególnie ważna przy produktach/usługach wymagających udoskonalenia bądź aktualizacji w krótkim czasie.

**Ostatni etap** procesu klasyfikacji przedsięwzięcia według kryteriów opartych na cyklu doświadczenia nabywcy obejmuje **unieszkodliwienie** produktu, tj. aspekty związane z możliwością recyklingu czy odzyskania surowców lub podzespołów. Chociaż jest to temat, który nabral rozgłosu w ostatnich latach nie tylko w Polsce, ale na całym świecie, można jednak stwierdzić, że przy większości planowanych pomysłów nie jest on dostatecznie poważnie traktowany. Taka sytuacja ma miejsce szczególnie tam, gdzie pomysłodawca nie widzi żadnego bezpośredniego związku między produktem/usługą a kwestiami dotyczącymi ochrony środowiska. Ważne tutaj jest uświadomienie klientowi, że takie **kwestie mogą potencjalnie dotyczyć każdego produktu/usługi**. W tym celu posłużyć się można następującymi pytaniami wspomagającymi:

- Czy produkt wytwarza odpady?
- Jak technicznie wygląda jego unieszkodliwienie?

### Innowacyjność pomysłu

Jeżeli chodzi o klasyfikację pomysłów według **kryterium „innowacyjności”**, przydatna może być tzw. mapa użyteczności produktu dla nabywcy („Buyer utility map”), jedno z narzędzi stosowanych w ramach strategii „błękitnego oceanu”. Mapa ta przedstawiona została poniżej:

**Schemat 3.** Mapa użyteczności produktu<sup>23</sup>.

Sześć sfer użyteczności	Zakup	Dostawa	Użytkowanie	Produkty dodatkowe	Konserwacja	Unieszkodliwienie
Efektywność						
Prostota		✗				
Wygoda			✗✓		?	
Ryzyko						
Rozrywka						
Image						

ONI: ✗  
 MY: ✓  
 NISZA: ?

Źródło: Opracowanie własne.

Mapa ta pokazuje w osi poziomej sześć etapów cyklu doświadczenia nabywcy, a w osi pionowej sfery użyteczności dla klienta. Te ostatnie są de facto właściwymi kryteriami, którymi konsultant kieruje się przy ocenie innowacyjności projektu biznesowego. Każdy produkt/usługa zazwyczaj jest projektowany wokół jednego z tych kryteriów, uwzględniając inne w mniejszym stopniu. Tradycyjnie mapa jest wykorzystywana do stworzenia nowych, innowacyjnych produktów przez poszukiwanie obszarów jeszcze nie zagospodarowanych bądź zagospodarowanych niewystarczająco. Natomiast **w przypadku klasyfikacji pomysłu**, metoda dotyczy umiejscowienia go na jednym z pól i oceny jego pozycji względem tego, co już na rynku istnieje. Konsultant razem z klientem zaznaczają sferę użyteczności oraz etap cyklu doświadczenia nabywcy, na jakich nowa firma ma być oparta, a następnie porównują z obecnie działającymi na rynku przedsiębiorstwami z tej samej branży (taką pogłębioną wiedzę o rynku powinien konsultant posiadać). Jeśli obszar ten już jest zagospodarowany, to należałoby się zastanowić nad zmianą strategii nowej firmy w kierunku obszarów, w których konkurencja jest mała albo nie ma jej wcale. Zwiększa to bowiem szansę odniesienia sukcesu na rynku. To oznacza, że na podstawie mapy możliwe jest, w stosunkowo krótkim czasie, zaproponowanie przez konsultanta zmian w produkcie/usłudze, podstawowych dla nowego przedsiębiorstwa, tak, aby w miarę możliwości wybrać niszę rynkową dla przyszłej działalności firmy.

Podsumowując, można stwierdzić, że wyżej omawiane metody stanowią ogromną pomoc przy ustaleniu etapu rozwoju pomysłu oraz ukierunkowaniu rozmowy z klientami. Dodatkowo, są one oparte na metodologii, w centrum uwagi której stoi nabywca, co umożliwia już na wstępie skierowanie sposobu myślenia przyszłego przedsiębiorcy nie na produkt, lecz na zaspokojenie potrzeb odbiorcy. Przedstawione metody posiadają również **zaletę** polegającą na identyfikowaniu już na wczesnym etapie nieoczywistych problemów, pojawiających dopiero w trakcie dalszego rozwoju produktu/usługi, co pozwala na niemal natychmiastową reakcję i poprawę niedociągnięć.

## 2.2. Scouting – identyfikacja projektów

Kolejnym podejściem, polegającym na dopasowaniu usług OI do potrzeb jego klientów, jest scouting.



**Scouting** jest uważany za nowoczesną metodę identyfikacji projektów naukowych, które charakteryzują się wysokim potencjałem rynkowym.

**Przy wykorzystaniu tej metody OI** (do których m.in. należą uczelniane centra transferu technologii) **poszukują projektów biznesowych już w laboratoriach**, gdzie powstają wyniki badań naukowych. Scouting jest więc metodą identyfikacji projektów o wysokim potencjale rynkowym na wczesnym etapie ich rozwoju. Często „projektami” są atrakcyjne wyniki badań naukowych, które według ekspertów mogą mieć zastosowanie rynkowe. Klientami, którzy współpracują z OI przy projektach tego typu, są na ogół przedstawiciele nauki.

Podjęcie właściwej decyzji – dotyczącej oceny potencjału projektu – wymaga od specjalistów OI odpowiedniego podejścia do procesu rozpoznania. Nie mogą oni bowiem skupiać się jedynie na poszukiwaniu gotowych pomysłów na biznes, ale również na poszukiwaniu pomysłów atrakcyjnych komercyjnie w pewnej perspektywie. Dlatego pomysły powinny być poddawane rzetelnej ocenie, umożliwiającej weryfikację potencjału rynkowego i dobrane do nich odpowiedniego modelu biznesowego. Z tego powodu, według m.in. ekspertów z Politechniki Turyńskiej i Inkubatora I3P, scouting należy uznać za kamień milowy w procesie inkubacji<sup>24</sup>. Prawidłowe przeprowadzenie tego etapu pozwala uniknąć możliwych błędów pierwszej oceny, gdy słabe pomysły często otrzymują pozytywną rekomendację inkubatora. Początkowa ocena nie jest elementem decydującym o sukcesie procesu preinkubacji. Na dalszym etapie, tzn. przed zainwestowaniem dużych środków pieniężnych, stosuje się kolejną weryfikację potencjału projektów.

**Metoda ta stawia dodatkowe zadania przed OI, ponieważ scouting realizowany jest na dużą skalę i ma za cel przejrzanie dużej ilości projektów. OI musi zaangażować w jego realizację wielu pracowników.** Liczba pracowników OI nie jest jednak wystarczająca do przeprowadzenia scouting’u i dlatego Inkubator I3P proponuje **tworzenie scouting’owej sieci współpracy**. Jest to sieć łącząca naukowców, którzy bardzo dobrze orientują się w realizowanych na uczelni projektach (rokujących duże szanse na wdrożenie) i pracowników OI<sup>25</sup>. Zdarza się,

<sup>24</sup> Tamże.

<sup>25</sup> Tamże.

że mimo posiadania ciekawych wyników badań, naukowcy nie trafiają do uczelnianych biur transferu technologii (co może świadczyć o szarej strefie oraz o tym, że ich badania nie zostały uznane przez nich samych za atrakcyjne dla przemysłu). Często mamy do czynienia z sytuacją, w której naukowcy nie posiadają dostatecznej orientacji nt. komercyjnych aspektów przeprowadzonych prac badawczych lub komercyjny obszar aplikacji pozostaje poza zakresem ich zainteresowań<sup>26</sup>.

R. Barski i T. Cook opisują szczegółowo metodykę działań w tym zakresie, zalecając, aby nowo powstałe Ośrodki Innowacji i centra transferu technologii rozpoczynały swoją działalność od przeprowadzenia przeglądu oraz oceny potencjału prowadzonych i ostatnio zakończonych badań we współpracujących z nimi instytucjach naukowych. Działania te wymagają również przeprowadzenia rozmów z samymi naukowcami na temat ich pracy i możliwych komercyjnych zastosowań uzyskanych wyników badań. W efekcie przeprowadzonej analizy wyników tych badań, kierownictwo OI powinno wybrać te projekty, które dają największe szanse na komercjalizację poprzez sprzedaż praw do rozwiązania, licencjonowanie lub też uruchomienie spółki typu spin-out/spin-off. Badanie powinno objąć również bieżącą sytuację w zakresie ochrony własności intelektualnej potencjalnie komercjalizowanych rozwiązań. Taką metodę scouting'u nazywa się „audytem technologicznym opartym na jednorazowym zdarzeniu”.

Kolejnym sposobem poszukiwania w instytucjach naukowych pomysłów nadających się do wdrożenia jest metoda „rekomendacji”. Jest to formalne lub nieformalne przekazanie informacji do OI na temat tego, że dany profesor lub naukowiec zajmuje się projektem, który ma potencjał komercjalizacyjny. Metodę tę nazywa się wykorzystaniem „wywiadowców technologii”.

Wywiadowcy to osoby, które działają na rzecz pozyskania projektu do celów komercjalizacyjnych. Osoby te najczęściej są zainteresowane upowszechnieniem danej technologii, ponieważ liczą na jakiś udział w zyskach wynikających z komercjalizacji lub też są zainteresowane korzyściami, jakie może odnieść dany uniwersytet z tytułu transferu technologii.

<sup>26</sup> scouting rzadko znajduje się w ofercie OI, jednak oprócz I3P stosuje go m.in. META Group <http://www.meta-group.com/aboutus.html>, 2nd International Matching Event, 21-22.04.2008.

W literaturze występują również inne określenia takich osób:

- mistrzowie przedsiębiorczości,
- wydziałowi przedstawiciele CTT,
- Sniffer Dogs (Psy tropiące).

Wywiadowcy mogą wywodzić się zarówno z OI, jak i z uczelni.

Pracownicy OI realizują te zadania w ramach swoich obowiązków służbowych. Natomiast pracownicy uczelni muszą być przekonani do zasadności takiej koncepcji funkcjonowania OI w obszarze transferu technologii.

„Sniffer Dogsami” mogą być również pracownicy administracji danej instytucji naukowej, posiadający bezpośredni dostęp do informacji, do których trudno by było dotrzeć pracownikom zewnętrznemu OI. Stąd też ich bardzo ważna rola w realizacji scouting’u.

Najważniejszym elementem prowadzenia przez pracowników OI skutecznego scouting’u jest pozyskanie odpowiedniego zaufania ze strony władz instytucji oraz prowadzenie takich działań, które zapewnią umacnianie dobrych relacji z pracownikami, w tym zarówno z samymi naukowcami, jak i administracją<sup>27</sup>.

Włoski inkubator (I3P), pełniący funkcje OI, poprzez zastosowanie scouting’u identyfikuje każdego roku ok. 150 pomysłów na biznes, z których 50 zostaje opisanych w postaci biznesplanów, z tego z kolei powstaje około 15 nowych start-up’ów. Taka **dokładna ocena potencjału projektów wymaga, jak zostało to wcześniej opisane, doskonałej współpracy pomiędzy uczelnianym OI, a naukowcami** (klientami ośrodka). Dotarcie do każdego potencjalnego przedsiębiorcy (w tym na przykład naukowca, który pracuje nad projektem mającym potencjał rynkowy) wymaga dużych nakładów pracy. Na opisywanej już wcześniej Politechnice Turyńskiej, aby usprawnić proces rozpoznania komercyjnego potencjału wyników prowadzonych prac badawczych, utworzono komórkę pn. „anteny wydziałów”, składającą się z badaczy i doktorantów, mających bezpośredni dostęp do wyników badań na

swoich wydziałach. Zadaniem tej komórki jest ścisła współpraca z inkubatorem, co oznacza prowadzenie stałego monitoring'u najlepszych pomysłów na biznes. Z turyńskich doświadczeń wynika, że **taka współpraca może być niezwykle skuteczna, gdyż umożliwia szybkie i efektywne przeprowadzanie zakrojonych na szeroką skalę poszukiwań ciekawych projektów.**

**Scouting** wg włoskiego inkubatora (I3P) to **identyfikacja pomysłów, która jest następstwem procesu ciągłego doskonalenia oraz określania, który pomysł na biznes może w perspektywie krótko- lub średniookresowej zostać wykorzystany rynkowo.**

Propagatorzy tej metody inicjowania projektów biznesowych podkreślają, że scouting (jako proces rozpoznania potencjału) przebiega równolegle z ważniejszym procesem, który zachodzi w umyśle naukowca. Jest to **proces podejmowania decyzji.** Badacz może szukać pomysłu na znalezienie zastosowania wyników swoich badań, a w konsekwencji może podjąć decyzję o zostaniu przedsiębiorcą. Jest to bardzo ważny proces decyzyjny, w którym bierze udział również **OI, prowadzący badacza od początkowego pomysłu na zastosowanie wyników badań do decyzji o staniu się – bądź nie – przedsiębiorcą<sup>28</sup>. Rozwój projektu biznesowego** powinien być więc **wsparty przez działania OI,** polegające zarówno na **ocenie samego pomysłu, jak i na ocenie aspiracji klienta.**

### 2.3. Stadium rozwoju firmy

Wielu autorów traktuje rozwój przedsiębiorstwa jako proces, składający się z logicznie uporządkowanych faz i etapów, przez które przechodzą normalnie rozwijające się organizacje. Operuje się pojęciem cyklu życia organizacji, które oznacza ogół zjawisk bądź procesów tworzących zamknięty krąg rozwojowy organizacji w pewnym okresie<sup>29</sup>.

Wiedza o stadiach rozwoju danego przedsiębiorstwa stanowi jedną z podstaw oferowania klientom najbardziej odpowiednich usług. Najprostsze modele rozwoju przedsiębiorstwa wyróżniają **trzy podstawowe fazy w życiu organizacji:** narodziny i młodość (formowanie się

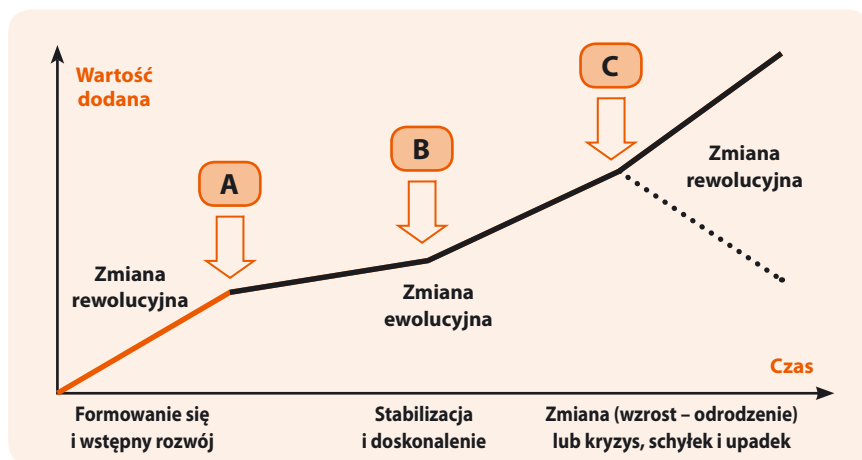
<sup>28</sup> Dla jednostki ważny pod względem osobistym, zawodowym i finansowym.

<sup>29</sup> Platonoff, A., Sysko-Romańczuk S.: *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Szczecin, Uniwersytet Szczeciński, 2003.

i wstępny rozwój), dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga) oraz zmianę (odrodzenie i dalszy wzrost) lub kryzys (schyłek i rozpad)<sup>30</sup>. Koncepcja ta została zaprezentowana na poniższym rysunku.

Etapy i punkty zwrotne rozwoju przedsiębiorstwa<sup>31</sup>

**Schemat 4.** Etapy i punkty zwrotne rozwoju przedsiębiorstwa.



Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszy z przedstawionych na rysunku etapów może jeszcze być podzielony na podfazy w zależności od momentu rozwoju przedsiębiorstwa. Są to: faza zalążkowa czyli zasiewu, faza rozruchu i faza urynkowania. Warto zaznaczyć, że na każdym z tych etapów niezbędne są różne usługi dostarczane przez Ośrodki Innowacji, mające na celu zaspokojenie potrzeb klientów.

**Faza zalążkowa** obejmuje wszelkie działania przygotowawcze związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej, tj. badania rynkowe i analizy, tworzenie pierwszego biznesplanu i modelu finansowego. Długość tej fazy może się różnić w zależności przede wszystkim od sektora, w którym przedsiębiorstwo działa<sup>32</sup>. Charakterystyczne dla tej fazy jest bardzo wysokie ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia. Na tym etapie wymagane środki finansowe są stosunkowo niewielkie i przeważnie mają pokryć podstawowe koszty związane z założeniem firmy<sup>33</sup> oraz pracami przygotowawczymi.

<sup>30</sup> ibidem.

<sup>31</sup> ibidem.

<sup>32</sup> [www.private-equity.pl](http://www.private-equity.pl)

<sup>33</sup> [http://www.venture-capital.info.pl/fazy\\_rozwoju\\_i\\_finansowania.html](http://www.venture-capital.info.pl/fazy_rozwoju_i_finansowania.html)

**Faza rozruchu** z kolei rozpoczyna się w momencie rejestracji firmy oraz wypracowania podstaw organizacyjnych, finansowych, technologicznych i prawnych. Za główne problemy przedsiębiorstwa na tym etapie rozwoju można uznać:

- brak koncepcji marketingowej,
- konieczność pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych,
- znalezienie pierwszego klienta<sup>34</sup>.

Wiedza o zróżnicowanych potrzebach, pojawiających się na każdym z etapów rozwoju przedsiębiorstwa, umożliwia natychmiastowe oferowanie klientom usług, mających na celu zaspokojenie tych potrzeb.

**Faza urynkowienia** stanowi próbę weryfikacji firmy na rynku poprzez wprowadzenie nowych i często innowacyjnych usług czy produktów. Największe problemy, z którymi borykają się przedsiębiorcy na tym etapie rozwoju firmy, to przede wszystkim brak stabilnej organizacji oraz brak środków finansowych na rozwój działalności firmy. Z drugiej strony zaś, przedsiębiorstwo w tej fazie może pozyskać o wiele więcej środków niż na poprzednich etapach, ponieważ w tej fazie wykazuje ono szybko rosnące przychody i zaczyna osiągać stałe zyski<sup>35</sup>.

**Faza dojrzałości** (stabilizacja i doskonalenie) to etap, na którym przedsiębiorstwo posiada już ustabilizowaną pozycję rynkową i nie ma zazwyczaj problemów z brakiem środków na finansowanie bieżącej działalności<sup>36</sup>. W tej fazie nastąpić może stagnacja wielkości sprzedaży i udziału w rynku, okresy względnych wzrostów i spadków sprzedaży bądź też kolejny okres rozwoju dzięki udanej restrukturyzacji i nagłemu zwiększeniu zapotrzebowania na produkty i usługi<sup>37</sup>. Etap ten ma na celu uporządkowanie działań po etapie szybkiego wzrostu, szczególnie w obszarze systemu zarządzania, dokonanie jego diagnozy i oceny – szczególnie pod kątem użyteczności w podejmowaniu decyzji, umożliwiających wzrost wartości dodanej przedsiębiorstwa – podjęcie refleksji nad dotychczasowym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa (weryfikacji przyjętych i zrealizowanych celów), diagnozę posiadanych umiejętności, przygotowanie i sformalizowanie struktury organizacyj-

<sup>34</sup> Górak, K.: *Faza załóżkowa i faza rozruchu przedsiębiorstw*, Warszawa, PARP, 2007.

<sup>35</sup> Górak, K.: *Anioły biznesu w Polsce i na świecie*, Warszawa, PARP, 2007.

<sup>36</sup> <http://www.private-equity.pl/fazroz.html>

<sup>37</sup> Lichniak, I.: *Nauka o przedsiębiorstwie*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010.

nej, porządkowanie zbiorów informacji, formułowanie podstawowych kryteriów i zasad działania, a także odnowienie kluczowych zasobów. Zbliżając się do zakończenia tego etapu, należy rozpocząć formułowanie założeń misji przedsiębiorstwa (poszukiwanie własnej tożsamości).

**Ostatni etap rozwoju przedsiębiorstwa** (zmiana lub kryzys) jest wynikiem procesów zachodzących podczas fazy stabilizacji. Procesy te polegają na podejmowaniu decyzji inwestycyjnych związanych z rozwojem nowych produktów i usług, akceptacji celów i misji przedsiębiorstwa oraz poprawie skuteczności i efektywności działania. W razie, gdy zostaną pomyślnie przeprowadzone, działania te mogą doprowadzić do dalszego rozwoju firmy, a w przeciwnym razie do jej upadku.

Klasyfikacja klientów biznesowych powinna uwzględniać cykl życia przedsiębiorstwa, jako że jego potrzeby zmieniają się na każdym z etapów. Taka klasyfikacja może dodatkowo służyć jako podstawa do określenia strategicznych kierunków rozwoju OI, dostarczając informacji o tym, jakiego rodzaju know-how jest potrzebny do świadczenia pewnych usług i jakie zasoby należy przy tym stosować.

W rezultacie do każdego etapu życia firmy dostosowane są najlepiej pasujące merytorycznie usługi. Decyzję o przyporządkowaniu usług do potrzeb firm korzystających z usług OI podejmuje kierownictwo OI na podstawie własnych doświadczeń i posiadanych zasobów. Poniższa tabela ilustruje taki scenariusz.

**Tabela 2.** Faza rozwoju przedsiębiorstwa i usług OI .

	Faza zależkowa	Faza rozruchu	Faza urynkowienia	Faza stabilizacji i doskonalenia	Faza zmiany (wzrost-odroczenie) lub kryzysu
Usługa A	x	x	x		
Usługa B			x	x	
Usługa C				x	x
Usługa D	x	x	x	x	x

Źródło: Opracowanie własne.

Sporządzenie przedstawionej wyżej tabeli musi być wynikiem ogólnej strategii organizacji, określającej m.in. możliwe do oferowania usługi oraz grupy docelowe tychże usług, ponieważ nie każda organizacja jest w stanie – ze względów kadrowych, sprzętowych czy innych – oferować przedsiębiorcom całą paletę usług.

## 2.4. Główny problem do rozwiązania

Głównymi obszarami problemowymi w przedsiębiorstwach są:

- problemy ze skutecznym znalezieniem odbiorców produktów i usług;
- trudności w dostępie do nowoczesnych rozwiązań, usprawniających firmę i jej produkty/usługi;
- trudności w dostępie do kapitału;
- brak dostępu do wiedzy, np. na temat możliwości obniżania kosztów funkcjonowania.

Ważnym elementem analizy skuteczności udzielanej pomocy jest określenie pozycji OI w procesie wspierania przedsiębiorcy.

W tym momencie ważne jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy firma pozyskała wiedzę/uzyskała dostęp do wiedzy, która jest wykorzystywana lub zostanie wykorzystana w ciągu najbliższego roku na potrzeby zmian organizacyjnych lub technologicznych<sup>38</sup>?
- Czy firma pozyskała/nawiązała kontakt z nowymi klientami?
- Czy powstały nowe/zostały ulepszone dotychczasowe produkty/usługi firmy?
- Czy firma uzyskała łatwiejszy dostęp do kapitału?
- Czy zostały wprowadzone/są wprowadzane nowe rozwiązania, posiadające znaczenie z punktu widzenia obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa?
- Czy od czasu skorzystania z usług OI nastąpił wzrost/zahamowanie spadku przychodów firmy?
- Jeżeli tak, jaka była rola usług OI w tym procesie?

Planujący interwencję publiczną powinni monitorować efekty swoich działań m.in. poprzez analizę dalszej obecności przesłanek będących przyczyną interwencji.

Rynek instytucji otoczenia biznesu (w tym OI) ewoluuje i w opinii autorów poradnika sektor publiczny powinien wycofywać się z pewnych typów interwencji, nawet jeśli w przeszłości okazywały się sukcesem.

<sup>38</sup> w tym przypadku chodzi o określenie czasu reakcji, trudno bowiem uznać, że zmiany wprowadzone po roku od udzielenia wsparcia młodej firmie ciągle jeszcze są następstwem pomocy udzielonej przez OI.



## 2.5. Autor projektu

Chociaż można osiągnąć sukces w różnych branżach i stosować przy tym różnego rodzaju podejścia, jeden aspekt wszystkie te biznesy łączy: ludzie. To oni stoją za każdym sukcesem każdego przedsięwzięcia biznesowego ze swoimi aspiracjami, emocjami, obawami, motywacją. Typologia klientów według autorów projektów stanowić powinna zatem jeden z najważniejszych elementów związanych z dostosowaniem usług OI do potrzeb klientów.

Niezależnie od tego, czy osoba zamierzająca założyć przedsiębiorstwo jest studentem, naukowcem czy praktykiem z branży, powinna ona posiadać pewne cechy charakteru, predestynujące do prowadzenia biznesu, a konsultant z kolei powinien dysponować niezbędnymi umiejętnościami do rozpoznania tychże cech. Według literatury na ten temat<sup>39</sup>, **podstawowe cechy psychologiczne** charakteryzujące przedsiębiorców to:

- aktywne dyspozycje osobowości (proactive personality disposition),
- wiara we własną skuteczność (self efficacy),
- większa niż przeciętna skłonność do podejmowania ryzyka.

Jak można z tego wywnioskować, zadanie konsultanta w tym obszarze nie należy do najłatwiejszych. Potrzebna bowiem jest specjalistyczna wiedza psychologiczna, doświadczenia oraz intuicja, aby ocenić, czy postawa klienta faktycznie jest pochodną ww. cech.

### W tym kontekście warto:

- zadawać klientowi pytania otwarte dotyczące przyczyn, dla których chce zrealizować pomysł biznesowy,
- zapytać klienta, dlaczego uważa, że pomysł jest dobry, a on jest najlepszą osobą do jego realizacji,
- badać reakcję klienta na ewentualne niepowodzenie przedsięwzięcia.

Oprócz typologii opartej na takich cechach psychologicznych, warto jest pogrupować autorów projektów według ich „**pochodzenia**”, tj. zgodnie z tym, czym zajmują się zawodowo. Taka klasyfikacja czasem pokrywa się z psychologiczną, jako że niektóre cechy charakteru poja-

<sup>39</sup> Young, J., Doyle, W., Fisher, R.: *Entrepreneurs: Relationships between cognitive style and entrepreneurial drive*, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.16, nr 2, 2002.

wiają się częściej w danej grupie zawodowej. Przykładowymi grupami klientów są studenci, naukowcy oraz praktycy z branży, którzy do tej pory posiadali stałe, etatowe zatrudnienie.

Aby najlepiej dostarczyć usługi odpowiedniej grupie klientów, posiadających podobny „background”, należy stworzyć typologię klientów opartą na cechach psychologicznych autorów projektów biznesowych. Typologia ta pozwoli konsultantom OI zaplanować rozmowę z klientami oraz ukierunkować ją w stronę dostarczenia dopasowanych dla nich usług.

Ww. osoby różnią się posiadaną wiedzą merytoryczną. Na ogół **student** zamierzający założyć własny biznes, mimo entuzjazmu i dobrych chęci, nie posiada wystarczająco dużo wiedzy o prowadzeniu biznesu i wymaga usług związanych z wprowadzeniem do tego świata (szkolenia, doradztwo podstawowe). **Naukowiec** charakteryzuje się głęboką wiedzą merytoryczną o technologii, którą chce sprzedać, lecz niekoniecznie posiada wiedzę o biznesie i zasadach funkcjonowania mechanizmów rynkowych. W tym przypadku, zastosowaną metodyką może być coaching bądź mentoringu. **Praktyk z branży** z kolei zna jej specyfikę, technologie w niej stosowane, ma kontakty, ale czasem brakuje mu umiejętności w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

## 2.6. Kompetencje pomysłodawcy w zarządzaniu projektem/przedsięwzięciem

Powstawanie nowych przedsiębiorstw, a później ich przetrwanie, jest zjawiskiem, które jest uzależnione od wielu czynników. Są to zarówno czynniki wewnętrzne, związane z osobistymi predyspozycjami potencjalnych przedsiębiorców, jak również uwarunkowania zewnętrzne, tj. otoczenie prawno-ekonomiczne, w którym musi funkcjonować nowa jednostka i problemy, które musi przezwyciężyć. Przetrwanie wchodzących na rynek przedsiębiorstw jest zdeterminowane warunkami, w jakich powstają, środkami, jakimi dysponują, profilem prowadzonej działalności, dostępem do subwencji, pożyczek, kredytów i innego rodzaju kapitału, zasięgu tej działalności i jej wyników finansowych<sup>40</sup>. W warun-

<sup>40</sup> GUS, Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2004-2008, Warszawa, 2010.

kach gospodarki wolnorynkowej w latach 2004-2008 jedynie 30% założonych firm w Polsce przetrwało pierwszych pięć lat<sup>41</sup>.

Zarządzanie firmą w takim otoczeniu w taki sposób, aby odniosła sukces rynkowy, stanowi nie lada wyzwanie i często wymaga wiedzy m.in. w takich obszarach jak:

- prawo gospodarcze,
- finanse i księgowość,
- marketing,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie strategiczne.

**Zobacz, jakie kompetencje posiada Twoja instytucja w tych obszarach – zbuduj usługi na nich oparte.**

Osoby, zamierzające założyć własną firmę, posiadają zróżnicowany poziom wiedzy w tych obszarach i wymagają różnego rodzaju usług wspierających. Konsultant OI, chcąc dostarczyć każdemu klientowi jak najlepiej dostosowaną usługę, musi dysponować odpowiednią metodą do weryfikacji i klasyfikacji klientów w tym zakresie.

Metoda weryfikacji poziomu wiedzy merytorycznej klienta polega na zadawaniu w trakcie rozmowy takich pytań z każdego z ww. obszarów, aby w wyniku uzyskanych odpowiedzi dokonać ich weryfikacji. Pytania te, dotyczące zakresu merytorycznego przedsięwzięcia, muszą pojawiać się w sposób naturalny i nieinwazyjny. W efekcie analizy udzielonych odpowiedzi będzie możliwe dostarczenie kompleksowego wsparcia dla klienta. Jest to logicznym wynikiem procesu identyfikacji potrzeb klienta. Na podstawie zdobytych informacji oraz w wyniku posiadanych doświadczeń należy stworzyć klasyfikację klientów według potrzeb i poziomu ich wiedzy. Dla **początkujących** należy opracować **kompleksowy pakiet usług, uzupełniających luki (szkolenia, doradztwo podstawowe)**, a z kolei dla bardziej **zaawansowanych powinno się ustalić przebieg pogłębionych form wsparcia**. Taka klasyfikacja zależy oczywiście od grupy docelowej danej instytucji i powinna być dostosowana do jej realiów.

## 2.7. Poziom rozwoju projektu

W dalszej części opracowania zakłada się zaprezentowanie metod wsparcia świadczonych przez OI w zależności od poziomu zaawansowania danego projektu biznesowego. Taka systematyka stwarza też doskonałą okazję do pokazania roli OI, która powinna być aktywna na każdym etapie rozwoju projektu biznesowego.

**Tabela 3.** Rola OI w zależności od etapu rozwoju projektu.

Obszar wsparcia	Etap rozwoju	Rola OI
Stadium pomysłu	Idea, koncepcja, brak zdefiniowanej formy prawnej	Preinkubacja
Zakładanie firmy	Start-up – rejestracja firmy	Preinkubacja/Inkubacja
Faza wzrostu	Start-up – młoda firma o krótkim stażu działania	Inkubacja/Park Technologiczny
Budowanie strategii rozwoju	Firma o stażu 2-3 lat, na etapie intensywnego rozwoju	Park Technologiczny
Internacjonalizacja i globalizacja	Firma posiadająca doświadczenie na rynku lokalnym lub rozwiązanie technologiczne, będące innowacją na skalę międzynarodową	Ośrodek Innowacji

Źródło: Opracowanie własne.

### I. ETAP: Stadium pomysłu

Jest to etap polegający na początkowej preinkubacji – na tym etapie następuje wybór innowacyjnych pomysłów.

Metodyka współpracy/zakres usług:

- Ocena przedsięwzięcia pod względem możliwości odniesienia sukcesu rynkowego.
- Ocena możliwości znalezienia odpowiedniego inwestora, zainteresowanego wejściem kapitałowym w rozwój przedsięwzięcia.
- Pomoc w pierwszych rozmowach i kontaktach z potencjalnym inwestorem.

### Metody wsparcia:

W ośrodkach wspierania przedsiębiorczości oraz innowacyjności należy zwrócić uwagę na możliwość uruchomienia usług, będących odpowiednikiem „osobistego kontaktu pracownika z potencjalnym przedsiębiorcą”. W tym obszarze usług, które zostaną w szczególności scharakteryzowane w dalszej części podręcznika, powinny być realizowane: mentoring grupowy oraz scouting.

### Zasady współpracy:

Ośrodek innowacyjności powinien mieć opracowane ścieżki rozwoju, które mogą mieć zastosowanie przy analizie preinkubowanego przedsięwzięcia.

## II. ETAP: Zakładanie firmy

Jest to etap, w którym pomysły biznesowe są przekształcane w przedsięwzięcia o wysokim potencjale rozwojowym. Najważniejsze pytania, na jakie należy umieć odpowiedzieć, to:

### W JAKI SPOSÓB? JAKIMI METODAMI? KIEDY I CO NALEŻY ZROBIĆ?

Na tym etapie należy starać się zoptymalizować proces tworzenia podmiotu w odniesieniu do harmonogramu prowadzonych działań, doboru optymalnej formy prawnej oraz szybkiego przygotowania projektu do wprowadzenia na rynek produktów lub usług, które pojawią się w wyniku jego realizacji.

Najważniejszymi elementami współpracy z OI są: **ocena skali przedsięwzięcia, określenie źródeł finansowania, dobór właściwych metod produkcji, opracowanie harmonogramu działań oraz ocena w zakresie optymalizacji zasobów i materiałów, wybór formy opodatkowania**. W ostatniej fazie należy również zająć się rozwiązaniem problemów dotyczących promocji, dystrybucji oraz określenia polityki cenowej.

### Metodyka współpracy/zakres usług

Wsparcia należy udzielić w następujących obszarach:

- a. Opracowania i przedstawienia schematu rozwoju przedsięwzięcia i charakterystyki procesu inwestycyjnego.
- b. Opracowania niezbędnych dokumentów w procesie inwestycyjnym (np. studium wykonalności, biznesplan, wnioski).
- c. Współpracy przy wyborze formy prawnej dla przedsięwzięcia, formy opodatkowania oraz źródeł finansowania.
- d. Analizy SWOT.

W efekcie powyższych działań po podjęciu decyzji o rejestracji danego podmiotu niezbędna będzie również pomoc w sprawach organizacyjnych i formalno-prawnych.

### **Metody wsparcia:**

W tym obszarze usługi powinny być realizowane w następującym zakresie: mentoring indywidualny (ewentualnie mentoring grupowy), coaching, tutoring.

### **III. Etap wzrostu oraz budowanie strategii rozwoju firmy**

Etapy dotyczące wzrostu oraz budowania strategii są związane z podobnym zakresem pomocy, której może udzielić OI w celu zapewnienia możliwości przyspieszonego rozwoju.

Różnice w podejściu do podmiotów na tych etapach polegają przede wszystkim na stosowaniu bardziej zaawansowanych form pomocy w przypadku firm dłużej działających na rynku. Chodzi tu o większe wsparcie usług przez mentora lub tutora, którzy stają się nieodzownym elementem oferowanej pomocy.

### **Metodyka współpracy/zakres usług**

Wsparcie projektu dotyczy następujących obszarów:

- a. Umiejętności oceny i analizy potrzeb organizacji oraz rynku.
- b. Oceny osiągniętych efektów prowadzonych działań.
- c. Określenia najważniejszych barier rozwoju.
- d. Oceny ryzyka – risk management.
- e. Pomocy w budowaniu strategii rozwoju.
- f. Określenia potrzeb szkoleniowych, zakresów kompetencji, które są niezbędne do uzyskania dalszego etapu rozwoju.

### **Metody wsparcia:**

W tym obszarze usługi powinny być realizowane w następującym zakresie: mentoring indywidualny, coaching, tutoring, o których będzie mowa w dalszej części podręcznika.

### **IV. Internacjonalizacja i globalizacja**

Zmiany obecnie występujące w światowej gospodarce nie dają się wyjaśnić tylko wyłącznie w oparciu o klasyczną wiedzę ekonomiczną. Dziś w świecie występują dwa dominujące procesy: zmiany demograficzne oraz globalizacja i to właśnie od nich należy zaczynać rozważania nad przyszłym kształtowaniem się świata i jego gospodarką<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> Stawicka M.K., Noga M. (red.): *Globalizacja a konkurencyjność w gospodarce światowej*, CEDEWU 2009.

Świat biznesu wyprzedza dziś w wielu obszarach naukę. Dopiero sprawdzone w praktyce metody, narzędzia i techniki stają się obiektem badań, analiz i rozpraw naukowych. Jednak te dwa środowiska potrzebują się nawzajem, dlatego powinno się dążyć do uzyskania maksymalnej synergii w zachodzących między nimi interakcjach.

Według L.S. Welcha i R. Luostarinen<sup>43</sup> internacjonalizacja to proces zwiększania zaangażowania się przedsiębiorstwa w międzynarodowej działalności gospodarczej, która obejmuje zarówno wewnętrzne (pasywne), jak i zewnętrzne (aktywne) formy umiędzynarodowienia firmy.

Do pasywnych form zaliczyć można: import, zakup licencji, korzystanie z franchising'u, poddostawy dla eksportujących firm czy też kooperację z zagranicznymi przedsiębiorstwami na terytorium własnego kraju. Natomiast aktywne formy angażowania się za granicą obejmują: eksport, zagraniczne inwestycje bezpośrednie, różne formy kapitałowej i niekapitałowej kooperacji oraz międzynarodowe alianse strategiczne<sup>44</sup>.

### **Metodyka współpracy/zakres usług**

Zapotrzebowanie na usługi OI może dotyczyć następujących sfer:

- a. Oceny szans pod względem możliwości odniesienia sukcesu rynkowego.
- b. Analizy niezbędnych zasobów, które będą potrzebne do osiągnięcia założonych celów.
- c. Współpracy przy opracowaniu harmonogramu, budżetu oraz zakresu rzeczowego planowanego przedsięwzięcia.
- d. Opracowania i przedstawienia schematu rozwoju przedsięwzięcia i charakterystyki procesu inwestycyjnego.
- e. Analizy szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron projektu (SWOT).
- f. Oceny możliwości znalezienia inwestora zainteresowanego zakupem udziałów w danym przedsięwzięciu.
- g. Pomocy w pierwszych rozmowach i kontaktach z potencjalnym inwestorem.
- h. Pomocy w zakresie zarządzania i organizacji.

<sup>43</sup> Przybylska K.: *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe nr 3, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni, 2005.

<sup>44</sup> Tak szeroko rozumiana internacjonalizacja nie oznacza strategii rozwoju firmy bezpośrednio ukierunkowanej wyłącznie na zagraniczne rynki, ale także na rynek krajowy, który coraz bardziej zintegrowany jest z rynkiem globalnym.

## Metody wsparcia:

W tym obszarze usługi powinny być realizowane w następującym zakresie: mentoring indywidualny, coaching, tutoring.

**Tabela 4.** Metodyki wspierające rozwój projektów biznesowych.

Obszar wsparcia	Etap rozwoju	Metodyka
Stadium pomysłu	Idea, koncepcja, brak zdefiniowanej formy prawnej.	Mentoring grupowy, scouting.
Zakładanie firmy	Start-up – rejestracja firmy.	Mentoring indywidualny (ewentualnie mentoring grupowy), coaching, tutoring.
Faza wzrostu	Start-up – młoda firma o krótkim stażu działania.	Mentoring indywidualny, coaching, tutoring.
Budowanie strategii rozwoju	Firma o stażu 2-3 lat, na etapie intensywnego rozwoju	Mentoring indywidualny, coaching, tutoring.
Internacjonalizacja i globalizacja	Firma działająca powyżej 5 lat na rynku lokalnym lub posiadająca rozwiązanie technologiczne, będące innowacją na skalę międzynarodową.	Mentoring indywidualny, coaching, tutoring (jeśli firma nadal wyraża potrzebę współpracy z opiekunem projektu).

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, typologia klientów może przyjąć różne formy począwszy od klasyfikacji ich zachowań konsumenckich przy zakupie usług, aż do segmentacji rynku według predefiniowanych kryteriów. Niezależnie natomiast od formy, ważne jest, aby zidentyfikować te potrzeby klientów, które mają jakieś znaczenie w kontekście usług oferowanych przez naszą organizację. Umożliwia to zatem dostosowanie oferty do tych potrzeb, co pociąga za sobą efektywniejsze wykorzystanie środków organizacji. Dzięki temu działania marketingowe są bardziej skuteczne i mniej kosztowne.

Ośrodki Innowacji powinny dopasowywać swoje usługi do potrzeb poszczególnych grup odbiorców.

Aby mogły to efektywnie czynić, potrzebna jest im także wiedza dotycząca charakterystyki głównych metodyk pracy z klientami pod kątem ich aspektów technicznych, grupy docelowej i etapów w rozwoju projektu biznesowego. Próba zdefiniowania tych obszarów podjęta została w następnym rozdziale.



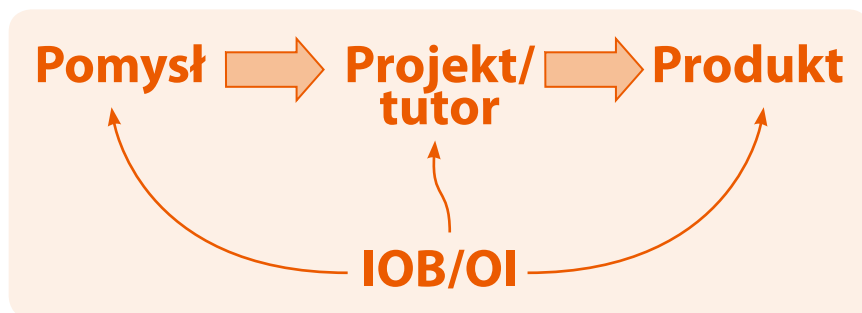


## ROZDZIAŁ 3

### Metodyka pracy nad projektem

Ośrodek Innowacji towarzyszy procesowi przekształcania pomysłu w produkt. Na proces ten składa się m.in. etap formułowania projektu z uwzględnieniem zaangażowania autorów danego rozwiązania. Pomysłodawcy uczestniczą również w kolejnym etapie, polegającym na realizacji projektu biznesowego wspieranego przez OI.

**Schemat 5.** Rola IOB/OI.



Źródło: Opracowanie własne.

Rola Ośrodka zmienia się wraz z rozwojem danego pomysłu. Wsparcie jego rozwoju zaczyna się od preinkubacji, czyli kontaktu z pomysłodawcą.

Zgodnie z teorią innowacji PF Druckera<sup>45</sup> zwraca on uwagę na szczególne potrzeby firm z obszaru zaawansowanych technologii w zakresie właściwego zarządzania, przywołując jednocześnie postać T. Edisona jako przykładu genialnego wynalazcy i bardzo kiepskiego przedsiębiorcy. Wydaje się, że zbyt często zapomina się, jak trudne do pogodzenia są role przedsiębiorcy i wynalazcy. Od tego pierwszego oczekuje się bowiem właściwego rozpoznania szans rynkowych i umiejętności zarządzania firmą, od drugiego natomiast twórczego rozwiązywania problemów związanych z techniczną stroną przedsięwzięcia. Powyższe umiejętności rzadko spotyka się jednocześnie u jednej osoby.

Coraz szybsze tempo rozwoju techniki oraz krótsze niż w przypadku branż tradycyjnych cykle życia produktów sprawiają, że działalność firm

<sup>45</sup> P.F. Drucker: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa, EMKA 2004.

prowadzona jest w niezwykle zmiennym otoczeniu. MSP stają przed wyzwaniem ciągłego zwiększania elastyczności swoich działań oraz coraz większej umiejętności adaptacji do wymagań rynku oraz indywidualnych klientów. Elastyczność danej organizacji może się przejawiać w elastyczności zarówno struktur oraz procesów, jak i strategii oraz celów.

OI oferuje szereg usług o charakterze ogólnym i specjalistycznym. Często jednak klienci nie korzystają z nich, ponieważ nie orientują się, jakie są możliwości ich zastosowania oraz jaka może być ich skuteczność w konkretnej sytuacji danego beneficjenta. Poziom specjalistycznych usług powinien być dostosowany do etapu rozwoju projektu, branży lub zgłaszanych potrzeb przez samych klientów. Potrzeba skorzystania z pewnych usług powinna być zarekomendowana przez opiekuna projektu.

Ośrodki rzadko wykorzystują narzędzia służące do weryfikacji projektów swoich klientów, w celu określenia etapu ich rozwoju oraz tego, na ile spełniają warunki, na podstawie których otrzymały wsparcie. Projekty powinny przechodzić indywidualny proces weryfikacji w celu określenia, czy zostały osiągnięte założone cele biznesowe. Działania te mają na celu pomoc w wytyczeniu ścieżki rozwoju, która będzie przydatna dla danego podmiotu w osiągnięciu kolejnego etapu rozwoju oraz uświadomienie przedsiębiorcy braków, które uniemożliwiają mu uzyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Prowadzony monitoring powinien być opisany w umowie z przedsiębiorcą, korzystającym ze stałego wsparcia oferowanego przez OI.

Kryteria dotyczące objęcia wsparciem w ramach danej instytucji powinny być związane zarówno ze stanem zaawansowania pomysłu, jak i etapem cyklu rozwoju projektu.

**Kluczowe jest zdefiniowanie najważniejszych potrzeb inkubowanych projektów.**

Stosując odpowiednie kryteria w zakresie segmentacji klientów, korzystających z oferty ośrodka innowacji, można będzie, według takich samych metod, poddać weryfikacji założenia projektów, zgłoszone przez pomysłodawców, planujących skorzystać z jego usług.

Konsekwencją zastosowania takiego podejścia w ramach OI będzie możliwość zmierzenia efektów prowadzonej działalności w kontekście osiągnięcia celów, które mają wymiar zarówno lokalny, jak i regionalny. W ośrodkach innowacyjności powinno dochodzić do „zderzenia” nowych pomysłów z oceną rzeczywistych potrzeb rynkowych.

OI powinny stanowić łącznik aktywnie współpracujący ze wszystkimi graczami oraz instytucjami występującymi na rynku, tak, aby ta współpraca przynosiła konkretne efekty ich partnerom. Ważnym elementem tego działania będzie wykształcenie określonych obszarów specjalizacji w każdym ośrodku innowacji, w których te instytucje będą ze sobą współpracować. W tym celu niezbędne będzie tworzenie nowych powiązań merytorycznych między instytucjami. Istotne również będzie dzielenie się informacjami oraz usługami, a także połączenie działań w celu utworzenia sieci lokalnych OI.

Wsparcie inkubowanych projektów powinno odbywać się poprzez takie instrumenty jak:

- Tworzenie korzystnych warunków infrastrukturalnych dla wspieranych projektów.
- Przydzielenie „Opiekuna projektu”, który jest na bieżąco orientuje się w bieżących potrzebach wsparcia danego przedsiębiorcy oraz dokonuje oceny umiejętności korzystania przez niego z oferty OI. Osoba ta powinna być również odpowiedzialna za monitorowanie postępów realizacji projektu w trakcie rozwoju biznesu.
- Możliwość skorzystania z pomocy mentora – tj. osoby z branży, która charakteryzuje się określonymi osiągnięciami w biznesie.
- Możliwość skorzystania z różnych ofert, ale wybranych przez opiekuna, ekspertów, doradców, osoby o odpowiednich kompetencjach, które będą w stanie pomóc zrealizować przedsięwzięcia zaplanowane przez przedsiębiorców.
- Opracowanie Indywidualnego Planu Rozwoju Projektu – który będzie stanowił instrument kontroli oraz będzie służył do oceny, czy w ramach danego projektu lub przedsięwzięcia osiągnięto zaplanowane rezultaty. Najważniejszym elementem tego Planu jest:
  - określenie tzw. kamieni milowych,
  - analiza barier i ocena ryzyka,
  - określenie obszarów odpowiedzialności doradców/opiekunów, któ-

rzy będą reagować w sytuacjach, gdy realizacja przedsięwzięcia będzie istotnie odbiegała od przyjętych założeń.

Projekty obsługiwane przez OI powinny być monitorowane nie tylko na początkowym etapie nawiązania współpracy z ośrodkiem, ale przez cały czas jej trwania. Należy tutaj zaproponować odpowiednie usługi na określonym etapie rozwoju projektu, które mogą być ważne dla przedsiębiorcy lub pomysłodawcy.

Podsumowując zagadnienia dotyczące metodyki pracy nad projektem, warto na koniec uporządkować cele, jakie stoją zarówno przed OI, jak i przed przedsiębiorcą/pomysłodawcą. Cele OI odnoszą się do zakresu i jakości świadczonych usług:

- osiągnięcia określonego w porównaniu do innych instytucji o podobnym charakterze poziomu efektywności oferowanego wsparcia,
- wypracowania metod weryfikacji realizowanego programu, który będzie można stosować zgodnie z opracowanymi procedurami do nowych projektów (zmniejszając ryzyko niepowodzenia udzielanego wsparcia),
- budowania stałych zespołów doradczo-eksperckich, efektywnie realizujących cele Ośrodka oraz jego partnerów.

Do najważniejszych celów przedsiębiorcy/pomysłodawcy można zaliczyć:

- osiągnięcie założonego celu biznesowego lub projektowego, a w celu biznesowym – założonej rentowności,
- weryfikację założeń i zasobów przeznaczonych do realizacji przedsięwzięcia – czy są adekwatne do skali działania,
- budowanie stabilnej organizacji,
- ograniczanie ryzyka biznesowego poprzez unikanie błędów, które popełnili inni na tej samej drodze,
- zbudowanie partnerskich relacji z ekspertami z danej branży, które pomogą szybciej osiągnąć zaplanowane założenia biznesowe.

Zaletą uporządkowania celów OI oraz przedsiębiorcy/pomysłodawcy jest to, że obie strony bez trudności mogą znaleźć obszary obopólnych korzyści z ich realizacji – co pozwala łatwiej kształtować ich współpracę na rzecz rozwoju projektu biznesowego.

### 3.1. Doradztwo

W ostatnich latach zauważalny jest w Polsce wzrost liczby instytucji zajmujących się doradztwem biznesowym. Jest to między innymi efekt większej dostępności środków, w tym publicznych, na wsparcie tychże organizacji oraz świadczonych usług, zwiększenia świadomości zarówno przedsiębiorców, jak i osób zamierzających założyć własną firmę o korzyściach tego rodzaju usług dla rozwoju ich biznesu. Ale czym właściwie jest doradztwo biznesowe, jakie usługi obejmuje i kiedy jest najlepszym rozwiązaniem dla naszych klientów?

#### Definicja

**Doradztwo to proces wspierania klienta w rozwiązywaniu problemów lub osiągnięciu założonych wyników.** Wsparcie może mieć postać informacji, zaleceń czy praktycznej pracy. Doradztwo biznesowe może być zdefiniowane jako praktyka wspomagania firmy w poprawieniu jej wydajności przede wszystkim poprzez analizę istniejących w przedsiębiorstwie problemów biznesowych i opracowanie planu ich rozwiązania. Zazwyczaj mamy do czynienia z kompleksowym procesem wspierania firmy, dotyczącym jednego czy więcej jej obszarów działania, a nie z jednorazowym działaniem na rzecz tegoż przedsiębiorstwa.

Co do zasady istnieją dwa główne podejścia do świadczenia usług doradczych – **podejście ukierunkowane (prescriptive) i ułatwiające (facilitative)**, reprezentujące dwie skrajnie różniące się od siebie szkoły obsługi klienta. W praktyce jednak rzadko spotyka się realizację doradztwa w czystej formie ukierunkowanej lub ułatwiającej, najczęściej wykorzystywane jest podejście mieszane, zróżnicowane ze względu na typ klienta i rodzaj jego problemu.

**Doradztwo „ukierunkowane”** różni się od usługi konsultingowej tym, że obejmuje szerszy obszar wiedzy i umiejętności niż wyspecjalizowana usługa konsultingowa, zatem nie ogranicza się do rozwiązania tylko jednego problemu. W tym podejściu celem nie jest bezpośrednie uczenie klienta, jak sobie poradzić z problemami, z którymi się boryka i ewentualnie będzie się borykać w przyszłości, tylko **dostarczenie gotowych rozwiązań klientowi**. To nie oznacza, że zaproponowane rozwiązania nie są dopasowane do potrzeb klienta, tylko że mniejszy nacisk

kładziony jest przez doradcę na sam proces uczenia się przez klienta.

Proces świadczenia doradztwa według tego podejścia składa się na ogół z **pięciu etapów**:

- wstępu,
- zbierania informacji i diagnozy,
- rozwiązania problemu,
- wdrożenia rozwiązania,
- zamknięcia<sup>46</sup>.

**Etap wstępu** stanowi pierwszy kontakt między doradcą a klientem/firmą. Na tym etapie badane są potrzeby klienta, wyjaśnione są role każdej ze stron w procesie doradczym, dokonana jest wstępna analiza problemu wraz z stworzeniem planu prac, jak również podpisana jest umowa między doradcą a klientem, regulująca ramowe warunki świadczenia usługi oraz prawa i obowiązki stron w tym procesie.

**Drugi etap** z kolei obejmuje zbieranie szczegółowych informacji o przedsięwzięciu biznesowym i problemie. Zebrane dane są następnie analizowane i stanowią podstawę do stworzenia planu jego rozwiązania.

**Trzeci etap** dotyczy stworzenia i zaproponowania klientowi kilku wariantów rozwiązania problemów wraz z przedstawieniem ich zalet i wad/niedoskonałości, wyboru jednej z zaprezentowanych możliwości oraz stworzenia szczegółowego planu jej wdrożenia. Na tym etapie pewne kwestie wymagające doprecyzowania mogą również być konsultowane z klientem.

**Wskazówka:** przy wyborze rozwiązania uzyskaj zawsze pisemne potwierdzenie klienta przyjętych ustaleń. To zobowiązuje klienta do realizacji zaplanowanego rozwiązania oraz pozwala uniknąć potencjalnych roszczeń klienta związanych z wyborem rozwiązania w przyszłości.

Na **czwartym etapie** dochodzi do wdrożenia wcześniej opracowanego planu, które może być przeprowadzone przy pomocy doradcy bądź całkowicie samodzielnie przez klienta. Kwestia ta powinna zostać ustalona

w umowie o świadczenie usługi celem uniknięcia przyszłych, nieuzasadnionych roszczeń. Warto zaznaczyć, że początkowy plan wdrożenia rozwiązania może ulegać na tym etapie rewizji i doskonaleniu.

Po wdrożeniu uzgodnionego rozwiązania powinno nastąpić podsumowanie podjętych działań oraz ocena ich efektów (**etap piąty**). Z punktu widzenia doradcy ważne jest, aby uzyskać informacje zwrotne od klienta na temat sposobu wykonania usługi celem jej udoskonalenia w przyszłości. Może to mieć charakter nieformalny w postaci rozmowy z klientem bądź formalny w postaci ankiety lub innego sformalizowanego narzędzia.

### **Monitoring**

Należy monitorować wyniki wdrażanych rozwiązań oraz zadowolenie klienta z zaproponowanego przez Ciebie rozwiązania. Ważniejsze od zdobywania nowych jest ich utrzymywanie dotychczasowych klientów oraz budowanie ich lojalności wobec instytucji.

Podejście w tak „czystej” postaci stosowane jest bardzo rzadko i ogranicza się do przedstawienia informacji teoretycznych, dotyczących danej sytuacji biznesowej. Najczęściej wykorzystywane jest w stosunku do klientów, którzy posiadają wystarczającą wiedzę merytoryczną do dokonania wyboru rozwiązania danego problemu i poszukują potwierdzenia swoich przekonań u specjalisty branżowego.

Istnieje również inne podejście do świadczenia usług doradczych, nazywane **podejściem „ułatwiającym” (facilitative)**. Podejście to skupia się raczej na samym procesie doradzania i umożliwieniu klientowi samodzielnego rozwiązania danej kwestii aniżeli na udzielaniu merytorycznych, konkretnych informacji. Podejście „ułatwiające” w świadczeniu usług doradczych polega na zwiększeniu efektywności działań klientów poprzez uczenie ich krytycznego myślenia wobec swoich zachowań i sposobu rozumowania<sup>47</sup>. To oznacza, że zamiast sugerować konkretne, jednostkowe rozwiązanie problemów klienta, doradca współpracuje z nim, aby on sam zdefiniował obszary problemowe firmy/przedsiębiorstwa oraz wspólnie z doradcą wypracował ich rozwiązanie.

<sup>47</sup> Schwarz R.: *The Facilitator and Other Facilitative Roles* [w:] Gallos J.: *Organization development – a Jossey-Bass reader*, 2006 (praca zbiorowa).



Niewątpliwą **zaletą** takiego podejścia jest to, że zarówno klient, jak i doradca są bardziej zaangażowani we wdrożenie proponowanego rozwiązania, jako że zostało ono wspólnie wypracowane<sup>48</sup>. Przyczynia się to bezpośrednio do zwiększenia efektywności działań klienta oraz do zobowiązania obu stron do monitorowania efektów podjętych działań.

### **Etapy procesu świadczenia doradztwa „ułatwiającego”:**

1. Wstępna rozmowa z klientem (wysłuchanie jego potrzeb i oczekiwań) (Initial conversation with a client).
2. Planowanie i prezentacja przebiegu doradztwa (Planning the consultation).
3. Dochodzenie do uzgodnienia z klientem co do wdrożenia zaproponowanego rozwiązania (reaching agreement with the client).
4. Zakończenie i ocena doradztwa (completing and evaluating the consultation)<sup>49</sup>.

**Pierwszy etap** polega na wstępnym badaniu interesów klienta. To oznacza, że początkowo należy uzyskać od klienta uzasadnienie, dlaczego rozwiązanie danego problemu jest dla niego tak ważne, że był gotów zwrócić się do doradcy zewnętrznego. Tym samym odchodzi się od tradycyjnego podejścia, według którego większy nacisk jest położony na rozwiązanie samego problemu aniżeli na proces doprowadzający do jego rozwiązania. Równie ważne jest przede wszystkim to, jak klient odnosi się do problemu i czego w związku z tym oczekuje od doradcy. Na tym etapie doradca powinien również wyraźnie zakomunikować swoje spostrzeżenia dotyczące problemu klienta, uzyskać potwierdzenie dla swoich domniemań o problemach klienta i ustalić wspólnie z nim dalszy przebieg procesu doradztwa. Doradca powinien przekazać klientowi, na czym polega podejście ułatwiające, jakie to rodzi konsekwencje dla klienta oraz zaprezentować stosowne przykłady tej metodyki.

**Drugi etap** obejmuje dokładne planowanie i proponowanie przebiegu procesu doradczego, a w tym: cele, harmonogram, role i odpowiedzialność w trakcie realizacji usługi. Tak ustalony plan jest przedstawiony klientowi w jasny sposób, przy czym tłumaczony jest każdy etap zaproponowanego rozwiązania oraz na czym on polega.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Schwarz R., Davidson A.: *The skilled facilitator fieldbook*, San Francisco, Jossey-Bass 2005, s. 498.

**Ważne** na tym etapie jest również to, aby doradca komunikował, na czym jego pomoc będzie polegała oraz swój sposób postępowania na każdym etapie realizacji usługi doradczej. Należy organizować w tym celu spotkanie, zaprezentować siebie i swoje nastawienie do procesu, czego się oczekuje od klienta i czego on może od doradcy oczekiwać. Zaleca się mówienie wprost, jakie są zasady współpracy, które się proponuje, a gdy klient tego nie akceptuje, należy ustalić inne zasady. Należy być również na tyle elastycznym, na ile to nie przeszkadza w przebiegu procesu oraz pamiętać o tym, aby doradztwo wychodziło naprzeciw potrzebom klienta, a nie ośrodka.

**Kolejny etap** jest logiczną kontynuacją drugiego i dotyczy **zbierania informacji zwrotnych od klienta** odnośnie przedstawionego planu prac. Warto tutaj pytać się o ewentualne obawy co do poszczególnych punktów planu oraz ustalić kolejne kroki przy jego realizacji. W razie gdy realizacja doradztwa wymaga zaangażowania innych osób związanych z klientem, należy badać również ich nastawienie do całości procesu. Po zebraniu takich informacji, powinno się uzgodnić wersję procesu doradczego i jego przebiegu. Tworzy to pewną atmosferę zaangażowania klienta, który czuje, że jego zdanie jest w ten sposób brane pod uwagę. Dodatkowo, zwiększa to prawdopodobieństwo powodzenia przedsięwzięcia, jako że klient zauważy możliwość realnego wpływu na to, co się dzieje podczas realizacji usługi.

**Klient powinien być zaangażowany w proces stworzenia planu dotyczącego przebiegu usługi. To w końcu on jest osobą, która de facto nadaje procesowi doradczemu kierunek. Wątpliwości co do zasadności np. danego narzędzia czy organizacji spotkania zespołowego muszą być wyjaśniane na bieżąco, aby nie powstała blokada ze strony klienta co do słuszności kontynuowania usługi. Warto zawsze pytać o wrażenie klienta, o jego nastawienie do danego tematu, o postępy, które widzi dzięki uczestnictwu w procesie.**

Po ustaleniu ww. kwestii nastąpić powinno **wdrożenie planu doradztwa**. Podczas realizacji planu ważne jest, aby klient był angażowany i wysłuchany na każdym etapie. Pozwoli to bowiem na szybkie reagowanie ze strony doradcy na ewentualne niedociągnięcia oraz zwiększy poczucie zaangażowania ze strony klienta. Nie powinno się kierować

procesem bezpośrednio, a jedynie tworzyć warunki, aby to klient wziął sprawę w swoje ręce i zaczął działać w odpowiednim dla niego kierunku. Zadane pytania powinny być zawsze otwarte, co umożliwia klientowi zastanowienie się nad daną kwestią. Jeżeli proponuje się jemu ewentualne kierunki rozwiązania, to wówczas nie należy sugerować, co jest dla niego lepsze, jako że on sam musi sobie uświadomić, jakie ma problemy i jakie widzi z nich wyjścia. To jest istotne, ponieważ jest to jego projekt biznesowy, który ma unikatowy charakter (każdy biznes jest w pewnym sensie jedynym w swoim rodzaju, bo różni ludzie w nim pracują, nawet jeśli stosują podobne podejście). Nie należy bać się pytań ze strony klienta, a odpowiadać na nie należy rzeczowo, podając przykłady udanych rozwiązań, wskazując na ewentualne problemy, które każde z nich ze sobą przynosi.

Ważne jest także to, aby tworzyć logiczne powiązania między kolejnymi spotkaniami z klientem poprzez to, że daje się jemu za każdym razem jakieś zadanie, a na następnym spotkaniu monitoruje się je i omawia się postępy w procesie. Należy przy tym realizować proces doradczy w taki sposób (choćby przez podsumowanie przebiegu doradztwa), aby klient uświadomił sobie, jakie są korzyści płynące z procesu. To sprawia, że klient czuje się jeszcze bardziej zaangażowany. Jeśli widoczne są postępy oraz korzyści z realizowanego procesu, poziom motywacji do jego kontynuowania rośnie. Ponadto, należy podkreślać zawsze, kiedy to możliwe, przewagę konkurencyjną, którą świadczenie usługi pozwoli firmie klienta osiągnąć. W ten sposób tworzy się u klienta pewne poczucie wyjątkowości, stanowiące kolejny element motywujący do kontynuacji współpracy z doradcą. Tak jak wspomniano wcześniej, nie należy zapominać również o zbieraniu informacji zwrotnych od klienta, robiąc to w sposób naturalny, ale konsekwentny.

**Czwarty i ostatni etap** obejmuje zakończenie procesu doradczego oraz jego podsumowanie. W tym momencie doradca razem z klientem sprawdzają, czy usługa została wykonana według planu oraz jaki jest poziom zadowolenia klienta z wykonanej usługi. To jest również miejsce do zbierania wszelkich informacji zwrotnych od klienta celem usprawnienia procesu świadczenia usługi w przyszłości.

Gdy proces będzie dobiegał końca, klient z pewnością poinformuje Cię o osiągnięciach i dokonanych postępkach. Zapytaj o jego plany na przyszłość i upewnij się, czy jest jakiś most między tym, co zostało wspólnie opracowane a tym, co będzie dokonywane. Zadając klientowi odpowiednie pytania, upewniasz się, że zmiany zaistniałe w wyniku procesu mają charakter długotrwały, i przypomnij mu o możliwości kontynuowania wsparcia w przyszłości.

### **Kiedy stosować?**

Podejście „ułatwiające” wykorzystywane jest przede wszystkim w sytuacjach, kiedy procesy dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem muszą być udoskonalone<sup>50</sup>. Wynika to z samej specyfiki tej metodyki, która dotyczy przede wszystkim zdolności przedsiębiorcy do ustawicznego uczenia się i tworzenia wartości dodanej dla swoich usług czy produktów. Metoda ta jest zalecana wówczas, kiedy w dany proces zaangażowany jest zespół ludzi ze sobą ściśle współpracujących<sup>51</sup>. W takich sytuacjach doradca jest w stanie analizować relacje zachodzące między poszczególnymi członkami zespołu oraz ich wpływ na cały proces.

Według hierarchii opracowanej przez Arthura Turnera<sup>52</sup>, doradztwo „ułatwiające”, chociaż stosowane w różnych okolicznościach, służy przede wszystkim osiągnięciu celów związanych z budową konsensusu i zaangażowania wśród pracowników firm oraz ułatwieniu procesu uczenia się u klienta.

Niezależnie od stosowanego podejścia, podstawą świadczenia usług doradczych jest efektywne zidentyfikowanie obszaru projektu wymagającego poprawy bądź rozwoju.

Tak jak wcześniej podkreślono, podejście „ułatwiające” charakteryzuje się możliwością większego wpływu klienta na rozwój wydarzeń i finalny efekt podjętych działań oraz tym, że doradca działa raczej jako katalizator pewnych rozwiązań, które ustala wspólnie z klientem. Z tego właśnie powodu proces ten wymaga specjalistycznej wiedzy zarówno z zakresu zarządzania biznesowego, jak i psychologii.

<sup>50</sup> Turner A.: *Consulting is more than giving an advice*, Boston, Harvard Business Review. 1982.

<sup>51</sup> Schwarz R., Davidson A.: *The skilled facilitator fieldbook*, San Francisco, Jossey-Bass 2005.

<sup>52</sup> Turner A.: *Consulting is more than giving an advice*, Boston, Harvard Business Review. 1982.

Sposób postępowania, jaki zakłada podejście „ułatwiające”, stanowi punkt wyjścia do zaproponowania najbardziej skutecznego rozwiązania dla danego problemu. Często popełniany błąd w diagnozowaniu, polegający na braku aktywnego słuchania potrzeb klienta, doprowadza do przedłużenia procesu wsparcia, zmniejszenia jego skuteczności czy wręcz jego zaniechania. Choć teoretycznie każdy przedsiębiorca, poszukujący wsparcia w danej instytucji doradczej, powinien być w stanie określić, jaki obszar go interesuje i jakiego rodzaju wiedza jest mu potrzebna do efektywnego prowadzenia biznesu, to doradca powinien zdobyć te informacje, które pozwalają na dokładne ustalenie rzeczywistego stanu rzeczy i – co za tym idzie – zaproponowanie najskuteczniejszego rozwiązania problemu. W praktyce jednak przedsiębiorcy, diagnozując swoją sytuację, często błędnie oceniają swój problem, wskazując zazwyczaj na jego skutek, a nie na przyczynę (np. brak środków finansowych wskazany jako problem może być skutkiem złej gospodarki finansowej w firmie lub niedostatecznego wykorzystania narzędzi marketingowych dla zwiększenia sprzedaży).

Doradztwo spełnia w pierwszym etapie **rolę diagnostyczną**, a następnie służy wsparciu w rozpoznawaniu i rozwiązywaniu problemów, pojawiających się w trakcie powstawania i rozwoju firm. W zależności od zidentyfikowanych potrzeb oraz etapu rozwoju pomysłu biznesowego, usługi doradcze mogą dotyczyć różnych obszarów, począwszy od procesów biznesowych zachodzących w firmie, poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi, skończywszy na zarządzaniu strategicznym i wdrażaniu nowych technologii.

Zapewnienie tak zróżnicowanych usług doradczych na odpowiednio wysokim poziomie może być dla większości OI w Polsce problematyczne ze względu na brak środków finansowych do utrzymywania takiej specjalistycznej kadry. Rozwiązaniem tego problemu może być „przekierowanie” klienta do zaprzyjaźnionej instytucji o podobnym profilu działalności, posiadającej odpowiednich specjalistów bądź stworzenie wokół instytucji sieci niezależnych ekspertów, którzy zaangażowani są każdorazowo w miarę potrzeby w proces doradczy. To ostatnie rozwiązanie może być zastosowane szczególnie przez instytucje działające w uczelniach wyższych, mające ułatwiony dostęp do naukowców bądź ekspertów branżowych w nich zatrudnionych. Należy jednak pamiętać,

że taka sytuacja może nastąpić jedynie przy usługach płatnych, jako że niezależni eksperci muszą być odpowiednio wynagradzani za wykonaną pracę.

**Schemat 6.** Rodzaje usług doradczych.



Źródło: Opracowanie własne.

**Dokonując wyboru usługi dla określonego/danego klienta, doradca musi zwrócić uwagę na dwa podstawowe obszary.**

Pierwszy dotyczy samego przedsięwzięcia i obejmuje kwestie wymagające doprecyzowania bądź dalszej analizy. Mogą to być kwestie takie jak badanie wielkości rynku zbytu oraz perspektywa jego rozwoju w najbliższych latach, wymagania prawne związane z zakresem działalności firmy, bariery wejścia na rynek, charakterystyka grupy docelowej i istniejących konkurentów, nakłady finansowe potrzebne do uruchomienia biznesu czy do jego utrzymania oraz ustalenie modelu biznesowego.

Drugi zaś obszar odnosi się do samego przedsiębiorcy i związany jest ze stopniem posiadanej przez niego wiedzy merytorycznej w zakresie dotyczącym zarówno samego pomysłu – zwłaszcza jeśli opiera się na specjalistycznej technologii – jak i zarządzania firmą. Czyli uzyskania

odpowiedzi, czy jest on merytorycznie przygotowany do prowadzenia biznesu. Dodatkowy element w tym obszarze dotyczy tego, czy klient posiada niezbędny potencjał emocjonalny i cechy charakteru, predestynujące go do realizacji zamierzonego projektu biznesowego.

### **Jak sprawdzić te aspekty już na pierwszym spotkaniu z klientem?**

Jeżeli mowa o obszarze dotyczącym samego przedsięwzięcia, to potrzebna jest wiedza specjalistyczna, co oznacza, że doradca oprócz ogólnej wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, powinien specjalizować się w danej branży i dysponować niezbędnymi danymi o niej, umożliwiającymi rzetelną ocenę pomysłu.

**Przydziel doradcę, mającego specjalistyczną wiedzę o branży, do obsługi działającego w niej klienta.** W razie braku takiego doradcy, można przyjąć zlecenie, podzlecając usługę zaprzyjaźnionemu OI, posiadającemu niezbędne kadry do prowadzenia procesu. Alternatywnie można po prostu skierować klienta do tegoż ośrodka.

Ustalenie realnego poziomu wiedzy i doświadczenia przedsiębiorcy w odniesieniu do realizacji planowanego pomysłu jest procesem nieco bardziej skomplikowanym niż samo określenie możliwości jego realizacji. Pomimo to, doradca powinien początkowo koncentrować się na uzyskaniu od klienta ogólnych informacji na temat przedsięwzięcia, sprawdzając przy tym poziom jego wiedzy oraz diagnozując i ustalając obszary merytoryczne, które wymagają uzupełnienia. Dane dotyczące samego przedsiębiorcy, takie jak wykształcenie, doświadczenia zawodowe, kursy i szkolenia odbyte oraz inne podobne informacje, stanowią dodatkowe źródła informacji do planowania przebiegu doradztwa, tj. do ustalenia na jakich zasobach wiedzy klienta może się oprzeć, a jakie można oferować klientowi.

Warto zauważyć, że doradca może dodatkowo pomóc klientowi poprzez rekomendację specjalistycznej literatury oraz informowanie klienta o kursach i szkoleniach w tym zakresie. Celem głównym procesu doradczego jest jednak, jak wskazano wcześniej, zwiększenie efektywności działania firmy oraz umożliwienie samodzielnego rozwiązywania jej problemów w przyszłości (podstawa uczenia się).

Jeżeli mowa o **cechach psychologicznych klienta**, predestynujących go do prowadzenia biznesu i – co za tym idzie – mających duży wpływ na powodzenie przedsięwzięcia, to są one najtrudniejszymi do wychwycenia aspektami procesu udzielania doradztwa ze względu na ich niekwantyfikowalny charakter. Mimo trudności metodologicznych, możliwa jest ocena tych aspektów za pomocą odpowiednich pytań zadawanych w trakcie rozmowy z klientem.

**Pytaj przede wszystkim o motywację klienta do podjęcia takiej działalności oraz jego nastawienie do problemów, mogących wystąpić w trakcie realizacji przedsięwzięcia.**

Chociaż jest to obszar, na który sam doradca ma znikomy wpływ, to ma on istotne znaczenie przy ustaleniu, jakie usługi i w jaki sposób będą realizowane. Wiąże się to przede wszystkim z tym, że klient niewystarczająco zmotywowany może przerwać proces realizacji projektu. Ważną cechą charakteru, której obecność u klienta może mieć wpływ na metodę świadczenia usług doradczych, jest jego przedsiębiorcza postawa, charakteryzująca się przede wszystkim dynamizmem, aktywnością życiową, skłonnością do podejmowania ryzyka, umiejętnością przystosowywania się do zmieniających się warunków, dostrzeganiem szans i umiejętnością ich wykorzystywania oraz innowacyjnością.

W trakcie realizacji procesu doradczego warto zwracać uwagę **na mowę ciała klienta** oraz sposób komunikowania się w trakcie świadczenia usług. Może to służyć **potwierdzeniu** wcześniej zdobytych informacji o kliencie. Trzeba przy tym pamiętać, że aby doradcy byli w stanie dokonać takiego rodzaju oceny, potrzebne jest odpowiednie ich przeszkolenie z zakresu psychologii biznesu.

Reasumując, przy świadczeniu usług doradczych należy zawsze zwracać uwagę na to, czy ta forma wsparcia jest odpowiednia do problemu klienta. Dodatkowo, bazując na swojej wiedzy i doświadczeniach oraz na wstępnej analizie problemu klienta, doradca powinien dokonać wyboru pomiędzy poszczególnymi, możliwymi do stosowania podejściami, aby móc dostarczyć klientowi najbardziej adekwatnej pomocy.

Pamiętaj o uzyskaniu informacji zwrotnych od klienta. Pozwoli to na udoskonalenie usług w przyszłości.



## 3.2. Konsultacje

W odróżnieniu od doradztwa, konsultacje nie mają charakteru pogłębionego wsparcia, nie są też na ogół częścią dłuższego procesu analizy jawnych i ukrytych potrzeb klienta. Co więcej, odbywają się jednorazowo lub kilkakrotnie w zależności od złożoności problemu i potrzeb klienta. Metodyka ta polega na udzielaniu fachowych porad w danej dziedzinie wiedzy.

Osoba udzielająca konsultacji zwykle koncentruje się na konkretnym zagadnieniu przedstawionym przez klienta. Co do zasady, konsultant nie prowadzi klienta za rękę przez cały proces świadczenia usług, lecz tylko wskazuje możliwe drogi osiągnięcia zaplanowanego rezultatu.

Rolą konsultanta jest udzielanie wsparcia, którego celem jest właściwe zrozumienie przez klienta problemu bądź wskazanie możliwych jego rozwiązań. W praktyce metodyka ta wygląda tak, że klient zwraca się do konsultanta z jednym bądź kilkoma pytaniami, które odnoszą się do jakiegoś problemu, z którym przedsiębiorca boryka się w danej chwili i dla rozwiązania którego potrzebuje pomocy zewnętrznej. Konieczność poszukiwania pomocy zewnętrznej najczęściej wynika z niewystarczającej wiedzy klienta na temat problemu. Konsultant, dysponując fachową wiedzą oraz odpowiednim doświadczeniem, udziela odpowiedzi na zadane przez klienta pytania. Jak wspomniano wcześniej, zadane przez konsultanta dodatkowe pytania służą jedynie doprecyzowaniu potrzeb klienta w celu przekazaniu najbardziej potrzebnych informacji. Jeśli się pojawią inne pytania, dotyczące szerszego zakresu projektu biznesowego, służą jedynie umiejscowieniu przedstawionego przez klienta problemu w całej strukturze przedsięwzięcia i – co za tym idzie – dostarczenia mu lepiej sprecyzowanych informacji służących rozwiązaniu konkretnego problemu.

Konsultacje posiadają niższy stopień kompleksowości oraz mają bardziej jednostronny charakter niż doradztwo, jako że konsultant, posiadający wiedzę fachową tylko udziela klientowi odpowiedzi na pytania dotyczące konkretnych obszarów jego zainteresowania. Chociaż, oczywiście jest, że w trakcie świadczenia tej usługi zachodzą interakcje, lecz nie mają one docelowo doprowadzić do powstania wspólnych pomy-

słów czy rozwiązań dla danego problemu, tj. nie posiadają „demokratycznego”, kreatywnego charakteru. Są one dla konsultanta narzędziem weryfikacji, czy przekazana informacja jest prawidłowo odbierana oraz wskazówką na czym powinien on bardziej się skupić w odniesieniu do tego konkretnego klienta. Stanowią one więc tylko pewnego rodzaju sprzężenie zwrotne w procesie, w którym konsultant i tak odgrywa dominującą rolę.

Relacja ta sprawia na ogół o wiele mniej trudności metodycznych niż w przypadku innych usług oferowanych przez OI – zwłaszcza tych o otwartym podejściu – konsultant bowiem nie musi kierować procesem, którego kierunku on sam do końca nie rozpoznaje. Niemniej jednak, istnieją pewne, niemal nie do uniknięcia problemy w pracy z klientami, wynikające z faktu, że posiadają oni pewne wyobrażenia o OI i umiejętnościach jego pracowników, które – jeżeli nie zostaną spełnione – są powodem do rozczarowania. W takiej sytuacji **konieczne jest, aby konsultant faktycznie posiadał wysoko specjalistyczną wiedzę, umiał ją przekazać klientowi w sposób odpowiadający jego możliwościom i oczekiwaniom oraz kontrolował przebieg prowadzonych rozmów celem utrzymania zaufania wobec kompetencji konsultanta. Jakikolwiek błąd popełniony w tym zakresie może doprowadzić do straty zaufania klienta do zaproponowanego przez konsultanta rozwiązania, do samego konsultanta oraz do instytucji, którą reprezentuje, co z kolei rzutuje znacznie na jej wizerunek.** Dlatego też ważne jest, aby przy pierwszym kontakcie z klientem wstępnie zbadać jego oczekiwania co do świadczonej usługi. Badanie to nie musi mieć formalnego charakteru jak w przypadku doradztwa, jako że nie posiada bezpośredniego znaczenia merytorycznego dla samej usługi, tylko raczej marketingowe i uzależnione jest przede wszystkim od umiejętności interpersonalnych konsultanta.

### 3.3. Mentoring

Kilkuletnie badania prowadzone przez Wharton School – działającą przy University of Pennsylvania – na tysiącu uczestników programu mentoringu w firmach reprezentujących nowe technologie potwierdzają, że mentoring stanowi niezwykle ważny element wsparcia młodych pracowników. Osoby, które w ramach tego programu współpracowa-

ły z mentorem, były pięciokrotnie częściej awansowane. „The American Society for Training & Development” podaje, iż ponad 75% kierowników uważa indywidualny mentoring za jeden z najważniejszych czynników, mających wpływ na ich zawodowy sukces. Inne źródła informują, że 77% firm uważa mentoring za przyczynę zwiększonej wydajności i zdolności utrzymywania pracownika w firmie<sup>53</sup>. Powyższe informacje dotyczą mentoringu organizowanego wewnątrz organizacji gospodarczej, gdzie wsparcia udziela doświadczony pracownik na rzecz nowicjusza i najczęściej ma to miejsce w dużych korporacjach, gdzie pracuje wiele osób o różnym doświadczeniu i w różnym wieku. Mimo tego, że znacznie mniej badań odnosi się do wspierania rozwoju małych i średnich firm, można znaleźć wiele dowodów na równie pozytywny wpływ mentoringu na wzrost MŚP (na rozwój samej firmy oraz jej pracowników i właścicieli<sup>54</sup>).

Do głównych przyczyn tak dobrych wyników, jakie niesie za sobą zastosowanie mentoringu należą:

- transfer wiedzy,
- dostęp do sieci kontaktów mentora,
- rozwój kompetencji osobistych i społecznych „ucznia” uwzględniający jego zainteresowania i ścieżkę kariery.

W Polsce trudno znaleźć modelowe przykłady zastosowania mentoringu. Nie jest on popularny ani w korporacjach, ani w ofercie Ośrodków Innowacji. Szkoły wyższe również nie przekonały się jeszcze do tego narzędzia – tak szeroko stosowanego w Stanach Zjednoczonych Ameryki czy też w Australii<sup>55</sup>. Jednak wśród nielicznych przykładów coraz większą popularność zdobywa mentoring zorientowany na rozwój przedsiębiorczości, choć trzeba przyznać, że często jest on błędnie definiowany i mylony np. z coachingiem oraz innymi formami wsparcia młodych (lub przyszłych) przedsiębiorców. W Polsce do tej pory dostępny był mentoring lub jego namiastka w następujących przedsięwzięciach:

- cykliczny „Program Mentoringu i Coachingu” – wspólna inicjatywa Stowarzyszenia Autokreacja oraz Akademickich Inkubatorów Przedsiębior-

<sup>53</sup> S.K. Karwala: *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National, Louis University, Nowy Sącz 2009.

<sup>54</sup> O sukcesach mentoringu (polegającego na wspieraniu młodych przedsiębiorców przez doświadczonych) mówi m.in. raport „Business In The Community – Annual Report 2010”, [www.businessmentors.org.nz](http://www.businessmentors.org.nz)

<sup>55</sup> S.K. Karwala: *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Wyższa Szkoła Biznesu – National, Louis University, Nowy Sącz 2007.

czości. Grupą docelową byli młodzi przedsiębiorcy w wieku 18-35 lat wspierani przez okres 6 miesięcy przez doświadczonych biznesmenów, pełniących rolę mentorów<sup>56</sup>. Pomoc obejmowała prowadzenie i rozwój małego przedsiębiorstwa, w tym takie obszary jak: wsparcie młodego przedsiębiorcy w przygotowaniu i realizacji biznesplanu, przekazywanie wiedzy i pomoc w nawiązywaniu kontaktów biznesowych, monitorowaniu rozwoju firmy i rozwiązywaniu problemów, doradztwo itd. Program ten wymaga jednak komentarza, otóż: trudno mówić o mentoringu, jeśli jest on świadczony w tak krótkim okresie – 6 miesięcy.

- program Gdańskiej Fundacji Przedsiębiorczości „Mentoring dla kobiet w biznesie”<sup>57</sup> również oferował bardzo małą ilość godzin mentoringu i dlatego niemożliwym jest pokazanie jego pozytywnych rezultatów, ponieważ rozmywa się wśród innych równoległe proponowanych usług wsparcia.

Poza tym wiele OI powołuje się na prowadzenie programów mentorin-  
gowych, które przy bliższej analizie okazują się zwykłymi konsultacjami.

**Dlatego tak ważne staje się wprowadzenie wyjaśniające, czym rze-  
czywiście jest mentoring.**

Dla potrzeb tego poradnika zostaną omówione tylko te rodzaje mento-  
ringu, które mogą i powinny pojawić się w ofercie OI. Ich zadaniem jest  
wspieranie rozwoju projektów biznesowych (poprzez rozwój innowacji,  
przedsiębiorczości, oraz komercjalizację itp.).

**W związku z tym, że ta metodyka może być stosowana na każdym  
etapie rozwoju projektu biznesowego, poświęcona zostanie jej  
największa uwaga.**

**PRAWDZIWY MENTOR NIE ZMIENIA SWOJEGO UCZNIA.  
SPRAWIA, ŻE UCZEŃ SAM DOKONUJE PRZEMIANY.**

Źródło: Lois J. Zachary<sup>58</sup>

<sup>56</sup> szerzej o programie <http://coaching-ccr.pl/program-mentoring-i-coaching.php>

<sup>57</sup> <http://www.mentoringkobiet.pl/page.php?t=1>

<sup>58</sup> Cytat pochodzi z: Lois J. Zachary: *The Mentee's Guide. Making Mentoring Work for You*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.

**Mentoring** to partnerska relacja między mistrzem (dojrzałym przedsiębiorcą) a uczniem (przyszłym lub młodym przedsiębiorcą), zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia poprzez inspirację, stymulowanie i przywództwo. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i nie bał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu ścieżki sukcesu ucznia.

Według profesorów: Davida Megginsona<sup>59</sup> i Davida Clutterbucka<sup>60</sup>, **mentoring indywidualny polega na udzielaniu drugiej osobie indywidualnej pomocy we wprowadzeniu zmiany w jego wiedzy, sposobie pracy lub myślenia**. Jednym z zadań mentoringu jest **wspieranie w dokonywaniu istotnych zmian**. Rola mentora polega na **udzieleniu pomocy przedsiębiorcy w uchwyceniu szerszego kontekstu tego, co się aktualnie dzieje**, a co na pierwszy rzut oka może się wydawać dla przedsiębiorcy nieistotne<sup>61</sup>.

Zadaniem mentora jest więc wskazywanie przedsiębiorcy kierunku rozwoju i wspieranie go w podjęciu najlepszej z możliwych decyzji. Mentor jako doświadczona osoba, która pomyślnie prowadziła niejedną firmę, chętnie dzieli się swoimi doświadczeniami zdobywanymi w różnych sytuacjach rynkowych. Przekazywanie młodszemu biznesmenowi swojej wiedzy zdobytej w praktyce gospodarczej traktuje m.in. jako własne ustawiczne kształcenie i autorozwój<sup>62</sup>.

**Mentoring można bliżej opisać używając m.in. poniższych pojęć:**  
**ROZWÓJ** – celem „mentoringu przedsiębiorczego” jest zarówno osobisty, jak i profesjonalny rozwój osoby korzystającej z tej usługi (mentee). Poza tym, wzmocnienie i wsparcie gotowości biznesowej otrzymującego pomoc mentora; w relacji tej stawia się trzy podstawowe pytania: Gdzie się znajduję? Dokąd zmierzam? Jak tam dojść?<sup>63</sup>

<sup>59</sup> Naukowo zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi i jest współzałożycielem European Mentoring and Coaching Council (EMCC).

<sup>60</sup> Wykłada mentoring i coaching na Sheffield Hallam University, jest autorem wielu książek dot. mentoringu.

<sup>61</sup> J. Kowalczyk: *Mentoring dla małych i średnich firm – Niezbędne narzędzie wsparcia w okresie kryzysu*, [w:] *EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 46*, Szczecin, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2010.

<sup>62</sup> J. Kowalczyk: *Mentoring – sposób na zarządzanie wiedzą w MŚP*, [w:] D. Tokarska, M. Iskra (red.): *Przedsiębiorstwo XXI wieku. Szanse i Zagrożeńia*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie, Stalowa Wola 2010.

<sup>63</sup> W wielu opracowaniach, dotyczących mentoringu jako metody wspierania rozwoju przedsiębiorczości, można spotkać takie równanie, w którym mieszczą się te trzy podstawowe pytania: METODOLOGIA MENTORINGU= REFLEKSJA NAD SOBĄ/NAD SWOJĄ SYTUACJĄ + AKTYWNE UCZENIE SIĘ + STRATEGIA.

**MENTOR-WOLONTARIUSZ** – jego praca nie powinna być wynagradzana. Natura mentoringu zmienia się diametralnie wraz z wprowadzeniem zapłaty za pracę mentora: jego praca staje się podobna do profesjonalnego doradcy lub konsultanta, a to nie jest celem mentoringu. W mentoringu mentor dzieli się z młodym przedsiębiorcą swoim doświadczeniem w prowadzeniu firmy i może zachęcać do korzystania z ekspertyz doradców i konsultantów (poprzez analizę realnych potrzeb przedsiębiorcy). Mentorem jest osoba bardziej doświadczona oraz przeważnie starsza od swojego „ucznia”, która oferuje swoją wiedzę firmie nie pobierając za to żadnego wynagrodzenia. Satysfakcją dla niej jest możliwość dzielenia się swoim doświadczeniem.

**ZAUFANIE** – kluczowy, konieczny element w biznesie oraz w mentoringu. Tematy poruszane w procesie udzielania pomocy młodemu przedsiębiorcy nie mogą wychodzić poza relację mentor – firma. W tym celu – dla podkreślenia wagi poufności – bardzo często zawiera się porozumienie wraz z klauzulą poufności (załącznik nr 1). Warto zaznaczyć, że również mentor wyjawia swoje „sekrety biznesowe”.

**SZACUNEK** – relacja mentorska opiera się na głębokiej relacji ludzkiej, w której partnerzy uczą się wzajemnie szanować i doceniać jeden drugiego.

**„WYGRANA-WYGRANA”** (win-win) – tak można scharakteryzować tę aktywność, ponieważ zarówno mentor, jak i firma (młody przedsiębiorca) zyskają na tej relacji. Ta cecha mentoringu często wzbudza kontrowersje<sup>64</sup>, dlatego poniżej została szczegółowo opisana za pomocą tabeli.

**Tabela 5.** Korzyści mentora i jego ucznia – relacja typu „wygrana-wygrana”.

MENTOR	UCZEŃ – PRZEDSIĘBIORCA (mentee)
Osobista radość i satysfakcja w związku z „wprowadzaniem” zmian w czyjeś życie.	Lepsze rezultaty uzyskiwane dzięki stawianiu wyzwań i ich podejmowaniu.
Nowe spojrzenie (zaczepnięte dzięki poznaniu potencjału ucznia), które zwiększa rozwój zawodowy i osobisty mentora.	Uczenie się omijania głównych, proceduralnych przeszkód w życiu zawodowym.
Poznanie nowej wiedzy i nowych technik.	Znaczący wpływ na postawę pro przedsiębiorczą.

<sup>64</sup> Kontrowersje wynikają z tego, że potocznie uważa się, że mentoring jest relacją, która niesie ze sobą korzyści tylko dla jednej strony – dla ucznia. Nie jest to prawdą z tego chociaż względu, że opinie i świadectwa mentorów temu zaprzeczają. Przykłady można znaleźć w opracowaniu: I. Wastanmo *Mentoring in an Entrepreneurial Setting – the Mentor’s Perspective*, Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration 2000.

Rozwój sieci posiadanych kontaktów.	Rozwój kariery, umiejętności i sieci kontaktów.
„Nowe źródło” pozyskiwania współpracowników do przyszłych projektów.	W okresie wprowadzanych zmian mentor daje oczekiwane poczucie stabilności, bezpieczeństwa.
Satysfakcja z dzielenia się swoją wiedzą ekspercką i doświadczeniem z innymi.	Pozyskanie doświadczonego przewodnika w tematyce zupełnie nieznaney wcześniej przez młodemu przedsiębiorcy (mentor pomaga mu np. organizować pierwsze spotkania z klientami itp.)
„Odbudowa” dotychczasowej motywacji, głębsze poznanie siebie (wzrost samoświadomości) i swojej branży (czasami nowych branż, które stanowią domenę „ucznia”).	Większa pewność siebie i lepsze samopoczucie.
Dalszy rozwój umiejętności i cech przywódczych.	Lepsze działanie i efektywność.
Rozwój umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych.	Rozwój umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne.

Relacja mentoringu ma szansę na realizację również dzięki temu, że niesie za sobą korzyści nie tylko dla ucznia, ale i dla jego mistrza. Mentor, dzięki współpracy z młodszym kolegą, poznaje nowe rozwiązania technologiczne dotyczące wspólnej branży. Czuje się potrzebny i jest dumny z tego, że jego sieć kontaktów powiększa wachlarz współpracowników młodego przedsiębiorcy. Jednocześnie sieć kontaktów powiększa się w tak szybkim tempie, że również mentor zdobywa nowe kontakty biznesowe.

Kandydata na mentora można zachęcić do pracy na rzecz początkującego przedsiębiorcy słowami E. Eriksona<sup>65</sup>: „Osiągniesz krytyczny punkt decyzyjny, gdy osiągniesz średni wiek. Będiesz mógł wtedy się poddać (przesuwając się do punktu STAGNACJI), ale masz też szansę na dobry rozwój, przechodząc do PRODUKTYWNOŚCI i szczęśliwych lat 50, 60 i tak dalej. Możesz to zrobić poprzez uświadomienie sobie, ile już przeszedłeś i że pokonałeś wiele przeszkód, i że nowe pokolenie idzie za tobą, a ty masz wiele mu do zaoferowania. Poprzez bycie efektywnym mentorem możesz raz jeszcze przenieść się do pełnej sukcesów fazy PRODUKTYWNOŚCI”.

## Inne rodzaje mentoringu

Oprócz wsparcia realizowanego poprzez tzw. mentoring indywidualny, można spotkać **mentoring grupowy (MG)**.

<sup>65</sup> Cytat dotyczy faz typowych dla rozwoju zawodowego. Potencjalny mentor, osiągając wiek średni, może sam zdecydować, czy chce się tylko cieszyć z tego, co już osiągnął – zatrzymując się w punkcie stagnacji – czy chce raz jeszcze przejść do punktu nowej produktywności poprzez wspieranie swoim doświadczeniem innych. Źródło: L. Philips-Jones: *Reasons to Be a Mentor, The Mentoring Group*, artykuł dostępny na stronie [www.mentoringgroup.com](http://www.mentoringgroup.com), /2011.07.23/.

**MG** to metoda oparta na pracy jednego mentora z kilkoma osobami jednocześnie. Najpierw dobierani są przyszli przedsiębiorcy, potem mentor poprzez „dopasowanie” go do ich potrzeb.

W tym typie mentoringu relacje mentor i uczeń występują na różnych poziomach zależności, ‘ważności’. Mentor – prowadzi grupę i pomaga jej w zmierzaniu w wybranym wspólnie kierunku, który najczęściej dotyczy oceny zgłaszanych przez uczniów projektów biznesowych. Przyszli przedsiębiorcy – przyjmują rolę mentorów (gdyż tak samo jak mentory biorą udział w ocenie projektów zgłaszanych przez swoich kolegów-uczniów), którzy działają na rzecz innych uczestników grupy. W wielu przypadkach uczestniczenie w grupowym mentoringu można uznać za bardziej wymagające od mentoringu indywidualnego. Kandydaci na przedsiębiorców muszą bowiem wierzyć w siebie i w swoje przedsięwzięcia, muszą też mieć odwagę dzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi, nawet z tymi, którzy mogą być w takiej samej sytuacji. Jednak i to wyzwanie, polegające na publicznym przedstawianiu (i argumentowaniu) swojego pomysłu (który często jest konkurencyjnym pomysłem wobec innych przedstawianych przez uczestników mentoringu grupowego), może okazać się bardzo satysfakcjonującym doświadczeniem. Uczeń w wyniku „prac w grupie” uzyskuje kilka opinii, sugestii i porad od współuczestników grupy, nie tylko od mentora. Poniżej przedstawione zostały dodatnie i ujemne cechy mentoringu grupowego.

**Jest to doskonała metodyka do stosowania na etapie wstępnej oceny pomysłu biznesowego**<sup>66</sup>. Etap ten możemy określić jako wczesna preinkubacja, gdyż uczestnicy grupy nie prezentują jeszcze konkretnego biznesplanu, a jedynie pomysł na biznes. Czasami mogą to być bardzo optymistyczne wyniki badań, które według nich mają potencjał komercyjny.

Zastosowanie **MG** bardzo dobrze sprawdza się w krajach, w których tradycje biznesowe są długie, gdyż tam mamy do czynienia z wysokim poziomem zaufania społecznego. Dlatego też wydaje się, że ten typ

<sup>66</sup> Poważną wadą takiego rozwiązania dla potencjalnego przedsiębiorcy jest jego znaczne obciążenie na rzecz świadczenia usług mentorskich dla kolejnych uczniów, zamiast zajmowania się własnym przedsięwzięciem. Co prawda rozwija to umiejętności interpersonalne, lecz opóźnia wejście na rynek, a tym samym potencjalny zysk firmy. Jako metoda rozwijania przedsiębiorczości może znaleźć zastosowanie w fazie preinkubacji, a dla odciążenia potencjalnych przedsiębiorców warto ograniczyć ich rolę (poprzez jasne ustalenie reguł pracy grupy) tylko do bycia uczniami. Wtedy warto modyfikacji poddać cały program MG wzmacniając rolę mentora poprzez pracę drugiego mentora. Dzięki takiemu podejściu każdy pomysł uczestnika grupy otrzyma po dwie opinie – każda od innego mentora.



mentoringu jest odpowiedni dla polskich warunków, ale tylko pod warunkiem odpowiedniego przygotowania uczestników poprzez zaznajomienie ich z dobrymi praktykami MG. Zaufanie społeczne w Polsce jest bowiem bardzo niskie i dlatego trudno wyobrazić sobie sytuację, w której kandydaci na przedsiębiorców będą chętnie mówili o swoich dylematach publicznie, tj. w kilkusobowej grupie<sup>67</sup>. Jednak są też wyjątki – na przykład w Estonii, która mimo tego, że nie może poszczycić się długą tradycją w biznesie, od kilku lat z powodzeniem realizuje MG dla kobiet – kandydatek na przedsiębiorców<sup>68</sup>.

**Tabela 6.** Mentoring grupowy (MG) – korzyści.

KORZYŚCI MG	OGRANICZENIA MG
Aktywizacja i budowa pewności siebie wśród młodych przedsiębiorców/kandydatów na przedsiębiorców; zdają sobie sprawę, jak wiele wiedzą i że potrafią pomagać innym.	Mentor może nie być w pracy z grupą tak dobry, jak w przypadku indywidualnych spotkań.
Wszyscy uczestnicy zyskują nowe doświadczenia i nowe kontakty z wieloma osobami zamiast tylko z jedną; uczą się również praktycznego budowania sieci i kooperacji.	Skład grupy może wpływać ograniczająco na wymianę poglądów.
Grupa stanie się zespołem, gdy każdy w grupie będzie wystarczająco pewien sam siebie i będzie miał wkład poprzez uznawanie doświadczenia, osiągnięć i zdolności pozostałych osób.	Nie wszyscy młodzi przedsiębiorcy są wystarczająco zaangażowani i nie uczestniczą regularnie w procesie mentoringu?

Źródło: Opracowanie własne.

## E-mentoring

Współcześnie tradycyjna forma mentoringu jest wspierana, a coraz częściej też zastępowana, przez e-mentoring (*electronic mentoring, online mentoring, cybermentoring*).

Ta forma mentoringu rozwija się bardzo dynamicznie, a to za sprawą coraz lepiej dostosowanych do potrzeb pracy zdalnej oraz komunikacji narzędzi i usług<sup>69</sup>.

Jego rosnąca popularność wynika z dużego komfortu i łatwości nawiązywania nowych kontaktów i ich dalszego utrzymywania – nie są bowiem konieczne bezpośrednie spotkania, brak jest ograniczeń geo-

<sup>67</sup> Według European Social Survey, poziom zaufania w Polsce jest jednym z najniższych w Europie, ponieważ jedynie 23% Polaków uważa, że „większości ludzi można ufać” (ESS 2006) i – tak jak w poprzednich edycjach – jest to najgorszy wynik wśród wszystkich badanych państw (tym razem 17).

<sup>68</sup> Efekty MG realizowanego w Estonii opisuje m.in. raport z projektu „FEM” realizowanego m. in. przez Women’s Enterprise Agency in Helsinki, <http://www.intermin.fi./23.07.2011/>.

<sup>69</sup> *Business In The Community*, 2010 Annual Report, Business Mentors New Zealand.

graficznych i czasowych, a wiele kwestii można omówić przy wykorzystaniu poczty elektronicznej czy też komunikatorów, siedząc wygodnie w domu przed komputerem.

W związku z tym, że czynnik ludzki i siła oddziaływania e-mentoringu na ucznia (utrudnione utrzymywanie motywacji, ograniczona interakcja, brak mowy ciała) może okazać się niedostateczna, często ta nowoczesna forma stanowi jednak tylko uzupełnienie dla mentoringu tradycyjnego.

**E-mentoring doskonale nadaje się do uzupełnienia i wzmocnienia oferty mentoringu tradycyjnego**, gdy pomiędzy spotkaniami mentor i uczeń dodatkowo wymieniają informacje poprzez telefon, e-mail lub internetowe komunikatory itp.

### **Projektowanie programu mentoringowego**

Program mentoringowy wymaga dużego nakładu pracy, aby rzeczywiście relacja mentor-mentee przyniosła oczekiwane rezultaty.

Dlatego bardzo ważne jest **odpowiednie zaprojektowanie programu mentoringowego. On odgrywa tu rolę koordynatora**, który kojarzy mistrza z uczniem.

Zanim jednak do tego dojdzie, przed instytucją wspierającą rozwój przedsiębiorstwa (obecnego lub przyszłego) stoi wiele trudnych i złożonych zadań. Ośrodek Innowacji cały czas stoi w cieniu całego procesu, przed jego uruchomieniem jest bardziej widoczny i „aktywny”, później usuwa się w cień, zostawiając inicjatywę mentorowi, jednak nie rezygnuje z monitorowania przebiegu procesu. Bardzo ważne bowiem jest przygotowanie zarówno mentorów, jak i ich „podopiecznych” do tej wyszukanej i efektywnej metody współpracy.

Sukces mentoringu zależy m.in. od długości programu, w jakim mentor i jego uczeń biorą udział. Czas spędzony wspólnie ma bowiem ogromny wpływ na decyzję o podtrzymaniu kontaktu między mentorem i jego uczniem po zakończeniu programu. Krótki program nie daje szans na rozwinięcie głębokich relacji. Co więcej, analizy prowadzone w USA po-

kazują, że podstawowym czynnikiem gwarantującym sukces programu mentoringowego jest jakość relacji. Dlatego też niezbędne do podtrzymania tej relacji jest poczucie stopniowego dojrzewania zaangażowanych w nią osób<sup>70</sup>. Podręczniki, podpowiadające jak planować program mentoringowy, zalecają maksymalny czas trwania programu. Najlepiej, gdyby program ten dawał szansę budowania współpracy między mentorem i uczniem przez okres min. 3 lat, z możliwością wydłużenia nawet do 6-7 lat. To z kolei stawia przed OI kolejny wymóg – zaangażowania polegającego na prowadzeniu programu przez specjalnie dedykowanego pracownika – koordynatora programu mentoringowego<sup>71</sup>.

Mentoring składa się z wielu etapów, które obrazuje poniższy rysunek. Ich zrozumienie pomaga zaplanować wszystkie elementy niezbędne dla funkcjonowania programu, co oznacza m.in. znalezienie odpowiednich i chętnych mentorów oraz rzeczywiście zainteresowanych wsparciem uczniów.

#### Schemat 7. Fazy mentoringu.



Źródło: Opracowanie własne.

#### **FAZA POCZĄTKOWA** (nazywana też pilotażem):

To okres, w którym **formuje się mentoring**. Wg Krama, faza ta trwa od 6 do 7 miesięcy<sup>72</sup>. W sytuacji, gdy cały program trwa 1 rok, faza ta może zostać skrócona i składać się z 2-3 spotkań (które zamykają się w okresie 2 miesięcy). Jest to czas, kiedy dwie strony poznają się, budują podstawę dla dalszej relacji, określają swoje oczekiwania. Wtedy też muszą

<sup>70</sup> D. Megginson, D. Clutterbuck i inni: *Mentoring w działaniu. Przewodnik Praktyczny*, Poznań, Dom Wydawniczy REBIS 2008.

<sup>71</sup> Koordynator programu mentoringowego nie jest jedynym wymogiem. Wprowadzenie mentoringu do pakietu usług oferowanych przez OI oznacza, że ośrodek kompleksowo ujmuje nową usługę, traktując ją jako uzupełnienie swoich działań poprzez m.in. wpisanie jej do swoich długoterminowych celów strategicznych.

<sup>72</sup> I. Wastanmo: *Mentoring in an Entrepreneurial Setting – the Mentor's Perspective*, Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration 2000.

odpowiedzieć sobie na pytanie, czy doceniają i szanują się nawzajem (swoją wiedzę, doświadczenie, potrzeby). Bardzo ważne jest pierwsze wrażenie, jakie zrobił na mentorze jego ewentualny uczeń i vice versa<sup>73</sup>. W przypadku, gdy wsparcie dotyczy kandydata na przedsiębiorcę, mentor musi wierzyć w możliwości ucznia do tego, że może on zostać przedsiębiorcą. Z kolei uczeń powinien wykazać się przed mentorem aktywnością i motywacją. Musi sobie zdawać też sprawę, że jego zaangażowaniu towarzyszy, niezbędną jest ciężka praca mentora. Pierwszy etap współpracy jest również po to, aby ją dokładnie zaplanować. Na ogół **podpisuje się porozumienie między stronami** (często OI występuje w nim jako koordynator), w którym określa się oczekiwania stron względem programu i względem siebie (załącznik nr 1), podaje się też termin zakończenia procesu (często na początku porozumienie podpisywane jest na okres wstępny, np. sześć miesięcy, co jest dobrym rozwiązaniem, pozwalającym na podjęcie świadomej, dobrowolnej decyzji dotyczącej przedłużenia relacji bądź zrezygnowania z niej). W wielu przypadkach przygotowuje się też program działań, jakie para zamierza zrealizować w ramach spotkań. Jeśli ta wstępna współpraca dojrzewa do relacji mentoringowej (co bezpośrednio wyraża się w obustronnej zgodzie na współpracę na zasadach określonych przez strony i OI), strony wspólnie podejmują decyzję o przejściu do kolejnego etapu. **W związku z tym, że faza pierwsza ma bezpośredni wpływ na sukces kolejnej, należy bardzo dobrze zaplanować plan działania już na pierwszym etapie „poznawania się” mentora i jego podopiecznego.**

**FAZA WZRASTANIA:** to etap, kiedy mamy do czynienia z **maksymalizacją funkcji mentoringu**. Obie strony dowiadują się więcej o swoich umiejętnościach. Faza ta trwa od 2 do 5 lat (w przypadku skróconego programu może to być okres 6-8 miesięcy). Partnerzy spotykają się regularnie i uczeń uczy się intensywnie od mentora. Spotkania na ogół poświęcane są takim zagadnieniom jak: Jak zostać przedsiębiorcą? W jaki sposób rozwijać oferowany produkt/usługę, organizację pracy oraz firmę?

<sup>73</sup> Jeśli mentor nie szanuje ucznia, jego zaangażowanie jako mentora nie ma sensu. W udanych relacjach mentoringowych często bywa tak, że to w fazie początkowej uczeń zyskuje akceptację w oczach mentora i przez to mentor angażuje się właściwie w ten proces. Dla ułatwienia sobie współpracy i szanowania swojego czasu, proponuje się zawsze, aby jeden i drugi możliwie szybko wyrazili swoje zdanie odnośnie dalszej współpracy – czy druga strona jest akceptowana i czy wytwarza się między nimi wystarczający potencjał emocjonalny do współpracy.

**Na każdym etapie rozwoju projektu biznesowego mentor zastanawia się, w jaki sposób można rozwiązać problemy zgłaszane przez ucznia i poprzez coraz lepsze poznawanie go jest w stanie określić, jakie są jego rzeczywiste potrzeby.**

Często bowiem okazuje się, że wcześniej zgłaszane przez ucznia obszary wymagające wsparcia nie należą do priorytetów. Co więcej, stały kontakt z mentorem pozwala mniej doświadczonemu przedsiębiorcy patrzeć na zgłaszane przez siebie kwestie oczami doświadczonego przedsiębiorcy, jakim jest mentor. **Okazuje się, że tylko doświadczony przedsiębiorca, który ocenia sytuację z pewnej perspektywy, jest w stanie ocenić ją realnie. Faza ta jest tym bardziej owocna, gdy dotyczy dwóch aspektów rozwoju ucznia: zawodowego i osobistego.** Ten podwójny wymiar rozwoju ma ogromny wpływ na czas i jakość trwania relacji mentoringowej<sup>74</sup>.

W celu lepszego zobrazowania, z jakimi zagadnieniami może zmierzyć się doświadczony mentor na etapie FAZY WZRASTANIA, poniżej został zamieszczony opis relacji mentoringowej (przedstawionej z perspektywy mentora).

#### **Schemat 8.** Wypowiedź Mentora dotycząca FAZY WZRASTANIA.

### **Mentor**

Jedną z rzeczy, w jakiej starałem się jej pomóc była sprzedaż. Jej najsłabszym punktem były relacje z klientami. Zrobiliśmy test: ja byłem DUŻYM KLIENTEM, a ona miała sprzedawać mi produkty. W rezultacie tylko chichotałiśmy... Ale ja znałem tę branżę od lat, i zadzwoniłem do trzech moich klientów, którzy przez te lata stali się moimi dobrymi przyjaciółmi. Powiedziałem im, że pracuję z „uczniem”, który jest dobry w swojej profesji, ale potrzebuje trochę praktyki w sprzedaży towarów. W ten sposób ona mogła ćwiczyć na nich... Praktycznie mój „uczeń” był ze mną wszędzie. Była w mojej fabryce – przez to poznała mój personel. Brała udział w spotkaniach z innymi przedsiębiorcami. Zapraszałem ją również na moje prywatne przyjęcia, na których poznała moje dzieci. Również udało mi się poznać ją z moim byłym uczniem (mentee). W ten sposób staraliśmy się rozszerzyć jej sieć kontaktów.

Źródło: Opracowanie i tłumaczenie własne na podstawie: I. Wastanmo: *Mentoring in an Entrepreneurial Setting – the Mentor's Perspective*, Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration 2000.

<sup>74</sup> E. St-Jean: *Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 7, No. 1, Feb. 2009.

**FAZA SEPARACJI:** na tym etapie **zmienia się natura relacji** pod wpływem czynników zewnętrznych lub czynników natury psychospołecznej, które dotyczą mistrza bądź ucznia (zmiany te mogą dotyczyć ich obu jednocześnie). Faza ta zaczyna się, gdy podopieczny staje się bardziej niezależny. Wg Krama, okres ten może trwać od 6 do 24 miesięcy i charakteryzuje się niepokojem i poczuciem utraty. Koniec tej fazy następuje, gdy obie strony zdają sobie sprawę, że ich relacja nie jest im już dłużej potrzebna. Czasami może być to bardzo trudny etap dla ucznia, ale właściwie zdarza się tak tylko wtedy, gdy źle zostały mu przekazane założenia mentoringu albo w sytuacji, gdy on nie czuje się jeszcze gotowy do bycia niezależnym. Mentorzy na ogół wraz z zakończeniem programu odczuwają ulgę, gdyż relacja ta wymaga od nich dużego poświęcenia czasu i energii. Jednocześnie zgadzają się na kolejne propozycje wsparcia w roli mentora w przyszłości.

**Faza REDEFINICJI:** wraz z nią następuje zakończenie relacji mentoringowej, która podlega redefinicji, aby przejść w inny rodzaj relacji. Często przybiera postać przyjaźni czy też stałych kontaktów. Większość uczestników programu decyduje się na utrzymywanie wzajemnych kontaktów najczęściej za pomocą telefonu, poprzez e-mail, mniejsza część z nich decyduje się na regularne spotkania osobiste.

Na sukces relacji mentoringowej ogromny wpływ ma wspomniany wcześniej czas trwania programu mentoringu. Do innych czynników sukcesu należą też obszary, jakich dotyczył mentoring. Mają one bowiem wpływ na utrzymywanie dalszych kontaktów. **Jeśli wsparcie, które kształowało się poprzez wszystkie fazy, dotyczyło tylko spraw zawodowych, w wyniku redefinicji (która jest też zastanowieniem się nad jakością, dziedzinami otrzymanego wsparcia) podopieczny może podjąć decyzję o zakończeniu wszelkich kontaktów z mentorem.**

### **Projektowanie programu mentoringowego – praktyczne wskazówki dla OI**

OI, który decyduje się na prowadzenie programu mentoringowego, występuje w roli koordynatora, który m.in. kojarzy ucznia z mentorem. W zależności od etapu zaawansowania projektu biznesowego, mentor będzie współpracował z kandydatem na przedsiębiorcę (preinkubacja

i mentoring grupowy), młodym przedsiębiorcą (start-up), z dojrzałym przedsiębiorcą (faza internacjonalizacji, dojrzałości).

W projektowaniu programu, o którym mowa, ważne są następujące elementy:

- **Wybór koordynatora programu mentoringowego** – nominacja odpowiedniej osoby – koordynatora, który posiada: cechy dobrego organizatora, łatwość radzenia sobie w różnych trudnych sytuacjach. Osoba ta jest kluczowa dla powodzenia programu, gdyż to do niej będą zwracali się mentorzy i uczniowie z zapytaniami, prośbami, które nie zostały wyjaśnione w trakcie pierwszego szkolenia – od tego momentu koordynator przejmuje zarządzanie całością działań związanych z programem.
- **Poszukiwanie młodych przedsiębiorców/kandydatów na przedsiębiorców**, którzy chcą rozwijać swój biznes i są gotowi poświęcić temu swój czas i wysiłki – szukanie odbiorców programu (jeśli OI prowadzi park, inkubator technologiczny, przedsiębiorczości zadanie jest prostsze, chociaż polskie doświadczenia pokazują, że nie wszyscy „rozwijający się” przedsiębiorcy są otwarci na przyjęcie tego typu wsparcia<sup>75</sup>), wymagana jest od nich poważna decyzja o przystąpieniu do programu – warto rozmawiać o tym z każdą firmą osobiście.
- Jednocześnie tworzona jest **dokumentacja niezbędna do koordynowania programu**: przystosowanie przygotowanych załączników pod względem promocyjnym, merytorycznym (lista mentorów, lista uczniów, tekst listu do potencjalnego mentora, wzór porozumienia mentorskiego zawieranego pomiędzy mentorem – uczniem – a ośrodkiem (która koordynuje program, ankieta dla klientów OI celem identyfikacji ich potrzeb).
- Tworzenie **listy potencjalnych mentorów**, zapraszanie do współpracy wybranych przedstawicieli kół biznesu, stowarzyszeń przedsiębiorców, dojrzałych lokatorów parków naukowo-technologicznych czy inkubatorów wspierane poprzez promocję, poprzedzającą uruchomienie programu. Kluczowymi kryteriami, służącymi do zakwalifikowania potencjalnego mentora na listę OI, powinny być przede wszystkim: uznanie w branży, udokumentowanie sukcesu biznesowego oraz doświadcze-

<sup>75</sup> Od ucznia oczekuje się rzeczywistej aktywności w relacji mentoringowej – często przedsiębiorcy brak dojrzałości na przyjęcie takiej usługi, zdarza się, że tak „bliska” relacja z drugim przedsiębiorcą staje się dla niego niemożliwa do przyjęcia – może to wynikać z cech osobowościowych oraz z faktu, że przedsiębiorca nie dojrzał jeszcze do tego typu wsparcia, np. cały czas żyje w przeświadczeniu o swojej samowystarczalności.

nie w pracy edukacyjnej lub doradczej. Dodatkowo, należy dobrać również indywidualne kryteria w zależności od branży, specyfiki OI oraz potrzeb potencjalnych przedsiębiorców.

- Koordynator porównuje obie listy: potencjalnych mentorów i podopiecznych i sam dla swoich potrzeb **tworzy pary mentor-uczeń**, aby potem mógł pomóc firmie przy wyborze mentora – jego obserwacje i sugestie mogą okazać się bardzo cenne.
- Na każdym etapie realizacji programu warto odwoływać się do **dobrych praktyk innych** instytucji, które mają już doświadczenie w realizacji procesu mentoringowego (te instytucje można zaprosić do prowadzenia szkoleń dla mentorów i uczniów).
- **Szkolenia i spotkania informacyjne dla uczniów i mentorów:** na początku proponuje się przeprowadzenie szkolenia wprowadzającego w mentoring (dla każdej grupy osobno o sensie, znaczeniu tej metodyki), pokazanie różnic pomiędzy coachingiem, mentoringiem, konsultacjami, omówienie roli mentoringu w badaniu potrzeb. Warto nadać szkoleniom prestiż (poprzez np. zaproszenie w roli szkolącego osoby, która jest symbolem sukcesu i jest szanowana w gremiach biznesowych) i poruszać takie tematy jak: relacje ludzkie – komunikacja, etyka, rozumienie różnych osobowości. Szkolenia dla mentorów powinny podkreślać ich rolę, pokazując sukcesy odniesione w innych projektach. Warto też zorganizować spotkanie dla samych mentorów, wtedy mogą między sobą wymieniać doświadczenia i stawać się dla siebie superwizorami<sup>76</sup>.
- **Kojarzenie par mentor-uczeń:** koordynator procesu powinien zapewnić stronom **informacje na ich temat** (np. poprzez przygotowanie krótkiej informacji o potencjalnych uczestnikach), aby umożliwić im podjęcie świadomej decyzji o wyborze partnera – osoby/firmy; następnym krokiem jest decyzja o pierwszym spotkaniu. Po nim obie strony analizują swoje odczucia dotyczące możliwości nawiązania współpracy – jeżeli spotkanie zostanie odebrane pozytywnie przez obie strony, to dochodzi do potwierdzenia decyzji o wyborze danego mentora.
- **Uroczysta inauguracja programu**, w której biorą udział wszyscy uczestnicy, którzy podjęli decyzję o wyborze konkretnego mentora/

---

<sup>76</sup> Słownik Języka Polskiego PWN przytacza taką definicję superwizora: „psychoterapeuta z dużym doświadczeniem, szkolący innych psychoterapeutów oraz nadzorujący ich pracę”. Pojęcie to używane jest również w szerszym kontekście, nie ograniczając się tylko do profesji psychoterapeuty. W europejskich i światowych kodeksach etyki zawodowej superwizja jest czymś oczywistym. Lekarze, psychologowie, pracownicy socjalni itp. mają superwizorów – kogoś z większą wiedzą i doświadczeniem, kto wspiera, pomaga, podsuwa różne możliwości rozwiązania.



podopiecznego oraz pozostali klienci ośrodka, nie biorący udziału w programie (dzięki takiemu podejściu następuje promocja ośrodka oraz mentoringu poprzez zaprezentowanie dobrych praktyk i założeń tej metodyki). Warto zawsze przy takiej okazji przygotować jakiś element dotyczący przedsiębiorczości – może to być mini wykład, pogadanka itp.; tutaj następuje też prezentacja uczestników oraz ciągłe odwoływanie się do dobrych praktyk, krótka informacja o obecnym programie: jego założenia, charakterystyka mentoringu.

- **Pierwsze spotkanie i szkolenia** – w pierwszym spotkaniu może wziąć udział koordynator z ramienia ośrodka, aby wdrożyć nawyk informowania OI o planowanych spotkaniach i etapach realizacji relacji mentoringowej. Pierwsze spotkanie powinno mieć raczej charakter nieformalny (z tego względu OI pojawia się na nim tylko na początku). Na tym etapie warto też zaproponować uczestnikom programu ustalenie konkretnych terminów spotkań i tematykę szkoleń, które przybliżą pojęcie mentoringu, korzyści, jakie się z nim wiążą. W związku z tym, że mentoring jest metodyką, polegającą na wypracowywaniu relacji, niezbędne są tu szkolenia dotyczące budowania relacji, komunikacji itp.
- Na koniec należy zająć się **monitoringiem całego procesu**, jego ewaluacją: należy śledzić i organizować cykliczne spotkania: warsztaty, szkolenia i starać się podsumowywać etapy programu. Ponadto trzeba pamiętać o wznawianiu programu dla nowych klientów i mentorów<sup>77</sup>. To oznacza, że program mentoringowy wymaga od OI zaangażowania w jego koordynację specjalnie wyznaczonej do tego osoby, która będzie doskonałym organizatorem, będącym w stanie ułatwić współpracę na linii: mentor-uczeń. **Kierowanie programem mentoringowym nie może stanowić dodatkowego zajęcia dla koordynatora, gdyż od jakości przygotowania programu zależy jakość współpracy mentora i ucznia.** Dla uzyskiwania coraz lepszych efektów warto też utworzyć sieć współpracy mentorów, aby sami dla siebie stanowili sieć wsparcia na zasadzie superwizji i wymiany doświadczeń. Warto słuchać sugestii oraz potrzeb wyrażanych przez mentorów – w ten sposób program mentoringowy może ulegać zmianom i w większym stopniu odpowiadać na potrzeby jego klientów.

<sup>77</sup> Wg autorów książki pt.: *Mentoring w działaniu...*, szkolenia mentoringowe mogą odbywać się w trzech obszarach: umiejętności, sprawy firmowe, uświadamianie mentorom ich metod oraz wykorzystywanie ich. Odnośnie umiejętności warto koncentrować się głównie na rozwijaniu odpowiednich dla mentora umiejętności i zachowań potrzebnych podczas rozmowy mentoringowej (zadawanie właściwych, otwartych pytań, sprawdzanie hipotez i aktywne słuchanie).

### **Wskazówki dla OI, który zamierza wdrożyć mentoring<sup>78</sup>:**

- Mentor powinien być albo byłym, albo obecnie działającym przedsiębiorcą i/lub aktywnym menedżerem. OI powinien pomóc mu w upewnieniu się, że jest gotowy do pełnienia roli mentora (załącznik nr 2) – taka ocena jego motywacji ma wpływ na jakość współpracy z uczniem.
- Od ucznia wymaga się, aby świadomie wyraził zgodę na uczestnictwo w procesie. OI będzie oceniał gotowość firmy/kandydata na przedsiębiorcę do przyjęcia tej usługi.
- Kojarzenie partnerów mentor-uczeń odbywa się pod nadzorem pracowników OI, w którym tworzy się zespół odpowiedzialny za mentoring (na początku jest to przynajmniej koordynator); w zasadzie kojarzenie powinno być „stymulowane” przez przedsiębiorców. Za pośrednictwem i dzięki przewodzeniu OI, przedsiębiorca-uczeń zostanie przedstawiony odpowiedniemu mentorowi (którego będzie mógł wybrać spośród osób zaproponowanych przez OI). Współpraca może zostać rozpoczęta po uzyskaniu zgody obu stron.
- Informacja nt. ucznia zostanie wysłana do potencjalnego mentora przez OI przed zaplanowanym spotkaniem. Często mentor zadawała się krótkim opisem firmy, nierzadko przekazywanym telefonicznie lub za pomocą e-maila. Sposób komunikacji zależy od indywidualnych preferencji mentora.

Wszystkie strony procesu (mentor, uczeń i OI), które będą uczestniczyły w przekazywaniu informacji ważnych z punktu widzenia interesów komercyjnych, zostaną poproszone o podpisanie porozumienia mentoringowego. Nie jest to dokument, który reguluje odrębnie kwestie dotyczące poufności, zawiera jednak takie sformułowanie, które pełni funkcję klauzuli poufności. Każda strona porozumienia uznaje, że podawane przez nią informacje mają charakter poufny (dane poufne bowiem przekazuje nie tylko firma, ale również mentor!).

- Pierwsze spotkanie powinno mieć charakter całkowicie nieformalny – to daje obu stronom szansę na odkrycie możliwości współpracy. Jest to szansa na wzajemne poznanie.
- W sytuacji, gdy mentor i uczeń decydują się na nawiązanie współpracy, mogą rozpocząć spotkania z dowolną częstotliwością. Większość

<sup>78</sup> Przygotowane w oparciu o materiał zaprezentowany na szkoleniu w ramach projektu Gate2Growth <http://www.gate2growth.com/>.

spotkań powinna odbyć się w siedzibie OI, ponieważ to też pomaga w monitorowaniu postępu tego procesu. Koordynator programu, reprezentujący OI, powinien wziąć udział w pierwszym spotkaniu, o dalszych jest informowany przez jego uczestników, ale nie bierze w nich udziału.

- W klasycznym mentoringu mentor udziela rad nie będąc zaangażowanym w podejmowanie decyzji (w imieniu ucznia) lub fizyczne wykonywanie zadań. Jednak, może on bardziej „trzymać rękę na pulsie” – jeśli taka będzie wspólna decyzja mentora i podopiecznego. OI jednak powinien sugerować, aby działać tylko w tych obszarach (np. marketing lub administracja biznesu), które zostały wcześniej określone i wskazane jako wymagające wsparcia.
- Zwrotne informacje od uczestników programu są bardzo cenne dla OI – jako instytucji pośredniczącej, kojarzącej i pilotującej proces mentoringu. Oczywiście, unikając zbędnej biurokracji, pozyskanie danych tego typu pozwala rozwijać usługi ośrodka na coraz wyższym poziomie.
- Zachęca się mentora i ucznia do otwartości na samym początku powstawania ewentualnych różnic w spojrzeniu na omawiane sprawy, tak, aby na bieżąco rozwiązywać problemy, zanim nierozwiązane doprowadzą do powstania nieporozumień i wzajemnych pretensji.
- Jeśli kontakty mentora stwarzają wartość dodaną dla ucznia, warto udostępnić mu możliwość korzystania z nich (uczestniczenie w networkingu mentora). Budowa dodatkowych kontaktów nie może jednak zakłócić zarządzania procesem mentoringowym przez OI. Mentor i jego uczeń powinni być świadomi tego, że porozumienie mentoringowe nie daje możliwości na wprowadzanie do procesu dodatkowych podmiotów – stron.
- Sugeruje się, aby 1 mentor wspierał 1 ucznia. W sytuacji, gdy mentor jest szczególnie przekonany co do tego, że może poświęcać swój czas dla drugiego podopiecznego, proponujemy przedstawić mu kolejnego ucznia, jednak nie wcześniej, niż po okresie pilotażu mentoringowego dla pierwszego podopiecznego.
- Mentor jest zaangażowany w roli kogoś, kto dobrowolnie poświęca swój czas i nie ma żadnych oczekiwań co do tego, że jego zaangażowanie ma mu przynieść wymierne, materialnie korzyści. Jednak, jeśli: (1) występuje dobra relacja pomiędzy firmą (ucznem) a mentorem, (2) mentor daje firmie „wartość dodaną”, (3) strony (wraz ze współwłaścicielami firmy) zgadzają się z tym, że mentor mógłby zmienić swoją rolę

na zarządzającego firmą – dopiero wtedy takie „nowe” porozumienie jest możliwe.

- Jeśli ze zmianą formy zaangażowania mentora wiąże się jego wkład finansowy w rozwój firmy – inwestycja mentora zmienia relację, jaka istnieje pomiędzy firmą a mentorem. Mentor-inwestor staje się mniej obiektywnym względem firmy i ma więcej do powiedzenia nt. działań, jakie są podejmowane. Zainwestowanie przez mentora własnych środków pokazuje, że wierzy on w daną firmę. Co więcej, może to stać się dla start-up’u kluczowym źródłem kapitału na wczesnym etapie rozwoju. Decyzja mentora o zainwestowaniu środków we wspieraną firmę oznacza, że dotychczasowe porozumienie mentorignowe przestaje obowiązywać – dotychczasowy mentor staje się współwłaścicielem firmy.
- Nie ma potrzeby, aby wyznaczać granicę przebiegu procesu mentoringu. Dlatego też mentor może kontaktować się z innymi podmiotami/osobami reprezentującymi np. fundusze VC, BA czy też organizacje coach’ów. Mentor, jeśli będzie to potrzebne, może wskazać wspieranej firmie, do jakich zewnętrznych doradców, szkoleniowców, trenerów, konsultantów powinna się zgłosić. Taka sytuacja może być przyczyną konfliktu z OI, jeśli oferuje on usługę pn. poszukiwanie inwestora kapitałowego i pobiera prowizję od kwoty pozyskanego kapitału. Jednak kierując się zasadą dobra klienta, OI ufa mentorowi, że jego oferta jest korzystniejsza dla młodego przedsiębiorcy. Zakłada się, że mentor (wybrany i zaproszony przez OI), znając doskonale swojego ucznia i rynek wsparcia kapitałowego, doradzi mu najlepiej!
- Pierwszym, małym krokiem do sukcesu biznesowego firmy jest pozytywna informacja zwrotna (jaką otrzymuje OI od uczestniczących w programie) dotycząca relacji mentor-uczeń.
- W sytuacji, gdy OI jest w stanie finansowo organizować program mentoringowy<sup>79</sup>, nie ma żadnego konkretnego punktu końcowego dla relacji mentoringowej. Tak jak zostało to wcześniej wspomniane, jeśli mentor i przedsiębiorca pozostają w dobrej relacji, wtedy relacja ta może przemienić się w bliższe i dłużej trwające zaangażowanie (np. mentor zostaje inwestorem firmy). Może być też tak, że w pewnym momencie mentor stwierdzi, że zrobił dla firmy wszystko, co mógł zrobić i dlatego chciałby zająć się pomocą skierowaną do innego, nowego przed-

<sup>79</sup> Fakt, że mentorzy pracują bez wynagrodzenia, nie oznacza, że program mentoringowy prowadzony przez OI nie wymaga od ośrodka żadnych środków finansowych. Kosztami tego programu są m.in.: wynagrodzenie koordynatora, zwrot za przejazdy dla mentorów, szkolenia itp.

sięwzięcia. Nie ma więc żadnego, wyraźnego, konkretnego momentu, w którym relacja ta powinna się zakończyć.

### Podsumowanie

Wśród badaczy i praktyków mentoringu panuje zgodność co do warunków zapewniających korzyści z zastosowania tej metodyki. Oprócz wcześniej wspomnianego czasu trwania relacji (co wiąże się również z częstotliwością spotkań i przekłada się na jakość tej relacji) i obszarów wsparcia (nie tylko zawodowe, ale i osobiste), podkreślane są też inne zagadnienia. Należą do nich m.in.: zaufanie, dobrowolność (w okresie pilotażowym istnieje możliwość podjęcia decyzji o rozstaniu się stron), wzór do naśladowania (role model), odpowiednie przygotowanie stron do udziału w mentoringu, wspieranie pracy mentorów poprzez supervizje realizowane przy pomocy innych mentorów, aktywna postawa ucznia, harmonogram podporządkowany planom ucznia, stała analiza programu, polegająca na regularnym udzielaniu informacji zwrotnych OI. Kluczowym czynnikiem, o którym bardzo często się zapomina – a który odgrywa zasadniczą rolę w rozwoju postaw przedsiębiorczych – jest właśnie naśladowanie wzorców. Wagner<sup>80</sup> określił to w taki sposób: „Przedsiębiorczość hoduje przedsiębiorczość zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na regionalnym”. Oznacza to, że przedsiębiorczości najlepiej może nauczyć doświadczony przedsiębiorca poprzez bycie wzorem (role model) dla kogoś, kto dopiero stawia pierwsze kroki na rynku. Liczne badania pokazują, że posiadanie przedsiębiorcy w rodzinie czy też w najbliższym otoczeniu, jest najlepszym stymulatorem do zakładania własnego biznesu.

Na koniec warto raz jeszcze podkreślić **znaczącą rolę, jaką pełnią w programie mentoringowym Ośrodka Innowacji**. D. Clutterbuck<sup>81</sup>, który gorąco popiera mentoring nieformalny, identyfikuje problem nietrwałości – a co za tym idzie – nieskuteczności programów mentoringowych. Z jego badań wynika, że dzieje się tak, gdy relacja mentoringowa nie może liczyć na wsparcie Ośrodka Innowacji. W większości przypadków, gdy dochodzi do „spotkania” mentor-uczeń, bez odpowiedniej koordynacji programem i bez wyjaśnienia roli mentoringu obu stronom – taka relacja kończy się fiaskiem. **Potrzeba więc kompetentnego za-**

<sup>80</sup> D. Clutterbuck: *Evaluating Mentoring*, Clutterbuck Associates 2005.

<sup>81</sup> D. Clutterbuck: *Aricle For People Dynamics – August 2007. In-House Mentoring and Coaching Schemes*, Clutterbuck Associates 2005.

rzządzania programem, który będzie formalny tylko w takim stopniu, w jakim jest to konieczne. OI sam powinien wyczuć swoją rolę jako operatora programu, aby być obecnym i towarzyszącym, jednak cały czas pozostając „w cieniu” relacji mentora i jego ucznia.

### 3.4. Coaching

Według M. Downeya, coaching to proces polegający na pomocy świadczonej przez jedną osobę – drugiej, dzięki któremu możliwe staje się przyswajanie wiedzy i rozwój, a przez to doskonalenie umiejętności<sup>82</sup>. Clutterbuck jest zdania, że *mentoring obejmuje coaching, bezpośrednią pomoc w rozwoju, doradztwo i nieformalną wymianę informacji*. Do zadań mentora należy też sugerowanie uczniowi, jakie powinien przejść szkolenia, jakie umiejętności wymagają u niego doskonalenia.

I rzeczywiście, **coaching powinien być postrzegany jako element składowy mentoringu, który wg wielu znawców tematu jest pojęciem dużo szerszym, ponieważ dotyczy, obok trenowania konkretnych kompetencji, także inspiracji, odkrywania potencjału oraz rozwoju samoświadomości.**

Oznacza to, że właśnie **mentor może doradzić swojemu podopiecznemu**, aby przeszedł odpowiednie szkolenie albo poddał się np. **coachingowi**. Z kolei **OI, posiadając taką informację od mentora, może uzupełnić swoją ofertę o kolejny jej element – coaching**<sup>83</sup>.

Coaching jest często mylony z *mentoringiem*, a mentoring z coachingiem. Dzieje się tak dlatego, że te dwie metodyki mają wiele wspólnych cech.

#### Etapy coachingu

Prawidłowy coaching powinien zostać przeprowadzony w siedmiu etapach<sup>84</sup>:

1. Identyfikacja potrzeby ulepszenia lub zmiany: u podstaw coachingu leży potrzeba zmiany. Zazwyczaj taką potrzebę określa przed-

<sup>82</sup> C. Wilson: *Coaching Biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes 2010.

<sup>83</sup> D. Megginson: *The State of Mentoring and Coaching* [w:] *The International Journal of Mentoring and Coaching*, Vol. IV, Issue 2, Sept. 2006.

<sup>84</sup> D. Clutterbuck: *Coaching Zespołowy*, Poznań, Rebis 2009.

siębiorca, ale czasami wskazuje mu ją ktoś inny – bliski przyjaciel, ktoś z otoczenia przedsiębiorcy. Zazwyczaj na pierwszym etapie coachingu potrzeba zmiany nie będzie jeszcze sklasyfikowana jako konkretny cel działań lub rezultat.

2. Obserwacja i gromadzenie informacji – prowadzone w celu zrozumienia, jakie czynniki wpływają na działania przedsiębiorcy. Wstępna informacja i analiza działań przedsiębiorcy mogą pochodzić z różnych źródeł; od wykwalifikowanego coacha, współpracowników oraz od samego przedsiębiorcy.
3. Motywacja do opisu celów własnego rozwoju to motywacja do dokonania zmiany, która zależy od: potencjalnych korzyści z niej wynikających, potencjalnego wysiłku i prawdopodobieństwa sukcesu. Dobry coach stawia pytanie w taki sposób: Jakie jest ryzyko związane z wcieleniem zmiany w życie, czyli z sukcesem podopiecznego?
4. Pomoc w planowaniu osiągnięcia celów: polega na doprecyzowywaniu rezultatów, czyli określeniu, czego przedsiębiorca by chciał, a czego chciałby uniknąć. Jest to coś więcej niż określanie celów. Na tym etapie stawiane są pytania: Czy sukces otworzy przed tobą więcej możliwości? A może wręcz przeciwnie – ograniczy je? Kto jeszcze może być zaangażowany w ten proces? Etap ten przewiduje również ustalenie reguł sprawdzania postępów, aby móc odpowiedzieć sobie na pytanie: Skąd przedsiębiorca i coach będą wiedzieli, że udaje im się czynić postępy?
5. Stworzenie warunków dla praktycznego sprawdzenia pożądanych umiejętności: to faza, w której należy stworzyć plan działania dotyczący sprawdzania umiejętności w taki sposób, aby nie osłabić zaangażowania uczestniczących stron.
6. Obserwacja działań i obiektywna informacja zwrotna: na tym etapie realizacji tej metodyki mogą pojawić się już konkrety – obiektywne informacje zwrotne. Mają one ogromne znaczenie, gdyż zwiększają gotowość przedsiębiorcy do podjęcia nowych wyzwań.
7. Pomoc w przezwyciężaniu niepowodzeń: coach stara się nie dopuszczać do niepowodzeń i wspierać podopiecznego już na poziomie napotykanym trudności. Przez niepowodzenie rozumie się również bierną postawę przedsiębiorcy, który chce się poddać, jest zmęczony ciągłą pracą nad sobą i w konsekwencji – nie chce podjąć żadnych dodatkowych działań.

### 3.5. Tutoring

**TUTORING** – jest metodą zbliżoną do mentoringu, która polega na wspieraniu rozwoju projektu biznesowego poprzez przydzielenie każdemu projektowi indywidualnego tutora, pełniącego funkcję opiekuna projektu. Termin ten wywodzi się z Anglii i pierwotnie oznaczał wspomaganie uczniów w kształceniu poprzez system pozaszkolnej edukacji prowadzonej właśnie przez tutorów.

**Za pierwszego tutora uznaje się Platona**, który miał zwyczaj odbywania długich spacerów z najlepszymi ze swoich uczniów. W trakcie tych spotkań następowała wymiana myśli, dzięki bliskiemu kontaktowi z mistrzem uczeń był w stanie określić granice swojej niewiedzy i poznać własne możliwości.

Tutoring to proces rozwoju oparty na osobistej relacji między uczącym się i uczonym (na zasadzie: dociekliwy student i doświadczony profesor). Wywodzi się z brytyjskiej tradycji edukacyjnej, obecnej do dziś na dwóch najstarszych uniwersytetach – Oxfordzie i Cambridge. W indywidualnym kontakcie o wiele prostsze staje się rozpoznanie mocnych i słabych stron studenta i takie ułożenie programu, aby najbardziej odpowiadał jego indywidualnym potrzebom<sup>85</sup>.

Różnica między mentoringiem i tutoringiem jest bardzo subtelna. Została przedstawiona przy okazji podsumowania dotyczącego: mentoringu, coachingu i tutoringiu – w dalszej części poradnika.

Aby zrozumieć, czym jest tutoring, najlepiej odwołać się do jego źródeł. Ukazanie metody w ujęciu historycznym pozwala zauważyć, że jest to usługa elitarna. W tutoringiu uczestniczy bowiem zwykle niewielka stonkowo liczba osób, które są uprzywilejowane do korzystania z niego. Oznacza to również, że jest to przeniesienie wzorców zachowań, które występują na uczelniach, na sposób wspierania niedoświadczonych przedsiębiorców.

<sup>85</sup> TUTORING – w poszukiwaniu metody kształcenia liderów, LIDERZY PAFW, Warszawa, Wyd. Stowarzyszenie Szkoła Liderów 2007, s. 31.



Jednak w celu rozpoczęcia świadczenia usługi tutoring, od początku musi być podjęta świadoma decyzja przez obie strony:

- przedsiębiorcę – chce się rozwijać ze wsparciem tutora,
- tutora – chce pomagać innym w rozwoju i dzielić się swoim doświadczeniem, które jest niezbędne do rozwoju przedsiębiorcy.

Tutoring jest dobrowolną relacją. Obie strony, decydując się na współpracę, powinny spisać tzw. „kontrakt” określający wzajemne obowiązki i oczekiwania. Kontrakt powinien obowiązywać podczas całego procesu wsparcia. Czas obowiązywania kontraktu jest z góry określony. Z reguły jest to 10-20 sesji w okresie nie dłuższym niż do 12 lub 18 miesięcy. Jest to usługa, której zastosowanie jest najbardziej efektywne w początkowych stadiach inkubacji projektów biznesowych. Usługa ta nie powinna trwać zbyt długo, ponieważ nie powinna się przekształcić w stały program spotkań tutora z uczniem. **Celem tego wsparcia jest pomoc w fazie preinkubacji. Czasami OI stosują tę metodykę do zarządzania projektem biznesowym na wszystkich etapach jego rozwoju. Jednak częściej można znaleźć zastosowanie tutoring w fazie preinkubacji, gdzie szczególnie wymagana jest indywidualna opieka tutora nad powstającym projektem biznesowym**<sup>86</sup>.

Podstawą tej metody jest dobra i bliska relacja tutora z jego podopiecznym, oparta na wzajemnym zaufaniu. Tutoring jest spotkaniem dwóch osób – doświadczonej i mniej doświadczonej. Efektem tego spotkania konieczne jest zbudowanie więzi opartej na zaufaniu, szacunku, obustronnym zaangażowaniu i autorytecie tutora. **Tutor jednak – w odróżnieniu od mentora – nie musi być przedsiębiorcą, a doświadczonym opiekunem projektu, który jest w stanie dostarczyć projektowi biznesowemu (uczniowi) elementy niezbędne do jego rozwoju.** Ważne, aby potrafił wsluchiwać się w potrzeby ucznia, których zaspokojenie sprawia, że projekt biznesowy rozwija się we właściwym kierunku.

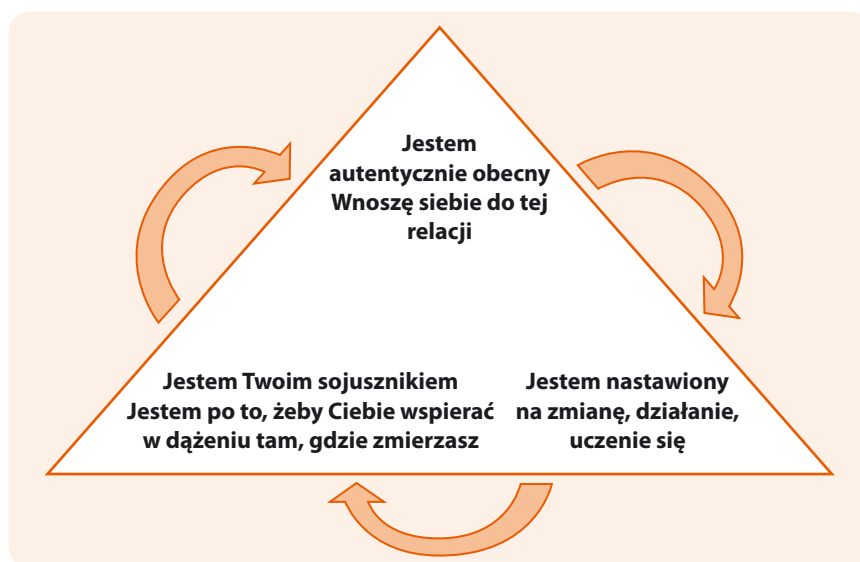
Tutoring jest metodą bardzo nieformalną. Jest to proces spontaniczny i nie dający się wtłoczyć w żadne schematy. Relacja tutorska jest relacją partnerską, która wzbogaca obydwie strony. Jest ona budowana

<sup>86</sup> Taki model tutoring, stosowany jest w inkubatorze I3P, działającym przy Politechnice Turyńskiej we Włoszech: tutoring ex ante (polegający na opiekowaniu się projektami na etapie preinkubacji) i tutoring ex post (opieka nad projektami biznesowymi realizowanymi przez start-upy).

na wzajemnym zainteresowaniu. Z jednej strony, przedsiębiorca jest zainteresowany tym, czego jeszcze nie wie na temat omawianych zagadnień biznesowych, a z drugiej, tutor jest zainteresowany nowym, świeżym spojrzeniem swojego ucznia na pozornie dobrze znane rozwiązania określonych obszarów problemowych.

Poniższy rysunek przedstawia tutoring, opierający się na trzech filarach, które dotyczą **postawy tutora**. Jest to postawa, która bezpośrednio oddziałuje na podejście do tej relacji ucznia. **Tutor rozpoczyna dialog z uczniem, zachęcając go do współpracy poprzez autentyczną obecność oraz słuchanie swojego podopiecznego.**

**Schemat 9.** Aktywna postawa tutora.



Źródło: TUTORING – w poszukiwaniu metody kształcenia liderów, LIDERZY PAFW 2007, op. cit.

Dopiero takie zapewnienie ze strony tutora sprawia, że uczeń otwiera się na współpracę, co wyraża się w jego nastawieniu na zmianę, działanie i uczenie się. Tutor to osoba z większym doświadczeniem od wspieranego przedsiębiorcy, jednak to nie musi być ktoś o bardzo unikalnych kompetencjach. Osoba ta charakteryzuje się predyspozycjami psychologicznymi do budowania wzajemnej relacji opartej na poszanowaniu swojej odmienności. Jest to osoba doświadczona, ale przede wszystkim umiejąca słuchać oraz zadawać pytania. Jej kluczowym atutem jest duża orientacja w możliwościach dotarcia do ekspertów, posiadających specjalistyczne kompetencje – niezbędne dla rozwoju projektów biznesowych.

### **Zadania tutora**

Tutor, dzięki postawie polegającej na słuchaniu swojego ucznia, przekazuje mu swoją akceptację, gotowość na wspieranie jego dążeń. Tutor zadaje pytania, by móc lepiej go zrozumieć oraz by on mógł lepiej zrozumieć siebie.

Pomaga mu porządkować myśli, urealniać pomysły i plany. Wspiera również w nazwaniu celów i wyrażaniu dylematów. Ponadto, inspiruje i uruchamia wyobraźnię. Dzieli się doświadczeniami, założeniami, wyobrażeniami oraz posiada łatwość w kojarzeniu problemu ucznia/projektu z ekspertem, który jest w stanie rozwiązać pojawiający się problem.

Obserwuje podopiecznego w działaniu i częściowo uczestniczy w jego przedsięwzięciach. Pomaga wyciągać wnioski z doświadczeń. Udziela informacji zwrotnych. Stawia zadania rozwojowe. Wspiera i monitoruje ich realizację. Wzmacnia go w poszukiwaniu rozwiązań problemów, trudnych sytuacji i pokazuje skutki planowanych działań.

### **Docenia, uświadamia wartość tego, co uczeń zrobił i pokazuje postęp w jego rozwoju oraz zmiany, jakie się dokonały.**

Tutor zaczyna pracę z projektem (i jego autorem) od zrozumienia sytuacji, problemów i celów podopiecznego. Dzięki poznaniu projektu, przedstawia inne perspektywy, różne pomysły, odmienne doświadczenia jako propozycje możliwe do wykorzystania, przekształcenia, ale i odrzucenia. Nie są to gotowe rozwiązania. Tutor mówi – „pokazuję ci, jak to widzę z zewnątrz, ale to ty decydujesz”.

Występują bardzo zróżnicowane warianty współpracy tutor-uczeń. Bliższe, prawie przyjacielskie relacje i podejście zadaniowe, projektowe. Uporządkowany, systematyczny, zaplanowany proces i spontaniczna, bardzo elastyczna, dostosowywana do zmieniających się potrzeb relacja. Skupienie na działalności ucznia i na jego osobie. Tutorzy wskazują, że zasadnicze znaczenie dla powodzenia współpracy ma jakość relacji.

Osiągnięcie celu współpracy jest możliwe, gdy:

- Przedsiębiorca ma poczucie, że tutor szanuje go i darzy zaufaniem, wierzy w niego, jego możliwości i rozwój.

- Przedsiębiorca dostrzega autentyczne zainteresowanie tutora swoim działaniami, odczuwa, że tutor jest zaangażowany w tę relację, że ma czas dla niego i że współpraca z nim jest dla tutora czymś ważnym.
- Tutor ma poczucie, że podopieczny obdarza go zaufaniem.
- Tutor jest otwarty na różne potrzeby, wartości i dążenia przedsiębiorcy, akceptuje je również wtedy, gdy są odmienne od jego własnych.
- Tutor jest szczerzy i autentyczny w kontaktach z przedsiębiorcą, ujawnia swoje uczucia, opinie, doświadczenia.
- Tutor jest dyskretny, zachowuje poufność.
- Jest wrażliwy wobec uczuć, potrzeb i przeżyć przedsiębiorcy.
- Tutor jest elastyczny w relacji z podopiecznym, potrafi dostosowywać się do jego potrzeb.
- Współpraca ma charakter zadaniowy i jest nastawiona na działanie, uczenie się – tutor stawia zadania rozwojowe i egzekwuje ich realizację.
- Współpraca opiera się na mocnych stronach przedsiębiorcy.
- Proces jest uporządkowany: podzielony na etapy z konkretnie wyznaczonymi terminami realizacji.
- Tutor przeprowadza konkretną analizę sytuacji przedsiębiorcy, pozna jego środowisko lokalne, zespół, organizację i jej otoczenie.
- Tutor otwarcie dzieli się swoim doświadczeniem.

Poniżej przedstawiono porównanie trzech metodyk: mentoringu, coachingu i tutoringu celem podsumowania oraz podkreślenia różnic i cech wspólnych.

**Tabela 7.** Coaching – mentoring – tutoring – porównanie metodyk wsparcia.

Kryterium porównania	Coaching	Mentoring	Tutoring
Stopień sformalizowania	<b>Bardziej formalny:</b> kontrakt lub ustanowione reguły, angażowanie trzeciej strony (OI) jako organizatora programu.	<b>Mniej formalny:</b> porozumienie najczęściej między dwiema stronami (często jednak bywa mieszana forma mentoringu, tzn. formalno-niefORMALNY, gdzie znaczącą rolę koordynatora odgrywa OI).	<b>Raczej niefORMALNY.</b>
Czas trwania kontraktu	Krótszy: na ogół 4 do 12. spotkań ustalonych w okresie 2-12 miesięcy	Dłuższy: na ogół niesprecyzowana ilość spotkań, relacja zazwyczaj trwająca od 3 do 5 lat.	Zależy od terminu realizacji zaplanowanego zadania.

Nastawienie na...	<b>Zadaniowość:</b> większe nakierowanie na krótkookresowe umiejętności i wykonanie zawodowych zadań.	<b>Karierę:</b> długoterminowe, perspektywiczne podejście do zagadnień związanych z rozwojem firmy i karierą przedsiębiorcy, dostarcza uczniowi konkretne doświadczenia.	<b>Rozwój ucznia i projektu poprzez rozwiązanie konkretnego problemu,</b> którego dotyczy kontrakt; przekazywanie uczniowi inspiracji, która pomoże rozwiązać jego problemy.
Poziom wiedzy biznesowej	<b>Bardziej ogólny:</b> na ogół coach wyraża dobrą orientację w zagadnieniach dot. biznesu, ale sam nie jest ekspertem biznesowym, nie musi natomiast posiadać rozległej wiedzy na temat branży, jaką reprezentuje uczeń.	<b>Większa wiedza na temat sektora:</b> na ogół mentor posiada szczegółową wiedzę nt. organizacji i sektorów gospodarki, w jakich pracują jego podopieczni, potrafi też skojarzyć ucznia z odpowiednim specjalistą np. coachem, jeśli wg niego istnieje taka potrzeba.	<b>Zdolność organizowania i dostarczania projektu biznesowemu</b> (oraz uczniowi) <b>niezbędnego wsparcia dla jego rozwoju.</b> Poprzez słuchanie potrzeb ucznia, tutor przekazuje OI, jakiego wsparcia specjalistycznego wymaga projekt.
Szkolenia	Z większym naciskiem na <b>szkolenia dot. relacji:</b> na ogół coach posiada przygotowanie z psychologii, psychoterapii lub zarządzania zasobami ludzkimi bądź odbył specjalistyczne szkolenie, przygotowujące go do roli coach'a.	Więcej szkoleń z obszaru zarządzania: przeważnie mentor odbył szkolenia dot. senior management, z raczej minimalnym przygotowaniem do roli coach'a/mentora – <b>ogromne znaczenie doświadczenia</b> , którego nie jest w stanie dostarczyć żadne szkolenie.	Tutor wprowadzony do swojej roli poprzez szkolenie (obejmuje ono również zagadnienia dot. budowania relacji).
Klient	<b>„Podwójny”:</b> coach interesuje się potrzebami zarówno podopiecznego, jak i organizacji.	<b>Pojedynczy:</b> na ogół mentora interesują potrzeby podopiecznego, choć może być również mentorem dla zarządu spółki; mentor jest <b>wzorem do naśladowania</b> .	Tutor to opiekun projektu, który troszczy się i o rozwój projektu i o jego autora; nie musi być przedsiębiorcą – nie pełni więc roli „wzoru do naśladowania”.
Odpłatność usługi	Tak.	Nie.	Tak/nie przy nieformalnej formie kontaktu.
Superwizja (nadzór)	Formalna: od coach'a oczekuje się, że będzie poddawał się superwizji.	Nieformalna: mentor może mieć okresowe rozmowy lub „odprawy”, jeśli mentoring realizowany jest w ramach instytucji/ organizacji; w sytuacji, gdy OI organizuje program, w którym mentor bierze udział, to od tej instytucji zależy, w jaki sposób będzie oceniała pracę mentora i w jaki sposób zaplanuje otrzymywanie od niego zwrotnych informacji – niezbędnych do właściwego budowania oferty OI – odpowiadają-	Nieformalna: podobnie jak w przypadku mentora – zależy od wymogów stawianych przez OI (często instytucje zraszające tutorów wymagają superwizji).

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o: Coaching and mentoring – The role of experience and sector knowledge, Jonathan Passmore, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue 2007.

## ROZDZIAŁ 4

### Przygotowanie merytoryczne i niezbędne predyspozycje personelu do pracy z klientem

#### 4.1. Predyspozycje psycho-fizyczne

Usługa i obsługa klientów w każdego rodzaju organizacji, w tym w Ośrodku Innowacji, są kluczowymi elementami związanymi z osiągnięciem satysfakcji przez klientów i – co za tym idzie – stworzenia pozytywnego wizerunku organizacji. Osiągnięcie i utrzymanie wysokiej jakości usług powinno zatem być priorytetem dla każdej działającej instytucji, a to uzależnione jest od osób mających bezpośredni kontakt z klientami. To one bowiem są twarzą instytucji i ich postawa wobec swojej pracy oraz klientów stanowi istotną część procesu „zatrzymywania” klientów w instytucji<sup>87</sup>.

Zjawisko to nabiera jeszcze większego znaczenia w kontekście rosnącej konkurencji w obszarze inkubacji przedsięwzięć. Coraz większa liczba instytucji w Polsce, zajmujących się tym zagadnieniem, wymusza na konkurentach konieczność podejmowania odpowiednich kroków w kierunku zwiększenia zadowolenia klienta oraz jego lojalności wobec instytucji, co z kolei implikuje konieczność zatrudnienia odpowiedniego personelu oraz jego przeszkolenie. Ale jak w praktyce to robić? Na co powinno się zwracać uwagę przy rekrutacji i selekcji pracowników na stanowisko związane z obsługą klientów?

#### Cechy osobowościowe

Wyniki badań ukierunkowanych na ustalenie, jakie cechy osobowościowe powinny posiadać osoby pracujące na stanowiskach obsługi klienta, są czasem ze sobą sprzeczne<sup>88</sup>. Choć kwestie te są ważne i szeroko badane, na pytania te nie uzyskano jednoznacznych odpowiedzi. Niemniej jednak, wśród badaczy istnieje pewna zbieżność stanowisk, wskazująca, że dobra obsługa klienta zależy m.in. od takich czynników osobowościowych jak:

- proaktywne nastawienie na obsługę klienta;
- silna motywacja i orientacja na wyniki.

<sup>87</sup> Hayes J., Dredge F.: *Managing customer service*, Aldershot, Gower Publishing Ltd, 1998.

<sup>88</sup> Fogli L.: *Customer service delivery: research and best practices*, San Francisco, John Wiley & Sons Inc, 2006.

Proaktywne nastawienie na obsługę klienta rozumiane jest jako zestaw cech, obejmujących właściwości takie jak stabilność emocjonalna, ugodowość, sumienność, życzliwość, rzetelność i uprzejmość. Do pozostałych elementów można zaliczyć aktywne, kulturalne, pomocne oraz spersonalizowane relacje z klientami (Fogli and Whitney 1991).

Jeśli chodzi o drugi czynnik (silna motywacja i orientacja na wyniki), to najważniejszymi cechami osobowościowymi są ekstrawersja i agresja. Jeśli osoba musi aktywnie poszukiwać nowych klientów dla instytucji, takie cechy mogą okazać się przydatne. Gdy natomiast ma pełnić rolę bardziej pasywną, polegającą np. na obsłudze klienta przychodzącego do instytucji, to takie cechy nie odgrywają zasadniczej roli.

Oprócz ww. cech osobowościowych, nazywanych „social skills”, warto zwrócić uwagę także na inne cechy, wskazujące na pewne kompetencje niezbędne do wykonywania pracy o takim charakterze. Najważniejsze z nich to<sup>89</sup>:

- **Pewność siebie i elastyczność** – dotyczy to zdolności do zachowań asertywnych, pewności w prezentowaniu się przy jednoczesnej świadomości własnych ograniczeń (choć może być to wyćwiczone, na ogół jest stosunkowo łatwe do wychwycenia).
- **Wytrwałość i opanowanie** – pierwszy czynnik obejmuje zdolność podążania za stawianymi celami mimo wszelkich utrudnień i problemów. Druga zaś cecha odnosi się do umiejętności panowania nad swoimi reakcjami oraz samodyscypliny.
- **Entuzjizm** – umiejętność ta dotyczy zdolności wykazywania pozytywnej postawy w różnych sytuacjach, nawet w trudnych. Jest to element wskazujący na zdolność motywowania się do pracy.
- **Dokładność, skrupulatność** – obejmuje umiejętności ustalania priorytetów, trzymania się przyjętego planu, zwracania uwagi na fakty i szczegóły, dostrzegania błędów oraz trzymania się zasad i reguł funkcjonowania instytucji.
- **Inteligencja praktyczna (ang. Practical intelligence)** – związana jest przede wszystkim z umiejętnościami wykorzystywania własnych doświadczeń w sposób elastyczny i kreatywny, uwzględniający zmieniające się warunki otoczenia. Dodatkowo, dotyczy to zdolności dostrzegania

kluczowych elementów funkcjonowania instytucji i reagowania na nie.

- **Własna inicjatywa oraz stanowczość** – ogólnie mówiąc, cechy te obejmują zdolność samodzielnego planowania pracy, odpowiedniego reagowania na zmieniające się otoczenie – nie robić wszystkiego zawsze według znanego schematu – oraz umiejętność podejmowania decyzji w tym zakresie, w którym jest to dozwolone na danym stanowisku.

Chociaż takie cechy są jak najbardziej użyteczne przy projektowaniu stanowisk pracy związanych z obsługą klienta oraz rekrutacji na te stanowiska odpowiednich osób, są one niestety trudne do praktycznego wychwycenia. Istnieją, oczywiście odpowiednie testy psychologiczne, sprawdzające te cechy, ale większość z nich nie powinna być stosowana przez laików, a cena przeprowadzenia takich badań może być czasem wysoka. Dla instytucji nie posiadających takich możliwości pozostaje zatem jedynie obserwacja tych cech podczas osobistej rozmowy bądź poprzez opracowane we własnym zakresie dokumenty rekrutacyjne, uwzględniające ww. aspekty.

Należy pamiętać, że każda instytucja przy wyborze pracowników musi również brać pod uwagę strategię i swoje oczekiwania, ustalając własne kryteria. Wyżej wymienione cechy stanowią zatem pewnego rodzaju warunki ramowe, mające na celu pomoc w procesie rekrutacyjnym i nie mają uniwersalnego charakteru. Przed podjęciem działań rekrutacyjnych należy brać pod uwagę specyfikę danej instytucji oraz stanowiska pracy, na które osoba ma być zatrudniona.

### **Preferowane predyspozycje psycho-fizyczne pracowników Ośrodków Innowacji:**

W zespole osób mających kontakt z klientem powinny znaleźć się takie, które mają bardzo duże predyspozycje do nawiązywania dobrych kontaktów z ludźmi (wysoki poziom empatii), o pogodnym i otwartym usposobieniu, potrafiące słuchać i zadawać merytoryczne pytania. Osoby te powinny umieć, na podstawie rozmowy, zdefiniować zakres oczekiwanej współpracy przez potencjalnego przedsiębiorcę.

W wyniku tych rozmów powinna powstać mapa potrzeb przedsiębiorcy/pomysłodawcy projektu i dokonanie wyboru zakresu możliwego wsparcia, jakiego można spodziewać się od OI. Pracownicy tego zespołu po-



winni posiadać niezbyt specjalistyczną, ale za to rozległą wiedzę związaną z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej.

Do realizacji usług proinnowacyjnych konieczne jest też stworzenie sprawnego zespołu osób łączących w sobie umiejętności doradcze, posiadających zdolności analityczne i wysoki poziom niezależności myślenia.

Te cechy, obok kwalifikacji merytorycznych, obejmujących wiedzę zarówno z zakresu finansów, marketingu, jak i zarządzania firmą oraz regulacji dotyczących zagadnień własności intelektualnej w transferze technologii, są niezbędne do świadczenia efektywnej pracy z klientami OI<sup>90</sup>.

Najważniejszymi obszarami związanymi ze współpracą z potencjalnym pomysłodawcą są:

- obsługa administracyjna,
- obsługa merytoryczna.

#### **Obsługa administracyjna:**

Do podstawowych zadań działu administracji należy obsługa sekretarska i organizacyjna, w tym:

- kompletacja umów, protokołów odbioru i innych dokumentów,
- kompletacja dokumentacji dotyczącej pomocy de minimis oraz publicznej,
- sprawozdawczość,
- komunikacja z beneficjentem.

#### **Obsługa merytoryczna:**

Do podstawowych zadań działu należy:

- analiza potrzeb potencjalnego przedsiębiorcy w zakresie prowadzenia danego projektu;
- analiza możliwości sfinansowania danego projektu poprzez źródła zewnętrzne;
- pomoc w wyborze formy prawnej podmiotu – analiza potrzeb i dobór formy prawnej;
- pomoc w poszukiwaniu partnerów biznesowych;
- pomoc w sporządzaniu dokumentów w zakresie pozyskania środków zewnętrznych;

- pomoc w określeniu optymalnego systemu dystrybucji, promocji oraz przy wyborze strategii cenowej;
- szkolenia podnoszące kompetencje przedsiębiorców.

Osoby realizujące obsługę doradczą powinny charakteryzować się cechami, które są zgodne z kryteriami przyjętymi w ramach projektu JOSEFIN ([www.josefin-org.eu](http://www.josefin-org.eu)) – system wsparcia MŚP w obszarze innowacji technicznych (produktowych/procesowych) i/lub umiędzynarodowienia działalności gospodarczej – realizowanego przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej).

Kluczowe osoby niezbędne do realizacji projektu to:

- Doradca wiodący;
- Doradca Tematyczny w zakresie wykonalności technicznej/technologicznej;
- Doradca Tematyczny w zakresie wykonalności ekonomicznej/finansowej;
- Doradca Tematyczny w zakresie wykonalności organizacyjnej/prawnej.

### **Doradca Wiodący**

Powinien posiadać wiedzę, umiejętności i doświadczenie w następujących zakresach:

1. Planowanie, finansowanie i realizacja projektów innowacyjnych wdrażanych przez przedsiębiorstwa (w tym: cele, zadania, harmonogram, kamienie milowe, budżet, wskaźniki itp.).
2. Realizacja usług doradczych na rzecz przedsiębiorstw.
3. Ocena ryzyka (risk assessment) związanego z realizacją projektów innowacyjnych przez przedsiębiorstwa.
4. Opracowywanie biznesplanów/studiów wykonalności dla projektów biznesowych.
5. Przygotowywanie wniosków aplikacyjnych w zgodności z wymaganiami/wytycznymi instytucji finansującej lub programu wsparcia.

### **Doradca Tematyczny w zakresie wykonalności technicznej/technologicznej**

1. Planowanie i wdrażanie innowacji technicznych (produktowych i procesowych).
2. Audyt technologiczny.
3. Analiza potrzeb inwestycyjnych.

4. Aktualny stan rozwoju techniki/technologii w kraju i na świecie, ich dostępność na rynku oraz możliwość integracji z innymi rozwiązaniami – w danym obszarze;
5. Normy krajowe i międzynarodowe – w danej dziedzinie;
6. Zapotrzebowanie na prace badawczo-rozwojowe i testy laboratoryjne – w danym obszarze;
7. Wprowadzanie zmian organizacyjnych związanych z wdrażaniem innowacji technicznych (produktowych i procesowych);
8. Prowadzenie działalności gospodarczej za granicą oraz nawiązywanie współpracy z podmiotami zagranicznymi – w danej branży.

### **Doradca Tematyczny w zakresie wykonalności ekonomicznej/fi-nansowej**

1. Analiza popytu/analizy rynku;
2. Analiza finansowa projektu biznesowego;
3. Analiza ekonomiczna projektu biznesowego;
4. Inne elementy biznesplanu.

### **Doradca Tematyczny w zakresie wykonalności organizacyjnej/prawnej**

1. Aspekty formalno-prawne podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej;
2. Zagadnienia własności intelektualnej;
3. Warunki prawne prowadzenia działalności gospodarczej za granicą lub współpracy z partnerami zagranicznymi – w danym obszarze;
4. Umowy cywilno-prawne zawierane w ramach realizacji projektu innowacyjnego;
5. Zobowiązania podatkowe związane z realizacją projektu innowacyjnego.

## **4.2. Niezbędny zakres wiedzy i umiejętności**

Oprócz czysto psychologiczno-motywacyjnych cech przypisanych do twórczego stanowiska pracy konieczne jest ustalenie zakresu kompetencji osoby wykonującej pracę w charakterze konsultanta ds. inkubacji. Zakres ten powinien zawierać przynajmniej następujące elementy<sup>91</sup>:

- **Umiejętności z zakresu technologii** – konsultant powinien specjalizować się w jednej bądź maksymalnej trzech branżach technologicznych (najlepiej pokrewnych) oraz posiadać wiedzę z zakresu ekonomii i finansowej oceny przedsięwzięć gospodarczych. Jest to niezbędne do realnego oszacowania potencjału rynkowego technologii/przedsięwzięcia opartego na wysoko zaawansowanej technologii oraz do przeprowadzenia procesu wyceny od początku do końca. Choć w niektóre etapy wyceny mogą być zaangażowani zewnętrzni specjaliści branżowi, konsultant powinien być w stanie merytorycznie śledzić postęp procesu.
- **Wiedza o produktach** – jest to element ściśle związany z poprzednim punktem. Konsultant powinien posiadać rozeznanie rynkowe, być w stanie identyfikować obszary potencjalnego zastosowania danej technologii oraz ewentualnie wskazać nisze rynkowe, w kierunku których warto podążać.
- **Świadomość biznesowa** – cecha ta dotyczy przede wszystkim zdolności myślenia biznesowego oraz wiedzy o procesach, doprowadzających do pomyślnego założenia i sukcesów w prowadzeniu przedsiębiorstwa, w tym zarządzaniu procesami związanymi z obsługą klientów. Wiedza z zakresu zarządzania projektem oraz organizacji i zarządzania firmą jest również tutaj pożądana.

Przedstawiona lista nie jest wyłączna ani wyczerpująca. Stanowi tylko pewien zbiór kompetencji, na które warto zwracać uwagę przy skonstruowaniu stanowiska pracy oraz prowadzonej rekrutacji pracowników.

**Każda instytucja potrzebuje pracowników o różnych umiejętnościach w zależności od tego, jakie są jej aktualne potrzeby oraz kultura organizacyjna.**

Wyżej wymienione umiejętności stanowią nie tylko pewien standard tego, jak personel zaangażowany w obsługę klienta w OI powinien się zachować, aby odnosił sukces, ale również mogą stanowić podstawę do opracowania pewnej kultury organizacyjnej w tym zakresie.

W ramach organizacji pracy wewnątrz instytucji zalecane jest stworzenie tzw. **matrycy zarządzania usługami**, w której jedna oś reprezentuje ogólne obszary merytoryczne obsługiwane przez personel, a druga branże, w których instytucja działa. W matrycy zaznaczane są te obszary,

dla których istnieją lub powinny istnieć w zespole odpowiednie umiejętności. Matryca stanowi schematyczne przedstawienie obszarów usług instytucji oraz niezbędnych do ich realizacji kompetencji. Jej analiza i porównanie z posiadanym potencjałem pozwala na ustalenie ewentualnych braków kadrowych i podjęcie stosownych decyzji celem udoskonalenia procesów wewnątrz firmy, w tym zatrudnienia nowego personelu czy stworzenia planu szkoleniowego. Warto podkreślić, że matryca ta może przybierać różne formy i dotyczyć kilku obszarów działalności firmy. Przykładowa matryca przedstawiona została poniżej.

**Tabela 8.** Matryca zarządzania usługami.

	Strategia	Technologia	Zasoby ludzkie	Sprzedaż	Procesy biznesowe
<b>Branża ICT</b>	Wiedza o narzędziach zarządzania strategicznego oraz o rynku.	Wiedza o produktach z branży oraz trendy.			
<b>Branża spożywcza</b>	Wiedza o narzędziach zarządzania strategicznego oraz o rynku.	Wiedza o produktach z branży oraz trendy.	Kompetencje w zakresie HR.		Wiedza o standardach, procedurach oraz funkcjonowaniu firm.
<b>Branża chemiczna</b>			Kompetencje w zakresie HR.	Wiedza o technikach sprzedaży, marketingu oraz technikach negocjacyjnych.	
<b>Branża biotechnologiczna</b>	Wiedza o narzędziach zarządzania strategicznego oraz o rynku.	Wiedza o produktach z branży oraz trendy.	Kompetencje w zakresie HR.	Wiedza o technikach sprzedaży, marketingu oraz technikach negocjacyjnych.	Wiedza o standardach, procedurach oraz funkcjonowaniu firm.

Źródło: Opracowanie własne.

## ROZDZIAŁ 5

### Organizacja i narzędzia w procesie obsługi klientów

#### 5.1. Warunki techniczne obsługi klienta – minimum w zakresie infrastruktury

Proces inkubacji przedsięwzięć wymaga specyficznych warunków infrastrukturalnych. Warunki te nie są jednakowe i zależą przede wszystkim od modelu funkcjonowania instytucji. Pomimo to, pewna standaryzacja w zakresie infrastrukturalnym wydaje się być pożądana, zwłaszcza z punktu widzenia klientów, którzy udając się do danej instytucji mogą już mieć pewne wyobrażenie o tym, czego można się po niej spodziewać. Dążenie do standaryzacji nie oznacza, że każda instytucja powinna oferować dokładnie te same warunki, tylko że pewne elementy powinny w nich zawsze występować.

Dla uproszczenia, Ośrodki Innowacji zostały podzielone na dwie grupy, tj. OI nie posiadające zaplecza w postaci pomieszczeń dla firm, oferujące tylko i wyłącznie usługi preinkubacyjne oraz takie, które oferują usługi preinkubacyjne oraz inkubacyjne, posiadające pomieszczenia dla inkubowanych firm.

#### Warunki techniczne OI w zakresie preinkubacji

Ze względu na specyfikę działalności ośrodków, oferujących jedynie usługi preinkubacyjne (różnego rodzaju szkolenia i warsztaty oraz doradztwo), warunki techniczne do ich prowadzenia wymagają stosunkowo niskich nakładów pieniężnych. Przede wszystkim instytucje te muszą dysponować takimi elementami jak:

- **Biuro doradców** – biuro, w którym znajdują się konsultanci/doradcy. Oprócz oczywistych urządzeń i sprzętów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania instytucji (biurka z fotelami, komputerów, drukarek, telefonu, faksu, kserografu, skanera, niszczarki dokumentów, szafy, funkcjonalnego oświetlenia miejsc pracy, innych mebli itp.), ważne jest również ich rozmieszczenie w pomieszczeniu zgodnie z zasadami ergonomii, a jednocześnie w taki sposób, aby usługi mogły być świadczone w sposób swobodny i w miarę możliwości z zachowaniem poufności.
- **Mała sala konferencyjna** – jest to miejsce, w którym doradcy mogą

prowadzić rozmowy z klientami w cztery oczy. Jest to ważne przede wszystkim ze względu na poufność informacji przekazywanych doradcy przez klienta i na odwrót. To jest także miejsce, gdzie mogą odbywać się spotkania biznesowe klientów z ewentualnymi kontrahentami biznesowymi. Chociaż taka usługa należy raczej do usług stricte inkubacyjnych, posiadanie takiego pomieszczenia może być bardzo pomocne dla klientów na wcześniejszych etapach rozwoju firmy.

- **Sala szkoleniowa** – tutaj mogą odbyć się wszelkiego rodzaju wydarzenia organizowane przez instytucje – od szkoleń i warsztatów po spotkania branżowe czy networkingowe. Wielkość sali oraz ilość sal jest oczywiście uzależniona od wielkości wydarzeń realizowanych przez daną instytucję oraz od ich częstotliwości. Sala powinna być wyposażona w urządzenia, umożliwiające profesjonalne przeprowadzenie wydarzeń.

Wyżej przedstawione warunki stanowią minimum w zakresie infrastruktury dla ośrodków, zajmujących się tylko i wyłącznie usługami pre-inkubacyjnymi. Chociaż posiadanie takich warunków jest niezbędnym do prowadzenia działalności wspierającej innowacyjne pomysły, to de facto wiele OI korzysta z usług bądź pomieszczeń zewnętrznych firm w obszarze przede wszystkim organizacji wydarzeń o większej skali. Jest to ciekawe organizacyjnie rozwiązanie, o ile oczywiście nie wpływa negatywnie na jakość świadczonych usług. Wadą takiego rozwiązania, szczególnie dla uczestników po raz pierwszy biorących udział w organizowanym wydarzeniu, jest skojarzenie miejsca z firmą wynajmującą pomieszczenie, a nie z instytucją organizującą wydarzenie. Z tego powodu ważne jest, aby pomieszczenia były odpowiednio oznakowane, a po zakończeniu wydarzenia należy prowadzić monitoring klientów.

Dla organizacji należących do sieci **KSU i KSI** wymagania w zakresie infrastruktury określa Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw<sup>92</sup>. Dobrą praktyką byłoby zastosowanie tych zaleceń w każdym OI bez względu na to, czy należy do sieci KSU/KSI. Rozporządzenie nakłada między innymi następujące obowiązki w tym obszarze:

- Instytucja musi dysponować wydzielonym pomieszczeniem przeznaczonym do prowadzenia indywidualnych spotkań z podmiotami korzystającymi z usług KSU.

- Instytucja musi posiadać wyposażenie biurowe, zapewniające właściwe przechowywanie dokumentacji związanej ze świadczeniem usług KSU.
- Instytucja musi posiadać urządzenia techniczne, zapewniające właściwą obsługę podmiotów korzystających z usług KSU oraz łączność z tymi podmiotami i z innymi podmiotami zarejestrowanymi w KSU, w szczególności sprzęt komputerowy wraz z oprogramowaniem biurowym, sprzęt zapewniający możliwość niezależnego korzystania z usług telefonicznych i usług dostępu do Internetu.

Oprócz ww. wymagań instytucje świadczące usługi szkoleniowe powinny jeszcze:

- Dysponować salą szkoleniową, umożliwiającą równoczesne szkolenie co najmniej dziesięciu osób;
- Dysponować sprzętem do prezentacji wizualnych.

### Warunki techniczne OI w zakresie inkubacji

Usługi inkubacyjne wymagają większych zasobów infrastrukturalnych niż w przypadku pre-inkubacji. Tak jak w przypadku usług pre-inkubacyjnych wymiar oferowanych usług zależy od przyjętej przez instytucje strategii.

**Podstawową usługą** jest wynajem pomieszczeń dla osób chcących założyć własną firmę, opartą najczęściej na innowacyjnym pomysle. Wraz z najmem mogą, chociaż nie muszą, być oferowane dodatkowe usługi, które de facto wymagają takich samych nakładów infrastrukturalnych, jak w przypadku usług preinkubacyjnych.

Dla instytucji, stawiających na firmy prowadzące regularną **działalność badawczo-rozwojową**, pożądane jest, aby instytucja zapewniła swoim klientom dostęp do laboratoriów i usług badawczych.

Zakres aparaturowy zależny jest od prowadzonych badań, co oznacza, że musi nastąpić pewna specjalizacja ze strony OI.

OI działające przy uczelniach mogą również oferować odpłatne użytkowanie aparatury uczelnianej, co stanowi dodatkowe źródło przychodów dla uczelni oraz gwarantuje lepsze wykorzystywanie specjalistycznej aparatury.



Specjalistyczne laboratoria mogą być udostępniane na zasadzie wspólnego wykorzystania (jedno laboratorium jest wykorzystywane jednocześnie przez wiele inkubowanych firm) bądź indywidualnie (każda firma wynajmuje pomieszczenie, które podzielone jest na biuro i laboratorium). **Pierwszy przypadek** jest lepszym rozwiązaniem wtedy, kiedy prace badawcze prowadzone przez firmy nie mają charakteru ciągłego bądź ich realizacja jest krótkookresowa. Warto zaznaczyć, że w tym przypadku należy zwracać szczególną uwagę na harmonogram dostępu do aparatury, aby każdy mógł swobodnie z niej korzystać. Dodatkowo, należy pamiętać o kwestiach dotyczących poufności wyników prowadzonych badań (wprowadzenie procedur zabezpieczających ze strony instytucji jest tutaj pożądane) oraz przygotowywanej do ochrony własności intelektualnej. W drugim przypadku zaś mamy do czynienia z sytuacją, w której podstawowa działalność firm znajdujących się w inkubatorze związana jest z prowadzeniem specjalistycznych badań. Wyżej przedstawione kwestie w zakresie ochrony własności intelektualnej są wówczas jasno określone. Oprócz wyżej wymienionych propozycji w zakresie infrastruktury, warto również uwzględnić kilka pomieszczeń w instytucji (specjalnie zaprojektowane: wspólna kuchnia, hall wejściowy, kantyna bądź inne miejsce), gdzie właściciele bądź pracownicy inkubowanych firm mogą się na co dzień spotykać. Pomieszczenia te mają pełnić funkcję katalizującą wymianę pomysłów i kontaktów biznesowych, co z kolei może rodzić nowe pomysły biznesowe oraz wspólne projekty<sup>93</sup>.

## 5.2. Dostęp do źródeł wiedzy

Zapewnienie dostępu do źródeł wiedzy jest integralną cechą udzielanego wsparcia oferowanego przez Ośrodki Innowacyjności. Jest to związane z pomocą oferowaną na każdym etapie rozwoju projektu biznesowego (co zostało opisane we wcześniejszych rozdziałach niniejszego podręcznika).

Jednak, aby można było rozwijać te obszary, należy podejść do tego zagadnienia w sposób systemowy, z uwzględnieniem roli i znaczenia wiedzy dostępnej w Internecie.

<sup>93</sup> Szeroko na ten temat wypowiadają się autorzy innych publikacji opraciwanych w ramach inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu: M. Mażewska, A. Rabaczko, A. Tórz: *Organizacja i zarządzanie inkubatorem technologicznym*, Gdańsk/Warszawa/Poznań, PARP 2011; K.B. Matusiak (red.): *Obszary strategiczne w działalności parków technologicznych*, Warszawa, PARP 2011.

Współczesne czasy charakteryzują się bezprecedensową w dotychczasowej historii ilością dostarczanych informacji, które należy w różny sposób przetwarzać dla celów biznesowych.

Proces wymiany informacji między uczestnikami procesów komercyjnych jest realizowany nieustannie i jest przyczyną również określonych nowych potrzeb w zakresie ich analizy, przewartościowywania i adaptacji do konkretnych potrzeb przedsiębiorcy.

Pojęcie „informacji biznesowych” dotyczy wszystkich danych, które pomagają przedsiębiorstwu w prowadzeniu procesów zarządzania i realizacji swoich celów w środowisku rynkowym.

Przede wszystkim dotyczy to takich obszarów jak:

- informacje dotyczące przedsiębiorstw,
- informacje dotyczące badań rynkowych/marketingowych,
- informacje finansowe,
- bazy danych,
- kontakty w organizacjach branżowych.

Wszystkie współczesne firmy stale starają się rozwijać swoją pozycję na obsługiwanych rynkach, sprawniej funkcjonować oraz wykorzystywać informacje biznesowe do swoich potrzeb. Często jest to również element budowania przewagi konkurencyjnej.

Dzięki takim informacjom, przedsiębiorcy odnajdują przede wszystkim:

- potencjalnych dostawców oraz odbiorców swoich produktów,
- partnerów kooperacyjnych,
- nowe technologie,
- źródła finansowania rozwoju,
- informacje o trendach rynkowych,
- przepisy dotyczące prawa gospodarczego,
- Inne informacje przydatne w prowadzeniu działalności – nt. szkoleń, misji gospodarczych, czy też dotacji.

Internet obecnie jest głównym instrumentem, służącym przekazywaniu informacji w zakresie funkcjonowania firmy na rynku.

**Nie ma Cię w sieci – nie ma Cię na rynku**

Zgodnie z badaniami na temat użytkowania informacji biznesowych, które objęły MSP z różnych branż<sup>94</sup>, przeprowadzonymi na zlecenie Instytutu Wzornictwa Przemysłowego, można zauważyć, że obecnie informacje biznesowe są wybierane przez przedsiębiorców z następujących źródeł:

- katalogi firm oraz informatory o firmach krajowych i zagranicznych,
- targi, wystawy handlowe i giełdy towarowe,
- informacje o przedsiębiorstwie i oferty w bazach danych firm,
- serwisy informacyjne,
- porady prawno-ekonomiczne oraz doradztwo.

Zauważa się również rosnącą rolę serwisów informacyjnych, które są dedykowane głównie współpracy między firmami (typ relacji B2B).

Wiele relacji biznesowych jest nawiązywanych poprzez kontakty wirtualne. Są to relacje typu:

- przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo,
- przedsiębiorstwo-instytucje publiczne,
- przedsiębiorstwo-inwestor,
- przedsiębiorstwo-pośrednik, klient detaliczny.

Informacje biznesowe ułatwiają firmom pozyskiwanie nowych kooperatorów, dostawców, klientów, nowych technologii, marketingu czy też przepisów prawa. Stąd też rolę Ośrodka Innowacyjności jest koncentracja wiedzy we wszystkich obszarach, które mogą mieć wpływ na skuteczność prowadzonej działalności wspieranych projektów. Ważnym źródłem wiedzy, które powinny być rozwijane w Ośrodkach Innowacyjności są **centra wiedzy** dotyczące informacji i analizy biznesowej<sup>95</sup>. Centra wiedzy kreują świadomość odbiorców oraz zaangażowanie interesariuszy w poszczególnych obszarach oferowanego wsparcia.

Centrum informacji biznesowej umożliwia silniejsze i skuteczniejsze prowadzenie przedsięwzięć. Centrum pozwala:

- stworzyć centralne źródło fachowej wiedzy w dziedzinie informacji i analizy biznesowej;
- scalać i wiązać ze sobą procesy i stosowane rozwiązania;
- sprawować kontrolę procesów;

<sup>94</sup> Na podstawie artykułu M. Godniak, M. Roszkowski w: Szewczyk A. (red.), *Informacja – dobra lub zła nowina*, Uniwersytet szczeciński, Szczecin, 2004.

<sup>95</sup> Opracowano na podstawie [http://www.mtdc.pl/newsletter\\_centrum-doskonalosci-analizy-biznesowej-artykuly.xml](http://www.mtdc.pl/newsletter_centrum-doskonalosci-analizy-biznesowej-artykuly.xml)

- ograniczać błędy i dokonywać poprawek w systemie.

U podstaw tworzenia planu takiego przedsięwzięcia powinny znaleźć się takie elementy jak struktura, zasoby oraz zgodność strategiczna.

## **Struktura**

Należy utworzyć strukturę, umożliwiającą wykreowanie uniwersalnego centrum wiedzy, którego głównym zasobem będzie zebranie informacji i przeprowadzenie analiz biznesowych.

## **Zasoby**

Należy utworzyć zasoby niezbędne do świadczenia usług na potrzeby całej organizacji. W tym celu powinno się określić obszary wsparcia, jakie daje wspieranym projektom centrum wiedzy w ramach swojej własnej struktury.

## **Zgodność strategiczna**

W tym obszarze chodzi o synergię wykorzystania wszystkich instrumentów wsparcia projektów biznesowych. Jednym z elementów uporządkowanej i systematycznej analityki biznesowej jest jej nieustanny rozwój. Samo posiadanie takiej czy innej metodyki nie oznacza, że funkcjonuje ona na poziomie centrum. Kluczowe w tworzeniu centrum wiedzy jest:

## **Wsparcie profesjonalistów**

Na tym poziomie Ośrodek powinien tworzyć zaplecze kompetencyjne, które będzie wspierać rozwój zadań wspieranych projektów.

Ośrodek Innowacyjności powinien zapewnić przedsiębiorcom dostęp do następujących źródeł wiedzy:

1. wsparcie doświadczonych ekspertów z danej dziedziny, którą reprezentuje beneficjent;
2. wsparcie radców prawnych, którzy specjalizują się w prawie gospodarczym;
3. wsparcie doradców gospodarczych, którzy specjalizują się w prowadzeniu spraw związanych z przedsiębiorczością oraz są w stanie

poprowadzić projekt od strony oceny zasobów, opracować część finansową oraz mają doświadczenie we współpracy z instytucjami finansującymi.

### **Strategiczna zgodność oferowanej wiedzy**

Grupa akredytowanych, profesjonalnych doradców, opiekunów i mentorów reprezentuje odrębną kategorię wiedzy zarówno w wymiarze taktycznym, jak i strategicznym. Należy te elementy scalać poprzez:

- dopasowanie strategiczne do celów Ośrodków Innowacyjności;
- traktowanie analizy biznesowej jako podstawowego elementu tworzenia rozwiązań dla odbiorców;
- stałe dążenie do doskonalenia sposobu prowadzenia działalności poprzez niesienie pomocy wspieranym projektom biznesowym.

Zakłada się, że centrum wiedzy w OI powinno stać się rzeczywistym źródłem wiedzy fachowej, zintegrowanych procesów i rozwiązań, kontroli i monitoringu, silniejszego wsparcia dla przedsięwzięć i lepszego przeprowadzania prac analitycznych. Skuteczne budowanie centrum wiedzy wymaga znacznego nakładu czasu i pracy. Jeśli jednak przeprowadzi się te prace w prawidłowy sposób, osiągnięte dzięki temu korzyści zaowocują na każdym poziomie kontroli instytucji, zwiększając przy tym bezpieczeństwo przyszłych przedsięwzięć dotyczących wspieranych projektów biznesowych.

Do zadań osób zajmujących się centrum wiedzy w ramach OI powinno należeć prowadzenie stałej aktualizacji posiadanych zasobów oraz archiwizacja informacji, które już nie są aktualne. Szczególnie w obszarach prawnych oraz związanych z prowadzonymi projektami.

### **5.3. Dokumentacja związana ze świadczonymi usługami**

Dążenie do świadczenia usług wysokiej jakości jest de facto dążeniem do zadowolenia klienta. Chociaż jest to możliwe w firmach prowadzonych w sposób intuicyjny, na dłuższą metę utrzymywanie tej jakości wymagać będzie standaryzacji. Standaryzacja ta ma ogromne znaczenie przy obsłudze klientów, przede wszystkim dlatego, że porządkuje proces, pokazując pracownikom instytucji pewne ścieżki postępowania-

nia, pozwalające na osiągnięcia maksymalnych efektów przy stosunkowo niskich nakładach. Standaryzacja, chociaż pożądana, nie musi być sformalizowana w postaci systemu zarządzania jakością ISO czy innych podobnych systemów. Ważne jest, aby przyjęte zostały zasady regulujące proces zarządzania jakością w instytucji wraz z wszystkimi potencjalnymi konsekwencjami. System ten obejmuje także dokumentację instytucji<sup>96</sup>.

### **Dlaczego jest to tak ważne?**

Standaryzacja w zakresie dokumentacji wprowadza pewną strukturę funkcjonowania instytucji i reguluje procesy zachodzące wewnątrz niej. Dodatkowo, dokumentacja stanowi pewne ramy merytoryczne i formalne, w których pracownicy mogą się poruszać oraz buduje system wartości, który instytucja chce prezentować na zewnątrz. Warto pamiętać, że system dokumentacji może, i de facto powinien, być regularnie sprawdzany pod kątem efektywności działania i w razie potrzeby aktualizowany.

Wprowadzenie standardów działania do procesów zachodzących wewnątrz instytucji przyczyni się znacznie do zwiększenia jej konkurencyjności. Korzyści z tego płynące mogą obejmować swoim zakresem obszary takie jak **stworzenie bardziej efektywnych procesów biznesowych, ulepszenie technik marketingowych, zwiększenie motywacji pracowników poprzez zwiększenie ich świadomości o wartościach instytucji oraz wzrost poziomu zadowolenia klientów**<sup>97</sup>.

Według ISO<sup>98</sup>, główne cele wprowadzenia standaryzacji dokumentacji, niezależnie od tego, czy wdrożony jest formalny system zarządzania jakością, to:

- **Przekazywanie informacji** – jako narzędzie do przekazywania informacji i komunikacji. Rodzaj i zakres dokumentacji zależy od charakteru organizacji, produktów i procesów, od stopnia formalności systemów komunikacji i poziom umiejętności komunikowania się w organizacji i kultury organizacyjnej.
- **Dowód zgodności** – dostarczanie dowodów, że to, co było zaplanowane, zostało faktycznie wykonane.

<sup>96</sup> Sommerville I.: *Software engineering*, Harlow, Pearson Education Ltd, 2007.

<sup>97</sup> Blokdyk G.: *ISO 9000, ISO 9001 100 Success Secrets*, Newstead, Emereo Pty Ltd, 2008.

<sup>98</sup> <http://www.iso.org>

- **Udostępnianie wiedzy** – upowszechnianie i ochrona doświadczenia organizacji. Typowym przykładem są specyfikacje techniczne, które mogą być wykorzystywane jako podstawa do projektowania i rozwoju nowego produktu.

### Zakres standaryzacji

Standaryzacja w zakresie dokumentacji obejmuje swoim zakresem różne obszary funkcjonowania instytucji. Według standardu opracowanego przez ISO<sup>99</sup>, minimum w tym zakresie powinno zawierać następujące elementy:

- **Udokumentowaną deklarację polityki jakości i celów jakości.**
- **Przewodnik jakości** – zawiera informacje o całości procesów i sposobie ich realizowania przez instytucję i traktowany jest jako dokument źródłowy.
- **Udokumentowane procedury** – co do zasady procedury powinny dotyczyć procesów takich jak kontrola dokumentów, kontrola zapisów, audyty wewnętrzne, kontrola nad usługami niezgodnymi, działania korygujące oraz działania zapobiegawcze.
- **Dokumenty potrzebne do efektywnego planowania, działania i kontroli procesów** – standardowo obejmuje to dokumenty przedstawione powyżej. Natomiast instytucja może wdrożyć inne dokumenty wspomagające zarządzanie jakością organizacji. Przykładowe dokumenty to mapa procesów, diagramy procesów lub ich opisy, schematy organizacyjne, specyfikacja usług, dokumenty dotyczące wewnętrznej komunikacji, wykaz zatwierdzonych dostawców, plany badań i kontroli oraz plany jakości.
- **Rejestr zapisów** – dotyczy to wszystkich procesów zachodzących w organizacji. Jest to podstawowy element systemu, jako że umożliwia kontrolę nad innymi elementami dokumentacji.

Ustanowienie zakresu poszczególnych procedur zależy od wielkości firmy, ilości usług i zachodzących w niej procesów oraz innych elementów specyficznych dla jej funkcjonowania. Chociaż systemy zarządzania jakością oraz inne standardy w zakresie dokumentacji nie wyszczególniają dokładnie, jakie procedury powinny być stworzone, to warto standaryzować następujące procesy:

- **Obieg dokumentów** – w ten sposób każdy pracownik jest w stanie identyfikować osobę odpowiedzialną za dany dokument w danym momencie oraz wskazywać komu przekazać dany dokument.
- **Identyfikacja potrzeb klienta** – taki dokument standaryzuje postępowanie osób obsługujących klientów w sposób gwarantujący wysoką jakość świadczonych usług. Oprócz graficznego przedstawienia przebiegu procesu, procedura ta powinna wskazywać, jak odpowiednio zareagować w określonych sytuacjach bądź też stanowić standardy w tym zakresie. Dodatkowo, warto stworzyć na bazie odpowiedniej dokumentacji wykonawczej, takiej jak karta konsultacji z klientem czy odpowiednie algorytmy obsługi klienta specjalny arkusz pomagający w diagnozowaniu potrzeb.
- **Realizacja usług** – procedura ta dotyczy przede wszystkim etapów realizacji poszczególnych usług świadczonych przez instytucję oraz ewentualne osoby odpowiedzialne za części tych procesów. Warto pamiętać o odpowiednich dokumentach potrzebnych do zbierania informacji o tym, co się wydarzyło na poszczególnych etapach realizacji usługi. Przykładowo, dla usługi szkoleniowej powinny być stworzone co najmniej: formularz zgłoszenia na szkolenie, wzór listy obecności i ankieta oceny szkolenia.

Inne procesy mogą być również standaryzowane w zależności od specyfiki firmy. Przykładowo, instytucje będące częścią uczelni publicznych muszą uwzględnić już istniejące procedury uczelniane i stworzyć dokumentację z nimi zgodną. To samo odnosi się do instytucji będących filią ogólnokrajowych organizacji/instytucji czy też oddziałem koncernów międzynarodowych. W tym ostatnim przypadku system procedur musi uwzględniać regionalne specyfiki kraju, w którym działają.

Chociaż na ogół standaryzacja procesów biznesowych jest pożądanym działaniem, czasem nie warto jednak standaryzować wszystkich procesów. **Dobłą praktyką jest wybór procesów, dających największy efekt synergii i skupienie się na nich.** Postępuje się wówczas w myśl nadrzędnej zasady zarządzania procesami: zaczyna się od elementów kluczowych<sup>100</sup>. Pozwoli to na zachowanie pewnej elastyczności postępowania w ramach ustalonych przez instytucję procedur oraz na uniknięcie zbyt częstych zmian zapisów.

<sup>100</sup> <http://cio.cxo.pl/news/362947/Konsolidacja.dla.procesowo.dojrzalych.html>



## Wdrożenie standardów w zakresie dokumentacji

Proces wdrożenia standardów w zakresie dokumentacji jest procesem złożonym i pracochłonnym i wymaga zaangażowania zarówno kierownictwa, jak i pracowników. Co do zasady proces ten obejmuje następujące etapy<sup>101</sup>:

- 1) **Identyfikacja procesów niezbędnych do skutecznego wdrożenia systemu (procesy kluczowe)** – etap ten wymaga dogłębniej analizy zasobów instytucji oraz procesów zachodzących w poszczególnych etapach realizacji prac. Jest to kluczowy etap, mogący trwać kilka miesięcy, w zależności od wielkości instytucji oraz ilości usług zaoferowanych.
- 2) **Zrozumienie interakcji pomiędzy procesami** – szczególnie ważne jest planowanie poszczególnych procedur. Pozwala to na wyłonienie powiązań logicznych, występujących pomiędzy procesami i stworzenie całościowego obrazu funkcjonowania instytucji.
- 3) **Udokumentowanie procesów w zakresie niezbędnym do zapewnienia ich skutecznego funkcjonowania i kontroli** – na tym etapie niezbędne jest stworzenie mapy procesów oraz poszczególnych procedur, mających je uregulować. Po wdrożeniu procedur konieczne jest zakomunikowanie pracownikom wprowadzonych zmian w sposób umożliwiający im zrozumienie funkcji systemu oraz zasad jego funkcjonowania.
- 4) **Monitoring efektywności działania systemu** – po wdrożeniu systemu standaryzacji niezbędne jest jego cykliczne monitorowanie i aktualizowanie w miarę potrzeby. Na tym etapie wyznaczona musi być osoba odpowiedzialna za kontrolę dokumentacji oraz za ich realizację.

Przy wdrożeniu systemu mogą wystąpić różnego rodzaju problemy począwszy od trudności w standaryzacji pewnych procesów występujących w instytucji, aż do pojawienia się oporu ze strony pracowników. Szczególnie ważne jest elastyczne podejście do tematu i przedstawienia zalet systemu wszystkim zainteresowanym osobom, a także osiągniętych dzięki niemu postępów. Pozwala to na łagodzenie problemów interpersonalnych oraz kontrolę nad przebiegiem procesu.

**Reasumując można stwierdzić, że wdrożenie standardów w zakresie dokumentacji instytucjonalnych jest niezmiernie ważnym elementem zapewnienia klientom dostępu do wysokiej jakości usług. Ważne jest, aby wartości stojące za wdrożeniem standardów zostały jasno zakomunikowane wszystkim interesariuszom, a sam system system był regularnie sprawdzany i aktualizowany.**



## ROZDZIAŁ 6

### Przykłady dobrych praktyk krajowych i zagranicznych

#### 1. Projekt TWIN tzn. Two Women Win

<http://www.kaete-ahlmann-stiftung.de/index.php/mentoring.html>

- **Realizowany nieustannie od 2001 r.** przez Kate-Ahlmann-Foundation (powiązana z Niemieckim Stowarzyszeniem Kobiet Przedsiębiorców).
- Na początku obejmował swym zasięgiem tylko region Westfalii, gdzie w walce z bezrobociem proponowano kobietom wsparcie, służące pobudzaniu przedsiębiorczości poprzez m.in. współpracę z kobietą-mentorem (przynajmniej 24 miesięczne wsparcie).
- Obecnie projekt obejmuje całe Niemcy i nowa edycja programu oznacza jego doskonalszą formę – jest on stale poddawany ewaluacji.
- Po zakończeniu pierwszej edycji projektu aż 80% uczestniczących w nim mentorów zadeklarowało dalszą współpracę.
- Po realizacji programu uczniowie mówili o swoich mentorach w następujący sposób: „*niewiarygodny poziom empatii mojego mentora; dzielenie się wizją nt. zarządzania biznesem; profesjonalne kompetencje; wiedza o sektorze biznesowym; zaufanie; ogromna otwartość*”.

#### 2. CANADIAN YOUTH BUSINESS FOUNDATIONS

[www.cybf.ca](http://www.cybf.ca)

- Hasło przewodnie tego programu to: „Help a young entrepreneur take flight”.
- Projekt po raz pierwszy uruchomiony w 1996 r. i przeznaczony dla młodych przedsiębiorców w wieku 18-34 lata, obecnie odbywa się jego zmodyfikowana kontynuacja.
- Wsparcie mentoringowe trwa minimum 2 lata.
- Program obejmuje też ciekawą ofertę specjalistycznych szkoleń dla mentorów WORLD CLASS MENTORING.

### 3. BUSINESS MENTORS NEW ZEALAND

<http://www.businessmentors.org.nz/>

- Organizacja non-profit, która powstała w 1990 r., motto założyciela – dr Grahame Craig: „*mentoring to dzielenie się wiedzą i odwdzięczanie się za coś, co się otrzymało w przeszłości (...)*”.
- Upowszechniania mentoringu realizowanego społecznie.
- Obecnie program posiada ok. 1600 mentorów.
- Każda firma i każdy człowiek może skorzystać z mentoringu; uczeń sam wybiera mentora, który kontaktuje się z nim w ciągu 10 dni.
- Jediną opłatą jest składka płacona na 2 lata w kwocie 100\$ NZD.
- Rejestracja mentorów poprzez stronę [www.businessmentors.org.nz](http://www.businessmentors.org.nz), strona bogata w świadectwa uczniów i mentorów oraz raporty dot. prowadzonego programu.

### 4. CREAM – the Cambridge Rural Enterprise And Mentoring Initiative

[http://www.eeda.org.uk/files/case-studies/CREAM\\_vFINAL\\_FEB\\_08.pdf](http://www.eeda.org.uk/files/case-studies/CREAM_vFINAL_FEB_08.pdf)

- Koordynatorem programu była Agencja Rozwoju Wschodniej Anglii – East of England Development Agency.
- Program zrealizowany w 2008 r. we wschodniej części Wielkiej Brytanii, zachęcający mieszkańców tego regionu do zakładania swoich przedsiębiorstw.

### 5. MentorSET – program prowadzony przez The Women's Engineering Society

[www.mentorset.org.uk](http://www.mentorset.org.uk)

- Organizacja poprzez mentoring wspiera kobiety pracujące w branżach inżynierskich, naukowych.
- Mentorzy są wolontariuszami.
- Program jest realizowany na terenie Wielkiej Brytanii, Szkocji, Północnej Irlandii, Walii.

116 • Udział w programie jest bezpłatny dla członków organizacji, osoby nie

posiadające członkostwa płacą jednorazową składkę w momencie wyboru mentora 32 funty.



## Załączniki

### Załącznik 1

#### Lista instytucji w kraju i za granicą, zraszających konsultantów i mentorów

1. The Coaching Network: [www.coachingnetwork.org.uk](http://www.coachingnetwork.org.uk)
2. David Clutterbuck Associates: [www.clutterbuckassociates.com](http://www.clutterbuckassociates.com)
3. European Mentoring Centre: [www.mentoringcentre.org](http://www.mentoringcentre.org)
4. International Mentoring Association: [www.wmich.edu/conferences/mentoring/ima/html](http://www.wmich.edu/conferences/mentoring/ima/html)
5. National Mentoring Network: [www.nmn.org.uk](http://www.nmn.org.uk)
6. Oxford School of Coaching and Mentoring: [www.oscm.co.uk](http://www.oscm.co.uk)
7. The European Mentoring and Coaching Council: [www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org)
8. Executive Network w Polsce: <http://www.executivenetwork.pl/pl/clients-services/executive-coaching/>
9. Izba Coachingu w Polsce: <http://www.izbacoachingu.com/pl/index.html>

### Załącznik 2

Formularze służące do ewaluacji projektów biznesowych:

Monitoring projektów powinien być realizowany na podstawie okresowo przeprowadzanych ankiet związanych z ewaluacją zakresu stosowanego wsparcia oraz oceny efektów biznesowych osiągniętych na określonym etapie rozwoju projektu. Stąd też formularze te powinny być wprowadzane do bazy danych klientów OI, co będzie podstawą do oceny skuteczności wsparcia zastosowanych metod oraz zasadności realizowania ich w określonych sytuacjach.



## 1. Formularz monitoringowy do oceny wykorzystanego wsparcia w ramach realizacji projektu

Obszar ewaluacji	Dane dotyczące projektu
Data przeprowadzenia ewaluacji	
Numer i tytuł projektu	
Obszar udzielanego wsparcia/interwencji	
Opis problemów i charakteru współpracy	
Zastosowane metody wsparcia	
Osiągnięte skutki	
Proponowane następne kroki w projekcie	
Plan działań (harmonogram)	
Planowane wsparcie w ramach OI	
Uwagi	
Planowany termin kolejnej ewaluacji projektu	

## 2. Formularz do ewaluacji projektu

	Zagadnienie	Tak/Nie/Nie dotyczy	Komentarze
1	Czy projekt jest realizowany zgodnie z założeniami?		
2	Czy projekt przechodził już proces weryfikacji? Kiedy?		
3	Czy zostały osiągnięte cele zdefiniowane dla danego okresu?		
4	Czy założony harmonogram oraz budżet były realistyczne?		
5	Czy zasoby przeznaczone do realizacji projektu są/były wystarczające?		
6	Czy projekt podlega zmianom (odchyleniom) w stosunku do planu?		
7	Czy projekt rokuje na dalszą realizację zgodnie z planem?		
8	Jakie są propozycje zmian (zgodnie z sugestiami ekspertów)?		
9	Czy projekt osiągnął wszystkie rezultaty przewidziane dla danego okresu?		
10	Czy są planowane spotkania w ramach wsparcia projektu?		

11	Czy są potrzebne nowe metody wsparcia w celu poprawy tempa rozwoju projektu?		
12	Czy produkty/usługi zostały wprowadzone na rynek?		
13	Czy projekt ma zapewnione środki finansowe na realizację?		
14	Uwagi		
15	Data i podpis sporządzającego		

### 3. Umowa doradztwa

#### Umowa doradztwa<sup>102</sup>

zawarta dnia.....20..... r. w.....

pomiędzy: .....

(nazwa instytucji)

z siedzibą .....

reprezentowanym przez

.....

zwanym dalej „Wykonawcą”

a

..... – .....

(imię i nazwisko / nazwa firmy)

(seria i numer dowodu osobistego /adres i NIP)

zamieszkałym / z siedzibą .....

reprezentowaną przez

.....

zwanym dalej „Klientem”

<sup>102</sup> Jeżeli umowę podpisuje przedstawiciel OI, a Doradca nie jest etatowym pracownikiem, to OI podpisuje osobną umowę z Doradcą.

### § 1.

1. Wykonawca oświadcza, że posiada potencjał merytoryczny w postaci personelu o kwalifikacjach, uprawnieniach oraz doświadczeniu zgodnym z wymaganym standardem od podmiotów profesjonalnie zajmujących się świadczeniem usług tego rodzaju w zakresie obsługi podmiotów gospodarczych.
2. Przedmiotem świadczonej usługi jest doradztwo obejmujące następujące dziedziny<sup>103</sup>:
  1. rozpoczynania indywidualnej działalności gospodarczej,
  2. zakładania i przekształcania spółek,
  3. doradztwa połączonego z zarządzaniem przedsiębiorstwami,
  4. opracowania systemów prowadzenia rachunkowości i kontroli wydatków,
  5. planowania, organizacji pracy oraz efektywności zatrudnienia i zarządzania personelem,
  6. szkolenia pracowników,
  7. opracowywania systemów prowadzenia rachunkowości i kontroli wydatków,
  8. przygotowywania analiz ekonomicznych i biznesplanów,
  9. pozyskiwania dotacji ze środków UE,
  10. ....
  11. ....

### § 2.

1. Klient zobowiązuje się do zapłaty Doradcy za realizację usługi wynagrodzenia.
2. Zapłata za zrealizowane usługi będzie odbywała się poprzez odbiór prac wykonanych w danym miesiącu i na podstawie sumarycznego zestawienia przepracowanych godzin Doradcy, które zostaną zaakceptowane przez Klienta.
3. Wynagrodzenie za jedną godzinę usługi doradczej wynosi .....zł/h.

### § 3.

Wykonawca wyznacza Doradcę (imię i nazwisko) ....., działającego w jego imieniu, który osobiście prowadzi bieżące kontakty

z Klientem, ale może też wyznaczyć osobę odpowiedzialną za odbieranie i przekazywanie informacji, materiałów i dokumentów, ustalanie zakresu prac oraz terminu ich wykonania, negocjowanie wynagrodzenia oraz przyjmowanie ewentualnych reklamacji.

#### § 4.

Klient może wyznaczyć osobę odpowiedzialną za odbieranie i przekazywanie informacji, materiałów i dokumentów, ustalanie zakresu zlecających prac oraz terminu ich wykonania, negocjowanie wynagrodzenia oraz zgłaszanie ewentualnych reklamacji.

#### § 5.

Klient w każdym momencie ma prawo żądać zmiany osoby odpowiedzialnej za wykonanie danej usługi.

W takim przypadku Wykonawca jest zobowiązany niezwłocznie wyznaczyć nową osobę posiadającą kwalifikacje nie niższe niż osoba, którą zastępuje. Wykonawca może się zwrócić do klienta z prośbą o uzasadnienie powyższego żądania, co nie zwalnia go jednak od spełnienia obowiązku określonego powyżej.

#### § 6.

1. Klient jest zobowiązany dostarczać Wykonawcy informacji niezbędnych do świadczenia przez niego usługi. Wykonawca nie ponosi żadnej odpowiedzialności za jakość usługi w sytuacji, gdy informacje przekazane mu przez Klienta okażą się niekompletne lub niezgodne ze stanem faktycznym.
2. Klient zobowiązuje się do przekazywania Wykonawcy informacji i dokumentów w takim czasie, który umożliwi terminowe wykonywanie jego zobowiązań.
3. Szczegółową formę przekazania niezbędnego zakresu materiałów oraz informacji Strony ustalą w porozumieniu, które zostanie zawarte w momencie uruchomienia danego zlecenia.

#### § 7.

1. Wszelkie informacje, jakie Strony przekażą sobie w związku z niniejszą Umową traktowane będą jako całkowicie poufne i będą wykorzystane wyłącznie w celu realizacji niniejszej Umowy. W związku z powyższym:

- a) Wykonawca nie wykorzysta uzyskanych od Klienta informacji w żadnym innym celu, jak tylko doradztwo na rzecz Klienta;
  - b) Wykonawca oświadcza, iż pracownik zaangażowany w świadczenie usługi podpisał indywidualne zobowiązanie dotyczące poufności.
  - c) Wykonawca zapewnia, że dysponuje stosownymi procedurami oraz zabezpieczeniami umożliwiającymi zagwarantowanie poufności w odniesieniu do informacji przekazanych mu przez Klienta w związku ze świadczeniem usług objętych przedmiotem zamówienia,
  - d) Zastrzeżenia dotyczące poufności dotyczą tylko informacji otrzymanych od Klienta oraz nie obejmują informacji uzyskanych z publicznych źródeł.
  - e) Strony mogą ujawnić informacje, o których mowa powyżej, jedynie organom lub sądom, które są uprawnione do ich otrzymania na podstawie obowiązujących przepisów prawa.
2. Powyższe zobowiązanie do zachowania poufności obejmuje wszelkie informacje, dane, dokumenty, umowy, know-how lub wszelkie inne materiały, pisemne lub ustne uzyskane od Klienta, niezależnie od tego, czy są one istotne z perspektywy ograniczeń w zakresie ujawniania wynikających z bezwzględnie obowiązujących przepisów prawa i innych regulacji.
  3. Wykonawca zobowiązuje się do zachowania poufności informacji przekazanych mu przez Klienta przez okres ..... lat po zakończeniu realizacji usług objętych niniejszą umową.
  4. W przypadku ujawnienia informacji przez Wykonawcę osobom/stronom trzecim w sposób nieuprawniony Klient ma prawo do odszkodowania w wysokości .....

#### **§ 8.**

1. Wykonawcy przysługuje prawo do odmowy przyjęcia poszczególnych prac zleczanych przez Klienta, w szczególności jeżeli wykonanie danej pracy łączyłoby się z naruszeniem obowiązujących przepisów prawa lub dobrego imienia Doradcy i osób z nim związanych.
2. Odmawiając przyjęcia danej pracy Wykonawca jest zobowiązany do poinformowania Klienta o przyczynach takiej odmowy.
3. Odmowa wymaga formy pisemnej.

#### **§ 9.**

- 124 1. Umowa obowiązuje na czas nieoznaczony/oznaczony w okresie

.....<sup>104</sup>, przy czym każdej ze stron przysługuje  
..... termin wypowiedzenia.

2. W razie wypowiedzenia Umowy przez którąkolwiek ze stron Klient jest zobowiązany wskazać, nie później niż na 10 dni przed upływem terminu wypowiedzenia, osobę, której należy przekazać wszelkie sprawy związane z prowadzeniem obsługi Klienta na podstawie niniejszej Umowy. Wykonawca jest zobowiązany do niezwłocznego przekazania takiej osobie wszelkich materiałów oraz dokumentów otrzymanych od Klienta.

### **§ 10.**

Wszelkie zmiany i uzupełnienia niniejszej Umowy winny być dokonywane z zachowaniem formy pisemnej pod rygorem nieważności.

### **§ 11.**

W sprawach nieunormowanych niniejszą umową zastosowanie mają przepisy Kodeksu Cywilnego.

### **§ 12.**

Wszelkie spory, kontrowersje i roszczenia powstające pomiędzy Stronami w związku z Umową, w tym między innymi dotyczące naruszenia, rozwiązania i ważności Umowy będą ostatecznie rozstrzygnięte przez sąd powszechny właściwy dla siedziby Wykonawcy.

### **§ 13.**

Niniejsza Umowa została sporządzona w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach w polskiej wersji językowej, po jednym egzemplarzu dla każdej ze stron.

**Klient**

**Doradca**

.....

.....

<sup>104</sup> Niewłaściwe wykreślić.

## 4. Karta doradztwa

### KARTA DORADZTWA

#### A. Dane Klienta

Imię i Nazwisko	
E-mail	
Telefon	
Wykształcenie	
Wiek	
Nazwa firmy	
Adres	
Branża	
Stanowisko	

#### B. Spotkanie doradcze

Lp.	Data	Czas trwania	Problem do rozwiązania	Zaproponowane rozwiązanie	Zakres tematyczny

#### C. Opis spotkania

<p>Data:</p>
--------------

**Zebrane dane przetwarzane są zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29.08.1997 o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, ze zm.).**

.....  
Podpis klienta

.....  
Podpis doradcy

## 5. Karta konsultacji

### KARTA KONSULTACJI

Data:

#### A. Dane Klienta

Typ

Firma	MSP
	Duże przedsiębiorstwo
Osoba fizyczna	Student
	Naukowiec
	Praktyk branżowy
Inne	Jednostka samorządowa
	Inne. Jakież? .....

Imię i Nazwisko	
E-mail	
Telefon	
Wykształcenie	
Wiek	
Nazwa firmy	
Adres	
Branża	



## B. Opis spotkania



Zebrane dane przetwarzane są zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29.08.1997 o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, ze zm.).

.....  
Podpis klienta

.....  
Podpis doradcy

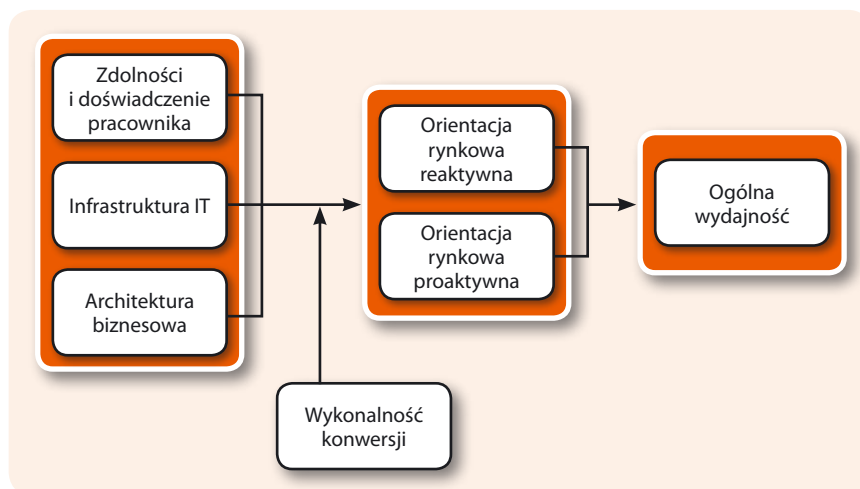
### Załącznik 3

#### Rola CRM w pracy OI z przedsiębiorcami

Zarządzanie relacjami z klientami nie jest łatwym zadaniem, a wdrożenie systemu informatycznego, wspomagającego proces zbierania danych i podjęcia decyzji na ich podstawie, nie stanowi gwarancji sukcesu.

**Dane zgromadzone w systemie muszą bowiem być prawidłowo interpretowane przez osoby zarządzające instytucją, które mogą na tej podstawie podejmować konkretne działania. System CRM jest zatem częścią ogólnej strategii instytucji zorientowanej na klienta, mającej na celu przed wszystkim optymalizacji efektywności pracy oraz zadowolenia klientów** (patrz rysunek poniżej).

**Schemat 10.** Modele i hipotetyczne relacje z klientami.



Źródło: Coltman T.: *Where are the Benefits in CRM Technology Investment?*, 2006

#### Jaka jest Twoja organizacja?

*Organizacje zorientowane na produkt* wychodzą z założenia, że klienci wybierają produkty/usługi według ceny. Zatem organizacje te stawiają na zmniejszenie kosztów operacyjnych i – co za tym idzie – zmniejszenie ceny końcowej produktów czy usług.

*Organizacje stawiające na sprzedaż usług* z kolei skupiają się na elementach marketingu związanych z promocją, działaniami w obszarze PR oraz procesem sprzedaży. Na ogół wiąże się to z zmniejszeniem ich cen oraz zwiększeniem pakietu oferowanych usług, które mają trafić do jak największego grona odbiorców.

*Organizacje zorientowane na klienta* natomiast różnią się diametralnie od ww. rodzajów organizacji tym, że systematycznie zbierają i analizują informacje pochodzące od klientów, dostarczając na tej podstawie usług/produktów, które odpowiadają wymogom rynku<sup>105</sup>.

Wdrożenie strategii zorientowanej na klienta implikuje alokację zasobów organizacji do systematycznego zbierania i analizowania informacji o klientach i konkurentach, do dzielenia się tą wiedzą o rynku z pracownikami oraz do wykorzystania jej do rozpoznania, zrozumienia, kreowania, selekcji, wdrożenia i modyfikacji samej strategii<sup>106</sup>. Proces wdrożenia takiej strategii oraz samego systemu informatycznego CRM jest kompleksowy i może być narażony na niepowodzenie. Według szacunków amerykańskich naukowców (Tafti 2002), 70% przypadków wdrożenia CRM – tu zrozumiany jako strategia i system informatyczny – kończy się niepowodzeniem. Większość problemów pojawiających przy wdrożeniu CRM wynika nie z przyczyn technicznych, tylko z kwestii dotyczących zmian organizacyjnych czy fluktuacji kadr, różnego podejścia do informacji o klientach oraz zmian w firmie takich jak fuzja, likwidacja itp. (Schwartz et al 2002). We wszystkich tych przypadkach najważniejszym problemem jest to, że zaproponowany plan wdrożenia systemu nie odpowiada zdolności odtworzeniowej organizacji (kadry, zasoby materialne i niematerialne, infrastruktura, itp.), zakładając o wiele więcej niż organizacja jest w stanie realizować<sup>107</sup>.

Istnieją jeszcze inne błędne wyobrażenia funkcji CRM-u, które mogą przeszkadzać bądź zmniejszyć skuteczność jego implementacji. Najczęściej popełniane błędy dotyczą przede wszystkim traktowania CRM jedynie jako bazy danych o klientach, narzędzia marketingowego czy rodzaju programu lojalnościowego. CRM jest, jak wspomniano wcześniej, elementem strategii organizacji integrującej procesy i funkcje wewnętrzne oraz sieci zewnętrzne celem stworzenia i dostarczenia wartości dodanej sprofilowanym klientom. System ten jest oparty na wysokiej jakości dane o klientach i na platformie IT<sup>108</sup>. CRM zatem dotyczy podejścia do klienta i w przekrojowy sposób obejmuje wszystkie jego obszary – począwszy od zarządzania wiedzą, aż do zarządzania zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji.

.....  
<sup>105</sup> Buttle, F.: *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*, 2009.

<sup>106</sup> Coltman T.: *Where are the Benefits in CRM Technology Investment?*, 2006.

<sup>107</sup> Buttle F.: *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*, 2009.

<sup>108</sup> *ibidem*.

Według firmy konsultingowej Pepper & Rogers<sup>109</sup>, wdrożenie kompleksowego systemu CRM odbywa się w 4 etapach:

1. identyfikacja (identify),
2. indywidualizacja (differentiate),
3. interakcja (interact),
4. dostosowanie (customize).

**Pierwszy etap** wdrożenia obejmuje zgromadzenie informacji o klientach na wszystkich szczeblach instytucji. Na tej podstawie jest możliwa identyfikacja potrzeb i zwyczajów danego klienta w relacjach z organizacją.

**Drugi etap** z kolei dotyczy dokładnej analizy potrzeb klienta celem jego kategoryzacji. Mając na uwadze, że „klienci reprezentują różne poziomy wartości dla firmy i mają zróżnicowane potrzeby”<sup>110</sup>, warto jest kategoryzować klientów według oczekiwań instytucji. Segmentacja klientów pozwala instytucji na projektowanie specyficznych działań pod kątem CRM, które dostarczają klientom dopasowanych usług. Segmentacja oparta na systemie CRM nie powinna być wykonywana tylko na podstawie kryteriów psychograficznych, ale przede wszystkim na podstawie wspólnych potrzeb w zakresie prowadzenia biznesu.

Tak zaprojektowane usługi muszą być poddane bieżącej ocenie klientów i oferowane w sposób interaktywny, tj. pozwalający na zbieranie informacji zwrotnych od końcowych odbiorców (**trzeci etap**). Udoskonalenie usługi i dostosowanie do indywidualnych potrzeb danego klienta, który wówczas nie występuje jako reprezentant poszczególnej grupy, ale jako samo stanowiąca jednostka, jest **etapem** implementacji systemu i de facto nie może być standaryzowane ze względu na samą specyfikę procesu.

W procesie wdrożenia CRM, poza identyfikacją potrzeb klientów, równie ważne jest identyfikowanie kompetencji samej organizacji i analizowanie, w jaki sposób CRM może przyczynić się do jej rozwoju. Zastosowanie gotowych rozwiązań, nieodpowiadających istniejącym procesom zachodzącym wewnątrz instytucji, może spowodować więcej utrudnień niż korzyści i – co za tym idzie – zmniejszyć ogólną efektywność pracy instytucji. Nawet w przypadku, kiedy system odpowiada potrzebom instytucji, warto przed jego wdrożeniem dokonać analizy wpły-

<sup>109</sup> Pepper D., Rogers, M.: *The 1-to-1 future: building customer relationships one customer at a time*, 1996.

<sup>110</sup> Peppers & Rogers Group & Microsoft Great Plains: *A CRM Blueprint: Maximizing ROI from your Customer-Based Strategy*. Insight report 2001.

wu systemu na sposób funkcjonowania instytucji (**impact analysis**)<sup>111</sup>. Pozwoli to zidentyfikować możliwe zmiany, które po implementacji CRM w pewnym stopniu mogą mieć negatywne skutki końcowe oraz wręcz uniemożliwić pewne procesy o zasadniczym znaczeniu dla prawidłowego funkcjonowania instytucji. Na podstawie takiej analizy podjęta powinna być decyzja o tym, w jaki sposób przebiegać będzie, jeśli w ogóle, implementacja systemu.

Na **etapie powdrożeniowym** ważne jest, aby dokonać **okresowej oceny przydatności** systemu dla instytucji.

Ocena ta ma odpowiedzieć przede wszystkim na pytanie, czy system umożliwi osiągnięcie przez instytucję postawionych celów, w jakiej mierze i w jakim czasie. Przy jej dokonaniu należy brać pod uwagę nie tylko aspekty technologiczne, ale również strategiczne, organizacyjne czy procesowe<sup>112</sup>.

### Zalety korzystania z systemu CRM

Pomyślna implementacja systemu CRM, uwzględniająca specyfikę instytucji oraz potencjalne zmiany w jej funkcjonowaniu, pociąga za sobą szereg korzyści. Przede wszystkim CRM pomaga przy podejmowaniu prawidłowych decyzji m.in. odnośnie tego, na których klientach koncentrować ofertę usługową, kiedy i jak wchodzić z nimi w relacje oraz jakich usług im dostarczyć<sup>113</sup>. Wspomaganie decyzji poprzez system dotyczy co do zasady 5 obszarów:

- **Strategia i planowanie** – dzięki informacją zgromadzonym w systemie instytucje mogą efektywniej podejmować decyzje co do przyszłości instytucji przy uwzględnieniu ewentualnych szans i ryzyk.
- **Klienci** – system pozwala identyfikować, jakie są potrzeby ogółu klientów instytucji i, co najważniejsze, najbardziej wartościowych klientów dla instytucji.
- **Usługi** – analizując zachowanie klientów w stosunku do zaoferowanych przez instytucję usług, możliwe jest zaprojektowanie nowych bądź dopasowanie już istniejących do potrzeb klientów.
- **Kanały** – na podstawie segmentacji klientów oraz analizy ich potrzeb możliwa jest optymalizacja wyboru kanałów dotarcia do klientów.

<sup>111</sup> Bibiano L., Pastor J.: *Towards a Definition of a CRM System Life-cycle*, 2006.

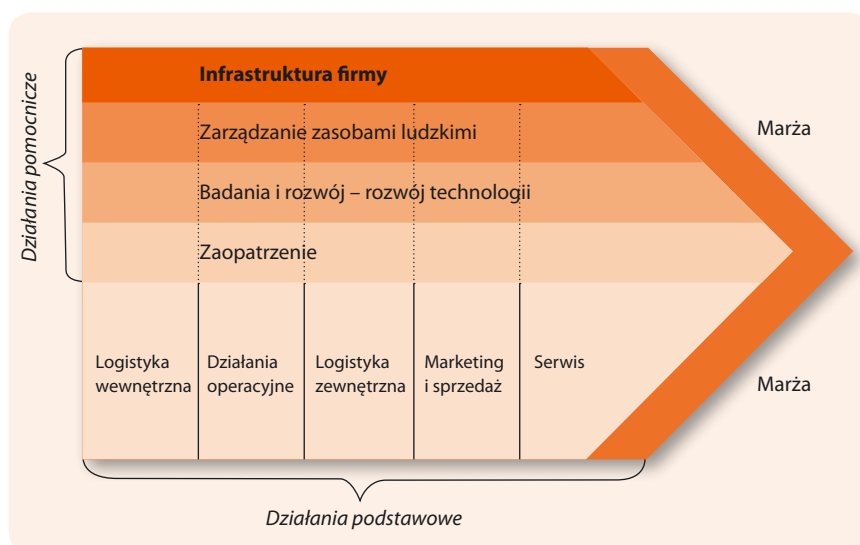
<sup>112</sup> Bibiano L., Pastor J.: *Towards a Definition of a CRM System Life-cycle*, 2006.

<sup>113</sup> Jacobfeuerborn B., Muraszkiewicz M.: *Customer Relationship Management (CRM) Information System*.

- **Pracownicy** – w tym zakresie możliwa jest ocena efektywności pracy poszczególnych konsultantów oraz planowanie dalszego rozwoju ich kompetencji na podstawie zidentyfikowanych braków czy niedociągnięć.

Dodatkowo, przy integracji systemu z innymi dostępnymi na rynku rozwiązaniami w zakresie automatyzacji zarządzania, możliwe jest sprawne zarządzanie łańcuchem wartości przez instytucję.

**Schemat 11.** Łańcuch wartości Portera.



Każda organizacja ulokowana jest w sieci relacji nawzajem oddziałujących na siebie. Analiza tych elementów i sprawne zarządzanie nimi umożliwia zwiększenie wydajności organizacji i – co za tym idzie – możliwości utrzymania się na rynku.

**Zarządzanie łańcuchem wartości** polega przede wszystkim na administrowaniu szeregiem elementów mających bezpośredni wpływ na to, jak dana instytucja funkcjonuje oraz na jej ogólnej efektywności na rynku. Według Michaela Portera<sup>114</sup> takimi elementami, na które warto zwrócić uwagę, są przede wszystkim infrastruktura, zasoby ludzkie, technologie, które instytucja posiada, procesy wewnętrzne instytucji, logistyka, marketing i sprzedaż oraz obsługa klienta. Dostosowany do potrzeb instytucji CRM pozwala na zarządzanie tymi obszarami w sposób umożliwiający tworzenie wartości dodanej dla klientów końcowych.

<sup>114</sup> Porter M.: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 1985.

## Jak wybrać CRM?

Jak wspomniano wcześniej, CRM jest strategią instytucji zorientowaną na maksymalizację zadowolenia klientów z oferowanych im usług. W tym kontekście wybór danego programu powinien być podporządkowany tejże strategii oraz odpowiadać potrzebom instytucji.

**Pytanie kluczowe: jaką przewagę chcemy osiągnąć poprzez wdrożenie systemu CRM?**<sup>115</sup>

Podczas procesu wyboru systemu należy również brać pod uwagę aspekty techniczne oprogramowania. Pamiętać należy, że nie zawsze „więcej” oznacza „lepiej”, tj. wybór oprogramowania powinien być oparty nie na ilości funkcji systemu, tylko na dopasowaniu ich do konkretnych potrzeb organizacji.

**Jedną z kwestii do rozważenia w tym zakresie jest to, czy system powinien być zintegrowany z innymi istniejącymi systemami informatycznymi instytucji, czy też nie.** Chociaż w większości przypadków jest to pożądane, trzeba rozważyć kwestię kosztów takiej integracji oraz jakie dodatkowe efekty można by osiągnąć przy integracji systemów w stosunku do sytuacji poprzedzającej wprowadzenie zmian. Taka sama kwestia pojawia się w kontekście zastosowania aplikacji webowej. Za stosowaniem tego typu rozwiązania przemawia jego dostępność w dowolnym czasie i miejscu, a wadą mogą być przede wszystkim kwestie dotyczące bezpieczeństwa danych wrażliwych.

Ważnym aspektem przy wyborze oprogramowania jest również **kwestia raportowania**. Jak już wcześniej wspomniano, istotne jest, aby na podstawie zbieranych danych podejmowano również decyzje dotyczące przyszłości instytucji. Aby to było możliwe, potrzebna jest bardzo rozbudowana funkcja raportowania, pozwalająca na przekrojowe spojrzenie na procesy zachodzące w organizacji.

**Reasumując można powiedzieć, że system CRM jest unikatowym narzędziem do zarządzania relacjami z klientami oraz do strategicznego zarządzania OI i z tego względu powinien być stosowany w każdej instytucji opartej na wiedzy. Ostatecznie jego wdrożenie oznacza całkowite podporządkowanie instytucji potrzebom klientów celem dostarczenia im jak najbardziej wartościowych usług.**

## Załącznik 4

### Rodzaje doradztwa

Ze względu na zakres udzielanego wsparcia można podzielić doradztwo na poszczególne sfery biznesowego wsparcia:

Są to takie obszary jak:

- A. doradztwo strategiczne,
- B. doradztwo IT,
- C. doradztwo podatkowe,
- D. doradztwo finansowe,

#### **Doradztwo strategiczne**<sup>116</sup>

Każda strategia bardzo szybko się dezaktualizuje, dlatego organizacje muszą dbać o wyznaczanie wciąż nowych zadań i celów.

W doradztwie strategicznym kluczowe jest indywidualne podejście doradcy do problemu i projektu. Praca w tym obszarze skoncentrowana jest na tworzeniu kompleksowych planów rozwoju oraz ich wdrażaniu.

Przykładowe obszary wymagające wsparcia doradczego:

- przeprowadzenie analiz strategicznych,
- zaproponowanie dróg rozwoju i strategii,
- wsparcie w zakresie realizacji projektów strategicznych,
- określenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- rekomendacje wyborów strategicznych,
- opracowanie i wdrożenie koncepcji zmiany struktury organizacyjnej,
- opracowywanie programów inwestycyjnych,
- wdrożenie systemu motywacji,
- analiza zasobów przedsiębiorstwa,
- analiza branży i konkurencji.

Zadaniem doradztwa strategicznego jest:

- wskazanie obszarów zapewniających największe zyski oraz przewagę konkurencyjną w dłuższym okresie,
- zrozumienie, w jaki sposób firma i jej produkty są postrzegane przez konsumentów,
- wskazanie obszarów, na których należy skupić największe wysiłki i alokować zasoby,
- zrozumienie, dlaczego prowadzone dotychczas działania przyniosły

<sup>116</sup> Temat doradztwa strategicznego w MSP szeroko omawia publikacja Inicjatywy SOIB: J. Koszałka, R. Sluismans: *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, Gdańsk, PARP 2011.



- sukces lub niepowodzenie,
- określenie czynników krytycznych dla sukcesu w poszczególnych obszarach działalności,
- wskazanie kierunków ekspansji rynkowej.

W tym celu są podejmowane następujące działania:

- prowadzenie analiz strategicznych,
- opracowywanie strategii,
- opracowywanie modeli finansowych,
- wspieranie w zakresie realizacji projektów strategicznych,
- przebudowa modeli biznesowych,
- opracowywanie koncepcji zmian struktury organizacyjnej,
- wdrażanie systemów jakości,
- realizacja programów inwestycyjnych,
- powiązanie systemów zarządzania z motywacyjnymi.

Wykorzystanie spojrzenia na dane problemy z pozycji „osoby z zewnątrz” umożliwia stworzenie optymalnej strategii, wdrożenie jej, a także elastyczne dostosowywanie do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości biznesowej.

### **Doradztwo IT (doradztwo informatyczne)**

Odpowiednie wsparcie informatyczne organizacji przekłada się na zwiększenie efektywności procesów, usprawnienie komunikacji i obiegu informacji czy redukcję kosztów. Istotą usług doradczych w tym obszarze jest zapewnienie wsparcia właściwym procesom biznesowym, co pozwala na sprawne zarządzanie firmą. Działania te obejmują czynności związane z określeniem potrzeb technologicznych danej firmy, planowaniem rozwoju, doбором i wdrożeniem odpowiedniej infrastruktury informatycznej oraz zarządzanie już istniejącą. Doradztwo IT obejmuje bardzo szeroki zakres działań, a wśród typowych zadań należy wymienić:

- analizę potrzeb informatycznych firmy,
- wsparcie organizacji pracy działu informatyki,
- budowę systemów informatycznych,
- nadzór techniczny,
- projektowanie obiegu informacji w firmie,
- ocenę projektów inwestycyjnych w obszarze IT,
- doradztwo i wsparcie technologiczne,
- reorganizację procesów biznesowych z dostosowaniem do IT,
- integrację systemów IT.

## **Doradztwo podatkowe**

Zadania w tym obszarze dotyczą planowania i wyboru najkorzystniejszego dla firmy sposoby, systemu, stawki czy nawet miejsca płacenia podatków.

Wobec ciągle zmieniających się przepisów, tylko ich nieustanny monitoring pozwala na najlepsze zaplanowanie wydatków, co może przynosić wymierne korzyści firmie. Doradcy pomagają w interpretacji obowiązujących przepisów prawnych w aspekcie podatkowym, sporządzaniu deklaracji czy przygotowywaniu umów. Wśród przykładowych zadań doradcy podatkowego należy wymienić:

- tworzenie strategii podatkowych bądź inwestycyjnych, optymalizujących obciążenia podatkowe,
- międzynarodowe planowanie podatkowe,
- interpretację norm prawa podatkowego,
- usługi doradcze w zakresie podatków dochodowych PIT i CIT, podatku VAT czy akcyzy oraz ceł,
- ocenę poprawności rozliczeń publicznoprawnych i deklaracji podatkowych,
- reprezentowanie klientów w postępowaniu podatkowym i sądowym,
- doradztwo w zakresie fuzji i przejęć.

## **Doradztwo finansowe**

Doradca finansowy ma za zadanie dostarczenie najlepszych ofert finansowych, pośredniczenie w kontakcie klienta z innymi instytucjami takimi jak banki czy fundusze inwestycyjne.

Wsparcie w tym zakresie może dotyczyć wynegocjowania jak najkorzystniejszej dla klienta oferty. Doradca może również pomagać w wypełnianiu wniosków, badaniu umów i nadzorowaniu przebiegu transakcji. Oprócz pośrednictwa z instytucjami finansowymi, doradcy świadczą także usługi mające na celu poprawę rentowności firmy poprzez ingerencję w jej struktury finansowe. Do typowych zadań doradcy finansowego należą:

- dokonywanie wyboru ofert banków i innych instytucji finansujących,
- sporządzanie analiz finansowych przedsiębiorstw,
- sporządzanie analiz opłacalności inwestycji,
- dokonywanie wyceny firmy,
- planowanie źródeł kapitału,
- opracowywanie biznesplanów,
- planowanie struktury kapitału,

- opracowywanie systemu controllingu,
- opracowywanie planu finansowego przedsiębiorstwa.

### **Doradztwo personalne**

Doradztwo personalne to planowanie i wdrażanie zmian sposobu zarządzania zasobami ludzkim czy wspomaganie pracowników w czasie zmian organizacyjnych w firmie. Przykładowymi zadaniami, z jakimi spotykają się doradcy personalni, są:

- przygotowanie i przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego,
- opracowanie systemu opisów stanowisk,
- ocena predyspozycji zawodowych,
- przygotowanie i wdrożenie efektywnych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi,
- badania osobowości, predyspozycji zawodowych i umiejętności pracowników/aplikantów,
- analiza potrzeb szkoleniowych<sup>117</sup>.

Najważniejsze są kompetencje doradcy. Najczęściej jest to osoba, która posiada kierunkowe wykształcenie wyższe, doświadczenie zawodowe oraz zna języki obce, w tym języki angielski, który jest niezbędny przy realizacji międzynarodowych projektów. Ważnym elementem, charakteryzującym dobrych doradców, jest także doświadczenie w realizacji projektów doradczych.

Często zdarza się, że doradcy to ludzie, którzy pełnili funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach – co jest ważnym elementem, wynikającym z osobistego doświadczenia w określonych branżach (często różnych). Doradca musi posiadać zdolność analitycznego, krytycznego i logicznego myślenia, a także niezawodną intuicję. Cechować go powinna ambicja i inicjatywa, przejawiająca się w stawianiu przed sobą coraz bardziej skomplikowanych zadań, a także kreatywność, czyli umiejętność znajdowania nowych sposobów rozwiązywania problemów i wykorzystywania przy tym wyobraźni i wiedzy.

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Gospodarki z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, usługi doradcze mogą być realizowane przez podmioty świadczące usługi doradcze w następujących obszarach:

**Usługi doradcze o charakterze ogólnym mogą być realizowane przez osoby, które posiadają:**

- wykształcenie wyższe w zakresie związanym ze świadczonymi usługami doradczymi lub wykształcenie wyższe oraz ukończone szkolenia lub studia podyplomowe w zakresie związanym ze świadczonymi usługami doradczymi lub certyfikat księgowy, uprawnienia biegłego rewidenta bądź doradcy podatkowego oraz
- co najmniej dwuletnie doświadczenie zawodowe w realizacji usług doradczych lub co najmniej pięcioletnie doświadczenie zawodowe w dziedzinie związanej ze świadczonymi usługami doradczymi.

Podmiot świadczący **usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym** zapewnia ich realizację przez osoby, które posiadają:

- 1) wyższe wykształcenie magisterskie lub inżynierskie oraz co najmniej dwuletnie doświadczenie w pracy:
  - w przedsiębiorstwie produkcyjnym, na stanowisku co najmniej specjalisty lub równorzędnym, związanym z procesem produkcyjnym, lub
  - w podmiocie świadczącym usługi doradcze związane z tworzeniem, wdrożeniem lub obsługą technologii, na stanowisku co najmniej specjalisty lub równorzędnym, lub
  - w podmiocie świadczącym usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym, na stanowisku co najmniej specjalisty lub równorzędnym, oraz
- 2) doświadczenie związane z udziałem w realizacji co najmniej dwóch usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, oraz co najmniej bierną znajomość jednego oficjalnego języka Unii Europejskiej, z wyłączeniem języka polskiego.

**Podmiot świadczący usługi informacyjne** zapewnia ich realizację przez osoby, które posiadają:

- 1) wykształcenie wyższe lub certyfikat księgowy, uprawnienia biegłego rewidenta bądź doradcy podatkowego oraz
- 2) co najmniej roczne doświadczenie w realizacji usług na rzecz przedsiębiorców i podmiotów, podejmujących działalność gospodarczą co najmniej w dwóch z następujących zakresów:
  - a) administracyjno-prawnych aspektów rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej,
  - b) dostępnych programów pomocy publicznej oraz innych źródeł finansowania działalności gospodarczej,
  - c) zasad i warunków ubiegania się o pomoc publiczną.

Zgodnie z obowiązującym Rozporządzeniem Ministra Gospodarki z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, podmiot zarejestrowany w KSU, realizując usługę doradczą o charakterze proinnowacyjnym, powinien świadczyć następujący zakres usług:

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

## Załącznik 5

### Formularze do Programu mentoringowego

#### 1. Profil Mentora

Program Mentoringowy – Profil MENTORA		
Szanowny Mentorze,		
Dokument ten zawierał będzie informacje o Tobie, m.in.: krótkie podsumowanie, gdzie pracujesz i czym się zajmujesz, jakie wsparcie możesz zaoferować w ramach mentoringu. Został on stworzony po to, abyśmy mogli zaprezentować te informacje potencjalnemu uczniowi, zanim dojdzie do wyboru przez niego Mentora i podpisania stosownego porozumienia.		
Kopię tego dokumentu należy przynieść na pierwsze spotkanie, gdyż będzie służyła również do opracowania Porozumienia pomiędzy Mentorem i Partnerem.		
Tytuł naukowy		
Imię		
Nazwisko		
Zawód		
Firma/Instytucja		
Branża		
Adres miejsca pracy		
Doświadczenie zawodowe		
Nr telefonu do pracy		
Nr telefonu komórkowego		
Adres email		
Preferencje dot. geograficznej lokalizacji ucznia (proszę podać możliwie szczegółowe wymagania)		
Obszary, których może dotyczyć mentoring	1	
	2	
	3	
Proszę opisać swoje doświadczenie w roli Mentora		
Dodatkowa informacja		

	Imię i nazwisko	podpis	data
Mentor			

## 2. Analiza oferty i potrzeb Mentora

Program Mentoringowy – Analiza Oferty i Potrzeb MENTORA	
Co mogę wnieść do relacji mentoringowej?	
Mocne strony	Oczekiwania
Zobowiązania	Cele
Czego oczekuję od mojego Partnera (Mentee) w ramach planowanej relacji mentoringowej?	
Mocne strony	Oczekiwania
Zobowiązania	Cele

	Imię i nazwisko	podpis	data
Mentor			

### 3. Porozumienie Mentoringowe

#### POROZUMIENIE MENTORINGOWE

Zawarte dnia ..... pomiędzy:

PRZEDSIĘBIORCA/AUTOR PROJEKTU BIZNESOWEGO .....

.....

MENTOR .....

zwani dalej Stronami

DATA ROZPOCZĘCIA PROGRAMU.....

Strony, przystępując do Programu Mentoringowego prowadzonego przez OI .....

reprezentowany przez Panią/Pana .....

– koordynatora Programu, **zobowiązują się do regularnej współpracy określonej szczegółowo w załączniku do tego porozumienia.**

**Strony zobowiązują się do zachowywania w tajemnicy** wszelkich informacji dotyczących produktów, opracowań i projektów wykorzystywanych w trakcie procesu mentoringowego. Zobowiązują się strzec powyższych informacji z najwyższą starannością i nie ujawniać ich w jakiegokolwiek formie. Każda ze Stron oświadcza, że jest **świadoma odpowiedzialności** za bezpośrednie lub pośrednie spowodowanie szkody, wynikającej z nieuprawnionego przekazania tych informacji, jak również, że znane są jej **przepisy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji** w zakresie odpowiedzialności karnej i cywilnej za ujawnianie wiadomości stanowiących **tajemnicę przedsiębiorstwa**. W celu właściwej organizacji i realizacji Programu Strony **zobowiązują się do regularnego informowania OI** o terminach kolejnych spotkań, o ewentualnych uwagach pojawiających się w trakcie budowania relacji Mentor-Przedsiębiorca/Autor Projektu Biznesowego

**Porozumienie Mentoringowe** zawiera się na okres **6 miesięcy** i wymaga ono odnowienia w celu zapewnienia kontynuacji współpracy między Stronami.



Jeśli z jakiegoś powodu Strony będą musiały przerwać relację mentoringu lub jeśli relacja ta zmieni swoją formę, Strony **zobowiązują się do natychmiastowego powiadomienia o tym fakcie OI oraz siebie nawzajem w formie pisemnej.**

Podpis

Podpis

.....

**FIRMA**

**MENTOR**

Podpis

.....

**OI**

#### 4. Pytania sprawdzające motywację Mentora

Siedem lub więcej odpowiedzi „TAK” wskazuje, że kandydat na mentora jest już przygotowany do pracy w roli mentora.

	Powody, dla których uważam, że mogę zostać MENTOREM	TAK	NIE
1	Posiadam specyficzną wiedzę, którą chciałbym przekazać innym.		
2	Uważam, że pomoc innym w uczeniu staje się dla mnie osobistą nagrodą.		
3	Lubię uczyć się zespołowo.		
4	Moim zdaniem praca z osobami, które są inne niż ja, dodaje energii.		
5	Zawsze szukam nowych możliwości dla własnego rozwoju.		
6	Chciałbym, aby ta osoba odniosła sukces.		
7	Szukam możliwości, aby poprawić moją reputację, zwiększyć wkład w sprawy własnej organizacji lub społeczeństwa.		
8	Chciałbym poznać nowe wymagania dot. mojej organizacji lub profesji.		
9	Jestem przekonany co do potrzeby dalszego rozwoju swojego przywództwa.		
10	Chcę robić właściwe rzeczy.		
11	Chcę odplacić się tym, co otrzymałem.		
12	Jestem zainteresowany prowadzeniem mentoringu dla konkretnej osoby.		



## Bibliografia

1. Barski R., Cook T., *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*, PARP, Warszawa 2011
2. Bergeron, B.: *Essentials of CRM*, New York, John Wiley & Sons Inc 2002.
3. Biech, E.: *The Business of Consulting – The Basic and Beyond*, San Francisco, Pfeiffer 2007. Chan Kim W., Maubourgne R.: *Knowing a Winning Business Idea when you see one*, Boston, Harvard Business Review, 2000.
4. Blokdijs G.: *ISO 9000, ISO 9001 100 Success Secrets*, Newstead, Emereo Pty Ltd, 2008 *Business In The Community*, 2010 *Annual Report*, Business Mentors New Zealand. Drucker P.F.: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa, EMKA 2004.
5. Clutterbuck D.: *Evaluating Mentoring*, Clutterbuck Associates 2005.
6. Clutterbuck D.: *Aricle For People Dynamics – August 2007. In-House Mentoring and Coaching Schemes*, Clutterbuck Associates 2005.
7. Clutterbuck D.: *Coaching Zespołowy*, Poznań, Rebis 2009.
8. Finnegan, D., Willcocks, L.: *Implementing CRM. From technology to knowledge*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 2007.
9. Fogli L.: *Customer service delivery: research and best practices*, San Francisco, John Wiley & Sons Inc, 2006.
10. Górak, K.: *Faza załączkowa i faza rozruchu przedsiębiorstw*, Warszawa, PARP, 2007
11. Górak, K.: *Anioły biznesu w Polsce i na świecie*, Warszawa, PARP, 2007.
12. GUS.: *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2004-2008*, Warszawa, 2010. Harrison, A., Van Hoek, R.: *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009.
13. Hayes J., Dredge F.: *Managing customer service*, Aldershot, Gower Publishing Ltd, 1998
14. Kaczarowska B.(red.), *TUTORING – w poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, LIDERZY PAFW, Warszawa, Wyd. Stowarzyszenie Szkoła Liderów 2007
15. Karwala S.K.: *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National, Louis University, Nowy Sącz 2009.
16. Koszałka J., Sluismans R.: *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, Gdańsk, PARP 2011
17. Kowalczyk I.: *Mentoring dla małych i średnich firm – Niezbędne narzędzie wsparcia w okresie kryzysu*, [w:] *EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 46*, Szczecin, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2010.
18. Kowalczyk I.: *Mentoring – sposób na zarządzanie wiedzą w MSP*, [w:] D. Tokarska, M. Iskra (red.): *Przedsiębiorstwo XXI wieku. Szanse i Zagrożenia*, Katolicki

Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie, Stalowa Wola 2010.

19. Lichniak, I.: *Nauka o przedsiębiorstwie*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010
20. Lois J. Zachary: *The Mentee's Guide. Making Mentoring Work for You*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
21. Matusiak K.B. (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport 2010, Warszawa, PARP 2010
22. Matusiak K.B., Guliński J. (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, PARP 2010.
23. Matusiak K.B. (red.): *Obszary strategiczne w działalności parków technologicznych*, Warszawa, PARP 2011.
24. Mażewska M, Rabczenko A, Tórz A.: *Organizacja i zarządzanie inkubatorem technologicznym*, Gdańsk/Warszawa/Poznań, PARP 2011;
25. Megginson D., Clutterbuck D. i inni: *Mentoring w działaniu. Przewodnik Praktyczny*, Poznań, Dom Wydawniczy REBIS 2008.
26. Megginson D.: *The State of Mentoring and Coaching* [w:] *The International Journal of Mentoring and Coaching*, Vol. IV, Issue 2,
27. Murley P.: *Gower handbook of customer service*, Aldershot, Gower Publishing Ltd, 1997
28. Passmore J., *Coaching and mentoring – The role of experience and sector knowledge*, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue 2007.
29. Philips-Jones L.: *Reasons to Be a Mentor*, *The Mentoring Group*, [www.mentoringgroup.com](http://www.mentoringgroup.com),
30. Platonoff, A., Sysko-Romańczuk S.: *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Szczecin, Uniwersytet Szczeciński, 2003
31. Przybylska K.: *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe nr 3, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni, 2005.
32. Rozporządzenie stanowi nowelizację rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 stycznia 2005 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. Nr 27, poz. 221).
33. Sarti F.: *Scouting. Czyli jak rozpoznawać pomysły biznesowe na etapie badań?* [w:] *Specjalne Wydanie Kwartalnika Inkubatora Technologicznego PPNT FUAM*, 2/IQ/NR 2/2009.
34. Schwarz R., Davidson A.: *The skilled facilitator fieldbook*, San Francisco, Jossey-Bass 2005, s. 498.
35. Sommerville I.: *Software engineering*, Harlow, Pearson Education Ltd, 2007
- 148 36. St-Jean E.: *Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice*

*Entrepreneurs, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 7, No. 1, Feb. 2009.

37. Stawicka M.K., Noga M. (red.): *Globalizacja a konkurencyjność w gospodarce światowej*, CEDEWU 2009.
38. Szewczyk A. (red.), *biznesowych [w:] Informacja – dobra lub zła nowina*, Szczecin, 2004
39. Thomson, A.A., Strickland, J.: *Crafting and executing strategy*, New York, McGraw-Hill/Irwin 2001.
40. *The Mentee's Guide. Making Mentoring Work for You*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
41. Turner A.: *Consulting is more than giving an advice*, Boston, Harvard Business Review. 1982.
42. Wastanmo I., *Mentoring in an Entrepreneurial Setting – the Mentor's Perspective*, Helsinki, Swedish School of Economics and Business Administration 2000.
43. Wielemborek P.: *Metody kompleksowego zarządzania jakością. Opracowanie programu do wykresu Pareto i wykresu przyczyn i skutków*, Częstochowa, Politechnika Częstochowska 2001.
44. Wilson C.: *Coaching Biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes 2010.
45. Young, J., Doyle, W., Fisher, R.: *Entrepreneurs: Relationships between cognitive style and entrepreneurial drive*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.16, nr 2, 2002.

---

<http://www.alumni.pitt.edu/networking/help.php>.

<http://www.businessmentors.org.nz>

<http://cio.cxo.pl/news/362947/Konsolidacja.dla.procesowo.dojrzalych.html>

<http://coaching-ccr.pl/program-mentoring-i-coaching.php>

<http://www.cognitis.pl/pl/konsulting/typy-doradztwa>

<http://WWW.etykieta-w-biznesie.wieszjak.pl>

[www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)

<http://www.iso.org>

<http://www.jakosc.biz/diagram-ishikawy.html>

<http://www.intermin.fi>

<http://www.mentoringkobiet.pl/page.php?t=1>

[http://mfiles.pl/pl/index.php/Otoczenie\\_organizacji](http://mfiles.pl/pl/index.php/Otoczenie_organizacji)

[http://www.mtdc.pl/newsletter\\_centrum-doskonalosci-analizy-biznesowej-artykuly.xml](http://www.mtdc.pl/newsletter_centrum-doskonalosci-analizy-biznesowej-artykuly.xml)

<http://www.private-equity.pl/fazroz.html>

<http://www.private-equity.pl>

<http://www.seipa.edu.pl>

[http://www.venture-capital.info.pl/fazy\\_rozwoju\\_i\\_finansowania.html](http://www.venture-capital.info.pl/fazy_rozwoju_i_finansowania.html)

<http://www.meta-group.com/aboutus.html>

## Wykaz schematów i tabel

- Schemat 1. Obszary wsparcia.
  - Schemat 2. Diagram Ishikawy.
  - Schemat 3. Macierz użyteczności produktu.
  - Schemat 4. Etapy i punkty zwrotne rozwoju przedsiębiorstwa.
  - Schemat 5. Rola IOB/OI.
  - Schemat 6. Rodzaje usług doradczych.
  - Schemat 7. Fazy mentoringu.
  - Schemat 8. Wypowiedź mentora dotycząca fazy wzrastania.
  - Schemat 9. Aktywna postawa tutora.
  - Schemat 10. Modele i hipotetyczne relacje z klientami.
  - Schemat 11. Łańcuch wartości portera.
- 

- Tabela 1. Przykład typologii klientów.
- Tabela 2. Faza rozwoju przedsiębiorstwa i usług oi.
- Tabela 3. Rola oi w zależności od etapu rozwoju projektu.
- Tabela 4. Metodyki wspierające rozwój projektów biznesowych.
- Tabela 5. Korzyści mentora i jego ucznia – relacja typu „wygrana-wygrana”.
- Tabela 6. Mentoring grupowy (mg) – korzyści.
- Tabela 7. Coaching – mentoring – tutoring  
– porównanie metodyk wsparcia.
- Tabela 8. Matryca zarządzania usługami.



## Autorzy



**Julita Pawłowska** – jest właścicielem firmy doradczej, ekspertem do spraw oceny projektów dofinansowanych ze środków unijnych, doradcą gospodarczym oraz niezależnym konsultantem. Posiada ponad 15 lat praktyki w obszarze doradztwa biznesowego. Doświadczenie zawodowe zdobyła w trakcie realizacji projektów dla sektora MSP oraz dużych podmiotów. Jako ekspert ds. pozyskiwania funduszy zewnętrznych posiada praktyczną wiedzę dotyczącą funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu w Polsce, która jest efektem ponad 5-letniej współpracy z Pomorskim Parkiem Naukowo-Technologicznym. Specjalizuje się głównie w opracowywaniu studiów wykonalności, biznesplanów oraz strategii marketingowych. Ponadto, posiada doświadczenie w tworzeniu modeli obsługi klienta, a także prowadzeniu badań rynkowych i analiz benchmarkingowych. Ma wiele sukcesów w pozyskiwaniu środków unijnych na realizację projektów zarówno dla MSP, jak i dla ośrodków innowacyjności.



**Izabela Anna Kowalczyk** – kieruje Zespołem ds. Innowacji i Transferu Wiedzy na Gdańskim Uniwersytecie Medycznym, gdzie w ramach projektu „Nauka i Biznes” (realizacja lipiec 2009 – czerwiec 2011) była odpowiedzialna za działania proinnowacyjne, dotyczące przygotowania oferty rezultatów badań naukowych dla przemysłu oraz stworzenia na uczelni odpowiednich warunków dla rozwoju transferu technologii. Dzięki temu projektowi (i towarzyszącym mu kontaktom zagranicznym) uczelnia rozpoczęła konkretną komercjalizację swoich wyników, czerpiąc wzorce od m.in. zagranicznych partnerów projektu VALOR (2010-2012). Jest absolwentką Uniwersytetu Gdańskiego (Wydział Ekonomiczny), od 2009 r., doktorantką Uniwersytetu Szczecińskiego (Katedra Efektywności Innowacji). Szczególnie interesują ją takie zagadnienia jak: przedsiębiorczość akademicka, komercjalizacja wiedzy, transfer technologii, instytucje otoczenia biznesu, mentoring. Prywatnie wspiera różne inicjatywy społeczne m.in. poprzez osobiste zaangażowanie jako wolontariusz (nieustannie od 1996 r.), co przejawia się również zainteresowaniem organizacjami pozarządowymi i wolontariatem.

**Federico Sarti** – absolwent Politechniki Turyńskiej oraz Anderson School of Management (Los Angeles). Od maja 2011 r. pracuje jako manager ds. eksportu we włoskiej firmie, zajmującej się produkcją i sprzedażą części metalowych oraz usługami technicznymi dla swoich klientów. Wcześniej pracował w zespole kierującym pracą inkubatora I3P, działającego przy Politechnice Turyńskiej, gdzie prężnie rozwijał networking poprzez liczne kontakty i projekty zagraniczne (EuroOfficeServices-EOS, Gate2Growth, Erasmus for Young Entrepreneurs, UCLA Anderson School of Management Global Access Program). Dzięki udziałowi w międzynarodowym programie Gate2Growth był inicjatorem innowacyjnych usług Inkubatora: mentoringu i scoutingu.

**Igor Zago Biasetti** – z pochodzenia Brazylijczyk, jest absolwentem Instytutu Psychologii Uniwersytetu Sao Paulo. Od dwóch i pół roku jest pracownikiem Regionalnego Centrum Innowacji i Transferu Technologii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego, gdzie wcześniej zajmował się inkubacją nowych przedsięwzięć oraz przedsiębiorczością akademicką, a obecnie doradza firmom, jak zdobyć finansowanie na badania i rozwój w ramach programów badawczych Unii Europejskiej.



## Opiekun merytoryczny

**dr inż. Karol Lityński** – Prezes Fundacji Centrum Innowacji FIRE. Posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu projektów od pomysłu, poprzez założenie spółki, do pozyskania inwestora; znajomość funkcjonowania funduszy seed capital i venture capital oraz zasad prowadzenia negocjacji w biznesie (wynikająca z praktycznego uczestnictwa w pozyskiwaniu kapitału na rzecz firm typu start-up); praktyczną wiedzę w zakresie zagadnień dotyczących tworzenia i działalności firm high-tech sektora MSP w Polsce oraz zagadnień transferu technologii i komercjalizacji wyników prac badawczych. Szerokie doświadczenie zawodowe obejmujące zarządzanie: agencją rządową, fundacją, zakładem doświadczalnym uczelni wyższej oraz małą prywatną firmą technologiczną. Od 1972 r. pracownik naukowy Wydziału Elektroniki Politechniki Warszawskiej, a w latach 1991-2008 – z-ca Kierownika Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości Politechniki Warszawskiej (aparatura kontrolno-pomiarowa, technologie chemiczne i procesowe, ochrona środowiska i sprzęt z zakresu life-science). W latach 1997-2001 – radca ds. transferu technologii i zrównoważonego rozwoju Ministra Gospodarki w Departamencie Strategii Gospodarczej. Na przełomie 2001/2002 pełnił funkcję prezesa Agencji Techniki i Technologii. Od 2010r. członek Rady Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.



## SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

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

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

---

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



# Notatki

A series of horizontal dotted lines for writing notes.







