

# RAPORT KOŃCOWY

*Efekty wdrożenia usług doradczych dla  
MŚP realizowanych w ramach Projektu  
„Popytowy System Innowacji - rozwój  
MŚP w regionie świętokrzyskim  
poprzez profesjonalne usługi  
doradcze”*

Kraków, październik 2022

## ZAMAWIAJĄCY

**Województwo Świętokrzyskie**

**Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego w Kielcach**

al. IX Wieków Kielc 3

25-516 Kielce



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

## WYKONAWCA

**Eval House Sp. z o.o.**

ul. Fatimska 41a/311

31-831 Kraków

**SACADA Pracownia**

**Badawczo-Projektowa Sp. z o.o.**

ul. Fatimska 41a/310

31-831 Kraków

**SACADA**

## AUTORZY

Wojciech Onysków

Katarzyna Pałko



Fundusze  
Europejskie  
Program Regionalny



Rzeczpospolita  
Polska



WOJEWÓDZTWO  
ŚWIĘTOKRZYSKIE

Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



## SPIS TREŚCI

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| WYKAZ SKRÓTÓW .....                                                               | 4         |
| <b>I. WPROWADZENIE .....</b>                                                      | <b>5</b>  |
| I.1. PRZEDMIOT I CELE BADANIA .....                                               | 5         |
| I.2. PRZEBIEG REALIZACJI BADANIA .....                                            | 8         |
| <b>II. OPIS WYNIKÓW BADANIA – NABORY I I II.....</b>                              | <b>13</b> |
| II.1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW BIORĄCYCH UDZIAŁ W NABORACH I I II.....     | 13        |
| II.2. CHARAKTERYSTYKA WSPARCIA UDZIELONEGO W RAMACH NABORÓW I I II .....          | 17        |
| II.3. ADEKWATNOŚĆ WSPARCIA W RAMACH NABORÓW I I II.....                           | 24        |
| II.4. EFEKTY REALIZACJI USŁUG DORADCZYCH W RAMACH NABORÓW I I II .....            | 27        |
| <b>III. OPIS WYNIKÓW BADANIA – NABORY III I IV .....</b>                          | <b>36</b> |
| III.1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW BIORĄCYCH UDZIAŁ W NABORACH III I IV ..... | 36        |
| III.2. CHARAKTERYSTYKA WSPARCIA UDZIELONEGO W RAMACH NABORÓW III I IV .....       | 38        |
| III.3. ADEKWATNOŚĆ WSPARCIA W RAMACH NABORÓW III I IV .....                       | 41        |
| III.4. EFEKTY REALIZACJI USŁUG DORADCZYCH W RAMACH NABORÓW III I IV .....         | 42        |
| <b>IV. WNIOSKI I REKOMENDACJE .....</b>                                           | <b>45</b> |
| <b>V. ANEKS .....</b>                                                             | <b>49</b> |
| V.1. JAKOŚCIOWA ANALIZA PORÓWNAWCZA.....                                          | 49        |
| V.2. SPIS TABEL .....                                                             | 57        |
| V.3. BIBLIOGRAFIA .....                                                           | 58        |

## Wykaz skrótów

---

| SKRÓT            | POJĘCIE                                                                                    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| BUR              | Baza Usług Rozwojowych                                                                     |
| CATI             | Wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne<br>(Computer-Assisted Telephone Interview)     |
| CAWI             | Wspomagane komputerowo wywiady przy pomocy strony www<br>(Computer-Assisted Web Interview) |
| IOB              | Instytucje Otoczenia Biznesu                                                               |
| KE               | Komisja Europejska                                                                         |
| MiIR             | Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju                                                          |
| MŚP              | Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa                                                     |
| PKD              | Polska Klasyfikacja Działalności                                                           |
| RIS              | Regionalna Inteligentna Specjalizacja                                                      |
| RPO WŚ 2014-2020 | Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego<br>2014-2020                    |
| TDI              | Telefoniczne wywiady pogłębione (Telephone In-Depth Interview)                             |
| UMWŚ             | Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego w Kielcach                                |

# I. WPROWADZENIE

## I.1. Przedmiot i cele badania

Niniejszy raport prezentuje wyniki badania efektów wdrożenia usług doradczych dla MŚP realizowanych w ramach projektu „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze”. Projekt realizowany jest od października 2018 roku w ramach RPO WŚ 2014-2020 przez Województwo Świętokrzyskie - Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Departament Inwestycji i Rozwoju, Oddział ds. Innowacji i Transferu Wiedzy.

Projekt powstał w wyniku inicjatywy „Catching up regions” realizowanej przez KE, MliR oraz UMWS. Inicjatywa miała na celu wskazanie czynników ograniczających rozwój przedsiębiorczości w regionach i zaprojektowanie działań mających na celu odblokowanie ich potencjału rozwojowego. Jednym z działań przeprowadzonych w ramach inicjatywy było badanie potrzeb świętokrzyskich przedsiębiorców wykonane przez Ekspertów Banku Światowego. Badanie wykazało istnienie dużego niedoboru wysokiej jakości usług doradczych na rzecz MŚP. W dalszej kolejności określono, że usługi doradcze wspomagające rozwój MŚP, powinny być sprofilowane pod względem branży oraz cech przedsiębiorstwa. W konsekwencji zarekomendowano realizację projektu wspierającego korzystanie z usług doradczych z zastosowaniem popytowego schematu ich realizacji.

Projekt składa się z dwóch modułów. W ramach pierwszego modułu oferowane jest wsparcie w postaci voucherów na realizację usług doradczych dla MŚP. Drugi moduł obejmuje wsparcie w postaci voucherów dla IOB na przygotowanie nowych/ ulepszonych pakietów usług skierowanych do MŚP w obszarze rozwoju inteligentnych specjalizacji.

Według stanu na dzień sporządzania tego raportu – czyli październik 2022 roku - przeprowadzono cztery nabory, w których udzielono wsparcia 247 przedsiębiorcom. Nabory I i II odbyły się w latach 2019-2020 i obejmowały zakup usługi doradczej standardowej i/lub specjalistycznej, mającej na celu zwiększenie konkurencyjności i efektywności ekonomicznej

MŚP. Z kolei nabory III i IV odbyły się w roku 2020 i stanowiły odpowiedź na niekorzystną sytuację gospodarczą. Dotyczyły zakupu usługi doradczej w celu utrzymania firmy i/lub ochrony miejsc pracy w MŚP, które zostały dotknięte skutkami epidemii COVID-19.

Ze względu na objęcie badaniem dwóch rodzajów naborów, badanie stawiało sobie **dwa cele główne**. Pierwszym była **ocena efektów wdrożenia usług doradczych w MŚP w kontekście szeroko rozumianego rozwoju i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw**. Cel ten dotyczył przedsiębiorstw, które uczestniczyły w I i II naborze w ramach Projektu. Drugim celem badania była **ocena wpływu usług doradczych na utrzymanie firmy na rynku i/lub ochronę miejsc pracy**. Cel ten dotyczył III i IV naboru w ramach Projektu.

Do obydwu celów przypisano szczegółowe zagadnienia badawcze:

#### **Zagadnienia ogólne – dotyczące pierwszego i drugiego celu badania**

- 1) Czy wsparcie oferowane przez usługodawców odpowiadało na problemy zidentyfikowane przez przedsiębiorstwo? Czy było adekwatne do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa?
- 2) Czy istniały takie potrzeby/problemy przedsiębiorstwa, na które nie udało się znaleźć odpowiedzi/odpowiedniej usługi u żadnego z usługodawców?
- 3) Jaki był wpływ usługi doradczej na wydajność w zarządzaniu przedsiębiorstw objętych wsparciem?
- 4) Jaki był wpływ usługi doradczej na efektywność przedsiębiorstw objętych wsparciem?

#### **Zagadnienia dotyczące pierwszego celu badania – nabory I i II**

- 1) Co było impulsem do złożenia formularza zgłoszeniowego/ubiegania się o dofinansowanie na realizację usługi doradczej przez MŚP?
- 2) Czy realizacja usługi doradczej w przedsiębiorstwach przebiegła zgodnie z jej pierwotnymi założeniami? Czy przyniosła zakładane efekty na poziomie przedsiębiorstw?

- 3) Określenie wpływu zrealizowanej usługi doradczej na wzrost konkurencyjności w przedsiębiorstwach (koncentrując się na I i II naborze), w tym:
- a) jaki był procentowy poziom wzrostu przychodów ze sprzedaży? tj. 0%, 10%, 20%, 30% i więcej,
  - b) jaki był wzrost przychodów z eksportu?
  - c) jaki był wzrost liczby miejsc pracy? tj. 0, 1-2 etaty, 3-4 etaty i więcej,
  - d) w jakim stopniu dzięki zrealizowanej usłudze doradczej udało się stworzyć lepsze warunki dla rozwoju MŚP, zwiększyć ich aktywność międzynarodową i wykorzystanie nowych modeli biznesowych oraz innych efektów wynikających z poszczególnych działań?
- 4) Jaki był wpływ usługi doradczej na poziom innowacyjności przedsiębiorstw objętych wsparciem?

#### **Pytania dotyczące drugiego celu badania – nabory III i IV**

- 5) W jaki sposób działania podejmowane w związku z realizowaną usługą doradczą w ramach III i IV naboru pozwoliły przedsiębiorcom utrzymać się na rynku w czasie kryzysu gospodarczego wywołanego epidemią, w tym m.in.:
- a) czy utrzymano dotychczasowe zatrudnienie w przedsiębiorstwie?
  - b) czy w wyniku realizacji usługi doradczej wprowadzono narzędzia usprawniające działalność w przedsiębiorstwie? Jeśli tak, to jakie?
  - c) czy w wyniku realizacji usługi doradczej wprowadzono nowe: usługi, produkty, patenty w przedsiębiorstwie?
  - d) czy zakupione w ramach usługi środki trwałe przyczyniły się do poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie? Jeśli tak, to w jaki sposób?
  - e) jakie inne czynniki związane z realizacją usługi doradczej wpłynęły nie tylko na utrzymanie działalności, ale i na ewentualny rozwój przedsiębiorstwa?

## I.2. Przebieg realizacji badania

---

Na potrzeby badania opracowano koncepcyjny model badawczy, w który wpisano procedury analizy i wnioskowania. Model badawczy składał się z pięciu modułów pogrupowanych w ramach trzech etapów badawczych: eksploracji, diagnozy i weryfikacji. Zastosowanie modelu pozwoliło na łączenie kompleksowych i wieloaspektowych analiz prowadzonych na różnych poziomach w sposób spójny i logiczny, zmierzający do realizacji poszczególnych celów badania.

Dla uzyskania wiarygodnych i miarodajnych danych, które umożliwiły charakterystykę usług doradczych, konieczne było zastosowanie triangulacji metodologicznej. Triangulacja polega na analizie danych pozyskanych z różnych źródeł, co pozwala na wzajemną kontrolę poprawności i wiarygodności wyników. W przypadku istotnych rozbieżności pomiędzy danymi możliwe jest podjęcie działań korygujących, takich jak zastosowanie metod kontrolnych.

W ramach badania dane z formularzy zgłoszeniowych i ankiet oceny jakości usługi doradczej stanowiły uzupełnienie badań ankietowych z przedsiębiorcami, którzy skorzystali z usług doradczych. Wnioski z analizy danych zastanych (obejmującej analizę badań i artykułów dotyczących efektów usług doradczych) i badania ankietowego z MŚP były rozwijane poprzez realizację wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami i konfrontowane z opiniami przedstawicieli usługodawców i Beneficjenta Projektu.

Poniżej przedstawiono schemat koncepcyjny procedury badawczej.

**Tabela 1. Logika przebiegu badania**

| ETAP EKSPLOKACJI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Moduł porządkujący</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pozyskanie danych z dokumentów: formularzy naboru, wypełnionych kwestionariuszy oceny jakości usługi doradczej, dokumentów programowych i projektowych</li> <li>Uporządkowanie literatury eksperckiej dotyczącej usług doradczych i systemu popytowego</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <p><b>Moduł analityczny</b></p> <p>Wstępna analiza danych zastanych, umożliwiającą opracowanie narzędzi do badań ankietowych, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Określenie rodzaju i zakresu usług doradczych</li> <li>Identyfikacja motywacji przedsiębiorstw do wzięcia udziału w Projekcie</li> <li>Identyfikacja potrzeb przedsiębiorstw, które wzięły udział w Projekcie</li> </ul> |
| ETAP DIAGNOZY                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Moduł ilościowy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizacja badań ankietowych wśród MŚP i usługodawców</li> <li>Analiza wyników badań ankietowych, nakierowana na: <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozpoznanie oferty usług</li> <li>- poznanie potrzeb i motywacji przedsiębiorstw</li> <li>- identyfikację obiektywnych zmian w sytuacji MŚP w wyniku realizacji usługi</li> </ul> </li> </ul>                                                                               | <p><b>Moduł jakościowy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizacja badań jakościowych z przedstawicielami MŚP oraz Beneficjenta Projektu</li> <li>Analiza wyników badań jakościowych, nakierowana na wyjaśnienie procesu decyzyjnego przy wyborze usługi doradczej i mechanizmu zmiany w sytuacji przedsiębiorstwa</li> </ul>                                                              |
| ETAP WERYFIKACJI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Moduł ewaluacyjny</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza wyników badań z uwzględnieniem szerszego kontekstu społeczno-ekonomicznego badania</li> <li>Konfrontacja wyników badań, mająca na celu wzajemną weryfikację zidentyfikowanych zjawisk i mechanizmów oraz wniosków z nich płynących</li> <li>Wykonanie analizy QCA, mającej na celu identyfikację czynników różnicujących efektywność realizowanych usług doradczych</li> <li>Wypracowanie wniosków i rekomendacji</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne

## Analiza danych zastanych

Wstępna analiza danych zastanych została zrealizowana na etapie sporządzania raportu metodycznego. Była ona nakierowana na identyfikację potencjalnych motywacji do skorzystania przez MŚP z usług doradczych oraz efektów tego typu wsparcia. Przeprowadzona analiza umożliwiła sporządzenie adekwatnych i użytecznych zestawów odpowiedzi do badań ankietowych. Ponadto sporządzona została lista danych o przedsiębiorcach, które można pozyskać z dostępnej dokumentacji konkursowej, co pozwoliło na skrócenie kwestionariuszy ankiet.

Właściwa analiza danych zastanych została przeprowadzona równolegle z realizacją badań terenowych i służyła rozwiązaniu zagadnień badawczych. Wykorzystane zostały przede wszystkim analizy i raporty z dotychczasowych badań nad doradztwem dla MŚP oraz dotyczących funkcjonowania systemów popytowych. Uzyskane w ten sposób charakterystyki zjawisk stanowiły wstęp do opisu wyników badania.

## Badania ankietowe

Badania ankietowe objęły trzy kategorie respondentów: (i) przedsiębiorców, którzy otrzymali dofinansowanie i realizowali usługę doradczą w ramach I i II naboru, (ii) przedsiębiorców, którzy otrzymali dofinansowanie i realizowali usługę doradczą w ramach III i IV naboru, (iii) usługodawców. Badania zostały przeprowadzone w sierpniu i wrześniu 2022 roku za pomocą dwóch technik badawczych – CATI i CAWI. Respondenci najpierw otrzymali kwestionariusze drogą elektroniczną (CAWI), a następnie podjęty został z nimi kontakt telefoniczny, podczas którego zostali zachęceni do samodzielnego wypełnienia kwestionariusza, bądź zaproszeni do udziału w wywiadzie telefonicznym (jeśli ta forma okazała się dla nich wygodniejsza).

W pierwszym badaniu ankietowym **populację badaną** stanowili przedsiębiorcy, którzy otrzymali dofinansowanie i realizowali usługę doradczą w ramach I i II naboru. Wykonawca zastosował dobór pełny – do badania zaproszonych zostało **105 podmiotów**. Ze względu na

występujące trudności (nieobecność respondentów, zmiany osób na stanowiskach decyzyjnych, odmowa udziału w badaniu), ostatecznie udało się zrealizować 90 wywiadów.

W drugim badaniu ankietowym **populację badaną** stanowili przedsiębiorcy, którzy otrzymali dofinansowanie i realizowali usługę doradczą w ramach III i IV naboru. Wykonawca zastosował dobór losowy – do badania wybranych zostało **35 podmiotów**. Wszystkie 35 wywiadów udało się zrealizować.

W trzecim badaniu populację badaną stanowili usługodawcy. Wykonawca zastosował dobór pełny – zaprosił do badania przedstawicieli wszystkich **37 usługodawców**. Wywiady udało się zrealizować z przedstawicielami **35 usługodawców**.

Badania ankietowe z przedstawicielami MŚP służyły identyfikacji ilościowego natężenia badanych zjawisk. W jego wyniku określone zostały motywacje przedsiębiorców oraz osiągnięte efekty. Badani dokonali również oceny dopasowania usługi doradczej do ich potrzeb. Uwzględnienie zmiennych metryczkowych pozwoliło na zestawienie efektów usług z różnymi cechami przedsiębiorstw dając podstawę do wykonania jakościowej analizy porównawczej (QCA).

Z kolei badanie ankietowe z usługodawcami miało na celu pozyskanie danych kontekstowych o realizowanych usługach. Objęło przede wszystkim charakterystykę rynku usług doradczych oraz opinie dotyczące potrzeb klientów i ich świadomości w zakresie potrzeb własnego przedsiębiorstwa. Podjęta została również próba identyfikacji barier w korzystaniu z usług doradczych i ich pełnego wykorzystania przez przedsiębiorstwa.

### Badania jakościowe

W ramach badań jakościowych wykorzystana została technika pogłębionych wywiadów telefonicznych (Telephone In-Depth Interview – TDI). Badanie objęło przedsiębiorców, którzy skorzystali z usługi doradczej oraz przedstawicieli Beneficjenta Projektu.

Pierwszym badaniem objęci zostali przedsiębiorcy, którzy skorzystali z usługi doradczej - zarówno w ramach I i II naboru, jak i III oraz IV naboru. Dobór próby miał charakter celowy.

Oznacza to, że wybrani zostali ci przedsiębiorcy, których doświadczenia umożliwiły pozyskanie najbardziej przydatnego materiału badawczego dla wyjaśnienia obserwowanych zjawisk. Ostatecznie przeprowadzono **5 wywiadów z beneficjentami naborów I i II oraz 10 wywiadów z beneficjentami naborów III i IV.**

Drugim badaniem objęci zostali przedstawiciele Beneficjenta Projektu. Dobór miał charakter celowy. Zrealizowano dwa wywiady z Dyrektorem Departamentu oraz Kierownikiem Projektu.

Wywiady z przedsiębiorcami pozwoliły na **pogłębienie i wyjaśnienie zjawisk** zidentyfikowanych w ramach badań ankietowych. W trakcie wywiadu moderator śledził wraz z rozmówcą cały proces realizacji usługi - od zidentyfikowania problemu, przez sformułowanie celu, po przebieg usługi doradczej i jej wdrożenie. W trakcie takiej swobodnej rozmowy na ogół udawało się określić rzeczywiste (często ukryte) potrzeby i motywacje przedsiębiorców do skorzystania z danej usługi. Odtworzenie procesów decyzyjnego i wdrożeniowego było również okazją do wyjaśnienia mechanizmów samej zmiany spowodowanej realizacją usługi.

Wywiady z przedstawicielami UMWS były skoncentrowane na przebiegu całego Projektu. Pozwoliły na poznanie kontekstu jego realizacji – przyczyn, dla których zdecydowano się na realizację Projektu oraz dla których zastosowano określone rozwiązania i kryteria.

### **Jakościowa analiza porównawcza (QCA)**

QCA to narzędzie analityczne służące do przeprowadzania całościowych porównań przypadków (rozumianych jako konfiguracje czynników) w celu wyjaśnienia wzorów ich podobieństw i różnic. W jakościowej analizie porównawczej zmienne zostają zastąpione zestawami danych (na ogół zerojedynekowych) stanowiących kombinację czynników występujących dla danego przypadku<sup>1</sup>. W ramach niniejszego badania QCA została wykorzystana do określenia warunków wystarczających dla wystąpienia konkretnego efektu realizacji usługi doradczej.

---

<sup>1</sup> Ragin C. C., The Logic of Qualitative Comparative Analysis, «International Review of Social History» 1998, vol. 43, s. 107

## II. OPIS WYNIKÓW BADANIA – NABORY I I II

### II.1. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w naborach I i II

#### Założenia naborów

Dwa pierwsze nabory odbyły się w latach 2019-2020. Wsparcie obejmowało zakup usługi doradczej standardowej i/lub specjalistycznej, mającej na celu zwiększenie konkurencyjności i efektywności ekonomicznej MŚP. Oferowane wsparcie miało więc charakter prorozwojowy i wpisywało się w początkowe założenia Projektu.

Usługa doradcza standardowa polegała na tym, że mogła być realizowana w różnych przedsiębiorstwach bez konieczności dokonania istotnych modyfikacji modelu jej realizacji. Dla usług standardowych górny limit dofinansowania wynosił 20 000 zł, a maksymalny okres realizacji 8 miesięcy. Z kolei usługa doradcza specjalistyczna wymagała wprowadzenia istotnych modyfikacji w zależności od potrzeb konkretnego MŚP lub indywidualnego zapotrzebowania. Dla usług specjalistycznych górny limit dofinansowania wynosił 150 000 zł, a maksymalny okres realizacji 12 miesięcy.

#### Parametry przedsiębiorstw

W ramach pierwszych dwóch naborów dofinansowanie na realizację usług doradczych otrzymało 105 MŚP. Badanie ankietowe udało się zrealizować z 90 spośród nich. Większość badanych firm stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (61,1% ogółu). Licznie reprezentowane były również przedsiębiorstwa małe (26,7%)<sup>2</sup> oraz średnie (12,2%)<sup>3</sup>. Pokazuje to znaczącą nadreprezentację małych i średnich przedsiębiorstw wśród korzystających ze wsparcia. Co ciekawe były to na ogół firmy bardzo doświadczone. Aż 64,4% funkcjonuje na rynku od ponad 10 lat.

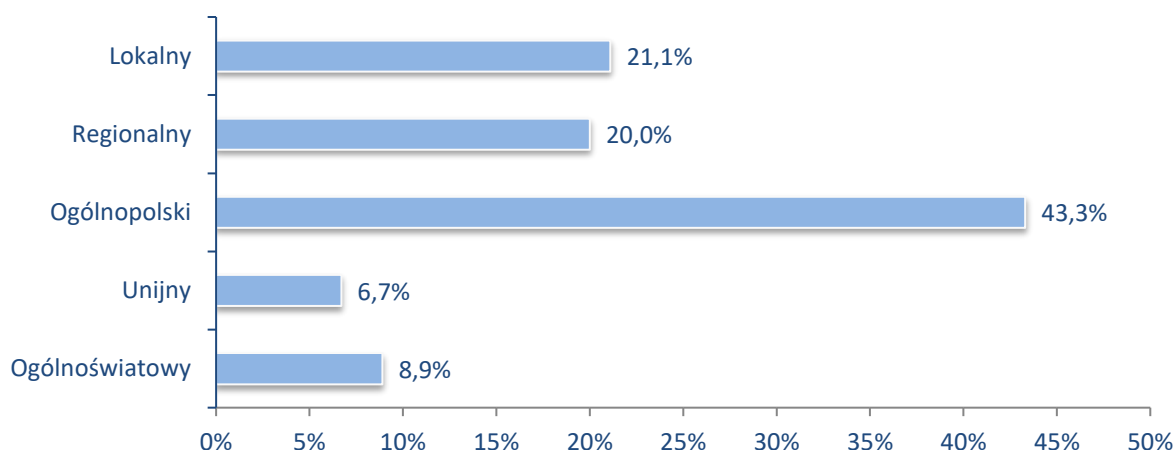
<sup>2</sup> Według danych GUS w wymiarze ogólnopolskim małe przedsiębiorstwa stanowią jedynie 2,2% ogółu firm

<sup>3</sup> Według danych GUS w wymiarze ogólnopolskim średnie przedsiębiorstwa stanowią jedynie 0,7% ogółu firm

Zdecydowaną większość badanych MŚP stanowiły przedsiębiorstwa niezależne<sup>4</sup> (78,7% ogółu). Pozostałe były związane<sup>5</sup> (16,9%) oraz partnerskie<sup>6</sup> (4,5%).

Kolejną omawianą właściwością badanych przedsiębiorstw jest zasięg ich działalności, który został zestawiony w poniższej tabeli.

#### Wykres 1. Zasięg działalności przedsiębiorstwa



Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

<sup>4</sup> Przedsiębiorstwo jest niezależne (samodzielne), zgodnie z art. 3, ust. 1 załącznika do zalecenia Komisji 2003/361/WE, jeśli: (i) jest przedsiębiorstwem w pełni samodzielnym, tj. nie posiada udziałów w innych przedsiębiorstwach, a inne przedsiębiorstwa nie posiadają w nim udziałów; (ii) posiada poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności, która z tych wielkości jest większa) w jednym lub kilku innych przedsiębiorstwach, a/lub inne przedsiębiorstwa posiadają poniżej 25% kapitału lub głosów (w zależności, która z tych wielkości jest większa) w tym przedsiębiorstwie.

<sup>5</sup> Dwa lub więcej przedsiębiorstw można uznać za powiązane, jeżeli pozostają one ze sobą w następującym związku: (i) przedsiębiorstwo posiada większość głosów przysługujących udziałowcom lub wspólnikom w innym przedsiębiorstwie; (ii) przedsiębiorstwo ma prawo wyznaczyć lub odwołać większość członków organu administracyjnego, zarządzającego lub nadzorczego innego przedsiębiorstwa; (iii) przedsiębiorstwo ma prawo wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo zgodnie z umową zawartą z tym przedsiębiorstwem lub postanowieniem w jego dokumencie założycielskim lub statucie; (iv) przedsiębiorstwo jest w stanie kontrolować samodzielnie, zgodnie z umową, większość głosów udziałowców lub członków w innym przedsiębiorstwie.

<sup>6</sup> Przedsiębiorstwo można uznać za partnerskie, jeśli: (i) posiada 25% lub więcej kapitału lub głosów w innym przedsiębiorstwie, a/lub inne przedsiębiorstwo posiada 25% lub więcej kapitału lub głosów w tym przedsiębiorstwie; (ii) przedsiębiorstwo nie jest powiązane z innym przedsiębiorstwem.

Mimo małej wielkości, badane przedsiębiorstwa działają raczej na większą skalę – na rynku ogólnopolskim funkcjonuje aż 43,3% ogółu badanych. Jedynie co piąta firma działa na rynku lokalnym i również co piąta na regionalnym. Z drugiej strony rzadko kiedy badane MŚP wychodzą poza rynek krajowy. Na rynku unijnym funkcjonuje 6,7% badanych firm, zaś na ogólnosiwiatowym - 8,9%.

### Reprezentowana branża

Główna działalność większości przedsiębiorstw opierała się na branży usługowej (67,8% ogółu). Licznie reprezentowane były również firmy produkcyjne (26,7%). MŚP o charakterze handlowym stanowiły zdecydowaną mniejszość (5,6%). Próba bardziej szczegółowego opisu prowadzonej działalności badanych firm napotyka na pewne problemy. Działalność badanych przedsiębiorstw jest bardzo zróżnicowana, przez co trudno wyodrębnić większe zbiory. Ponadto niektóre z nich działają w kilku branżach. Przykładem jest firma prowadząca jednocześnie działalność wydawniczą i budowlaną. Poniższa tabela prezentuje pogrupowanie badanych w ogólne kategorie powstałe z łączenia działów PKD.

**Tabela 2. Reprezentowana branża**

| REPREZENTOWANA BRANŻA            | CZĘSTOŚĆ  | PROCENT      |
|----------------------------------|-----------|--------------|
| <b>Produkcja</b>                 | <b>24</b> | <b>26,7%</b> |
| Produkcja spożywcza              | 9         | 10,0%        |
| Produkcja wyrobów metalowych     | 4         | 4,4%         |
| Produkcja materiałów budowlanych | 3         | 3,3%         |
| Produkcja części samochodowych   | 2         | 2,2%         |
| Inne - produkcja                 | 6         | 6,7%         |
| <b>Usługi</b>                    | <b>61</b> | <b>67,8%</b> |
| Zarządzanie nieruchomościami     | 10        | 11,1%        |
| Usługi informatyczne             | 8         | 8,9%         |
| Szkolenia i doradztwo            | 7         | 7,8%         |
| Usługi budowlane                 | 5         | 5,6%         |
| Usługi kosmetyczno-medyczne      | 5         | 5,6%         |
| Doradztwo prawno-podatkowe       | 5         | 5,6%         |
| Branża targowo-kongresowa        | 3         | 3,3%         |
| Branża turystyczna               | 3         | 3,3%         |
| Audyt energetyczny               | 2         | 2,2%         |

| REPREZENTOWANA BRANŻA                 | CZĘSTOŚĆ  | PROCENT     |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Naprawa samochodów                    | 2         | 2,2%        |
| Usługi elektryczne                    | 2         | 2,2%        |
| Inne - usługi                         | 9         | 10,0%       |
| <b>Handel</b>                         | <b>5</b>  | <b>5,6%</b> |
| Sprzedaż materiałów budowlanych       | 3         | 3,3%        |
| Sprzedaż energii                      | 1         | 1,1%        |
| Sprzedaż filtrów do oczyszczania wody | 1         | 1,1%        |
| <b>Ogółem</b>                         | <b>90</b> | <b>100%</b> |

*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90*

Najliczniejszą kategorią branżową badanych było zarządzanie nieruchomościami. W jej ramach mieszczą się głównie zarządcy nieruchomości i spółdzielnie mieszkaniowe. Była to kategoria jednolita pod względem potrzeb – niemal wszystkie podmioty korzystały z usług doradczych polegających na wykonaniu audytów energetycznych zarządzanych nieruchomości.

Liczne były również podmioty zajmujące się produkcją spożywczą. Na ogół byli to producenci produktów rolnych, ale również kilka piekarni łączących działalność produkcyjną z handlową.

Kolejną kategorię stanowiły podmioty świadczące usługi informatyczne. Były to przede wszystkim firmy oferujące rozwiązania informatyczne dla firm, a rzadziej producenci oraz dostawcy oprogramowania i usług księgowych.

Firmy sklasyfikowane jako szkoleniowe i doradcze zajmują się przede wszystkim doradztwem dla firm i pozyskiwaniem środków unijnych.

Podmioty świadczące usługi budowlane zajmują się prowadzeniem zróżnicowanych prac budowlanych: budowa domów, remonty, budowa infrastruktury.

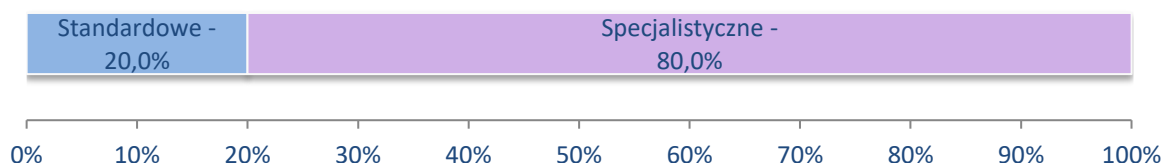
Pod pojęciem usług medyczno-kosmetycznych kryją się zarówno prywatne podmioty medyczne, zakłady kosmetyczne, jak i firmy oferujące usługi kompleksowe – na przykład trening personalny czy rehabilitacja.

## II.2. Charakterystyka wsparcia udzielonego w ramach naborów I i II

### Charakterystyka usług doradczych

Większość badanych przedsiębiorstw (80,0%) skorzystało z usługi specjalistycznej, a pozostałe 20,0% z usługi standardowej.

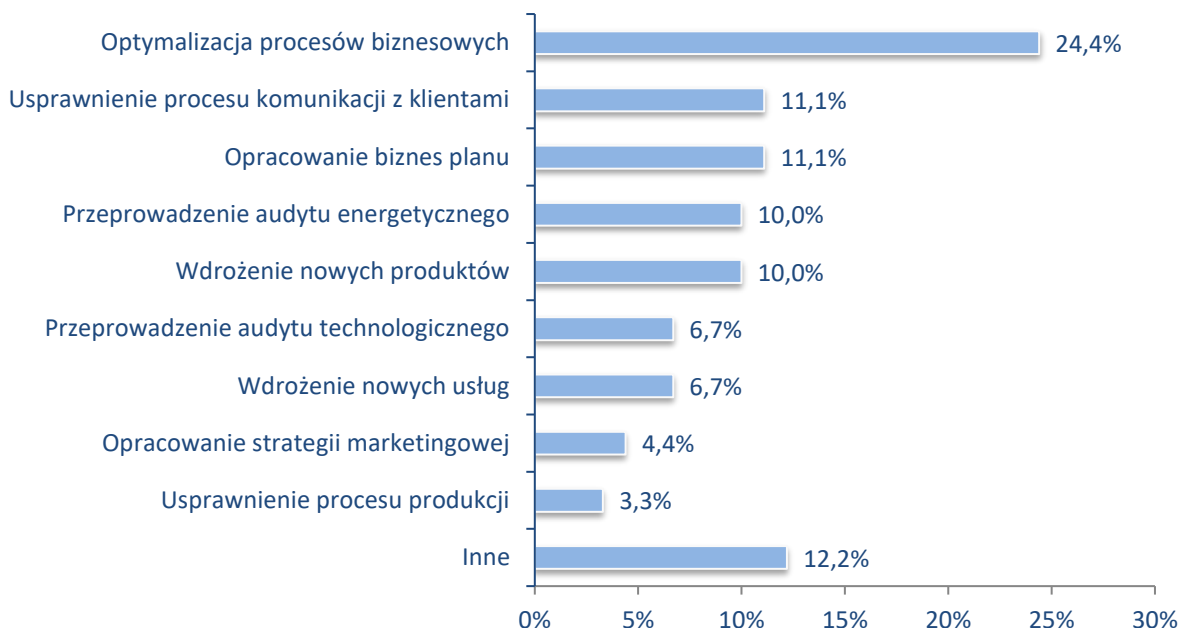
#### Wykres 2. Rodzaj usług doradczych



*Źródło: opracowanie własne na podstawie formularzy zgłoszeniowych wypełnianych przez przedstawicieli MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru*

Usługi specjalistyczne były dostosowywane do potrzeb danego przedsiębiorstwa, dlatego trudno jest jednoznacznie je skategoryzować. Ponadto poszczególne podmioty w różny sposób opisywały swoje usługi. Czasem koncentrowały się na sytuacji wyjściowej firmy, czasem na celach usługi, a czasem na zakresie usługi, który dopiero miał realizować określone cele. Najczęściej to właśnie nazwa usługi doradczej pozwalała na identyfikację jej zakresu. Poniższy wykres prezentuje kategoryzację usług bazującą na ich zakresie i celu.

### Wykres 3. Zakres usługi doradczej



Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

Najczęściej realizowane usługi miały na celu **optymalizację procesów biznesowych** w przedsiębiorstwie. Kategoria ta obejmuje jednak wyłącznie wewnętrzne procesy, takie jak komunikacja pomiędzy działami czy obieg dokumentów, nie obejmuje zaś wdrożenia nowych modeli biznesowych oraz nowych produktów i usług. Sama optymalizacja wprowadzana była w różny sposób, **na ogół jednak poprzez wdrożenie nowych narzędzi informatycznych**, rzadziej zaś poprzez same zmiany organizacyjne.

Kategoria **usprawnienia procesu komunikacji z klientami** również należy do optymalizacji procesów biznesowych, ale została wyróżniona ze względu na dedykowany jej obszar. Zaklasyfikowane do niej usługi doradcze były skoncentrowane na: (i) standardach komunikacji z klientami (przykładem było wprowadzenie nowych procedur komunikacji), (ii) sposobach prowadzenia komunikacji (przykładem było wdrożenie zdalnej formy komunikacji z klientami), (iii) kanałach świadczenia usług (przykładem było przejście na zdalną formę oferowania usług).

**Opracowanie biznesplanu** zostało wydzielone z innych usług (na przykład audytów technologicznych) ze względu na jego kompleksowy charakter. Analiza opisów usług pozwoliła wyróżnić kategorię, która miała objąć zróżnicowane aspekty działania firmy (oferowane produkty, usługi, formy komunikacji) i zaproponować kompleksowe ścieżki rozwoju, obejmujące zarówno wskazanie obszarów do wdrożenia nowych produktów i usług, jak i propozycję zmian organizacyjnych. Były to jednak usługi pozbawione elementu wdrożeniowego – nie wprowadzały nowego produktu czy konkretnego rozwiązania logistycznego, ale wskazywały kierunki, w które firma powinna zainwestować.

Przeprowadzenie **audytu energetycznego** było przedmiotem usługi realizowanej dla wszystkich zarządców nieruchomości oraz dla kilku innych podmiotów. Usługa miała na celu ocenę obecnego stanu termoizolacji zarządzanych budynków i zaproponowanie zakresu realizacji projektów termomodernizacyjnych.

Kategoria **wdrożenia nowych produktów** obejmowała wdrożenie i wprowadzenie na rynek konkretnego produktu. Produkt taki był już na ogół opracowany, rzadziej zdarzało się, że usługa miała objąć nadanie mu ostatecznego kształtu i przetestowanie jego innowacyjności.

Niezwykle ciekawą kategorią usług było przeprowadzenie **audytu technologicznego**. Była ona zbliżona do opracowania biznes planu, jednak dotyczyła wyłącznie produktów już oferowanych przez przedsiębiorstwo. Usługa miała na celu ocenę innowacyjności i szansy rynkowej obecnych produktów i wskazanie możliwości ich rozwoju bądź zastąpienia innymi – mającymi większe szanse na rynku.

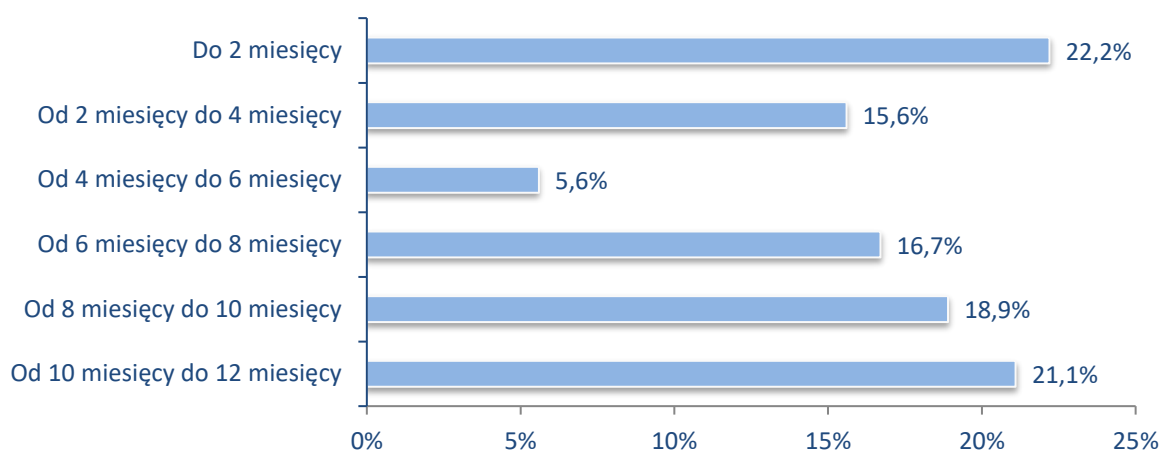
Kategoria **wdrożenia nowych usług** została wyodrębniona z optymalizacji procesów biznesowych ze względu na wyróżnienie bardzo konkretnego celu – wprowadzenia nowej, opracowanej już usługi. Nie dotyczyła więc jedynie zmiany w sposobie świadczenia usług, ale opracowania usługi zupełnie nowej – wcześniej nieświadczanej.

Najrzadziej realizowanymi usługami było opracowanie **strategii marketingowej** oraz **usprawnienie procesu produkcji**. Strategie marketingowe miały charakter kompleksowy, obejmując całość komunikowania się z otoczeniem, a nie jedynie aspekt sprzedażowy.

Usprawnienie procesów produkcji dotyczyło zmian w technologicznym aspekcie wytwarzania produktów, nie zaś w sposobie jej organizacji, dlatego zostało wyłączone z kategorii optymalizacji procesów biznesowych.

Usługi doradcze charakteryzowały się bardzo dużym zróżnicowaniem w zakresie długości ich trwania, co obrazuje poniższa tabela.

**Wykres 4. Okres realizacji usługi doradczej**



*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90*

Warto zauważyć, że okres realizacji usługi był silnie różnicowany w zależności od jej zakresu. Najdłużej trwała realizacja usług dotyczących produktów: usprawnienie procesu produkcji oraz wdrożenie nowych produktów. Dużo czasu zajmowały również: wdrożenie nowych usług, przeprowadzenie audytu technologicznego oraz usprawnienie procesu komunikacji z klientami. Z kolei najszybciej realizowane były usługi standardowe (ze względu na ograniczenie czasowe założone w Projekcie): sporządzenie biznesplanu i opracowanie strategii marketingowej. Szybko realizowana była również specjalistyczna usługa polegająca na przeprowadzeniu audytu energetycznego.

Usługi były silnie zróżnicowane pod względem kosztowym. Ich koszty kwalifikowalne wahały się od 2 tys. zł do 182 tys. zł. **Średni koszt usługi doradczej wyniósł 107,2 tys. zł**, zaś mediana wynosiła 123,5 tys. zł.

Koszt usługi doradczej, co oczywiste, wzrastał wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Średnia wartość usługi dla mikroprzedsiębiorstw wyniosła **91,2 tys. zł**, dla małego przedsiębiorstwa **125,7 tys. zł**, zaś dla średniego **147,1 tys. zł**. Koszt usługi był różnicowany również przez okres działalności MŚP. Można zauważyć, że firmy działające krótko (do 5 lat) wybierały usługi niemal dwa razy tańsze niż przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku dłużej. Mediana ich wartości była aż czterokrotnie niższa niż firm działających dłużej, co pokazuje, że średnią dla firm krótko funkcjonujących zawyżały przypadki odstające. Ciekawie wygląda również zestawienie w podziale na zakres usług zaprezentowane w poniższej tabeli.

**Tabela 3. Koszty kwalifikowalne usług doradczych w PLN w podziale na ich zakres**

| Zakres usługi                                | Częstość  | Min.         | Max.           | Średnia        | Mediana        |
|----------------------------------------------|-----------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| Usprawnienie procesu produkcji               | 3         | 130 000      | 170 500        | <b>156 833</b> | 170 000        |
| Optymalizacja procesów biznesowych           | 22        | 25 000       | 180 000        | <b>143 068</b> | 161 900        |
| Przeprowadzenie audytu energetycznego        | 9         | 25 000       | 182 000        | <b>142 213</b> | 172 000        |
| Wdrożenie nowych produktów                   | 9         | 61 200       | 175 000        | <b>142 049</b> | 147 500        |
| Usprawnienie procesu komunikacji z klientami | 10        | 73 000       | 175 000        | <b>132 169</b> | 137 500        |
| Przeprowadzenie audytu technologicznego      | 6         | 12 000       | 163 200        | <b>111 498</b> | 123 144        |
| Wdrożenie nowych usług                       | 6         | 3 690        | 168 000        | <b>96 301</b>  | 101 600        |
| Inne                                         | 11        | 2 000        | 166 000        | <b>50 342</b>  | 26 000         |
| Opracowanie strategii marketingowej          | 4         | 16 000       | 85 000         | <b>37 450</b>  | 24 400         |
| Opracowanie biznes planu                     | 10        | 11 648       | 24 000         | <b>18 059</b>  | 19 283         |
| <b>Ogółem</b>                                | <b>90</b> | <b>2 000</b> | <b>182 000</b> | <b>107 234</b> | <b>123 476</b> |

*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90*

Koszty usług były oczywiście skorelowane z czasem ich realizacji. Najwyższe były koszty usług związanych z produkcją, ale również dotyczące optymalizacji procesów biznesowych oraz przeprowadzenia audytów energetycznych (ze względu na liczbę budynków poddawanych ocenie). Wyraźnie mniej kosztowały takie usługi jak: wdrożenie nowych usług, opracowanie strategii marketingowej oraz opracowanie biznes planu. Co ciekawe wartość usługi nie była

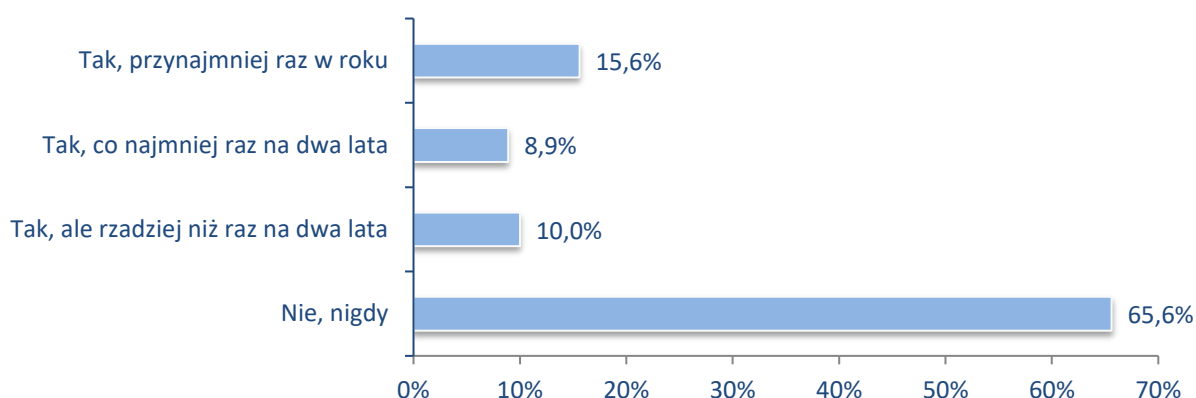
różnicowana przez typ działalności przedsiębiorstwa (produkcja, handel, usługi) oraz zasięg jego działalności.

Większość przedsiębiorstw (61,1%) skorzystała z maksymalnego możliwego dofinansowania usługi wynoszącego 85%. Dlatego też średnia wartość dofinansowania była bardzo wysoka i wyniosła 81,2%.

### Motywacje przedsiębiorstw do skorzystania ze wsparcia

Omawiając motywacje przedsiębiorstw, dotyczące skorzystania z usług, należało najpierw zapytać o dotychczasowe doświadczenia z tego rodzaju wsparciem. Zestawienie odpowiedzi badanych zostało zaprezentowane w poniższej tabeli.

#### Wykres 5. Czy Pana/i przedsiębiorstwo korzystało z usług doradczych (standardowych lub specjalistycznych) przed wzięciem udziału w Projekcie?



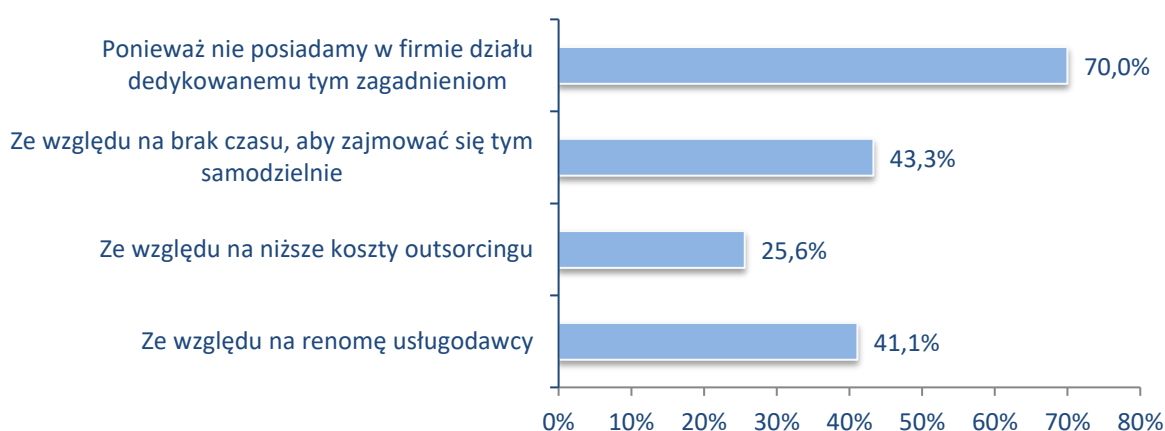
Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

Większość badanych MŚP (66,3%) dotychczas nie korzystała z usług doradczych. Jedynie 13,3% firm korzystało z nich regularnie, zaś co piąta okazjonalnie. Najczęściej z usług doradczych korzystały te przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na realizację usług w zakresie produktowym (usprawnienie procesu produkcji oraz wdrożenie nowych produktów), co może świadczyć o dotychczasowych dobrych doświadczeniach z efektami wsparcia tego rodzaju. Podmioty, które po raz pierwszy korzystały z usług doradczych, wybierały takie zakresy jak: opracowanie strategii marketingowej, przeprowadzenie audytu energetycznego oraz opracowanie biznes planu.

Co ciekawe z dotychczasowymi doświadczeniami z realizacją usług doradczych nie korelowała ani wielkość, ani długość działania przedsiębiorstwa. Zarówno te mikro, małe, jak i średnie przedsiębiorstwa oraz działające na rynku krótko, jak i długo - równie rzadko korzystały dotychczas z tego rodzaju wsparcia.

W związku z powyższym warto było zidentyfikować przyczyny, dla których dany podmiot zdecydował się na skorzystanie z usługi doradczej. Poniższa tabela zawiera zestawienie odpowiedzi respondentów na to pytanie.

#### Wykres 6. Dlaczego zdecydowali się Państwo na skorzystanie z usługi zewnętrznej?



Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90, pytanie wielokrotnej odpowiedzi

Wiodącym powodem był **brak działu dedykowanego zagadnieniom objętym wsparciem**. Powód braku kompetencji w tym zakresie był często wskazywany również w formularzach zgłoszeniowych. W dalszej kolejności wskazywane były: brak czasu oraz renoma preferowanego usługodawcy. Najrzadziej wskazywanym powodem był fakt, że zlecenie usługi jest tańsze niż stałe utrzymywanie działu, który mógłby ją zrealizować.

Warto zauważyć, że przytoczona struktura powodów jest bardzo zbliżona w poszczególnych kategoriach badanych MŚP. Wskazywanych powodów nie różnicuje ani wielkość przedsiębiorstwa, ani okres i zasięg jego działalności, ani typ tej działalności (produkcja, handel, usługi).

## II.3. Adekwatność wsparcia w ramach naborów I i II

### Realizacja potrzeb przedsiębiorców

W ramach badania ankietowego, przedstawiciele badanych MŚP zapytano, czy wsparcie oferowane przez usługodawców odpowiadało na problemy zidentyfikowane przez ich przedsiębiorstwa. Pytanie miało na celu określenie ilościowego wymiaru zjawiska dopasowania zakresu usług do potrzeb firm. Ponadto zastosowano w nim rozbudowaną kafeiterię, która miała uchwycić częstotliwość wystąpienia sytuacji niestandardowych – zarówno pozytywnych jak i negatywnych. Zestawienie odpowiedzi zostało zawarte w poniższej tabeli.

**Wykres 7.** Czy realizacja usługi doradczej przebiegła zgodnie z jej pierwotnymi założeniami?



*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90*

Zdecydowana większość badanych uznała, że usługa dotyczyła dokładnie tych zagadnień, które ich interesowały. Relatywnie często wystąpiła sytuacja, w której usługodawca wyszedł z dodatkową inicjatywą i uświadomił przedsiębiorcę o innych problemach, które warto rozwiązać. Przypadki, w których usługa nie wpisywała się w pierwotne założenia, były sporadyczne.

Niezwykle ciekawego materiału dla wyjaśnienia powyższych odpowiedzi dostarczyła analiza formularzy oraz wywiadów indywidualnych z przedsiębiorcami. **Respondenci w przeważającej większości, bardzo konkretnie wyrażali swoje potrzeby i podejmowali próby projektowania rozwiązań, które mogą na nie odpowiedzieć.** Bardzo rzadko zdarzało się, że poszukiwali ogólnych zaleceń dla ich firm czy wskazania dróg rozwoju. Przedsiębiorcy mieli ogólną wizję tego, jakiego rozwiązania oczekują i w jaki sposób będzie wyglądało jego wdrożenie. W praktyce okazywało się to bardziej skomplikowane. Przykładowo wdrożenie narzędzia informatycznego służącego komunikacji z klientami, wymuszało wprowadzenie znaczących zmian organizacyjnych (zmiana procedur komunikacji pomiędzy działami firmy). Innym przykładem było zaplanowanie przez usługodawcę kompleksowej strategii wizerunkowej przedsiębiorstwa w miejsce oczekiwanych przez klienta prostych porad w zakresie prowadzenia sprzedaży. Wyjaśnia to relatywnie wysoki odsetek wskazań przedsiębiorców mówiących, że usługodawca zidentyfikował dodatkowe potrzeby i problemy. Wskazania wynikają ze zróżnicowanej interpretacji etapu diagnozowania potrzeb przez przedsiębiorców. Wydawać by się mogło, że przedsiębiorstwa bardziej doświadczone (małe i średnie, działające dłużej oraz na większą skalę) częściej będą konkretyzować swoje potrzeby i przez to odpowiadać, że usługa dokładnie wpisała się w ich zakres. Okazało się jednak, że struktura odpowiedzi była bardzo zbliżona w każdej z wyróżnionych kategorii przedsiębiorstw. Poziom dopasowania usługi do potrzeb (będący pochodną konkretyzacji problemu) nie był różnicowany nawet przez doświadczenie podmiotu w korzystaniu z usług doradczych. Wyraźnie pokazuje to, że przedsiębiorcy – bez względu na cechy ich firm – są równie świadomi swoich potrzeb i dróg do ich realizacji. Różnią ich jednak możliwości korzystania z tych rozwiązań.

W celu rozstrzygnięcia kwestii adekwatności usług doradczych, badanym przedsiębiorcom zadano dodatkowe pytanie o to, **czy istniały problemy bądź potrzeby, dla których nie znaleźli odpowiedniej usługi u żadnego usługodawcy.** Takie zastrzeżenie **zgłosiło jedynie 13,3%** respondentów. Jest to wartość wyraźnie wyższa niż liczba wskazujących na częściowe rozminięcie zakresu usługi i początkowo wskazywanych potrzeb. **Analiza treści wywiadów**

pozwała sądzić, że – przynajmniej częściowo – zarzut ten jest efektem niekompletnego wdrożenia usługi doradczej. Zdarzało się, że dane przedsiębiorstwo potrzebowało nie tylko opracowania dokumentu, ale również wprowadzenia nowego narzędzia. W innym przypadku samo wprowadzenie narzędzia było niewystarczające – konieczne było również przeszkolenie pracowników w jego użytkowaniu. Należy więc uznać, że choć wsparcie było wysoce adekwatne do potrzeb przedsiębiorstw, to jego wdrażanie generowało kolejne potrzeby, które albo nie zostały zrealizowane albo były kompensowane za pomocą korzystania z kolejnych usług doradczych.

### Świadomość przedsiębiorców

Również **zdaniem większości usługodawców**, przedsiębiorcy są świadomi swoich potrzeb, co wynika z ich praktyki pracy w biznesie. Z drugiej strony wiedza przedsiębiorców dotycząca organizacji i zarządzania zdaje się być nieusystematyzowana. Nie posiadają oni całościowej diagnozy sytuacji oraz nie potrafią właściwie wyartykułować swoich potrzeb. Zdarza się, że przedsiębiorca widzi problemy, ale nie potrafi ich nazwać. Problemy postrzega punktowo, a nie całościowo jako elementy większej całości. Często widzi rozwiązanie, ale nie wie, ile trudności ono ze sobą niesie. Dlatego też usługodawcy unikają diagnozowania zjawiska nieświadomionej niekompetencji, mówiąc raczej o brakach w całościowym myśleniu o problemie i mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

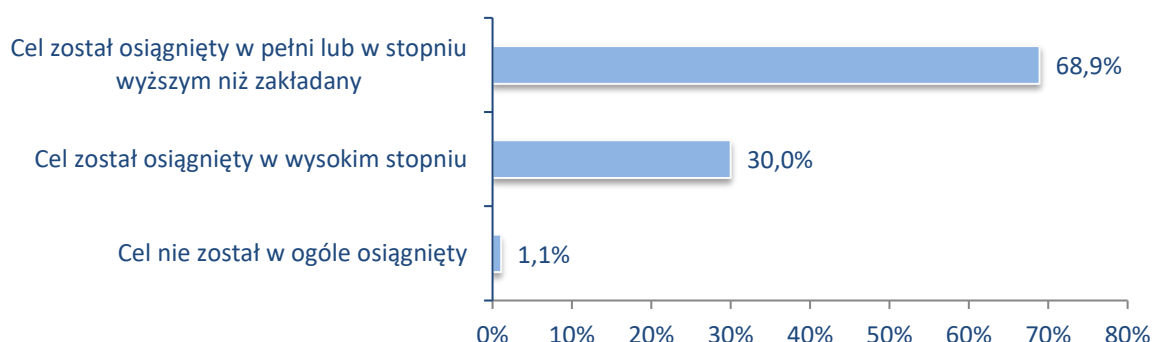
**W konsekwencji usługodawcy** rzadko kiedy diagnozowali kolejne potrzeby przedsiębiorców. **Znacznie częściej natomiast wskazywali na złożoność zgłoszonego problemu i proponowali dodatkowe rozwiązania.** Usługa doradcza na ogół obejmowała więc: (i) zaplanowanie całości procesu, (ii) diagnozę trudności, które mogą wystąpić podczas jego realizacji, (iii) zaproponowanie dodatkowych działań, które dopełnią cały proces. Mimo, że przedsiębiorcy często przychodzili z gotową wizją tego, czego oczekują, to w zdecydowanej większości zgadzali się na korektę swoich oczekiwań. Było to efektem profesjonalnego przedstawienia korzyści płynących dla firmy - pokazania relacji nakładu do rezultatu.

Należy podkreślić, że tylko połowa spośród usługodawców w ostatnich latach dokonała zmiany w zakresie swoich usług. Były to podmioty oferujące specjalistyczne usługi, typu: wdrażanie innowacji, projektowanie modeli biznesowych i sprzedażowych, tworzenie strategii rozwoju, usprawnianie procesów zarządzania. Usługodawcy, którzy realizują bardziej standardowe i powtarzalne usługi pokroju opracowania strategii marketingowych czy organizacji procesów z wykorzystaniem IT – nie musiały znacząco modyfikować swojej oferty.

## II.4. Efekty realizacji usług doradczych w ramach naborów I i II

W celu oceny efektów realizacji usług doradczych w pierwszej kolejności posłużono się wynikami ankiet oceny jakości usług doradczych, przeprowadzonych przez UMWS tuż po zakończeniu realizacji usług. Zestawienie ocen dokonanych przez przedsiębiorców obrazuje poniższa tabela.

**Wykres 8.** W jakim stopniu wg Pana/i opinii cel usługi świadczonej przez Usługodawcę został zrealizowany/ osiągnięty?



*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90*

Ogólna ocena efektów zrealizowanych usług doradczych była bardzo wysoka – większość badanych uznała, że zakładany cel nie tylko został osiągnięty, ale ponadto zyskali większe korzyści niż oczekiwali. W całym zestawieniu wystąpiła tylko jedna ocena negatywna. Oceny wystawione przez przedsiębiorców są zaskakująco dobre, znacząco przekraczając oczekiwania, które można było wysnuć z oceny adekwatności usług.

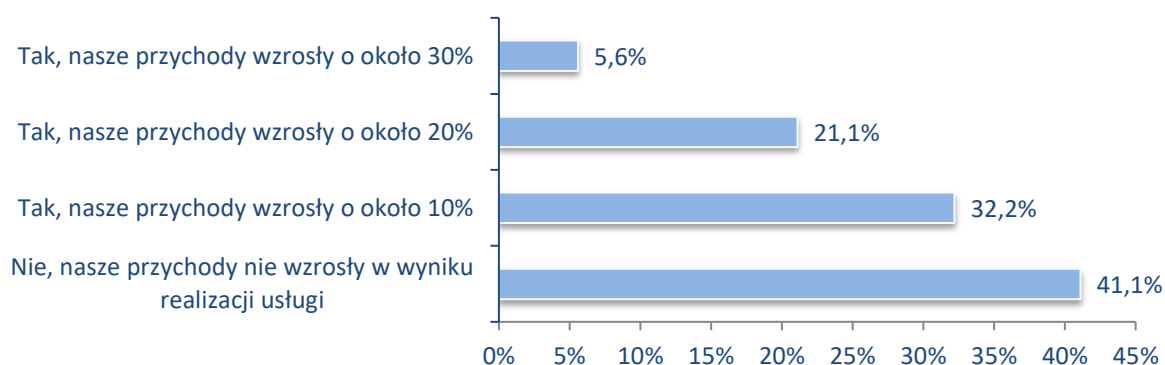
Tak wysokie oceny można wyjaśnić poprzez element zaskoczenia, który towarzyszył większości badanych. Analiza treści wywiadów wykazała, że badani przedsiębiorcy początkowo nie mieli szczególnie dobrej opinii na temat jakości czy użyteczności usług doradczych. Struktura ich wypowiedzi sugeruje, że usługi doradcze to kwestia zupełnie poboczna w hierarchii potrzeb firmy – zdecydowanie ważniejsze są: bieżące inwestycje, produkcja i realizacja usług, sprawy prawno-podatkowe. Usługi doradcze postrzegane były przez nich jako działania niekonkretne, niosące ograniczone przełożenie na korzyści materialne. Dopiero po zrealizowaniu usługi byli

oni pozytywnie zaskoczeni nie tylko jej efektami, ale również samym przebiegiem usługi. Szczególnie podkreślali realny wpływ wdrożenia na codzienną praktykę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tym samym zrealizowano założenie wyrażone przez pracowników UMWS – chęć pokazania świętokrzyskim MŚP, że istnieje możliwość skorzystania z usług doradczych, a ich efekty przynoszą wymierne korzyści.

### Efekty twarde

W celu wyjaśnienia jaki był rzeczywisty wpływ realizacji usług doradczych na funkcjonowanie przedsiębiorstw, badanych zapytano o konkretne dostrzegane efekty. W pierwszej kolejności zapytano o najbardziej namacalny wymiar finansowy - wzrost przychodów ze sprzedaży produktów i/lub usług. Zestawienie odpowiedzi zostało zawarte w poniższej tabeli.

**Wykres 9.** Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów/ usług?



Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

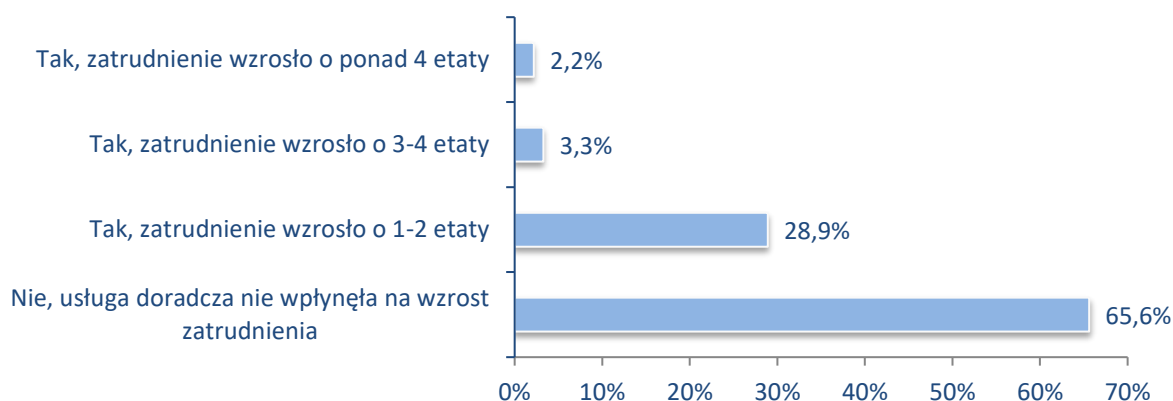
**W wyniku realizacji usługi doradczej wzrosły przychody ponad połowy badanych przedsiębiorstw.** Dla znacznej części firm był to wzrost bardzo wyraźny wynoszący 20%. **Co ważne jedynie 7,8% badanych podmiotów osiągnęło wzrost przychodów eksportowych,** co wynika oczywiście z bardzo małego odsetka badanych prowadzących działalność eksportową.

Efekt wzrostu przychodów był wyraźnie wyższy w przypadku przedsiębiorstw działających na mniejszą skalę: mikro i małych, funkcjonujących co najwyżej od pięciu lat. Wyjątkowo wysoki wzrost odnotowano także w przypadku podmiotów działających na rynku regionalnym i ogólnopolskim (ale już nie na lokalnym). Pokazuje to, że wzrost przychodów pojawiał się przede wszystkim wtedy, gdy istniały duże niewykorzystane pola do podnoszenia przychodów. Co ciekawe wzrost przychodów objął w równym stopniu firmy produkcyjne, handlowe i usługowe.

Warto zauważyć, że na wzrost przychodów w największym stopniu wpłynął zakres realizowanej usługi doradczej. Wyjątkowo dobre wyniki uzyskały przedsiębiorstwa, które: (i) zrealizowały usprawnienie procesu komunikacji z klientami, (ii) wdrożyły strategię komunikacji marketingowej oraz (iii) skorzystały z przeprowadzenia audytu technologicznego. Mechanizm ten widoczny był w wywiadach, w których przedsiębiorcy doceniali całą gamę nowych sposobów pozyskiwania klientów. Sukces audytu technologicznego można zaś tłumaczyć jego kompleksowym charakterem – poszukiwaniem dochodowych nisz, a nie wdrażaniem odgórnie wybranych.

Drugim badanym aspektem był wzrost liczby miejsc pracy będący następstwem zrealizowanej usługi doradczej. Poniższa tabela prezentuje zestawienie odpowiedzi badanych przedsiębiorców w tym zakresie.

**Wykres 10.** Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost liczby miejsc pracy?

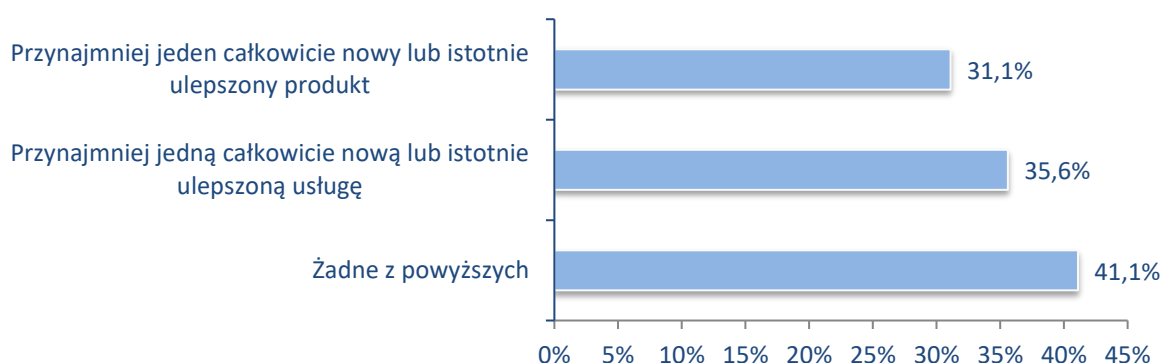


Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

Co trzecie badane MŚP zwiększyło swoje zatrudnienie w wyniku realizacji usługi doradczej. W większości był to wzrost liczby miejsc pracy o 1-2 etaty. Podobnie jak w przypadku wzrostu dochodów, wyróżniły się firmy rozwijające się: mikro i małe oraz działające co najwyżej od pięciu lat. Wzrost liczby pracowników dotyczył w równym stopniu firm produkcyjnych i usługowych, a w mniejszym handlowych. Co ciekawe liczby powstałych miejsc pracy nie różnicowało doświadczenie w korzystaniu z usług doradczych, ani nawet zakres zrealizowanej usługi.

Trzecim łatwo mierzalnym efektem realizacji usług doradczych było wdrożenie innowacji. Poniższa tabela prezentuje deklaracje respondentów dotyczące wdrożenia nowych produktów i usług.

**Wykres 11.** Czy dzięki usłudze doradczej firma wprowadziła



*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90, pytanie wielokrotnej odpowiedzi*

Okazuje się, że w wyniku realizacji usługi doradczej większość przedsiębiorstw wdrożyła przynajmniej jedną innowację. Były to w równym stopniu innowacje produktowe i usługowe. **Wartości te wydają się jednak mocno zawyżone.** Świadczą o tym wypowiedzi badanych w ramach udzielanych wywiadów, którzy wyraźnie **rozumieli wdrożenie nowych produktów lub usług bardzo szeroko, nawet jako ulepszenie sposobu komunikacji z klientami.** Błędne rozumienie innowacji widoczne jest również w zestawieniach z zakresem realizowanej usługi. Okazuje się, że wdrożenie zupełnie nowego produktu było możliwe, dzięki takim działaniom

jak optymalizacja procesów biznesowych, wdrożenie strategii komunikacji marketingowej, a nawet przeprowadzenie audytu energetycznego. Na podstawie analiz można szacować realny odsetek wdrożeń innowacji produktowych na około 10%, zaś wdrożenia innowacji usługowych na około 7%.

### **Efekty miękkie**

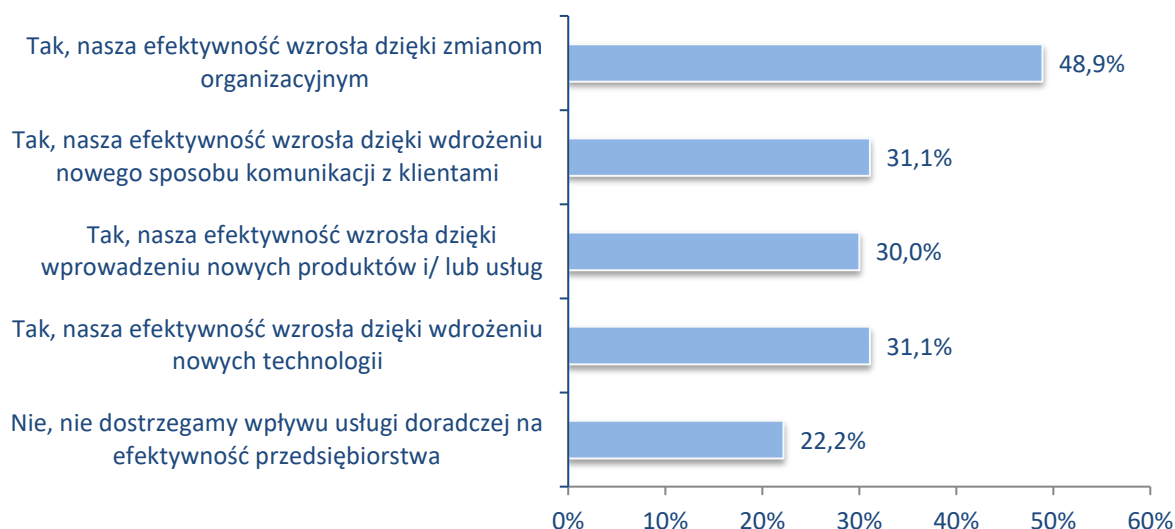
Badanych poproszono również o ocenę mniej namacalnych zmian w ich organizacji. **Aż 76,7% przedsiębiorców zauważyło wzrost wydajności swoich pracowników, będący efektem realizacji usługi doradczej.** Wydajność odnosi się bezpośrednio do działań pracowników i oznacza stosunek wartości produkcji do czasu włożonego w jej wytworzenie. Wydajność w zarządzaniu należy rozumieć więc jako zoptymalizowanie: czasu, nakładu pracy oraz kosztów potrzebnych na realizację procesów przez pracowników.

Wzrost wydajności zarządzania osiąga się poprzez wdrożenie zmian w organizacji pracy. Nie dziwi zatem, że nastąpił on głównie w tych podmiotach, w których zrealizowano: (i) usprawnienie procesu produkcji, (ii) optymalizację procesów biznesowych, (iii) przeprowadzenie audytu technologicznego, (iv) usprawnienie procesu komunikacji z klientami, (v) wdrożenie nowych usług. Co ciekawe taki wzrost dostrzegano częściej w małych i średnich firmach. Był on również dostrzegany tym częściej, im większy zasięg działania przedsiębiorstwa. Możliwe, że na ocenę wzrostu wydajności pracowników wpłynęła nie tylko rzeczywista zmiana, ale i percepcja – położenie większego nacisku na miękkie aspekty w bardziej dojrzałych organizacjach.

Ostatnim ocenianym elementem była zmiana w efektywności przedsiębiorstwa. Efektywność to miara osiągania celów danego podmiotu w stosunku do ponoszonych kosztów. W przypadku przedsiębiorstwa wzrost efektywności można osiągnąć zarówno poprzez uzyskanie lepszych wyników finansowych przy takich samych nakładach, jak i poprzez obniżenie nakładów przy jednoczesnym utrzymaniu wyników finansowych. Efektywność stanowi tym samym najbardziej sumaryczną miarę pozytywnej zmiany w przedsiębiorstwie.

Poniższa tabela zawiera zestawienie deklaracji dotyczących wzrostu efektywności w wyniku realizacji usługi doradczej w podziale na przyczyny tego wzrostu.

#### Wykres 12. Czy usługa doradcza wpłynęła na efektywność Pana/i przedsiębiorstwa?



Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90, pytanie wielokrotnej odpowiedzi

Zdecydowana większość badanych dostrzega zmianę w zakresie efektywności, jednak jej powody są lokowane w sposób zróżnicowany. Badani na ogół upatrują sprawczości w przeprowadzonych zmianach organizacyjnych, a nieco rzadziej w nowym sposobie komunikacji z klientami, wprowadzeniu nowych produktów, czy wdrożeniu nowych technologii.

#### Możliwości osiągnięcia efektów inną drogą

W celach kontrolnych respondentów zapytano, czy omówione efekty realizacji usług doradczych, udałoby się uzyskać bez skorzystania z usługi. Możliwe było wskazanie kilku różnych dróg ich osiągnięcia. Zestawienie odpowiedzi zostało zawarte w poniższej tabeli.

### Wykres 13. Czy osiągnięte efekty udałooby się uzyskać bez skorzystania z usługi?



Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

Respondenci na ogół nie widzieli możliwości wdrożenia planowanych zmian samodzielnie. Podczas udzielania wywiadów bardzo mocno podkreślali, że jako małe podmioty nie posiadają odpowiednich działów i kompetencji do wykonania tego rodzaju wdrożeń. Co piąty badany uznał jednak, że osiągnięte efekty mógłby uzyskać samodzielnie, ale po dłuższym czasie. Jest to odpowiedź szczególnie ciekawa i – jak się okazuje – częściej dotyczyła firm zajmujących się specjalistycznymi usługami: doradztwem prawno-podatkowym, usługami informatycznymi, organizacją wydarzeń oraz zarządzaniem nieruchomościami.

**Co ciekawe tak pozytywne opinie o efektach usług doradczych, przekładają się na chęć korzystania z nich w przyszłości, tylko w przypadku utrzymania oferowanego wsparcia finansowego.** Mimo, że badani przedsiębiorcy docenili wpływ realizacji usług doradczych na wyniki finansowe swoich przedsiębiorstw, nadal uważają, że same usługi są zbyt drogie. Ich firmy muszą priorytetyzować wydatki, a usługi doradcze wciąż znajdują się na końcu tej listy.

Warto przytoczyć tutaj opinie usługodawców dotyczące czynników, które mogą stanowić dla przedsiębiorców bariery dla efektywnego wykorzystania usług doradczych. Wskazywano przede wszystkim takie kwestie jak: (i) brak planów strategicznych, (ii) brak płynności finansowej, co utrudnia przeznaczanie środków na usługi doradcze, (iii) strach przed zmianą –

zarówno właściciela jak i pracowników, (iv) oczekiwanie gotowych rozwiązań i rozwiązań punktowych, a nie planowanie zmian jako długofalowego procesu.

### Ocena usługodawców

Jako uzupełnienie oceny efektów realizacji usług doradczych, wykonano analizę oceny samych usługodawców. Pytania dotyczące tego zagadnienia zostały zadane w ramach przeprowadzonej przez UMWS ankiety oceny jakości usług doradczych i dotyczyły: (i) jakości i zawartości merytorycznej usługi doradczej, (ii) współpracy z usługodawcą, (iii) jego przygotowania merytorycznego oraz (iv) terminowości realizacji.

Wszystkie badane aspekty zostały ocenione niezwykle wysoko – **działania usługodawców na ogół przekraczały oczekiwania przedsiębiorców**. Ze względu na dokonanie maksymalnych ocen przez niemal wszystkich badanych, nie było możliwe poszukiwanie przyczyn różnicujących te oceny.

Aż dwie trzecie badanych uznało, że usługa spełniła ich oczekiwania w pełni lub w stopniu przekraczającym te oczekiwania, zaś co trzeci, że spełniła je w stopniu wysokim. Podobnie oceniono jakość współpracy z usługodawcą. Dwie trzecie badanych oceniło, że współpraca spełniła ich oczekiwania w pełni lub w stopniu je przekraczającym, zaś jedna trzecia, że spełniła ich oczekiwania w stopniu wysokim.

Również przygotowanie usługodawcy do realizacji usługi zostało ocenione bardzo wysoko. Niemal wszyscy badani wystawili swoim usługodawcom maksymalną ocenę. Zdaniem 90% badanych usługa zrealizowana została zgodnie z terminem, zaś zdaniem pozostałych z opóźnieniem po uzasadnieniu zmiany terminu. Wreszcie podsumowanie stanowi deklaracja 98,8% badanych, że chętnie poleciliby swojego usługodawcę innym przedsiębiorcom.

### III. OPIS WYNIKÓW BADANIA – NABORY III I IV

#### III.1. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w naborach III i IV

##### Założenia naborów

Nabory III i IV znacząco różniły się od naborów I i II. Miały one charakter interwencyjny – ich celem było wspomoczenie MŚP w trudnym okresie obostrzeń, wynikających z pandemii COVID-19. Zakładano, że efekty usług doradczych będą szybkie i odpowiedzą na doraźne problemy. W konsekwencji realizacja usług miała pozwolić na: (i) utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstw, (ii) ograniczenie ryzyka ogłoszenia ich upadłości, (iii) utrzymanie zatrudnienia. Zwiększenie konkurencyjności i efektywności ekonomicznej MŚP mogło być dodatkową wartością skorzystania z usługi, ale nie zakładano, że wystąpi ono zawsze.

W konsekwencji zdecydowano, że usługi doradcze w ramach naborów III i IV realizowane będą w uproszczonej formule. W naborach zrezygnowano z kryteriów premiujących, takich jak: (i) wskazanie powiązania prowadzonej działalności z RIS, (ii) uzasadnienie potrzeby realizacji usługi, (iii) wdrożenie innowacji. W konsekwencji stopień efektywności realizacji usług doradczych był zdecydowanie bardziej zróżnicowany niż w naborach I i II.

##### Parametry przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa, które brały udział w III i IV naborze były znacznie mniej zróżnicowane niż te, biorące udział w naborach I i II. Miały one również bardzo zbliżone potrzeby. Z tego względu badanie ilościowe, którego użyteczność dla identyfikacji mechanizmów zmiany jest dość niska, zostało ograniczone do 35 przypadków. Główny ciężar badania został przeniesiony na badania jakościowe – wykonano aż 10 TDI z przedsiębiorstwami, które nie brały udziału w badaniu ilościowym. Łącznie omówionych zostało 45 przypadków.

Badane przedsiębiorstwa różniły się zasięgiem prowadzonej działalności. Co piąte działało wyłącznie na rynku lokalnym, co trzecie na rynku regionalnym i również co trzecie na rynku

ogólnopolskim. Relatywnie liczne były firmy działające na skalę światową – stanowiły około 15% badanych.

Badane podmioty charakteryzowały się zróżnicowanym okresem działalności. Co trzecie funkcjonowało na rynku do pięciu lat, co trzecie do 10 lat i co trzecie powyżej 10 lat. Pokazuje to, że skutki pandemii COVID-19 dotyczyły różne przedsiębiorstwa, niezależnie od ich doświadczeń na rynku.

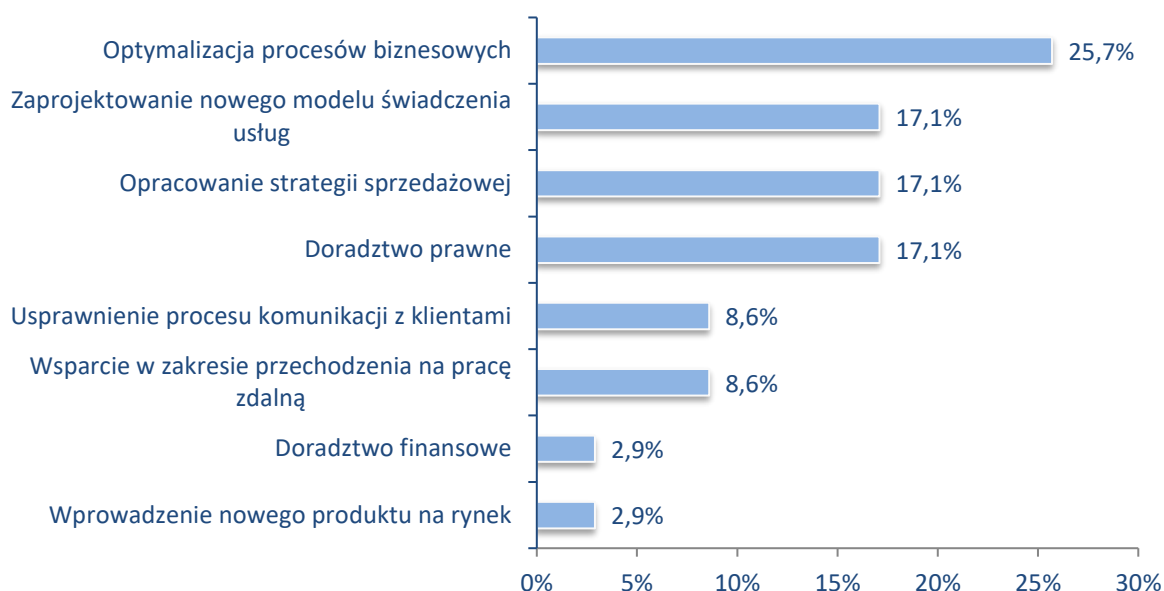
### Reprezentowana branża

Zdecydowaną większość badanych MŚP stanowiły przedsiębiorstwa usługowe, a jedynie dla co ósmego głównym obszarem działalności była produkcja. Działalność firm była tak silnie zróżnicowana, że ciężko jest zaprezentować jakiegokolwiek powiązane ze sobą kategorie. Badaniem objęte zostały między innymi: (i) firmy budowlane, (ii) gabinety stomatologiczne, (iii) poradnie zdrowia, (iv) biura podróży, (v) kancelarie prawno-podatkowe, (vi) podmioty o prowadzące kilka rodzajów działalności.

### III.2. Charakterystyka wsparcia udzielonego w ramach naborów III i IV

Zakres usług doradczych zrealizowanych w ramach naborów III i IV był o wiele mniej zróżnicowany niż w przypadku podmiotów, które brały udział w I i II naborze. Były to usługi odpowiadające na zbliżone problemy firm, czyli: znaczące ograniczenie możliwości świadczenia usług oraz obawa o objęcie całego przedsiębiorstwa kwarantanną, gdy choć jeden z pracowników zachoruje na COVID-19. Zestawienie ogólnych kategorii zakresu usług zostało zawarte w poniższej tabeli.

**Wykres 14.** Zakres usługi doradczej



*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach III i IV naboru, N=35*

Najczęściej realizowaną usługą była optymalizacja procesów biznesowych. Analiza treści formularzy oraz wywiadów pokazuje, że była to optymalizacja specyficzna. Część usług była nakierowana na usprawnienie procesów przepływu informacji i zwiększenie efektywności pracy w celu obniżenia kosztów. Część usług wyraźnie miała na celu taką zmianę w organizacji pracy, aby pracownicy z różnych działów nie musieli się ze sobą spotykać. Miało to zapobiec objęciu całego przedsiębiorstwa kwarantanną, w sytuacji, gdy u któregoś z pracowników

wykryto by COVID-19. Przy okazji takich działań oczywiście dokonywano również usprawnienia procesów zarządczych, co w efekcie zwiększało efektywność przedsiębiorstw.

Kolejne popularne zakresy usług to: (i) zaprojektowanie nowego modelu świadczenia usług, (ii) opracowanie strategii sprzedażowej oraz (iii) doradztwo prawne. Doskonale pokazują one zróżnicowane podejście do rozwiązywania problemów, które pojawiły się wraz z pandemią COVID-19.

Zaprojektowanie nowego modelu świadczenia usług było odpowiedzią na utratę znacznej liczby klientów. Znaczące ograniczenie kontaktów bezpośrednich sprawiło, że niektóre przedsiębiorstwa niemal całkowicie utraciły możliwość ich świadczenia. Taka sytuacja miała miejsce głównie w przypadku usług świadczonych dla klientów indywidualnych. Odpowiedzią miało być przeniesienie ich do sieci poprzez wdrożenie zdalnego sposobu ich świadczenia.

Opracowanie strategii sprzedażowej stanowiło drugi rodzaj odpowiedzi na utratę klientów firmy. Było konieczne w przypadku przedsiębiorstw, świadczących usługi, których nie można realizować zdalnie. Strategie miały charakter wyłącznie sprzedażowy, a nie jak w przypadku naborów I i II ogólny – wizerunkowo-marketingowy. Obejmowały raczej pojedyncze działania pokroju opracowania materiałów promocyjnych czy sposobów dotarcia do klientów. Efektem wdrożenia takich doraźnych działań było znaczące zwiększenie zasięgu poszukiwania klientów, co pozwalało zachęcić część z nich do skorzystania z usług firmy.

Doradztwo prawne dotyczyło skutków pandemii COVID-19 dla funkcjonowania przedsiębiorstw i sposobów radzenia sobie z nimi. Przedsiębiorców szczególnie interesowały obowiązujące ograniczenia oraz sposoby uniknięcia negatywnych skutków dla swoich organizacji.

Pozostałe zakresy usług występowały bardzo rzadko. Usprawnienie procesu komunikacji z klientami było tak naprawdę skonkretyzowaniem optymalizacji procesów biznesowych. Takie usługi skoncentrowane były na podtrzymaniu kontaktu z dotychczasowymi klientami, aby utrzymać ich w trudnym okresie pandemii.

Wsparcie w zakresie przechodzenia na pracę zdalną było konkretnym działaniem polegającym na wdrożeniu narzędzi informatycznych do pracy zdalnej oraz opracowania nowych procedur komunikacji wewnątrz firmy. W praktyce takie usługi można więc uznać za optymalizację procesów biznesowych. Wyróżniono je jako oddzielną kategorię ze względu na wagę w odpowiedzi na problemy generowane przez pandemię COVID-19.

Unikatowymi usługami były doradztwo finansowe oraz wprowadzenie nowego produktu na rynek. Nie odpowiadały one bezpośrednio na skutki pandemii COVID-19, ale były nastawione na rozwój przedsiębiorstw.

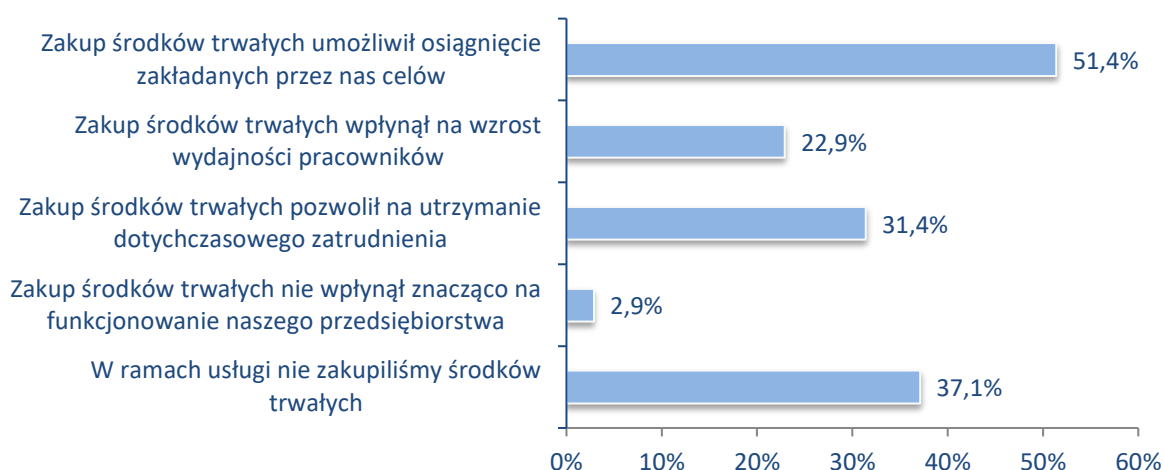
Wartość zrealizowanych usług doradczych była znacznie niższa niż w przypadku naborów I i II. Koszty kwalifikowalne wahały się od **6,3 tys. zł do 61,5 tys. zł**. Średnia wartość usługi wyniosła 51,0 tys. zł, zaś **mediana 55,4 tys. zł**. Wynikało to z ograniczenia wielkości dofinansowania w czwartym naborze na usługi podstawowe.

### III.3. Adekwatność wsparcia w ramach naborów III i IV

Adekwatność wsparcia w ramach naborów III i IV była bardzo wysoka. Jedynie kilkoro respondentów uznało, że ich przedsiębiorstwo boryka się z problemami, dla których nie ma odpowiedniej usługi. Realizowane usługi postrzegali jedynie jako częściowe zaradzenie jednemu z powstałych problemów.

Wysoką adekwatność wykazał również zakup środków trwałych przy okazji realizacji usługi. Zakupu dokonało dwie trzecie badanych przedsiębiorstw. Obejmował on na ogół narzędzia służące do wdrożenia nowego sposobu organizacji pracy (na przykład oprogramowanie służące pracy zdalnej). Opinie dotyczące zakupionych środków trwałych zostały zestawione w poniższej tabeli.

**Wykres 15.** Jakie znaczenie dla przedsiębiorstwa miało zakupienie w ramach usługi środków trwałych?



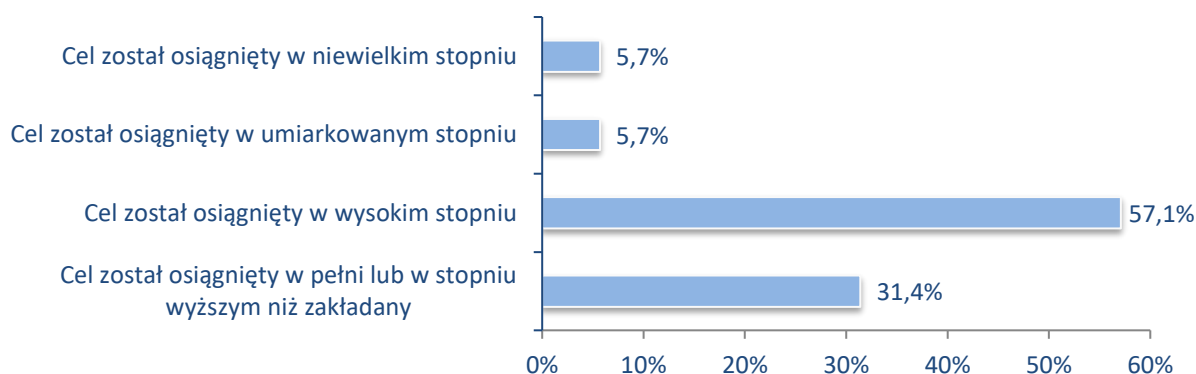
*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach III i IV naboru, N=35, pytanie wielokrotnej odpowiedzi*

W większości przypadków zakup środków trwałych umożliwił osiągnięcie zakładanych celów. W co drugim przypadku pozwolił ponadto na utrzymanie dotychczasowego zatrudnienia i również w co drugim nawet na wzrost wydajności pracowników. Zmiany, wymuszone przez pandemię COVID-19, przyczyniły się więc do modernizacji części przedsiębiorstw.

### III.4. Efekty realizacji usług doradczych w ramach naborów III i IV

Poniższa tabela prezentuje zestawienie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu cel usługi doradczej został osiągnięty.

**Wykres 16.** W jakim stopniu według Pana/i opinii cel usługi doradczej został osiągnięty?



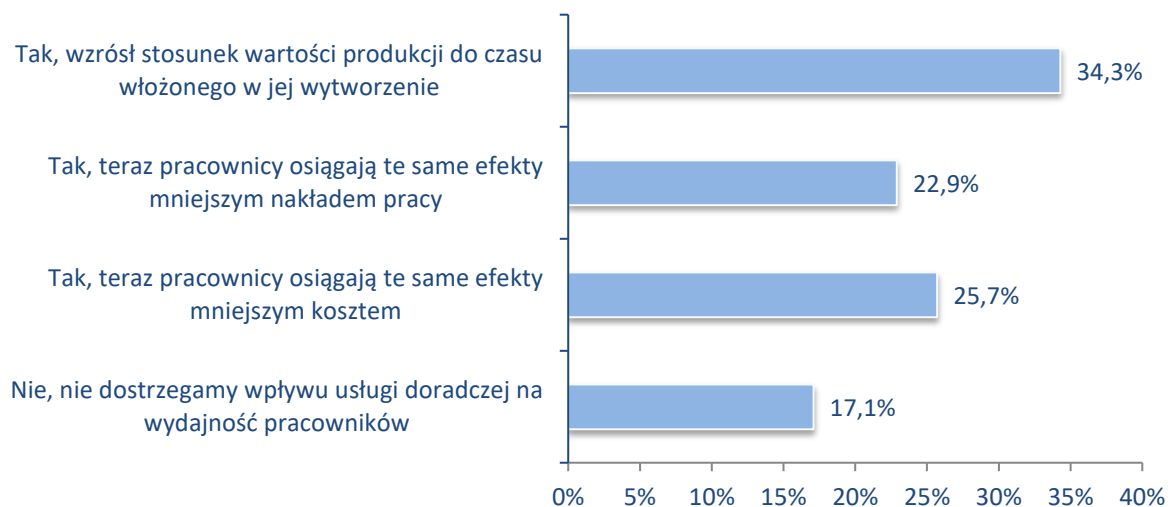
*Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach III i IV naboru, N=35*

Co trzeci badany uznał, że cel jego przedsiębiorstwa został osiągnięty w pełni lub w stopniu wyższym niż zakładany. Co drugi zaś, że cel został osiągnięty w stopniu wysokim. Łącznie niemal 90% badanych oceniło, że dzięki realizacji usługi doradczej udało im się osiągnąć zakładany cel, co świadczy o wysokiej skuteczności realizowanych usług.

Co ważne tylko w jednym badanym przedsiębiorstwie konieczne było zwolnienie części pracowników. W pozostałych przypadkach realizacja usługi doradczej pozwoliła na utrzymanie dotychczasowego zatrudnienia. Przypadki, gdy zatrudnienie wzrosło w wyniku zrealizowanej usługi były sporadyczne.

Badanych przedsiębiorców poproszono również o ocenę, w jaki stopniu usługa doradcza wpłynęła na wydajność ich przedsiębiorstwa. Zestawienie odpowiedzi zostało zawarte w poniższej tabeli.

### Wykres 17. Czy usługa doradcza wpłynęła na wydajność Pana/i przedsiębiorstwa?

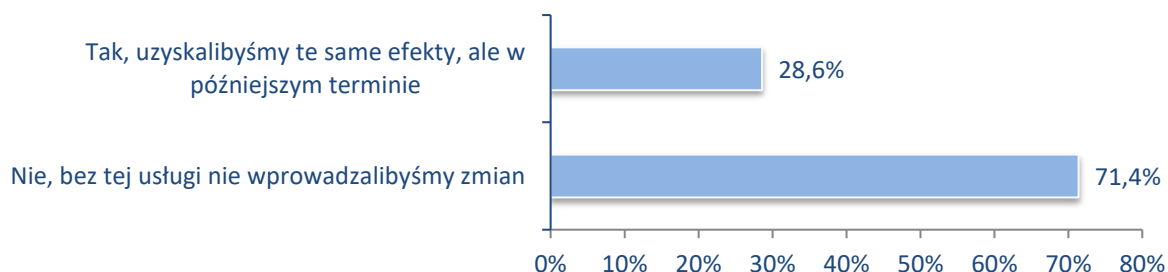


Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach III i IV naboru, N=35, pytanie wielokrotnej odpowiedzi

Zdecydowana większość badanych dostrzega wzrost wydajności swoich pracowników, będący efektem realizacji usługi doradczej. Większość usług polegała na wdrożeniu zmian w organizacji pracy. Przy okazji ich wdrażania dokonywano więc usprawnienia procesów zarządczych i organizacyjnych. W efekcie zwiększało to wydajność pracy, pośrednio wpływając również na efektywność.

Ciekawym zestawieniem jest ocena, czy osiągnięte efekty udałoby się uzyskać bez skorzystania z usługi doradczej. Znacznie częściej niż w przypadku przedsiębiorców z naborów I i II padała odpowiedź, że byłoby to możliwe, ale wymagałoby czasu, co obrazuje poniższa tabela.

### Wykres 18. Czy osiągnięte efekty udałoby się uzyskać bez skorzystania z usługi?



Źródło: badanie ankietowe wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach III i IV naboru, N=35

Realizowane usługi doradcze koncentrowały się na usprawnieniu organizacji pracy, wdrożeniu doraźnych działań sprzedażowych oraz doradztwie prawnym. Miały charakter dużo mniej kompleksowy i o niższym poziomie skomplikowania niż usługi realizowane w ramach naborów I i II, co przełożyło się również na ich niższą cenę. Dlatego też badani częściej wskazywali, że mogliby wprowadzić zmiany samodzielnie.

## IV. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Poniższa tabela zawiera podsumowanie wniosków z badania. Do każdego wniosku przypisana została rekomendacja.

**Tabela 4. Wnioski i rekomendacje**

| Lp. | Wniosek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Rekomendacja                                                                                                                              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Usługi doradcze realizowane w ramach wszystkich czterech naborów wykazały się bardzo wysoką skutecznością. Odpowiedziały one w pełni na zgłaszane problemy i potrzeby oraz pozwoliły na pełne osiągnięcie celów. Przy okazji wdrażania usług doradczych dokonywano modernizacji przedsiębiorstw: usprawniano procesy zarządcze, wprowadzano nowe produkty i usługi, usprawniano komunikację z klientami i kanały świadczenia usług oraz optymalizowano inne procesy biznesowe. W konsekwencji realizacja usług doradczych przyczyniała się do poprawy wyników finansowych przedsiębiorstw, wzrostu wydajności pracowników oraz ogólnego wzrostu efektywności przedsiębiorstw. | Rekomenduje się utrzymanie wsparcia w postaci przyznawania voucherów na realizację usług doradczych w formie systemu popytowego.          |
| 2.  | Przed skorzystaniem z dotacji, usługi doradcze były traktowane przez część badanych przedsiębiorców jako działanie nie do końca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Rekomenduje się podjęcie działań, które będą miały na celu zachęcenie do skorzystania z usług doradczych jak najwięcej MŚP. Należy podjąć |



| Lp. | Wniosek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Rekomendacja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <p>nienamagalne, które nie przynosi realnych efektów. Wynika to przede wszystkim z mało systemowego myślenia tych przedsiębiorców. Rzadko kiedy traktują oni swoją firmę jako całość, mają niską świadomość wzajemnego powiązania zróżnicowanych procesów i mechanizmów. W konsekwencji nie dostrzegają pożytku z korzystania z usług doradczych. Wyjaśnia to, dlaczego MŚP raczej rzadko decydują się na realizację usług doradczych. Po skorzystaniu z usługi i obserwacji jej efektów zdanie przedsiębiorców znacząco się zmienia. Wykazują oni większą chęć skorzystania z tego rodzaju usług w przyszłości.</p> | <p>działania promocyjne, które będą polegały na prezentowaniu przypadków sukcesów firm, które skorzystały z usług. Przedsiębiorcom należy pokazać na przykładach, że skorzystanie z usługi doradczej, znacząco wpłynie na funkcjonowanie ich firm. Efektywność tego sposobu udowodnili usługodawcy, którzy pokazywali przedsiębiorcom dodatkowe problemy w ich firmie i opisywali sposób, w który jej funkcjonowanie zostanie poprawione.</p>                                           |
| 3.  | <p>Częstość korzystania z usług doradczych jest zróżnicowana w zależności od charakterystyki przedsiębiorstw. W I i II naborze wyraźnie nadreprezentowane były przedsiębiorstwa: (i) małe i średnie, (ii) działające na rynku od ponad 10 lat, (iii) działające na większą skalę – krajową, unijną i ogólnopolską. Jednocześnie efekty realizacji usług są równie wysokie, niezależnie od parametrów danego przedsiębiorstwa. W przypadku niektórych aspektów – na przykład podnoszenia</p>                                                                                                                          | <p>Należy podjąć działania mające na celu zachęcenie do udziału w naborach przedsiębiorstwa, które były dotychczas w nich niedoreprezentowane: (i) mikroprzedsiębiorstwa, (ii) firmy działające na rynku do 10 lat, (iii) firmy działające na rynkach lokalnym i regionalnym. Możliwe jest zarówno: (i) prowadzenie działań promocyjnych dedykowanych tego typu firmom, również poprzez przykłady sukcesów takich podmiotów, (ii) złagodzenie kryteriów naboru, tak aby ułatwić tym</p> |



| Lp. | Wniosek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Rekomendacja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | przychodów – firmy mikro, młode i działające na mniejszą skalę, osiągają nawet lepsze efekty realizacji usług doradczych.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | firmom dostęp do finansowania, (iii) rozszerzenie wachlarza usługodawców i usług, aby zwiększyć ich katalog.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4.  | Usługi doradcze są dla MŚP dość kosztowne. Nawet przekonując się do skuteczności ich efektów, przedsiębiorcy raczej niechętnie deklarują chęć ponoszenia relatywnie wysokich kosztów w przyszłości. Priorytetowe wciąż pozostają dla nich bardziej bezpośrednie inwestycje w pracowników i sprzęt. Ponadto w przypadku części usług zaistniała konieczność ich rozszerzenia o usługi komplementarne. Przykładem było wdrożenie oprogramowania, które wymagało również szkolenia pracowników z jego obsługi oraz wprowadzenia zmian w procesach zarządczych przedsiębiorstwa. Zdarzało się również, że wprowadzenie zmiany w procesie produkcji, wymuszało kolejne – często o innym charakterze, na przykład zarządczym. Powodowało to konieczność korzystania z kolejnych usług, które miały na celu dopełnienie całego procesu dokonywania zmiany w przedsiębiorstwie. | Rekomenduje się rozszerzenie opisu w katalogu usług doradczych czy opis konkretnych studiów przypadku, tak aby prezentowały one całość procesu doradczego. Przedsiębiorcy, którzy się z nimi zapoznają, będą zgłaszać w zapytaniach ofertowych bardziej przemyślane i kompleksowe opisy usług doradczych, których wdrożenia oczekują. W konsekwencji zapytania ofertowe częściej będą zawierały nie tylko opisy pojedynczych usług doradczych, ale również usług komplementarnych. |
| 5.  | Formularze wypełnianie przez przedsiębiorców są bardzo zróżnicowane i czasami mało czytelne. Zamiast opisywać zakres swojej działalności,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Rekomenduje się opracowanie szczegółowych wytycznych wypełniania formularzy. Należy wyszczególnić poszczególne punkty opisu działalności                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



| Lp. | Wniosek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Rekomendacja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <p>przedsiębiorcy koncentrują się na historii firmy, jej podejściu do klientów, jakości produktów i usług oraz swoich osobistych sukcesach. W skrajnych przypadkach koncentracja na promocji przedsiębiorstwa i osoby jej właściciela powodowała, że sam zakres działalności nie był w ogóle opisywany. W wielu przypadkach nie można było określić, czy firma zajmuje się produkcją czy jedynie dystrybucją produktów.</p> <p>Problem ten powtarzał się w przypadku opisu usługi doradczej i problemów, na które miała ona odpowiedzieć. Przedsiębiorcy koncentrowali się raczej na bieżącej sytuacji, zakresie swojej działalności oraz celach usługi, pomijając zupełnie jej zakres. W skrajnych przypadkach nietrafne sformułowanie nazwy usługi i brak jej opisu nie pozwalały na zrozumienie, co planowano przeprowadzić.</p> | <p>firmy: (i) typ działalności (produkcja, handel, usługi), (ii) wskazanie sekcji i działu PKD, (iii) opis wytwarzanych dóbr i świadczonych usług oraz opcjonalnie – (iv) opis rynków prowadzenia działalności. Warto rozważyć ograniczenie liczby znaków do wykorzystania, aby skupić się na kluczowych elementach do opisanie we wniosku.</p> <p>W przypadku samej usługi doradczej opis powinien koncentrować się na: (i) opisie problemów firmy, (ii) celu, który firma chce osiągnąć, (iii) działaniach, które zamierza podjąć, aby ten cel zrealizować. Być może warto opracować kategorie usług, które będą wskazywane przez przedsiębiorców (sporządzenie biznes planu, opracowanie strategii komunikacji marketingowej).</p> |

Źródło: opracowanie własne



## V. ANEKS

### V.1. Jakościowa analiza porównawcza

Etapem początkowym QCA było wyodrębnienie czynników różnicujących przedsiębiorstwa, które skorzystały z usług. Poniższa tabela prezentuje efekty, które wystąpiły w MŚP dzięki realizacji usługi doradczej oraz sposób ich kodowania.

- „Z” oznacza zmienne pochodzące z kwestionariusza badania CAWI/CATI
- „M” to zmienne metryczkowe z kwestionariusza badania CAWI/CATI
- „F” to dane z formularzy
- „A” to dane z ankiet ewaluacyjnych

**Tabela 5. Zmienne wyjaśniane w analizie QCA**

| Lp.   | Zmienna wyjaśniana                                                                                               | Odpowiedzi         |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Z.5   | Czy usługa doradcza wpłynęła na wydajność pracowników w Pana/i przedsiębiorstwie?                                | 0 – nie<br>1 – tak |
| Z.6   | Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów/ usług?                                 | 0 – nie<br>1 – tak |
| Z.8   | Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost liczby miejsc pracy?                                                      | 0 – nie<br>1 – tak |
| Z.9.1 | Czy dzięki usłudze doradczej firma wprowadziła przynajmniej jeden całkowicie nowy lub istotnie ulepszony produkt | 0 – nie<br>1 – tak |
| Z.9.2 | Czy dzięki usłudze doradczej firma wprowadziła przynajmniej jedną całkowicie nową lub istotnie ulepszoną usługę  | 0 – nie<br>1 – tak |
| Z.11  | Czy usługa doradcza wpłynęła na efektywność Pana/i przedsiębiorstwa?                                             | 0 – nie<br>1 – tak |

Źródło: opracowanie własne

Kolejna tabela ilustruje kluczowe czynniki, które w założeniu powinny różnicować powyższe rodzaje efektów, które wystąpiły w wyniku realizacji usługi doradczej. Czynniki zostały

wybrane w drodze oceny ich teoretycznego związku z rodzajami sukcesów przedsiębiorstw oraz na bazie zestawień krzyżowych zmiennych.

Większość czynników została zakodowana zerojedynekowo (zjawisko wystąpiło bądź nie wystąpiło). Ze względu na złożony charakter niektórych czynników, zastosowano dla nich kalibrację rozmytą (*fuzzy-set* QCA). Oznacza to, że zostały one zakodowane na kontinuum od 0 do 1 (przykładowo ceny 0.00, 0.33, 0.67, 1.00). Kalibracja dokonywana była na podstawie udzielanych odpowiedzi. Nie było niestety możliwe zakodowanie branży przedsiębiorstwa ani rodzaju zrealizowanej usługi, ponieważ zmienne te miały zbyt dużo poziomów. Ewentualne rozbieżności ich na kilka zmiennych zerojedynekowych, spowodowałoby znaczące przekroczenie dozwolonej liczby zmiennych dla QCA (która wynosi 10 zmiennych).

**Tabela 6.** Zmienne wyjaśniające w analizie QCA

| Lp.  | Zmienna wyjaśniająca                                                                                                                | Sposób kodowania                                                         |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Z.1  | Czy Pana/i przedsiębiorstwo korzystało z usług doradczych (standardowych lub specjalistycznych) przed wzięciem udziału w Projekcie? | 0 – nie<br>1 – tak                                                       |
| Z.3  | Czy realizacja usługi doradczej przebiegła zgodnie z jej pierwotnymi założeniami?                                                   | 0 – nie<br>1 – tak                                                       |
| Z.4  | Czy Państwa przedsiębiorstwo ma problemy/potrzeby, dla których nie ma odpowiedniej usługi u żadnego usługodawcy?                    | 0 – tak<br>1 – nie                                                       |
| Z.12 | Czy osiągnięte efekty udałoby się uzyskać bez skorzystania z usługi?                                                                | 0 – tak<br>1 – nie                                                       |
| M.1  | Okres działalności przedsiębiorstwa                                                                                                 | 0 - do roku<br>0,33 – 1-5 lat<br>0,67 – 6-10 lat<br>1 – Ponad 10 lat     |
| M.2  | Proszę wskazać jaki jest zasięg działalności Państwa przedsiębiorstwa                                                               | 0 – lokalny<br>0,25 – regionalny<br>0,50 – ogólnopolski<br>0,75 – unijny |



| Lp. | Zmienna wyjaśniająca                   | Sposób kodowania                                                                                                                 |
|-----|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                        | 1 - ogólnosiwiatowy                                                                                                              |
| F.1 | Wielkość przedsiębiorstwa              | 0 – mikro<br>0,5 – małe<br>1 - średnie                                                                                           |
| F.6 | Typ działalności                       | 0 – produkcja<br>0,5 - handel<br>1 – usługi                                                                                      |
| A.1 | A.1. Okres realizacji usługi doradczej | 0 – do 2 miesięcy<br>0,2 – 2-4 miesiące<br>0,4 – 4-6 miesięcy<br>0,6 – 6-8 miesięcy<br>0,8 – 8-10 miesięcy<br>1 – 10-12 miesięcy |

Źródło: opracowanie własne



Dla każdej zmiennej wyjaśnianej przeprowadzono dwustopniową weryfikację modelu. Obliczenia zostały zaprezentowane w poniższych tabelach.

W pierwszym etapie budowy modelu, QCA zasugerowała kierunki działania zmiennych. Tylda przed zmienną oznacza, że nie powinna ona występować, aby dane zdarzenie (zmienna wyjaśniana) miało miejsce. Z kolei brak tyldy oznacza, że dane zdarzenie powinno występować. Spośród różnych propozycji, zawsze wybierano rozwiązanie o największym współczynniku spójności (*consistency*).

W drugim etapie kalibrowano zmienne wyjaśniające zgodnie z sugestiami z pierwszego etapu. W efekcie powstawał model ograniczający liczbę zmiennych, których wystąpienie lub nie zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia zmiennej wyjaśnianej. Dzięki temu powstawał model o większym współczynniku pokrycia przypadków (*raw coverage*). Spośród dostępnych propozycji wybierano ten o największym współczynniku spójności (*consistency*).

**Tabela 7.** QCA dla zmiennej Z.5. Czy usługa doradcza wpłynęła na wydajność pracowników w Pana/i przedsiębiorstwie?

|                                                                            | Raw coverage | Consistency |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| Etap 1                                                                     |              |             |
| $\sim Z.1 * \sim Z.3 * Z.4 * Z.12 * \sim M.1 * M.2 * \sim F.1 * F.6 * A.1$ | 0.0144928    | 1           |
| Etap 2                                                                     |              |             |
| $\sim Z.12 * F.1$                                                          | 0.347826     | 0.923077    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

Zgodnie z wynikami QCA wzrost wydajności pracowników występował tym częściej, im większe było przedsiębiorstwo. Ponadto warunkiem koniecznym dla jego wystąpienia była deklaracja, że osiągniętych efektów nie udałooby się uzyskać bez skorzystania z usługi.

**Tabela 8.** QCA dla zmiennej Z.6. Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów/ usług?

|                                          | Raw coverage | Consistency |
|------------------------------------------|--------------|-------------|
| Etap 1                                   |              |             |
| Z.1*Z.3*~Z.4*~Z.12*~M.1*M.2*F.1*~F.6*A.1 | 0.0188679    | 1           |
| Etap 2                                   |              |             |
| ~M.1*M.2                                 | 0.226415     | 0.774194    |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90*

Zgodnie z analizą QCA wzrost przychodów przedsiębiorstwa występował tym częściej, im MŚP działało na większą skalę (czyli na rynkach krajowym, unijnym oraz ogólnosiwiatowym). Jednocześnie im dłuższy czas funkcjonowania firmy na rynku, tym rzadziej w wyniku realizacji usług doradczych występował wzrost dochodów. Posługiwanie się prawdopodobieństwem, a nie pojęciami czynników wystarczających, wynika z tego, że obydwie zmienne (okres działania firmy oraz zasięg prowadzonej działalności) mierzone były na skali skokowej, a nie zerojedynkowej (co prowadziło jednocześnie do spadku spójności modelu).

**Tabela 9.** QCA dla zmiennej Z.8. Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost liczby miejsc pracy?

|                                          | Raw coverage | Consistency |
|------------------------------------------|--------------|-------------|
| Etap 1                                   |              |             |
| ~Z.1*~Z.3*Z.4*Z.12*~M.1*M.2*~F.1*F.6*A.1 | 0.0322581    | 1           |
| Etap 2                                   |              |             |
| ~M.1*M.2                                 | 0.225806     | 0.451613    |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90*

Podobno zależność wystąpiła w przypadku wystąpienia wzrostu liczby miejsc pracy. Następował on częściej wraz ze wzrostem zasięgu działania MŚP oraz wraz ze spadkiem okresu jej funkcjonowania na rynku. Zależność była jednak wyraźnie słabsza niż w przypadku wzrostu dochodów (o czym mówi znacznie niższy współczynnik spójności).

**Tabela 10.** QCA dla zmiennej Z.9.1. Czy dzięki usłudze doradczej firma wprowadziła przynajmniej jeden całkowicie nowy lub istotnie ulepszony produkt

|                                          | Raw coverage | Consistency |
|------------------------------------------|--------------|-------------|
| Etap 1                                   |              |             |
| Z.1*Z.3*~Z.4*~Z.12*~M.1*M.2*F.1*~F.6*A.1 | 0.0322581    | 1           |
| Etap 2                                   |              |             |
| ~M.1*M.2                                 | 0.225806     | 0.451613    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

**Tabela 11.** QCA dla zmiennej Z.9.2. Czy dzięki usłudze doradczej firma wprowadziła przynajmniej jedną całkowicie nową lub istotnie ulepszoną usługę

|                                          | Raw coverage | Consistency |
|------------------------------------------|--------------|-------------|
| Etap 1                                   |              |             |
| Z.1*Z.3*~Z.4*~Z.12*~M.1*M.2*F.1*~F.6*A.1 | 0.03125      | 1           |
| Etap 2                                   |              |             |
| ~M.1*M.2                                 | 0.21875      | 0.45161     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

Również wdrożenie nowego produktu oraz nowej usługi zależało od okresu działalności przedsiębiorstwa i zasięgu jej działania. Firmy funkcjonujące krócej oraz działające na większą skalę, częściej wdrażały innowacje.

**Tabela 12.** QCA dla zmiennej Z.11. Czy usługa doradcza wpłynęła na efektywność Pana/i przedsiębiorstwa?

|                                          | Raw coverage | Consistency |
|------------------------------------------|--------------|-------------|
| Etap 1                                   |              |             |
| ~Z.1*Z.3*~Z.4*~Z.12*M.1*~M.2*F.1*F.6*A.1 | 0.0571429    | 1           |
| Etap 2                                   |              |             |
| Z.3*~Z.4*~Z.12*F.1                       | 0.178571     | 0.925926    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych wśród MŚP, które skorzystały ze wsparcia w ramach I i II naboru, N=90

Czynniki warunkujące wzrost efektywności okazały się łączyć w sposób nieco bardziej skomplikowany. Efektywność przedsiębiorstwa wzrastała wtedy, gdy: (i) realizacja usługi doradczej przebiegała zgodnie z jej pierwotnymi założeniami, (ii) firma była mała lub średnia, (iii) nie wystąpiły problemy, dla których nie znaleziono odpowiedniej usługi u żadnego usługodawcy, (iv) osiągniętych efektów nie udało się uzyskać bez skorzystania z usługi. Tak przedstawione warunki konieczne dla wystąpienia wzrostu efektywności mogą być częściowo wyjaśnione przez percepcję badanych przedsiębiorców. Będąc zadowoleni z usługi (o czym świadczy ocena jej zgodności z założeniami oraz stwierdzenie, że wszystkie problemy udało się rozwiązać dzięki jej realizacji), chętniej dostrzegali pozytywne aspekty jej realizacji.

Podsumowując całość analizy, należy zwrócić uwagę, że materiał wejściowy do analizy QCA, pomimo obszerności (duża liczba źródeł danych, początkowo duża liczba rozpatrywanych czynników), okazał się różnicować oceniane przedsiębiorstwa w średnim stopniu. O ile z punktu widzenia pojedynczych MŚP udało się oddać specyfikę poszczególnych przypadków, o tyle w ujęciu porównawczym, trudno było uzyskać wyraźne różnicowanie czynników. Wobec powyższego, zaleca się traktowanie opisanych powyżej wyników QCA jako pogłębionej eksploracji procesu realizowania usługi przez badane przedsiębiorstwa. Wyniki te można uznać za syntezę (uproszczenie) wiedzy o przebiegu usług. Zalecane jest natomiast utrzymanie, a nawet rozbudowanie pomiaru wybranych czynników wyjaśniających w prowadzonym monitoringu i sprawozdawczości.

## V.2. Spis tabel

---

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1.</b> Logika przebiegu badania.....                                                                                                                   | 9  |
| <b>Tabela 2.</b> Reprezentowana branża .....                                                                                                                     | 15 |
| <b>Tabela 3.</b> Koszty kwalifikowalne usług doradczych w PLN w podziale na ich zakres .....                                                                     | 21 |
| <b>Tabela 4.</b> Wnioski i rekomendacje .....                                                                                                                    | 45 |
| <b>Tabela 5.</b> Zmienne wyjaśniane w analizie QCA.....                                                                                                          | 49 |
| <b>Tabela 6.</b> Zmienne wyjaśniające w analizie QCA .....                                                                                                       | 51 |
| <b>Tabela 7.</b> QCA dla zmiennej Z.5. Czy usługa doradcza wpłynęła na wydajność pracowników w Pana/i przedsiębiorstwie? .....                                   | 53 |
| <b>Tabela 8.</b> QCA dla zmiennej Z.6. Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów/ usług? .....                                    | 54 |
| <b>Tabela 9.</b> QCA dla zmiennej Z.8. Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost liczby miejsc pracy? .....                                                         | 54 |
| <b>Tabela 10.</b> QCA dla zmiennej Z.9.1. Czy dzięki usłudze doradczej firma wprowadziła przynajmniej jeden całkowicie nowy lub istotnie ulepszony produkt ..... | 55 |
| <b>Tabela 11.</b> QCA dla zmiennej Z.9.2. Czy dzięki usłudze doradczej firma wprowadziła przynajmniej jedną całkowicie nową lub istotnie ulepszoną usługę .....  | 55 |
| <b>Tabela 12.</b> QCA dla zmiennej Z.11. Czy usługa doradcza wpłynęła na efektywność Pana/i przedsiębiorstwa? .....                                              | 55 |

### V.3. Spis wykresów

|                                                                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wykres 1.</b> Zasięg działalności przedsiębiorstwa .....                                                                                                | 14 |
| <b>Wykres 2.</b> Rodzaj usług doradczych.....                                                                                                              | 17 |
| <b>Wykres 3.</b> Zakres usługi doradczej.....                                                                                                              | 18 |
| <b>Wykres 4.</b> Okres realizacji usługi doradczej.....                                                                                                    | 20 |
| <b>Wykres 5.</b> Czy Pana/i przedsiębiorstwo korzystało z usług doradczych (standardowych lub specjalistycznych) przed wzięciem udziału w Projekcie? ..... | 22 |
| <b>Wykres 6.</b> Dlaczego zdecydowali się Państwo na skorzystanie z usługi zewnętrznej? .....                                                              | 23 |
| <b>Wykres 7.</b> Czy realizacja usługi doradczej przebiegła zgodnie z jej pierwotnymi założeniami? .....                                                   | 24 |
| <b>Wykres 8.</b> W jakim stopniu wg Pana/i opinii cel usługi świadczonej przez Usługodawcę został zrealizowany/ osiągnięty? .....                          | 28 |
| <b>Wykres 9.</b> Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów/ usług? .....                                                    | 29 |
| <b>Wykres 10.</b> Czy usługa doradcza wpłynęła na wzrost liczby miejsc pracy?.....                                                                         | 30 |
| <b>Wykres 11.</b> Czy dzięki usłudze doradczej firma wprowadziła .....                                                                                     | 31 |
| <b>Wykres 12.</b> Czy usługa doradcza wpłynęła na efektywność Pana/i przedsiębiorstwa? .....                                                               | 33 |
| <b>Wykres 13.</b> Czy osiągnięte efekty udałooby się uzyskać bez skorzystania z usługi? .....                                                              | 34 |
| <b>Wykres 14.</b> Zakres usługi doradczej.....                                                                                                             | 38 |
| <b>Wykres 15.</b> Jakie znaczenie dla przedsiębiorstwa miało zakupienie w ramach usługi środków trwałych? .....                                            | 41 |
| <b>Wykres 16.</b> W jakim stopniu według Pana/i opinii cel usługi doradczej został osiągnięty?....                                                         | 42 |
| <b>Wykres 17.</b> Czy usługa doradcza wpłynęła na wydajność Pana/i przedsiębiorstwa? .....                                                                 | 43 |
| <b>Wykres 18.</b> Czy osiągnięte efekty udałooby się uzyskać bez skorzystania z usługi? .....                                                              | 43 |

### V.3. Bibliografia

---

#### **Dokumenty rozwojowe województwa świętokrzyskiego**

- 1) Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020;
- 2) Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020;
- 3) Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Świętokrzyskiego 2030+;

#### **Dokumentacja konkursowa**

- 4) Regulaminy naborów
- 5) Formularze ubiegania się o voucher dla przedsiębiorców;
- 6) Ankiety oceny jakości usług doradczych wypełniane przez przedsiębiorców po zakończeniu realizacji usługi doradczej;

#### **Literatura naukowa**

- 7) Ragin C. C., The Logic of Qualitative Comparative Analysis, «International Review of Social History» 1998, vol. 43, s. 107
- 8) Zielińska A., Baza Usług Rozwojowych szansą na wzrost kompetencji w polskich przedsiębiorstwach, Marketing i Rynek nr 7/2017

#### **Raporty z badań nad popytowym systemem wsparcia doradczego**

- 9) Raport nt. rynku doradztwa biznesowego w Polsce, Fundacja Prospekt, Gdańsk 2019
- 10) Raport „Ocena wdrażania projektu Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze”, Openfield, Opole 2021
- 11) Raport „Ewaluacja zapotrzebowania przedsiębiorców i trafności podaży nowych usług rozwojowych (skoncentrowanych na strategicznych celach gospodarki inteligentnej, o silnym wymiarze społecznym) i możliwości ich finansowania z EFS+”, IBC Group, Centrum Badań Marketingowych INDICATOR, Warszawa, 2022
- 12) Raport „Efektywność świadczenia usług proinnowacyjnych w modelu popytowym - identyfikacja barier wsparcia PO IR”, Danae, Realizacja, Warszawa 2018

- 13) Raport „Wpływ BUR na jakość i dostępność usług rozwojowych świadczonych na rzecz przedsiębiorców i pracowników z uwzględnieniem oddziaływania Podmiotowego Systemu Finansowania”, Danae, Realizacja, Warszawa 2017
- 14) Raport „Analiza koncepcji systemu popytowego wsparcia MSP i pracowników w województwie śląskim w ramach RPO WSL 2014-2020”, Pracownia Badań i Doradztwa „Re-Source” Korczyński Sarapata Sp. j., Katowice 2015
- 15) Raport „Ponad 30 proc. polskich firm nie korzysta z usług doradztwa biznesowego”, AleBank.pl, 2022

#### **Raporty z badań nad wsparciem doradczym w dobie pandemii Covid-19**

- 16) Raport „COVID-19: Jak firmy mogą chronić pracowników, działalność operacyjną i wartości firmy w dobie pandemii”, EY, Warszawa 2022