

DESIGN OPTIONS PAPER

MŁODZI I INNOWACYJNI: JAK WSPIERAĆ INNOWACYJNOŚĆ
MŁODYCH PRZEDSIĘBIORCÓW

Projekt sfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu na rzecz Badań i
Innowacji Horyzont 2020 na podstawie umowy nr 713810



Projekt sfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu na rzecz Badań i Innowacyjności Horyzont 2020 na podstawie umowy nr 713810

Konsorcjum projektowe



Ewa Gross
Piotr Józefiak
Iwona Pietruszewska-Cetkowska –
nadzór merytoryczny nad
opracowaniem DOP



Paweł Szarek
Marcin Przybylski



dr Ákos Szépvölgyi
György Fekete



Mojca Cvirn
Simona Knežević Vernon

Spis treści

Rozdział 1. Wprowadzenie.....	3
1.1. Uzasadnienie powstania dokumentu	3
1.2. Struktura dokumentu	4
1.3 Metodyka Twinnig Advanced i schemat realizacji projektu	5
1.4 Słownik pojęć.....	8
Rozdział 2. Diagnoza.....	11
2.1 System wspierania innowacji	11
2.2 Polska.....	14
2.3 Węgry	16
2.4 Słowenia	20
2.5 Podsumowanie diagnozy – wskazanie problemów o charakterze systemowym	23
Rozdział 3 Opis grupy docelowej i analiza danych uzyskanych z raportu inwentaryzacyjnego	27
3.1 Młodzi Przedsiębiorcy = „Millennials”, „Pokolenie Y”, „Pokolenie MY”	27
3.2 Analiza porównawcza danych z raportu inwentaryzacyjnego:	34
3.2.1 Analiza grup docelowych poszczególnych usług	34
3.2.2 Analiza sposobów komunikowania się z klientami, promocji usług.....	35
3.2.3 Analiza zakresu i sposobu realizacji usług	36
3.2.4 Analiza wymagań dotyczących personelu	38
3.2.5 Analiza infrastruktury niezbędnej do świadczenia usług	40
3.2.6 Zasady płatności za usługi	40
3.2.7 Analiza rezultatów:.....	41
3.2.8 Podsumowanie obejmujące wskazanie obszarów problemowych odnoszących się do agencji innowacji i powiązanie ich z wnioskami z analiz poszczególnych aspektów świadczenia usług (3.2.1 – 3.2.7)	43
Rozdział 4. Rekomendacje	47
4.1. Systemowe	47
4.1.1 REKOMENDACJA 1 „Ty naucz mnie, ja nauczę Ciebie”	47
4.1.2 REKOMENDACJA 2 „Badania i usługi proinnowacyjne – dlaczego warto korzystać?”	48
4.1.3 REKOMENDACJA 3: „Badamy efektywność systemu”	50
4.1.4 Podsumowanie rekomendacji systemowych	53
4.2 Dla agencji innowacji.....	54
4.2.1 Rekomendacja „Małymi krokami do wielkich celów”	54
4.2.2 Rekomendacja „Porozmawiajmy!”	58
4.2.3 Rekomendacja „Ustandaryzowane nie zawsze znaczy najlepsze”	61
Podsumowanie.....	65
BIBLIOGRAFIA	66
ZAŁĄCZNIK	66
SPIS TABEL, RYSUNKÓW I WYKRESÓW:.....	67
ZAŁĄCZNIK	68

Rozdział 1. Wprowadzenie

1.1. Uzasadnienie powstania dokumentu

Młodzi i Innowacyjni

Przedmiotowy dokument powstał w wyniku realizacji projektu „Młodzi i Innowacyjni – w jaki sposób wspierać młodych przedsiębiorców by byli bardziej innowacyjni”. Celem projektu było wypracowanie rekomendacji do udoskonalenia systemów wspierania innowacyjności wśród młodych przedsiębiorców (do 30 r. ż.) stosowanych przez wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu (np. agencje innowacyjności) z wykorzystaniem metody Advanced Twinning i ich upowszechnienie w krajach UE.

Konsorcjum projektowe

W realizację przedsięwzięcia zaangażowały się 4 specjalistyczne instytucje otoczenia biznesu z Polski, Słowenii i Węgier:

Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego (Partner) – to spółka miejska i instytucja otoczenia biznesu, której głównymi celami są:

- prowadzenie działalności wspierającej rozwój przedsiębiorczości w regionie,
- przyciąganie nowych inwestycji i wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy.

BARR współpracuje blisko z przedsiębiorcami, instytucjami badawczymi, uczelniami wyższymi, a także lokalną i centralną administracją, ułatwiając komunikację między tymi podmiotami i pomagając im wykorzystać lokalny potencjał ekonomiczny w najlepszy możliwy sposób. Agencja współpracuje również z firmami i instytucjami biznesowymi w zakresie szkoleń, warsztatów oraz promocji i stymulowania postaw przedsiębiorczych w regionie. BARR utrzymuje także bliskie relacje z przedstawicielami ważnych dla lokalnej gospodarki gałęzi przemysłu takich, jak: programowanie i usługi ICT, przetwarzanie danych, branża motoryzacyjna, branża narzędziowa i przetwórstwo tworzyw sztucznych.

Central Transdanubian Regional Innovation Agency (Partner) – WĘGRY – w ciągu ostatnich 10 lat przyczyniła się znacząco do przeobrażenia regionu Środkowy Kraj Zadunajski w obszar działalności innowacyjnej na najwyższym poziomie. Głównym celem agencji jest rozwijanie sieci współpracy w regionie pomiędzy twórcami innowacji a podmiotami zainteresowanymi ich wdrożeniem. Agencja kształtuje swoją działalność zgodnie z prostą zasadą dostosowywania się do podaży i popytu na innowacje. Dzięki udziałowi w krajowych i międzynarodowych projektach CTRIA poszerza swoją bazę wiedzy eksperckiej i powiększa swój kapitał społeczny, zapewniając dostęp do międzynarodowych sieci współpracy regionalnym innowatorom i MŚP.

Park Technologiczny w Ljubljanie (Partner) – SŁOWENIA – jest czołową słoweńską instytucją zajmującą się rozwojem przedsiębiorczości opartej na wiedzy i innowacyjności, dostarczając wszechstronnego wsparcia biznesowego, w tym badania przedsięwzięć biznesowych, konsultacji technologicznych i biznesowych, czy też poszukiwania strategicznych partnerów rynkowych. Społeczność parku liczy ponad 300 przedsiębiorstw. Ponieważ park pełni rolę ośrodka innowacyjności, jednym z jego najważniejszych zadań jest wspieranie talentów specjalnie dopasowanymi usługami, jak coaching czy dostęp do funduszy. Park jest również pośrednikiem pomiędzy MŚP a dużymi przedsiębiorcami, które szukają strategicznie ważnych dla nich start-up'ów.

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (Lider) – od 1995 roku wspiera regionalne przedsiębiorstwa, przede wszystkim z sektora MŚP, przez co wpływa na ogólny wzrost gospodarczy regionu kujawsko-pomorskiego. Utworzona ponad 20 lat temu przez władze województwa Agencja, jest aktualnie wiodącą instytucją otoczenia biznesu w regionie i jedną z najsilniejszych agencji rozwoju regionalnego w kraju. TARR aktywnie uczestniczy oraz inicjuje różnego rodzaju projekty, których beneficjentami są w pierwszej kolejności małe i średnie przedsiębiorstwa. Agencja zarządza Toruńskim Parkiem Technologicznym, na terenie którego działa m.in. zarządzane przez powołaną spółkę celową (TARR Centrum Innowacyjności Sp. z o.o.) centrum przetwarzania danych (EXEA Data Center) oraz akcelerator Exea Smart Space.

Źródło finansowania projektu

Projekt został sfinansowany ze środków programu Horyzont 2020 w ramach schematu INNOSUP 5: *peer learning* dla agencji innowacji.

Przedmiot DOP i grupa docelowa

Przedmiotem niniejszego opracowania są rekomendacje dla decydentów odpowiedzialnych za tworzenie polityk wspierania innowacyjności oraz wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu.

Rekomendacje

Podstawą do opracowania rekomendacji w zakresie udoskonalania systemów wspierania innowacji wśród młodych przedsiębiorców były z jednej strony wyniki przeprowadzonej inwentaryzacji aktualnie dostępnych usług i programów oraz doświadczenia własne partnerów projektu zdobyte w wyniku świadczenia usług o charakterze proinnowacyjnym oraz realizacji innych projektów.

1.2. Struktura dokumentu

W zamyśle autorów niniejsze opracowanie ma stanowić przewodnik, a nawet służyć jako instrument wykorzystywany w celu analizowania i rozwijania świadczonych usług przede wszystkim o charakterze proinnowacyjnym, których odbiorcami w pierwszej kolejności są młodzi przedsiębiorcy, a także wdrażania nowych.

W rozdziale 2 przedstawiono informacje nt. aktualnego stanu systemu wspierania innowacyjności w krajach pochodzenia partnerów.

Rozdział 3 zawiera opis grupy docelowej systemu wspierania innowacyjności i usług proinnowacyjnych dla młodych przedsiębiorców (do 30 r. ż) oraz wyniki i wnioski wynikające z analizy porównawczej instrumentów i usług uwzględnionych w przygotowanym w ramach projektu Raporcie inwentaryzacyjnym. W podsumowaniu tej części dokumentu znajduje się listę problemów ogólnych i szczegółowych zdefiniowanych w oparciu o wnioski z wspomnianej wcześniej analizy porównawczej i wypracowanych w trakcie spotkań partnerów.

W rozdziale 4 znajdują się opisy wypracowanych w trakcie spotkań projektowych rekomendacji, które stanowią odpowiedź na problemy wskazane w rozdziale 3.

Do dokumentu zostały także załączone:

- lista rekomendowanego piśmiennictwa związane z przedmiotem projektu
- bibliografia
- szczegółowy opis metodyki Twinning Advance
- raport inwentaryzacyjny.

1.3 Metodyka Twinnig Advanced i schemat realizacji projektu

Twinnig Advanced (Twinning +)¹

Twinning Advanced jest rozwinięciem oryginalnej metodyki IPF twinning. Nie ogranicza się ona do wymiany dobrych praktyk pomiędzy agencjami, lecz stwarza możliwość zaprojektowania i wdrożenia nowych, lepszych praktyk. Metodyka Twinning Advanced oparta jest na pomysłe, by instytucje wspierające innowacyjność wspólnymi siłami stawiły czoło powszechnie występującemu wyzwaniu w obszarze wspierania innowacyjności. Chodzi o to, by wykorzystując swoje łączne doświadczenie i wiedzę, stworzyć i przetestować nowy, lepszy sposób rozwiązywania problematycznej kwestii. Rezultat tej wspólnej pracy udokumentowany zostaje w Design Options Paper – opracowaniu identyfikującym i dokumentującym możliwości implementacji, wskazówki i możliwe do zastosowania alternatywy we wdrażaniu, których partnerzy podejmujący wyzwanie doświadczyli i które mogą zarekomendować podmiotom zainteresowanym we wdrożeniu zaproponowanej lepszej praktyki.

¹ Twinnig Advanced (Twinning +), s. 2-3, <https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-Twinning-advanced-methodology.pdf>

Schemat realizacji projektu

Projekt został podzielony na 3 główne fazy:

1. Opracowanie raportu inwentaryzacyjnego

Pierwszym krokiem na drodze do osiągnięcia celu projektu, była inwentaryzacja instrumentów wsparcia innowacyjności, stosowanych przez partnerów projektu oraz inne instytucje otoczenia biznesu w ich regionach. Na potrzeby tego zadania stworzono specjalny formularz, który pozwolił na zebranie szczegółowych informacji na temat proinnowacyjnych usług, jakie świadczą regionalne IOB.

Narzędzie to pozwoliło na pozyskanie danych dotyczących:

- grup odbiorców,
- sposobów promocji i komunikacji z odbiorcami,
- obszarów tematycznych objętych usługami,
- sposobów świadczenia usług,
- wymagań odnośnie kwalifikacji kadry,
- niezbędnej infrastruktury technicznej,
- opłat,
- efektywności.

Na bazie uzyskanych informacji przeprowadzono analizę porównawczą usług w odniesieniu do poszczególnych aspektów, która stała się podstawą do zdefiniowania ogólnych obszarów tematycznych (problemów ogólnych) stanowiących punkt wyjścia do dyskusji w trakcie spotkań partnerów (*peer learning*).

2. Peer learning

W trakcie realizacji projektu odbyły się łącznie 4 spotkania, każdy partner był odpowiedzialny za przygotowanie jednego spotkania.

Pierwsze spotkanie inauguracyjne projektu odbyło się w Bydgoszczy (14-15 czerwca 2016 r.). Przedmiotem dyskusji były pierwsze wnioski z prowadzonej wówczas inwentaryzacji instrumentów i usług proinnowacyjnych. Partnerzy mieli także możliwość zapoznania się z metodami pracy Bydgoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, świadczonymi przez nią usługami oraz usługami partnerów zewnętrznych BARR, także działającymi na rzecz wspierania innowacyjności w grupie docelowej projektu. Uczestnicy spotkania wzięli także udział w warsztatach prowadzonych przez koordynatora dwóch AIP z Warszawy, p. Mateusza Lebedzińskiego, których celem było jeszcze dokładniejsze poznanie problemów, których doświadczają przedsiębiorcy przy wdrażaniu innowacji i świadczeniu usług o wysokim poziomie innowacyjności.

Kolejne spotkanie miało miejsce na Węgrzech w dniach 22-23 sierpnia 2016 r. Uczestnicy spotkania mieli okazję do zapoznania się z działalnością CTRIA w miejscu świadczenia usług. W trakcie spotkania dyskutowane były także wskazane w raporcie z inwentaryzacji problemy ogólne, czego efektem było wypracowanie problemów szczegółowych (systemowych oraz odnoszących się bezpośrednio do wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu). Ważną częścią spotkania była także dyskusja nt. definicji innowacyjności, która powinna zostać zastosowana w odniesieniu do grupy docelowej. Oprócz tego partnerzy mieli także okazję wzięcia udziału w warsztatach prowadzonych przez koordynatora klastra informatycznego z Węgier posiadającego srebrną odznakę doskonałości. Przedmiotem warsztatów były sposoby wspierania i współpracy z młodymi przedsiębiorcami stosowane przez klaster.

Trzecie spotkanie odbyło się w siedzibie Parku Technologicznego Ljubljana w dniach 26-27 września 2016 r. Partnerzy zostali zapoznani ze sposobami współpracy Parku z młodymi przedsiębiorcami, usługami świadczonymi przez Park oraz zrealizowanymi projektami. Dyskusja w trakcie spotkania skupiła się m.in. na sprecyzowanych w wyniku poprzedniego spotkania problemach szczegółowych, czego bezpośrednim efektem są rekomendacje dla udoskonalania systemu wspierania innowacyjności wśród młodych przedsiębiorców skierowane do decydentów odpowiedzialnych za tworzenie polityk proinnowacyjnych oraz wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu z agencjami innowacyjności na czele. Dla lepszego dostosowania finalnych rekomendacji do potrzeb grupy docelowej (przedsiębiorców do 30 r. ż.) w trakcie spotkania została przedyskutowana także jej charakterystyka.

Gospodarzem ostatniego spotkania był lider konsorcjum, czyli Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. Odbyło się ono w dniach 8-9 listopada 2016 r. w Toruńskim Parku Technologicznym, którym zarządza Agencja. Głównym punktem spotkania była konferencja, w której obok partnerów wzięli udział przedstawiciele decydentów odpowiedzialnych za kreowanie polityki innowacyjności w regionie kujawsko-pomorskim oraz reprezentanci wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu z regionu kujawsko-pomorskiego. Na konferencji po raz pierwszy publicznie zostały zaprezentowane wypracowane rekomendacje oraz przedmiotowy dokument, była ona także okazją do ogólnej dyskusji nad funkcjonującymi systemami i instrumentami wspierania innowacyjności wśród młodych przedsiębiorców. Oprócz tego partnerzy zostali zapoznani z metodami pracy TARR, które stosowane są w odniesieniu do młodych przedsiębiorców (w tym wizyta w akceleratorze Smart Space) oraz projektami realizowanymi przez TARR i współpracujące z nią podmioty, których odbiorcami są przedsiębiorcy z grupy MŚP, w tym stanowiący grupę docelową projektu Young and Innovative.

Ostatnie spotkanie zostało poprzedzone opracowaniem niniejszego dokumentu.

3. Upowszechnienie DOP i rezultatów projektu

Po zakończonych działaniach merytorycznych partnerzy przystąpili do upowszechniania DOP prezentującego osiągnięte rezultaty projektu.

1.4 Słownik pojęć

W poniższej tabeli przedstawiono definicje najważniejszych dla niniejszego opracowania pojęć.

Tabela 1. Definicje pojęć

Pojęcie	Wyjaśnienie znaczenia / kontekstu stosowania
Młodzi przedsiębiorcy²	Osoby prowadzące działalność gospodarczą w wieku do lat 30
Innowacja³	<p>Wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.</p> <p>Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów.</p>
System wspierania innowacyjności	<p>Ogół instytucji publicznych i prywatnych obejmujący:</p> <ul style="list-style-type: none"> • decydentów odpowiedzialnych za tworzenie polityk wspierania innowacyjności (władze) i podmioty powiązane z tymi decydentami (np. wyspecjalizowane agencje rządowe) • jednostki sektora B+R (uczelnie publiczne i prywatne, instytuty badawcze, niezależne laboratoria itp.), • wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu, (def. – patrz niżej) • przedsiębiorców,

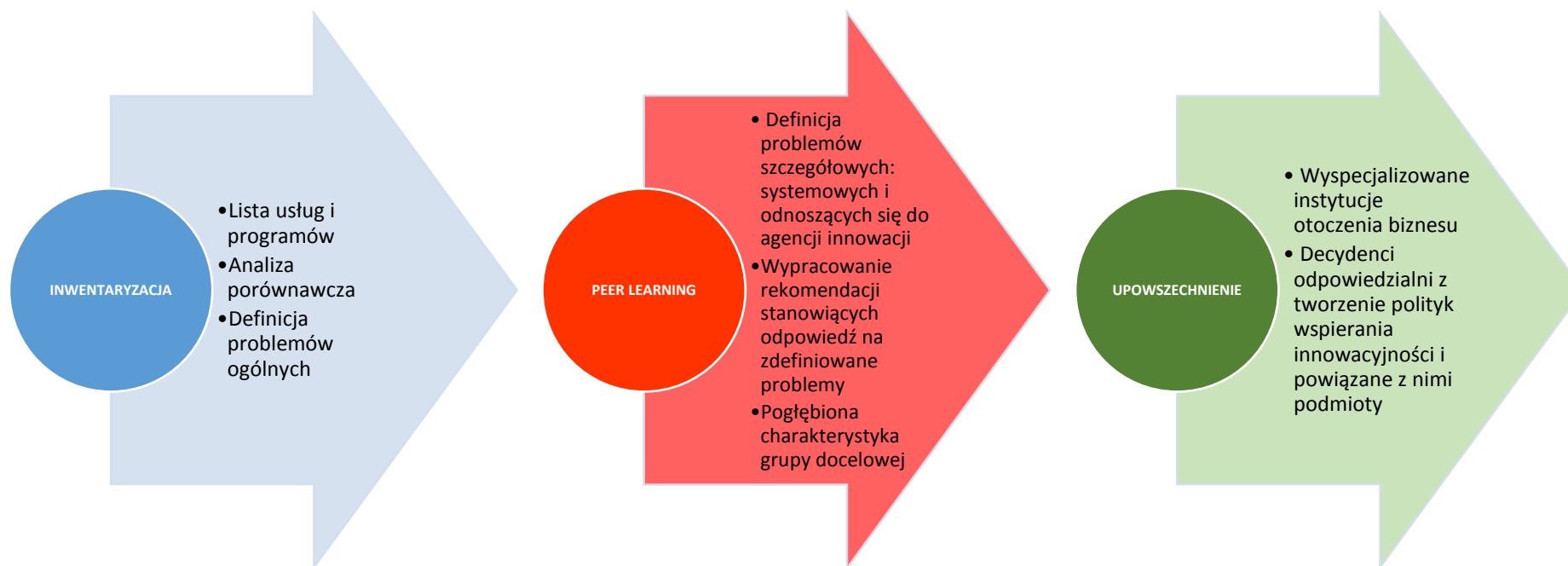
² Eurofound (2015), *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

³ Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej

	których celem jest pobudzenie i wspieranie innowacyjności oraz samo wdrażanie innowacji.
Wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu	<p>Podmioty systemu innowacyjności, których misją jest wspieranie przedsiębiorców w zakresie wdrażania innowacji poprzez świadczenie usług o charakterze proinnowacyjnym. Podmioty te w swojej działalności zajmują się także promocją innowacyjności, jako skutecznego instrumentu rozwoju przedsiębiorstwa, edukacją przedsiębiorców m.in. w zakresie wdrażania innowacji oraz zarządzania innowacjami.</p> <p>Do tak rozumianej grupy wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu zaliczamy m.in.: agencje innowacji, parki technologiczne, agencje rozwoju, inkubatory i akceleratorzy przedsiębiorczości (w szczególności technologiczne) itp.</p>
Decydenci odpowiedzialni za tworzenie polityk wspierania innowacyjności	To podmioty, których zadaniem jest wypracowanie podstaw i warunków do tworzenia środowiska przyjaznego rozwojowi przedsiębiorczości opartej o innowacje oraz sprawujące nadzór nad funkcjonowaniem całego systemu innowacji na swoim poziomie.
Podmioty powiązane z decydentami odpowiedzialnymi za tworzenie polityk wspierania innowacyjności	To wyspecjalizowane podmioty realizujące na zlecenie decydentów założenia polityki innowacyjnej.
Usługa proinnowacyjna⁴	Ogół działań służących rozwojowi przedsiębiorstwa poprzez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usługi.

⁴ J. Osiadacz, G. Ollivere, Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrach transferu technologii, PARP, 2011

Rys. 1. Schemat realizacji projektu



Źródło: Opracowanie własne

Rozdział 2. Diagnoza

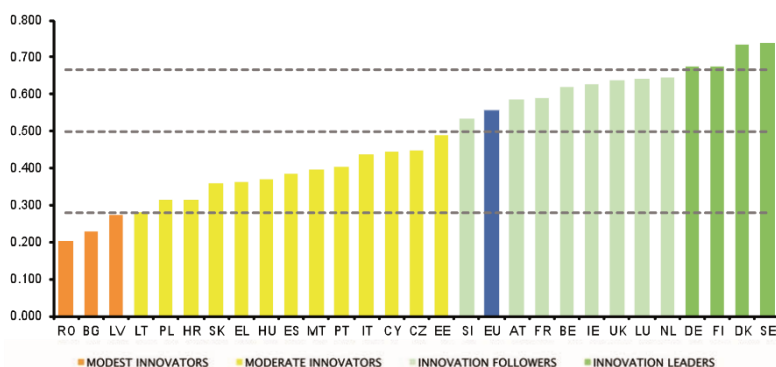
2.1 System wspierania innowacji

Coraz większa presja konkurencyjna ze strony tzw. państw rozwijających się powoduje, że utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionów Starego Kontynentu jest możliwe tylko w przypadku ciągłego doskonalenia produktów, procesów wytwórczych, czy sposobów organizacji. Właśnie z tego powodu innowacyjność jest wskazywana jako kluczowy czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego w najważniejszych dokumentach strategicznych Unii Europejskiej, takich jak „Strategia Europa 2020”^{5,6}.

W realizacji założeń strategii Europa 2020 istotną rolę odrywają przedsiębiorstwa z sektora MŚP z jednej strony stanowiącą główną masę ogółu przedsiębiorstw na ogólny wzrost gospodarczy z drugiej strony na tworzenie stabilnych miejsc pracy. Jednocześnie przedsiębiorstwa z tej grupy ciągle pozostają stosunkowo nisko innowacyjne, przez co są mniej konkurencyjne tak na własnych rynkach wewnętrznych, jak w porównaniu z partnerami z innych krajów.

Ten negatywny trend jest w szczególności dostrzegalny w odniesieniu do krajów, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 r. i później. Jak pokazuje raport „Innovation Union Scoreboard 2015” żaden spośród krajów partnerów konsorcjum nie jest zaliczony do grupy liderów innowacji. Jedynie Słowenia znajduje się w przedziale określanym mianem *followers group*, ale nadal poziom innowacyjności w tym kraju pozostaje niższy od średniej unijnej.

Wykres 1: Poziom innowacyjności w krajach UE



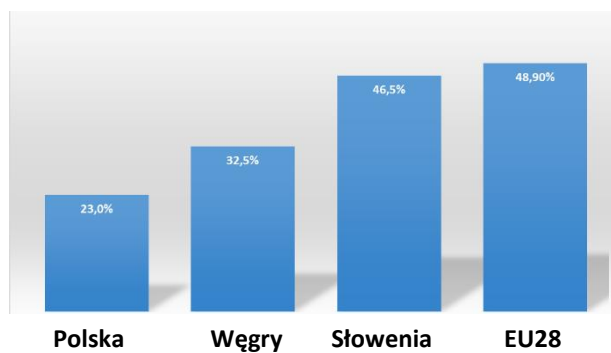
Wyniki badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wskazują nie tylko na duży dystans jaki dzieli kraje „nowej” od krajów „starej” unii, ale także na różnice występujące

⁵ Regionalne Systemy Innowacji w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2013. str. 29

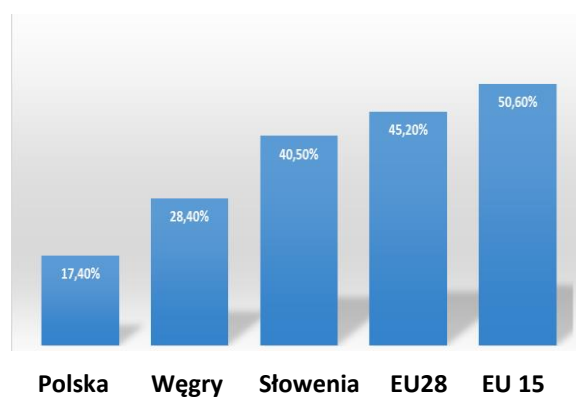
⁶ Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji Europejskiej, COM(2010)2020, wersja ostateczna, Bruksela, 3 marca 2010 r.

pomiędzy krajami Partnerów projektu, które przez wiele lat charakteryzowały się podobnymi, centralnie zarządzanymi gospodarkami.

Wykres 2. Ogólny udział przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej (2012)

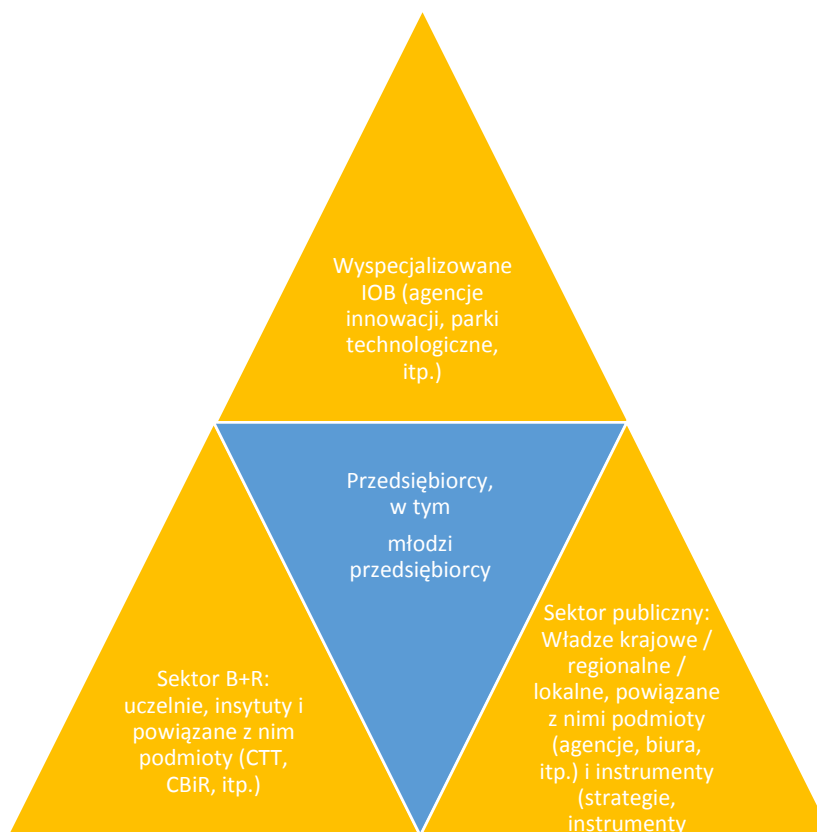


Wykres 3. Innowacje ogółem – sektor MŚP



Te niekorzystne trendy mogą zostać zmienione przez sprawnie funkcjonujący system wspierania innowacji.

Rys 2. Aktorzy systemu wspierania innowacyjności



Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższego rysunku system wspierania innowacyjności tak na poziomie krajowym, jak i na poziomie regionalnym, czy nawet lokalnym co do zasady tworzony jest przez 4 główne grupy podmiotów:

- **przedsiębiorcy** znajdują się oni w centrum systemu znajdują, gdyż to właśnie oni są odpowiedzialni za wdrażanie opracowywanie i finalne wdrażanie innowacji. Wśród nich grupę szczególną stanowią młodzi przedsiębiorcy, którzy często skłonni są do podejmowania większego ryzyka. Jednocześnie prowadząc działalność gospodarczą w ściśle określonym środowisku gospodarczym w procesie wdrażania innowacji są częstokroć zależni od pozostałych podmiotów tworzących system,
- **sektor publiczny**, do którego w zależności od poziomu zaliczamy władze krajowe, regionalne lub lokalne oraz powiązane z nimi podmioty, takie jak specjalistyczne agencje, biura itd. Sektor publiczny jest najczęściej odpowiedzialny za tworzenie i wdrażanie polityki wspierania innowacyjności na swoim poziomie (w przypadku władz centralnych także na poziomach niższych) oraz instrumentów, które stanowią narzędzia operacyjne służące implementacji założeń polityki. Wśród takich instrumentów należy wymienić przede wszystkim dokumenty strategiczne (w tym np. regionalne strategie innowacji), ale także np. instrumenty finansowe

takie jak fundusze udostępniane za pośrednictwem podmiotów zależnych (np. wspomnianych już powyżej agencji).

- **Sektor B+R**, który obok przedsiębiorców odgrywa kluczową rolę w obszarach merytorycznych związanych z wdrażaniem innowacji. Aktywna działalność podmiotów tego sektora w systemie innowacji prowadzi do budowania gospodarki opartej na wiedzy
- **Wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu**, do których zaliczamy m.in. agencje innowacji, parki naukowe i technologiczne oraz inne podmioty świadczące usługi na rzecz przedsiębiorców w zakresie wspierania ich innowacyjności nie działające w sektorach publicznym lub B+R. Organizacje, o których tutaj mowa odgrywają bardzo istotną rolę w procesie wdrażania innowacji, gdyż to właśnie one obok podmiotów związanych z sektorem B+R są głównym realizatorem usług o charakterze proinnowacyjnym, odpowiadają one także niejednokrotnie za wdrażanie regionalnych polityk wspierania innowacyjności.

W poszczególnych krajach Partnerów zaangażowanych w realizację projektu „Young and Innovative...” systemy wspierania innowacji mają swoją specyfikę. Poniżej znajdują się ich krótkie charakterystyki

2.2 Polska

Podstawowym dokumentem strategicznym dla zwiększenia innowacyjności polskiej gospodarki jest **„Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki – Dynamiczna Polska 2020”** (SIEG), Głównym celem sformułowanym w tym dokumencie jest „wysoce konkurencyjna gospodarka (innowacyjna i efektywna) oparta na wiedzy i współpracy”. Dwa z celów szczegółowych:

1. Dostosowanie otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb innowacyjnej i efektywnej gospodarki,
2. Stymulowanie innowacyjności poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy,

szczególnie odnoszą się do kwestii związanych ze wspieraniem innowacyjności. Dla ich osiągnięcia autorzy dokumentu wyznaczyli działania w sześciu kierunkach, przy czym z punktu widzenia budowania systemu wspierania innowacyjności MŚP najważniejsze są:

- 1.1. Ułatwienie przedsiębiorstwom dostępu do kapitału we wszystkich fazach ich rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału wysokiego ryzyka i sektora MŚP,
- 2.1 Podniesienie poziomu i efektywności nauki w Polsce, wzmocnienie jej powiązań z gospodarką oraz wzrost międzynarodowej konkurencyjności nauki,
- 2.2 Budowa ram dla prowadzenia efektywnej polityki innowacyjności,
- 2.3 Wspieranie współpracy w systemie innowacji,

Na poziomie regionalnym podstawowymi dokumentami kształtującymi politykę proinnowacyjną są **Regionalne Strategie Innowacyjności**.

Na system wspierania innowacyjności w Polsce istotny wpływ wywierają również inne dokumenty, które stanowią podstawę do finansowania kierunków rozwoju określonych w dokumentach o charakterze strategicznym. Bardzo istotnymi instrumentami rozwoju w tym zakresie są aktualnie funkcjonujące programy operacyjne, zwłaszcza **Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014 – 2020**, skupiający się na wzmocnieniu innowacyjności przedsiębiorstw poprzez wspieranie prac badawczo-rozwojowych oraz zwiększanie potencjału podmiotów gospodarczych do ich prowadzenia; **Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020**, skupiający się na podwyższaniu kompetencji i poziomu wiedzy zasobów ludzkich oraz na innowacjach społecznych; a także **Regionalne Programy Operacyjne**.

Kolejnym istotnym elementem opisywanego systemu są **Krajowe Inteligentne Specjalizacje (KSI)**, czyli wyłoniona w toku pogłębionych analiz lista obszarów gospodarczych posiadających największy potencjał tworzenia wartości dodanej oraz zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki na rynkach zagranicznych. KSI są silnie powiązane z programami operacyjnymi, które stosują preferencje w dostępie do finansowania dla wpisujących w nie sektorów, czy też projektów, a w niektórych przypadkach traktują je wręcz jako kryterium dostępowe dla wnioskodawców, chcących pozyskać dofinansowanie dla swoich przedsięwzięć. Na poziomie Regionalnych Programów Operacyjnych odpowiednikiem KSI są **Regionalne Inteligentne Specjalizacje**.

Wspieranie innowacyjności to jednak nie tylko dokumenty. To także, a może przede wszystkim, tworzące je oraz kierujące się ich zapisami instytucje, które wcielają w życie politykę proinnowacyjną. Na poziomie rządowym w realizację tej polityki zaangażowanych jest wielu ministrów oraz podległych im urzędów, jednak kluczową rolę w tym zakresie odgrywa **Minister Rozwoju**. Jest on koordynatorem odpowiedzialnym za realizację SIEG i wdrażanie jej założeń. Odpowiada również za politykę gospodarczą, w tym tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości w kraju. Istotną rolę w kreowaniu polityki proinnowacyjnej odgrywa również **Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego**, finansujący i nadzorujący funkcjonowanie jednostek naukowych, a tym samym mający wpływ na jakość oraz kierunki realizowanych badań naukowych.

Kolejnym istotnym elementem instytucjonalnego systemu wspierania innowacyjności są agencje rządowe. Do najważniejszych należy zaliczyć **Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)** oraz **Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR)**. Celem pierwszej, podległej Ministrowi Rozwoju, „realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz

wykorzystywanie nowych technologii”. Druga podlega Ministrowi Nauki i Szkolnictwa Wyższego i realizuje zadania z zakresu polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej. Przede wszystkim odpowiedzialna jest za „zarządzanie i realizację strategicznych programów badań naukowych i prac rozwojowych, które bezpośrednio przekładają się na rozwój innowacyjności”. Ponadto wspiera transfer wyników badań naukowych do gospodarki, dba o zapewnienie dobrych warunków dla rozwoju kadry naukowej oraz działa na rzecz podniesienia świadomości w zakresie ochrony własności przemysłowej. Obie agencje pełnią również kluczową rolę we wdrażaniu programów operacyjnych, pełniąc rolę Instytucji Pośredniczących w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój, Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój, Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa oraz Programie Operacyjnym Polska Wschodnia.

Wśród wielu innych instytucji o zasięgu krajowym, mających istotny wpływ na wdrażanie polityki proinnowacyjnej w Polsce można wymienić jeszcze:

- **Bank Gospodarstwa Krajowego** – państwowy bank rozwoju, którego głównym zadaniem jest wspieranie rozwoju gospodarczego kraju. Odpowiada on między innymi za obsługę systemu przepływu środków europejskich w kraju. Jest też Instytucją Pośredniczącą w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój, odpowiedzialną za realizację poddziałania 3.2.2 PO IR – Kredyt na innowacje technologiczne.
- **Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy** – gromadzi, analizuje i tworzy informacje o sektorze badań i rozwoju w kraju, wpływając tym samym na kształt polskiej polityki naukowej. Pełni również rolę instytucji wdrażającej w ramach Działania 4.2 PO IR – Rozwój nowoczesnej infrastruktury badawczej sektora nauki.
- **Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.** – jednoosobowa spółka Skarbu Państwa wspierająca konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, między innymi poprzez wspieranie innowacyjnych rozwiązań w dużych przedsiębiorstwach, programy wsparcia dla innowacyjnych branż (aktualnie gry wideo i technologie kosmiczne), czy udostępnianie internetowej Platformy Transferu Technologii.

Na poziomie województw najistotniejszą rolę we wspieraniu innowacyjności odgrywają **Zarządy Województw** oraz podległe im **Urzędy Marszałkowskie**, ponieważ to one odpowiedzialne są za kreowanie i realizację regionalnej polityki proinnowacyjnej, a także pełnią rolę Instytucji Zarządzających Regionalnymi Programami Operacyjnymi.

2.3 Węgrzy

Narodowa Rada Polityki ds. Badań, Innowacji i Nauki jest najwyższym rządowym organem zajmującym się kwestią nauki, technologii i innowacji, na czele którego stoi Premier. Prace tego organu wspiera

Komitet Doradczy ds. Polityki Naukowej i Technologicznej – ciało doradcze, przygotowujące decyzje, koordynujące i formułujące oceny.

Rząd ustanowił również Radę Badań i Innowacji Technologicznych, instytucję działającą przy Narodowym Biurze Badań, Rozwoju i Innowacji, zajmującą się kwestiami strategicznymi. Rada, we współpracy z prezydentem Biura, wyznacza stanowiska dotyczące strategicznych kwestii, odnoszących się do planowania, funkcjonowania i wykorzystywania Narodowego Funduszu Badań, Rozwoju i Innowacji (w skrócie NKFIA).

Narodowe Biuro Badań, Rozwoju i Innowacji, we współpracy z Węgierską Akademią Nauk opracowało dla rządu średniookresową strategię badań i innowacji (Inwestycja w przyszłość – Narodowa Strategia Badań, Rozwoju i Innowacji 2013 – 2020). Celem ogólnym strategii jest uczynienie Węgier do 2020 roku krajem, w którym siłą pociągową ekonomii jest innowacyjność, a także zapewnienie, by węgierskie przedsiębiorstwa oferowały konkurencyjne produkty na rynku międzynarodowym.

Główne cele zdefiniowane w strategii:

- I. Wydatki przedsiębiorstw na B+R powinny osiągnąć 2,4% PKB, a wydatki rządu w tym obszarze nie powinny przekroczyć 1,2 %.
- II. Należy stworzyć uznawane na arenie międzynarodowej ośrodki i centra badawczo-rozwojowe. Jakość i wydajność centrów badawczych non profit powinna zostać polepszona, a poziom wykorzystania wyników i powiązania z sektorem biznesowym zwiększone. Na Węgrzech powinny zostać ustanowione czołowe uniwersytety prowadzące badania, które będą współpracować blisko z firmami i reagować elastycznie na potrzeby rynku.
- III. Węgierskie małe i średnie przedsiębiorstwa muszą zostać otoczone szczególną opieką. Wypracowanie rządowej strategii rozwoju innowacyjności MŚP jest jednym z najpilniejszych priorytetów. Dotacje rządowe powinny być nie tylko formą wsparcia kapitałowego, ale również czynnikiem motywującym przedsiębiorców do innowacyjnych działań.

Podmioty

- Narodowa Rada Polityki ds. Badań, Innowacji i Nauki (w skrócie NKITT) jest najwyższym organem koordynującym i decyzyjnym w rządzie w zakresie polityki dotyczącej nauki, technologii i innowacji (NTI). Radzie powierzono 4 podstawowe zadania: i) podejmowanie decyzji w zakresie: strategicznie ważnych aspektów polityki dotyczącej NTI oraz związanych z nią istotnych projektów; finansowania tej polityki; strategii wykorzystania Funduszu Badań i Innowacji Technologicznych (w skrócie KTIA); strategii ewaluacji narzędzi polityki NTI; raportowania o wykorzystaniu Węgierskiego Funduszu Badań Naukowych

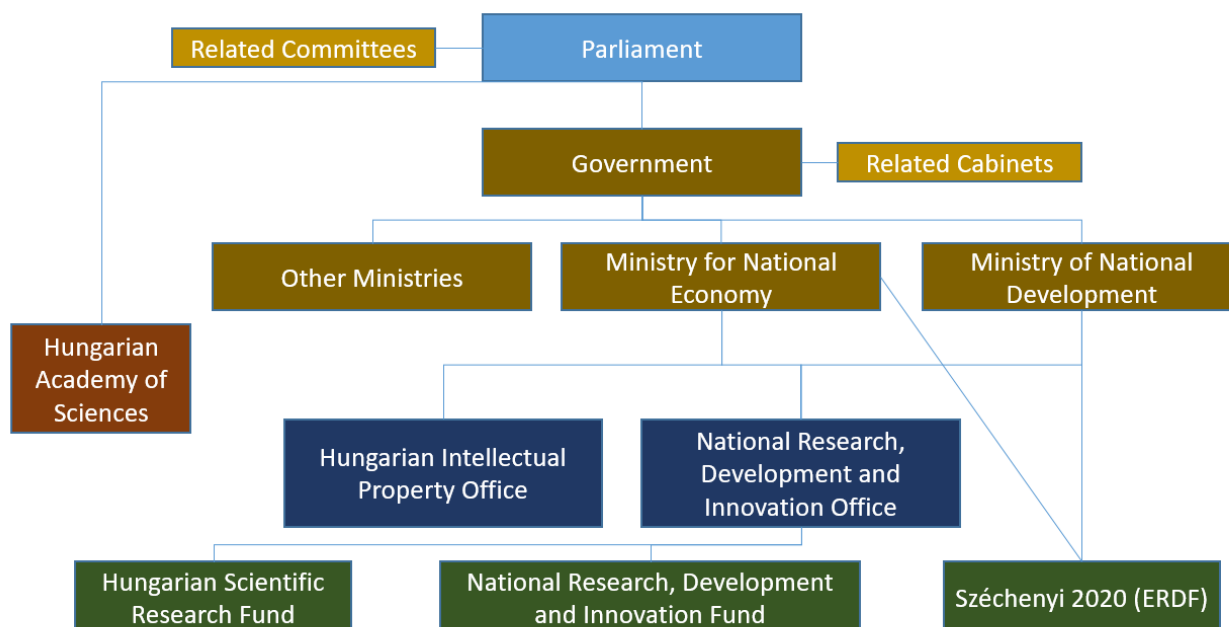
(w skrócie OTKA); ii) wydawanie opinii dotyczących: raportu dotyczącego wykorzystania KTIA; projektów ważnych dokumentów dotyczących polityki NTI przedkładanych rządowi; strategii wykorzystania OTKA; iii) zgłaszanie rządowi propozycji dotyczących ustawodawstwa i regulacji odnoszących się do kwestii NTI; iv) branie udziału w koordynacji zadań rządowych, dotyczących NTI (opracowywanie budżetu NTI i monitorowanie jego realizacji).

- Ministerstwo Gospodarki Narodowej ma do dyspozycji różne środki związane z polityką innowacyjności i nadzoruje biura rządowe odpowiedzialne za kwestie związane z zarządzaniem jakością, własnością intelektualną, standaryzacją, metrologią, energią i ochroną konsumenta. Minister nadzoruje z ramienia rządu Narodowe Biuro Badań, Rozwoju i Innowacji. Ponadto, Ministerstwo Rozwoju Narodowego jest odpowiedzialne za politykę innowacyjności od strony finansowej.
- Ministerstwo Zasobów Ludzkich odpowiada za formułowanie i wdrażanie polityki naukowej i edukacyjnej. Nadzoruje ono cały publiczny system edukacji: od szkół podstawowych, do uczelni wyższych, odpowiada więc w znacznym stopniu za zapewnienie odpowiedniej edukacji zasobów ludzkich niezbędnych dla innowacyjności gospodarki.
- Poszczególne ministerstwa, zwłaszcza Ministerstwo Rolnictwa, odpowiadają za programy badawcze związane z obszarami ich odpowiedzialności.
- Narodowe Biuro Badań, Rozwoju i Innowacji odpowiada za wdrażanie rządowej polityki w obszarze NTI, w tym za projektowanie programów dotyczących obszaru B+R i innowacji oraz zarządzanie międzynarodową współpracą w obszarze B+R w imieniu rządu. Prezydent i wice prezydenci Biura wyznaczani są przez Premiera. Prezydent biura odpowiada za jego funkcjonowanie.
- Węgierskie Biuro Własności Intelektualnej zajmuje się, między innymi, (1) urzędowym badaniem i procedurami dotyczącymi kwestii własności przemysłowej, (2) przygotowaniem i wdrażaniem rządowej strategii ochrony własności intelektualnej, (3) rekomendowaniem i wdrażaniem działań politycznych związanych z wypełnianiem swojej misji oraz (4) prowadzeniem międzynarodowej i europejskiej współpracy w zakresie ochrony własności intelektualnej.
- Węgierski Fundusz Badań Naukowych (OTKA) został utworzony w 1991 roku z silnym postanowieniem zapewnienia wsparcia badań naukowych i rozwoju infrastruktury badawczej. Funkcjonuje on jako niezależna agencja grantowa z naciskiem na badania podstawowe. Specjalna uwaga poświęcona jest rozwojowi nowych pokoleń badaczy. Fundusz jest całkowicie niezależny w wyznaczaniu swojej strategii dotyczącej alokacji

środków, ogłaszania programów dotacyjnych i podejmowania decyzji co do wspierania projektów naukowych.

- W styczniu 2015 roku został ustanowiony ujednoczony Narodowy Fundusz Badań, Rozwoju i Innowacji (w skrócie NKFIA). Jego celem jest zapewnianie wsparcia dla badań rozwoju i innowacji ze strony państwa. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych, NKFIA jest niezależnym funduszem państwowym i następcą Funduszu Badań i Innowacji Technologicznych oraz Węgierskiego Funduszu Badań Naukowych. Według ustawy o badaniach, rozwoju i innowacji, funduszem tym zarządza Narodowe Biuro Badań, Rozwoju i Innowacji.
- Zgodnie z ustawą nr 40 z 1994 roku, Węgierska Akademia Nauk jest samorządną instytucją publiczną. Cieszy się ona dużą niezależnością pod względem naukowym, politycznym i finansowym. Węgierska Akademia Nauk oraz Narodowe Biuro Badań, Rozwoju i Innowacji przygotowują profesjonalne raporty dla rządu. Istnieją zespoły profesjonalistów, wspierające rządzących w trakcie procesu decyzyjnego. Narodowe Biuro Badań, Rozwoju i Innowacji odpowiada za wdrażanie polityki rządowej. Rada Badań i Innowacji Technologicznych nadzoruje wykorzystanie NKFIA i zajmuje się kwestiami strategicznymi.

Rys. 3. Węgry – system wspierania innowacyjności



2.4 Słowenia

Rola ekosystemu wspierającego innowacyjność polega głównie na zapewnieniu sprzyjających warunków w następujących obszarach: kultura przedsiębiorczości, ewaluacja projektów badawczo-rozwojowych, dyfuzja procesów innowacyjnych i interakcja z publicznymi uczelniami wyższymi, współpraca biur transferu technologii z najważniejszymi regionalnymi sektorami przemysłu oraz ogólna promocja usług środowiska innowacyjnego, z zakresu komercjalizacji wiedzy i informacji na temat nowych możliwości przemysłu opartego na wiedzy.

Ramy instytucjonalne polityki innowacyjności przeszły wiele zmian od momentu uzyskania przez Słowenię niepodległości, odzwierciedlając częściowo poszukiwanie najefektywniejszego podziału zadań pomiędzy ministerstwami, zaś częściowo wpływy środowisk naukowych i biznesowych. Każde z dotychczasowych wyborów przynosiły ze sobą nowe pomysły na temat tego, jak najlepiej zorganizować prace rządu, tak by mógł on lepiej wspierać naukę, technologię i innowacje. Wynikiem tego było wytworzenie się przez lata dość skomplikowanego systemu instytucji związanych z wdrażaniem proinnowacyjnych polityk i strategii. Dodatkowo, w trakcie perspektywy 2007 – 2013, czterokrotnie zmieniał się słoweński rząd, co miało bezpośredni wpływ zarówno na efektywność i spójność wdrażania Strategii Badań i Innowacji, jak i na instytucjonalny kształt i tak już pofragmentaryzowanego ekosystemu. Z drugiej jednak strony, wymienione komplikacje i zmiany doprowadziły do powstania kilku dobrych praktyk o znaczeniu ponadnarodowym takich, jak dobrze rozwinięty i wspierany publiczny system B+R z doskonałą infrastrukturą i sprzętem badawczym, publiczne inwestycje w system edukacji, rozrastająca się infrastruktura wspierająca rozwój technologiczny i innowacyjność, z kilkoma instytucjami pośredniczącymi, rozlokowanymi równomiernie we wszystkich regionach kraju, obejmującymi swoimi działaniami zarówno upowszechnianie innowacji technologicznych, jak i tworzeniem bardziej złożonych i interakcyjnych przedsięwzięć z udziałem sektora prywatnego.

Najważniejszymi strategicznymi dokumentami, które tworzą ramy regulacyjne, są⁷:

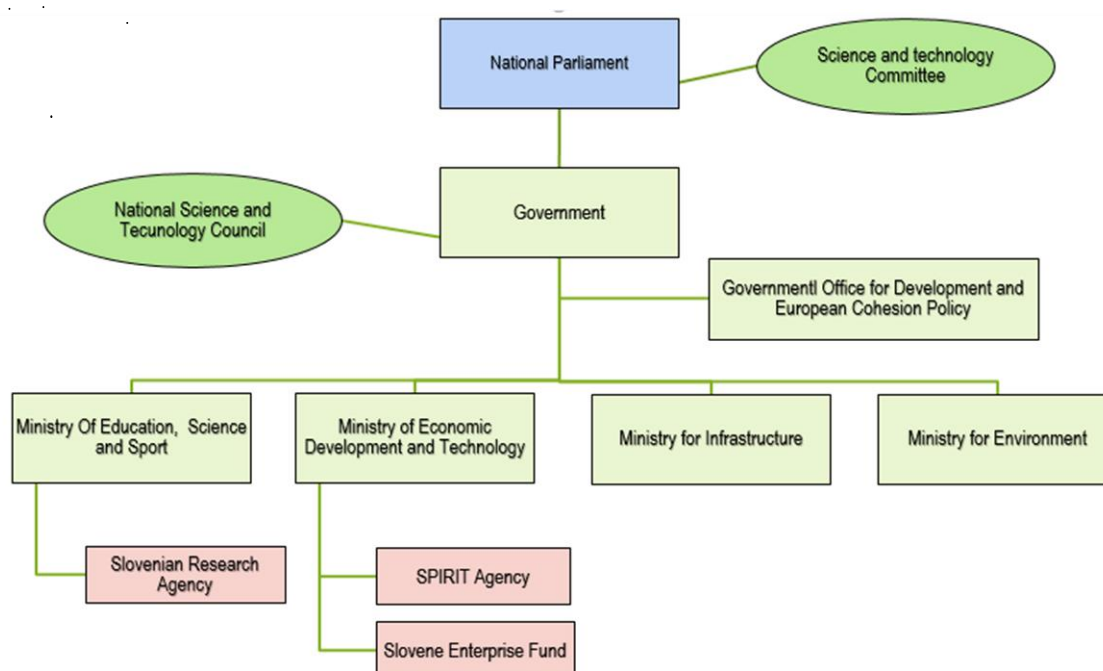
- Strategia Badań i Innowacji (RISS 2011 – 2020) – w 2011 roku rząd zatwierdził rezolucję dotyczącą tego dokumentu, który zajmuje najwyższe miejsce w hierarchii strategii dotyczących obszaru badań i innowacji w Słowenii.
- Narodowy Program Wyższej Edukacji 2011 – 2020
- Słoweńska Polityka Przemysłowa (SIP 2014 – 2020), wraz z Narodowym Programem Reform (2015).

⁷ Gebhardt, C., and Stanovnik, P. (2016), Slovenia and the Struggle for organisational readiness at the national level, *Industry & Higher Education*, Vol 30, No.1, pp 53-66.

Głównym wyzwaniem RISS jest ustanowienie nowoczesnego systemu badań i innowacji, służącego poprawie jakości życia dla wszystkich, poprzez krytyczną refleksję nad społeczeństwem, wydajność w podejmowaniu wyzwań społecznych, zwiększeniu wartości dodanej na jednego pracownika oraz zapewnieniu większej liczby i lepszej jakości miejsc pracy.

Należy podkreślić, że rezolucja dotycząca RISS przedstawia wzajemne relacje pomiędzy badaniami, szkolnictwem wyższym, innowacyjnością i rozwojem technologicznym (konkurencyjnością) – w połączeniu z Narodowym Programem Wyższej Edukacji. Oba dokumenty przedstawiają działania, jakie należy podjąć w celu przeprowadzenia niezbędnych reform narodowego systemu innowacyjności i wskazują mierzalne cele implementacji. Aby wdrożyć te strategie, przygotowuje się akty prawne, wśród nich nową i znacznie poprawioną Ustawę o Badaniach i Rozwoju, Ustawę o Szkolnictwie Wyższym, a także przyjętą w 2015 roku Strategię Inteligentnych Specjalizacji, która stanowi wspólną strategię dla rządu, sektora biznesowego, przemysłu, instytucji badawczych i społeczeństwa obywatelskiego, gdyż wszystkie te obszary i instytucje brały udział w definiowaniu priorytetów rozwojowych.

Rys 4. Słowenia – system innowacyjności



Powyższy schemat ukazuje szczegółowo instytucjonalny obraz ekosystemu badań i innowacji na poziomie rządowym.

Komitet ds. Nauki i Technologii w Parlamencie Narodowym jest ciałem doradczym i legislacyjnym, które odnosi się do założeń budżetowych i prawnych, związanych z przedmiotem swojego działania.

Narodowa Rada Nauki i Technologii była do roku 2012 głównym organem politycznym w tym obszarze. Obecnie stanowi eksperckie ciało doradcze dla Rządu Republiki Słowenii. Do jej głównych kompetencji należy tworzenie dla rządu platformy dla Narodowego Programu Badań i Rozwoju (NRDP) oraz wdrażanie polityki w tym zakresie w obecnym roku, a także ewaluacja wdrażania NRDP oraz monitorowanie rozwoju wszelkich działań B+R, jak również jakości wdrażania programów roboczych publicznych organizacji badawczych. Ponadto, Rada wdraża inne inicjatywy i działania określone w ustawodawstwie i innych aktach regulacyjnych.

Kluczową rolę w zarządzaniu słoweńską polityką badań i innowacji odgrywają dwa ministerstwa. W Ministerstwie Edukacji, Nauki i Sportu Dyrektoriat Szkolnictwa Wyższego i Dyrektoriat Nauki odpowiadają za stanowienie polityki i kształtowanie strategii w podległych im obszarach. Ministerstwo Rozwoju Ekonomicznego i Technologii kształtuje politykę i wdraża działania w zakresie przedsiębiorczości, konkurencyjności i technologii. Pod nadzorem obu ministerstw działają agencje wykonawcze i organy odpowiedzialne za wdrażanie instrumentów i środków związanych z polityką badań i innowacyjności oraz za zarządzanie adekwatnymi ekosystemami. Dodatkowo, Ministerstwo Infrastruktury oraz Ministerstwo Środowiska częściowo przejęły działania związane z tą polityką.

Wszystkie wspomniane wcześniej ministerstwa współpracują również z Rządowym Biurem Rozwoju i Europejskiej Polityki Spójności, które jest odpowiedzialne za projektowanie Programu Operacyjnego i Strategii Innowacyjności dla Inteligentnych Specjalizacji (RIS3), a także za nadzór wszystkich Funduszy Strukturalnych i Spójności. Biuro zostało powołane powtórnie na początku 2014 roku w celu przejęcia procesu przygotowywania dokumentów narodowych związanych z funduszami unijnymi (które obecnie stanowią główne źródło inwestycji na poziomie krajowym), łącznie z zamknięciem wdrażania działań dotyczących perspektywy 2007 – 2013.

Agencje Wykonawcze

Słoweńska Agencja Badawcza (ARRS) jest niezależną organizacją, finansowaną z funduszy publicznych, zajmującą się realizacją zadań związanych z Narodowym Programem Badań i Rozwoju oraz współtworzeniem Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ERA). Agencja zapewnia środowisku naukowemu dostęp do stabilnego finansowania najlepszych projektów naukowych, zarówno w badaniach podstawowych, jak i stosowanych, głównie z publicznego sektora badawczego.

Słoweńska Publiczna Agencja ds. Przedsiębiorczości, Internacjonalizacji, Zagranicznych Inwestycji i Technologii (SPIRIT Slovenia) realizuje szeroki zakres zadań, schematów finansowania i usług wspierających, ukierunkowanych na kształtowanie Słowenii jako innowacyjnej, technologicznie rozwiniętej i nastawionej na eksport destynacji, która będzie atrakcyjna dla zagranicznych inwestorów. Wydział ds. środowiska wsparcia dla przedsiębiorstw koordynuje ekosystem instytucji wspierających

(parki technologiczne, inkubatory oraz inne) oraz działających w formule one-stop-shop sieci agencji e-VEM, promuje mobilność badaczy, edukuje nauczycieli w zakresie najnowszych metodologii (lean canvas itp.) oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI). Schematy finansowania zaprojektowane są nie tylko z udziałem pośredników, ale również bezpośrednio dla MŚP chcących przyspieszyć swój rozwój technologiczny i aktywność innowacyjną (np. vouchery).

Słoweński Fundusz Przedsiębiorczości (SEF) jest główną publiczną instytucją finansową na poziomie krajowym, powołaną dla poprawy dostępności do finansowania dla MŚP. SEF dostarcza wsparcia finansowego w formie grantów na założenie przedsiębiorstwa, pożyczek zamiennych i inwestycji kapitałowych (seed), venture capital, mikropożyczek i gwarancji bankowych. Poszczególne produkty finansowe są dopasowane do potrzeb innowacyjnych MŚP, znajdujących się na konkretnych etapach rozwoju (wytworzenie produktu, wejście na rynek i ekspansja, szybki wzrost, dalszy rozwój) lub do potrzeb konkretnych grup (start-up'ów, innowacyjnych zespołów, przedsiębiorczych kobiet, firm rodzinnych, przemysłów kreatywnych, innowacji społecznych itd.).

2.5 Podsumowanie diagnozy – wskazanie problemów o charakterze systemowym

Analiza systemów wspierania innowacji w poszczególnych krajach oparta o powyższą charakterystykę oraz wnioski płynące ze spotkań peer learningowych pozwala stwierdzić, że w żadnym z krajów partnerskich nie funkcjonuje skoordynowany system wspierania innowacyjności dedykowany młodym przedsiębiorcom. Charakterystyka grupy docelowej projektu przedstawiona w punkcie 3.1 jednoznacznie pokazuje, że jest to grono, które wymaga szczególnej uwagi i wsparcia w prowadzeniu działalności gospodarczej, w szczególności tej o charakterze innowacyjnym. Z tak ogólnie postawionym problemem łączy się szereg problemów szczegółowych, wśród najważniejsze to:

1) Brak platformy komunikacyjnej dla podmiotów systemu wspierania innowacji umożliwiającej wymianę informacji, wiedzy i doświadczeń w zakresie wspierania innowacyjności młodych przedsiębiorców.

W żadnym z badanych przypadków nie udało się stworzyć w pełni spójnego systemu innowacji, który specjalną opieką otaczałby młodych przedsiębiorców. Podkreślić należy, iż poszczególni aktorzy systemu innowacji posiadają wiedzę i doświadczenia w zakresie wspierania innowacyjności ogólnie oraz w grupach wyróżnionych, w tym wśród młodych przedsiębiorców. Jednocześnie brakuje instrumentu spajającego poszczególne grupy podmiotów, które tworzą system innowacji.

Sytuacja w tej chwili wygląda tak, że instytucje świadczące usługi o charakterze proinnowacyjnym nie posiadają pełnego rozeznania w dostępnej na rynku ofercie, w wyniku czego następuje multiplikacja usług o identycznym lub bardzo zbliżonym zakresie, co nie sprzyja chociażby procesowi specjalizacji instytucji w obrębie systemu innowacyjności. Ponadto brak powszechnej wiedzy w systemie o usługach świadczonych przez partnerów powoduje, że staje się on mniej wydajny, gdyż może dochodzić do

sytuacji, w której instytucja będzie poszukiwać na własną rękę rozwiązania problemu, który został wyjaśniony przez inną organizację. Brak koordynacji przepływu wiedzy pomiędzy instytucjami wewnątrz systemu spowodowany brakiem lub złym funkcjonowaniem instrumentów wspierających wewnętrzną komunikację skutkuje także dezorientacją młodych przedsiębiorców, którzy zainteresowani są uzyskaniem pomocy odpowiadającej na ich indywidualne potrzeby. W konsekwencji nie zawsze trafiają pod opiekę najwłaściwszej instytucji z punktu widzenia ich potrzeb.

2) Niewielki udział młodych przedsiębiorców pozyskiwaniem wyników badań i ogólnie wsparcia ze strony podmiotów tworzących system wspierania innowacji na potrzeby prowadzonej działalności gospodarczej.

Sytuację tę potwierdzają niestety wyniki badań. Przykładowo w Polsce wg. badań statystycznych (2012) firmy zakładane przez osoby młode (do 30 r. życia) stanowią ok. 30% wszystkich tworzonych firm⁸. Można założyć, że w znakomitej większości są to firmy, które stosując zasady Komisji Europejskiej można zaliczyć do mikroprzedsiębiorstw. Według Raportu o sytuacji mikro i małych firm w roku 2015 przygotowanego przez BANK PEKAO⁹ z usług zewnętrznych, których przedmiotem są badania i rozwój korzysta tylko 4% z mikroprzedsiębiorstw. Wartość ta dokładnie pokrywa się ze średnią dla grupy mikro i małych firm. Nieco lepiej wskaźnik ten kształtuje się w odniesieniu do grupy firm działających na rynku 0-3 lat (wysoki odsetek spośród nich, to właśnie firmy osób do 30 r. życia). Okazuje się, że zainteresowanie zakupem usług badawczo-rozwojowych jest zainteresowanych 5% ogółu firm „w tym wieku”. Nadal jednak wartość ta pozostaje na niskim poziomie. Warto jednak zwrócić uwagę, że samo zainteresowanie wśród młodych ludzi rozwijaniem firm w oparciu o innowacje jest. Potwierdzają to badania przeprowadzone w czerwcu 2016 r. przez Deloitte¹⁰, w które pokazują, że młodzi sukcesorzy w firmach rodzinnych są bardzo zainteresowani rozwojem przedsiębiorstw, które przejmują, w oparciu o wiedzę i innowacje – 76% respondentów deklaruje, że innowacje stanowią dla nich jeden z trzech głównych priorytetów rozwoju firmy. Jest niezwykle istotny sygnał, że zapotrzebowanie na usługi ze strony podmiotów systemu wsparcia innowacyjności jest i najprawdopodobniej będzie wzrastać, ale należy dołożyć wszelkich starań, aby z jednej strony oferta uczelni, sektora publicznego i specjalistycznych IOB do przedsiębiorców dotarła, a z drugiej strony, żeby w samych przedsiębiorcach wzbudzać potrzebę rozwoju przez innowacje m.in. poprzez krzewienie wiedzy w tym zakresie.

⁸ <http://www.wirtualnemedi.pl/centrum-prasowe/arttykul/mlodzi-przedsiębiorcy-w-polsce>

⁹ https://www.pekao.com.pl/binsource/f/00/Raport_2016_pol.pdf

¹⁰ [Nowe pokolenie w firmach rodzinnych, Deloitte, 2016](#)

Przykładowo w Słowenii jedną trzecią przedsiębiorców stanowią osoby w wieku 25-34. Jednakże niski udział starszych i młodszych osób wpływa na stosunkowo niską wartość wskaźnika TEA w odniesieniu do słoweńskiej gospodarki¹¹.

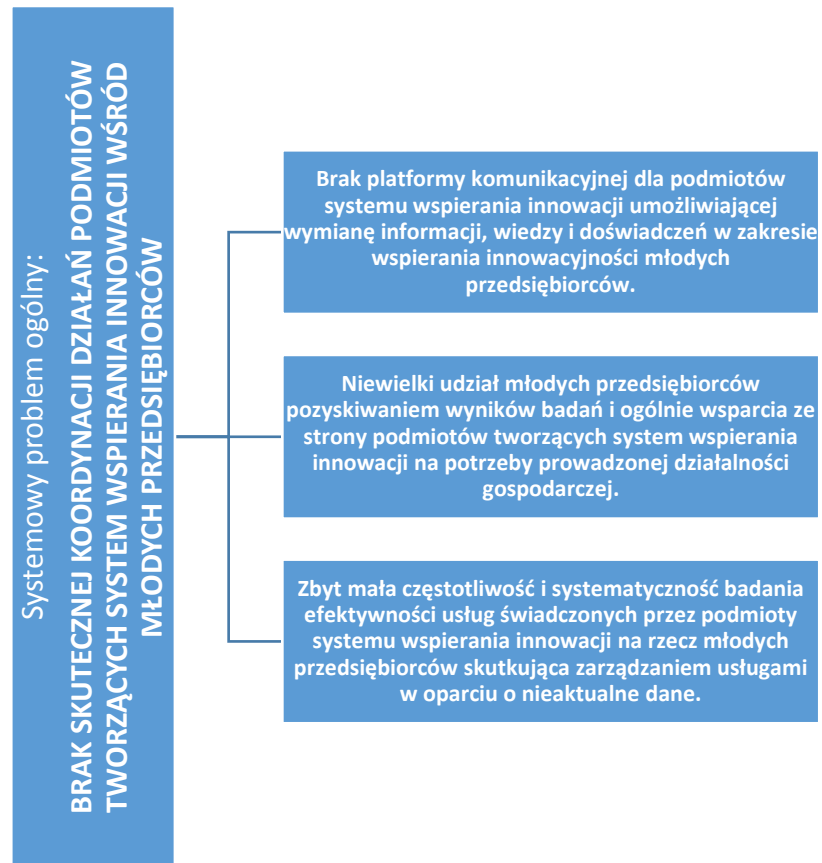
3) Zbyt mała częstotliwość i systematyczność badania efektywności usług świadczonych przez podmioty systemu wspierania innowacji na rzecz młodych przedsiębiorców skutkująca zarządzaniem usługami w oparciu o nieaktualne dane.

Wiarygodna ocena efektywności zarówno usług proinnowacyjnych, jak i innych świadczonych przez podmioty systemu innowacyjności na rzecz młodych przedsiębiorców jest trudna m.in. z uwagi na fakt, że rezultaty wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie mogą być niejednokrotnie znacznie odsunięte w czasie co jest naturalnym skutkiem praw rządzących procesami wdrażania innowacji, jak również ogólnych zasad ekonomicznych. Same badania ewaluacyjne natomiast realizowane są w czasie realizacji projektów polegających na wspieraniu przedsiębiorstw, kiedy tych efektów jeszcze nie widać. Trudno zatem uznać za wiarygodną ocenę w zakresie trwałości stosowanych instrumentów.

Problem pogłębia fakt, że badania są przeprowadzane przy okazji realizacji różnych projektów, przez różne instytucje, które stosują inne standardy oceny co utrudnia porównanie i uśrednienie wyników ewaluacji. Podsumowując brak systematyczności i ciągłości ewaluacji ze strony podmiotów tworzących system nie stanowi wystarczająco dobrej bazy do planowania nowych, lepszych instrumentów. Koniecznym wydaje się tym samym wdrożenie na bazie posiadanych doświadczeń prostego, a jednocześnie wydajnego systemu, który umożliwi możliwie obiektywną ocenę jakości świadczonych usług, co w rezultacie doprowadzi do poprawy efektów działania całego systemu w obszarze wspierania innowacyjności młodych przedsiębiorców.

¹¹ <http://www.gemconsortium.org/report>, 2015/16 GLOBAL REPORT, strona 26

Rys 5. Problem ogólny i problemy szczegółowe o charakterze systemowym odnoszące się do obszaru wspierania innowacyjności młodych przedsiębiorców



Rozdział 3 Opis grupy docelowej i analiza danych uzyskanych z raportu inwentaryzacyjnego

3.1 Młodzi Przedsiębiorcy = „Millennials”, „Pokolenie Y”, „Pokolenie MY”....

...„Pokolenie Bumeranga”, „Pokolenie Piotrusia Pana”¹² – różne nazwy określające tę samą grupę ludzi, którzy zaliczają się do grupy młodych przedsiębiorców, i którzy stanowili grupę docelową projektu Y&I. Kim są? Jacy są? Jakimi są przedsiębiorcami? Czy naprawdę są tacy ważni?

Kim oni są i jacy są?

Pokoleniem Y określa się osoby urodzone pomiędzy 1980 a 2000 r., a więc dzisiaj 36 letnie i młodsze. Zdecydowana większość z nich na chwilę obecną nie przekroczyła jeszcze 30 r. życia.

Przedstawiciele pokolenia milenijnego w sposób naturalny posiadli wiele umiejętności przydatnych w prowadzeniu działalności gospodarczej, których starsze pokolenie (X) musiało się uczyć. Przede wszystkim jest to wiedza z dziedziny obsługi komputerów oraz pozyskiwania informacji. *Są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową*¹³. Bliską im formą jest praca zespołowa, która przychodzi im o tyle prościej, że dojrzewając już w erze Internetu wcześniej nauczyli się między sobą komunikować¹⁴. Co ważne potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie¹⁵. Ich niewątpliwą zaletą jest, szczególnie w kontekście działań innowacyjnych, ich sposób pojmowania sukcesu. Dla pokolenia starszego miarą sukcesu był status materialny. Dla przedstawicieli pokolenia Y sukces, to przede wszystkim wartościowa praca, czyli taka, którą z jednej strony da się pogodzić ze stylem życia, z drugiej strony dająca poczucie samorealizacji i spełnienia. Z tego opisu wyłania się obraz grupy, która przedkłada być nad mieć. Można założyć, że takie nieco idealistyczne podejście, szczególnie na początku drogi zawodowej (w tym w roli młodych przedsiębiorców) może przekładać się na większą chęć do rozwoju poprzez poszukiwanie nowatorskich rozwiązań, które szczególnie w przypadku sukcesu będą podwyższały samoocenę i powodowały poczucie spełnienia.

Wśród negatywnych cech, na które wskazują badacze można wymienić¹⁶:

- ograniczone możliwości samodzielnego podejmowania decyzji,
- nierealistyczne oczekiwania powodujące przeświadczenie o „możliwości zmiany całego świata w ciągu jednego dnia pracy”,
- brak doświadczenia,

¹² <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2013/12/8-millennials-traits-you-should-know-about-before-you-hire-them>

¹³ <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549>

¹⁴ ibidem

¹⁵ <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2013/12/8-millennials-traits-you-should-know-about-before-you-hire-them>

¹⁶ <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/25/id/549>

- brak cierpliwości,
- łatwość dekoncentracji¹⁷
- oczekiwania natychmiastowych efektów swojej pracy.

Tabela 2. „Zalety” i „Wady” Pokolenia Y

Pokolenie Y	
„Zalety”	„Wady”
Szeroka wiedza z zakresu technologii informacyjnych	Niewielkie doświadczenie (mała liczba „przerobionych” cykli projektowych/produktowych)
Często brak zobowiązań rodzinnych, co ułatwia podejmowania ryzykownych decyzji	Brak zobowiązań rodzinnych może prowadzić do lekkomyślności
Umiejętności językowe	Ograniczone zasoby finansowe
Łatwość nawiązywania kontaktów międzykulturowych	Nierealistyczne oczekiwania w relacji nakłady pracy/efekty
Przyzwyczajenie do życia w świecie bez granic (w odniesieniu do Europy)	Rozczarowanie dotychczasowym życiem (wysokie bezrobocie, ograniczone perspektywy rozwoju)
Dobrze wykształceni	Brak cierpliwości i oczekiwania uzyskiwania natychmiastowych efektów ze swojej pracy

Źródło: Opracowanie własne

Aby jeszcze lepiej zrozumieć kim są i jacy „Millenialsi”, szczególnie w kontekście podejścia do pracy zawodowej, warto przyrzeć się analizie porównawczej przeprowadzonej w badaniach Yigit i Aksay¹⁸, w której zestawiono ich ze starszą grupą, czyli Pokoleniem X.

Tabela 3. Pokolenia X i Y – porównanie w odniesieniu do cech osobowości związanych z wykonywaną pracą

CECHA	
POKOLENIE X	<p>Pracują, żeby żyć</p> <p>„Wyluzowani”, niezależni, twórczy. Mają tendencje do przeciwstawiania się systemowi, bywają podejrzliwi i niecierpliwi</p> <p>Wierzą w siebie, nie lubią być pod obserwacją. Wolą raczej okazywać lojalność wobec członków zespołu, w którym pracują niż wobec organizacji, która ich zatrudnia.</p> <p>Poważanie podchodzą do wykonywanych obowiązków, ale nie zakładają całej kariery w jednej organizacji</p> <p>Starają się zachowywać równowagę między życiem zawodowym i osobistym. Wykazują zainteresowanie światem ich otaczającym (głód wiedzy). Są zdolni do wykonywania wielu rzeczy w tym samym czasie.</p>

¹⁷ <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2013/12/8-millennials-traits-you-should-know-about-before-you-hire-them>

¹⁸ S.Yigit, K. Aksay, A Comparison between Generation X and Generation Y in TErms of Individual Innovativeness Behavior. The Case of Turkish Health Professionals, International Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 2, 2015 - <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/viewFile/6625/3947>

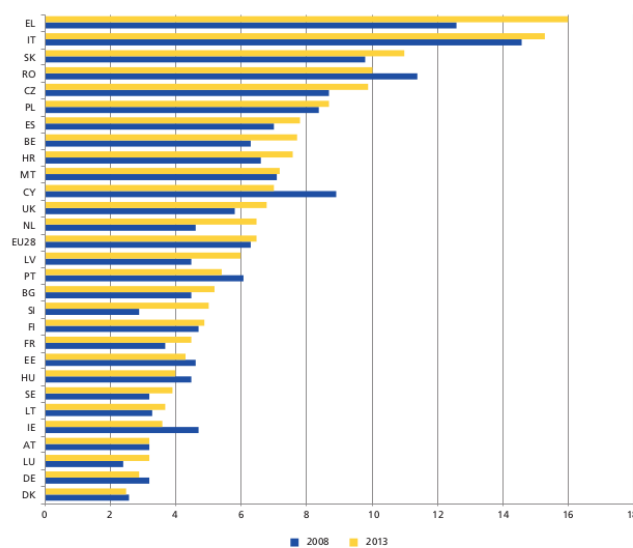
POKOLENIE Y

Unikają odrywania roli lidera
 Chcieliby wiedzieć o wszystkim czego oczekuje od nich organizacja, jakie mają możliwości rozwoju kariery oraz jak dokładnie wygląda system motywacyjny.
 Lubią brać odpowiedzialność za to co robią. Lubią się wykazywać. Przedkładają okazanie im szacunku nad zarabiane pieniądze.
 Zależy im na jakości wykonywanej pracy. Jednocześnie są w stanie wykonywać różne zadania.
 Nie wahają się, aby porzucić swoją pracę w sytuacji, gdy czują się w niej nieszczęśliwi. Preferują pracę w instytucjach charakteryzujących się innowacyjnością, kreatywnym podejściem do wykonywanych zadań oraz przyjaznym środowisku naturalnemu.
 Zależy im na życiu rodzinnym stąd dążenie do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jednocześnie gotowi są na ciężką pracę, która zapewni im rozwój, w szczególności na początkowym etapie swojej kariery.

Młodzi przedsiębiorcy z Pokolenia Y, a ich przedsiębiorczość

Zgodnie z danymi podawanymi przez Eurostat w Unii Europejskiej (EU28) w 2013 r. ponad 2,6 mln osób pomiędzy 15 a 29 r. życia posiadało zarejestrowaną działalność gospodarczą. Oznacza to, że na samozatrudnienie i prowadzenie działalności gospodarczej decyduje się około 6,5% młodych Europejczyków spośród wszystkich zatrudnionych. Badania Eurostatu pokazują jednocześnie duże zróżnicowanie pod względem aktywności gospodarczej we wskazanej grupie pomiędzy różnymi krajami członkowskimi. Prowadzenie działalności gospodarczej wśród młodych ludzi największą popularnością cieszy się w Grecji (16%) i we Włoszech (15,3%). Na kolejnych miejscach znajdują się kraje, które przystąpiły do UE w roku 2004 i później (Czechy, Rumunia i Słowacja). Na drugim biegunie znajdują się natomiast takie wysokorozwinięte kraje jak Austria, Dania, Niemcy i Luksemburg, gdzie wskaźnik ten jest mniejszy niż 3,5%.

Wykres 4. Odsetek osób posiadających działalność gospodarczą (samozatrudnionych) w odniesieniu do wszystkich pracujących w grupie wiekowej 15-29 lat (2013 r.) – EU28¹⁹

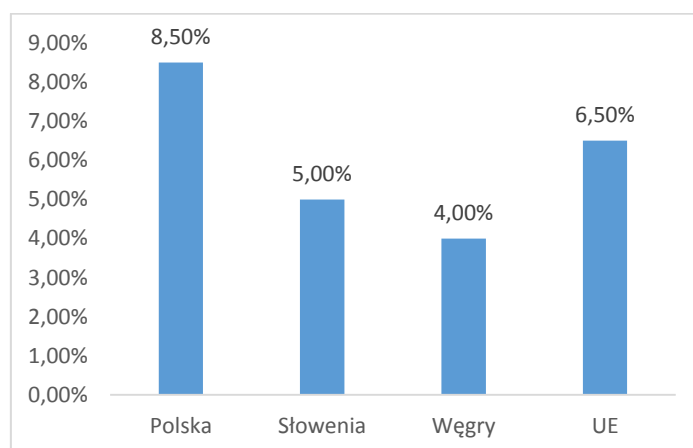


Source: Eurostat, Labour Force Survey

¹⁹ Eurofound (2015), *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Sytuacja w krajach tworzących konsorcjum projektowe jest zróżnicowana. Polska zalicza się do krajów pozostających w czołówce pod względem zakładania działalności gospodarczych przez osoby z Pokolenia Y i jest na 6 miejscu z wynikiem ok. 8,5% (za wspomnianymi już wcześniej Czechami). Zarówno Słowenia, jak i Węgry klasyfikują się poniżej średniej dla UE, zajmując odpowiednio pozycje 18 (ok. 5%) i 22 (ok. 4%).

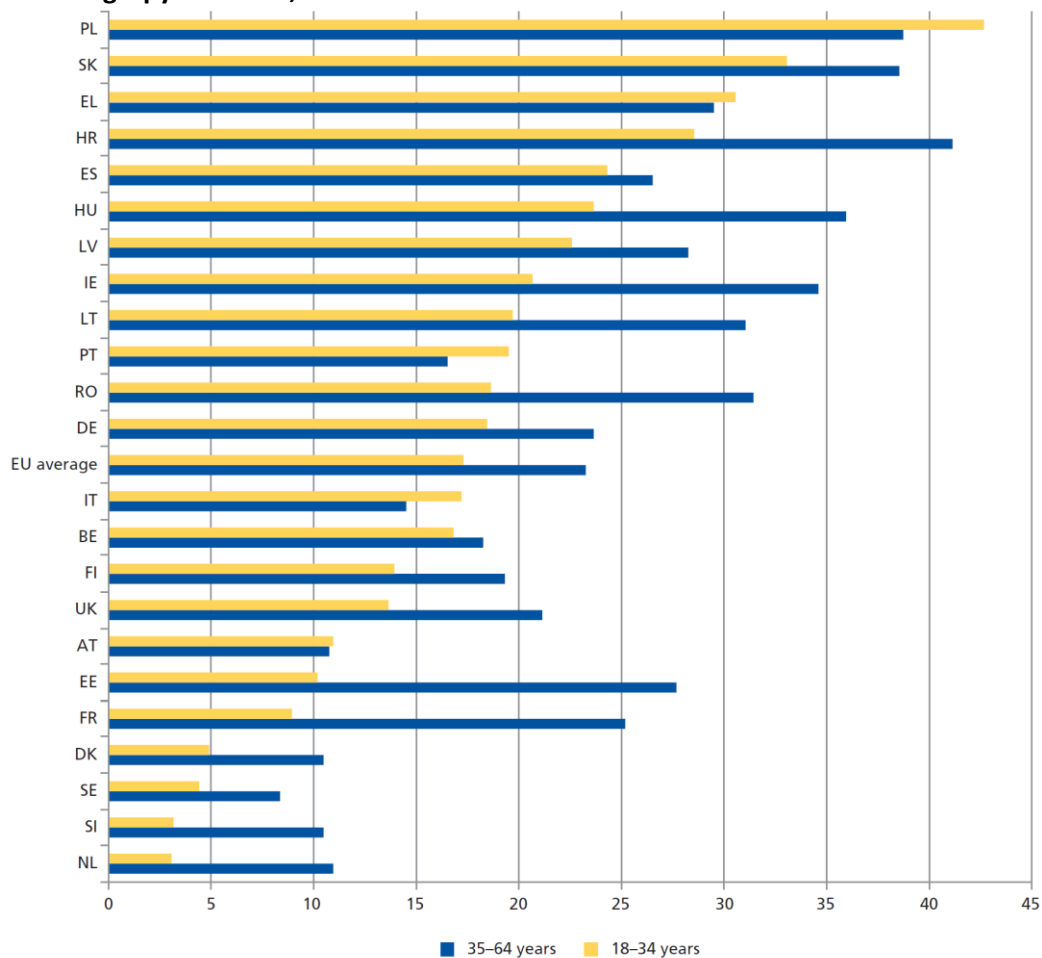
Wykres 5. Odsetek osób posiadających działalność gospodarczą (samozatrudnionych) w odniesieniu do wszystkich pracujących w grupie wiekowej 15-29 lat (2013 r.) – Polska, Słowenia, Węgry²⁰



Kontekst tych danych zmienia się jednak, gdy nałożymy na nie wyniki innych badań (przeprowadzonych na nieco innej, lecz zbliżonej grupie wiekowej), zgodnie z którymi aż 43% młodych Polaków założyło własną działalność gospodarczą „z konieczności”, ponieważ nie mieli, bądź nie wiedzieli innego sposobu uzyskania zatrudnienia. Na Słowenii ten odsetek wyniósł jedynie 3%, a na Węgrzech 24%.

²⁰ ibidem

Wykres 6. Ranking krajów członkowskich UE wg. przedsiębiorstw założonych „z konieczności” (w podziale na grupy wiekowe, 2013)²¹



Note: No data available for Bulgaria, Cyprus, Czech Republic, Luxembourg and Malta.

Source: GEM and YBI, 2013

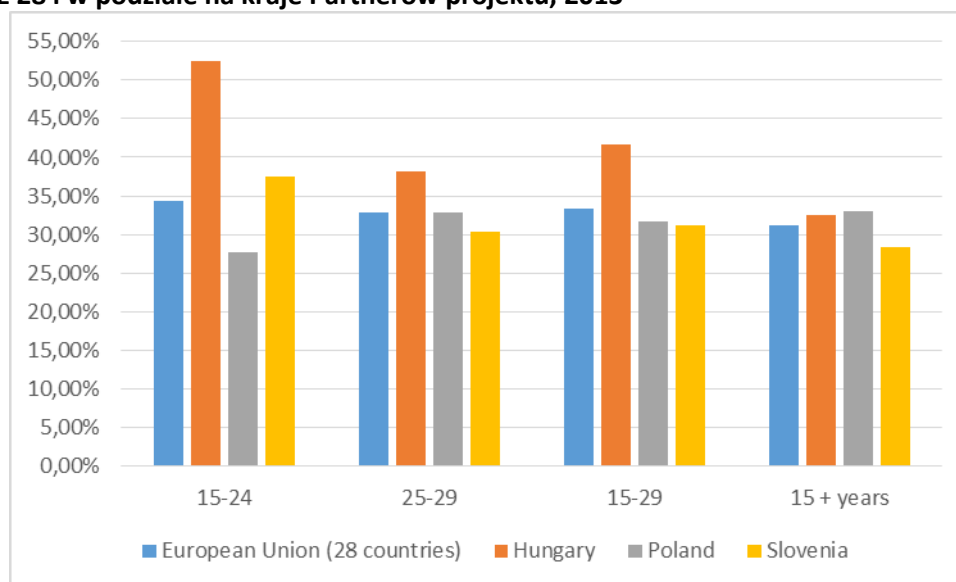
Oznacza to, że własny biznes z własnej woli lub ujmując to inaczej, w oparciu o pozytywne przesłanki (jak np. chęć bycia niezależnym lub chęć pracy na własny rachunek), założyło odpowiednio: w Polsce – 4,85%, na Słowenii – 4,85%, na Węgrzech – 3,04% spośród wszystkich pracujących młodych ludzi. Po uwzględnieniu tego czynnika wszystkie kraje partnerów projektu plasują się poniżej średniej dla Unii Europejskiej, która wynosi 5,4% (17% z 6,5% samozatrudnionych, w stosunku do wszystkich pracujących młodych osób, założyło działalność „z konieczności”).

Niepokojący obraz wyłania się również z zestawienia udziału samozatrudnionych kobiet w całej populacji samozatrudnionych. Dla Unii Europejskiej odsetek ten nie różni się znacząco, w zależności od grupy wiekowej, i oscyluje pomiędzy 34,4% w przypadku kobiet z grupy 15-24 lat, a 31,2% dla całej populacji samozatrudnionych.

²¹ Eurofound (2015), *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

W krajach partnerów projektu wartości te są zróżnicowane. Ogólnie, pod względem udziału młodych kobiet w całej populacji samozatrudnionych, najkorzystniej wypadają Węgry, których wynik 41,7% istotnie przewyższa średnią unijną. Polska i Słowenia sytuują się odrobinę poniżej średniej.

Wykres 7. Udział samozatrudnionych kobiet w odniesieniu do ogółu samozatrudnionych wg. wieku – kraje UE 28 i w podziale na kraje Partnerów projektu, 2013



Source: Eurostat, Labour Force Survey

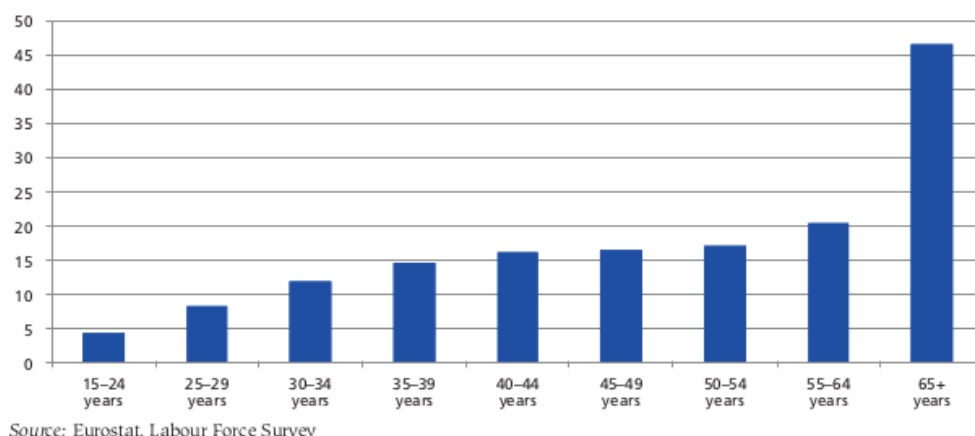
Nie należy wiązać faktu relatywnie niskiego zaangażowania osób do 30 r. życia w tworzenie i prowadzenie działalności gospodarczych z brakiem przedsiębiorczości, czy też idąc nawet dalej brakiem potencjału innowacyjnego. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Deloitte ok. 66% „Millenialsów” zamierza opuścić swoje dotychczasowe firmy²². Większość zapewne będzie szukać zatrudnienia w innych przedsiębiorstwach, ale przynajmniej część z nich na pewno zasili grono osób prowadzących działalność gospodarczą. Wyniki innych badań wskazują, że *dla ludzi pokolenia Y kluczowym gwarantem sukcesu w biznesie jest innowacyjność*²³. Uważa tak aż 78% badanych. Znajduje to także potwierdzenie w przywołanym wcześniej już badaniu przeprowadzonym przez Yigit i Aksay²⁴. W pokoleniu tym nie brakuje zatem postaw proprzedsiębiorczych, czy innowacyjnych. Patrząc na przykład Polski mimo, iż firmy tworzy tylko ok. 8,5% młodych osób (spośród zatrudnionych), to nadal zakładane przez nich działalności stanowią ok. 30% wszystkich, które są rejestrowane. Co więcej badania wskazują, że w Europie większą tendencję do zakładania działalności mają osoby starsze, które w efekcie pracy „u kogoś” zyskały odpowiednie we własnej ocenie doświadczenie (wykres).

²² <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

²³ <http://www.karierawfinansach.pl/w-branzy/artkul/deloitte-innowacyjnosc-w-oczach-pokolenia-y>

²⁴ S.Yigit, K. Aksay, A Comparison between Generation X and Generation Y in TErms of Individual Innovativeness Behavior. The Case of Turkish Health Professionals, International Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 2, 2015 - <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/viewFile/6625/3947>

Wykres 8. Odsetek osób prowadzących działalność gospodarczą (samozatrudnionych) w odniesieniu do wszystkich pracujących wg. grup wiekowych – EU 28²⁵



Taki stan rzeczy powinien działać motywująco dla całego systemu innowacji, aby zachęcać młodych ludzi do podejmowania aktywności gospodarczej, szczególnie takiej, która nosi znamiona innowacyjności.

Czy naprawdę są tacy ważni?

„20 tys. dolarów za godzinę pracy. Tyle według magazynu Fortune zarabiają specjaliści ds. milleniów w korporacjach. Pokazuje to, jak ważną grupą dla marek stało się to pokolenie i jak duży nacisk kładą firmy na zrozumienie jego potrzeb”²⁶. Nie bez przyczyny korporacje poświęcają tej grupie społecznej tak dużo uwagi i angażują w przygotowanie właściwej odpowiedzi na ich potrzeby niebotyczne kwoty. „Milleniści” stanowią aktualnie najbardziej atrakcyjną grupę konsumentów, którzy najwięcej kupują i wydają na otaczające ich dobra. Z drugiej strony należy pamiętać, że miarą sukcesu przed wynikiem finansowym jest praca dająca poczucie wartości i spełnienia. Fakt krzyżowania się konsumpcjonizmu „podgrzewanego” przez rynek oraz poszukiwania wartości w realizowanych zadaniach umożliwia sformułowanie założenia, że przedstawiciele Pokolenia Y, jako młodzi przedsiębiorcy będą prowadzili swoją działalność zgodnie z maksymą „Think Big” jednocześnie dążąc do maksymalizacji swoich zysków w celu zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych. Skutkiem tego będzie większa otwartość na poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych, które z jednej strony zwiększą prawdopodobieństwo ich zaistnienia w szerszej świadomości, co będzie oddziaływać na poczucie spełnienia, z drugiej strony zwiększy szansę na większe przychody finansowe. Powoduje to, że „milleniści” powinni znajdować się w centrum zainteresowania instytucji tworzących system innowacyjności. Dodatkowo przemawia za

²⁵ Eurofound (2015), *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg

²⁶ <http://www.forbes.pl/milleniści-pokolenie-y,artykuly,205930,1,1.html>

tym fakt, że ok. 30% tworzonych aktualnie przedsiębiorstw jest zakładanych właśnie przez osoby przed 30 r. życia.

W przywołanym wcześniej tekście wskazano na to, że młodzi ludzie z Pokolenia Y oczekują, że banki, które także mogą być zaliczane do instytucji systemu innowacyjności, powinny mieć ofertę „skrojoną na miarę ich potrzeb”. Ta sama zasada będzie dotyczyć instytucji otoczenia biznesu, takich jak agencje innowacji. Oznacza to, że specjalistyczne instytucje otoczenia biznesu muszą dostosować swoje myślenie i w sposób szczególny skoncentrować swoją uwagę na osobach z Pokolenia Y.

Akcentem końcowym, który ma podkreślić jak bardzo młodzi przedsiębiorcy, którzy nie przekroczyli jeszcze 30 roku życia, nie tylko z Pokolenia Y, ale na przestrzeni ponad 40 ostatnich lat oddziaływali na rozwój światowej gospodarki niech będzie zestawienie globalnych marek i ich twórców przedstawione w poniższej tabeli. Powinno ono rozwiązać wszelkie wątpliwości związane z pytaniem, czy warto wspierać młodych przedsiębiorców.

Tabela 4. Młodzi i bogaci – globalne firmy i ich założyciele

Młodzi i bogaci				
Osoba	Data urodzenia	Biznes	Data założenia	Wiek założyciela w chwili rejestracji
Bill Gates	1955	Microsoft	1975	20 lat
Steve Jobs	1955	Apple	1976	21 lat
Jeff Bessos	1964	Amazon	1994	30 lat
David Filo	1966	Yahoo	1995	29 lat
Jerry Young	1968	Yahoo	1995	27 lat
Elon Musk	1971	Pay Pal	1998	27 lat
Larry Page	1973	Google	1998	25 lat
Mark Zuckerberg	1984	Facebook	2004	20 lat

3.2 Analiza porównawcza danych z raportu inwentaryzacyjnego:

Badanie inwentaryzacyjne objęło ponad 30 usług świadczonych przez różne instytucje otoczenia biznesu. 20 spośród nich jest nadal świadczonych przez Partnerów projektu.

3.2.1 Analiza grup docelowych poszczególnych usług

Usługi ujęte w raporcie inwentaryzacyjnym były lub są kierowane do szerokiego grona odbiorców.

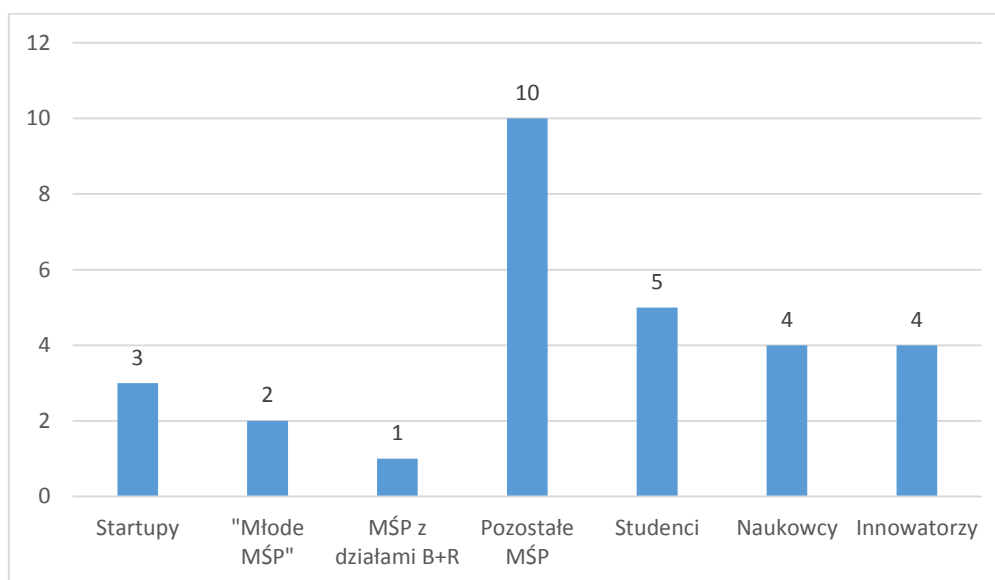
Wśród nich znajdujemy:

- małe i średnie przedsiębiorstwa, w tym startupy i firmy młode (do 3 roku działalności)
- studenci,
- naukowcy i badacze,
- lokatorzy inkubatorów przedsiębiorczości,
- innowatorzy.

Zdecydowanie dominującą grupą odbiorców były mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa na różnym etapie rozwoju (15). W grupie MŚP można dodatkowo wyróżnić preferencje, którymi kierowano się w przypadku konstruowania ostatecznej grupy docelowej. Część usług była przykładowo kierowana przede wszystkim do wspomnianych powyżej startupów (3) i firm młodych do 3 r. działalności (2), które dodatkowo powinny być posiadać w swoich strukturach działy badawczo-rozwojowe (1).

Drugą grupą najszerzej reprezentowaną wśród odbiorców zinwentaryzowanych usług były osoby związane ze środowiskami akademickimi (9), tj. zarówno studenci (5), jak i pracownicy nauki (4). Na kolejnym miejscu znaleźli się tzw. młodzi innowatorzy w zależności od usługi w wieku od 18 do 35 lub 40 lat (4).

Wykres 9. Usługi w podziale na odbiorców.



3.2.2 Analiza sposobów komunikowania się z klientami, promocji usług

W ramach zrealizowanych usług znajduje się cała gama instrumentów służących komunikacji pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu oraz innymi podmiotami systemu innowacyjności a ich klientami, w tym młodymi przedsiębiorcami. We wszystkich zbadanych przypadkach kontakt następował za pośrednictwem mediów elektronicznych (wysyłka e-mail, informacje na stronie internetowej, newsletter, media społecznościowe). Nadal ważnym kanałem komunikacji są rozmowy telefoniczne i różne formy kontaktów bezpośrednich: seminaria, szkolenia, warsztaty itp.

Na dodatkową uwagę zasługują tutaj konsultacje indywidualne prowadzone przez specjalnie przygotowane do tego osoby. Wydaje się, że w kontaktach z grupą, która jak wspomniano wcześniej oczekuje rozwiązań „szytych na miarę” taka forma komunikacji może najlepiej odpowiadać młodym przedsiębiorcom.

3.2.3 Analiza zakresu i sposobu realizacji usług

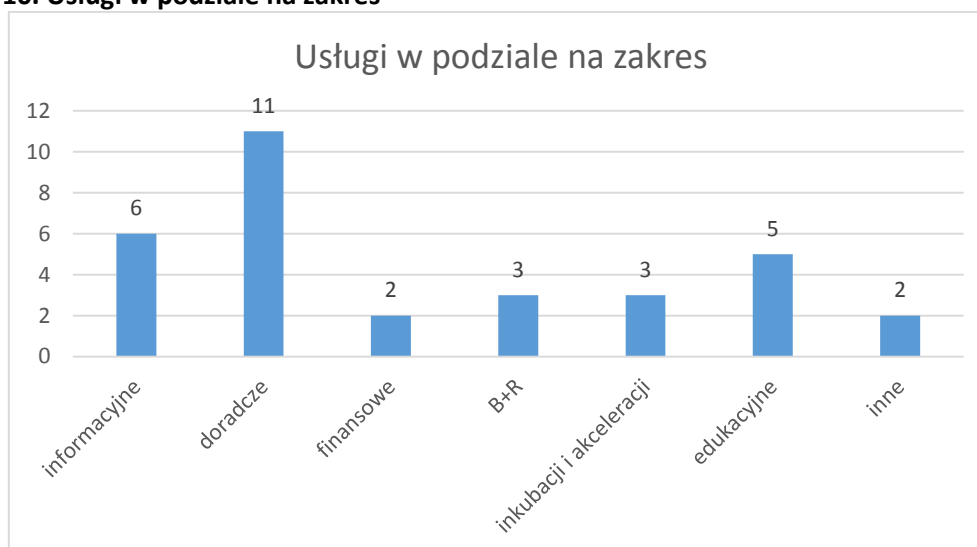
Z uwagi na zróżnicowaną grupę odbiorców zinwentaryzowanych usług ich zakres jest szeroki i obejmuje wiele aspektów działalności przedsiębiorstw.

Zakres usług przedstawia się w sposób następujący:

- 1) usługi informacyjne,
- 2) usługi doradcze, w tym zarządzanie strategiczne i zarządzanie innowacjami w firmie,
- 3) usługi finansowe,
- 4) usługi badawczo-rozwojowe, w tym te, które takie działania wspierają,
- 5) usługi inkubacji i akceleracji,
- 6) usługi edukacyjne,
- 7) inne usługi.

W przebadanej próbie udział usług obejmujących poszczególne zakresy przedstawiono na wykresie 10.

Wykres. 10. Usługi w podziale na zakres



W obrębie zakresu, który objęty jest usługami można je podzielić na dwie grupy: proste i złożone. Szczególnie w przypadku usług złożonych obejmujących różne obszary (np. Start:up, Mentor Club, INKOR) można je sklasyfikować w więcej niż jednej wskazanej powyżej grupie.\

Tabela 5. Kategorie zinwentaryzowanych usług.

Zakres usługi	Łączna liczba w danej kategorii	Nazwa usługi
usługi informacyjne	6	INKOR (PI), Information Services (PI), Programme for Support Scheme by University Incubators (SI), Support for the National Innovation Ecosystem

		(SI), Mentor Club (Hu), Intellectual Property Valuation (Hu)
usługi doradcze	11	Intellectual Property Valuation (Hu), Innovation Audit (Hu), Mentor Club (Hu), Support to the National Innovation Ecosystem (SI), Start:up (SI), INKOR (PI), Improve (PI), Audit of Development Needs (PI), Pro Tech (PI), Pro Inn (PI), BMC (PI)
usługi finansowe	2	Innovation Voucher (Hu), Start:up (SI)
usługi badawczo-rozwojowe	3	Innovation Voucher (Hu), Young Researchers in Economy (SI), Demola (SI)
usługi inkubacji i akceleracji	3	Start:up (SI), Programme for Support Scheme Implemented by University Incubators (SI), Support to the National Innovation Ecosystem (SI),
usługi edukacyjne	5	International Innovation Competition (Hu), Mentor Club (Hu), Training on innovation management (Hu), Young Researchers in Economy (SI), Business School (PI).
inne	2	Demola (SI), Start:up weekend (SI)

Podkreślić należy, iż w ramach projektu nie było możliwości objęcia badaniem wszystkich dostępnych w poszczególnych krajach usług. Niektóre typy usług omówione powyżej powtarzają się w poszczególnych krajach. Przykładem tego mogą być wszelkiego rodzaju usługi związane z akceleracją i inkubacją (a więc bezpośrednio skierowane do młodych przedsiębiorców), jak również takie usługi jak innowacyjny voucher (w regionie kujawsko-pomorskim, z którego pochodzą Partnerzy z Polski usługa ta funkcjonowała pod nazwą voucher badawczy).

Sposób realizacji poszczególnych usług był lub jest dostosowany do ich specyfiki oraz wymagań stawianych przez grupę docelową. W przypadku usług informacyjnych wykorzystywano przede wszystkim komunikację elektroniczną (strona internetowa, mailing, newsletter, media społecznościowe), jak również kontakty bezpośrednie (konsultacje indywidualne, spotkania

informacyjne). Usługi doradcze były świadczone w różny sposób, uzależnione to było od szczegółowego obszaru, którego dotyczyły. Mieliśmy zatem przykładowo pracę warsztatową z właścicielami przedsiębiorstw (Audyt Potrzeb Rozwojowych), pracę warsztatową z kadrami zarządzającą i pracownikami poszczególnych jednostek w przedsiębiorstwach (PRO INN), działania mentoringowe (Mentor Club). Sposób świadczenia usług finansowych w badanej grupie polegał na udzielaniu bezpośredniego wsparcia finansowego w postaci dotacji (grantów), np. Start:up lub przyznawaniu bonów, np. Innowacyjny Voucher. Powszechnie wiadomo jednak, że przedsiębiorcy mogą także uzyskać wsparcie w postaci niskooprocentowanych pożyczek, poręczeń kredytowych, jak również ulg podatkowych, zwolnień z części opłat administracyjnych itp. Świadcząc usługi o charakterze badawczo-rozwojowym instytucje wykorzystywały wymienione powyżej bony, jak również podejmowano różne działania (np. matchmaking) w celu zacieśnienia współpracy pomiędzy sektorem biznesu a sektorem nauki (np. Young Researchers in Economy). Usługi akceleracji i inkubacji, to przede wszystkim klasyczne wsparcie doradczo – mentoringowe ściśle powiązane z innymi sposobami, takimi jak np. matchmaking. W przypadku usług edukacyjnych stosowane były zarówno formy klasyczne – szkolenia, warsztaty, seminaria, jak również te bazujące na rozwiązaniach sieciowych – e-learning.

3.2.4 Analiza wymagań dotyczących personelu

Ogólnie sylwetkę osoby zaangażowanej w świadczenie zinwentaryzowanych usług można określić w następujący sposób:

- wyższe wykształcenie,
- ogólna znajomość zagadnień związanych z przedsiębiorczością, rozwojem regionalnym oraz zewnętrznymi źródłami wsparcia dla przedsiębiorców,
- dobra znajomość zasad funkcjonowania systemu innowacyjności, ze szczególnym uwzględnieniem oferty wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu,
- podstawowa wiedza z zakresu zarządzania projektami i innowacjami w przedsiębiorstwach, zagadnień prawnych, z którymi najczęściej stykają się przedsiębiorcy zainteresowani działalnością innowacyjną,
- komunikatywność, umiejętność słuchania i zadawania pytań.

W odniesieniu do poszczególnych usług wymagania dotyczące personelu były specyfikowane pod kątem szczegółowych zadań, które dana osoba miała wykonywać. Przykładowe wymagania uzupełniające powyższą charakterystykę personelu realizującego poszczególne usługi przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 6. Wymaganie dla personelu zaangażowanego w świadczenie usług

Zakres usługi	Personel
usługi informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • dobra znajomość regionalnej polityki wspierania przedsiębiorczości, w tym założeń polityki innowacyjnej, • wiedza nt. problemów, z którymi stykają się przedsiębiorcy w obszarze prowadzenia działalności gospodarczej • szeroka wiedza nt. zewnętrznych źródeł finansowania dostępnych dla przedsiębiorców w działalności ogólnej i innowacyjnej • bardzo dobra komunikatywność
usługi doradcze	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza i doświadczenie w zakresie tworzenia strategii rozwoju, zarządzania innowacjami • szeroka wiedza w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i projektami, • bardzo dobra komunikatywność, umiejętność zadawania otwartych pytań, znajomość zasad i doświadczenie w zakresie prowadzenia warsztatów
usługi finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza z zakresu dostępnych źródeł finansowania zewnętrznego i zasad jego pozyskiwania, • wiedza nt. zasad rachunkowości w przedsiębiorstwach, szczególnie odnosząca się do kwestii związanych z rozliczaniem dotacji i innych form finansowania zewnętrznego • wiedza ekspercka z zakresu udzielanych dotacji i innych form wsparcia finansowego świadczonych w ramach usług
usługi badawczo-rozwojowe	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość problematyki związanej ze współpracą pomiędzy sektorem przedsiębiorstw a sektorem B+R, • umiejętności z zakresu mentoringu i coachingu, • szeroka wiedza z zakresu potrzeb badawczo-rozwojowych regionalnych przedsiębiorstw,
usługi inkubacji i akceleracji	<ul style="list-style-type: none"> • ekspercka wiedza z zakresu programów wspierania startupów co najmniej na poziomie krajowym • szeroka wiedza ogólna z zakresu działalności startupów (tworzenie, zarządzanie, fazy rozwoju itd.) • bardzo dobra komunikatywność oraz umiejętność przekazywania wiedzy i informacji osobom nie posiadającym doświadczenia w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej • znajomość lokalnych zasad rządzących zakładaniem działalności gospodarczej oraz obowiązków, jakie ciążą na przedsiębiorstwach • umiejętności z zakresu mentoringu i coachingu

	<ul style="list-style-type: none"> • dobra znajomość sceny startupowej oraz dostępnych instrumentów wsparcia
usługi edukacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności organizacyjne • wiedza ekspercka w zakresie prowadzonych szkoleń • komunikatywność oraz umiejętności efektywnego prezentowania omawianych zagadnień

3.2.5 Analiza infrastruktury niezbędnej do świadczenia usług

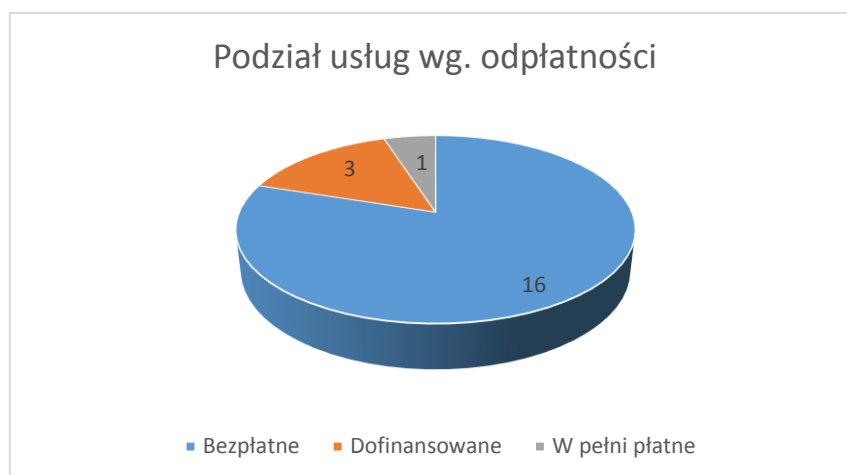
Realizacja świadczonych usług najczęściej nie wymagała posiadania zaawansowanej infrastruktury technicznej. W przypadku usług informacyjnych, finansowych, edukacyjnych najczęściej wystarczające jest posiadanie standardowo wyposażonego biura z dostępem do Internetu, tak aby potencjalni odbiorcy usług mieli możliwość łatwego skontaktowania tak zdalnego, jak i osobistego z personelem. Pożądane jest, aby podmiot świadczący usługę dysponował infrastrukturą w postaci pomieszczenia, w którym mogą odbywać się konsultacje. Znaczącym ułatwieniem jest niewątpliwie także dysponowaniem własnym pomieszczeniem, w którym mogą być przeprowadzone szkolenia lub warsztaty, ale nie jest to warunek konieczny z uwagi na powszechną dostępność tego typu pomieszczeń, które można czasowo wynająć.

W przypadku niektórych usług doradczych (np. Business Model Canvas, PRO INN, PRO TECH) wymagane jest posiadanie zestawu narzędzi wykorzystywanych w trakcie pracy warsztatowej. Są to różnego rodzaju matryce logiczne, tablice i plansze.

Największe wymagania jeśli chodzi o infrastrukturę wydają się rodzić usługi z zakresu inkubacji i akceleracji, gdyż zakładają one najczęściej zapewnienie powierzchni do pracy dla rozpoczynających działalność gospodarczą przedsiębiorców. Współcześnie pożądane jest, aby miejsca takie zapewniały zarówno zamkniętą przestrzeń do pracy (biura), jak również tzw. przestrzeń wspólną (co-working) oraz sale seminaryjne i szkoleniowe, w których mogą odbywać się zarówno spotkania biznesowe inkubowanych przedsiębiorców, jak również szkolenia, warsztaty i inne wydarzenia organizowane przez personel inkubatora (akceleratora).

3.2.6 Zasady płatności za usługi

Zdecydowana większość zinventaryzowanych usług była dla korzystających podmiotów świadczona bezpłatnie (16). Tylko jedna usługa (Intellectual Property Valuation) była całkowicie płatna, pozostałe były dofinansowywane na zasadach określonych dla udzielania pomocy publicznej i pomocy de minimis.

Wykres 11. Podział usług wg. płatności**3.2.7 Analiza rezultatów:****3.2.7.1 Liczba odbiorców**

Liczba odbiorców poszczególnych usług w różnych krajach jest bardzo zróżnicowana i uzależniona przede wszystkim od kilku czynników:

- 1) budżetu projektu lub programu, w ramach którego jest świadczona,
- 2) czasu przewidzianego na realizację projektu lub programu,
- 3) stopnia skomplikowania usługi,
- 4) charakteru projektu lub programu.

Czynniki te są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują. Przykładowo w projektach z większym budżetem zazwyczaj obsłużona jest większa liczba odbiorców, choć nie można wykluczyć tutaj czynnika skomplikowania usługi i wynikającego kosztu jednostkowego.

Z tej przyczyny liczba odbiorców poszczególnych usług jest bardzo zróżnicowana, co potwierdza poniższe zestawienie.

Tabela 7. Usługi i liczba odbiorców

Zakres usługi	Nazwa	Liczba odbiorców	Uwagi
informacyjne	INKOR	186	lata 2013 – 2014
	Usługi informacyjne BARR	-	usługa o charakterze statutowym, niewidencjonowana
	Programme for Support Scheme by University Incubators	1311	2015
	Support for the National Innovation Ecosystem	116	2013-2014
	Mentor Club	26	od 2013

	Intellectual Property Valuation	10	średnia roczna
doradcze	BMC	19	od 2014
	PRO INN	23	2012 - 2015
	PRO TECH	7	2012 – 2015
	Audyt Potrzeb Rozwojowych	29	2012
	Improve	6	od 2015
	INKOR	186	2013-2014
	Start:up	50	od 2014
	Support for the National Innovation Ecosystem	116	2013-2014
	Mentor Club	26	od 2013
	Audyt innowacji	37	od 2014
	Intellectual Property Valuation	10	średnia roczna
finansowe	Voucher innowacyjny	2500	2007-2011 i od 2015
	Start:up	7	od 2014
badawczo-rozwojowe	Demola	60	od 2013
	Young Researchers in Economy	251	2007-2010
	Support for the National Innovation Ecosystem	116	2013-2014
inkubacja i akceleracja	Start:up	50	od 2014
	Programme for Support Scheme by University Incubators – nowo utworzone firmy	10	2015
	Support for the National Innovation Ecosystem		2013-2014
edukacyjne	Business School – osoby	4 600	od 2013
	Young Researchers in Economy	403	2007-2010
	Training on Innovation Management	20	średnia roczna od 2010
	Mentor Club	26	od 2013
	International Innovation Competition	45	Węgry, w skali projektu 250

3.2.7.2 Analiza dopasowania usług do realnych potrzeb rynku i czynników wpływających na efektywność usług.

Szeroki zakres świadczonych usług umożliwia stwierdzenie, że pokrywają one większość newralgicznych obszarów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Zebrane dane wskazują, że odbiorcy usług mają możliwość uzyskania wsparcia zarówno w zakresie prostych informacji

dotyczących np. aktualnych konkursów na dotacje z UE po wysoce skomplikowane usługi badawczo-rozwojowe lub doradcze umożliwiające wprowadzenie konkretnych zmian w zakresie produkcji, czy świadczenia usług, które znacząco mogą przełożyć się na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Trudnym do jednoznacznego określenia jest natomiast kwestia na ile usługi są efektywne, szczególnie w odniesieniu do tzw. rezultatów miękkich, który w przypadku usług o charakterze proinnowacyjnym mogą pojawiać się po dłuższym czasie.

Wśród głównych czynników oddziałujących:

- wiedza i doświadczenie osoby reprezentującej wyspecjalizowaną instytucję otoczenia biznesu
- wiedza i doświadczenie odbiorcy usługi
- nastawienie odbiorcy usługi
- wiedza i doświadczenie eksperta zewnętrznego (jeżeli jest zaangażowany w realizację usługi)
- umiejętności interpersonalne personelu IOB w szczególności, gdy przedmiotem usługi jest kojarzenie partnerów biznesowych
- zasoby finansowe przedsiębiorcy, w szczególności w sytuacji, gdy usługa jest częściowo lub całkowicie odpłatna
- sposób zaprojektowania usługi oraz narzędzie wykorzystywanych do jej realizacji
- czas realizacji usługi oraz stopień jej skomplikowania
- stopień dopasowania usługi do indywidualnych potrzeb.

3.2.8 Podsumowanie obejmujące wskazanie obszarów problemowych odnoszących się do agencji innowacji i powiązanie ich z wnioskami z analiz poszczególnych aspektów świadczenia usług (3.2.1 – 3.2.7)

1. Wyniki badania dowodzą, że na rynku dostępna jest szeroka gama usług i programów wspierających innowacyjność wśród przedsiębiorców, w tym tych zaliczanych do grupy młodych przedsiębiorców. Uzyskane dane pozwalają także stwierdzić, że usługi świadczone przez partnerów projektu oraz inne instytucje otoczenia biznesu są stosunkowo łatwo dostępne dla zainteresowanych nimi młodych przedsiębiorców. Jednocześnie stwierdzono, że oferta dedykowana młodym przedsiębiorcom jest nadal zbyt wąska.

2. W rezultacie przekrojowej analizy porównawczej oraz wniosków płynących z dyskusji w trakcie spotkań peer learningowych zidentyfikowano następujące obszary problemowe, które stały się punktem wyjścia w dyskusji nad poszukiwaniem sposobów rozwoju usług proinnowacyjnych, aby były one lepiej dopasowywane do potrzeb młodych przedsiębiorców:

Obszary problemowe, o których mowa powyżej to:

- a) zbieranie danych nt. potrzeb i oczekiwań młodych przedsiębiorców,
- b) ocena efektywności świadczonych usług,

- c) zaangażowanie młodych przedsiębiorców w proces tworzenia usług,
- d) narzędzia i instrumenty wykorzystywane do świadczenia usług,
- e) polityka świadczenia usług,

W oparciu o powyżej wskazane obszary problemowe sformułowano dwa problemy główne, z których jeden odnosi się do kwestii systemowych²⁷, a drugi, czyli niedostosowanie modelu świadczenia usług do potrzeb młodych przedsiębiorców, dotyczy już bezpośrednio działalności wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu. Na jego podstawie zdefiniowano następujące problemy szczegółowe:

1) Zbyt wąskie (mało kompleksowe) i mało spersonalizowane pod kątem młodych przedsiębiorców wsparcie w zakresie wspierania innowacyjności

Młodzi przedsiębiorcy, jak już wcześniej podkreślano są grupą o specyficznych potrzebach, a przez to wymagającą indywidualnego podejścia. To spersonalizowane podejście powinno przejawiać się nie tylko przy konstruowaniu poszczególnych usług, czy w ich obsłudze, o czym napisano poniżej, ale przede wszystkim powinno mieć odzwierciedlenie w całej polityce świadczenia usług danej agencji innowacji.

Opierając się na wynikach inwentaryzacji na chwilę obecną mamy do czynienia z sytuacją, w której usługi dla młodych przedsiębiorców, o ile w ogóle w ofercie są dedykowane tej grupie, są świadczone niezależnie od innych usług będących w portfolio organizacji. W przypadku młodych przedsiębiorców którzy w odróżnieniu do dojrzałych przedsiębiorców potrzebują w pierwszej kolejności wsparcia w wejściu na rynek, dopiero w następnej skupiają się na innowacyjności oferty. Młody przedsiębiorca wymaga wsparcia kompleksowego, które może być zapewnione jedynie przez konstruowanie pakietów usług wspierających jego rozwój w oparciu o innowacje. Już na wczesnym etapie kontaktów z agencją innowacji młody przedsiębiorca powinien uzyskiwać świadomość, że instytucja ta będzie w stanie (tak siłami własnymi, jak i w oparciu o ekspertów zewnętrznych) przeprowadzić go przez wszystkie etapy wdrażania innowacji w jego firmie.

2) Niewydajna komunikacja pomiędzy specjalistycznymi instytucjami otoczenia biznesu a młodymi przedsiębiorcami

Skuteczna komunikacja pomiędzy agencjami innowacji a młodymi przedsiębiorcami stanowi jeden z czynników sukcesu podejmowanej współpracy. Co należy rozumieć pod pojęciem skutecznej komunikacji? Przede wszystkim oznacza to poruszanie się w obrębie takiego samego aparatu pojęciowego, to z kolei jest pochodną znajomości przez wyspecjalizowaną instytucję otoczenia biznesu grupy nie tylko branżowej, ale także pokoleniowej, z której wywodzi się rozmówca. Inaczej bowiem należy prowadzić rozmowę z przedsiębiorcą, który swoje pierwsze doświadczenia biznesowe zdobywał na początku lat 90-tych (w Europie Środkowo-Wschodniej to czas transformacji systemowej, która

²⁷ Omówiono w Rozdziale 2

dodatkowo specyfikuje tę grupę), a inaczej z młodym, niespełna 30 letnim przedsiębiorcą, który dopiero zdobywa swoje pierwsze doświadczenia biznesowe a jednocześnie korzystając w sposób płynny z mediów elektronicznych i znajomości języków obcych ma lepszy dostęp do nowych modeli biznesowych stosowanych w Europie i na świecie.

Jak widać z przedstawionej powyżej analizy porównawczej usług i programów komunikacja na linii agencje innowacji – młodzi przedsiębiorcy najczęściej przebiega w sposób bardzo tradycyjny, tzn. młody przedsiębiorca traktowany jest na równi z innymi i trafia pod opiekę najczęściej tej samej osoby, która zajmuje się przedsiębiorcami doświadczonymi, prowadzącymi dojrzałe firmy. Takie podejście z jednej strony powoduje, że ów młody przedsiębiorca za pośrednictwem personelu agencji innowacji może uzyskać dostęp do doświadczeń przedsiębiorców starszych, najczęściej z większym stażem w swojej branży, ale z drugiej strony istnieje realne zagrożenie, że konsultant będzie proponował rozwiązania nieprzystające do etapu rozwoju biznesu oraz mentalności młodego przedsiębiorcy.

3) Niski poziom udziału młodych przedsiębiorców w procesie projektowania dedykowanych im usług

Pochodną problemów z komunikacją jest także niedopasowany do potrzeb młodych przedsiębiorców model usług. W badanej próbie (Raport z inwentaryzacji) mamy usługi, które mają charakter uniwersalny, czyli są stosowane przynajmniej w dużej części sektora MŚP, o ile nie obejmują także przedsiębiorstw dużych. Podobnie jak profesjonalnie przygotowany produkt oferowany przez przedsiębiorstwo, tak usługa świadczona przez agencję innowacji, co do zasady powinny być „szyte na miarę” grupy, do której je kierujemy. Powinno to dotyczyć de facto wszystkich grup przedsiębiorców objętych wsparciem agencji innowacji, ale w sposób szczególny odnosi się do młodych przedsiębiorców. Ich firmy bowiem z uwagi na małe doświadczenie właścicieli, najczęściej znacząco ograniczone zasoby finansowe i techniczne, wykazują dużo mniejszą odporność na ewentualne porażki, aniżeli firmy o ugruntowanej pozycji.

Źródłem opisanego problemu jest nikłe zaangażowanie młodych przedsiębiorców w proces tworzenia usługi proinnowacyjnej. Z obserwacji, ale także doświadczeń Partnerów wynika, że na etapie projektowania usługi przedsiębiorcy zapraszani są do udziału w konsultacjach, ale brakującym ogniwem jest weryfikacja czy dane narzędzie jest rzeczywiście skuteczne. Jest to skutkiem najczęściej braku etapu testowania modelu na reprezentatywnej grupie przedsiębiorców.

Rys 6. Problem ogólny i problemy szczegółowe odnoszące się do działalności agencji innowacji i innych specjalistycznych instytucji otoczenia biznesu w obszarze wspierania innowacyjności młodych przedsiębiorców



Rozdział 4. Rekomendacje

4.1. Systemowe

Pierwszą grupą będą tzw. rekomendacje systemowe odnoszące się do systemu innowacyjności różnych szczebli w ogóle. Na taki podział zdecydowano się, gdyż wsparcie innowacyjności wśród młodych przedsiębiorców z jednej strony jest uzależnione od jakości funkcjonowania i kompetencji podmiotów, z którymi kontaktują się oni bezpośrednio (np. agencje innowacji), z drugiej strony zależy w znacznym stopniu od skuteczności funkcjonowania całego systemu.

W odniesieniu do całego systemu w opisie problemów, na które odpowiedź stanowią poniższe rekomendacje, zwrócono uwagę na trzy obszary:

- kompetencje w zakresie obsługi młodych przedsiębiorców poszczególnych aktorów systemu poprzez wzajemną wymianę wiedzy i doświadczeń,
- zainteresowanie młodych przedsiębiorców usługami systemu innowacji, w szczególności badaniami i usługami proinnowacyjnymi,
- ocena efektywności usług świadczonych na rzecz młodych przedsiębiorców przez instytucje systemu innowacji.

4.1.1 REKOMENDACJA 1 „Ty naucz mnie, ja nauczę Ciebie”

Rekomendacja jest odpowiedzią na problem braku platformy komunikacji przeznaczonej dla podmiotów systemu innowacji, która umożliwiałaby wymianę informacji, wiedzy i doświadczeń w zakresie wspierania innowacyjności młodych przedsiębiorców.

Cel: Poprawa komunikacji pomiędzy podmiotami systemu innowacji poprzez zastosowanie instrumentów wymiany informacji, doświadczeń i wiedzy.

Uzasadnienie: Wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy podmiotami działającymi na rzecz realizacji wspólnych celów stanowi jeden z najważniejszych narzędzi samokształcenia się grupy. Spotkania typu *peer learning*, analiza studiów przypadków, analiza sukcesów i porażek zapewniają wzrost kompetencji systemu, ale co najważniejsze pomagają przedsiębiorcom wdrażać innowacje, które zmniejszają prawdopodobieństwo niepowodzeń w przyszłości. Z tego powodu niezwykle ważne jest, aby system skupiający instytucje wspierające innowacyjność wśród młodych przedsiębiorców dysponował zestawem instrumentów, które wspólnie określane są mianem platformy komunikacyjnej. Dla skuteczności proponowanego poniżej rozwiązania kluczowe jest zrozumienie faktu, że żadna z instytucji systemu innowacji działająca na rzecz młodych przedsiębiorców nie może tworzyć rozwiązań indywidualnych. Jest to rola systemu innowacyjności i tylko takie podejście umożliwi poprawę aktualnej sytuacji.

Proponowane rozwiązanie:

Opis proponowanego rozwiązania należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia platformy komunikacyjnej, które pojawia się zarówno w opisie problemu, jak również w uzasadnieniu rekomendacji. Platforma komunikacyjna w rozumieniu przedmiotowego dokumentu to zestaw różnych instrumentów, które umożliwią skuteczną wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy partnerami tworzącymi system innowacji. Instrumenty, o których mowa, to np.: BarCampy, śniadania/kolacje biznesowe, Startup Weekendy, itp. Innymi słowy są to instrumenty, które umożliwiają wymianę wiedzy i doświadczeń „na żywo” pomiędzy ich uczestnikami, ale także mogą, a nawet powinny prowadzić, do wypracowywania nowych rozwiązań (tak jak jest to np. w przypadku Startup Weekendów). Ważne jest, aby w trakcie spotkań uczestnicy dzielili się nie tylko historiami swoich sukcesów, czy pozytywnych doświadczeń, ale także historiami porażek.

Różnego rodzaju spotkania powinny być uzupełnione poprzez narzędzia wirtualne w postaci szczególnego, tj. skierowanego do aktorów systemu innowacji portalu internetowego, na którym zamieszczane byłyby relacje i wyniki spotkań, rozbudowane studia przypadków, baza kontaktów itp.

Kluczowa dla sukcesu takiego rozwiązania wydaje się być także wewnętrzna polityka organizacji tworzących system innowacji. Platforma komunikacji nie będzie działała dobrze, jeżeli nie będzie współtworzona przez ludzi, którzy jednocześnie będą z niej korzystać. Wynika, to z faktu, że informacje, które będą za jej pośrednictwem przekazywane będą pochodzić od personelu instytucji tworzących system.

4.1.2 REKOMENDACJA 2 „Badania i usługi proinnowacyjne – dlaczego warto z nich korzystać?”

Rekomendacja jest odpowiedzią na problem niewielkiego zainteresowania młodych przedsiębiorców pozyskiwaniem wyników badań i ogólnie wsparciem ze strony podmiotów tworzących system innowacji na potrzeby prowadzonej działalności gospodarczej.

Cel: Wzrost udziału badań i usług proinnowacyjnych w rozwoju firm prowadzonych przez młodych przedsiębiorców

Uzasadnienie: Kluczowym czynnikiem budowy gospodarki opartej na wiedzy jest podejmowanie działalności o charakterze innowacyjnym. W zależności od rodzaju innowacji (technologiczna, organizacyjna, procesowa) możliwe są do zastosowania różne instrumenty wspierające. W przypadku innowacji organizacyjnych i procesowych często wystarczy skorzystanie tylko z usługi o charakterze proinnowacyjnym. Innowacje technologiczne wymagają najczęściej bardziej pogłębionych analiz w postaci badań, które w przypadku mikroprzedsiębiorstw nie posiadających własnych działów B+R zlecane są na zewnątrz. Niestety zainteresowanie badaniami oraz usługami proinnowacyjnymi nadal pozostaje na niskim poziomie (patrz opis problemu str. 24). Dlatego konieczne jest wdrożenie

efektywnego systemu kształcenia i informacji, który będzie edukował młodych przedsiębiorców w obszarach związanych z prowadzeniem innowacyjnej działalności gospodarczej, a tym już przygotowanym ułatwiał dostęp do informacji o bieżącej ofercie systemu innowacyjności w tym zakresie.

Proponowane rozwiązanie: System kształcenia i informacji stanowiący główny produkt, który miałby powstać w wyniku wdrożenia przedmiotowej rekomendacji wbrew pozorom odgrywa rolę drugorzędną. Na pierwszym miejscu musi się bowiem znaleźć system zachęt, który spowoduje, że młody przedsiębiorca będzie bardziej skłonny do skorzystania z przygotowanego narzędzia edukacyjno-informacyjnego.

Jedną z głównych barier wskazywanych przez młodych przedsiębiorców są koszty prowadzenia działalności gospodarczej. Jedną z zachęt do skorzystania z systemu kształcenia mogłyby zatem być okresowe ulgi w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej (np. zmniejszanie obciążeń podatkowych udzielanych w formie pomocy de minimis, obniżenie opłat za czynności administracyjne itp.). Na dalszym etapie, czyli już przy ubieganiu się o zewnętrzne wsparcie ze środków publicznych na wdrożenie innowacyjnych rozwiązań młody przedsiębiorca mógłby być preferencyjnie traktowany na etapie oceny wniosku o dofinansowanie. Preferencje w tym obszarze polegałyby na możliwości uzyskania większej liczby punktów w trakcie oceny aplikacji pod warunkiem udokumentowania posiadanej wiedzy np. z zakresu zarządzania innowacjami (lub innego obszaru wiedzy, jeżeli w danym przypadku byłoby to uzasadnione).

Sam system edukacyjno-informacyjny powinien być tak skonstruowany, aby sam w sobie stanowił zachętę dla przedsiębiorcy. Oznacza, to że korzystanie z tego systemu powinno być łatwe i nie powodować dodatkowych obciążeń w postaci konieczności ponoszenia kosztów i inwestowania czasu na dojazdy. Idealnym rozwiązaniem wydają się być interaktywne e-szkolenia, które stanowiłyby integralną część platformy edukacyjno-informacyjnej. Szkolenia miałyby kilka wersji w zależności od branży jaką reprezentuje młody przedsiębiorca. Szkolenia mogłyby być przygotowane na dwóch poziomach, tj. podstawowym – bez kosztów dla młodego przedsiębiorcy oraz premium (wiedza zaawansowana) – za opłatą także dla młodych przedsiębiorców. Udział w szkoleniach typu premium powinien być wówczas gratyfikowany w postaci np. wyższej punktacji na etapie oceny wniosków.

Przykładowy zakres szkoleń podstawowych:

- korzyści wynikające z wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie,
- zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, w tym kwestie podatkowe,
- prawo własności intelektualnej, przemysłowej oraz prawo autorskie,
- ogólna wiedza nt. funkcjonowania systemu innowacyjności.

Na platformie tej obok e-szkoleń dostępna byłaby także kompleksowa oferta systemu innowacyjności obejmująca informacje nt. aktualnie dostępnych źródeł finansowania, usług proinnowacyjnych i ogólnie oferty systemu innowacyjności.

4.1.3 REKOMENDACJA 3: „Badamy efektywność systemu”

Rekomendacja stanowi odpowiedź na problem zbyt niskiej częstotliwości i systematyczności badania efektywności usług świadczonych przez podmioty systemu wspierania innowacji skierowanych do młodych przedsiębiorców.

Cel: Poprawa jakości usług świadczonych na rzecz młodych przedsiębiorców.

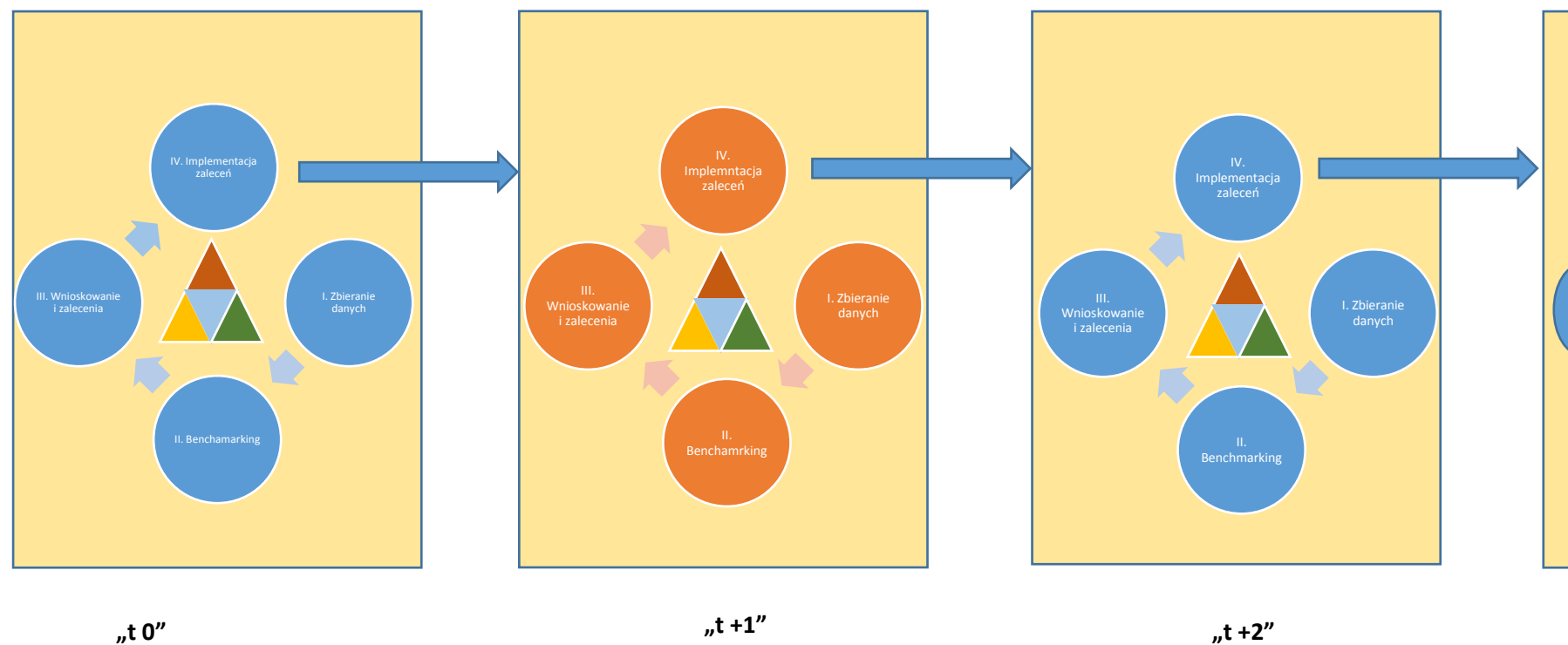
Uzasadnienie: Grupa młodych przedsiębiorców stanowi dynamiczne środowisko z uwagi na fakt, że ciągle napływają do niej nowi gracze i jednocześnie wychodzą ci, którzy z uwagi na przyjętą barierę wieku nie są już do niej zaliczani. Dlatego bardzo ważne jest, aby system na bieżąco dokonywał ewaluacji efektywności świadczonych usług proinnowacyjnych, co w efekcie będzie przekładać się na jego sprawne działanie dostosowane do potrzeb grupy docelowej.

Propozycja rozwiązania: Proponowane rozwiązanie nawiązuje do powszechnie stosowanych mechanizmów badania efektywności. Zakłada ono przeprowadzenie kilkietapowego procesu oceny efektywności, którego efektem będzie przygotowanie zaleceń służących udoskonaleniu usług proinnowacyjnych dla młodych przedsiębiorców świadczonych przez instytucje działające w ramach poszczególnych sektorów systemu. Badania takie odbywałyby się horyzontalnie, niezależnie od badań prowadzonych przez poszczególne IOB i ich projekty.

Zwiększenie efektywności prowadzonych badań będzie wynikiem: (1) utrzymania systematyczności badań, (2) kompleksowości badań, tj. objęcia badaniami wszystkich instytucji należących do systemu wspierania innowacyjności młodych przedsiębiorstw oraz (3) skupieniu się na efektach końcowych u przedsiębiorstw objętych wsparciem

Środki na ewaluację efektywności świadczonych usług powinny pochodzić przede wszystkim z budżetów jednostek, które są odpowiedzialne za koordynację pracy całego systemu innowacyjności w zależności od poziomu, na którym dany system badamy (władze centralne, władze regionalne, władze lokalne). Przy czym w celu zapewnienia oszczędnego i racjonalnego wydatkowania środków publicznych badania na wyższych poziomach (np. poziomie krajowym) powinny bazować na wynikach badań uzyskanych na niższych poziomach (np. regionalnym lub lokalnym w zależności od struktury administracyjnej danego kraju). Wymagać to będzie zatem wdrożenia ustandaryzowanych narzędzi oceny, które zapewnią uzyskanie porównywalnych danych. Oprócz oszczędności kosztów takie

Rys 7. Przykładowy model procesu badania efektywności usług proinnowacyjnych dla młodych przedsiębiorców w kolejnych okresach



t_0 – pierwszy okres zbierania danych do pomiaru efektywności

$t + 1, t + 2$ – kolejne okresy zbierania danych do pomiaru efektywności

Źródło: Opracowanie własne

rozwiązanie ograniczy obciążenia czasowe związane z przekazywaniem danych przez przedsiębiorców. Będą oni bowiem musieli co do zasady uczestniczyć tylko w badaniu na najniższym poziomie, a na wyższych poziomach tylko pod warunkiem wylosowania do reprezentatywnej dla danego regionu grupy testowej. Reprezentatywna grupa testowa byłaby ustanawiana na potrzeby weryfikacji prawidłowości stwierdzonych trendów i rekomendacji określonych na poziomach niższych.

W opisie problemu, na który odpowiedź stanowi przedmiotowa rekomendacja zwrócono uwagę, że badania ewaluacyjne prowadzone są przez różne instytucje, często wywodzące się z wewnątrz systemu. Wyników badań uzyskiwanych w taki sposób nie należy lekceważyć, aczkolwiek należy do nich podchodzić z odpowiednim dystansem mając na uwadze fakt, że prowadzone są przez podmioty zainteresowane ich pozytywnym wynikiem. W celu uzyskania możliwie obiektywnych wyników takich badań efektywności świadczenia usług proinnowacyjnych dla młodych przedsiębiorców powinno się dążyć do tego, aby właściwą ewaluację przeprowadzał wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny.

Kolejnym istotnym aspektem podnoszenia efektywności usług dla młodych przedsiębiorców jest implementacja zaleceń powstałych w wyniku przeprowadzonych badań. Wszystkie podmioty funkcjonujące w ramach systemu innowacji powinny być zainteresowane podnoszeniem jakości świadczonych usług, a tym samym udoskonalaniem usług, poprawianiem błędów na podstawie uzyskiwanych w wyniku badań zaleceń. Podmioty odpowiedzialne za zarządzanie całym systemem powinny zatem prowadzić aktywne działania prowadzące do zastosowania się poszczególnych podmiotów do uzyskanych w wyniku badań zaleceń. Przynajmniej w tym miejscu przedmiotowa rekomendacja idealnie zazębia się z rekomendacją poświęconą kwestii wdrożenia platformy komunikacyjnej. To właśnie instrumenty tejże platformy powinny być wykorzystywane do upowszechniania wiedzy nt. zaleceń sformułowanych po ewaluacji.

Na koniec jeszcze raz należy podkreślić, że wśród czynników kluczowych dla wzrostu jakości usług proinnowacyjnych dla młodych przedsiębiorców, a poprzez to całego systemu są częstotliwość i systematyczność prowadzonych badań ich efektywności. Tak jak łatwo jest zdefiniować systematyczność, gdyż jest to pojęcie uniwersalne, powinna wynikać z kultury organizacji systemu innowacji i tworzących go podmiotów, tak częstotliwość ma charakter dużo bardziej subiektywny. Częstotliwość cyklu badania efektywności usług powinna być dostosowana do wielkości systemu, jego potencjału, możliwości technicznych i organizacyjnych. Należy bowiem mieć na uwadze, że wdrożenie dobrze funkcjonujących rozwiązań w zakresie oceny efektywności usług nie może powodować zaburzenia normalnego funkcjonowania samego systemu oraz narzucać zbyt dużych obciążeń na młodych przedsiębiorców korzystających z tych usług. Za uniwersalną można przyjąć zasadę, że na niższych poziomach systemu badania powinny być przeprowadzane częściej niż na wyższych.

4.1.4 Podsumowanie rekomendacji systemowych

Powyższe rekomendacje wskazują kierunki doskonalenia systemów innowacyjności skierowanych do młodych przedsiębiorców. Zakładają one łączenie w pakiety różnych usług, które do tej pory były wykorzystywane oddzielnie lub były kierowane do innych grup odbiorców. Ponadto zakładają potrzebę spersonalizowanych szkoleń e-learningowych. Są to rozwiązania nowe, które nie mają swoich odpowiedników na rynkach w krajach partnerów projektu, stąd brak możliwości wskazania analogicznych modeli świadczenia usług, które już teraz funkcjonują.

4.2 Dla agencji innowacji

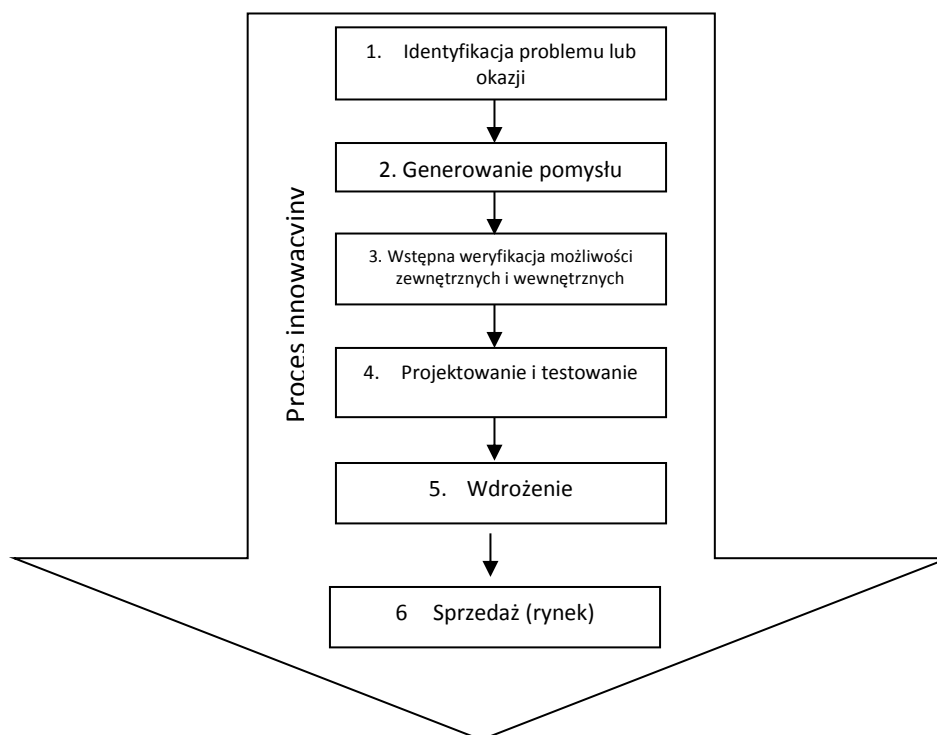
4.2.1 Rekomendacja „Małymi krokami do wielkich celów”

Rekomendacja stanowi odpowiedź na problem zbyt mało kompleksowego i mało spersonalizowanego podejście do młodych przedsiębiorców w zakresie wspierania ich innowacyjności.

Cel: Poprawa dostosowania usług proinnowacyjnych skierowanych do młodych przedsiębiorców poprzez świadczenie kompleksowego wsparcia obejmującego wszystkie etapy wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie.

Uzasadnienie: Innowacje w przedsiębiorstwach stanowią czynnik istotnie wpływający na budowanie przewag konkurencyjnych, przekładają się także na wzrost wartości ich aktywów oraz ogólnie pojmowaną nowoczesność. Proces wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach ma zawsze złożony charakter²⁸, a jego właściwe przeprowadzenie jest kluczowe dla uzyskania pozytywnego efektu końcowego. Z tej przyczyn tak ważne jest aby młodzi przedsiębiorcy mieli dostęp do kompleksowego wsparcia na każdym etapie procesu wdrażania innowacji.

Rys 8. Etapy procesu innowacyjnego



Źródło: A. Czupryna-Nowak, Metody heurystyczne w procesie wdrażania innowacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzania z. 57, Nr kol. 1847, 2011²⁹

²⁸ Portal Innowacji: http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95075.asp, (21.10.2016)

²⁹

https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjzKaxyevPAhVBaxQKHYYjCp0QFggxMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.woiz.polsl.pl%2Fznwoiz%2FCzuprynaA_kor2.doc&usg=AFQjCNFmGlwR4Rrt3zllG67r_1sWF6lrVA&cad=rja

Proponowane rozwiązanie: Agencje innowacji, które kierują swoją ofertę do młodych przedsiębiorców powinny tworzyć usługi o charakterze modułowym, które pokrywałyby kolejne etapy procesu innowacyjnego. Nie jest jednocześnie konieczne, aby na potrzeby implementacji przedmiotowej rekomendacji tworzyć zupełnie nowe usługi. Wystarczy zacząć od przeprowadzenia precyzyjnej inwentaryzacji i zastanowić się nad tym w jaki sposób można logicznie połączyć posiadane usługi, aby uzyskać oczekiwane efekt, którym będzie kompleksowe wsparcie udzielane młodemu przedsiębiorcy.

Usługa modułowa powinna być skonstruowana w taki sposób, aby z jednej strony być uniwersalną, z drugiej strony możliwie skutecznie odpowiadać na potrzeby danego młodego przedsiębiorcy. Uniwersalność usługi polegać ma na tym, że raz zaprojektowana może być stosowana na potrzeby obsługi młodych przedsiębiorców reprezentujących różne branże i różny zakres potrzeb w zakresie wsparcia innowacyjności. Jej personalizacja z kolei ma polegać na tym, że na poszczególnych poziomach procesu innowacji agencja innowacji ma do wyboru różnego rodzaju usługi lub metody cząstkowe, które będą najbardziej odpowiednie już dla konkretnego młodego przedsiębiorcy.

Przykładem niech będzie etap, który określany jest jako generowanie pomysłu. Jest to etap wymagający niezwykle twórczego podejścia, którego efektem jest propozycja nowych lub znacząco unowocześnionych rozwiązań (produktów lub usług), bo tylko takie mogą być uznane za innowacyjne w stosunku do innych już obecnych na danym rynku. Idealne w tej kwestii wydają się zatem różne metody heurystyczne, wśród których wyróżniamy: burzę mózgów, metodę delficką, metodę scenariuszową i metody ankietowe.

W dobrze skonstruowanej usłudze modułowej etapowi generowania pomysłu powinny być przyporządkowane różne spośród wymienionych metod. Ich zastosowanie byłoby uzależnione od potrzeb młodego przedsiębiorcy.

Tworzenie usług modułowych wymaga od danej instytucji otwarcia się także na współpracę z ekspertami zewnętrznymi, rozumianymi zarówno jako osoby fizyczne, ale także instytucjonalnie. Nie ma bowiem takiej możliwości, aby dana agencja innowacji posiadała w swoich stałych zasobach wszystkie możliwe kompetencje. Usługa modułowa będzie zatem nie tylko wpływała na poprawę funkcjonowania i efektywność wspierania innowacyjności agencji innowacji, do której zgłosił się przedsiębiorca. Będzie jednocześnie oddziaływać na cały system innowacji poprzez tworzenie powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami, które go tworzą. Dalekosiężnym efektem takiego podejścia będzie specjalizacja agencji innowacji i innych specjalistycznych instytucji otoczenia biznesu prowadząca do dalszej profesjonalizacji całego systemu.

Przy projektowaniu usługi modułowej ważne jest także, aby każdy kolejny etap procesu innowacyjności kończył się podjęciem decyzji przez przedsiębiorcę czy dalej zamierza kontynuować proces wdrażania

innowacji. Oznacza to, że usługa powinna być odpowiednio precyzyjnie wyceniona³⁰ z uwzględnieniem możliwości wycofania się przedsiębiorcy na każdym etapie.

Niezbędne zasoby i szacowane koszty wdrożenia rekomendacji: Podstawowym zasobem niezbędnym do skutecznego wdrożenia proponowanego modelu jest niewątpliwie odpowiednio przygotowany personel. Winny to być osoby posiadające umiejętności i doświadczenie w zakresie realizacji zadań w poszczególnych modułach. Jeśli chodzi o konieczne do zaangażowania zasoby techniczne i organizacyjne, to będą one uzależnione od stopnia skomplikowania świadczonej usług, ale przede wszystkim od samego problemu. W przypadku prostych innowacji organizacyjnych najczęściej wystarczą standardowe instrumenty wykorzystywane w pracy warsztatowej, podstawowy sprzęt komputerowy, pomieszczenie do realizacji prac itp. Natomiast w przypadku skomplikowanych usług, których przedmiotem będzie wdrożenie innowacyjnego produktu, czy technologii oprócz elementów wymienionych wcześniej potrzebne będą np. laboratorium lub warsztat do przeprowadzenia niezbędnych badań i opracowania modelu prototypu, instrumenty wykorzystywane do badań użyteczności (UX) itp. Charakterystyka personelu oraz zasobów organizacyjnych i technicznych odpowiadających poszczególnym modułom znajduje się w poniższej tabeli. Zarówno katalog cech personelu, jak i listę pozostałych zasobów należy traktować jako otwarty.

Tabela 8. Kwalifikacje personelu oraz zasoby techniczne i organizacyjne sugerowane przy wdrożeniu rekomendacji „Małymi krokami do wielkich celów”

Moduł	Personel	Zasoby techniczne i organizacyjne
Identyfikacja problemu lub okazji	<ul style="list-style-type: none"> - znajomość metod identyfikacji problemów oraz badania potrzeb rynkowych, np. wykorzystywanych przy opracowywaniu dokumentów strategicznych, - wiedza na temat zagadnień związanych z branżą, której dotyczy usługa, - kreatywność, komunikatywność, umiejętność stawiania pytań, pożądane umiejętności mentorskie i coachingowe 	<ul style="list-style-type: none"> - pomieszczenia do pracy z przedsiębiorcą, - narzędzia do pracy warsztatowej (flipchart, tablice interaktywne, projektor itp.), - podstawowe zestawy komputerowe z dostępem do Internetu, - w przypadku wykorzystywania określonych metodyk (np. BMC) narzędzia niezbędne do przeprowadzenia sesji z przedsiębiorcą (matryce, tablice itp.)

³⁰ Użycie określenia „wycena usługi” nie oznacza założenia, że każdorazowo będzie ona dla młodego przedsiębiorcy płatna. Wręcz przeciwnie, agencje innowacji powinny dążyć do pozyskiwania finansowania zewnętrznego usług świadczonych na rzecz młodych przedsiębiorców, aby możliwie ułatwić im realizację ambitnych i innowacyjnych przedsięwzięć.

Generowanie pomysłu	<ul style="list-style-type: none"> - znajomość metod heurystycznych, które omówiono w opisie rekomendacji, - kreatywność, komunikatywność, umiejętność stawiania pytań, pożądane umiejętności mentorskie i coachingowe 	<ul style="list-style-type: none"> - pomieszczenia do pracy z przedsiębiorcą, - narzędzia do pracy warsztatowej (flipchart, tablice interaktywne, projektor itp.) i inne jeśli wymaga tego zastosowana metoda - podstawowe zestawy komputerowe z dostępem do Internetu,
Wstępna weryfikacja możliwości zewnętrznych i wewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności analityczne i znajomość metod analitycznych, - komunikatywność 	<ul style="list-style-type: none"> - pomieszczenia do pracy z przedsiębiorcą, - podstawowe zestawy komputerowe z dostępem do Internetu, - bazy danych (np. statystycznych),
Projektowanie i testowanie	<ul style="list-style-type: none"> - wiedza ekspercka w zakresie prowadzenia prac polegających na projektowaniu i konstruowaniu prototypów, - znajomość metod prowadzenia testów użytkowników, - doświadczenie branżowe, - kreatywność, komunikatywność. 	<ul style="list-style-type: none"> - pomieszczenia do pracy z przedsiębiorcą, - podstawowe zestawy komputerowe z dostępem do Internetu, - dostęp do specjalistycznego oprogramowania (np. typu CAD), - laboratorium, - warsztat.
Wdrożenie	<ul style="list-style-type: none"> - doświadczenie branżowe, - znajomość oferty podmiotów specjalizujących się w doradztwie wdrożeniowym, - znajomość oferty usług typu venture capital 	<ul style="list-style-type: none"> - pomieszczenia do pracy z przedsiębiorcą, - podstawowe zestawy komputerowe z dostępem do Internetu, - w wybranych przypadkach dostęp do specjalistycznego oprogramowania (np. z zakresu analizy finansowej)
Sprzedż (rynek)	<ul style="list-style-type: none"> - doświadczenie branżowe, - umiejętność przygotowania dopasowanej do specyfiki usługi lub produktu strategii marketingowej i sprzedażowej, - umiejętności prowadzenia analiz rynkowych. 	<ul style="list-style-type: none"> - pomieszczenia do pracy z przedsiębiorcą, - podstawowe zestawy komputerowe z dostępem do Internetu, - w wybranych przypadkach dostęp do specjalistycznego

		oprogramowania (np. z zakresu analizy finansowej)
--	--	---

W związku ze złożonym charakterem usług modułowych nie jest możliwe wskazanie konkretnych kwot, które zapewne będą wahać się w przedziale od kilku do kilkudziesięciu, a w przypadku konieczności zaangażowania wysoce wyspecjalizowanych zasobów (laboratoria, warsztaty) nawet kilkuset tysięcy euro. Jako przykład można podać usługi realizowane w projekcie „DESIGN THINKING WORKSPACE – Pracownia Szybkiego Prototypowania” realizowanym w ramach Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki” Działanie 8.2. „Transfer wiedzy”, Poddziałanie 8.2.1 „Wsparcie dla współpracy sfery nauki”. Projekt zakładał przeprowadzenie wdrożeń w oparciu o metodykę Design Thinking, która w klasycznym wydaniu składa się z następujących etapów:

Zrozumienie → Obserwowanie → Definiowanie → Wymyślanie →
→ Prototypowanie → Testowanie³¹

Realizacja usługi dla przedsiębiorcy w oparciu o powyższy model, nie uwzględniająca kosztów doradztwa na etapie wdrożenia i sprzedaży wynosiła ok. 10 tys. euro.

4.2.2 Rekomendacja „Porozmawiajmy!”

Rekomendacja stanowi odpowiedź na problem niewydajnej komunikacji pomiędzy agencjami innowacji i innymi specjalistycznymi instytucjami otoczenia biznesu a młodymi przedsiębiorcami.

Cel: Poprawa dostosowania świadczonych usług proinnowacyjnych poprzez indywidualizację procesu współpracy pomiędzy agencją innowacji a młodym przedsiębiorcą.

Uzasadnienie: Niezależnie od tego jak potencjalnie duże korzyści może nieść ze sobą skorzystanie z usług agencji innowacji młody przedsiębiorca nigdy się o tym nie przekona, jeżeli nie będzie o tym w sposób właściwy poinformowany. Nie chodzi tutaj o informację ogólną, o której pisano wcześniej w kontekście rekomendacji stworzenia platformy komunikacji wewnątrz systemu innowacji, z której mógłby także korzystać przedsiębiorca. Stwierdzenie, to odnosi się do przypadku, w którym przedsiębiorca po zapoznaniu się ogólnie z ofertą systemu przychodzi do agencji innowacji i oczekuje wsparcia ze strony jej personelu w zakresie realizacji procesu wdrażania innowacji. Może to być moment kluczowy, w którym zapadnie decyzja, czy młody właściciel firmy zmagający się z dylematem zainwestowania szczupłych zasobów finansowych w innowacyjnie rozwiązanie zdecyduje się na to, czy nie. Z tego powodu tak istotne jest, aby kontakt ten następował z osobą przygotowaną do rozmowy nie tylko z przedsiębiorcą rozumianym, jako osoba prowadząca działalność (a więc z formalno-prawnego punktu widzenia osobą z grupy bardzo młodych po osoby bardzo dojrzałe wiekowo), ale

³¹ <http://pro.shopa.eu/>

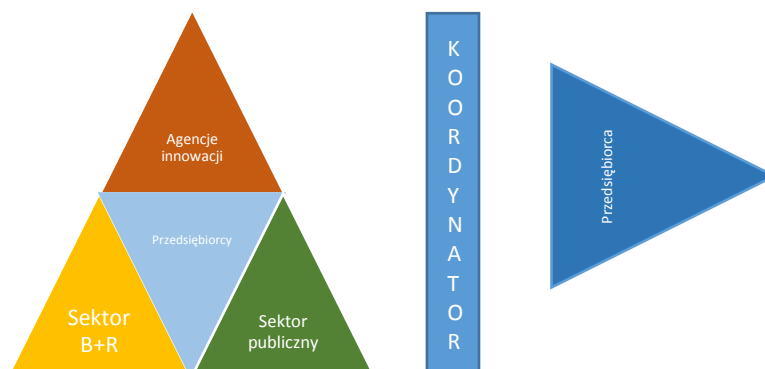
właśnie z przedsiębiorcą młodym. Dobre zarządzanie informacją na styku agencja innowacji młody przedsiębiorca będzie także bezpośrednio wpływać na lepsze dostosowanie świadczonych usług proinnowacyjnych do potrzeb odbiorcy.

Proponowane rozwiązanie: Agencje innowacji projektując politykę komunikacji z odbiorcami swoich usług powinny czerpać z doświadczeń przedsiębiorców, z którymi współpracują. Osoby zarządzające firmami doskonale wiedzą, że spełnienie oczekiwań klienta jest możliwe tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy firma dobrze zrozumie jego potrzeby i w odpowiedzi przygotuje trafiającą w jego potrzeby ofertę. W przedsiębiorstwach kwestia ta rozwiązywana jest poprzez tworzenie stanowisk działów obsługi klienta, w których tworzy się stanowiska opiekunów klienta, asystentów, koordynatorów wsparcia itp. (nazewnictwo uzależnione od organizacji). Pracownicy ci także mogą być podzieleni w zależności od typów klientów, za obsługę których są odpowiedzialni, tj. klienci indywidualni, klienci sieciowi, klienci kluczowi itd. Potrzeba specjalizacji osób zatrudnionych w dziale obsługi klienta wynika z potrzeb danej organizacji, struktury klientów, możliwości organizacyjnych itd.

Podobnie w agencjach innowacji i innych instytucjach otoczenia biznesu zatrudnione osoby powinny specjalizować się nie tylko dziedzinowo, ale także pod kątem typu odbiorcy usług proinnowacyjnych. Jednym z typów odbiorców są młodzi przedsiębiorcy, którzy jak już wspomniano wcześniej są grupą o specyficznych wymaganiach, dlatego w chwili kontaktu z agencją innowacji powinni trafiać na odpowiednio przygotowaną do rozmowy z nimi osobę, którą możemy określić mianem koordynatora współpracy.

Należy pamiętać, że kontakt z koordynatorem współpracy, to nie oznacza jedynie wejścia w relację z pojedynczą agencją innowacji, ale odwołując się do opisanego powyżej modułowego modelu świadczenia usług, z całym systemem innowacji. Jednym z zadań koordynatora współpracy będzie bowiem doradzenie młodemu przedsiębiorcy z jakiej usługi, a nawet z usług którego z aktorów systemu innowacji powinien skorzystać.

Rys 9. Model współpracy



Źródło: Opracowanie własne

Właściwie przygotowany koordynator współpracy powinien zajmować się nie tylko obsługą młodych przedsiębiorców, którzy sami zgłaszają się do agencji innowacji, ale także z inicjatywy swojej organizacji powinien identyfikować przedsiębiorców potencjalnie kwalifikującym się do wsparcia przez agencję innowacji, a następnie dążyć do nawiązania z nimi kontaktu, a w przypadku pozytywnej reakcji utrzymywać go.

Koordynator ponadto powinien posiadać odpowiednie kwalifikacje umożliwiające mu określenie potrzeb przedsiębiorców w zakresie współpracy w obszarze innowacji, co więcej powinien także być przygotowanym do tego, aby uświadamiać te potrzeby samym młodym przedsiębiorcom, którzy z uwagi na brak doświadczenia mogą nie dostrzegać, że pewne obszary działalności firmy wymagają poprawy.

Dobry koordynator współpracy powinien posiadać zarówno odpowiednie kwalifikacje zawodowe, jak i odpowiednie cechy osobowościowe i umiejętności. Przykładowe podano w poniższej tabeli.

Tabela 9. Przykładowe kwalifikacje zawodowe, cechy osobowościowe i umiejętności koordynatora współpracy.

KOORDYNATOR WSPÓŁPRACY	
KWALIFIKACJE ZAWODOWE	CECHY OSOBOWOŚCIOWE I UMIEJĘTNOŚCI
Doświadczenie w obsłudze i pozyskiwaniu klientów	umiejętność słuchania i obserwacji
Doświadczenie w zakresie prowadzenia rozmów biznesowych, w tym z kadrą zarządzającą przedsiębiorstw	umiejętność zadawania otwartych pytań
Wiedza nt. systemu innowacji, w którym funkcjonuje agencja oraz zagadnień związanych z procesem wdrażania innowacji, transferu technologii, praw własności intelektualnej	umiejętność komunikowania się również w relacjach nieformalnych
Znajomość specyfiki grupy młodych przedsiębiorców	umiejętność pracy w sytuacjach stresogennych

Dzięki ustanowieniu w strukturach agencji innowacji koordynatorów współpracy zarówno poszczególne agencje, jak i cały system usprawni swoją komunikację z młodymi przedsiębiorcami, co przełoży się na poprawę jakości świadczonych usług i zwiększy ich efektywność. Ważne jest aby instytucje e systemie dysponowały co najmniej dwoma animatorami.

Niezbędne zasoby i szacowane koszty wdrożenia rekomendacji: Ponownie kluczowym zasobem dla wdrożenia przedmiotowej rekomendacji jest personel, którego charakterystyka została już szczegółowo przedstawiona powyżej. W celu upowszechnienia wiedzy nt. usługi zaleca się przeprowadzenie profesjonalnej kampanii marketingowej. W zależności od stopnia przygotowania personelu, osoby które będą pełnić funkcję animatora można także skierować na specjalistyczne szkolenia.

Koszty wdrożenia rekomendacji oszacowane na podstawie Modelu Działania Instytucji Otoczenia Biznesu przedstawione są w poniższych tabelach. Koszty zostały skalkulowane na podstawie stawek stosownych w Polsce w latach 2013-2014.

Tabela 10 Szacunkowe koszty wdrożenia rekomendacji „Porozmawiajmy”

Rodzaj wydatku	Kwota minimalna	Kwota maksymalna*	Uwagi
Miesięczny koszt pracy animatora współpracy	≈ 1,6 tys. euro	≈ 3,4 tys. euro	Koszt obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie animatora (stawki polskie), • koszty dojazdów (do 10 przedsiębiorców) • koszty organizacji spotkań z przedsiębiorcami (inne niż dojazdy) • utrzymanie stanowiska pracy (stałe koszty organizacji)
Przeprowadzenie kampanii promocyjnej	≈ 2 tys. euro	≈ 7 tys. euro	Koszt obejmuje minimalny obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> • koncepcję wraz z kreacją wizualną • kampanię internetową • materiały, takie jak wizytówki, ulotki, foldery z dobrymi praktykami itp. Koszt maksymalny dodatkowo obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> • press release • briefing prasowy
Szkolenia dla koordynatorów	≈ 400 euro		Koszt szkoleń dla 2 koordynatorów współpracy

4.2.3 Rekomendacja „Ustandaryzowane nie zawsze znaczy najlepsze”

Rekomendacja stanowi odpowiedź na problem małego zaangażowania młodych przedsiębiorców w proces projektowania usług proinnowacyjnych świadczonych przez agencje innowacji.

Cel: Poprawa dostosowania usług proinnowacyjnych do oczekiwań odbiorców poprzez zaangażowanie młodych przedsiębiorców na różnych etapach ich projektowania.

Uzasadnienie: W działalności gospodarczej, w szczególności opierającej się o produkty lub usługi skierowane do całych grup odbiorców, a nie tylko realizowane na potrzeby pojedynczych klientów bardzo istotne jest, aby w swoim uniwersalnym zakresie jednocześnie odpowiadały indywidualnym

potrzebom. Stąd ważne, aby w proces ich projektowania lub udoskonalania aktywnie zaangażowani byli odbiorcy ostateczni.

Proponowane rozwiązanie:

Proces projektowania lub udoskonalania usług proinnowacyjnych powinien być zbliżony do procesu wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie. Dlatego też przyjęty na potrzeb niniejszej rekomendacji model pracy nad nową usługą proinnowacyjną w znacznej mierze pokrywa się z przywołanym wcześniej procesem innowacyjnym.

Proces projektowania usługi proinnowacyjnej dla młodych przedsiębiorców, tak jak w przypadku innych usług, powinien składać się z następujących etapów: Badanie potrzeb, Tworzenie listy możliwych do zastosowań instrumentów, Opracowanie modelu usługi, Testowanie, Korekta, Testowanie, Wdrożenie usługi finalnej.

Praktyka wskazuje, że przedsiębiorcy, w tym młodzi, zaangażowani w projektowanie usługi na etapie badania potrzeb oraz w trakcie testowania. Należy dążyć do tego, aby w szczególności młodzi przedsiębiorcy byli także włączani w proces tworzenia usług na innych etapach, np. tworzenia listy możliwych do zastosowania instrumentów, czy też opracowanie samego modelu usługi.

Zachęcanie przedsiębiorców do aktywnego uczestnictwa w pracach nad nowymi usługami, bądź udoskonalaniem tych istniejących jest zadaniem trudnym, gdyż wymaga od nich zainwestowania czasu w aktywność, która w krótkim okresie czasu może nie przynieść im wymiernych korzyści. Stąd też potrzeba podjęcia odpowiednich działań mentoringowych, w które powinni być zaangażowani koordynatorzy współpracy, których scharakteryzowano w poprzedniej rekomendacji. Powinni oni uwypuklać korzyści z zaangażowania w proces tworzenia nowych usług, które mają służyć swoim przedsiębiorcą.

Możliwym do zastosowania rozwiązaniem jest zaproszenie przedsiębiorców do udziału w warsztatach, których celem byłoby nauczenie młodych przedsiębiorców w jaki sposób efektywnie projektować nowe produkty lub usługi dla swoich klientów na przykładzie projektowania usługi o charakterze proinnowacyjnym. Z jednej strony młodzi przedsiębiorcy uzyskiwaliby uniwersalną wiedzę z zakresu opracowywania i wdrażania nowych produktów, z drugiej strony agencja innowacji uzyskiwałaby co najmniej szczegółową wiedzę nt. kierunków projektowania nowych usług, a w szczególnych przypadkach gotową usługę. Takie podejście powoduje komplementarność przedmiotowej rekomendacji z rekomendacją systemową, która odnosi się do zwiększania zainteresowania przedsiębiorców usługami oferowanymi przez system innowacji.

Tak zaprojektowane usługi, jak wskazano w uzasadnieniu do rekomendacji powinny z jednej strony być uniwersalne, tzn. odpowiadać na potrzeby grupy, z drugiej strony na tyle spersonalizowane, żeby spełniać oczekiwania indywidualnych odbiorców.

Niezbędne zasoby i szacowane koszty wdrożenia rekomendacji: Na pierwszym miejscu po raz kolejny należy wymienić dobrze wykwalifikowany, tzn. posiadający jednocześnie szeroką wiedzę, ale i praktyczne umiejętności personel. W związku z tym, że przedmiotowa rekomendacja koncepcyjnie nawiązuje do dwóch poprzednich³² osoby zaangażowane w jej wdrażanie winny mieć opisane wcześniej kwalifikacje³³. W proponowanym rozwiązaniu duży nacisk został położony na zadanie zachęcenia młodych przedsiębiorców do udziału w konstruowaniu usługi. Wydaje się zatem, że kluczową rolę będą odgrywać w tym przypadku koordynatorzy współpracy.

Jeśli chodzi natomiast o zasoby techniczne i organizacyjne, to podmiot wdrażający rekomendację powinien dysponować co najmniej: zapleczem technicznym obejmującym podstawowy sprzęt komputerowy, salę lub sale warsztatowe, narzędziami wykorzystywanymi w trakcie prac warsztatowych.

Koszty wdrożenia rekomendacji także będą bardzo różne i uzależnione od zakresu prac, jaki organizacja przyjmie przy opracowywaniu usługi. Jeżeli będzie on obejmował wszystkie przytoczone powyżej fazy, czyli od badania potrzeb po wdrożenie usługi finalnej wówczas możemy się spodziewać kosztów zbliżonych do 7 - 10 tys. euro. Koszt nawiązuje do wartości wspomnianych wcześniej usług, które świadczone były w ramach projektu „DESIGN THINKING WORKSPACE – Pracownia Szybkiego Prototypowania” z tym zastrzeżeniem, że w miejsce prototypowania wchodzi opracowanie modelu nowej usługi. Wycena opracowania modelu nowej usługi została oparta o szacunkowe koszty organizacji wydarzenia Startup weekend, które w zależności od liczby uczestników rozpoczynają się od 3 tys., euro.

KOLEJNE KROKI

Jednym z celów projektu „Młodzi i Innowacyjni” było podniesienie wiedzy uczestniczących w nim Partnerów poprzez wymianę doświadczeń w trakcie spotkań *peer learningowych* oraz konsultacje zdalne. Przeprowadzona na początku realizacji projektu inwentaryzacja umożliwiła członkom konsorcjum spojrzeć na własną ofertę oraz ofertę systemów wspierania innowacyjności, w ramach których działają z nowego punktu widzenia. Spotkań *peer learningowe* dodatkowo poszerzyły wiedzę nt. systemów innowacyjności w krajach pochodzenia partnerów. Umożliwiły one znalezienie podobieństw, ale co nawet ważniejsze istotnych różnic. Zidentyfikowane podobieństwa i różnice

³² 4.2.1. Rekomendacja „Małymi krokami do wielkich celów” i 4.2.2. Rekomendacja „Porozmawiajmy”

³³ Tabela nr 8 i Tabela nr 9

w doświadczeniach Partnerów w obszarze wspierania młodych przedsiębiorców doprowadziły do wypracowania powyższych rekomendacji.

Kolejnym krokiem na drodze do poprawy jakości funkcjonowania systemów innowacyjności przede wszystkim w krajach i regionach pochodzenia Partnerów, ale zaraz potem także w innych regionach i krajach UE będzie upowszechnienie rezultatów projektu. W związku z tym przedmiotowe opracowanie, zgodnie z pierwotnymi założeniami, zostanie upowszechnione pomiędzy instytucjami wspierającymi innowacyjność młodych przedsiębiorców. Kluczową kwestią będzie jednak wdrożenie rekomendacji, a nie tylko ich upowszechnienie wśród interesariuszy projektu.

Podkreślenia wymaga fakt, że w obszarze rekomendacji systemowych Partnerzy konsorcjum dołożą wszelkich starań, aby trafiły one do decydentów, którzy dysponują odpowiednimi instrumentami i środkami umożliwiającymi oddziaływanie na cały system innowacyjności. Rezultaty projektu będą im przekazywane w trakcie spotkań indywidualnych oraz różnych wydarzeń.

Sytuacja przedstawia się zupełnie inaczej w odniesieniu do rekomendacji skierowanych do wyspecjalizowanych instytucji otoczenia biznesu. Zostały one wypracowane na podstawie analizy dotychczas świadczonych usług przez Partnerów konsorcjum projektowego. Ich celem jest podniesienie jakości aktualnie świadczonych usług oraz zapewnienie wysokiej efektywności usług, które będą świadczone w przyszłości. Kolejnym krokiem w tym obszarze będzie zatem implementacja rekomendacji i ich testowanie na odbiorcach usług z grupy młodych przedsiębiorców.

Należy zauważyć, iż już w chwili obecnej Partnerzy wykorzystują rekomendowane rozwiązania w odniesieniu do innych grup beneficjentów niż młodzi przedsiębiorcy.

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego i Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego

W obu przypadkach rekomendacje już zostały zaimplementowane lub będą w niedalekiej przyszłości. Przykładowo obie organizacje posiadają w swoich strukturach personel odpowiadający koordynatorom współpracy, jako że obie instytucje wdrożyły rozwiązania zaproponowane w projekcie INKOR. Kolejne kroki będą podejmowane w najbliższej przyszłości.

Central Transdanubian Innovation Agency

Rekomendacje zostały bezpośrednio zintegrowane z usługami świadczonymi przez KDRIU. Ponadto rekomendacje zostały udostępnione jako dobre praktyki Partnerom konsorcjum COLUMBUS realizującym działania w ramach inicjatywy Erasmus dla Młodych Przedsiębiorców.

Technology Park of Lubljana

Wybrane rekomendacje zostały zintegrowane z usługami świadczonymi swoim beneficjentom przez Park Technologiczny z Lubljany. Ponadto TPLJ świadcząc usług na rzecz instytucji odpowiedzialnych za

regionalny rozwój (inkubatory, parki technologiczne) umożliwi integrację wypracowanych rekomendacji w proces transferu wiedzy pomiędzy tymi instytucjami a młodymi przedsiębiorcami w ramach różnych programów wsparcia.

W związku z tym, że rekomendacje są oparte na sprawdzonych przez Partnerów lub inne instytucje rozwiązaniach ich dalsze wdrożenie powinno zakończyć się sukcesem. W opinii autorów przedmiotowego raportu implementacja rekomendacji jest jedynym sposobem na wykazanie ich efektywności, co przyczyni się do realnego wzrostu prawdopodobieństwa skuteczności upowszechnienia rezultatów projektu wśród podmiotów spoza konsorcjum projektowego.

Podsumowanie

Doradztwo w zakresie innowacyjności jest zadaniem niezwykle trudnym. Właściwie przeprowadzona usługa może zdynamizować rozwój przedsiębiorstwa i po czasie okazać się kluczową dla jego sukcesu rynkowego. Rezultatem usługi niskiej jakości może być obniżenie zdolności przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania na rynku, a w przypadku skrajnym nawet jego bankructwo. Szczególną grupą w tym kontekście są firmy młodych przedsiębiorców, którzy jak już wspomniano wcześniej mając najczęściej dużo mniejszy potencjał kadrowy, organizacyjny, a przede wszystkim finansowy są szczególnie narażeni na ewentualne negatywne skutki złego doradztwa w zakresie wdrożenia innowacyjnych rozwiązań. Ci sami przedsiębiorcy z uwagi na swoje niewielkie doświadczenie potrzebują jednocześnie zachęty do realizacji swoich, czasami szalonych pomysłów. Z tego powodu tak ważna jest efektywna pomoc świadczona im przez wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu. Najlepsza nawet instytucja przywołana w poprzednim zdaniu nie będzie w stanie realizować swojej misji na najwyższym możliwym poziomie, jeżeli nie będzie za nią stał spójny i skuteczny system innowacyjności.

BIBLIOGRAFIA

1. [Charakterystyka metodyki Twinnig Advanced \(Twinning +\)](#),
2. [Youth entrepreneurship in Europe: valued, attitudes, policies](#)
3. [Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej](#)
4. [Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrach transferu technologii](#)
5. [Regionalne Systemy Innowacji w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2013](#)
6. [Europe 2020” – Strategy for inteligent and sutainable development....,](#)
7. Gebhardt, C., and Stanovnik, P. (2016) ,Slovenia and the Struggle for organisational readiness at the national level, Industry & Higher Education, Vol 30, No.1
8. [Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016 – Global Rerport](#)
9. [Charakterystyka Pokolenia Y](#)
10. [S.Yigit, K. Aksay, A Comparison between Generation X and Generation Y in TErms of Individual Innovativeness Behavior. The Case of Turkish Health Professionals, International Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 2, 2015 -](#)
11. [Jak sprzedawać tym, którzy nie mają potrzeb posiadania?](#)
12. [Model działania instytucji otoczenia biznesu](#)

ZALECANE PIŚMIENICTWO:

1. [Innovation Union Scoreboard 2015](#)
2. [Young SMEs Policy Document](#)

SPIS TABEL, RYSUNKÓW I WYKRESÓW:**Tabele:**

1. Definicje pojęć.....	8
2. „Zalety” i „Wady” Pokolenia Y.....	27
3. Pokolenia X i Y – porównanie wg. cech osobowości związanych z wykonywaną pracą	27
4. Młodzi i bogaci – globalne firmy i ich założyciele.....	33
5. Kategorie zinwentaryzowanych usług.....	35
6. Wymagania dla personelu zaangażowanego w świadczenie usług	38
7. Usługi i liczba odbiorców	40
8. Kwalifikacje personelu oraz zasoby techniczne i organizacyjne sugerowane przy wdrożeniu rekomendacji „Małymi krokami do wielkich celów”.....	55
9. Przykładowe kwalifikacje zawodowe, cechy osobowościowe i umiejętności koordynatora współpracy	59
10. Szacunkowe koszty wdrożenia rekomendacji „Porozmawiajmy”	60

Rysunki:

1. Schemat realizacji projektu	10
2. Aktorzy systemu innowacyjności.....	13
3. Węgry – system wspierania innowacyjności	19
4. Słowenia – system innowacyjności	21
5. Problem ogólny i problemy szczegółowe o charakterze systemowym odnoszące się do obszaru wspierania innowacyjności młodych przedsiębiorców	25
6. Problem ogólny i problemy szczegółowe odnoszące się do działalności agencji innowacji i innych specjalistycznych instytucji otoczenia biznesu w obszarze wspierania innowacyjności młodych przedsiębiorców	45
7. Przykładowy model procesu badania efektywności usług proinnowacyjnych dla młodych przedsiębiorców w kolejnych okresach.....	50
8. Etapy procesu innowacyjnego	53
9. Model współpracy	58

Wykresy:

1. Poziom innowacyjności w krajach UE	11
2. Ogólny udział przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej (2012)	12
3. Innowacje ogółem – sector MŚP	12
4. Odsetek osób posiadających działalność gospodarczą (samozatrudnionych) w odniesieniu do wszystkich pracujących w grupie wiekowej 15-29 lat (2013 r.) – EU28.....	28
5. Odsetek osób posiadających działalność gospodarczą (samozatrudnionych) w odniesieniu do wszystkich pracujących w grupie wiekowej 15-29 lat (2013 r.) – Polska, Słowenia, Węgry	29
6. Ranking krajów członkowskich UE wg. Przedsiębiorstw założonych „z konieczności” (w podziale na grupy wiekowe, 2013	30
7. Udział samozatrudnionych kobiet w odniesieniu do ogółu samozatrudnionych wg. wieku – kraje UE 28 i w podziale na kraje Partnerów projektu, 2013	31
8. Odsetek osób prowadzących działalność gospodarczą (samozatrudnionych) w odniesieniu do wszystkich pracujących wg. grup wiekowych – EU 28	32
9. Usługi w podziale na odbiorców.....	34
10. Usługi w podziale na zakres.....	35
11. Podział usług wg. płatności.....	40

ZAŁĄCZNIK:**1. Raport z inwentaryzacji usług**

W celu uzyskania szczegółowych informacji nt. poszczególnych usług zapraszamy do kontaktu z przedstawicielami Kosorcjum projektowego:

1. Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. – Piotr Józefiak – piotr.jozefiak@tarr.org.pl
2. Bydgoska Agencja Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o. – Paweł Szarek – p.szarek@barr.pl
3. Central Transdanubian Innovation Agency – Akos Szepvolgyi - szepvol@kdriu.hu
4. Technology Park of Ljubljana – Mojca Cvirn - mojca.cvirn@tp-lj.si

THE INVENTORY REPORT**INTRODUCTION**

In this report we present the results of assessment research which focused on services supporting innovations provided by different business environment institutions involved in the project.

The survey was conducted within the project Young and Innovative: how to help young entrepreneurs be more innovative.

The main goal of the inventory was to verify the quality and quantity of the support innovation instruments used by the project partners. This will be achieved through conducting research of the partners and other entities owned tools. Four reports will be developed (one for each Partner). Research will consist in:

- creating comprehensive list of these tools,
- assessing the effectiveness of supporting innovation with the use these tools by checking whether they actually contributed to the increase in the level of innovation in enterprises in which they were used and, in the case of negative answer, to the question why they were ineffective.

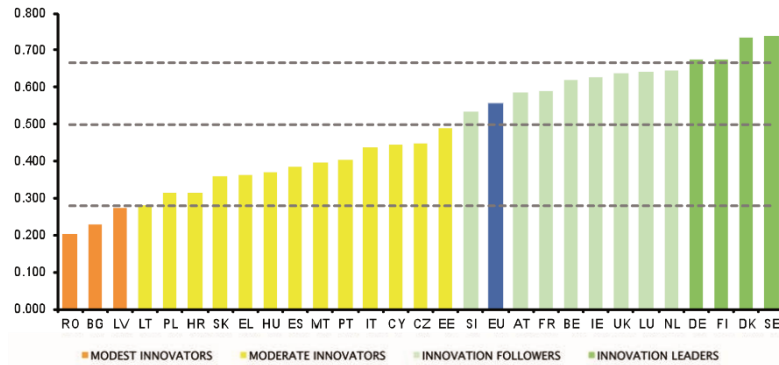
ABOUT THE Y&I PROJECT

SMEs play a significant role in achieving the objectives of the Europe 2020 Strategy both by impact on the overall economic growth and by creating new and maintaining existing worksites. At the same time enterprises from the SME group involve a low level of innovation and this contributes to making them less competitive as much in indigenous domestic markets, as in competing in international markets (including the European Single Market).

This negative trend is particularly clearly evident with reference to the countries that joined EU in 2004 and later. None of the country, as research “Innovation Union Scoreboard 2015” indicates is in the

group of innovation leaders. The vast majority was classified to a moderate innovators group (including Poland and Hungary) or modest innovators. Only Slovenia is in the innovation followers group, but the data indicates that the level of innovation remains even lower than the EU average.

Figure 1: EU Member states' innovation performance



The data also shows large differences in the innovation level even between countries that for decades had similar economic conditions (eg. Poland, Hungary and Slovenia). This is confirmed by the results of research commissioned by the Polish Agency for Enterprise Development regarding in general all enterprises engaged in innovation activities (Figure 2) and innovation in the small enterprises group (Figure 3):

Figure 2. The percentage of companies engaged in innovation activities in 2012

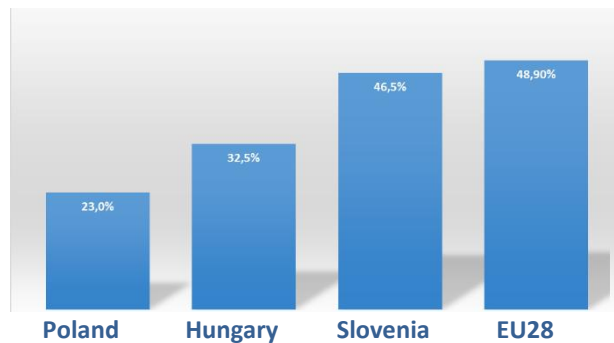
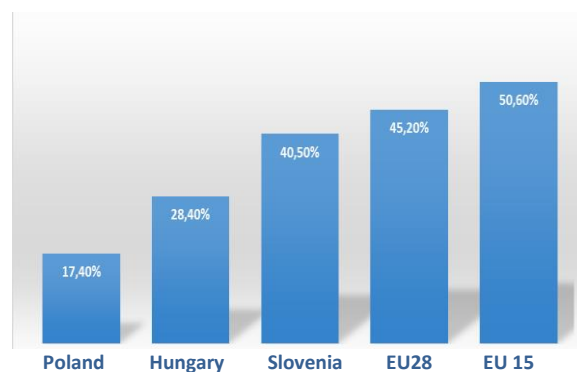


Figure 3. Innovations in general – small enterprises



Large differences in the innovation level between EU countries cause that the European economy as a whole becomes less consistent. This situation negatively impacts on the EU economy position in a highly competitive global market.

The main obstacles noticed by entrepreneurs which hinder innovation activities are: strong price and quality competition and lack of demand.

Nonetheless the data obtained from studies conducted by the EC in 2011 must not be overlooked (SEC [2009] 1997). Those data shows that approx. 80% of respondents from the group of operators involved in the innovation promotion points the need for improving existing mechanisms supporting innovation.

The differences of the enterprises innovation level, and therefore national economies as a whole, were one of the condition to the formation of this consortium and the decision to implement a joint project which will focus on the problem of insufficient innovation support system of micro-enterprises created and run by young people before the age of 30, which results in low innovation.

The main objective of this project is to develop through the lifetime of the project (7 months) recommendations to improve systems supporting innovation among young entrepreneurs, applied by specialized business environment institutions, using the Twinning Advanced method and then to disseminate them in the partners' regions and countries and other EU Member States.

The main objective of the project will be achieved by three specific objectives:

1. Verification of the quality and quantity of the support innovation instruments used by the project partners. This will be achieved through conducting research of the partners and other entities owned tools. Four reports will be developed (one for each Partner). Research will consist in:

- creating comprehensive list of these tools,

- assessing the effectiveness of supporting innovation with the use these tools by checking whether they actually contributed to the increase in the level of innovation in enterprises in which they were used and, in the case of negative answer, to the question why they were ineffective.

2. Raising the knowledge level of each of 4 Partners through the exchange of experience in the 'peer learning' meetings and remote contacts (online).

3. Spreading knowledge of peer learning opportunities for innovation agencies and results of the project among other entities specialized in supporting innovation (over 100), as well as the authorities at local, regional and national levels. This will be done by providing information about

the project and its results to cooperating with partners business environment supporting innovations institutions as well as representatives of the authorities and inviting them to implement the developed recommendations.

The project consortium:

1. Bydgoszcz Regional Development Agency (POLAND)
2. Central Transdanubian Regional Innovation Agency Nonprofit Ltd (HUNGARY)
3. Technology Park of Ljubljana (SLOVENIA)
4. Torun Regional Development Agency (POLAND)

Conclusions

1. Within the survey over 30 services delivered by different types of business environment institutions were verified. 20 of these services were or are constantly delivered by project partners. The services provided by Bydgoszcz Regional Development Agency, Central Transdanubian Regional Innovation Agency, Technology Park of Ljubljana and Torun Regional Development Agency are listed and described in the next part of the report.

2. The types of services:

- information services,
- financial services:
 - subsidied/grants,
 - financial instruments (i.e. loans, guarantess),
- strategic management services, i.e.:
 - BMC
 - PRO-INN, PRO-TECH
 - Audits of development requirements,
- R&D services:
 - Research vouchers,
- incubation and acceleration services,
 - academic incubators,
 - IT incubators and accelerators
 - Technology and industry parks
- education services:
 - group and individual trainings,
 - seminars,
 - conferences,
- other services:
 - matchmaking services,
 - technology transfer services,
 - co-working services,
 - legal advisory services,
 - events.

3. As shown above wide variety of services and programmes supporting innovations among entrepreneurs (including young) was found during the survey. The gained data also proves that entrepreneurs has easy access to all services offered by partners' organizations and external institutions.

4. The Inventory Report developed on the basis of the survey provided in May and June 2016 is considered as the first of DOP development. In order to prepare clear and customizable recommendations which will be listed in the DOP more information need to be gained.

5. Basing on the gained information during the survey main issues to be discussed during upcoming peer learning meetings in Hungary, Slovenia and Poland and also during the online consultations, regarding the process of designing and then providing flexible, adjustable and effective proinnovative services, are:

- a) continuous data gaining regarding needs and expectations of the entrepreneurs,
- b) the assessment of the services effectiveness,
- c) involvement of entrepreneurs in the process of designing services,
- d) tools and instruments used for providing services (online tools, questionnaires etc.).
- e) the policy of providing services – is it better to have many beneficiaries of more common services or to provide highly advanced services for a narrow groups of entrepreneurs,
- f) commercialization of the services after the termination of public funding,
- g) other issues which will come out during the discussions on the topics mentioned above.

6. All data presented in this report will be included in the annex to the Design Option Paper. If on further stage of project implementation some any services important for supporting innovations are discovered they will be also enclose in the annex to the DOP.

POLAND

TORUN REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY

BMC Analysis		Description: The Business Model Canvas is a strategic management and lean startup template for developing new or documenting existing business models. It assists companies in aligning their activities by illustrating potential trade-offs.
Describe the target group		SMEs including young entrepreneurs
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		e-mail, phone calls, the companies can also ask for the service by themselves
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	BMC is considered as static business plan for the enterprise. Within developed ideas the order of key factors relations affecting the every day activities of the enterprise is brought out more than the dynamics of changes that occur in the company in the particular period of time. According to this, one of the main goals of the BMC analysis is to standardize the knowledge so all the actors participating in the decision making process understand each other and can communicate avoiding misunderstandings.
	Describe the way the service is provided.	Phase 1 – the meeting with the company owner: - brainstorming – the entrepreneur guided by the expert discovers the conclusions concerning the main features of the company activities on the market. These main features are: the values, groups of clients, the distribution channels, customer relations, key partners, strategic activities, the key resources, incomes and costs. - the meeting is usually held at the TRDA headquarters and lasts for 3 or 4 hours. Phase 2 – summary report. The report focuses on the description of the main aspects of the company activities and includes the recommendations for the owner which of the areas and instruments used should be improved.
Staff - describe the required qualifications		The expert responsible for BMC service must have at least 3 years of experience in creating the development strategies and also must know the main assumptions of regional economic development
Description of tools and equipment		BMC matrix

Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		free of charge
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		since December 2014.
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	19
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	The BMC service helps entrepreneurs to get the knowledge on developing and using other competitive advantages than price and the quality of products (services) which do not grant the succes. The analysis of: the functioning of the company in general, the business model, the aproach to innovations, relations with customers helps to change the way of the company management in order to achieve all business goals.
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	The service provides a possibility to set in order different activities of the company and to research main features affecting the company development.
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	There are at least two main conditions that affects the effectiveness of the service: 1. the knowledge and experience of the expert 2. the knowledge and how opemind the entrepreneur is.

PRO INN		Description: The service allows to gain information on strenghts and weaknesses of used solutions and tools regarding such areas as management and internal organization. It facilitates the evaluation of the relation bewtween the assessed company and main competitors by the analysis of external factors influencing its activities (opportunities, threats).
Describe the target group		SMEs, including young entrepreneurs
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		e-mail, phone calls, the companies can also ask for the service by themselves.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	Range of service: - the gathering of data - data analaisys; - identyfication of the areas demanding development and providing innovations, - rekomendations for implementation of new solutions; - final report.
	Describe the way the service is provided.	1st stage – an interview with the company owner or the representative of the management board: - structured interview covering different areas of company activities, such as: buisness strategy with the assesment of companies development potential, internal communications, customer relations (including double-sided communication). - duration – 2 hours 2nd stage – interactive workshop with the participation of the employees from different departments (at least 3): - 3 subphases: 1) individual structured interview covering the issues mentioned above 2) filling in the products and services matrix 3) SWOT analisys The 2nd stage of PRO INN service is the more effective the more different departments are represented. - duration 3-4 hours 3rd stage - final report including: - the wide description of current companies situation (market position, investment needs, technological goals), - rekomendations on directions of development including innovations.

Staff - describe the required qualifications	The expert responsible for PRO INN service must have at least 3 years of experience in creating the development strategies and also must know the main assumptions of regional economic development	
Description of tools and equipment	1. Structured interview forms, 2. Assessment forms, 3. Products and services matrix 4. Final report template	
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge	free of charge	
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?	the service is being provided since 2012	
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	23
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	The PRO INN service covers the needs of multifaceted analysis of the companies activities. It allows to evaluate effectiveness of companies internal systems from the point of view of experts who are not directly related to the company.
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	1. Lack of knowledge or inadequate knowledge about internal systems of the company, products, services, including strengths and weaknesses, etc. 2. Lack of knowledge or inadequate knowledge about the market position of the company including opportunities and threats.
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	1. Size of the company – if company is too small it is very hard to show internal systems work. 2. Knowledge of people representing company involved in the service.

PRO TECH		Description: Technology audit
Describe the target group		SMEs, including young entrepreneurs
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		The service is provided by the EEN staff who are also responsible for finding companies
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	PRO TECH is offered to all entrepreneurs who want to check the innovation potential of their companies. It allows to define the changes ought to be provided in order to gain, implement and use new (innovative) technologies. It also shows the areas requiring additional support and those which may become the base of further development.
	Describe the way the service is provided.	1st stage – an interview with the company owner or the representative of the management board: - structured interview covering different areas of company activities, such as: business strategy with the assesment of companies development potential, internal communications, customer relations (including double-sided communication). 2nd stage – finding the expert with competences allowing to assess selected areas of the company's activities. 3rd stage – the technology audit provided by the external expert. 4th stage – final report including the results of the audit and recomendations on future development activities supporting innovations in the company.
Staff - describe the required qualifications		The internal expert reposable for PRO TECH service must have at least 3 years of experience in creating the development strategies and also must know the main assumptions of regional economic development. Requirements for external experts are created after the preliminary interview with the company owner or other representative.
Description of tools and equipment		1. Structured interview form 2. Final report template
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		Free of charge (fully financed with UE Funds)
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		the service is being provided since 2012

The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	7
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	<p>The entrepreneurs' needs covered by PRO TECH service:</p> <ul style="list-style-type: none"> • increas of the effectiveness of company activities (in general) and maximizing incomes by the evaluation of strenghts and weaknesses of used technologies and these which are to be implemented, • comercialization and implementation of modern technologies, • dissemination of information on the company's technology offer, • creating links and cooperation with R&D institutions for gaining new solutions.
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	High costs of pro-innovative and expert supported services
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	<p>The expert's level of knowledge, The approach of the entrepreneur, the quality of poseded technologies and know-how.</p>

Audit of Development Needs (ADN) for Creative Industries Sector		<p>Description: Audit of Development Needs was a advisory service which was developed and implemented within the Network of Creative Industries project. Audit was a tool by which assessed companies could get feedback on their strenghts and weaknesses.</p> <p>The goal of the was to establish important and necessary types and directions of activities that could support the development of the products and services delivered by the audited company.</p>
Describe the target group		<p>The target group were SMEs (including young entrepreneurs) from creative industries sector.</p> <p>Industries covered by the service: artistic crafts, film, music, theatre, photography, buisnesses conected with literature, graphics, web design, advertising industry, design, software development (including games and mobile aps).</p>
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		<p>Within the Network of Creative Businesses project the dedicated promotional campaign was conducted. Companies that benefited from the service were also offered other forms of support, such as seminars and trainings.</p>
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	<p>The ADN service consisted of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the diagnosis of the areas which might foster the company development and were underestimated by the owner or management board, • highliting the possible directions of the development (new clients, new markets, new products and services), • research on strenghts and weaknsesses of the company, • the diagnosis of company's development potential and needs, • raising the level of knowledge of the stakeholders about the audited company, market, customers, partners and competitors in order to define new directions of development, • support in defining the company's values.
	Describe the way the service is provided.	<p>The service was devided into four stages:</p> <p>1st – Data acquisition, 2nd – Audit of Development Needs 3rd – Consultations, 4th – Final report delivery.</p> <p>1st stage – Data acquisition – gathering of quantitaive and qualitative data considering</p>

		<p>audited company with the structured interview form:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Preliminary interview with the owner or selected representative of the company, 2) Evaluation of data gained during the preliminary interview, 3) Selecion of support measures, 4) Signing the contract. <p>2nd – Audit of Development Needs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) The preliminary audit: <ul style="list-style-type: none"> - the survey perfomed with the use of questionnaire, - the analysis of gathered data, - the indication of the audit's scope, 2) The main audit – an interview performed by the consultant with the company's owner or selected representative. The range of data gathered during the interview depends on buisness activited assessed within the audit (selected during the prelimiary audit). 3) Complementary interview – optional task performed if additional information or data were required, 4) Strategic analysis – optional task consisitng of SWOT analysis, veryfication of key success factors etc., 5) The preliminary report. <p>3rd – Consultations:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) The presentation of the audit results (the results of analysis, preliminary conclusions and proposals of development activities), 2) Discussion about the needs of the company, possibiliteis of the improvement and potential of the enterprise. 3) Working out the development action plan. <p>4th – Final report delivery.</p>
<p>Staff - describe the required qualifications</p>		<p>The consultants responsible for providing the ADN service were tranined in the areas such as: operation of companies in the creative industries sector, auditing with the tools developed within the project.</p> <p>The specific topics of the trainings:</p> <ul style="list-style-type: none"> - the methodology of market and competition, - the development of business strategy, - the sources of competitive advantages, - the service design

		- the specific requirements must be fulfilled by innovative services in the creative industries sector.
Description of tools and equipment		<ol style="list-style-type: none"> 1. Preliminary interview questionnaire. 2. Preliminary audit questionnaire. 3. ADN questionnaire. 4. The questionnaire for strategic analysis. 5. The preliminary report template. 6. The final report template.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		free of charge
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		May – November 2012
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	29 companies from Kuyavia and Pomerania Region (80 in general)
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	<ul style="list-style-type: none"> • the diagnosis of the areas which might foster the company development and were underestimated by the owner or management board, • highlighting the possible directions of the development (new clients, new markets, new products and services), • research on strenghts and weaknsesses of the company, • the diagnosis of company's development potential and needs, • raising the level of knowledge of the stakeholders about the audited company, market, customers, partners and competitors in order to define new directions of development, <p>support in defining the company's values.</p>

	<p>Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.</p>	<p>Selected problems faced by SMEs from creative industries sector: 1) lack of funds for development and high costs of the investments – not covered 2) The lack or insufficient level of knowledge – covered 3) Problems with internal organization of the companies - covered</p>
	<p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p>	<p>The effectiveness of the services was especially affected by the level of the knowledge of the entrepreneur</p>

IMPROVE		Description: This is service provided in the field of innovation management capacity improving competitiveness of the SMEs and facilitating access to business development opportunities in the Single Market and beyond.
Describe the target group		SME candidates for this service are carefully selected. Those SMEs have a real potential for international growth via product, process, service or business model innovation but lack the knowledge, skills or ability to manage innovation activities;
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		The innovation expert is looking for the potential clients for the service (a) by searching the different types of data bases such as the partner's own databases of clients, patents' databases and also information from the regional market about companies with a high volume of annual turnover and export; (b) by approaching the participants of various events organised by TARR or other stakeholders active in the field of entrepreneurship and innovation.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	The idea is to carry out a benchmarking of the identified SMEs in order to generate and implement a tailored action plan to improve the SME's capacity to manage innovation processes. The service includes in depth analysis of the SME's innovation management highlighting the gaps between the innovation capabilities and the innovation goals set up by the SME. The result of that analysis lead to development of a tailored action plan on how to close gaps and the provisions of related support services to address those gaps.
	Describe the way the service is provided.	The service is delivered as on average 7-day service packages with the use of IMP ³ rove tool (benchmarking tool) that provides deep analysis of the current innovation management performance. The assessment of the current status of the innovation management system in the company is made during face-to-face meetings with company. As the result of this step the IMP ³ rove report is delivered. On the basis of IMP ³ rove report the gaps and needs analysis together with the action plan for each case is prepared. The draft version of the action plan is presented to the company during the meeting. Final action plan is jointly agreed. The implementation of action plan is monitored and followed up. The final report of the full service package includes all initiatives and actions undertaken during the provision of the service.

<p>Staff - describe the required qualifications</p>	<p>Innovation expert delivering service are required to possess following skills:</p> <ul style="list-style-type: none"> - University degree (or equivalent) in a relevant field; - Senior staff of business support organisation with proven experience in the provision of business and innovation support; - Strong understanding / proven knowledge of the concept of innovation management. 	
<p>Description of tools and equipment</p>	<p>The innovation management capacity assessment is based on the IMP³rove methodology or methodologies that comply with the definition of innovation management and the elements of an innovation management system as in CEN technical specification CEN/TS 16555-1. This includes the full innovation process from idea generation to market introduction and generation of profit. The general practices and skills of the company for external cooperation for innovation are an integral part of the analysis.</p>	
<p>Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge</p>	<p>The service is free of charge for company but it is financed under Horizon 2020.</p>	
<p>Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?</p>	<p>since May 2015</p>	
<p>The effects</p>	<p>How many companies have already been the beneficiaries of the service?</p>	<p>6</p>
	<p>To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.</p>	<p>Lack of innovation management capacity is recognised as an important barrier to creating economic impact (competitiveness, growth and jobs) from innovation activities in SMEs. The service increase awareness of the innovation potential within Polish companies and also the variety of the advanced services offered free of charge and of a high quality. It will at the end result in better visibility and bigger participation of Polish enterprises with the potential to growth on the European market.</p>

	<p>Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.</p>	<p>Awareness of enterprises on the benefits of enhancing innovation management is still low. Consulting services enhancing the innovation management capacity are not available to SMEs in Poland as a result of a lack of offers, unaffordable market prices or poor quality. We started to provide this service and so far few companies have benefited from it. We hope that thanks to providing this service:</p> <p>increase number of companies apply for European funds and research funds, increase awareness of innovation management and benefits from it. The service provides answers to the most important question of enterprises – how to secure the company’s future and growth? The company receive comprehensive feedback on their innovation management performance in comparison to the growth champions and the average. Gain an understanding of how innovation management impacts their growth, receive recommendations and measures/tools which they can use to improve their innovation management performance and thus their growth, and how they should schedule these measures.</p>
	<p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p>	<p>Thanks to benchmarking tool consultant receive validated benchmark and gain deeper understanding of the companies’ specific needs. The company can take a step-wise (modular) approach to improving their innovation management performance without losing focus on the holistic approach.</p>

INKOR Model		<p>Description: INKOR Model was established in order to strengthen the cooperation in the area of creating innovative capacities of SMEs in Kuyavia and Pomerania Region.</p> <p>The INKOR Model was tested for six months by three business environment institutions: Torun Chamber of Commerce, Regional Innovation Center of University of Science and Technology and Wloclawek Incubator of Innovations and Entrepreneurship.</p>
Describe the target group		<p>The INKOR Model was directly addressed to the three types of business environment institutions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) incubators 2) organizations of entrepreneurs (i.e. chambers of commerce) 3) organizations supporting innovation (i.e. innovation centres, technology parks, technology transfer centres) <p>The final beneficiaries of the INKOR service were SMEs, including young entrepreneurs.</p>
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		<p>The service is provided by the organization's staff who are also responsible for finding companies.</p>
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	<p>The INKOR Model describes the actions business environment institution should undertake in order to enhance and foster the cooperation between companies and external partners aiming in strengthening innovativeness. The INKOR Model was established in partnership with the Dutch business environment institution - Syntens Innovation Centre, which by the campaign TuturizedBusinesses implemented in southern region of Netherlands is a reference model of cooperation between business and business environment institutions.</p>
	Describe the way the service is provided.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Finding the company 2) Making the contact 3) Identification of company's needs in the area of proinnovative cooperation 4) The description of the cooperation model including recommendations of activities 5) Maintaining the contact with the company

<p>Staff - describe the required qualifications</p>	<p>1) university degree,</p> <p>2) at least 3 years of experience in cooperation with companies in the area of supporting business development and/or R&D institutions and/or universities in the area of implementing innovations</p> <p>or</p> <p>at least 3 years of experience in providing information services regarding legal issues of running a business and/or available external resources of financing business activities (including national public funding and EU funds) and/or enhancing the cooperation links among enterprises also on international level and/or schemes and institutions supporting the implementation of innovations</p> <p>or</p> <p>at least 3 years of experience in providing advisory services including:</p> <ul style="list-style-type: none"> -legal issues of running business, marketing, finance, -assessment of technological needs, implementation of new technologies etc.
<p>Description of tools and equipment</p>	<p>No dedicated tools required</p>
<p>Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge</p>	<p>free of charge</p>
<p>Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?</p>	<p>October 2013- March 2014</p>
<p>The effects</p>	<p>How many companies have already been the beneficiaries of the service?</p> <p>During the testing of the INKOR Model period:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 186 contacts were established, - 90 meetings were held, - 91 recommendations were prepared, - 53 companies (out of 90) decided to cooperate with the recommended partner.

	<p>To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.</p>	<p>The INKOR Model allowed companies and entrepreneurs to develop the knowledge about the services offered to business actors by business environment institutions and facilitated the contacts between entrepreneurs and business environment institutions.</p> <p>The model of supporting SMEs by business environment institutions was positively rated by 92 % of entrepreneurs who participated in the evaluation. Furthermore 45 out of 46 entrepreneurs positively rated group meetings organized by the project staff.</p>
	<p>Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.</p>	<p>1) lack of knowledge about business environment institutions offer which effected with little interest in making a contact, 2) lack of time to contacy business environment institutions (by the introduction of trained staff).</p>
	<p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p>	<p>The effectiveness of INKOR Model is affected by:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) the type of business environment institution, 2) staff member who is involved in providing the service, 3) attitude of the entrepreneur.

BYDGOSZCZ REGIONAL DEVELOPMENT AGENCY

Business school		Description
Describe the target group		The service is addressed to all entrepreneurs, as well as to those, who are planning to start their own businesses. It is mainly used by SME sector - usually from Bydgoszcz, but also from other parts of voivodship
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		Information about trainings is published on the BRDA website and is also distributed by mail to all the people who signed up for the newsletter. Registration for the training is provided by the application form available on the Internet. Admission to the training is granted by registration order. In case of more advanced training (eg. conducted in English) the initial recruitment is carried out, in order to check the participants.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	The service includes organization of free trainings, workshops and seminars, which develop personal and professional skills of entrepreneurs, workers and people who intend to start their own businesses. The idea of this project is to enable companies and their employees to train and develop in the fields of management and business activity.
	Describe the way the service is provided.	Trainings are organized approximately 2 times a week. An average of 30 people can participate in every training. To deliver this service BRDA cooperates with training companies and institutions directly related to the topic of the training, as well as with experienced external trainers / experts. The technical side of service organization is described in 4th row
Staff - describe the required qualifications		Trainers are experts and / or practice in the field and have years of experience in the field of training . From the organizational side service is operated by BRDA staff who in the course of its implementation (from 2013) has developed an effective procedure for the provision of this service.
Description of tools and equipment		Training room (for 40 people) + standard training equipment (laptop, projector, WI-FI, flipchart, whiteboard, etc.).

Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		free of charge
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		from 11.2013 until now
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	To this day, about 4,600 people attended the trainings. The number of companies is difficult to determine, since no statistical data is gathered in this regard .Sometimes 2 or 3 people from one company attend training
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	The main problem is an unavailability of free, but in the same time professional and practical knowledge of doing business. Characteristics of the service and its high availability have real impact on reducing this barrier.
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	The effectiveness of services is mainly due to its free of charge nature, wide accessibility and the experienced trainers.
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	The effectiveness of services is mainly due to its free of charge nature, wide accessibility and the experienced trainers.

Information services		Description
Describe the target group		All BRDA customers
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		Through the website and direct contacts, initiated by both the client and the Agency.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	The service involves informing and directing customers to other institutions whose field of activity is adequate to their needs. The information also apply to other aspects that may affect companies innovativeness, eg. In terms of the possibility of obtaining EU funds for increasing innovation.
	Describe the way the service is provided.	Provision of information about institutions and their field of activity, contact details, conditions of competition for EU projects, etc.
Staff - describe the required qualifications		Employees of the Agency, which was designated by the City of Bydgoszcz to perform tasks in the field of economic promotion of the city and promote the development of entrepreneurship, has knowledge about the Business Support Organizations and other entities supporting innovation operating in our city, as well as on possible sources of funding. Thanks to this they can point the appropriate institution for the customer.
Description of tools and equipment		n/a
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		free of charge
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		from 11.2013 until now
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	Statutory activity - no statistical data is available
	To what extent does the service covers the real needs of the	The service meets the need for information on the activities of institutions supporting innovation in

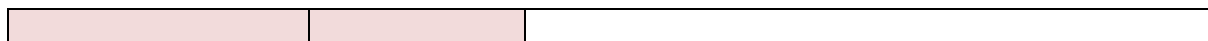
	<p>companies? Point out the companies needs.</p>	<p>Bydgoszcz and potential sources of funding, such as European funds.</p>
	<p>Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.</p>	<p>The problem is a difficult access to information or lack of knowledge how to obtain it. BRDA is perceived by companies and other entities as a public institution dedicated to promoting entrepreneurship in Bydgoszcz, which is why many entrepreneurs are looking for information in the Agency in the first place. As a result, the service helps to reduce the above barrier.</p>
	<p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p>	<p>The effectiveness of service is ensured by a broad knowledge of BRDA staff about institutions that support innovation, operating on the Bydgoszcz market and the entrepreneurs knowledge of the Agency as an institution to which they can turn for help in a wide range of problems in terms of economic activity.</p>

SLOVENIA

TECHNOLOGY PARK OF LJUBLJANA

<p>Programme for support scheme implemented by University Incubators in Slovenia (Public Funding)</p>		<p>Tenderer: SPIRIT Slovenia - Public Agency for Entrepreneurship, Internationalisation, Foreign Investments and Technology</p> <p>Available funds 2015: 210.000 € (Public call / yearly)</p> <p>Beneficiaries: University Incubators (Venture Factory, Business Incubator of University of Maribor; LUI – Incubator of University of Ljubljana, UIP – University Development Center and University Incubator of Primorska)</p> <p>Incubation Service Incubators provide numerous benefits to owners of start-up businesses: office space at below-market rates, advice and expertise in developing business and marketing plans as well as helping to fund fledgling businesses.</p>
<p>Describe the target group</p>		<p>Students, young population, business idea teams with member/company owner with student status (and academic staff)</p>
<p>Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?</p>		<p>Programme supports (also) activities for awareness rising, motivating target group via:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops, - Mailings, - Direct contacts via phone / mail communication, - Usage of social media channels - Etc.
<p>Description of the service</p>	<p>Describe the service? What kind of issues does it consider?</p> <hr/> <p>Describe the way the service is provided.</p>	<p>Services and support provided by incubators are tackling needs of individuals & teams with ambition to further develop their business idea and create and grow young business (low-tech and high-tech; depending on the regional characteristics and scope of the university). The services provided within the funded programme are:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Awareness raising and motivation workshops - Specialised workshops (i.e. lean methodologies, building teams, investment readiness, business and marketing plans development, etc.) - Identification of business ideas - Valuation of business ideas and mentoring / coaching (general coaching and mentoring is provided by internal experts, however most incubators works also with mentors on specific fields i.e. for business development, technology experts etc.)
<p>Staff - describe the required qualifications</p>		<p>Staff providing the services needs general knowledge on entrepreneurial skills development, business (idea) development; specialised knowledge on innovation processes and basic knowledge on IPR is appreciated; entrepreneurial experience is appreciated; usually internal staff member is holding licence in coaching methodologies and establish a network of mentors and relevant contacts through the years of operation.</p>

Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		The service provided is 100 % publicly financed and free of charge for beneficiaries.																												
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		As TPLJ is not classified as University Incubator, the incubation services provided are very focused on the needs and challenges of hi-tech start-ups with growth and global potential, tailored according to specific needs of individual team and not entirely free of charge. Usually services provided are delivered partly via programs developed by Start:up Slovenia Initiative and specialised services on commercialisation of knowledge and technology, on access to new markets and customers as well as technology partners , strategic partners (B2B) and mentoring with core on team development and investment readiness																												
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	<p>Achievements in 2015:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Type of result</th> <th>Cumulative Performance of involved Uni Incubators (3) in 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No. of info / motivation workshops</td> <td>53</td> </tr> <tr> <td>No. of specialised workshops</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>No. of hours / counselling and mentoring</td> <td>4282</td> </tr> <tr> <td>No. of participants at info / motivation workshops</td> <td>1311</td> </tr> <tr> <td>No. of participants at specialised workshops</td> <td>1208</td> </tr> <tr> <td>No. of identified and supported business ideas</td> <td>179</td> </tr> <tr> <td>No. of hours / mentoring of potential student-entrepreneurs</td> <td>4272</td> </tr> <tr> <td>No. of incubees / as a result of the implemented programme supporting target group – students (with entr.potential) (23+18+1)</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Timeline: 1.2015-12.2015</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No. of newly established companies with at least 1 employee; as a result of the implemented programme in year 2015 (5+3+2)</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>No. of new jobs (bto);</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Timeline: 1.2015-12.2015 (10+4+2)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No. of students (of dedicated University) involved in preincubation activities</td> <td>3201</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: SPIRIT, 2016</p>	Type of result	Cumulative Performance of involved Uni Incubators (3) in 2015	No. of info / motivation workshops	53	No. of specialised workshops	67	No. of hours / counselling and mentoring	4282	No. of participants at info / motivation workshops	1311	No. of participants at specialised workshops	1208	No. of identified and supported business ideas	179	No. of hours / mentoring of potential student-entrepreneurs	4272	No. of incubees / as a result of the implemented programme supporting target group – students (with entr.potential) (23+18+1)	42	Timeline: 1.2015-12.2015		No. of newly established companies with at least 1 employee; as a result of the implemented programme in year 2015 (5+3+2)	10	No. of new jobs (bto);	16	Timeline: 1.2015-12.2015 (10+4+2)		No. of students (of dedicated University) involved in preincubation activities	3201
	Type of result		Cumulative Performance of involved Uni Incubators (3) in 2015																											
	No. of info / motivation workshops		53																											
	No. of specialised workshops		67																											
No. of hours / counselling and mentoring	4282																													
No. of participants at info / motivation workshops	1311																													
No. of participants at specialised workshops	1208																													
No. of identified and supported business ideas	179																													
No. of hours / mentoring of potential student-entrepreneurs	4272																													
No. of incubees / as a result of the implemented programme supporting target group – students (with entr.potential) (23+18+1)	42																													
Timeline: 1.2015-12.2015																														
No. of newly established companies with at least 1 employee; as a result of the implemented programme in year 2015 (5+3+2)	10																													
No. of new jobs (bto);	16																													
Timeline: 1.2015-12.2015 (10+4+2)																														
No. of students (of dedicated University) involved in preincubation activities	3201																													
To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.																														
Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.																														
What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.																														



<p>Start:up Slovenia Initiative; Program Go:Global Slovenia Accelerator (public co-funding)</p>		<p>The Go:Global Slovenia startup accelerator offers companies that have already found their "product-market fit" all the elements need to successfully embark on rapid global growth, both in the form of capital as well as in the form of know-how and international connections.</p> <p>Tenderee: Slovene Enterprise Fund</p> <p>Available funds (for the implementation/coordination of the programme Go:global Slovenia Accelerator and Geek House Accelerator for (investment) cycle 2015/16): 96.559,00 € <i>(pilot edition program was implemented in cycle 2014/15; currently we are implementing 1st edition and preparing the 2nd edition which will start end August/early September 2016)</i></p> <p>Beneficeries: Consortium of Partners: Technolgoj Park Ljubljana, Venture Factory - Business Incubator of University of Maribor, Technology Park Nova Gorica and VentureLab Ltd.</p> <p>Target group:</p>
<p>Describe the target group</p>		<p>Start ups; namely: Young companies (up to 3 years of operations), highly innovative, with internal R&D and potential for global growth.</p>
<p>Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?</p>		<p>The programme has communication strategy and thus, relatively high visibility. Programme has own web page, social group/network, newsletter and possibility to use communication channels of Slovenian innovation ecosystem. Additionally, information flow and awareness of programme is supported by workshops targeting potential applicants – so called roadshow.</p>
<p>Description of the service</p>	<p>Describe the service? What kind of issues does it consider? Describe the way the service is provided.</p>	<p>The program is composed of:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a EUR 200,000 equity investment of public funds - getting the company ready for an investment - our global growth program - a start-up mentor and administrative assistance <p>Each applicant has to follow / fulfil the following requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> - step 1 – preselecting / application & pitching to the panel <p>The pre-selection panel will assess the applications and brief pitches. The applications of companies achieving the set number of points will be invited to participate in the investment readiness programme. As coordinator TPLJ (and partners) provides: Road shows around Slovenia, assistance in filling-out the written application, pitching to the committee.</p> <p>All companies given a sufficient number of points in their application can enter to the Step 2.</p> <p>step 2 / getting the company ready for and investment</p>

		<p>The investment readiness programme is an intensive two-day programme that allows entrepreneurs to get their company investment-ready with the help of relevant experts - from the perspective of strategy, drafting investment documentation, familiarity with investment conditions, as well as from the perspective of the opportunity to pitch to Slovenian and foreign investors (bootcamp: Overview of corporate financing sources, Path to gaining an investment, Drafting the investment documentation, Successful pitching to investors, Negotiating and reaching an agreement with investors).</p> <p>step 3 / Demo day Pitch your idea to the pre-selection panel and private investors. The pre-selection panel shall assign up to 40 points which count towards obtaining an EUR 200,000 investment in the SK200 tender, while private investors may decide to provide your company with an additional private investment.</p> <p>Step 4 / Post investment</p> <p>The Go:Global for Growth support training programme with the aim to establish a sound foundation for rapid global growth. Companies that receive a EUR 200,000 investment take part in the Go:Global for Growth intensive training programme. The programme provides a basic understanding of everything one needs for rapid global growth, both from the perspective of getting additional financial and human resources and from the perspective of company organisation, entering foreign markets and managing its growth (Five top entrepreneurial counsellors, Guest experienced entrepreneurs, Five weeks of intensive work, Five topics covering all of a company's key functions, An individual approach and result-oriented work).</p> <p>Additionally to programme above – all companies that receive investment are monitored by coordinator of the programme.</p>
<p>Staff - describe the required qualifications</p>		<p>Coordinators of the program provide:</p> <ul style="list-style-type: none"> - staff coordinating promotion of the programme & organisation of events, workshops, - staff responsible for further development of the programme, implementation of the programme, - staff – experts supporting implementation of the program (assistance to applicants, monitoring & reporting). <p>Additionally, responsible coordinator of the program (TPLJ) manages the cooperation relations with investors and network of mentors and coaches.</p> <p>Staff involved should have additionally to general knowledge on business (idea) development also expertise to support one of the most challenging topics faced by (startup) entrepreneurs i.e. expertise on innovation processes or market development or investment readiness process etc. Entrepreneurial experience is appreciated. Usually internal</p>

		staff member is recognised as an important member of startup/entrepreneurial community, well-known speaker at conferences and holds licence in coaching methodologies, has established network of mentors and relevant contacts.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		The applicants are not charged for the service
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		Pilot programme was implemented 2014/2015. 1st edition was implemented 2015/2016. In sept.2016 we are going to start with 2nd edition; 2016/2017.
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	Over 50 entrepreneurs have already taken part in the programme. In pilot edition (2015), 4 companies have been supported with the investment of 200K €. In 1 st edition (2016), 3 companies have been supported with the investment of 200K €.
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	Slovenia based startup companies (Slovenia Startup Monitor 2015) mostly facing the following challenges / needs support tackling: <ul style="list-style-type: none"> - product development, - brand development, - internal organisation / development, - motivation of employees, - issues/activities related to growth.
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	Challenges related to rapid growth not are in the prime focus of startups due to their development cycle, however funding and services available in both accelerators are supporting "product marketing fit development" as well as "global commercialisation" both focused on the development of market-interesting product (investment in innovating) and not only into business model development or measuring reactions by potential customers.
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	

Additional information on Start:up Initiative Slovenia:

The Start:up Slovenia Initiative represents the response of the leading national business support organisations challenges related to innovation-driven companies and lack of available coherent programmes for (talents and start-up teams) them on national level. Nowadays the Start:up Slovenia Initiative is an open platform for talent motivation and activation as well as providing tailor-made programs to innovative start-ups:

- The national promotional platform of the startup ecosystem and competition **Start:up of the year** (www.startup.si). Programme goal is to identify the best business teams, business models on national level and support them with related support mechanisms provided on national level (subsidy for starting the company P2 by Slovene Enterprise Fund). Platform also serves as a promotional tool and communication channel of the national ecosystem.

- The **international entrepreneurship conference PODIM** (www.podim.org), the leading national and largest South East Europe startup conference. The two-day annual conference is supported by more than 50 international partners.
- **Start:up Geek House Accelerator** (www.geekhouse.si) is a business accelerator and offers access to public-private capital, coworking space and support services upon lean and agile startup methodologies (bootcamp) to individuals or teams with innovative idea - in the phase before the product/market fit. The programme is supported by public refundable funds – 75.000 EUR convertible loan (tender SK 75 by Slovene Enterprise Fund).
- **Go:global Slovenia Accelerator** (www.goglobal.si) is a business accelerator for the **startups that had already found their product/market fit and need support for a successful start of fast global growth**. Programme is supported by tender SK200 for **200.000 EUR of equity investment** as well as with a **mentor and educational programme as well as with access to a network of investors**.

Creation and verification of business ideas for students in the format of Start-up Weekend (<i>Public co-financing</i>)		<p>Tenderee: SPIRIT Slovenia - Public Agency for Entrepreneurship, Internationalisation, Foreign Investments and Technology (in 5 Slovenian University Cities)</p> <p>Available funds 2013-14: 46.080 € (Public call)</p> <p>Beneficeries: Consortium of: Agency Ypsilon, Technology Park Ljubljana, Technology Park Nova Gorica, Venture Factory - Business Incubator of University of Maribor; LUI – Incubator of University of Ljubljana, UIP – University Development Center and University Incubator of Primorska and Development Centre Novo Mesto</p>
Describe the target group		<p>Target group of the Start-up Weekend Ljubljana are young people and students with the business idea or students who are eager to test their knowledge in the field of economy, business development, technology, social sciences, design and creativity. Program of the Start-up weekend Ljubljana has been developed and tailored made in accordance to meet the needs of beneficiaries (student population) and upon the best practices from abroad.</p> <p>Additionally, TPLJ provides attractive refreshments / lunch etc as well as accommodation for participants.</p>
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		<p>The initiative had extremely focused and effective promotion concentrated on social media channels, involving statements from local entertainment celebrities (actors, rap singers etc), entrepreneurs and influencers. Additionally, attractiveness was built on motivation opening speech by successful entrepreneurs and professional mentors.</p>
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	<p>Start-up weekend is an educating event format which efficiently promotes entrepreneurship by supporting and motivating the process of building teams around business ideas, development of a prototype or demo and creation of a new start-up. Thus, Start-up Weekend Ljubljana for students is a training programme and also a work experience programme as the participants are trained on lean and agile concepts of business development. Additionally, they are developing business model on the basis of canvas and for the first time thinking and acting as a business management.</p> <p>Project was initiated and partly co-financed by SPIRIT Agency Slovenia and managed by Technology Park Ljubljana, in close cooperation with strategic partners in the field of innovation and business support services. Project was implemented in 2013 and 2014, both editions in 5 Slovenian cities scheduled for the same weekend. All three Public Universities: University of Primorska, University of Ljubljana and University of Maribor actively supported and contributed to promotion of initiative among students.</p>
	Describe the way the service is provided.	
Staff - describe the required qualifications		<p>Internal staff from partners was involved on the level of event management (design, promotion, PR, ...) as well as on the level of implementation of start-up weekends as moderators</p>

		and assistants to coaches and mentors. Main advantage leading to successful follow-up of those two events was involvement of professionals – experienced entrepreneurs as motivation speakers during the opening part of the event and experienced entrepreneurs as coaches, mentors supporting idea development during the working weekend.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		The event was free of charge for participants
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		Start up weekend for students in 5 Slovenian (university-) cities were implemented in 2013 and 2015. TPLJ hosts start up weekend formats on yearly basis (including NASA Space app challenge and hackatons), however we are striving to motivate interdisciplinary teams (by expertise, and not necessarily limited by age) due to better results, namely new established companies.
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	<p>Main success factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> - New services developed in accordance to the needs of beneficiaries – namely youth. - Three start up weekends have been organised since 2013; at the first event 60 participants have been present and 10 business ideas have been developed, on the second 96 participants attended and 23 business ideas have been developed, and on the third event 113 students were present and 26 business ideas have been developed. Since the latter two editions were organised in 5 Slovenian cities, all together 620 students participated on both editions and 87 business ideas have been developed. - Business ideas which students have developed 28 business ideas have been validated as a feasible business. - The most successful factor of the project is addressing the needs of youth – presenting and promoting possibilities of employment and providing the positive incentives for the young people. - One of the successes is also breaking the mental barrier of failure and providing the encouragement of being bold. <p>Lessons learned:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion on the social media and new media which target group is accustomed to, was one of the key factor of spreading the information about the event and that the event gathered such large number of participants / students. - The project did raise awareness of the possibilities of alternative employment for youth. The project assisted to 29 teams to validate and to develop business idea for its manifestation in actual business operation. - The project did raise awareness of the possibilities of alternative employment for youth. The project assisted to 59 teams in order to validate the business idea by using modern method for validation – business canvas. - It would be necessary to raise awareness about the variety of alternative career choices for the youth. In this respect this project has scratch the surface and can be
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	

		<p>multiplied and replicated. There is a demand for the transfer of knowledge and skills for alternative employment possibilities that youth can engage in. The project is addressing those needs and therefore diminishing the unemployment rate and passives of youth in engaging the job market.</p> <p>Project also had another positive outcome – students from different area of studies and expertise have been cooperating for the first time and they created basis for future collaboration within developing business operations.</p> <p>Remark: TPLJ holds or supports niche global initiatives as NASA Space Challenge or Hackatons due to the nature of its scope and mission. General Start-up weekends (designed for specific target groups as students etc.) under our experience do not lead to the idea realisation in form of company but provide entrepreneurial skill development experience and effective awareness on entrepreneurship as a career opportunity.</p> <p>Similar initiatives are organised and financially supported on local / regional level or implemented in the frame of the university incubator activity.</p>
--	--	---

<p>Support to the national innovation ecosystem; contributing to boosting commercialisation of innovations – e.g. introducing new products, processes and services, technology and non-technology innovations in SMEs</p>	<p>Tenderee: Ministry of economic development & technology and affiliated public agency SPIRIT Slovenia - Public Agency for Entrepreneurship, Internationalisation, Foreign Investments and Technology</p> <p>Available funds 2013-14: 2,2 mio € (Public call)</p> <p>Beneficeries: Business support organisations; Consortium led by Technology Park Ljubljana; partners: Technology Park Nova Gorica, Venture Factory - Business Incubator of University of Maribor; Development Centre Zasavje (funds: 480.000; 60.000,00 € / year / partner)</p>
<p>Describe the target group</p>	<p>Researchers, students, innovators – with technology based business idea</p> <p>Start ups,</p> <p>Companies</p>
<p>Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?</p>	<p>Most partners are very linked to innovation community and aware of SMEs / innovators / business idea holders challenges and needs. Services and courses program was carefully set and promoted via selected promotion channels (targeted mailing, newsletters, web pages, info workshops, entrepreneurial events,...).</p> <p>For the services beneficiary applied via mail or phone to set the initial meeting. Due to the highly customised services provided (support related to IPR, product development) there was limit to no of target beneficiaries.</p>

Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	Support services for stimulating innovative entrepreneurship provided by organisations of the Slovenian innovative ecosystem (technology parks, incubators).
	Describe the way the service is provided.	<p>The consortia of partners implemented the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activities strengthening the entrepreneurial spirit and boosting innovativeness in SMEs; - Providing cutting-edge support services for successful establishing and take-off of innovative start-ups; - Providing support to SMEs in the process of their growth and internationalisation (global break-through); - Activities related to dynamic innovation ecosystem building and intensive promotion of innovative SMEs community; - Activities focused on strengthening entrepreneurial spirit in Zagorje; tackling region's specific challenges (post-industrial degraded area); - counselling and specialised workshops / courses - incubation services for start-ups; - general awareness raising on knowledge based entrepreneurship and related opportunities as well as - stimulating wider use of non-technical innovations and related solutions. <p>More in detail - services implemented were responding to practical needs of regional knowledge based entrepreneurs / talents. Entrepreneurs and talents were provided with access to knowledge, expertise and counselling via:</p> <ul style="list-style-type: none"> - specialised workshops and courses (i.e. marketing and commercialisation of innovative products upon lean methodologies, financial aspects of the operations of new company, access to finances & funding, new markets & IPR, IPR in general, content marketing, analytics and metrics of media/promotion activities, ...); - services related to support new companies creation (individual consultations on business model development, team leading, human resources management, legal aspects of the different forms of companies, etc.); - services related support new product / service development (internal innovation processes, integration into value chains, technology transfer, ...); - services and consultations related to patent applications. <p>Detailed program is available on request.</p>
Staff - describe the required qualifications		<p>Staff involved in the programme implementation was composed of following team members:</p> <ul style="list-style-type: none"> - expert in TT, - expert on lean and agile methodologies, - coordinator was responsible for general information, awareness raising, event management, services related to incubation, reporting – thus additional to general entrepreneurial knowledge also skills as project management and basics in communication and promotion were required.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		<p>The services were implemented under the de-minimis rule. The programme was funded by public funds.</p>

<p>Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?</p>	<p>The programme was implemented in 2013 and 2014.</p> <p>It is expected that support services responding on challenges of innovative companies and innovative ideas with high potential for rapid growth and provided by organizations of innovative ecosystem will be supported in 2016 and 2017.</p> <p>Foreseen public funds 2 mio EUR / year on national level.</p>
<p>The effects</p>	<p>How many companies have already been the beneficiaries of the service?</p> <p>To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.</p> <p>Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.</p> <p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p> <p>Achieved results of the consortia led by Technology park Ljubljana; for period 2013 - 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No of patent applications: 44 - No of newly established innovative companies: 116 - No of new products, processes, services supported by consortia: 62 - No of specialised workshops / courses in the field of innovation, product development, commercialisation of new products, services, process: 18

DEMOLA		<p>Demola is an international organization that facilitates co-creation projects between university students and companies, either locally or internationally. Demola is a public private initiative. Demola is also nominated as a best practice by OECD and World Bank.</p> <p>National coordinator: Razum: (Institute of University of Maribor) Educational partners on national level are University of Ljubljana and University of Maribor. TPLJ supports program with awareness rising among entrepreneurial community.</p>
Describe the target group		Students and Companies providing technology/innovation challenges
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		Access to challenges: via Razum: network of partners. Access to students: due to high profile results in the past years, nowadays the programme is officially recognised by University of Ljubljana and University of Maribor; meaning that DEMOLA is optional/elective course – which add to motivation for participation.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	<p>Demola is an international organization that facilitates co-creation projects between university students and companies, either locally or internationally.</p> <p>To be more specific, Demola is:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a network that consists of various partners including universities, their faculties, researchers and students, as well as companies, local agencies and a growing number of Demola Centers around the globe. Not only are we international, we are interdisciplinary. • a co-creation concept that is geared to solve real challenges. Every project has an outcome – be it a new concept, a demo, or a prototype. If the partner company finds the outcome useful, the company can license or purchase the outcome, and take it for further development. • a process that is formatted and facilitated. The Demola process ensures that the work is systematic and runs on schedule. This way, the work itself can be as creative as possible, but the process keeps things under control both in terms of time and deliverable. • a framework that makes is easy for partners to come in and cooperate. Each partner has a clear role, and the work is guided by simple procedures. Contracts, intellectual property rights, licensing models, and other legal requirements are in place and meet international business standards and practices.
	Describe the way the service is provided.	

		<p>Within the framework of RAZ:UM, Demola Slovenia was established in 2013 in order to encourage cooperation between students, companies and higher education institutions through project assignments that could be of interest to the economy. Within the framework of DEMOLA, companies publish project assignments to be completed by multidisciplinary groups of students under the mentorship of companies and researchers from University of Maribor and University of Ljubljana.</p> <p>Students must complete the assignment within three and a half months. By participating in DEMOLA, companies can stimulate the research and innovation process with creative ideas of students and meet potential human resources.</p> <p>Participation in the DEMOLA concept is also a great opportunity to establish efficient and sustainable cooperation between companies and researchers from University of Maribor and University of Ljubljana.</p>
Staff - describe the required qualifications		Excellent network of facilitators with expertise on leading, communication and managing people, resources. Should have developed skills on team leading time management, conflict solving.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		<p>The service is free of charge for the students.</p> <p>From the DEMOLA perspective, program is licensed - 10.000€.</p> <p>Needed budget for project implementation (infrastructure, staff, workshops, ...): 70.000€ Funds are raised by public-private financing principle. Fundraising presents also main obstacle for the forthcoming implementation.</p>
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		TPLJ supports awareness rising (from 2016 on) among entrepreneurial community; in order to collect high quality technology/innovation challenges.
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	<p>Cumulative results from 2013 on:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 350 students involved on solving challenges of companies - 60 projects developed - 30 companies provided challenges
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	

	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	
--	--	--

Young Researchers in Economy (public co-funding)		The Slovenian government grants special incentives (including tax reductions) to enterprises that employ doctoral candidates and young researchers. Young Researchers in the Economy is designed to introduce more highly educated staff into private companies and stimulate companies to hire young graduates to enhance their R&D and innovation activities. The service is mainly financial, providing co-financing for salaries and some materials costs for a young researcher who is employed in a company while pursuing a PhD at the university.
Describe the target group		Young researchers; Ph.D. students Companies with R&D
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		Application - grant proposal Awareness raising via communication channels / web page of tenderer, universities, network of responsible Ministry.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	<p>The program was designed back in 1986 with the aim to increase the number of researchers in the country. After a deep analysis of the achieved results, the upgraded measure was introduced in 1994 and 2008. The overall aim of the program is to encourage industry (companies) to employ highly educated staff (young researchers – Ph.D.) to stimulate R&D activities in the companies on one hand and stimulate young researchers for applicative research on other hand as well as to increase the number of students pursuing Ph.D. studies in the field of technology, engineering and mathematics.</p> <p>For the period 2007 – 2010, the measure was funded by Slovenian Research Agency and run by TIA (Technology and Innovation Agency). The program provided financial support to beneficiaries:</p> <ul style="list-style-type: none"> - companies and technology centres employing young researchers for co-financing their salaries and - universities as providers of formal education related to Ph.D. degree of the young researchers. <p>The young researchers' research training and working program (Ph.D. theme) was agreed mutually by both beneficiaries.</p> <p>Grant proposals were ranked according to the following criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - suitability of a young researcher, - suitability of the mentors, - suitability of a company or technology centre, - suitability of a research group (company's own or an outsourced group), - the training programme.
	Describe the way the service is provided.	
Staff - describe the required qualifications		For the coordination of the programme staff needs deep knowledge of the call and skills related to project management
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		Host organisation – company partly finance the salary of the young researcher.

Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		TPLJ was not directly involved as provider of the programme; however several of the companies of TPLJ community successfully applied and hosted young researchers.
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	<p>According to TIA report on achieved results, for the generation 2007, 2008, 2009 and 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> - the status of young researcher have been approved to 403 candidates, - by the end of year 2011, 21 young researchers obtained the Ph.D. - 251 participating companies, - 235 participating research groups, - 59,26 million EUR support have been awarded (total calls value 81,69 million EUR). <p>In addition to the growing competition among companies with R&D groups or departments for best graduates, cooperation links between participating companies and research centres have been established and thus knowledge and technology transfer performance stimulated.</p> <p>For the period till 2013 when the last call have been published (for research project for the years 2013 and 2014, 10.300.000,00 EUR was available), the Young Researchers Programme have been funded and coordinated by the Slovenian Research Agency upon the same methodology: Young researchers participate in basic or applied research projects during their postgraduate studies, engaged by fixed term employment contracts. The young researcher's salaries and social contributions as well as related costs for research and post graduate study) were covered by the Slovenian Research Agency. The average annual cost of one researcher has been approx. 30.000,00 EUR. In the period 2007-2013 the programme was co-financed by European Union, from the European Social Found.³⁴</p> <p>Remark: TPLJ was not directly involved as provider of the programme, however several of the companies of TPLJ community successfully applied and hosted young researchers. The public call for Young Researchers in Economy will be published again in 2017.</p>
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	

³⁴ *Young researcher in Economy* (n.d.). Retrieved from <http://www.eu-skladi.si/skladi/primeri-dobrih-praks/op-ropi/mladi-raziskovalci-iz-gospodarstva-2007-2013>

HUNGARY

CENTRAL TRANSDANUBIAN REGIONAL INNOVATION AGENCY

Service name: Training on innovation management		Description
Describe the target group		SME representatives responsible for innovation management within their organization.
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		The training is held twice a year and companies have to apply to participate.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	It is an accredited training programme for individuals responsible for innovation management within their organization.
	Describe the way the service is provided.	It is a partly online and partly personal training programme.
Staff - describe the required qualifications		Qualified trainers on each innovation management topics covered by the training.
Equipment and tools - describe (if applicable)		An online training material is given as the basis for the training.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		Basically it is free of charge, but in case of special company requests, individual training shall be developed and implemented on an agreed price
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		2010
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	20 companies per year as an average
	To what extent does the service cover the real needs of the companies? Point out the companies needs.	It is more supportive on the knowledge development for the internal staff on many innovation management related issues.
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether	Lack of trained staff.

	<p>the service contributes in removing them.</p>	
	<p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p>	<p>-</p>

Service name: Mentor Club		Description
Describe the target group		Young innovators between 18 and 40 having a marketable product or service idea in any stage of its development. Innovative entrepreneurs and would-be ones are welcome from any fields of the economy.
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		The selection system for mentoring is managed by the National Research, Development and Innovation Office. The companies have to apply for being part, the selection process is made by a jury of relevant experts.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	The mentoring (coaching) service is a 3 step procedure as follows: (1) validation of the idea and make it ready for further development by tailor-made service package development; (2) 6 months common work on the development of the innovative idea; (2) monthly monitoring
	Describe the way the service is provided.	One mentor (coach) is dedicated to one entrepreneur and they have face-to-face meetings at least twice per month. Additionally they have a common online platform to change current ideas.
Staff - describe the required qualifications		Having a national coordination and validation, the involved staff have to be participated on a mentoring training on the one hand and have to have at least 5 years of experience on innovation management.
Equipment and tools - describe (if applicable)		Our own sharepoint tool is used for communication and joint management.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		Free of charge for the target groups (fully subsidized from national funds)
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		Delivered by us since 2013. Two trained mentors are involved within the organization.
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	No more than 4 companies can participate paralelly for a 6 months mentoring. Alltogether 26 companies participated until now. (At county level, the number of the mentored ones is over 200.)

	<p>To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.</p>	<p>Being a tailor-made supporting instrument, completely fitted to the needs of the individual companies (always starts with a need assessment).</p>
	<p>Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.</p>	<p>The main obstacle from the companies is the secrecy, as most ideas have not yet protected. It has been solved by the contract of secrecy and the 1 company - 1 mentor approach.</p>
	<p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p>	<p>The main effectiveness factor is that there is only a strong operational framework, but the professional issues are developed individually. Otherwise it can only be managed for a rather small number of enterprises.</p>

Service name: International innovation competition		Description
Describe the target group		18-35 y innovators (or they companies) having a promising product/service innovation close to commercialization.
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		The so called customers had been collected from 9 SEE countries by the joint work of BSOs.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	The service part of the competition is a training before the competition for all participants. It supports the “competitors” with useful tools for developing their business plans and elaborating their pitches to be presented in front of local and, potentially, foreign investors. The first day workshop was actually focusing on Business Modelling, with a particular focus on the Business Model CANVAS: the participants have the occasion to discover new ways for innovating their businesses both via theoretical lessons and practical exercises. During the second day competitors have the chance to learn directly from a Business Angel the best way to relate with investors and to present their pitches.
	Describe the way the service is provided.	The training was held in 9 countries individually, but following common methodology.
Staff - describe the required qualifications		Not the qualification, but the experience on innovation management was the criteria of the involved staff. In case of Hungary, innovation managers have implemented it.
Equipment and tools - describe (if applicable)		The service no needs special tool or equipment.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		Free for the customers, funded by INTERREG SEE
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		Since 2014, on a bi-annual base, so the next round will be in 2016.
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	45 companies in Hungary and 250+ at SEE level.

	<p>To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.</p>	<p>Companies have lack of knowledge and internal resources in most cases to get closer to the market with their ideas.</p>
	<p>Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.</p>	<p>Innovative young entrepreneurs mostly having a lack of knowlegde how to sell their results on the investment market. This gap tried to be solved by the service.</p>
	<p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p>	<p>The training have prepared them for not only a competition but supported them to get in touch with investors. E.g. all 3 awarded Hungarian innovators got financial support for their ideas after the competition.</p>

Service name: Innovation Audit		Description
Describe the target group		Micro- and small companies
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		CTRIA promotes the service through online channels and professional meeting, especially to cluster member companies and the can apply for the service online or personally.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	Quick-cycle Organization Innovation Audit tool is designed to help identify where it is right now and where it should focus its efforts on innovation and innovation management. It focuses on three broad types of capabilities required to manage innovation across the organization: Innovation Strategy – why, where and when to innovate Innovation Capacity – process, people, resources Innovation Discipline – leadership, culture and metrics
	Describe the way the service is provided.	Following an online questionnaire, the service is a kind of personal consultancy.
Staff - describe the required qualifications		Economist, trained on innovation audit taking this service.
Equipment and tools - describe (if applicable)		There is an evaluation tool (online questionnaire) on the organization as a starting point of the service provision.
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		Partly paid by the entrepreneur
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		Since 2014
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	37 companies have already benefitted from the service
	To what extent does the service covers the real needs of the companies?	The main need is to have a deep view on the operation of the company from this perspective and get valuable support to improve its efficiency.

	Point out the companies needs.	
	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	There is no internal organisational knowledge on innovation management. The service highlights the main issues to solve to make the organisation more effective in this field.
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	<p>Through this audit, we can help to:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gain an understanding and agree on where the organization is in terms of innovation and understand key strengths, weaknesses, enablers and barriers Understand best practices and gaps to realistically target and close Setting the right projections and gap fit activities forces leaders and managers to allocating the minimum appropriate/best resources to move the needle

Service name: Intellectual Property Valuation		Description
Describe the target group		Companies having innovative products or services on any economic field. Mostly young companies (on their 3-5 y of operation) are involved.
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		Companies that are contracting us on tendering seeks the service to get familiar with their internal opportunities.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	
	Describe the way the service is provided.	
Staff - describe the required qualifications		1 patent agent, 1 expert of the Hungarian Intellectual Property Office and 1 lawyer gives the human background
Equipment and tools - describe (if applicable)		The tool used is changing company to company, and always combine different valuation causes (management-related, enterprise-related, transfer-oriented, conflict-oriented, finance-oriented)
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		Fully paid by the entrepreneur.
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		2011
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	10 companies per year as an average
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	Companies are require to value their IP resources.

	Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.	An investment disadvantage not the know the IP value, so they are facing the pricing problem of the company. IPV service give an exact picture on it.
	What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.	It is mostly a financial and legal service and support management decisions at an individual company.

Service name: Innovation voucher		Description
Describe the target group		SMEs with significant development potential. R&D activities in the past 2 years and accredited cluster membership is an advantage
Describe how do you reach the service to customers? Does the company apply for the service independently via email or website? or Does the Business Support Organisation seek clients?		Companies have to apply for the service and can get 10-60000 EUR support.
Description of the service	Describe the service? What kind of issues does it consider?	It is a voucher to get innovation consultancy or innovation support services
	Describe the way the service is provided.	After a successful application, the service can be contracted to an external expert and the following support can be reached: „innovation consultancy”: knowledge transfer, intangible assets' protection and utilization, standardization, training. „innovation supporting services”: office rental, daa banks, libraries, market research, laboratory use;
Staff - describe the required qualifications		Individually defined by the exact service need.
Equipment and tools - describe (if applicable)		Not applicable
Charges: fully paid by the entrepreneur, subsidized from public funds (national, EU, etc), free of charge		Fully EU subsidized (GINOP), free for the customer.
Since when your organisation has delivered the service (if you do not deliver it anymore please point the period of time you have)?		The service was available between 2007-2011 and restarted its operation in 2015.
The effects	How many companies have already been the beneficiaries of the service?	2500+ beneficiaries in the 1st stage and 1000+ is planned until 2018 in the current phase.
	To what extent does the service covers the real needs of the companies? Point out the companies needs.	Being a voucher for several type of services, directly relates their R&D&I needs.

	<p>Describe the obstacles faced by the companies and answer whether the service contributes in removing them.</p>	<p>No internal financial resources to use the services and it is fully financed this way.</p>
	<p>What mainly affects the effectiveness of the service? Describe the impact of the used method and the support system design.</p>	<p>-</p>