



# MODEL DZIAŁANIA

## INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU

stymulujący proinnowacyjną współpracę przedsiębiorstw  
w województwie kujawsko-pomorskim

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.  
PI-PWP Współpraca na rzecz budowania zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw  
w regionie kujawsko-pomorskim

Autorzy:

Iwona Pietruszewska-Cetkowska

Sylwia Żygmunt

Publikacja opracowana w ramach projektu „Współpraca na rzecz budowania zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw w regionie kujawsko-pomorskim”

ISBN: 978-83-940301-0-0

Wydawca: Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

Opracowanie graficzne i skład publikacji: Brando s.c.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.  
Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Toruń 2014

*W dzisiejszych czasach żadna organizacja nie dokonuje innowacji w pojedynkę.  
Firmy nawiązują różnego rodzaju współpracę z wieloma partnerami zewnętrznymi,  
a wszystko to w dążeniu do stworzenia nowych technologii, produktów i usług.*

*Nowymi liderami w dziedzinie innowacji będą ci,  
którzy potrafią zrobić najlepszy użytek z sieci partnerów zewnętrznych.*

Gary G. Pisano, Roberto Verganti, What kind of Collaboration is Right for You,  
Harvard Business Review 2010



## Spis treści

Wstęp .....	6	Doświadczenia holenderskie jako podstawa opracowania Modelu .....	27
<b>DIAGNOZA</b> .....	7	Testowanie Modelu .....	29
Definicje .....	8	Korzyści z zastosowania Modelu .....	31
Współpraca przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej w Polsce .....	9	Opinia użytkowników na temat Modelu .....	32
Współpraca przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej w województwie kujawsko-pomorskim .....	9	Opinia odbiorców na temat Modelu .....	32
Bariery w nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej .....	10	<b>MODEL</b> .....	33
Czynniki sprzyjające nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej .....	11	1. Stanowisko animatora współpracy .....	39
Działania prowadzone przez regionalne IOB na rzecz wspierania innowacyjności i współpracy przedsiębiorstw .....	12	2. Program szkolenia dla animatorów współpracy .....	43
Korzystanie przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej .....	13	3. Procedura postępowania IOB z przedsiębiorstwami w trakcie kontaktów bezpośrednich .....	48
Bariery w korzystaniu przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej .....	14	3.1 Identyfikacja przedsiębiorstwa .....	49
Czynniki sprzyjające korzystaniu przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej .....	15	3.2 Nawiązanie kontaktu z przedsiębiorcą .....	50
Oczekiwana rola IOB w ułatwianiu nawiązywania współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej .....	16	3.3 Wizyta w przedsiębiorstwie .....	52
Rekomendacje .....	17	3.4 Określenie potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie współpracy i sformułowanie oferty wsparcia .....	57
<b>KONCEPCJA</b> .....	19	3.5 Podtrzymywanie kontaktu .....	59
Użytkownicy Modelu .....	20	4. Scenariusz spotkań grupowych animujących współpracę .....	61
Odbiorcy Modelu .....	23	5. Opis portalu internetowego .....	64
		6. Scenariusz kampanii promocyjnej .....	68
		Najważniejsze fazy uruchomienia działalności animatorów współpracy .....	77
		Finansowanie .....	77
		Załącznik 1. Wybrane elementy kampanii promocyjnej .....	81

## Wstęp

Model opracowany w ramach projektu Współpraca na rzecz budowania zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw w regionie kujawsko-pomorskim skierowany do instytucji otoczenia biznesu (IOB) zawiera schemat postępowania i opis narzędzi służących zacieśnieniu współpracy środowiska biznesowego, głównie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, z partnerami zewnętrznymi ukierunkowanej na wzrost działań innowacyjnych w regionie kujawsko-pomorskim.

MŚP nie mają tych samych możliwości rozwoju, jak duże przedsiębiorstwa dysponujące działami B+R, rozbudowanymi działami marketingu, silnymi sieciami sprzedaży. Jednocześnie mają ograniczony dostęp do finansowania, a możliwości tworzenia wzajemnych partnerstw są niższe. Likwidowanie barier stojących przed MŚP powinno być zapewnione przez organizacje, które mają bliskie kontakty z przedsiębiorstwami i starają się zrozumieć ich potrzeby.

Model powstał przy współpracy z jedną z najprężniej działających instytucji otoczenia biznesu w Holandii – Syntens Innovation Centre, która w ramach kampanii FuturizedBusinesses wdrożyła w południowym regionie Holandii wzorcowy system komunikacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Syntens kieruje swoją ofertę do przedsiębiorstw, które są skłonne i zdolne do wdrożenia innowacji. W wyniku kampanii aż 55% przedsiębiorstw z sektora MŚP podjęło dodatkową aktywność w obszarze innowacji i zaangażowało się w bardziej nowatorskie projekty.

System komunikacji z przedsiębiorstwami, zastosowany przez Syntens, składał się z trzech etapów. W pierwszej fazie identyfikacji zostały określone branże, w których można się spodziewać działalności innowacyjnej, oraz ustalono wielkość przedsiębiorstw, zapewniającą systematyczne stosowanie rozwiązań innowacyjnych. Druga faza selekcji polegała na wyborze

przedsiębiorstw o dużym potencjale innowacyjnym. W ostatniej fazie podejmowano aktywny kontakt z przedsiębiorstwami znajdującymi się na ostatecznej liście.

Ze względu na dużo niższą skłonność polskich przedsiębiorstw do współpracy Model założony w projekcie realizowanym przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. został rozszerzony o networking, czyli budowanie sieci kontaktów za pomocą stałych relacji, których celem jest udzielanie sobie nawzajem wsparcia i wymiany informacji w sferze biznesowej.

Ważnym elementem Modelu jest portal internetowy, skupiający oferty wszystkich instytucji otoczenia biznesu z regionu zaangażowanych w pobudzanie innowacyjności przedsiębiorstw. Będzie on stanowił również miejsce do poszukiwania partnerów biznesowych dla przedsiębiorstw.

Model zakłada przeprowadzenie kampanii promocyjnej skierowanej do przedsiębiorstw promującej korzyści wynikające ze wzajemnej współpracy w celu podjęcia lub rozszerzenia działalności innowacyjnej.

Uzupełnieniem Modelu jest płyta CD, która zawiera wzory dokumentów w formie edytowalnej.

Model jest adresowany do trzech typów instytucji otoczenia biznesu, które z racji swoich celów i zadań statutowych zajmują się budowaniem powiązań między przedsiębiorstwami i otoczeniem biznesu. Należą do nich: inkubatory przedsiębiorczości, organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa, takie jak izby przemysłowo-handlowe, związki pracodawców, czy stowarzyszenia branżowe oraz instytucje i organizacje wspierające przedsiębiorstwa we wdrażaniu innowacji, m.in. centra innowacyjności, parki technologiczne i centra transferu technologii.



DIAGNOZA

Model działania instytucji otoczenia biznesu (IOB) stymulującą proinnowacyjną współpracę przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim (Model) stanowi odpowiedź na niski poziom współpracy przedsiębiorstw z partnerami zewnętrznymi w zakresie działalności innowacyjnej, co wpływa na niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw.

*„Innowacje rzadko występują w izolacji, to wysoce interaktywny proces współpracy w rosnącej i zróżnicowanej sieci interesariuszy. Firmy czerpią wiedzę z wielu źródeł, poprzez partnerstwo, aliansy i joint ventures z podmiotami zewnętrznymi lub poprzez nabycie wiedzy, jak umowy na prowadzenie prac B+R, czy zakup licencji. (...) Współpraca staje się środkiem do rozszerzenia zakresu projektów rozwojowych, sposobem na uzupełnienie kompetencji firmy.”<sup>1</sup>*

## Definicje

W Modelu przyjęto definicje stosowane w statystyce publicznej.

Pod pojęciem **innowacji** rozumie się wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa.

Produkty, procesy oraz metody organizacyjne i marketingowe nie muszą być nowością dla rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, ale muszą być nowością przynajmniej dla samego przedsiębiorstwa. Produkty, procesy i metody nie muszą być opracowane przez samo przedsiębiorstwo, mogą być opracowane przez inne przedsiębiorstwo bądź przez jednostkę o innym charakterze (np. instytut naukowo-badawczy, ośrodek badawczo-rozwojowy, szkołę wyższą itp.).

**Działalność innowacyjna** polega na angażowaniu się przedsiębiorstw w różnego rodzaju działania naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji.

**Współpraca w zakresie działalności innowacyjnej** oznacza aktywny udział we wspólnych projektach z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi. Współpraca taka może mieć charakter perspektywiczny i długofalowy i nie musi pociągać za sobą bezpośrednich, wymiernych korzyści ekonomicznych dla uczestniczących w niej partnerów.

Nie należy uważać za współpracę w zakresie działalności innowacyjnej zamawiania prac u wykonawców zewnętrznych, bez aktywnego współudziału w ich realizacji.

Do grona podmiotów współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej należą: inne przedsiębiorstwa należące do tej samej grupy przedsiębiorstw; dostawcy wyposażenia, komponentów i oprogramowania; klienci; konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności; przedsiębiorstwa konsultingowe (konsultanci), laboratoria komercyjne, prywatne instytucje B+R; do grona niekomercyjnych instytucji partnerskich należą instytuty badawcze i szkoły wyższe.

<sup>1</sup> „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011



## Współpraca przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej w Polsce

Współpracę w ramach działalności innowacyjnej w latach 2008-2010 prowadziło 33,8% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych oraz 32,8% podmiotów z sektora usług. Skłonność do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej w większym stopniu widoczna była w przedsiębiorstwach z sektora publicznego, gdzie współpracowało 45,5% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych oraz 38,6% jednostek z sektora usług. Niemal trzy czwarte przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie o liczbie pracujących powyżej 499 osób współpracowało w ramach działalności innowacyjnej, a wśród przedsiębiorstw z sektora usług – ponad połowa<sup>2</sup>.

W latach 2008-2010 najwięcej przedsiębiorstw przemysłowych współpracowało w zakresie działalności innowacyjnej na terenie województw opolskiego i dolnośląskiego (odpowiednio 39,5% i 39,4%), wśród przedsiębiorstw z sektora usług najczęściej współpracowały przedsiębiorstwa z województwa podlaskiego (40,5%).

Zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i z sektora usług głównym partnerem we współpracy w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2008-2010 byli dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania. Wśród przedsiębiorstw współpracujących w ramach działalności innowacyjnej 29,7% podmiotów najwyżej oceniło współpracę z tą właśnie grupą partnerów, natomiast w sektorze usług odsetek ten wyniósł 39,6%.

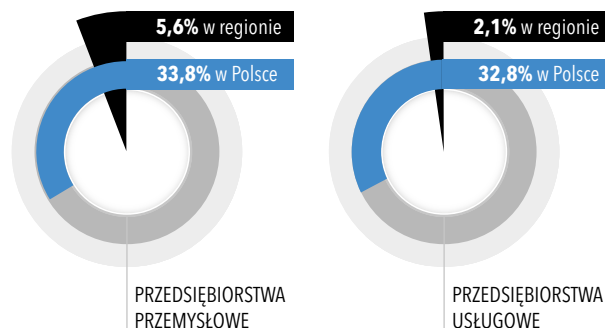
W ogólnej liczbie podmiotów współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej 12,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 10,5% z sektora usług współpracowało w ramach klastrów. W przekroju terytorialnym największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej dotyczącej działalności innowacyjnej wystąpił w województwie podkarpackim (20,5%).<sup>3</sup>

## Współpraca przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej w województwie kujawsko-pomorskim

Współpracę w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2008-2010 podejmował znacznie mniejszy procent przedsiębiorstw niż dzieje się to w przypadku wszystkich przedsiębiorstw w Polsce.

Spośród przedsiębiorstw przemysłowych w regionie w latach 2008-2010 współpracę w zakresie działalności innowacyjnej podejmowało 5,6% (w Polsce 33,8%) ogółu podmiotów. Najczęściej współpracowały z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 249 pracowników. W latach 2008-2010 taką działalność wykazało 39,8% podmiotów. Najbardziej z innymi jednostkami w zakresie działalności innowacyjnej współpracowały przedsiębiorstwa małe – badanie wykazało tylko 1,4% przedsiębiorstw w tej grupie wielkościowej. Spośród przedsiębiorstw średnich wspólną działalność innowacyjną z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami podejmowało 10,1% przebadanych jednostek.

### Współpraca przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej w kujawsko-pomorskim w latach 2008-2010



<sup>2</sup> Urząd Statystyczny w Szczecinie pod kierunkiem D. Rozkruta „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2011

<sup>3</sup> „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011

Spośród wszystkich przedsiębiorstw z sektora usług objętych badaniem tylko 2,1% (w Polsce 32,8%) podejmowało w latach 2008-2010 współpracę w zakresie działalności innowacyjnej. Najczęściej współpracowały z innymi przedsiębiorstwami zatrudniające więcej niż 249 pracowników – współpracę w zakresie innowacji deklarowało 19,0% spośród nich. Najrzadziej taką działalność wskazywały przedsiębiorstwa małe (zatrudniające od 10 do 49 osób). Badania wykazały, że tylko 1,5% spośród nich współpracowało w zakresie działalności innowacyjnej. Spośród przedsiębiorstw średnich, współpracę w zakresie innowacji z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami podejmowało 3,8% jednostek w tej grupie wielkościowej przedsiębiorstw.<sup>4</sup>

Badania GUS nie uwzględniały przedsiębiorstw mikro, do których w znacznej części jest skierowany Model działania IOB. W związku z powyższym w ramach projektu zostało przeprowadzone Badanie przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu na próbie 1038 przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego i 30 instytucji otoczenia biznesu. Głównym celem badania była identyfikacja potrzeb przedsiębiorców i IOB w zakresie wzmacniania wzajemnych kontaktów przedsiębiorstw prowadzących do działalności innowacyjnej. Zbadano również praktykę działania instytucji otoczenia biznesu w zakresie pobudzania innowacyjności przedsiębiorstw. Dodatkowo wykonano analizę działania 17 europejskich IOB, które prowadzą wzorcowe działania na rzecz wspierania innowacyjności i powiązań przedsiębiorstw. Wyniki znajdujące się w opracowaniu pochodzą z tego badania.

## Bariery w nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej

Badanie wykazało wyższy poziom współpracy przedsiębiorstw, niż w analizie wykonanej na podstawie badania GUS. W gronie badanych przedsiębiorstw, jedno na cztery (24%) ma doświadczenia we współpracy z innymi przedsiębiorstwami lub

podmiotami niekomercyjnymi w zakresie działalności innowacyjnej. W ponad połowie (55%) kooperujących przedsiębiorstw (13,2% wszystkich przedsiębiorstw) kontakty z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej mają – według deklaracji badanych – charakter stałej współpracy. Jedno na dziesięć (10%) współpracujących przedsiębiorstw (2,4% wszystkich badanych) napotkało bariery i trudności w trakcie nawiązywania współpracy z innymi przedsiębiorstwami bądź podmiotami niekomercyjnymi w zakresie działalności innowacyjnej.

Jednak nadal poziom współpracy jest niezadowolający. Jak wynika z badania, 76% przedsiębiorstw nie podejmuje współpracy z innymi przedsiębiorstwami lub podmiotami niekomercyjnymi w zakresie działalności innowacyjnej, a z grupy przedsiębiorstw współpracujących 45% (10,8% wszystkich przedsiębiorstw) podejmuje tę współpracę nieregularnie.

Najczęściej wskazywaną przez respondentów (średnio 42% wskazań) przyczyną braku współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w zakresie działalności innowacyjnej jest niedostrzeżenie potrzeby kooperacji i – prawdopodobnie – brak świadomości płynących z niej korzyści. Bariera ta była również jedną z częściej wskazywanych przez uczestników badania podczas wywiadów indywidualnych i grupowych.

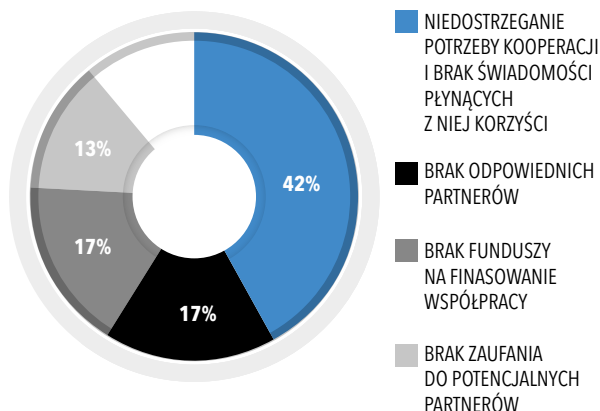
W drugiej kolejności (po 17% wskazań) jako bariery współpracy badani przedstawiają brak odpowiednich partnerów oraz brak funduszy na finansowanie współpracy. Przedsiębiorcy wskazali, iż posiadają specyficzne wymagania w zakresie potrzebnych materiałów czy produktów, którym nie są w stanie sprostać wszyscy potencjalni kooperanci.

Mniej więcej 13% badanych wskazało na problemy wynikające z braku zaufania do potencjalnych partnerów, co potwierdzili również respondenci wywiadów indywidualnych.

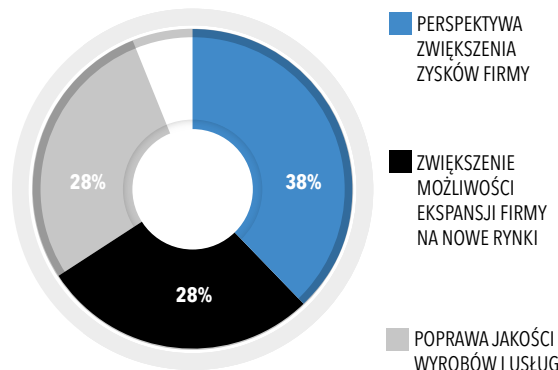
Zdaniem uczestników wywiadu grupowego istotnym elementem ograniczającym nawiązywanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami jest obawa przed utratą technologii czy klientów. Innym wskazywanym ryzykiem współpracy jest lęk przed wchłonięciem mniejszego przedsiębiorstwa przez większe, co zostało też zauważone przez około 10% badanych metodą ilościową.

<sup>4</sup> „Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie, innowacyjne w zakresie innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych oraz współpracujące w zakresie innowacji w latach 2008-2010 w województwie kujawsko-pomorskim” Kujawsko-Pomorski Ośrodek Badań Regionalnych Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy, wrzesień 2012

### Barier w nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej



### Czynniki sprzyjające nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej



## Czynniki sprzyjające nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej

Najważniejszym czynnikiem sprzyjającym nawiązywaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorcami jest perspektywa zwiększenia zysków firmy – wymienia ją łącznie ponad 38% badanych. Czynnikiem ten został również wskazany podczas wywiadów indywidualnych. Zdaniem respondentów oczywisty wpływ na nawiązywanie współpracy przez firmy ma możliwość osiągnięcia zysków. Współpraca taka, zresztą jak każde inne działanie przedsiębiorstwa, musi mieć uzasadnienie ekonomiczne.

W drugiej kolejności (po 28% wskazań) respondenci wymieniają zwiększenie możliwości ekspansji firmy na nowe rynki oraz poprawę jakości wyrobów lub usług. Możliwość działania na szerszą skalę oraz nieograniczanie się do rynku lokalnego wskazywali również uczestnicy badań jakościowych.

Kontakty biznesowe jako czynnik determinujący współpracę na rzecz innowacyjności wskazywali zarówno badani metodą

ilościową, jak i jakościową. Ci drudzy zauważyli, że nawiązywaniu kontaktów prywatnych oraz towarzyskich sprzyjają różnego rodzaju konferencje czy spotkania. Ich zdaniem takie kontakty niejednokrotnie mogą przekształcić się we współpracę gospodarczą, także na zasadzie polecenia.

Respondenci bardzo często jako główne kryterium sprzyjające nawiązywaniu współpracy między firmami wskazywali użyteczność i przydatność oferowanych usług/productów w zależności od potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw. Ich zdaniem, jeśli firmy mają zdefiniowane potrzeby, będą podejmowały działania na rzecz znalezienia partnerów – zarówno dostawców, jak i odbiorców.

Bez wątpienia czynnikami determinującymi podejmowanie działań kooperacyjnych są: wsparcie finansowe, powstanie regionalnej bazy danych o przedsiębiorcach, zatrudnianie pracowników naukowych w firmach, możliwość nawiązania kontaktu, także za pomocą nowoczesnych technologii, większa świadomość wspierana przez akcje promocyjne, sprecyzowane plany działania przedsiębiorców chcących nawiązać współpracę, poczucie zagrożenia oraz powstanie organizacji skupiającej i wspierającej tylko przedsiębiorców mikro, małych i średnich.

## Działania prowadzone przez regionalne IOB na rzecz wspierania innowacyjności i współpracy przedsiębiorstw

W województwie w latach 2009-2012 funkcjonowały następujące projekty realizowane przez regionalne IOB wspierające innowacyjność i współpracę przedsiębiorstw:

Enterprise Europe Network - biuro prowadzone przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A., gdzie przedsiębiorcy mogą nawiązać kontakty technologiczne z firmami zagranicznymi za pośrednictwem europejskiej internetowej bazy ofert technologicznych Bulletin Board Service. Mają oni również możliwość zamieszczenia własnej oferty lub zapotrzebowania technologicznego w bazie. Usługa jest bezpłatna i obejmuje koszty tłumaczeń oraz pomoc w bezpośrednich kontaktach z potencjalnym partnerem za granicą, od momentu nawiązania pierwszego kontaktu do zamknięcia procesu transferu technologii.

Kignet Innowacje to projekt finansowany z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, realizowany na terenie województwa przez Izbę Przemysłowo-Handlową w Toruniu, który umożliwił korzystanie przedsiębiorcom z szeregu bezpłatnych usług, m.in. dla zainteresowanych przedsiębiorców eksportujących swoje towary lub mających zamiar rozpocząć działalność eksportową dostępny był punkt doradczy, w którym udzielana była pomoc z zakresu m.in. badania rynku, opracowywania ofert, umów. Ponadto możliwe było uzyskanie wsparcia w znalezieniu partnera zagranicznego i nawiązania z nim współpracy. Inną usługą oferowaną w ramach projektu Kignet Innowacje był audyt energetyczny. W ramach audytu sprawdzone były nie tylko instalacje, ale również przeprowadzona była optymalizacja zapisów w umowach z dostawcami energii.

Dla wielu przedsiębiorców ważnym czynnikiem sprawiającym, że współpraca z IOB staje się atrakcyjna, jest możliwość pozyskiwania dodatkowego finansowania ze strony tych instytucji. W województwie funkcjonowały następujące źródła finansowania innowacji.

Voucher badawczy finansowany z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, wspierający transfer technologii jest realizowany przez Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców. Głównym celem projektu jest wspieranie firm z sektora MŚP, które mając innowacyjny pomysł na rozwój, potrzebują wsparcia w zbada-

niu jego wykonalności. W ramach współpracy można ubiegać się o dofinansowanie na współpracę z jednostkami naukowymi i prace badawczo-rozwojowe.

Instrumenty dotacyjne w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka obsługiwane przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. pełniącą rolę Regionalnej Instytucji Finansującej dla województwa kujawsko-pomorskiego. Agencja przyjmuje i ocenia wnioski o dofinansowanie, a także nadzoruje wykorzystanie pomocy finansowej na realizację projektów z zakresu prowadzenia działalności B+R w przedsiębiorstwach, wdrożenia wyników prac B+R i wzornictwa przemysłowego oraz nowych inwestycji o wysokim potencjale innowacyjnym.

W województwie do dyspozycji przedsiębiorstw została stworzona przez Organizację Pracodawców Lewiatan sieć Aniołów Biznesu, która wspiera rozwój przedsiębiorstw we wczesnym stadium prowadzenia działalności poprzez kojarzenie ich z inwestorami.

Inkubatory przedsiębiorczości w województwie kujawsko-pomorskim oferują różny zakres usług. Szerszy zakres usług świadczony jest m.in. w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości w Bydgoszczy, działającym w ramach Fundacji „Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości”. Start-upy zlokalizowane w inkubatorze mogą korzystać z pakietu Benefits4Business, polegającego na dostępie do zniżek i usług przeznaczonych wyłącznie dla firm o ugruntowanej pozycji na rynku. Wszystkie firmy inkubowane są objęte programem mentoringowym i mają dostęp do regularnie odbywających się szkoleń dotyczących różnych zagadnień istotnych dla istnienia nowoczesnego przedsiębiorstwa, m.in. PR, planowanie, wykorzystanie social media. Kilka razy w roku organizowany jest Start-upmixer, czyli nieformalne spotkania dla przedstawicieli start-up oraz ekspertów i partnerów. Dzięki takim spotkaniom młodzi przedsiębiorcy mają możliwość nawiązywania kontaktów biznesowych i tworzenia sieci powiązań. W celu zachęcenia osób chcących założyć własny biznes do lokalizacji w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości w Bydgoszczy organizowane są spotkania Kick-off, w czasie których potencjalni przedsiębiorcy mają szansę spotkania z Dyrektorem Inkubatora i przedyskutowania pomysłu na własny biznes i jego rozwój.

Ponadto 14 IOB z regionu zdecydowało się współpracować w ramach sieci KSU (Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw). Sieć oferuje przedsiębiorcom następujące usługi:

- Punkty Konsultacyjne KSU (Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców w Bydgoszczy, Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Towarzystwo Rozwoju Gminy Pułznica), w ramach których oferowane są usługi informacyjne i doradcze zarówno dla przedsiębiorców chcących rozwijać swoje firmy, jak i dla osób planujących założenie działalności gospodarczej. Porady dla przedsiębiorców udzielane są z zakresu marketingu, organizacji, finansowania przedsiębiorstwa.

- Ośrodki Krajowej Sieci Innowacji KSU (Bydgoski Dom Technika NOT Sp. z o.o., Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców w Bydgoszczy, Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.) – zajmują się analizowaniem potencjału wynikającego z nowych technologii, doradzają również nt. skutecznych metod wdrażania innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie.

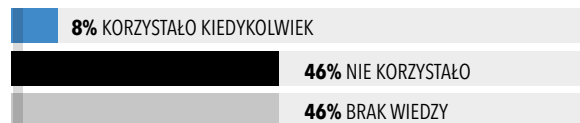
- Ośrodek Enterprise Europe Network (Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.) – jeden z 600 działających w Europie ośrodków sieci informacyjno-doradczej Komisji Europejskiej, oferuje małym i średnim przedsiębiorcom usługi w zakresie: informacji nt. prawa, polityk i programów Unii Europejskiej, rozwijania współpracy podmiotów gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy międzynarodowej, stymulowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw oraz transferu technologii i wiedzy, ułatwienia udziału w programach ramowych UE na rzecz badań i rozwoju.

## Korzystanie przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej

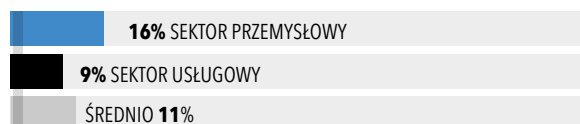
Znamienne jest, że zaledwie 8% przedsiębiorców w województwie kujawsko-pomorskim deklaruje, że kiedykolwiek korzystało z oferty IOB działających w regionie. W pozostałej grupie po równo (46%) rozłożyły się wskazania przeczące oraz informujące o braku wiedzy w tym zakresie. Uwagę zwraca również fakt, iż współpraca biznesu z IOB najczęściej (łącznie 5% wskazań) ma charakter sporadyczny, incydentalny.

Tylko jeden na dziesięciu (11%) badanych przedsiębiorców deklaruwał, że spotkał się z akcją promującą ofertę IOB działających na terenie województwa. Warto w tym miejscu zauważyć, że akcja promująca ofertę IOB znacznie efektywniejsza okazała się być w odniesieniu do pracodawców z sektora przemysłowego; z działaniami tymi zetknęło się blisko 16% badanych w tej gru-

### Korzystanie przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej



### Styczeń z akcją promującą ofertę IOB



pie, natomiast wśród usługodawców padło już tylko 9% odpowiedzi twierdzących.

Wartym uwagi jest fakt, że co czwarty (24%) badany, którego przedsiębiorstwo korzystało kiedykolwiek z oferty IOB (2% wszystkich respondentów), współpracował z inkubatorami przedsiębiorczości. Niemal równie popularne (22% wskazań, tj. 1,7% wszystkich badanych) okazały się parki naukowo-technologiczne oraz współpraca z izbami gospodarczymi, którą podejmowało 20% respondentów (1,6% przedsiębiorców objętych badaniem). Znacznie mniejszym zainteresowaniem przedsiębiorców w regionie cieszą się natomiast parki przemysłowe (współpracował z nimi co dziesiąty pytany uczestnik badania współpracujący z IOB, tj. 0,8% wszystkich badanych) oraz związki pracodawców (niespełna 9% odpowiedzi twierdzących, tj. 0,7% wszystkich).

Przedstawiciele IOB częściej (45% przypadków, tj. 3,6% wszystkich badanych) niż sami przedsiębiorcy (37%, tj. 2,9% wszystkich badanych) są inicjatorami współpracy pomiędzy tymi podmiotami.

Najczęściej wskazywaną przez przedsiębiorców, którzy skorzystali z oferty, przyczyną podjęcia decyzji o współpracy z IOB była ocena ich oferty jako ciekawej i atrakcyjnej – do opinii tej przychyliła się ponad połowa (52%) respondentów współ-

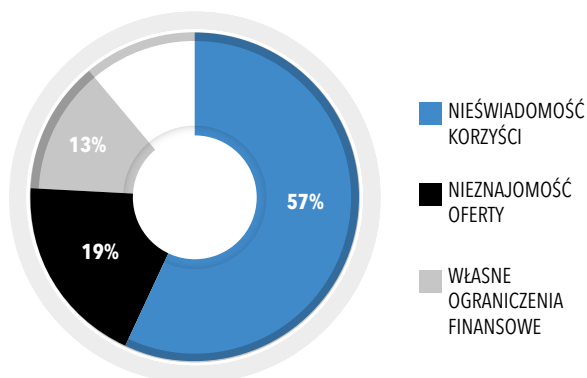
pracujących z IOB (4,2% wszystkich). Co trzeci przedsiębiorca współpracujący z IOB (32%, tj. 2,5% wszystkich badanych) podkreślał możliwość zdobycia wiedzy i informacji w wyniku tej kooperacji, a kolejne 28% (2,2% wszystkich) do współpracy nakłoniły korzystne warunki finansowe.

## Bariery w korzystaniu przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej

Najważniejszą przyczyną niepodjęcia współpracy z lokalnymi IOB, którą wskazało łącznie 57% badanych przedsiębiorców niepodjmujących współpracy z IOB (26% wszystkich respondentów), jest nieświadomość korzyści płynących z takiego działania. W dalszej kolejności (19% wskazań, tj. 8,7% wszystkich badanych) respondenci wymieniali nieznaną ofertę tych podmiotów oraz własne ograniczenia finansowe (13%, tj. 6% wszystkich badanych).

Wśród istotnych barier współpracy z IOB badani wskazywali także brak zaufania do tych podmiotów oraz niedostatek czasu, który mogliby poświęcić na kontakty z nimi. Zdaniem badanych

Bariery w korzystaniu przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej



przedstawiciele IOB nie wspierają także przedsiębiorstw w pozyskiwaniu kontrahentów.

Istotną barierą w pozyskiwaniu informacji dotyczących usług oferowanych przez IOB jest sposób informowania o ich działalności. Podmiotom z IOB brakuje, według badanych, kanałów skutecznej i efektywnej komunikacji z biznesem.

Zdaniem przedstawicieli przedsiębiorstw badanych metodą ilościową oferta IOB musiałaby być lepiej dostosowana do potrzeb konkretnych typów przedsiębiorstw, często działających w wysoko specjalistycznych branżach. Badani często sugerowali również polepszenie lub rozszerzenie oferty, a także zmianę warunków finansowych oferowanych usług.

Zdaniem respondentów elementem, który w pewnym stopniu utrudnia korzystanie przez przedsiębiorców z oferty IOB, jest duże rozproszenie instytucji „pobudzających innowacyjność”. Jeden z badanych wskazał na bardzo istotny problem, jakim jest występowanie na terenie województwa obszarów, w których brakuje tego typu instytucji. Zbyt duża odległość od IOB stanowi dla części przedsiębiorców barierę w korzystaniu z ich usług. Ponadto rozproszenie instytucji powoduje brak rzeczywistej mocy sprawczej; nieskoordynowane działania nie przekładają się bowiem na wcielanie przez władze lokalne i krajowe skutecznych rozwiązań systemowych. W efekcie wiele inicjatyw nie wykazuje się efektywnymi działaniami.

Duże rozproszenie instytucji wspomagających rozwój innowacyjności przedsiębiorstw dodatkowo współwystępuje z drugim niekorzystnym zjawiskiem - koncentracją podmiotów poszukujących nowatorskich rozwiązań w dużych ośrodkach miejskich (Bydgoszcz, Toruń) połączoną z brakiem świadomości o takim stanie rzeczy przedsiębiorców działających w innych częściach województwa.

Barierę w nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw z instytucjami stanowią ich mentalność oraz priorytety, jakimi kierują się przedsiębiorcy, np. pobieranie dywidendy zamiast rozwijania działalności. Wielu przedsiębiorców nie myśli o rozpoczęciu współpracy, gdyż nie widzi natychmiastowych korzyści z tego płynących.

Jeśli chodzi o mentalność, to konserwatywne podejście dotyczy nie tylko przedsiębiorców, ale także przedstawicieli IOB. Zdecydowaną większość IOB charakteryzuje pasywne podejście do współpracy z przedsiębiorcami, co zniechęca potencjalnych beneficjentów. Instytucje nie działają na zasadach sprze-

daży, tylko wychodzą z założenia, że to przedsiębiorcy przyjdą do nich, aby skorzystać z ich oferty. Natomiast sytuacja powinna być odwrotna. To instytucje powinny wychodzić ze swoją ofertą do przedsiębiorców.

Mentalność IOB w połączeniu z brakiem informacji o zakresie ich działalności, szczególnie w mniejszych miejscowościach, stanowi istotny czynnik odpowiedzialny za niekorzystanie przez przedsiębiorców z oferty IOB. Zdaniem badanych część instytucji nie prowadzi działań marketingowych, nie promuje firm, którym udało się coś na polu innowacji osiągnąć. A to właśnie dobre praktyki często stanowią najskuteczniejszą formę zachęcania przedsiębiorców do nawiązywania kontaktów z IOB.

Poza trudnościami w dotarciu do biznesu badani zwracają również uwagę na nieefektywność wsparcia związaną z brakiem jego komplementarności. Przytaczany jest tu przykład sytuacji, w której IOB pomagają firmom w pozyskaniu środków na komponent badawczy i rozwój działalności, jednak po okresie realizacji projektu brakuje uzupełnienia w postaci np. wejścia kapitałowego.

Przedsiębiorców chcących nawiązać współpracę z IOB zniechęca też duża biurokracja tych instytucji, a także trudności kadrowe. Wiele instytucji nie posiada kompetentnych i przygotowanych osób, które mogłyby nawiązać współpracę z przedsiębiorcami. W związku z relatywnie niskim poziomem wynagrodzeń w tych instytucjach osoby posiadające największą wiedzę i doświadczenie we współpracy z przedsiębiorcami nie podejmują w nich pracy. Brak kompetencji wśród pracowników IOB zdecydowanie negatywnie wpływa na postrzeganie instytucji oraz nie zachęca przedsiębiorców do podejmowania kolejnych prób współpracy.

Istotną barierą w nawiązywaniu współpracy wskazywana przez przedstawicieli IOB są ograniczenia finansowe, jakie posiadają przedsiębiorcy. Bardzo często, gdy zidentyfikowany zostanie ciekawy pomysł na współpracę, okazuje się, że brak jest środków finansowych na jego realizację. Kolejną wymienianą barierą w nawiązywaniu współpracy między firmami a IOB w zakresie działalności innowacyjnej jest poczucie braku wsparcia ze strony rządu, administracji rządowej czy władz miasta. Władze lokalne zazwyczaj nie interesują się działaniami przedsiębiorstw i nie wspierają ich w tych przedsięwzięciach. IOB również nie mogą liczyć na wsparcie władz w promocji swoich działań na rzecz innowacyjności.

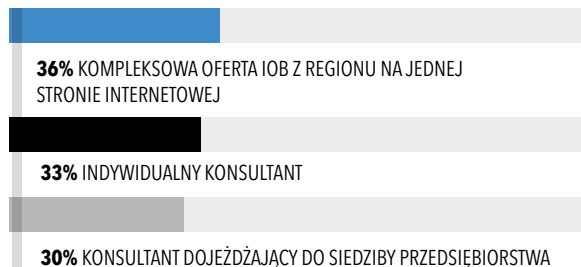
## Czynniki sprzyjające korzystaniu przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej

Zdaniem większości badanych IOB powinny kłaść większy nacisk na promocję swojej oferty i dotarcie do potencjalnych zainteresowanych, a także wypracować lepszy model komunikacji z przedsiębiorstwami poprzez wykorzystanie nowoczesnych mediów. Rolą IOB powinna być koordynacja przedsięwzięć, organizacja spotkań przedsiębiorców będących platformą wymiany wiedzy i informacji.

Według uczestników wywiadów telefonicznych, aby zwiększyć zainteresowanie lokalnych przedsiębiorstw ofertą IOB, muszą one przede wszystkim wypracować wspólną platformę przekazywania informacji i promocji - udostępnienie kompleksowej oferty wszystkich instytucji w regionie na jednej stronie internetowej to postulat ponad 36% przedsiębiorców. Respondenci IDI (Indywidualnych Wywiadów Pogłębionych) wskazywali natomiast na utworzenie bazy przedsiębiorstw poszukujących współpracy dostępnej dla wszystkich na stronie internetowej w postaci wyszukiwarki.

Co trzeci (33%) badany uważa, że kooperację ułatwiłoby przypisanie przez IOB konsultantów odpowiedzialnych za kontakty z poszczególnymi przedsiębiorstwami, przy czym 30% respondentów twierdzi, iż osoba taka powinna dojeżdżać do siedziby współpracującego z instytucją przedsiębiorstwa. Posiadanie indywidualnego opiekuna-konsultanta szczególnie ważne okazało się dla przedsiębiorstw przemysłowych.

### Czynniki sprzyjające korzystaniu przedsiębiorstw z oferty IOB w zakresie działalności innowacyjnej

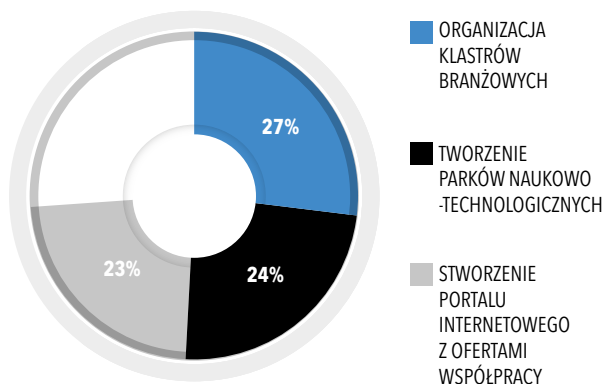


Podobne zdanie mają uczestnicy wywiadu grupowego, którzy dyskutując o możliwych formach komunikacji z potencjalnymi odbiorcami takich usług, podkreślali konieczność indywidualnego traktowania i patrzenia na przedsiębiorcę w kategorii klienta. Zdaniem jednego z badanych dobrym pomysłem byłoby odwiedzanie przedsiębiorstw i przedstawianie im usług podczas indywidualnych spotkań. Inny wskazuje natomiast na personalizowanie działań marketingowych i przesyłanie szczegółowych informacji dotyczących profitów, jakie może uzyskać potencjalny beneficjent w wyniku skorzystania z danej usługi, szkolenia, udziału w projekcie.

## Oczekiwana rola IOB w ułatwianiu nawiązywania współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej

W opinii respondentów wywiadów telefonicznych najbardziej istotną wytyczną, jaką powinny zrealizować IOB w regionie, by ułatwić przedsiębiorcom podejmowanie współpracy, jest organizacja klastrowych (27% odpowiedzi); potwierdzili to również uczestnicy wywiadów indywidualnych. W dalszej kolejności wymieniane było tworzenie parków naukowo-technologicznych skupiających firmy z jednej lub kilku strategicznych

### Oczekiwana rola IOB w ułatwianiu nawiązywania współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej



branż (24%) oraz stworzenie portalu internetowego z ofertami współpracy (23%).

Niezależnie od wykorzystywania nowych technologii do komunikowania się między przedsiębiorcami wszyscy respondenci zgodnie postulowali stosowanie bardziej tradycyjnych form nawiązywania współpracy. Zdaniem badanych podstawowym działaniem IOB w zakresie promowania współpracy przedsiębiorstw innowacyjnych powinno być ułatwianie kontaktów poprzez organizację bezpłatnych spotkań networkingowych. Bezpośrednie spotkania przedstawicieli różnych branż oraz osób posiadających różne doświadczenia zawodowe sprzyjają wymianie wiedzy i informacji oraz podejmowaniu nowych wyzwań. Warto byłoby również podjąć inicjatywę organizacji spotkań z inwestorami. Podczas tego typu spotkań przedsiębiorcy kontaktowaliby się ze sobą i poszukiwali kontrahentów. Przedstawiciele przedsiębiorstw uważali także, że dobrym pomysłem byłoby udostępnianie przez IOB lokalu do organizacji spotkań potencjalnych partnerów biznesowych.

IOB w opinii respondentów mogą również pośredniczyć w transferze nowych technologii z ośrodków akademickich do biznesu w regionie. Uczelnie wyższe przy wsparciu finansowym przedsiębiorców, z którymi podejmują długoterminową współpracę, mogłyby okazać się źródłem wielu innowacyjnych, a w efekcie dochodowych technologii. Przeszkodą takiej współpracy wydaje się przede wszystkim brak odpowiedniego animatora tego typu działań, w którego rolę mogłyby się właśnie wcielić IOB.

Przedsiębiorcy chętnie skorzystaliby również z usług ułatwiających przepływ informacji o lokalnym rynku i innowacyjnych przedsiębiorstwach działających w poszczególnych branżach w celu sprawniejszego wyszukiwania partnerów biznesowych. W toku dyskusji wyłoniła się rola IOB jako swoistego kompleksowego centrum informacji biznesowej.

Badani wskazują także na konieczność współdziałania IOB z przedsiębiorcami przy wypracowaniu Modelu działania, który będzie satysfakcjonował obie strony. Zdaniem badanych, aby IOB mogły pełnić wspomniane powyżej role, powinny uelastycznic swoją ofertę i zwrócić szczególną uwagę na jej dopasowanie do potrzeb konkretnych przedsiębiorców. Zadaniem IOB powinno być również przekazywanie fachowej i kompleksowej porady oraz informacji przedsiębiorcom. Działania podejmowane przez IOB powinny przebiegać zgodnie ze schematem:



zdiagnozowanie potrzeb przedsiębiorców, znalezienie rozwiązania, działanie, ewaluacja.

Ważną rolę w poprawie kontaktów odgrywać mogą również specjalnie przygotowani konsultanci zapewniający firmom dostęp do wszelkiego rodzaju informacji dotyczących prowadzenia działalności innowacyjnej. Konsultanci mogliby również pełnić rolę pośredników między przedsiębiorcami a administracją publiczną oraz przedsiębiorcami a naukowcami, a także między przedsiębiorcami i IOB. Pośrednik ten powinien być osobą niezależną, działającą poza formalnymi strukturami, która będzie potrafiła współpracować ze wszystkimi.

## Rekomendacje

Podczas badania zostały wypracowane rekomendacje dotyczące zwiększenia poziomu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami a IOB. Nie wszystkie rekomendacje z badania udało się zastosować w opracowywanym Modelu. Niektóre z rekomendacji dotyczą systemu wsparcia innowacyjności, jak np. potrzeba zapewnienia ciągłości wsparcia wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach na wszystkich jego etapach. Rekomendacje te są adresowane głównie do władz regionalnych. Rekomendacje wynikające z analizy funkcjonowania europejskich IOB w zakresie wspierania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw odnoszą się w dużym stopniu do konkretnych typów IOB i mogą zostać przez te instytucje wykorzystane w przyszłości dla usprawnienia ich funkcjonowania. Poniżej zostały przedstawione najważniejsze rekomendacje, które zostały wykorzystane w trakcie opracowywania Modelu działania IOB.

Organizacja przez IOB akcji promujących wymierne i długofalowe korzyści płynące ze współpracy przedsiębiorstw z wykorzystaniem przykładów przedsiębiorstw, które odniosły sukces

Przedsiębiorcy nie dostrzegają potrzeby kooperacji oraz wykazują brak świadomości korzyści płynących ze współpracy. Wśród przedsiębiorców brakuje wyraźnej woli współpracy oraz poczucia wspólnego celu rozwoju. Rolę podmiotów podnoszących świadomość przedsiębiorców powinny realizować IOB poprzez organizację akcji promujących wymierne i długofalowe korzyści płynące ze współpracy przedsiębiorstw z wykorzystaniem przykładów firm, które odniosły sukces.

Przejęcie przez IOB roli animatorów współpracy i ułatwianie wzajemnych kontaktów przedsiębiorcom poprzez organizację spotkań sprzyjających nawiązywaniu współpracy

Przedsiębiorcy nie mają zbyt wiele okazji do kontaktowania się ze sobą. Większość przedsiębiorców działa na własną rękę lub niekiedy w niewielkich grupach. W regionie brakuje przede wszystkim animatorów takiej współpracy, których zadaniem byłoby pomóc w nawiązywaniu relacji pomiędzy przedsiębiorcami. IOB powinny cyklicznie organizować różnego rodzaju spotkania, zorganizowane w taki sposób, aby ułatwiać kontakty biznesowe i w rezultacie sprzyjać nawiązywaniu współpracy gospodarczej.

Utworzenie regionalnego portalu zawierającego oferty współpracy

Przedsiębiorcy deklarują również zbyt małą ilość czasu, który mogliby poświęcić na poszukiwanie partnerów. Jednocześnie wskazują na znaczną trudność w uzyskaniu informacji na temat partnerów. W związku z powyższym przedsiębiorcy oczekują powstania jednego miejsca, w którym przedsiębiorstwa z regionu mogłyby zamieszczać swoje dokonania, oferty współpracy, w tym oczekiwania wobec partnerów. Należy utworzyć swoiste centrum informacji biznesowej o innowacyjnych firmach z regionu. Najlepszym rozwiązaniem jest uruchomienie portalu internetowego przyjaznego użytkownikom.

Prowadzenie przez IOB aktywnych działań promocyjnych skierowanych do nowych klientów

Zaledwie 8% przedsiębiorców w województwie kujawsko-pomorskim deklaruje, że kiedykolwiek korzystało z oferty IOB działających w regionie. Ci, którzy podejmują współpracę, robią to sporadycznie, incydentalnie. Jednocześnie ci przedsiębiorcy, którzy korzystają z usług IOB, najbardziej cenią sobie ciekawą ofertę tych instytucji, możliwość zdobycia nowej wiedzy i uzyskania aktualnych informacji oraz korzystne warunki finansowe współpracy. Zatem tak niski wskaźnik odbiorców wynika głównie z niedostatecznej autopromocji tych instytucji. Jednym z kluczowych elementów wskazujących na niską świadomość biznesową jest niezadowalający poziom funkcjonalności istniejących stron internetowych IOB w województwie kujawsko-pomorskim. Wszystko to skutkuje tym, że przedsiębiorstwa nie znają usług oferowanych przez regionalne IOB. Aby to zmienić, IOB powinny rozpocząć proaktywne podejście do poszukiwania i informowania potencjalnych klientów o swoich usługach.

Przedsiębiorcy oczekują, aby informacja na temat zakresu działalności była bardziej dostępna. W tym celu należy zwiększyć intensywność działań promocyjnych, udoskonalić funkcjonowanie stron internetowych organizacji oraz rozpocząć wykorzystywanie najnowszych, internetowych form komunikacji, w tym mediów społecznościowych.

Zmiana sposobu komunikacji na linii IOB – przedsiębiorca poprzez promocję zadowolonych klientów i personalizację oferty

Przedsiębiorcy nie podejmują współpracy z IOB, ponieważ nie dostrzegają wynikających z niej korzyści. Jednocześnie IOB podejmują bardzo wiele działań promocyjnych skierowanych do przedsiębiorstw, jednak nie wykorzystują w promocji przykładów firm, którym udało się osiągnąć sukces z pomocą IOB. Tymczasem dobre praktyki stanowią jedną z najskuteczniejszych form zachęcania przedsiębiorców do nawiązywania kontaktów z IOB. Ponadto IOB, kierując swoją ofertę, nie podejmują wysiłku, aby poznać potencjalnego odbiorcę na tyle dobrze, aby oferta była skierowana do właściwego podmiotu. Często oferta trafia do przypadkowego klienta. Dlatego promocja własnych usług IOB jest nieskuteczna, a komunikaty kierowane do przedsiębiorców są niezrozumiałe. Aby to zmienić, działania informacyjne IOB promujące własne usługi powinny mówić do przedsiębiorców językiem korzyści. Przedsiębiorcy powinni otrzymywać czytelny komunikat na temat korzyści, jakie uzyskają w przypadku skorzystania z oferty tych instytucji.

Aby było to możliwe, przed przedstawieniem oferty należy dobrze poznać odbiorcę, co jest możliwe wyłącznie poprzez określenie wspólnych parametrów przedsiębiorstwa, do którego adresowana jest oferta oraz dobór adresatów odpowiadających przyjętym parametrom.

Zmiana formy komunikacji IOB z przedsiębiorcami poprzez podejmowanie bezpośrednich kontaktów

Przedsiębiorcy oczekują, aby IOB traktowały ich tak samo jak oni traktują swoich klientów, tj. aby docierały do firm bezpośrednio i utrzymywały z nimi bliskie relacje. Przedsiębiorcy preferują przypisanie jednego konsultanta z danej IOB do stałej współpracy. Aby spełnić te oczekiwania, należy w pierwszej kolejności dobrze poznać potencjalnego klienta, następnie dopasować ofertę do specyfiki firmy i zaprezentować ją na osobistym spotkaniu. Dalszy proces współpracy, bez względu na zakres wykonywanych usług, powinien być prowadzony przez oddelegowanego jednego pracownika IOB do obsługi danej firmy.

Utworzenie internetowego portalu wymiany informacji IOB z regionu wspierającego innowacyjność

Informacje na temat działalności IOB najczęściej nie docierają do potencjalnych odbiorców usług ze względu na nadmierną ilość informacji. Przeciętny przedsiębiorca nie jest w stanie wyselekcjonować samodzielnie najbardziej wartościowych informacji, które pozwoliłyby mu na podjęcie współpracy z IOB oraz innymi przedsiębiorcami w zakresie działalności proinnowacyjnej. W związku z tym IOB z województwa kujawsko-pomorskiego powinny stworzyć internetowy portal informacji, zawierający m.in. najlepsze praktyki, kluczowe informacje nt. działalności poszczególnych IOB, szkoleń i eventów itp. Portal powinien stać się miejscem, gdzie przedsiębiorcy mogliby skorzystać z usług ułatwiających przepływ informacji o lokalnym rynku i innowacyjnych przedsiębiorstwach działających w poszczególnych branżach w celu sprawniejszego wyszukiwania partnerów biznesowych.



KONCEPCJA

## Użytkownicy Modelu

Model adresowany jest do trzech typów IOB, które z racji swoich celów i zadań statutowych zajmują się budowaniem powiązań między przedsiębiorstwami i otoczeniem biznesu. Należą do nich: inkubatory przedsiębiorczości, organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa, takie jak izby przemysłowo-handlowe, związki pracodawców czy stowarzyszenia branżowe oraz instytucje i organizacje wspierające przedsiębiorstwa we wdrażaniu innowacji, m.in. centra innowacyjności, parki technologiczne i centra transferu technologii.

Użytkownikami programu szkolenia dla animatorów współpracy, będącego elementem Modelu, są trenerzy, którzy do tej pory zajmowali się prowadzeniem szkoleń z zakresu innowacyjności i budowania współpracy przedsiębiorstw oraz są zainteresowani rozszerzeniem katalogu swoich szkoleń o nowy program skierowany do pracowników IOB.

Poniżej scharakteryzowano poszczególne typy organizacji będące użytkownikami Modelu.

**Inkubatory przedsiębiorczości** – do tej grupy zaliczamy następujące podmioty:

Preinkubator – wyspecjalizowana jednostka w obsłudze potrzeb potencjalnych przedsiębiorców na załazkowym etapie tworzenia przedsiębiorstwa. Powstaje najczęściej w ramach szkół wyższych i stanowi przedłużenie procesu dydaktycznego w zakresie przedsiębiorczości o możliwości przygotowania do praktycznego działania na rynku oraz weryfikacji wiedzy i umiejętności we własnym przedsiębiorstwie<sup>5</sup>. Preinkubatory są ofertą wsparcia studentów, doktorantów, pracowników naukowych i absolwentów w praktycznych działaniach rynkowych. Wyselekcjonowane pomysły są oceniane i doskonalone pod kątem szans rynkowych i startu w formie nowego przedsiębiorstwa. Następuje dojrzewanie pomysłów biznesowych oraz ukształtowanie przyszłego przedsiębiorcy.

Inkubator przedsiębiorczości – wyodrębniony podmiot oparty na nieruchomości, realizujący program inkubacji przed-

siębiorczości, posiadający ofertę lokalową oraz ofertę usług wspierających nowo powstałe oraz młode mikro i małe przedsiębiorstwa. Głównym celem inkubatora przedsiębiorczości jest pomoc nowo powstałym przedsiębiorstwom w osiągnięciu dojrzałości i zdolności do samodzielnego funkcjonowania na rynku. Aktywność inkubatora jest ukierunkowana na wspomaganie rozwoju nowo powstałych przedsiębiorstw, tworzenie miejsc pracy i rozwoju lokalnego<sup>6</sup>. Inkubator tworzy mikrośrodowisko dla nowych przedsiębiorstw, definiowane przez trzy podstawowe cechy<sup>7</sup>: obiekt oferujący przedsiębiorstwom powierzchnię o określonym standardzie w formie łatwo przekształcalnych do określonych potrzeb modułów; bezpośredni dostęp do pełnego zakresu usług, które wspomagają rozwój przedsiębiorstw w czasie pierwszych, trudnych lat działalności (okres inkubacji, stąd pochodzi nazwa „inkubator”) – w ilości i zakresie, które są potrzebne w danym momencie; liberalne warunki najmu pozwalające na wejście do inkubatora lub jego opuszczenie w trybie dogodnym dla przedsiębiorstwa.

Akademicki inkubator przedsiębiorczości (AIP) – powstaje przy uczelniach wyższych. Ma służyć pomocą w przygotowaniu do utworzenia przedsiębiorstwa oraz wstępnej ocenie szans jego powodzenia na rynku. Akademickie inkubatory realizują swoje zadania statutowe w obszarze edukacji i promocji przedsiębiorczości oraz wsparcia działań na rzecz komercjalizacji nowych produktów i technologii. W założeniach programowych inkubator w ramach szkoły wyższej powinien stwarzać możliwości rozwoju nowych biznesów poprzez ułatwianie dostępu do: doradztwa technologicznego i patentowego, wiedzy naukowców i studentów przy świadczeniu usług doradczych i szkoleniowych, baz danych o badaczach i wynalazcach, pomysłach, patentach i technologiach.

**Organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa** – do tej grupy zaliczamy następujące podmioty:

Izba gospodarcza – jest organizacją samorządu gospodarczego, reprezentującą interesy gospodarcze zrzeszonych

<sup>5</sup> Matusiak K. B. (red.), Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, Wyd. III, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

<sup>6</sup> Matusiak K. B., Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje, IE, Radom-Łódź 2006.

<sup>7</sup> Matusiak K. B. (red.), Innowacje i transfer ...

w niej przedsiębiorców w zakresie ich działalności wytwórczej, handlowej, budowlanej lub usługowej, w szczególności wobec organów państwowych. Izba gospodarcza jest uprawniona do wyrażania opinii o projektach rozwiązań odnoszących się do funkcjonowania gospodarki oraz może uczestniczyć na zasadach określonych w odrębnych przepisach w przygotowywaniu projektów aktów prawnych w tym zakresie. Może również dokonywać ocen wdrażania i funkcjonowania przepisów prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej<sup>8</sup>. Do izb gospodarczych należą izby: przemysłowo-handlowe, branżowe, bilateralne. Izby branżowe reprezentują interesy gospodarcze podmiotów działających w sferze danego przemysłu. Izby bilateralne mają za zadanie ułatwiać kontakty gospodarcze pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami a przedsiębiorstwami z drugiego kraju. Izby przemysłowo-handlowe oferują przedsiębiorcom: bezpłatne doradztwo prawne, raporty o przedsiębiorstwach, pomoc w znalezieniu partnerów gospodarczych poprzez kojarzenie ofert, prowadzenie interwencji w sprawach gospodarczych, organizowanie misji gospodarczych, imprez promocyjnych, seminariów, konferencji oraz szkoleń dla przedsiębiorstw.

Izba rzemieślnicza – jest organizacją samorządu gospodarczego rzemiosła zrzeszającą cechy, spółdzielnie rzemieślnicze, rzemieślników nienależących do cechów, a także inne jednostki organizacyjne, jeżeli ich celem jest wspieranie rozwoju gospodarczego rzemiosła. Podstawowym zadaniem izb rzemieślniczych jest pomoc w reprezentowaniu zrzeszonych organizacji oraz rzemieślników wobec organów administracji publicznej oraz innych organizacji i instytucji, udzielanie swym członkom pomocy instruktazowej i doradczej oraz przeprowadzanie egzaminów kwalifikacyjnych<sup>9</sup>. Rola izb rzemieślniczych uległa na przestrzeni ostatnich lat dużej przemianie. Wynika to z faktu, że wcześniej powszechnie kojarzeni z tym rodzajem izb rzemieślnicy to w tej chwili po prostu przedsiębiorcy oczekujący różnego rodzaju usług i wsparcia charakterystycznego dla izb przemysłowo-handlowych oraz izb branżowych.

Związek, organizacja pracodawców – podstawowym zadaniem związków pracodawców, ich federacji i konfederacji jest ochrona praw i reprezentowanie interesów, w tym gospodarczych, zrzeszonych członków wobec związków zawodowych, organów władzy i administracji rządowej oraz organów samorządu terytorialnego<sup>10</sup>. Podobnie jak izby przemysłowo-handlowe oferują swoim członkom szereg innych usług doradczych i edukacyjnych. Pełnią ważną rolę w procesie integracji środowiska gospodarczego.

Zrzeszenie handlu i usług – może być utworzone, jeżeli z taką inicjatywą wystąpi co najmniej 50 przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w zakresie handlu, gastronomii i usług lub innych rodzajów działalności (z wyłączeniem transportu oraz osób, które uzyskały status rzemieślnika). Zadaniem zrzeszenia jest w szczególności utrwalanie więzi środowiskowych, postaw zgodnych z zasadami etyki i godności zawodu, a także prowadzenie na rzecz członków działalności kulturalnej, oświatowej i socjalnej, zakładanie i prowadzenie kas oraz funduszy zapomogowo-pożyczkowych oraz reprezentowanie interesów członków wobec organów administracji państwowej<sup>11</sup>.

### **Institucje i organizacje powołane do wdrażania innowacji**

– do tej grupy zaliczamy następujące podmioty:

Park technologiczny – zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzony w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami, na którym oferowane są przedsiębiorcom, wykorzystującym nowoczesne technologie, usługi w zakresie: doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne, a także tworzenie korzystnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych<sup>12</sup>. Parki łączą na jednym

<sup>8</sup> Ustawa o izbach gospodarczych z dn. 30 maja 1989 r., Dz.U. Nr 35 z 1989 r. poz. 195 z późn. zm., art. 2, art. 4.

<sup>9</sup> Ustawa o rzemiośle z dn. 22 marca 1989 r., Dz.U. Nr 17 z 1999 r. poz. 92 z późn. zm., art. 11.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców, Dz.U. 1991 nr 55 poz. 235 z późn. zm.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców, Dz.U. 1989 r. Nr 35, poz. 194 z późn. zm.

<sup>12</sup> Ustawa o finansowym wspieraniu inwestycji z dn. 20.03.2002 r., Dz.U. Nr 41, 2002, poz. 363, nr 141, art. 2, p. 15, poz. 1177 oraz Dz.U. Nr 159, 2003, poz. 1537.



teren<sup>13</sup>: instytucje naukowo-badawcze oferujące wiedzę, nowe idee i rozwiązania technologiczne oraz innowacyjne przedsiębiorstwa poszukujące nowych szans rozwoju; bogate otoczenie biznesu w zakresie finansowania, doradztwa, szkoleń i wspierania rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw; wysoką jakość infrastruktury; wysoki potencjał przedsiębiorczości i sprzyjający klimat dla biznesu, przyciągający kreatywne osoby z innych regionów; rządowe, regionalne i lokalne programy wspierania przedsiębiorczości, transferu technologii i rozwoju nowych technologicznych przedsiębiorstw. Parki technologiczne to najbardziej kompleksowy oraz organizacyjnie i koncepcyjnie rozwinięty typ ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, który w praktyce spotykamy pod różnymi nazwami: park nauki, technopark, technopol czy parki: badawcze, naukowo-badawcze, naukowo-technologiczne, przemysłowo-technologiczne.

Ośrodek szkoleniowo-doradczy – nienastawiona na zysk jednostka doradcza, informacyjna i szkoleniowa (spotykana najczęściej pod nazwami: Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, Centrum Wspierania Biznesu, Klub Przedsiębiorczości), działająca na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i samozatrudnienia oraz poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. OSD uczestniczą we wszelkich inicjatywach mających na celu zwiększenie potencjału gospodarczego oraz poprawę jakości życia społeczności lokalnej. Cele działalności ośrodków są integralnie związane z potrzebami i wymaganiami lokalnych rynków pracy i adaptacją nowych technologii. W ofercie rynkowej OSD znajdują się doradztwo, szkolenia, kursy i upowszechnianie informacji w następujących obszarach tematycznych: przedsiębiorczość i tworzenie przedsiębiorstwa, dostęp do środków z funduszy europejskich, opracowanie biznesplanów i wniosków kredytowych, badania rynku i marketing, prawo gospodarcze, finanse i podatki<sup>14</sup>.

Centrum Innowacji, Centrum Transferu Technologii – zróżnicowana organizacyjnie grupa nienastawionych na zysk jednostek doradczych, szkoleniowych i informacyjnych, realizujących programy wsparcia transferu i komercjalizacji technologii i wszystkich towarzyszących temu procesowi zadań. Działalność CTT na styku sfery nauki i biznesu (stąd częsta nazwa: jednostki pomostowe) ma zaowocować adaptacją nowoczesnych technologii przez działające w regionie małe i średnie firmy, a tym samym przyczynić się do podniesienia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw oraz regionalnych struktur gospodarczych. Głównym celem działalności uczelnianych działów transferu technologii jest organizacja szerokiej płaszczyzny kontaktów między badaniami a przemysłem. Można wyodrębnić dwa kierunki ewolucji rozwoju tego typu ośrodków. Część skupia się na promowaniu uniwersyteckich kontaktów i nadawaniu im form prawnych (umowy, kontrakty). Inne obrały szersze pole działania, specjalizując się w kontaktach z działającymi w regionie MŚP i pomagając im w pozyskaniu nowych technologii oraz wiedzy fachowej.

<sup>13</sup> Matusiak K. B. (red.), Innowacje ...

<sup>14</sup> Matusiak K. B. (red.), Innowacje i transfer ...



## Odbiorcy Modelu

Odbiorcami Modelu są mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.<sup>15</sup> definiuje pojęcia mikro, małego i średniego przedsiębiorstwa. Przynależność do poszczególnych kategorii uwarunkowana jest trzema czynnikami: stanem zatrudnienia, rocznym obrotem oraz sumą bilansową aktywów.

Mikroprzedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milio-

nów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro<sup>16</sup>.

Mały przedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807.

<sup>16</sup> Ibidem, Art. 104.

<sup>17</sup> Ibidem, Art. 105.



Średni przedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro<sup>18</sup>.

Dla zdefiniowania grupy przedsiębiorstw, które potencjalnie są skłonne i jednocześnie zdolne do wprowadzania innowacji, a jednocześnie potrzebują wsparcia w tym zakresie przyjęto następujące kryteria:

1. okres funkcjonowania – przedsiębiorstwa działające powyżej 12 miesięcy,
2. wielkość – przedsiębiorstwa zatrudniające od 3 do 49 pracowników oraz warunkowo średnie przedsiębiorstwa zatrudniające do 249 pracowników,
3. obszar branżowy – przedsiębiorstwa działające w obszarach zdefiniowanych jako kluczowe dla rozwoju regionu w projekcie Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

Opracowany Model jest z założenia modelem uniwersalnym, możliwym do zastosowania dla przedsiębiorstw różnej wielkości z różnych branż. Z badań przeprowadzonych w ramach projektu wynika, że najczęściej podejmują współpracę w zakresie działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa jednoosobowe oraz zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Te ostatnie również najczęściej wskazywały na bariery w nawiązywaniu współpracy. Jednocześnie przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż trzy osoby rzadko wprowadzają innowacje. W związku z powyższym rekomendowane jest skupienie się na przedsiębiorstwach zatrudniających od 3 do 49 pracowników, do których warto skierować aktywne działania zmierzające do zwiększenia poziomu współpracy nakierowanej na wzrost innowacyjności w regionie. Zakłada się wsparcie dla przedsiębiorstw funkcjonujących powyżej 12 miesięcy, które już mają za sobą najtrudniejszy okres utrzymania się na rynku i wkraczają w fazę dalszego rozwoju. Przedsiębiorstwa średnie powinny zostać objęte modelem w zakresie spotkań grupowych animujących współpracę, a w zakresie kontaktów bezpośrednich jedynie w przypadku, kiedy pierwszy kontakt z animatorem w celu otrzymania pomocy w nawiązaniu współpracy jest podejmowany przez przedsiębiorstwo.

W toku opracowywania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 wybrano obszary, które mają szczególnie istotny wpływ na rozwój gospodarczy regionu oraz posiadają silne zaplecze naukowe prowadzące wysoko zaawansowane badania, które mogą stanowić podstawę radykalnego rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw. Można więc domniemywać, że wdrożenie w regionie Modelu działania IOB i skierowanie opracowanych narzędzi na przedsiębiorstwa z określonych branż może w znacznym stopniu przyczynić się do wzrostu gospodarczego regionu.

<sup>18</sup> Ibidem, Art. 106.





## SPECJALIZACJE REGIONALNE

Najlepsza bezpieczna żywność – przetwórstwo, nawozy i opakowania

Specjalizacja w dziedzinie najlepszej bezpiecznej żywności obejmuje cały system od wytworzenia produktów rolnych, poprzez przetwórstwo, po dystrybucję i dostawę do klientów wraz ze wszystkimi powiązanymi aspektami produkcyjnymi i usługowymi. Specjalizacja bazuje na wysoko zaawansowanym rolnictwie, silnie rozwiniętym sektorze przedsiębiorstw z branży spożywczej, produkcji nawozów, opakowań oraz silnym zapleczem naukowym. Specjalizacja obejmuje cały proces wytwarzania najlepszej bezpiecznej żywności, począwszy od rolnictwa, poprzez przetwórstwo, aż do etapu sprzedaży. Obejmuje również branże

powiązane, takie jak: produkcja nawozów i opakowań oraz procesy logistyczne (np. dystrybucja, magazynowanie).

Medycyna, usługi medyczne i turystyka zdrowotna

Specjalizacja bazuje na silnym potencjale naukowym w obszarze nauk medycznych oraz zasobach, doświadczeniu i infrastrukturze, w zakresie lecznictwa sanatoryjnego, szpitalnego, usług medycznych i rehabilitacyjnych. Silnemu potencjałowi naukowemu towarzyszą infrastruktura oraz walory środowiska naturalnego, a także wysoki potencjał turystyczno-rekreacyjny regionu, których wykorzystanie i rozwój stanowią będą podstawę komponentu specjalizacji dotyczącego turystyki zdrowotnej. Rozwój metod leczenia i aparatury medycznej oraz ich komercyjne zastosowanie, w szczególności w połączeniu z rozwojem wysoko zaawansowanych

usług sanatoryjnych i leczniczych, obejmujących turystykę zdrowotną oraz towarzyszące jej inne aktywności (np. sport, rekreacja, wypoczynek, rehabilitacja). Rozwój funkcji turystycznej województwa, a w tym zakresie sektora przedsiębiorstw, w odpowiednim powiązaniu ze specjalizacją w sferze dziedzictwa kulturowego, sztuki i przemysłów kreatywnych.

#### Motoryzacja, urządzenia transportowe i automatyka przemysłowa

Specjalizacja w dziedzinie urządzeń transportowych i automatyki przemysłowej bazuje na długoletniej tradycji regionu w dziedzinie wytwarzania części samochodowych, naprawy urządzeń transportowych kolejowych i drogowych, wytwarzania układów pomiarowych i łącznikowych, a także na istniejącym zapleczu naukowym w zakresie mechaniki i budowy maszyn i pojazdów oraz automatyki przemysłowej. Obszar oddziaływania obejmuje produkcję urządzeń transportu drogowego i kolejowego wraz z produkcją części i podzespołów oraz produkcją automatyki przemysłowej.

#### Narzędzia, formy wtryskowe, wyroby z tworzyw sztucznych

Specjalizacja bazuje na znacznej liczbie firm, w tym firm MŚP, specjalizujących się w wytwarzaniu narzędzi do produkcji wyrobów z tworzyw sztucznych i metali, produkcji komponentów chemicznych, oraz produkcji wyrobów finalnych z tworzyw sztucznych, a także zapleczu naukowemu w tym obszarze. Obszar oddziaływania obejmuje produkcję narzędzi do obróbki i formowania metali i tworzyw sztucznych, produkcję wyrobów z tworzyw sztucznych oraz produkcję komponentów chemicznych.

#### Przetwarzanie informacji, multimedia, programowanie, usługi ICT

Specjalizacja bazuje na wiedzy i rezultatach badań w obszarze informatyki, multimediów, programowania i przetwarzania informacji, wymaganiach sformułowanych w Europejskiej Agencji Cyfrowej, a także stale rozwijającym się potencjale gospodarczym w tym obszarze. Obszar oddziaływania obejmuje budowę aplikacji, systemów IT i wysoko zaawansowanego oprogramowania, dostarczanie produktów multimedialnych, przetwarzanie informacji oraz świadczenie usług ICT w oparciu o Internet nowej generacji.

#### Biointeligentna specjalizacja – potencjał naturalny, środowisko, energetyka

Specjalizacja bazuje na potencjale regionu w obszarze zasobów naturalnych, w tym dotyczących alternatywnych (gaz łupkowy, wody geotermalne) oraz odnawialnych źródeł energii (biomasa, energetyka wodna). Celem specjalizacji jest rozwój technik badań zasobów środowiska naturalnego, opracowywanie i wdrażanie technologii eksploatacji gazu łupkowego i wód geotermalnych oraz technologii produkcji energii odnawialnej z biomasy, wody z uwzględnieniem oceny degradacji terenu, wpływu na zdrowie, szacowania skutków ekonomicznych, a także wpływu na turystykę, jakość życia mieszkańców i produkcję żywności. Specjalizacja obejmuje również doskonalenie i rozwój technologii produkcji papieru, wyrobów drzewnych i mebli, w tym powiązanie ich z energetycznym wykorzystaniem biomasy. Biointeligentna specjalizacja obejmuje także zastosowanie osiągnięć nauki i prac badawczo-rozwojowych (szczególnie w dziedzinie chemii, biologii) w szeregu obszarach szczegółowych (np. zdrowie i uroda – kosmetyki, materiały opatrunkowe), wzmacniających rozwój konkurencyjnych i innowacyjnych produktów i usług w regionalnym sektorze przedsiębiorstw.

Obszar oddziaływania obejmuje doskonalenie na bazie wyników projektów badawczych i nowych technologii. Rozwijanie na ich bazie sieciowo współpracujących firm, w tym firm spin-off, które utworzą wysokospecjalistyczne klastry. Eksploatacja zasobów naturalnych i produkcja energii w oparciu o wypracowane innowacyjne technologie. Specjalizacja oddziaływać będzie również w ramach przekrojowego kompleksu „środowisko-zdrowie-turystyka-gospodarka-żywność”.

#### Transport, logistyka, handel – szlaki wodne i lądowe

Specjalizacja bazuje na szczególnym potencjale regionu wynikającym z waloru położenia oraz posiadanych zasobów naturalnych o przeznaczeniu logistyczno-transportowym (szlaki wodne), a także z ukształtowanego i rozwijanego układu i infrastruktury na potrzeby transportu lądowego (szlaki lądowe). Efektywna eksploatacja potencjału w zakresie specjalizacji da możliwość radykalnego rozwoju dziedzin gospodarowania, dotyczących nowoczesnego transportu i logistyki oraz powiązanie z tymi dziedzinami handlu, przy zastosowaniu rozwiązań w oparciu o efekty planowanej, powszechnej cyfryzacji regionu.

Obszar oddziaływania obejmuje radykalny rozwój funkcji gospodarczych związanych z wykorzystywaniem szlaków transportu lądowego i wodnego (żegluga śródlądowej), logistyki, działalności gospodarczej w dziedzinie transportu i handlu. Rozwój sektora przedsiębiorstw transportowych, logistycznych i handlowych.

#### Dziedzictwo kulturowe, sztuka, przemysły kreatywne

Specjalizacja bazuje na walorach regionu w obszarze kultury i sztuki. Obejmuje również szczegółową dziedzinę w zakresie konserwacji zabytków, w tym dotyczące tej dziedziny badania służące wypracowaniu i zastosowaniu rozmaitych technik i technologii konserwacji zabytków opartych na najnowszych osiągnięciach fizyki i chemii (odpowiednio także innych nauk). Celem specjalizacji jest efektywne wykorzystanie zasobów kulturowych jako kluczowego czynnika kształtowania postaw prospołecznych, obywatelskich oraz proinnowacyjnych społeczeństwa województwa. W systemie gospodarczym regionu specjalizacja stanowić będzie podstawę rozwoju tzw. przemysłów kreatywnych i kulturowych. Wdrażana będzie w powiązaniu ze specjalizacją w dziedzinie przetwarzania informacji, multimediiów, programowania i ICT. Dziedziny oddziaływania obejmują współpracę sieciową z instytucjami kultury i sztuki, podejmującymi nowatorskie, niekonwencjonalne przedsięwzięcia bazujące lub odwołujące się do dziedzictwa kulturowego, sztuki i historii regionu.

## Doświadczenia holenderskie jako podstawa opracowania Modelu

W południowym regionie Holandii w ramach projektu FuturizedBusinesses, zrealizowanego w latach 2008-2011, skutecznie wdrożono wzorcowy system komunikacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w celu wzrostu udziału przedsiębiorstw w działaniach innowacyjnych. Projekt został zrealizowany przez Syntens Innovation Centre, jedną z najprężniej działających instytucji otoczenia biznesu w Holandii.

Syntens Innovation Centre jako fundacja non profit, której działalność była finansowana z funduszy publicznych, posiadała wiele kontaktów z przedsiębiorstwami, ekspertami, organizacjami branżowymi oraz centrami wiedzy, jak np. ośrodki badawczo-rozwojowe. Na terenie całego kraju zatrudniała około 250 konsultantów. Syntens oszacował, że dzięki swojej działalności przedsiębiorstwa wdrożyły innowacje na kwotę około 1 mld euro.

Syntens współpracował z władzami w regionie, m.in. z przedstawicielami Prowincji Limburg. Region ten jest jednym z czterech w Europie, które po raz pierwszy stworzyły i testowały Regionalną Strategię Innowacji. Syntens był swojego rodzaju „anteną” wsłuchującą się w potrzeby przedsiębiorstw, potrafił przedstawić sytuację MŚP w regionie (tzw. feedback) dla władz regionalnych. Syntens co 2 lata przedstawiał rezultaty swojej pracy i zapraszał przedstawicieli władz do wizytacji przedsiębiorstw swoich klientów. Podczas tych spotkań wyjaśniane było w jaki sposób przedsiębiorstwa funkcjonują, jakie korzyści przynosi wspieranie innowacji i jakie działania przynoszą najlepsze rezultaty. Dobry kontakt Syntens z przedsiębiorstwami pozwalał na realny wpływ na tworzenie polityki rozwoju i innowacji.

Projekt FuturizedBusinesses, na przykładzie którego opiera się Model kontaktowania się IOB z przedsiębiorstwami, jest wyjątkowy, ponieważ w Holandii polityką interwencyjną nie były wcześniej objęte przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w celu ich innowacyjnej aktywizacji. Na uznanie zasługuje sposób komunikacji z przedsiębiorstwami oraz rozmawiania o ich potrzebach w obszarze innowacji. Podejście to polegało na bliskim kontakcie z MŚP oraz podejmowaniu wysiłku w celu zrozumienia ich potrzeb. Pracownicy Syntens łączyli przedsiębiorcę z odpowiednim partnerem poprzez szeroką sieć przedsiębiorstw i instytucji.

W wyniku realizacji projektu aż 50% przedsiębiorstw, z którymi udało się umówić na spotkanie, podjęło dodatkową aktywność w obszarze innowacji i zaangażowało się w bardziej nowatorskie projekty. Syntens skontaktował przedsiębiorców, uczestników projektu, z innymi pośrednikami innowacji, partnerami przemysłowymi lub jednostkami naukowymi. Dowodzi to, że indywidualne podejście FuturizedBusinesses odnosi sukces oraz angażuje i uaktywnia znaczną liczbę przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze innowacji.

Wyniki ewaluacji projektu wskazują, że prawie 80% z przedsiębiorstw, które wzięły udział w projekcie, chce wprowadzać innowacje. Odwiedzone przedsiębiorstwa wykazują też wysoki wzrost ambicji (63%) i mają duże aspiracje wejścia na nowe rynki (54%). Projekt pokazał, że warto zainwestować czas i wysiłek w przedsiębiorstwa potencjalnie innowacyjne. Wystarczy ich tylko uważnie słuchać i zapewnić doradztwo odpowiadające ich potrzebom.

Syntens pomagał w nawiązywaniu kontaktów między przedsiębiorcami poprzez szeroką sieć kontaktów z przedsiębiorcami i instytucjami. Doradztwo i pomoc konsultantów była wieloletnia i nie kończyła się z momentem wdrożenia innowacji. Kontakt był podtrzymywany dzięki przyjacielskim i mniej sformalizowanym relacjom. Doradca był w stanie pomóc przedsiębiorcy rozwiązać nawet najbardziej złożone problemy, gdyż zawsze mógł zwrócić się do innych ośrodków, konsultantów w całym kraju, którzy spotkali się z danym problemem i zaoferować konkretne rozwiązanie.

W Holandii efektem projektu były wdrożone przez przedsiębiorstwa innowacje, zapoczątkowane w wyniku współpracy. Działania te wymagają dużej ilości czasu, jaki upływa od pomysłu na innowacje do wdrożenia. Projekt holenderski realizowany był przez 4 lata. W tym czasie ponad 1000 przedsiębiorstw zostało zwizytowanych przez 250 konsultantów.

W holenderskim projekcie osobą kontaktującą się z przedsiębiorstwami jest konsultant posiadający wieloletnie doświadczenie zawodowe (preferowane 10-letnie) w danej branży. Potencjał kadrowy w instytucjach wspierających innowacje w Polsce jest niższy. Z tej przyczyny w polskim Modelu osoba nawiązująca kontakt ma mniejsze doświadczenie, ale posiada niezbędną wiedzę i umiejętności opisane w Modelu. Ma ona za zadanie nawiązać kontakt, w wyniku którego staje się „łącznikiem” między przedsiębiorstwem a konsultantem - branżystą, który jest ekspertem w danej dziedzinie.

W projekcie holenderskim podkreśla się kluczowe znaczenie sieci znajomości i osobistych relacji pracowników instytucji otoczenia biznesu z przedstawicielami innych IOB, przedsiębiorstw, uczelni, jednostek naukowo-badawczych i pozostałych aktorów regionalnej sieci innowacji w nawiązywaniu proinnowacyjnej współpracy.

Problemem instytucji otoczenia biznesu w Polsce jest również brak trwałego finansowania. W związku z tym poszukują one finansowania w kolejnych projektach z funduszy unijnych, co niesie za sobą wiele negatywnych skutków i powoduje brak ciągłości działań. Instytucje te ograniczają realizację swojej misji, nie tworzą trwałych relacji z nauką i biznesem, skupiając się na pozyskiwaniu kolejnych funduszy. W Holandii organizacja Syntens była finansowana z funduszy publicznych. Ministerstwo gospodarki oraz instytucje sektora publicznego przywiązują dużą wagę do innowacji w Holandii, stąd finansowanie działalności Syntens. Problemy związane z brakiem finansowania nie są odczuwalne dla pracowników Syntens w takim stopniu, jak ma to miejsce w Polsce.

Ostatecznie Model w stosunku do rozwiązania holenderskiego różni się kryteriami przyjętymi dla odbiorców. Odbiorcami w modelu holenderskim były przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 5 i mniej niż 100 osób. Ponadto wizyta w przedsiębiorstwie w Holandii miała luźny, niesformalizowany charakter, prowadził ją doświadczony konsultant, który nie potrzebował sformalizowanego scenariusza rozmowy. Do podtrzymywania kontaktu funkcjonowało specjalne elektroniczne narzędzie CustomerMadelIntelligence.

Ze względu na dużo mniejszą skłonność polskich przedsiębiorstw do szeroko rozumianej współpracy, niniejszy Model został rozszerzony w stosunku do rozwiązania holenderskiego o następujące elementy: spotkania animujące współpracę, towarzyszące wydarzeniom organizowanym przez instytucje otoczenia biznesu; kampanię promocyjną zachęcającą przedsiębiorstwa do budowania trwałych relacji z partnerami gospodarczymi oraz informującą o korzyściach wynikających ze współpracy (działania promocyjne w ramach projektu FutureBusinesses ograniczały się do organizacji spotkań z lokalnymi przedstawicielami biznesu, informacji w prasie lokalnej oraz stacjach radiowych o realizowanym projekcie); portal internetowy, którego głównym zadaniem jest wspieranie i stymulowanie współpracy w obszarze innowacji, rozpowszechnianie i wymiana informacji. W Modelu wprowadzono również szkolenia przygotowujące animatorów współpracy do wykonywania zadań.



## Testowanie Modelu

Koncepcja Modelu została opracowana przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. w 2011 r. W 2012 r. przeprowadzono badania umożliwiające analizę praktyki nawiązywania współpracy między przedsiębiorstwami i IOB w aspekcie działalności innowacyjnej w województwie kujawsko-pomorskim. Wstępna wersja Modelu powstała w pierwszej połowie 2013 r. Końcowy kształt Modelu został opracowany w 2014 r. po okresie jego testowania i przeprowadzeniu szeregu konsultacji z partnerem zagranicznym, przedstawicielami użytkowników i odbiorców oraz ekspertami.

Testowanie Modelu trwało 6 miesięcy w okresie od października 2013 r. do marca 2014 r. Model testowały trzy instytucje otoczenia biznesu w regionie: Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu, Regionalne Centrum Innowacyjności przy Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy oraz Włocławski Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości. Instytucje te zostały dobrane w taki sposób, aby sprawdzić działanie Modelu w trzech różnych typach

instytucji oraz przetestować Model w różnych środowiskach ze względu na potencjał gospodarczy danego obszaru.

Spośród pracowników tych instytucji wybrany został zespół sześciu animatorów spełniających kryteria opisane w Modelu. Posiadali oni wiedzę i doświadczenie w prowadzeniu działań na styku biznesu i nauki oraz we współpracy z przedsiębiorstwami. Wszyscy animatorzy współpracy przeszli obowiązkowe szkolenia mające na celu poszerzenie wiedzy w zakresie możliwości wsparcia działań innowacyjnych przedsiębiorstw w regionie oraz nawiązywania relacji i współpracy z firmami.

W okresie testowania w wyniku prowadzonych działań animatorzy współpracy podjęli łącznie 186 kontaktów, w wyniku których umówili się na 97 spotkań, z czego skutecznie odbyło się 90. W projekcie zakładano, że w wyniku 240 kontaktów dojdzie do 48 spotkań. Animatorzy współpracy łącznie przygotowali 91 rekomendacji dla przedsiębiorców. Na podjęcie współpracy z rekomendowanym partnerem zdecydowało się 53 z 90 przedsiębiorców, co stanowi 59% (w stosunku do 50% założonych w Modelu).



Animatory współpracy, oprócz podejmowania bezpośrednich kontaktów z przedsiębiorcami, w okresie testowania zorganizowali 9 spotkań grupowych animujących współpracę. W spotkaniach wzięło udział 174 uczestników, w tym 135 właścicieli lub pracowników przedsiębiorstw. Wydarzenia te stanowiły dla przedsiębiorców źródło wiedzy merytorycznej i jednocześnie były okazją do zawiązywania nowych kontaktów.

Po spotkaniach grupowych animujących współpracę 36 przedsiębiorców z 46, którzy wypełnili ankietę, zadeklarowało, że podczas spotkania nawiązało nowe kontakty, w tym 27 nawiązało kontakt z innym przedsiębiorstwem, 15 z ośrodkiem naukowym, a 11 z instytucją otoczenia biznesu.

Stopień osiągnięcia wskaźników rezultatu w obszarze współpracy podjętej przez przedsiębiorstwa w wyniku aktywności animatorów współpracy, polegającej na spotkaniach indywidualnych, jak i grupowych z przedsiębiorcami, przekroczył wartości założone w strategii wdrażania projektu, co wskazuje na skuteczność Modelu.

Aby wspomóc pracę animatorów i ułatwić przedsiębiorcy dostęp do informacji, uruchomiony został portal internetowy <http://razemdlabiznesu.pl>. Jest to narzędzie skupiające oferty instytucji zaangażowanych w działania na rzecz wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw czy przedsiębiorców zainteresowanych nawiązaniem współpracy. Liczba użytkowników na portalu współpracy na etapie testowania przekroczyła dziesięciokrotnie zakładaną wartość i wyniosła ponad 2 tys. unikalnych użytkowników.

Ponadto zrealizowana została kampania promocyjna pod hasłem „Połączeni wiedzą więcej”, pokazująca korzyści z nawiązywania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu w zakresie działalności innowacyjnej. Celem kampanii było zwrócenie uwagi przedsiębiorców na korzyści wynikające ze współpracy w zakresie innowacji, zwiększenie wśród przedsiębiorców świadomości istnienia i rozpoznawalności oferty 3 IOB testujących Model oraz roli animatorów współpracy i zachęcenie przedsiębiorców do korzystania z portalu <http://razemdlabiznesu.pl/>.



## Korzyści z zastosowania Modelu

**Korzyści dla użytkowników.** Dzięki zastosowaniu aktywnych działań promocyjnych IOB pozyskują nowych klientów. Poprzez zmianę sposobu komunikacji na formę oczekiwaną przez przedsiębiorstwa tj. podejmowanie bezpośrednich kontaktów i personalizację oferty IOB zyskują zadowolonych i przywiązanych do instytucji klientów. Przedsiębiorcy uzyskują zaufanie do IOB i przekonają się o ich profesjonalizmie.

**Korzyści dla odbiorców.** Przedsiębiorcy uzyskają impuls do wprowadzania zmian prorozwojowych w swoich przedsiębiorstwach oraz dostęp do nowych partnerów w zakresie innowacji.

Nawiążą współpracę prowadzącą do wdrażania innowacji, przez co sam proces stanie się krótszy i łatwiejszy dla przedsiębiorcy. Zyskają w postaci animatora współpracy „stałego opiekuna”, osobę godną zaufania, do której przedsiębiorca może zwrócić się po pomoc z każdym nowym, zidentyfikowanym problemem czy nową potrzebą.

**Korzyści dla regionu.** Proponowane rozwiązanie przyczynia się do wzrostu świadomości w regionie z korzyści, jakie niesie ze sobą współpraca oraz zachęca do budowania trwałych relacji z partnerami zewnętrznymi w zakresie wdrażania innowacji. W dłuższej perspektywie nastąpi wzrost innowacyjności w regionie.



## Opinia użytkowników na temat Modelu

Model oceniany jest przez jego użytkowników jako prosty w użyciu, nie wymagający szczególnych nakładów finansowych, a raczej przesunięć kadrowych, zmian wymiaru zatrudnienia lub zakresu obowiązków dotychczasowej kadry. Model nie wymaga także szczególnych zmian proceduralnych wewnątrz instytucji otoczenia biznesu, a jedynie sprawnej komunikacji wewnętrznej.

Ma to być w przekonaniu użytkowników model, który jest dość uniwersalny - nie wymusza spełniania szczególnych wymogów (np. typu firm, rodzajów przedsięwzięć innowacyjnych). Ważne jest jednak realizowanie go w ogólnie sprzyjających warunkach, tj. w regionach lub podregionach, gdzie rozwijana jest i urozmaicana oferta wsparcia dla przedsiębiorstw.

Skuteczne realizowanie Modelu wymaga dobrego sprzężenia go z kampanią informacyjną oraz użytecznymi narzędziami wspomagającymi.

Nie bez znaczenia dla skuteczności projektu może być powiązanie go stale ze spotkaniami grupowymi, które sprzyjają powstawaniu grup (lub klastrów) branżowych, pozyskiwaniu nowych klientów i dostawców oraz budowaniu wzajemnego zaufania przedsiębiorców, a jednocześnie uzmysławiają im istotną rolę, jaką w tych procesach pełnią instytucje otoczenia biznesu.

Ważnym elementem pozwalającym na skuteczne wdrożenie Modelu do stałej praktyki instytucji otoczenia biznesu jest wysoka jakość przygotowania animatora do podjęcia współpracy z przedsiębiorstwem. Oznacza to: wysoki poziom kompetencji psychospołecznych, doskonałą i aktualizowaną wiedzę o ofercie instytucji otoczenia biznesu w regionie (ważne, by nie była ona

ograniczana do znajomości oferty własnej instytucji), zdolność do współpracy z innymi animatorami i instytucjami otoczenia biznesu oraz odpowiednio przygotowane i aktualizowane bazy kontaktów.

## Opinia odbiorców na temat Modelu

Odbiorcy, według raportu z ewaluacji zewnętrznej, także formułowali pozytywne oceny Modelu, zwracając uwagę zwłaszcza na to, że usuwa on większość barier, które uniemożliwiały im korzystanie z oferty instytucji otoczenia biznesu. Ważniejsze są jednak oceny, czy w efekcie tego kontaktu i dzięki skorzystaniu z tej oferty wzrosła gotowość i możliwość wprowadzenia zmiany w przedsiębiorstwie.

Wyniki badania przedsiębiorców skłaniają do pozytywnej konkluzji. Niemal co trzecia z firm, które znalazły się w polu działań animatorów współpracy, wdraża rekomendowaną zmianę (53 ze 186 firm, z którymi się kontaktowano). Ponad połowa z tych przedsiębiorców, którzy podjęli współpracę z IOB, nie zrobiłaby tego bez aktywnej zachęty ze strony animatora, a połowa pozostałych prawdopodobnie podjęłaby taką współpracę, ale znacznie później (pozostawali dotąd bierni).

Odbiorcy pytani o to, co zachęciłoby ich do korzystania z Modelu, wskazują na te cechy, które bliskie są filozofii Modelu: intensyfikację kontaktów z animatorem, ograniczenie biurokracji i zastąpienie jej bezpośrednimi relacjami z animatorem (który niejako na siebie przejmuje dokumentowanie problemów i postępowanie firmy), instytucją otoczenia biznesu, jak i z innymi przedsiębiorcami.





MODEL

W niniejszym przewodniku zawarto opis narzędzi służących zacieśnieniu współpracy środowiska biznesowego przy udziale instytucji otoczenia biznesu (IOB) ukierunkowanej na wzrost działań innowacyjnych w regionie kujawsko-pomorskim. Najważniejszym elementem Modelu jest funkcjonowanie w strukturach IOB animatora współpracy, który działa w oparciu o ustandaryzowane procedury postępowania. Model składa się z sześciu elementów, z czego dwa pierwsze opisują przygotowanie animatora współpracy do wykonywania zadań, tj. wskazują, jakie kryteria musi spełniać pracownik IOB oraz jakiego rodzaju kompetencje należy dostarczyć dodatkowo tej osobie przed podjęciem obowiązków animatora współpracy.

1. **Stanowisko animatora współpracy**, w tym zalecenia dotyczące umiejętności i zadań animatora.
2. **Program szkolenia dla animatorów współpracy**.

Kolejne dwa elementy Modelu opisują dwa narzędzia wykorzystywane przez animatora współpracy w trakcie wykonywania obowiązków.

3. **Procedura postępowania w trakcie kontaktów bezpośrednich**, składająca się z następujących etapów:
  - Identyfikacja przedsiębiorstwa - wybór przedsiębiorstw do kontaktu.
  - Nawiązanie kontaktu z przedsiębiorstwem.
  - Wizyta w przedsiębiorstwie - identyfikacja możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie nawiązania proinnowacyjnej współpracy.
  - Określenie potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie współpracy i sformułowanie oferty wsparcia - rekomendacja określonych działań.
  - Podtrzymywanie kontaktu - określenie formy i czasu po jakim następuje ponowienie kontaktu.
4. **Scenariusz spotkań grupowych animujących współpracę**, zawierający opis formy i sposobu prowadzenia spotkań.

Dwa ostatnie elementy Modelu opisują narzędzia wspomagające animatora współpracy w trakcie wykonywania obowiązków.

5. **Opis portalu internetowego** stymulującego proinnowacyjną współpracę przedsiębiorstw.
6. **Scenariusz kampanii promocyjnej** pokazującej korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstw, nauki i IOB.

**Animator współpracy** jest pracownikiem instytucji otoczenia biznesu, który pośredniczy w relacjach pomiędzy grupami podmiotów uczestniczących w tworzeniu i wdrażaniu innowacji. Rolą animatora współpracy jest kontaktowanie przedsiębiorcy-odbiorcy z innymi podmiotami-partnerami użytecznymi w procesie wdrażania innowacji.

**Przedsiębiorca odbiorca** to przedsiębiorca potrzebujący innowacyjnych rozwiązań i planujący rozwój, spełniający kryteria określone w Modelu.

**Partnerzy we wdrażaniu innowacji** to przedstawiciele należący do trzech grup. W pierwszej grupie znajdują się inne przedsiębiorstwa, w drugiej grupie - ośrodki naukowe, w ostatniej grupie znajdują się różnego rodzaju instytucje otoczenia biznesu.

W Modelu ujęto grupę „innych przedsiębiorstw” zgodnie z ideą otwartych innowacji, funkcjonującą w Europie od lat 80. ubiegłego wieku. W stosunku do linearnej idei innowacji, która opierała się na założeniu, że innowacje wprowadza się za pośrednictwem instytucji B+R lub wewnętrznych działów B+R w przedsiębiorstwach, idea otwartych innowacji zakłada, że pomysły zewnętrzne dostrzeżone przez przedsiębiorstwo także nadają się do wykorzystania. Zgodnie z ideą linearnych innowacji nowe produkty i metody powstają w wyniku prowadzenia badań stosowanych, natomiast w otwartym modelu powstają one we współpracy z różnego rodzaju partnerami zewnętrznymi, a ich źródłem mogą być braki doświadczane przez klientów, zmiany na rynku czy też wewnętrzne pomysły pracowników. Linearne innowacje najlepiej sprawdzają się w średnich i dużych przedsiębiorstwach, natomiast otwarte innowacje są dostosowane do możliwości i warunków, w jakich funkcjonują mikro i małe przedsiębiorstwa, które są odbiorcą w naszym Modelu. Należy wspomnieć, że współpraca z partnerami zewnętrznymi często odbywa się w ramach klastrów.

Poniżej przedstawione są przykłady przyczyn podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa z innymi przedsiębiorstwami

w zakresie działalności innowacyjnej, w podziale na trzy grupy: klienci, dostawcy i konkurenci.

Współpraca z klientami:

- propozycje nowych pomysłów i metod,
- ocena nowych pomysłów i metod.

Współpraca z dostawcami na rynku:

- nowe produkty, usługi i metody wymagają nowych elementów i odpowiedniej jakości półproduktów i usług dostarczanych przez dostawców,
- uzupełnienie brakujących kompetencji np. w zakresie designu, specjalistycznej technologii.

Współpraca z konkurentami na rynku:

- uzupełnienie brakującej wiedzy i umiejętności do wprowadzenia innowacji,
- skorzystanie z systemu dystrybucji niezbędnego do wdrożenia innowacji,
- ustanowienie wspólnych standardów,
- zaspokojenie kompleksowych potrzeb klientów.

Animator współpracy wychodzi do przedsiębiorcy w aktywny sposób, dociera do przedsiębiorstw – swoich klientów i utrzymuje z nimi bliskie relacje. Animator współpracy wspiera przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji o wdrażaniu innowacji, pomaga w znalezieniu i wyborze partnera, który dostarczy innowacyjne rozwiązanie. Animator podejmuje bezpośredni kontakt z przedsiębiorcą, uświadamia przedsiębiorcy jego potrzeby, przygotowuje dla niego określoną ofertę i komunikuje z odpowiednim partnerem biznesowym, ośrodkiem naukowym lub pracownikiem instytucji otoczenia biznesu.

Animator współpracy to osoba posiadająca: doświadczenie we współpracy z przedsiębiorstwami i świadczeniu usług na rzecz przedsiębiorstw, wiedzę na temat funkcjonowania systemów wspierania innowacji i oferty instytucji wspierających innowacyjność dostępnych w regionie, wiedzę na temat podmiotów dostarczających rozwiązań innowacyjnych oraz wysokie umiejętności komunikacyjne.

## PARTNERZY WE WDRAŻANIU INNOWACJI

INNE PRZEDSIĘBIORSTWA	OŚRODKI NAUKOWE	INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU
DOSTAWCY	SZKOŁY WYŻSZE	INKUBATORY
KLIENCI	INSTYTUTY BADAWCZE	PARKI TECHNOLOGICZNE
KONKURENCI	LABORATORIA KOMERCYJNE	FUNDUSZE POŻYCZKOWE
PRZEDSIĘBIORSTWA KONSULTINGOWE	PRYWATNE INSTYTUCJE B+R	INNE



Animator, będąc pracownikiem IOB, działa jako „łącznik” pomiędzy przedsiębiorstwami, nauką i instytucjami otoczenia biznesu. Miejsce animatora współpracy znajduje się pomiędzy **przedsiębiorcą odbiorcą**, potrzebującym innowacyjnych rozwiązań, a trzema grupami **partnerów we wdrażaniu innowacji**.

Ważne podkreślenia jest rozdzielenie typów IOB na użytkowników i partnerów. Użytkownikami Modelu są trzy typy IOB zdefiniowane na początku opracowania, co oznacza, że animator współpracy jest zlokalizowany w jednym z trzech typów instytucji, tj. w inkubatorze, organizacji zrzeszającej przedsiębiorców lub instytucji lub organizacji wspierającej przedsiębiorstwa we wdrażaniu innowacji.

IOB znajdujące się w grupie partnerów do wdrażania innowacji stanowią szerokie spektrum IOB, w którym mieszczą się nie tylko trzy typy instytucji stanowiące grupę użytkowników Modelu, ale również różnego rodzaju instytucje finansowe, w tym fundusze pożyczkowe, poręczeniowe, venture capital.

Animator współpracy wykorzystuje do wspierania przedsiębiorców w procesie wdrażania innowacji i poszukiwania partnerów dwie formy komunikacji z przedsiębiorstwami: kontakty bezpośrednie z przedsiębiorcami, przebiegające według określonej procedury postępowania, oraz spotkania grupowe animujące współpracę, towarzyszące różnego rodzaju wydarzeniom organizowanym przez instytucje otoczenia biznesu, takim jak szkolenia, seminaria, konferencje, targi itp.



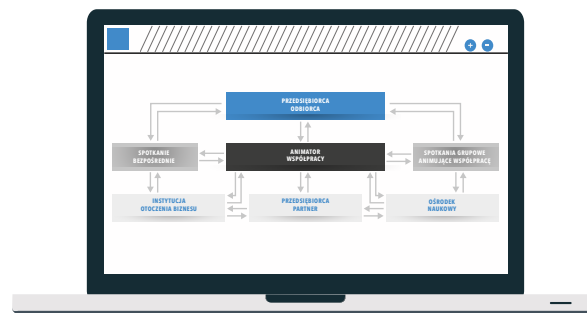
Efektom pracy animatora mogą być trzy typy nawiązanych relacji:

- relacje pomiędzy przedsiębiorstwami,
- relacje pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu,
- relacje pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami naukowymi.

Narzędziami wspierającymi pracę animatora współpracy oraz budowanie relacji pomiędzy partnerami w regionie są portal internetowy i kampania promocyjna. Na portalu mają miejsce wszystkie elementy Modelu, tj.:

- baza regionalnych instytucji otoczenia biznesu, w tym: lista animatorów współpracy, baza specjalistów rekomendowanych przez instytucje otoczenia biznesu oraz baza ofert usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw,
- baza przedsiębiorstw, w tym baza ofert współpracy przedsiębiorstw,
- informacje na temat aktualnych wydarzeń organizowanych w regionie dla przedsiębiorstw, konkursów dla przedsiębiorstw oraz sukcesów odnoszonych przez innowacyjne przedsiębiorstwa.

#### Portal internetowy



Kolejnym elementem wspierającym funkcjonowanie Modelu będzie kampania PR promująca korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstw i IOB przeprowadzona według określonego scenariusza, obejmująca funkcjonowanie portalu internetowego.

**TABELA ZGODNOŚCI ELEMENTÓW MODELU Z REKOMENDACJAMI WYNIKAJĄCYMI Z PRZEPROWADZONEGO BADANIA PRZEDSIĘBIORSTW I INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU**

Lp.	REKOMENDACJA	ELEMENT MODELU
1.	Przejęcie przez IOB roli animatorów współpracy i ułatwianie wzajemnych kontaktów przedsiębiorcom poprzez organizację spotkań sprzyjających nawiązywaniu współpracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opis stanowiska animatora współpracy w IOB ds. budowania współpracy z przedsiębiorstwami, w tym zalecenia dotyczące umiejętności i zadań animatora</li> <li>2. Program szkolenia dla animatorów współpracy</li> <li>3. Procedura postępowania IOB z przedsiębiorstwami w trakcie kontaktów bezpośrednich</li> <li>4. Scenariusz spotkań grupowych animujących współpracę</li> </ol>
2.	Zmiana formy komunikacji IOB z przedsiębiorcami poprzez podejmowanie bezpośrednich kontaktów	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opis stanowiska animatora współpracy w IOB ds. budowania współpracy z przedsiębiorstwami, w tym zalecenia dotyczące umiejętności i zadań animatora</li> <li>2. Procedura postępowania IOB z przedsiębiorstwami w trakcie kontaktów bezpośrednich</li> </ol>
3.	Przejęcie przez IOB roli animatorów współpracy i ułatwianie wzajemnych kontaktów przedsiębiorcom poprzez organizację spotkań sprzyjających nawiązywaniu współpracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opis stanowiska animatora współpracy w IOB ds. budowania współpracy z przedsiębiorstwami, w tym zalecenia dotyczące umiejętności i zadań animatora</li> <li>2. Scenariusz spotkań grupowych animujących współpracę</li> </ol>
4.	Utworzenie regionalnego portalu zawierającego oferty współpracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opis portalu internetowego stymulującego proinnowacyjną współpracę przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim</li> </ol>
5.	Utworzenie platformy wymiany informacji IOB z regionu wspierających innowacyjność	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opis portalu internetowego stymulującego proinnowacyjną współpracę przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim</li> </ol>
6.	Organizacja przez IOB akcji promujących wymierne i długofalowe korzyści płynące ze współpracy przedsiębiorstw z wykorzystaniem przykładów przedsiębiorstw, które odniosły sukces	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scenariusz kampanii PR promującej korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstw, nauki i IOB</li> </ol>
7.	Prowadzenie przez IOB aktywnych działań promocyjnych skierowanych do nowych klientów	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Scenariusz kampanii PR promującej korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorstw, nauki i IOB</li> <li>2. Procedura postępowania IOB z przedsiębiorstwami w trakcie kontaktów bezpośrednich</li> </ol>



## 1. Stanowisko animatora współpracy

Osoba pełniąca funkcję animatora współpracy to osoba, która jest dobrze zorientowana w środowisku gospodarczym regionu, działaniach wspierających rozwój innowacyjności podejmowanych przez region, ofercie regionalnych ośrodków naukowo-badawczych oraz w usługach oferowanych przez regionalne instytucje otoczenia biznesu, jak również usługach dostępnych w regionie oferowanych przez krajowe instytucje otoczenia. Informacjami z tego zakresu dzieli się z przedsiębiorcami. Wyjaśnia potrzebę i korzyści wynikające ze współpracy. Pomaga w poszukiwaniu ekspertów, partnerów biznesowych czy naukowych w celu wdrażania i rozwijania innowacyjnych rozwiązań.

Animator powinien być osobą inspirującą, mobilizującą i cieszącą się zaufaniem wśród przedsiębiorców, z którymi współpracuje.

### WYMAGANIA WOBEC PRACOWNIKA IOB, KTÓRY MA PEŁNIĆ ROLĘ ANIMATORA WSPÓŁPRACY

Wymagania niezbędne na stanowisku animatora współpracy:

- wykształcenie wyższe,
- minimum 3-letnie doświadczenie w relacjach z przedsiębiorstwami w zakresie wspierania przedsiębiorstw w ich rozwoju i/lub jednostkami naukowo-badawczymi i/ lub uczelniami w zakresie wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach i/lub instytucjami otoczenia biznesu w zakresie wspierania przedsiębiorstw w ich rozwoju

lub

- minimum 3-letnie doświadczenie z zakresu świadczenia usług informacyjnych na rzecz przedsiębiorców polegających na: udzielaniu informacji na temat administracyjno-prawnych aspektów wykonywania działalności gospodarczej lub/i dostępnych programach pomocy publicznej dla

przedsiębiorców oraz innych dostępnych źródeł finansowania działalności gospodarczej lub/i nawiązywaniu współpracy gospodarczej, w tym internacjonalizacji przedsiębiorstw lub/i systemów i instytucji wspierających przedsiębiorstwa, w tym w zakresie wprowadzania innowacji

lub

- minimum 3-letnie doświadczenie z zakresu świadczenia usług doradczych:
  - a) o charakterze ogólnym, które obejmują następujący zakres: spełnianie wymogów formalno-prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej wynikających z podstawowych dokumentów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej lub/i marketing przedsiębiorstwa lub/i organizacja przedsiębiorstwa lub/i finanse przedsiębiorstwa,
  - b) o charakterze proinnowacyjnym, które obejmują następujący zakres: ocena potrzeb technologicznych, promocja technologii i nowych rozwiązań organizacyjnych, wdrażanie nowych technologii, inne działania, w których następuje transfer wiedzy lub innowacyjnej technologii,
- mobilność, w szczególności posiadanie prawa jazdy,
- umiejętność obsługi komputera (Microsoft Office oraz Internet, poczta elektroniczna),
- doświadczenie i umiejętności komunikacyjne,
- samodzielność i determinacja w działaniu,
- wiedza na temat strategicznych działań podejmowanych przez region w zakresie wspierania rozwoju innowacyjności oraz usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu dla przedsiębiorców.

Wymagania fakultatywne:

- doświadczenie w pozyskiwaniu i obsłudze klientów,
- doświadczenie i umiejętności komunikacyjne, w tym umiejętność prowadzenia rozmów z kadrą zarządzającą przedsiębiorstw,
- wiedza o lokalnym środowisku gospodarczym,
- znajomość zagadnień związanych z procesem transferu technologii, audytowania przedsiębiorstw, podstaw prawa wła-

sności intelektualnej, kojarzenia partnerstw biznesowych, źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych.

Pożądane cechy osobowościowe i umiejętności, jakimi powinien wykazać się kandydat na animatora współpracy:

- umiejętność słuchania i obserwacji,
- umiejętność zadawania otwartych pytań,
- umiejętność komunikowania się również w relacjach nieformalnych,
- umiejętność poruszania się w różnych środowiskach, dyplomacja,
- umiejętność opanowania w sytuacjach stresowych, ale także wysoki poziom entuzjazmu i umiejętność neutralnej oceny sytuacji,
- potrzeba rozwoju swoich kompetencji.

### **WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI, JAKIE ANIMATOR WSPÓŁPRACY POWINIEN POSIADAĆ W WYNIKU SZKOLENIA PRZYGOTOWUJĄCEGO DO PODJĘCIA OBOWIĄZKÓW**

Wskazane jest, aby osoba, która ma podjąć obowiązki animatora współpracy, wzięła udział w szkoleniu przygotowującym do pełnienia tej funkcji. Zakres szkolenia opisany jest w kolejnym rozdziale. Po odbytych szkoleniu animator powinien znać obowiązki i charakter swojej pracy oraz narzędzia pracy animatora, tzn. sposób postępowania w trakcie spotkań indywidualnych i grupowych z przedsiębiorcami. Ponadto powinien posiadać wiedzę z zakresu procesu transferu technologii, audytowania przedsiębiorstw, podstaw prawa własności intelektualnej, kojarzenia partnerstw biznesowych oraz dostępnych w regionie źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Dodatkowo powinien mieć wiedzę oraz umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej umożliwiające budowanie relacji z otoczeniem oraz prowadzenie spotkań indywidualnych i grupowych z przedsiębiorcami, takich jak: umiejętność słuchania i obserwacji, zadawania otwartych pytań, komunikowania się również w relacjach nieformalnych, opanowania w sytuacjach stresowych oraz umiejętność neutralnej oceny sytuacji.



## ZADANIA WYKONYWANE PRZEZ ANIMATORA WSPÓŁPRACY

Animator współpracy, stosując procedurę postępowania IOB z przedsiębiorstwami w trakcie kontaktów bezpośrednich oraz organizując spotkania według scenariusza spotkań grupowych animujących współpracę, wykonuje następujące zadania:

- samodzielna identyfikacja przedsiębiorców do kontaktu,
- podejmowanie i utrzymywanie kontaktu z przedsiębiorcami,
- określanie potrzeb przedsiębiorców w zakresie współpracy w obszarze innowacji,
- przekazywanie informacji o ofercie IOB w regionie,
- pozyskiwanie partnerów do współpracy w zakresie innowacji,

- inicjowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami (kontaktowanie ze sobą osób i instytucji zajmujących się podobnymi, komplementarnymi procesami innowacyjnymi),
- obsługa i bieżące śledzenie informacji na portalu internetowym dotyczącym współpracy,
- organizacja spotkań animujących współpracę, towarzyszących innym wydarzeniom biznesowym,
- pomoc w odnalezieniu odpowiedniego wsparcia.

Wzór zakresu obowiązków animatora współpracy do pobrania w wersji edytowalnej. Wzór ten jest odpowiedni do zatrudnienia w formie umowy cywilno-prawnej. W przypadku zatrudnienia etatowego wzór ten może stanowić okresowy indywidualny plan działania animatora współpracy.



### ZAKRES ZADAŃ DO POBRANIA W WERSJI EDYTOWALNEJ.

#### ZAKRES ZADAŃ/OKRESOWY INDYWIDUALNY PLAN DZIAŁANIA ANIMATORA WSPÓŁPRACY:

1. Przeprowadzenie odpowiedniej liczby rozmów telefonicznych prowadzących do umówienia minimum „n” spotkań z przedstawicielami przedsiębiorstw (właściciele lub kadra zarządzająca), które wcześniej nie były klientami instytucji otoczenia biznesu, która zatrudnia animatora współpracy.
2. Przeprowadzenie minimum „n” spotkań z przedstawicielami przedsiębiorstw.
3. Przygotowanie raportu dla minimum „n” przedsiębiorstw na temat rekomendowanej instytucji/partnera biznesowego do współpracy.
4. Doprowadzenie do podjęcia kontaktów przez minimum 50% przedsiębiorstw, dla których zostały przygotowane raporty.
5. Udział w spotkaniu przedstawicieli przedsiębiorstwa z rekomendowaną instytucją/partnerem, jeśli wyrazi tego rodzaju zainteresowanie.
6. Podtrzymanie kontaktu z przedstawicielami przedsiębiorstw, monitorowanie podjęcia i stopnia zadowolenia przedsiębiorstwa z kontaktów z rekomendowaną instytucją/partnerem.
7. Udział w „x” spotkaniach grupowych przedsiębiorstw, zorganizowanych przez Instytucję Otoczenia Biznesu zatrudniającą animatora współpracy oraz wykonanie niezbędnych czynności przed spotkaniem oraz po spotkaniu.
8. Doprowadzenie do podjęcia kontaktów przez minimum 20% uczestników spotkań grupowych.



## OCHRONA INFORMACJI

W związku z dostępem animatora do informacji, które mogą stanowić tajemnicę przedsiębiorstwa, z którym będzie podejmował współpracę, należy w umowie z animatorem zawrzeć akapit dotyczący ochrony informacji o następującej treści:

- Wszelkie informacje pochodzące od przedsiębiorstw, uzyskane w związku z realizacją zadań animatora współpracy, mogą być wykorzystane tylko w celu ich realizacji.

- Animator współpracy zobowiązuje się zachowywać zasady poufności w stosunku do ww. informacji. Wszystkie dokumenty oraz nośniki zawierające dane i informacje przekazane animatorowi współpracy przez przedsiębiorcę w związku z realizacją niniejszej Umowy pozostają własnością przedsiębiorcy.
- Kwestia zachowania poufności nie dotyczy sytuacji, kiedy przedsiębiorca wyrazi zgodę wyrażoną w formie pisemnej na przekazywanie lub ujawnianie informacji osobie trzeciej.

## ROLA ANIMATORA WSPÓŁPRACY

Dla przedsiębiorcy animator współpracy pełni funkcję przewodnika po działaniach innowacyjnych prowadzonych w regionie. Pomaga poruszać się w „gąszczu” projektów, programów i innych działań skierowanych do przedsiębiorstw. Pomaga odpowiedzieć przedsiębiorcy, dlaczego warto wprowadzać innowacje i wykorzystywać potencjał partnerów w tym zakresie.

Animator współpracy nie wyręcza przedsiębiorcy w określeniu problemów i podjęciu decyzji o wyborze sposobu ich rozwiązania. Należy również pamiętać, że animator nie jest ekspertem branżowym i nie dostarcza propozycji konkretnych rozwiązań problemu zdiagnozowanego w przedsiębiorstwie. Animator współpracy służy jedynie pomocą w zdiagnozowaniu problemów oraz podpowiada, jakiego rodzaju partnerzy mogą przyczynić się do rozwiązania problemów przedsiębiorstwa.

W efekcie prowadzonych działań animator współpracy staje się łącznikiem, pośrednikiem i pomysłodawcą w realizacji innowacyjnych przedsięwzięć. Jego aktywność przyczynia się do podejmowania efektywnej współpracy pomiędzy podmiotami regionalnego systemu innowacji, co przekłada się na zwiększanie innowacyjności regionu.

Wspieranie współpracy w obszarze innowacji jest procesem skomplikowanym i czasochłonnym. Wymaga od animatorów współpracy umiejętności wskazania długofalowych korzyści, ale również przewyższania barier mentalnych wśród przedsiębiorców. Rolą animatorów współpracy jest tworzenie pozytywnego klimatu wokół wspólnego działania przedsiębiorstw i IOB na zasadach zaufania oraz wzrostu przeświadczenia o wzajemnych korzyściach wynikających z połączenia wzajemnych kompetencji oraz zasobów.

Należy pamiętać, że pierwsze efekty pracy animatora współpracy mogą pojawić się po upływie około dwóch miesięcy.



## 2. Program szkolenia dla animatorów współpracy

Ważnym elementem zwiększania skuteczności animatorów współpracy oraz sposobem podnoszenia umiejętności i kompetencji są szkolenia przygotowujące do podjęcia obowiązków.

Celem zaplanowanych szkoleń jest dostarczenie aktualnej wiedzy o regionalnej ofercie wspierania innowacyjności oraz zdobycie umiejętności takiego działania, aby zachęcić przedsiębiorcę do stałej współpracy oraz poprawić własną relację z przedsiębiorcą. Praca z przedsiębiorcą wymaga od animatora współpracy wielu umiejętności, m.in. skutecznej komunikacji, argumentacji, asertywności, aktywnego słuchania.

Zajęcia powinny być prowadzone przez trenerów posiadających przygotowanie i doświadczenie dydaktyczne w zakresie wykorzystywania aktywnych metod doskonalenia kompetencji. Przekazywana wiedza powinna być przede wszystkim

wiedzą praktyczną, co ma decydujący wpływ na efektywność szkoleń.

Szkolenie powinno przebiegać w formie treningu umiejętności - podstawowe treści przekazywane są w formie prezentacji przez trenera, następnie uczestnicy wykonują ćwiczenia i zadania praktyczne, biorą udział w symulacjach i dyskusjach moderowanych, analizują przypadki rzeczywiste oraz dydaktyczne. Każde ćwiczenie podlega analizie i omówieniu (przez grupę oraz trenera) - uczestnicy otrzymują w ten sposób informację zwrotną.

Wzajemna wymiana doświadczeń pomiędzy uczestnikami szkolenia pozwoli na weryfikację i doskonalenie umiejętności.

Dla uczestników szkoleń zapewnione powinny być materiały szkoleniowe.

Model obejmuje jedno seminarium i dwa dwudniowe szkolenia, łącznie 5 dni szkoleniowych (40 godzin lekcyjnych).

## ZAŁOŻENIA SEMINARIUM NA TEMAT OFERTY WSPIERANIA INNOWACYJNOŚCI DOSTĘPNEJ W REGIONIE

TYTUŁ	SYSTEMY WSPIERANIA INNOWACYJNOŚCI W OTOCZENIU SPOŁECZNO-GOSPODARCZYM REGIONU
Cel ogólny	Dostarczenie ogólnej wiedzy na temat otoczenia społeczno-gospodarczego, w którym będzie działał animator współpracy oraz przekazanie informacji na temat: regionalnych projektów wspierających współpracę przedsiębiorstw z innymi przedsiębiorstwami i z sektorem nauki; usług uczelni wyższych z regionu i warunków współpracy z przedsiębiorstwami; oferty instytucji otoczenia biznesu wspierającej innowacyjność przedsiębiorstw oraz źródeł finansowania innowacji i współpracy.
Cele szczegółowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie miejsca animatora współpracy w środowisku na podstawie analizy otoczenia społeczno-gospodarczego</li> <li>• Charakterystyka środowiska i przekazanie wiedzy z zakresu struktury systemów wspierania innowacyjności</li> <li>• Zapoznanie uczestników szkoleń z instrumentami wspierającymi innowacyjność</li> <li>• Przedstawienie zależności instytucjonalnych, ekonomicznych i prawnych</li> </ul>
Czas trwania	1 dzień (8 godzin lekcyjnych)
PROGRAM SEMINARIUM	
RAMOWY PROGRAM	SZCZEGÓŁOWY PROGRAM
Transfer wiedzy	podstawowe definicje z zakresu innowacji (badania przemysłowe, prace rozwojowe, wdrożenie, organizacja badawcza) skala innowacyjności
Rola i oczekiwania różnych „aktorów” (przedsiębiorstwa, jednostki B+R, administracja)	etapy innowacji w przedsiębiorstwie (opracowanie koncepcji i faza badawcza, przygotowanie do komercjalizacji, rozpoczęcie produkcji i sprzedaży, regularna produkcja i sprzedaż, rozwój produkcji i sprzedaży) potencjalne potrzeby przedsiębiorstw na każdym z etapów innowacji przyznanie dostępnych w regionie instrumentów i programów oraz funduszy do potencjalnych potrzeb przedsiębiorstw na kolejnych etapach innowacji
Dostępne w regionie instrumenty i programy oraz fundusze wspierające transfer wiedzy, dystrybuowane z poziomu europejskiego	dostępne w regionie instrumenty i programy oraz fundusze wspierające transfer wiedzy, dystrybuowane z poziomu europejskiego
Dostępne w regionie instrumenty i programy oraz fundusze wspierające transfer wiedzy, dystrybuowane z poziomu krajowego	dostępne w regionie instrumenty i programy oraz fundusze wspierające transfer wiedzy, dystrybuowane z poziomu krajowego
Dostępne w regionie instrumenty i programy oraz fundusze wspierające transfer wiedzy, dystrybuowane z poziomu regionalnego	dostępne w regionie instrumenty i programy oraz fundusze wspierające transfer wiedzy, dystrybuowane z poziomu regionalnego
Regionalna infrastruktura wspierania transferu wiedzy	oferta organizacji badawczych funkcjonujących w regionie oferta usług proinnowacyjnych instytucji otoczenia biznesu z regionu oferta prywatnych podmiotów B+R
Charakterystyka specjalizacji regionalnych i ich przedstawicieli	omówienie inteligentnych specjalizacji informacja na temat największych podmiotów reprezentujących inteligentne specjalizacje informacja na temat instytucji otoczenia biznesu i jednostek naukowych działających w obszarze inteligentnych specjalizacji
ZAKŁADANE EFEKTY SEMINARIUM	
Zakres wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnik będzie znał podstawowe pojęcia z zakresu innowacji</li> <li>• Uczestnik będzie znał rolę i oczekiwania różnych podmiotów w procesie wdrażania innowacji</li> <li>• Uczestnik uporządkuje swoją wiedzę z zakresu dostępnych w regionie instrumentów i programów oraz funduszy wspierających transfer wiedzy</li> <li>• Uczestnik będzie znał charakterystykę inteligentnych specjalizacji regionu</li> </ul>
Zakres umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnik będzie potrafił wskazać odpowiednie podmioty do współpracy w procesie wdrażania innowacji</li> <li>• Uczestnik będzie potrafił zidentyfikować program lub projekt odpowiedni do potrzeb przedsiębiorcy</li> </ul>

## ZAŁOŻENIA SZKOLENIA Z ZAKRESU EFEKTYWNOŚCI OSOBISTEJ I STOSOWANIA NARZĘDZI PRACY ANIMATORA

### MODUŁ 1

Tytuł	<b>Efektywność osobista animatora współpracy</b>	
Cel ogólny	Zdobycie wiedzy na temat zasad komunikacji i pozyskanie umiejętności komunikowania się z przedsiębiorcą	
Cele szczegółowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uświadomienie kandydatom na animatorów złożoności charakteru ich pracy</li> <li>• Zwiększenie własnej skuteczności i efektywności</li> <li>• Identyfikacja własnego potencjału i rozwój kompetencji osobistych kluczowych do wykonywania pracy animatora</li> <li>• Nabycie umiejętności budowania relacji, myślenia w kategoriach partnera</li> <li>• Nabycie umiejętności identyfikacji celów własnych i priorytetów partnerów i innych stron</li> </ul>	
Czas trwania	2 dni (16 godzin lekcyjnych)	
<b>PROGRAM SZKOLENIA</b>		
<b>RAMOWY PROGRAM</b>	<b>SZCZEGÓŁOWY PROGRAM</b>	
Charakterystyka modeli biznesowych i modeli współpracy	przegląd modeli (model pośrednika, sieci afiliowanej, wspólnoty, taryfowy) architektura współpracy networking	sieć zamknięta i hierarchiczna (elitarny krąg), sieć otwarta i hierarchiczna (giełda innowacji), sieć otwarta i płaska (wspólnota innowacji) oraz sieć zamknięta i płaska (konsorcjum)
Wprowadzenie do symulacji procesu rozwoju i symulacji rozwoju współpracy	omówienie roli animatora omówienie oczekiwanych efektów pracy animatora przedstawienie pożądaných kompetencji i umiejętności animatora	omówienia narzędzi pracy animatora, omówienie obszarów, w których animator może pomóc firmie i zadań, jakie ma wypełniać animator
Komunikacja interpersonalna	trening budowania relacji typy relacji interpersonalnych kanały i bariery komunikacyjne komunikacja niewerbalna - mowa ciała identyfikacja barier analiza własnego stylu komunikacji	techniki komunikacji: myślenie pytaniami, parafraza, presupozycja, metaprogramy, konflikty i style ich rozwiązywania przeanalizowanie własnego zachowania w sytuacjach konfliktowych
Myślenie systemowe	związki przyczynowo-skutkowe elementów pozornie ze sobą niezwiązanych w organizacji	odkrycie prawdziwej przyczyny trudności środowisko twórczej pracy
Trening kreatywności	myślenie nawykowe a twórcze rozwiązywanie problemów techniki wzbudzania kreatywności jak odszukać zależności, powiązania, konsekwencje	kreatywność a innowacyjność grupowy proces twórczy bariery kreatywności
Techniki wywierania wpływu i budowanie komunikatu perswazyjnego	model przywództwa kompetencje kierownicze, style kierowania	dysonans poznawczy, prawo reakcji poznawczej techniki wywierania wpływu
Wystąpienia publiczne i prowadzenie spotkań	pierwsze wrażenie własny komunikat	sztuka przygotowania i prowadzenia prezentacji test sprawności mówienia
<b>ZAKŁADANE EFEKTY SZKOLENIA</b>		
Zakres wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnik będzie znał charakterystykę modeli biznesowych, modeli współpracy i networkingu</li> <li>• Uczestnik będzie znał rolę animatora współpracy</li> <li>• Uczestnik będzie miał podstawową wiedzę z zakresu sprawnej komunikacji jako narzędzia tworzenia i podtrzymywania relacji oraz współpracy</li> <li>• Uczestnik będzie znał czynniki sprzyjające i utrudniające komunikowanie się</li> <li>• Uczestnik pozna swoje silne i słabe strony w zakresie umiejętności komunikowania się z innymi</li> <li>• Uczestnik pozna podstawowe zasady prowadzenia prezentacji</li> </ul>	
Zakres umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnik zdobędzie umiejętność wglądu i analizy własnych zachowań w komunikacji interpersonalnej</li> <li>• Uczestnik będzie potrafił obserwować i analizować komunikaty werbalne i pozawerbalne partnera rozmowy</li> <li>• Uczestnik będzie potrafił aktywnie słuchać partnera rozmowy, dając mu poczucie ważności i pełnego zaangażowania w rozmowie</li> <li>• Uczestnik będzie potrafił zadawać efektywne pytania, diagnozując potrzeby przedsiębiorców</li> </ul>	

## MODUŁ 2

Tytuł	<b>Narzędzia pracy animatora</b>
Cel ogólny	Zapoznanie się z możliwościami wykorzystania narzędzi pracy animatora i pozyskanie umiejętności stosowania narzędzi pracy animatora
Cele szczegółowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymiana doświadczeń animatorów w budowaniu kontaktów</li> <li>• Przetestowanie umiejętności nabytych w trakcie szkolenia w warunkach zbliżonych do naturalnych</li> </ul>
Czas trwania	2 dni (16 godzin lekcyjnych)
PROGRAM SZKOLENIA	
RAMOWY PROGRAM	SZCZEGÓŁOWY PROGRAM
Standardy pracy animatora	<p>przejrzystość przekazywanych informacji</p> <p>zaufanie i ochrona informacji</p> <p>organizacja, przygotowanie i prowadzenie spotkań animatora (wybór czasu, miejsca, osób, przygotowanie materiałów, określenie oczekiwań)</p> <p>formułowanie celów, zarządzanie czasem</p> <p>postawa w relacjach z partnerami (uległość, agresywność, asertywność), ćwiczenia z asertywności, radzenie sobie ze stresem</p>
Architektura współpracy, budowanie zasad współpracy	<p>mechanizm działania grupy</p> <p>budowanie powiązania kooperacyjnego na przykładzie działania animatora powiązania, etapy budowania partnerstwa w powiązaniu kooperacyjnym, formy współpracy w powiązaniu kooperacyjnym</p> <p>arkusz samooceny animatora</p> <p>organizacja spotkań indywidualnych z członkami powiązania</p>
Prezentowanie studiów przypadków kontaktów animatorów współpracy z przedsiębiorstwami	<p>moje podejście do klientów, typy klientów</p> <p>etapy kontaktu z klientem</p> <p>prezentacja dotychczasowych kontaktów animatorów z przedsiębiorstwami, omówienie przebiegu i efektów oraz wyciągnięcie wniosków</p>
Prowadzenie pierwszej rozmowy telefonicznej w celu umówienia się na spotkanie	ćwiczenie umiejętności przedstawienia swojej osoby, instytucji, którą reprezentuję i celu spotkania
Symulacje spotkań bezpośrednich z przedsiębiorstwami	<p>prezentacja przez doświadczonego konsultanta różnych przypadków potrzeb przedsiębiorstw i zastosowanych rozwiązań</p> <p>prezentacja problemów, z jakimi mogą spotkać się animatorzy w relacjach z przedsiębiorstwami</p> <p>ograniczenia, jakie mogą wystąpić w budowaniu relacji, omówienie i wyciągnięcie wniosków</p> <p>ćwiczenia z „zaskoczenia” przedsiębiorcy nową ideą, nowym kontaktem, nowym rozwiązaniem, o którym przedsiębiorca wcześniej nigdy nie pomyślał</p>
Symulacje spotkań grupowych animujących współpracę	<p>organizacja spotkania grupowego</p> <p>przygotowanie prezentacji</p> <p>prezentacja publiczna każdego z animatorów</p>

## ZAKŁADANE EFEKTY SZKOLENIA

ZAKŁADANE EFEKTY SZKOLENIA	
Zakres wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnik pozna standardy pracy animatora współpracy</li> <li>• Uczestnik będzie znał sposoby budowania trwałych relacji i współpracy</li> <li>• Uczestnik pozna zasady obowiązujące w rozmowie telefonicznej i znaczenie przygotowania do rozmowy</li> <li>• Uczestnik pozna zasady obowiązujące podczas spotkań z przedsiębiorcami</li> </ul>
Zakres umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uczestnik rozszerzy swoje dyspozycje emocjonalne ułatwiające nawiązywanie kontaktu z przedsiębiorcami (zmierzenie się z własnymi trudnościami w kontakcie z innymi)</li> <li>• Uczestnik nabędzie umiejętność efektywnego porozumiewania się i wykorzystywania technik z zakresu komunikacji w rozmowie z przedsiębiorcą</li> <li>• Uczestnik nabędzie umiejętności budowania i podtrzymywania relacji</li> <li>• Uczestnik będzie potrafił w umiejętny sposób przeprowadzić pierwszą rozmowę telefoniczną oraz spotkanie z przedsiębiorcą</li> <li>• Uczestnik nabędzie umiejętność prowadzenia spotkań i wystąpień publicznych</li> <li>• Uczestnik nabędzie umiejętność kształtowania atmosfery sprzyjającej skutecznej komunikacji</li> <li>• Uczestnik będzie potrafił elastycznie funkcjonować w sytuacjach kontaktu z tzw. trudnym i mało otwartym przedsiębiorcą</li> <li>• Uczestnik nabędzie umiejętność inspirowania i angażowania do realizacji koncepcji, projektów lub działań będących w interesie przedsiębiorcy</li> <li>• Uczestnik zdobędzie umiejętność rozpoznawania wspólnych celów, możliwych obszarów współpracy i przeciwieństw interesów</li> </ul>

Najważniejsze elementy, na które należy zwrócić uwagę w trakcie ćwiczeń, to umiejętne przeprowadzenie pierwszej rozmowy telefonicznej oraz przeprowadzenie spotkania z przedsiębiorcą. Szczególny wpływ na efekty kontaktów z przedsiębiorstwami mają elementy szkolenia dotyczące komunikacji interpersonalnej oraz budowania wzajemnych relacji oraz ćwiczenia praktyczne z tego zakresu. W ćwiczeniach należy uwzględnić elementy, które pomogą w kontakcie z tzw. trudnym i mało otwartym przedsiębiorcą.

Trenerami prowadzącymi seminarium na temat oferty wspierania innowacyjności dostępnej w regionie powinni być:

- eksperci innowacyjności znajdujący się w bazach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości współpracujący z portalem innowacji PARP,
- wybrani reprezentanci regionalnych podmiotów oferujących usługi proinnowacyjne dla przedsiębiorstw.

Trenerzy przeprowadzający szkolenia w ramach Modułu 1 i 2 powinni posiadać:

- wiedzę z omawianego tematu popartą wykształceniem, kursami, certyfikatami,
- co najmniej 5-letnie doświadczenie z zakresu tematyki objętej szkoleniem i praktyczną znajomość biznesu lub doświadczenie w doradztwie dla przedsiębiorstw.

Trenerowi przeprowadzającemu szkolenie w ramach Modułu 2 powinien towarzyszyć doświadczony konsultant, który będzie wskazywał przedsiębiorstwom nowe rozwiązania biznesowe (min. 5 lat doświadczenia). Pożądany jest udział w szkoleniu doświadczonego animatora współpracy, występującego w roli mentora, który posiada doświadczenie w stymulowaniu przedsiębiorstw do podejmowania współpracy w zakresie wprowadzania innowacji. Doświadczony animator przedstawi problemy i trudności, na jakie może napotkać animator współpracy w kontaktach z przedsiębiorstwami i wskaże sposoby ich rozwiązania.



### 3. Procedura postępowania IOB z przedsiębiorstwami w trakcie kontaktów bezpośrednich

**Celem funkcjonowania procedury jest pomoc w zidentyfikowaniu potrzeb w zakresie innowacji i wskazanie partnera, który może zaspokoić potrzeby przedsiębiorcy.**

Zaproponowane w ramach procedury sposoby postępowania wraz z odpowiednimi formularzami stanowią narzędzie dla animatorów współpracy mające na celu wsparcie rozwoju współpracy przedsiębiorstw z regionu kujawsko-pomorskiego w obszarze innowacji. W wyniku stosowania procedury IOB uzyskują informacje na temat potrzeb przedsiębiorstw w zakresie współpracy, a przedsiębiorstwa uzyskują informację zwrotną na temat możliwości znalezienia partnerów biznesowych bądź instytucjonalnych w regionie, którzy są w stanie zaspokoić ich potrzeby, a ponadto uzyskują możliwość zaprezentowania swoich dokonań publicznie. Wynikiem stosowanej procedury będzie nawiązanie trwałych relacji IOB z przedsiębiorstwami oraz do-

starczenie kompleksowej informacji przedsiębiorstwom o ofercie regionalnej w zakresie wspierania innowacyjności.

Opracowując narzędzia, oparto się na kilku funkcjonujących na rynku narzędziach komunikacji, w tym na narzędziach badania potrzeb w obszarze innowacyjności oraz bazach ofert współpracy. Pod uwagę wzięto narzędzia stosowane przez sieci wspierania przedsiębiorczości, w tym Punkty Konsultacyjne Krajowego Systemu Usług dla MŚP, sieć Enterprise Europe Network, narzędzia stosowane przez Partnera projektu Syntens Innovation Centre oraz doświadczenie konsultantów i pracowników IOB w zakresie badania potrzeb przedsiębiorców. Uwzględniono także potrzeby IOB i przedsiębiorców zidentyfikowane w województwie kujawsko-pomorskim.

Koncepcja zakłada ustalenie wraz z przedsiębiorcą jego potrzeb w zakresie rozwoju i współpracy. Ustalenia potrzeb ani-



mator współpracy dokonuje na podstawie spotkania z przedsiębiorcą, przeprowadzonego według ustalonej procedury, w wyniku czego formułuje raport i proponuje partnera lub kilku partnerów do wyboru z listy. W przypadku braku odpowiedniego partnera w regionie animator współpracy poszukuje partnera spoza regionu lub proponuje zamieszczenie oferty współpracy w bazie funkcjonującej na portalu internetowym.

Procedura obejmuje następujące etapy kontaktu z przedsiębiorstwem:

- identyfikacja przedsiębiorstwa,
- nawiązanie kontaktu z przedsiębiorstwem,
- wizyta w przedsiębiorstwie,
- określenie potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie współpracy i sformułowanie oferty wsparcia,
- podtrzymanie kontaktu.

Średnia ilość godzin potrzebna na zastosowanie procedury postępowania z firmami prowadzącej do nawiązania relacji animatora współpracy z 1 firmą wynosi 13,5 godziny na firmę (przygotowanie informacji o firmie, kontakt telefoniczny z firmą w celu umówienia spotkania, spotkanie z firmą, poszukiwanie właściwej instytucji/partnera biznesowego, opracowanie rekomendacji dla firmy i podjęcie działań zmierzających do nawiązania przez firmy współpracy z rekomendowanym partnerem). Przy czym praca animatora może zakończyć się na różnych etapach: (1) firma nie decyduje się na spotkanie z animatorem, (2) firma po spotkaniu z animatorem nie korzysta z przedstawionych jej rekomendacji.

#### **REALNY CZAS PRZEZNACZONY NA PROCES KONTAKTU Z PRZEDSIĘBIORCĄ WYNOŚI 35 DNI I PRZEDSTAWIONY JEST PONIŻEJ.**

Czas, jaki upływa od podjęcia pierwszego kontaktu telefonicznego do spotkania z przedsiębiorstwem.	7 dni
Czas, jaki upływa od spotkania z przedsiębiorcą do decyzji o wdrożeniu rekomendacji.	7 dni
Czas, jaki upływa od decyzji o wdrożeniu rekomendacji do spotkania z rekomendowanym partnerem.	21 dni
<b>ŁĄCZNIE</b>	<b>35 DNI</b>

Należy pamiętać, że decyzja o podjęciu kolejnych kroków jest podejmowana przez przedsiębiorcę, w związku z powyższym czas kontaktów może odbiegać od przyjętej średniej.

### **3.1 Identyfikacja przedsiębiorstwa**

Identyfikacja przedsiębiorstw, z którymi zostanie nawiązany kontakt, będzie następowała w oparciu o kryteria ustalone w Modelu:

- przedsiębiorstwa działające powyżej 12 miesięcy,
- przedsiębiorstwa zatrudniające od 3 do 49 pracowników oraz warunkowo średnie przedsiębiorstwa zatrudniające do 249 pracowników; przedsiębiorstwa średnie powinny zostać objęte Modelem jedynie w przypadku, kiedy pierwszy kontakt z animatorem w celu otrzymania pomocy w nawiązaniu współpracy jest podejmowany przez przedsiębiorstwo,
- przedsiębiorstwa działające w obszarach zdefiniowanych jako kluczowe dla rozwoju regionu w Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Kujawsko-Pomorskiego tzw. inteligentne specjalizacje.

Kolejnym kryterium wyboru przedsiębiorstw przez IOB, korzystającym z Modelu, jest stan dotychczasowych kontaktów. Animatorzy powinni kontaktować się z przedsiębiorstwami, z którymi ich macierzyste instytucje nie miały wcześniej kontaktu lub miały one charakter incydentalny.

Pozyskiwanie danych teleadresowych przedsiębiorstw może opierać się na zakupie baz biznesowych przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego lub na podstawie baz bezpłatnie dostępnych w Internecie.

Należy pamiętać, że Regionalna Strategia Innowacji nie określa inteligentnych specjalizacji na stałe. Proces wyłaniania obszarów, w których województwo specjalizuje się lub posiada potencjał do specjalizacji, jest procesem stałym, w związku z powyższym katalog inteligentnych specjalizacji będzie się zmieniał w czasie. Dlatego w trakcie wykonywania zadań należy aktualizować wiedzę w tym zakresie.

## 3.2 Nawiązanie kontaktu z przedsiębiorcą

### Pozyskiwanie danych na temat przedsiębiorstwa przed pierwszym kontaktem.

Przedsiębiorcy zwracają uwagę, że IOB, składając ofertę bądź propozycję, powinna dobrze zapoznać się z charakterystyką przedsiębiorstwa, tak aby tematyka oferty wpisywała się w obszar jego zainteresowań.

Zebrane dane pozwolą w następnych etapach ustalić tematykę spotkania, która będzie odpowiadała specyfice przedsiębiorstwa. Ten sposób postępowania znacznie upraszcza komunikację,

skraca czas, który przedsiębiorca przeznaczają na kontakt. Ponadto przedsiębiorcy traktują go jako wyraz szacunku wobec nich.

Dane ilościowe i jakościowe dotyczące przedsiębiorstwa pozyskiwane są:

- a) z dokumentu rejestrowego przedsiębiorstwa pobranego z KRS lub CEIDG,
- b) ze strony internetowej przedsiębiorstwa,
- c) z innych dostępnych źródeł (informatory, ogłoszenia itp.).

Poniższa tabela zawiera standard minimum informacji, które animatorzy współpracy powinni znać przed podjęciem pierwszego kontaktu.



TABELA DO POBRANIA W WERSJI EDYTOWALNEJ.

DANE REJESTROWE	
<b>Nazwa skrócona</b>	
Pełna nazwa przedsiębiorstwa	
Nr KRS lub wpisu do EDG	
Adres przedsiębiorstwa	
PKD/EKD	
Branża	
Forma prawna	
Struktura własności	
Kapitał	
Data rejestracji	
Zarządzający	
Imię i nazwisko	
Stanowisko	
DANE PODSTAWOWE	
www	
e-mail	
Tel.	
Fax	
Oferta, podstawowe produkty/usługi	
Stosowane technologie	
Posiadane certyfikaty	
Liczba zatrudnionych pracowników	
Struktura organizacyjna	
Najważniejsze osiągnięcia	
Inne ważne informacje	

Średni czas przygotowania informacji wynosi 1 godzinę. Formularz zawiera podstawowe informacje o przedsiębiorstwie, jego produktach i świadczonych usługach oraz potencjale ludzkim i finansowym.

W efekcie animator współpracy uzyskuje zestaw informacji na temat przedsiębiorstwa niezbędny do podjęcia pierwszego kontaktu.

Animator współpracy wprowadza dane (zaznaczone kolorem szarym) do bazy kontaktów. Baza taka może być prowadzona za pomocą narzędzia udostępnianego bezpłatnie przez google dla użytkowników poczty elektronicznej gmail – sekcja Dokumenty. Narzędzie to pozwala tworzyć bazy i zestawienia i uzupełniać je w czasie rzeczywistym jednocześnie przez określone przez autora dokumentu grono użytkowników. Fakt wprowadzenia informacji jest widoczny dla wszystkich osób monitorujących pracę animatorów współpracy.

Dane uzyskane za pośrednictwem formularza są rejestrowane w bazie danych i służą do podjęcia pierwszego kontaktu. Mogą również stanowić cenne źródło potencjalnych klientów dla kolejnych inicjatyw i projektów podejmowanych przez IOB.

### Kontakt telefoniczny

Animator współpracy podejmuje osobiście kontakt telefoniczny w celu umówienia się na spotkanie. Założeniem Modelu jest budowanie trwałych, osobistych relacji z przedsiębiorcami, wobec czego od początku do końca przedsiębiorcy towarzyszy ten sam animator. Niedopuszczalne jest umawianie się animatora na spotkanie za pośrednictwem innych pracowników IOB, np. sekretarki. Animator współpracy przedstawia swoją osobę, instytucję, którą reprezentuje i cel spotkania. Ważne jest, aby rozmowa odbyła się z osobą decyzyjną w przedsiębiorstwie, tj. członkiem zarządu, przedstawicielem kadry kierowniczej lub właścicielem przedsiębiorstwa.

W wyniku kontaktu mogą zaistnieć dwie sytuacje:

- przedsiębiorstwo nie wykaże zainteresowania spotkaniem,
- przedsiębiorstwo wykaże zainteresowanie spotkaniem, w tym przypadku animator współpracy ustala termin spotkania.

W przypadku rozmowy z przedsiębiorstwem o rozbudowanej strukturze można zapytać o udział w spotkaniu innych członków kadry zarządzającej. Po rozmowie animator współpracy przesyła do przedsiębiorstwa krótką informację na temat założeń kontaktu wraz z terminem i miejscem umówionego spotkania. Poniżej wzór informacji elektronicznej.

*Szanowny Panie/Szanowna Pani*

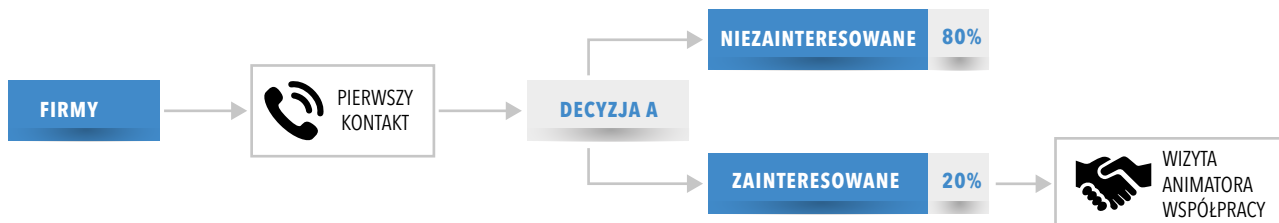
*W nawiązaniu do rozmowy telefonicznej przeprowadzonej w dniu ..... potwierdzam wizytę w Państwa przedsiębiorstwie w celu przeprowadzenia rozmowy na temat współpracy z partnerami w regionie w zakresie działalności innowacyjnej w dniu ..... o godzinie .....*

*Z poważaniem*

*Imię i nazwisko, nr telefonu kontaktowego*

Decyzję przedsiębiorcy animator współpracy odnotowuje w bazie kontaktów.

Zakłada się skuteczność na poziomie 20%, tj. na dziesięć przeprowadzonych rozmów telefonicznych 2 przedsiębiorców zdecyduje się na spotkanie z animatorem współpracy.





### 3.3 Wizyta w przedsiębiorstwie

#### MIEJSCE SPOTKANIA

Ważne jest, aby spotkanie odbyło się na terenie przedsiębiorstwa, co oszczędza czas przedsiębiorcy, a animatorowi współpracy pozwala lepiej poznać potencjał i kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

#### TEMATYKA ROZMOWY

##### ANIMATOR WSPÓŁPRACY KIERUJE ROZMOWĘ NA NASTĘPUJĄCE OBSZARY:

OBSZAR	DEFINICJA
Strategia	Plan działań, taktyka lub polityka zaplanowana w celu osiągnięcia długoterminowego celu
Sprzedaż	Klienci, konkurencja i marketing
Zasięg oddziaływania	Rozszerzenie zasięgu geograficznego prowadzenia działalności poza rynek regionalny, krajowy
Organizacja	Struktura i organizacja zasobami ludzkimi w celu osiągnięcia sprawnie działającego przedsiębiorstwa
Finanse	Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa
ITC	Technologie komunikacyjne i informacyjne
Poszukiwanie dostawców i podwykonawców	Proces poszukiwania dostawcy, transport i dystrybucja
Rozwój produktu	Proces wprowadzania nowego produktu lub usługi na rynek
Współpraca	Współpraca z dostawcami, klientami lub konkurencją w celu produkcji i tworzenia produktów i usług

## PRZEBIEG SPOTKANIA

Na początku spotkania animator przedstawia list polecający, podpisany przez osobę zarządzającą IOB, którą reprezentuje. List ma na celu uwiarygodnić osobę animatora i zapewnić o ochronie informacji przekazanej w trakcie spotkania przez przedsiębiorcę.



### WZÓR LISTU POLECAJĄCEGO DO POBRANIA W WERSJI EDYTOWALNEJ.

*Miejscowość, data*

*Szanowni Państwo*

*Mamy przyjemność przedstawić ..... (imię i nazwisko animatora współpracy), reprezentującego zespół regionalnych animatorów współpracy. Naszym celem jest wspieranie przedsiębiorców w nawiązywaniu współpracy z partnerami w zakresie działalności innowacyjnej.*

*Zadaniem pana/i..... (imię i nazwisko animatora współpracy) jest ułatwienie Państwu podjęcia decyzji o realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, przedstawienie możliwości wsparcia doradczego czy finansowego oraz przede wszystkim pozyskanie odpowiednich ekspertów, partnerów biznesowych czy naukowych do współpracy oraz doprowadzenie do bezpośredniego spotkania z nimi.*

*Zespół został wybrany spośród najlepiej działających w regionie instytucji otoczenia biznesu. Zarówno ..... (imię i nazwisko animatora współpracy), reprezentujący ..... (nazwa IOB), jak i pozostali członkowie zespołu posiadają wiedzę i doświadczenie w prowadzeniu działań na styku biznesu i nauki.*

*Jesteśmy głęboko przekonani, że wzajemne zaufanie, profesjonalizm, zaangażowanie oraz wysoka etyka zawodowa zespołu przyczynią się do zwiększenia innowacyjności, efektywności i rentowności Państwa przedsiębiorstw.*

*Wszelkich informacji dotyczących pracy animatorów ze strony ..... (nazwa IOB) udziela ..... (imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej w IOB za działanie animatora współpracy), tel. ...., e-mail: .....*

*Życząc wszystkim samych sukcesów i powodzenia*

*..... (podpis osoby zarządzającej IOB)*

Spotkanie odbywa się według następującego schematu:

- a) Przedstawienie efektów, jakie może uzyskać przedsiębiorca w wyniku spotkania.
- b) Przeprowadzenie rozmowy według poniższego scenariusza.
- c) Umówienie kolejnego kontaktu.

## SCENARIUSZ ROZMOWY

Poniższy scenariusz rozmowy stanowi wsparcie dla animatora współpracy przeprowadzającego spotkanie w przedsiębiorstwie. Jest to rodzaj scenariusza wywiadu, który zawiera pytania zadawane przez animatora współpracy oraz pytania uzupełniające, pomagające uzyskać właściwe informacje.



## SCENARIUSZ DO POBRANIA W WERSJI EDYTOWALNEJ.

### WPROWADZENIE

PRZEDSTAWIENIE PROWADZĄCEGO:

PREZENTACJA CELÓW SPOTKANIA:

*Dzień dobry Panu/i. Reprezentuję .....*  
(tu nazwa instytucji otoczenia biznesu)

***Naszym celem jest wspieranie przedsiębiorców w nawiązywaniu współpracy z partnerami w zakresie prowadzenia działalności innowacyjnej.***

*Na początku chciałbym/łabym zaprezentować Panu/i znaczenie użytych zwrotów, co ułatwi dalszą rozmowę.*

*Innowacja jest to wdrożenie nowego lub ulepszanego produktu/usługi, wprowadzenie nowego procesu produkcji/świadczenia usług, nowej metody organizacyjnej lub marketingowej. Produkty, procesy oraz metody organizacyjne nie muszą być nowością dla rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, ale muszą być nowością przynajmniej dla samego przedsiębiorstwa.*

*Z kolei **współpraca w zakresie działalności innowacyjnej** oznacza aktywny udział we wspólnych projektach z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi. Współpraca taka może mieć charakter perspektywiczny i długofalowy i nie musi pociągać za sobą bezpośrednich, wymiernych korzyści ekonomicznych dla uczestniczących w niej partnerów, jednak za współpracę nie należy uważać zamawiania prac u wykonawców zewnętrznych, bez aktywnego współudziału w ich realizacji.*

*Partnerami mogą być: inne przedsiębiorstwa, w tym dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania; klienci; konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności; przedsiębiorstwa konsultingowe (konsultanci), laboratoria i prywatne instytucje badawczo-rozwojowe, B+R; instytucje badawcze i szkoły wyższe.*

INFORMACJA O TEMATYCE SPOTKANIA, OKREŚLENIE CZASU ZAKOŃCZENIA, ZAPEWNIENIE O POUFNOŚCI

*Chcielibyśmy porozmawiać na temat Państwa **potrzeb w zakresie kontaktów z innymi partnerami prowadzących do działalności innowacyjnej**. Chodzi nam przede wszystkim o poznanie specyfiki Państwa działalności, na tej podstawie będziemy mogli zaproponować Państwu potencjalnego partnera do współpracy. Wszelkie informacje uzyskane na temat Państwa przedsiębiorstwa będą użyte tylko za Państwa zgodą. Nam posłużą do zestawień statystycznych. Spotkanie potrwa ok. 1,5 godziny.*

## I. ROZGRZEWKĄ.

*Przed spotkaniem mieliśmy okazję zapoznać się z Państwa ofertą, proszę opowiedzieć w kilku słowach, co wpłynęło na obecny kształt przedsiębiorstwa.*

*Pytania pomocnicze: Jakie były motywy rozpoczęcia działalności? Jakie zmiany miały miejsce w przedsiębiorstwie na przestrzeni lat? Jakie przedsiębiorstwo odnotowało najważniejsze osiągnięcia? Czy zdarzały się kryzysy?*

## II. IDENTYFIKACJA POTRZEB PRZEDSIĘBIORSTWA.

1. *Które produkty/usługi oferowane obecnie mają dla Państwa największe znaczenie?*

*Pytania pomocnicze: Które generują najwyższe obroty? Które przynoszą najwyższe marże i zyski?*

2. *Kim są najważniejsi klienci przedsiębiorstwa?*

*Pytania pomocnicze: Jaki jest zasięg oddziaływania przedsiębiorstwa? Czy przedsiębiorstwo sprzedaje poza regionem, poza granicami kraju? W jaki sposób przedsiębiorstwo pozyskuje klientów? Czy przedsiębiorstwo bada ich potrzeby? W jaki sposób?*

3. *Proszę scharakteryzować Państwa konkurencję.*

*Pytania pomocnicze: Kto jest głównym konkurentem przedsiębiorstwa? Pod jakim względem może zagrażać przedsiębiorstwu najbardziej? (np. cena, jakość, czas realizacji zamówienia, standard obsługi, nowsze technologie, wzornictwo, itp.); Jakie jest ryzyko wejścia na rynek nowych konkurentów?*

4. *Jakie cechy wyróżniają oferowane przez Państwa produkty/usługi?*

*Pytania pomocnicze: Dlaczego klienci wybierają Państwa produkty? Jakie są tendencje w tym zakresie? Czy istnieje ryzyko wprowadzenia na rynek wyrobów/usług funkcjonalnie podobnych, zastępujących wyroby przedsiębiorstwa?*

5. *Czy posiadacie plany rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższe lata?*

*Pytania pomocnicze: Jaki jest okres planowania? Czy plany te mają formę spisanego dokumentu?*

6. *Jakie produkty/usługi przedsiębiorstwo zamierza wprowadzić w przyszłości?*

*Pytania pomocnicze: Kto odpowiada w przedsiębiorstwie za wprowadzenie nowego produktu/usługi? Czy przedsiębiorstwo współpracuje w tym zakresie z dostawcami rozwiązań, takimi jak doradcy zewnętrzni, uczelnie, instytuty badawczo-rozwojowe? Czy przedsiębiorstwo planuje zmiany w tym zakresie?*

7. *W jaki sposób przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę?*

*Pytania pomocnicze: Czy przedsiębiorstwo uczestniczy w targach, szkoleniach i seminariach? Czy przedsiębiorstwo wykorzystuje doradców w obszarze rozwoju organizacyjnego i marketingu?*

8. *Czy przedsiębiorstwo zabezpiecza prawa własności intelektualnej?*

*Pytania pomocnicze: Czy używa nazw marek? Czy są one chronione? Czy wiedza w przedsiębiorstwie jest chroniona patentem, czy wzorem przemysłowym? Czy przedsiębiorstwo rozważyło skorzystanie ze wsparcia w tym zakresie?*

9. *Czy są Państwo zadowoleni z jakości i standardu współpracy z Waszymi dostawcami?*

*Pytania pomocnicze: Czy przedsiębiorstwo jest ważnym klientem dla swoich dostawców? Czy przedsiębiorstwo korzysta z dostawców regionalnych? W jaki sposób przedsiębiorstwo pozyskuje dostawców?*

10. Czy przedsiębiorstwo wykorzystuje w sposób optymalny posiadane zasoby?

Pytania pomocnicze: Czy struktura organizacyjna odpowiada potrzebom przedsiębiorstwa? Czy przedsiębiorstwo posiada odpowiednich pracowników?

11. Czy przedsiębiorstwo wykorzystuje narzędzia informatyczne w swojej działalności?

Pytania pomocnicze: Czy przedsiębiorstwo posiada system do utrzymywania relacji z odbiorcami i dostawcami? Czy przedsiębiorstwo samodzielnie zarządza swoją stroną internetową?

12. Czy sytuacja przedsiębiorstwa jest stabilna?

Pytania pomocnicze: Czy sprzedaż utrzymuje się na satysfakcjonującym poziomie? Jaki procent obrotów przedsiębiorstwo jest skłonne przeznaczyć na zdobywanie nowej wiedzy? Jaki procent obrotów przedsiębiorstwo jest skłonne przeznaczyć na badania i rozwój?

13. Czy należą Państwo do organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa?

Pytania pomocnicze: Czy współpracujecie z innymi przedsiębiorstwami w innej formie? Proszę powiedzieć, jak się Państwu współpracuje z przedsiębiorstwami/innymi przedsiębiorstwami? Od kiedy Państwo współpracują? Jak ta współpraca się układa?

14. Czy przedsiębiorstwo jest świadome istnienia programów publicznych wspierających innowacje?

Pytania pomocnicze: Czy znają Państwo ofertę usług wspierających innowacyjność, dostępnych w regionie? Czy znacie instytucje otoczenia biznesu, które tego rodzaju usługi świadczą?

Przedstawiony scenariusz nie stanowi kompletnego zestawu pytań. W trakcie rozmowy mogą zostać poruszone inne ważne dla przedsiębiorcy kwestie. Rolą scenariusza jest wsparcie animatora i określenie katalogu kwestii, które powinny zostać poruszone.

### III. ZAKOŃCZENIE SPOTKANIA.

Chciałbym/chciałabym zadać ostatnie pytanie: Gdyby nie musiał/a Pan/Pani liczyć się z ograniczeniami, proszę wskazać trzy rzeczy, które rozwiązałyby najważniejsze potrzeby przedsiębiorstwa. Na zakończenie chcielibyśmy zaprosić Państwa do zaprezentowania swojego przedsiębiorstwa na portalu internetowym [www.....](#) wspierającym nawiązywanie kontaktów z Partnerami. Można na nim bezpłatnie zamieścić swoją ofertę i poszukać oferty partnerów regionalnych. Prosimy o zapoznanie się z formularzami zamieszczenia profilu przedsiębiorstwa w bazie przedsiębiorstw i bazie ofert współpracy.

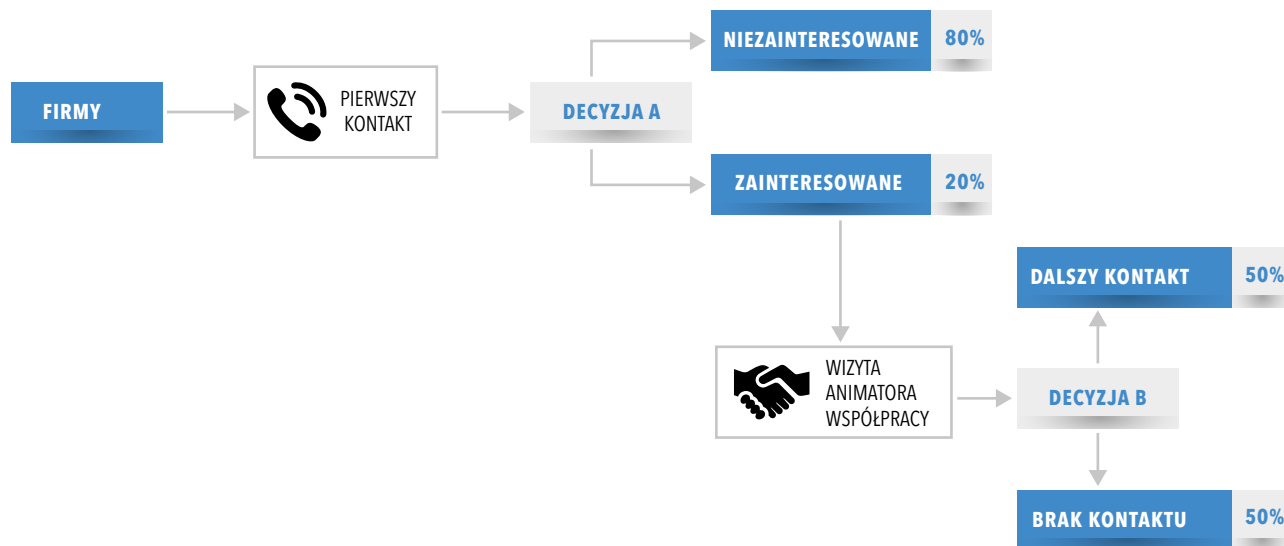
Na internetowym portalu przedsiębiorstwa z regionu mogą prezentować swoje dokonania, takie jak wdrożenie nowych produktów, realizacje nowych inwestycji, podpisanie ważnych umów handlowych i inne sukcesy, którymi chcieliby się Państwo pochwalić. W ciągu tygodnia przekażemy Państwu propozycje współpracy.

Dziękujemy za poświęcony czas.

Średni czas przebiegu spotkania wynosi 2 godziny. Wliczając czas przeznaczony na dojazd, na spotkanie z przedsiębiorstwem należy przeznaczyć 3 godziny.



Zakłada się 50-procentową skuteczność spotkań, tj. na dziesięć przeprowadzonych spotkań pięciu przedsiębiorców zdecyduje się na skorzystanie z oferty i podjęcie współpracy z rekomendowanym partnerem.



### 3.4 Określenie potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie współpracy i sformułowanie oferty wsparcia

Po spotkaniu animator współpracy opracowuje raport ze spotkania - obejmuje on ocenę pozyskanych danych, sytuacji przedsiębiorstwa oraz posiadanych zasobów.

Animator określa najważniejsze potrzeby i problemy przedsiębiorstwa. Następnie przeprowadza ocenę, kto jest najbardziej odpowiednim partnerem dla przedsiębiorcy, korzystając z własnej wiedzy, którą uzupełnia o informacje ze źródeł zewnętrznych (np. dane na temat podmiotów oferujących oczekiwane usługi).

Bardzo ważnym elementem Modelu jest proces konsultacji opinii i rekomendacji z innymi animatorami. Pozwoli on spojrzeć na problemy przedsiębiorstwa z różnych punktów widzenia i znaleźć optymalne rozwiązanie, korzystając z wielu doświadczeń.

Następnie animator współpracy kontaktuje się z potencjalnymi partnerami, aby uzyskać odpowiedź na dwa pytania:

1. Czy potencjalny partner jest zainteresowany współpracą z przedsiębiorstwem?
2. Czy potencjalny partner dysponuje czasem do podjęcia współpracy, oczekiwanym przez przedsiębiorstwo?

W przypadku potwierdzenia przechodzi do etapu przekazania rekomendacji, a jeśli nie uzyska pozytywnych odpowiedzi, poszukuje kolejnych partnerów.

Na podstawie własnej analizy i dyskusji z pozostałymi animatorami proponuje jedno lub wszystkie następujące rozwiązania z poniższej listy:

- a) Umówienie z własnym konsultantem, jeśli instytucja otoczenia biznesu, którą reprezentuje, świadczy usługi potrzebne przedsiębiorstwu.

- b) Umówienie z konsultantem instytucji otoczenia biznesu z regionu, przedstawicielem jednostki naukowej odpowiedzialnej za współpracę z gospodarką lub z partnerami biznesowymi, którzy posiadają odpowiednią ofertę.
- c) Wypełnienie i przekazanie przedsiębiorstwu do zatwierdzenia formularza przedsiębiorstwa i oferty współpracy, które zostają zamieszczone na portalu współpracy.

## RAPORT ZE SPOTKANIA

Celem dokumentu jest zapewnienie standardowej postaci zapisu oraz wsparcie animatora współpracy w zakresie przedstawienia diagnozy potrzeb przedsiębiorstwa i rekomendacji poprzez wskazanie potencjalnych Partnerów.

## PRZEKAZANIE REKOMENDACJI

Animator współpracy przekazuje przedsiębiorcy propozycję współpracy w formie uzgodnionej w trakcie spotkania (telefonicznie, elektronicznie lub podczas osobistego spotkania), wykorzystując w tym celu formularz raportu.

Informacje zawarte w raporcie (zaznaczone kolorem szarym), w tym decyzję przedsiębiorcy w sprawie podjęcia proponowanego kontaktu, animator współpracy odnotowuje w *bazie kontaktów*.

## ZAANGAŻOWANIE ANIMATORA WSPÓŁPRACY W KONTAKTY SKOJARZONYCH STRON

50% przedsiębiorstw oczekuje, że animator współpracy będzie uczestniczył w spotkaniu z rekomendowanym partnerem. Należy przeznaczyć na to działanie kolejne 3 godziny pracy animatora.



### RAPORT DO POBRANIA W WERSJI EDYTOWALNEJ.

NAZWA PRZEDSIĘBIORSTWA		
	KATEGORIA	MOŻLIWA OCENA
Chęć zmiany w zakresie	Wzrost przychodów i/lub zatrudnienia	Tak/Nie
	Nowy produkt/usługa	Tak/Nie
	Nowa technologia	Tak/Nie
	Nowa struktura/organizacja	Tak/Nie
	Nowe rynki	Tak/Nie
Problemy/potrzeby		Opis
Rekomendacje	Rekomendowane działania	Opis
	Rekomendowani partnerzy	Opis
Dalsze działania animatora współpracy		Opis
Podsumowanie		Opis
Decyzja przedsiębiorcy w sprawie podjęcia kontaktu z rekomendowanym/mi partnerem/partnerami		Tak/Nie
Podjęcie przez przedsiębiorcę kontaktu z rekomendowanym/mi partnerem/partnerami		Tak/Nie

Średni czas przygotowania raportu i poszukiwania właściwej instytucji/partnera biznesowego wynosi 4 godziny.



### 3.5 Podtrzymywanie kontaktu

Częstym błędem pracowników IOB w kontaktach z przedsiębiorstwami jest jednorazowe świadczenie danej usługi dla przedsiębiorstw i brak ciągłości współpracy. Podtrzymywanie relacji świadczy o obopólnym przekonaniu o płynących z niej korzyściach, mówi o wzajemnym zaufaniu i chęci do współdziałania.

Brak dalszego kontaktu z klientem uniemożliwia monitorowanie skuteczności działań, korzyści, jakie klient uzyskał w wyniku realizacji usługi oraz możliwości „pochwalenia się” sukcesami przez IOB.

Z uwagi na ograniczony czas, którym dysponują przedsiębiorcy, działania mające na celu podtrzymywanie kontaktu muszą być odpowiednio wyważone i zaplanowane.

Przykłady działań podtrzymujących kontakt z klientem:

- Sprawdzenie, czy przedsiębiorca jest zadowolony z wyników podjętego kontaktu rekomendowanego przez animatora współpracy.

- Kontaktowanie się z przedsiębiorcą raz na kwartał z zapytaniem, czy nie powstały nowe potrzeby, które moglibyśmy pomóc mu zaspokoić ze względu na nasze aktualne działania i/lub wynikające z tego kontakty.
- Zapraszanie przedsiębiorcy na organizowane przez siebie wydarzenia mające na celu podtrzymanie kontaktu, zgodnie z profilem potrzeb przedsiębiorcy uzyskanym w trakcie kontaktów.

Każdy kolejny kontakt animator odnotowuje w *bazie kontaktów*.

Narzędziem pomocnym do monitorowania kontaktów jest ankieta oceny kontaktów, która jest również narzędziem oceny pracy wykonywanej przez animatora współpracy. Należy pamiętać, że pytania 1 i 3 dotyczą animatora współpracy i ankieta w tej formie powinna zostać wysłana przez kadrę kierowniczą zatrudniającą animatora współpracy. Pozostałe pytania ankiety służą do oceny efektów kontaktów podjętych z rekomendowanymi partnerami.

Średni czas przeznaczony na podtrzymanie kontaktu z przedsiębiorstwem wynosi 2 godziny.



## ANKIETA DO POBRANIA W WERSJI EDYTOWALNEJ.

**ANKIETA OCENY KONTAKTÓW**

1) Czy jest Pan/i zadowolony/a ze wsparcia udzielonego przez animatora współpracy?

- zdecydowanie tak     raczej tak     trudno powiedzieć     raczej nie     nie

2) Proszę zaznaczyć, do jakiego z podanego niżej katalogu należy Partner/Partnerzy, z którym/i został nawiązany kontakt podczas spotkania?

INNE PRZEDSIĘBIORSTWO	OŚRODEK NAUKOWY	INSTYTUCJA OTOCZENIA BIZNESU
<input type="checkbox"/> potencjalny dostawca	<input type="checkbox"/> szkoła wyższa	<input type="checkbox"/> inkubator
<input type="checkbox"/> potencjalny klient	<input type="checkbox"/> instytut badawczy	<input type="checkbox"/> centrum innowacyjności
<input type="checkbox"/> konkurent	<input type="checkbox"/> komercyjne laboratorium	<input type="checkbox"/> organizacja przedsiębiorców
<input type="checkbox"/> firma konsultingowa	<input type="checkbox"/> prywatna instytucja B+R	<input type="checkbox"/> inna, jaka .....

3) W jakim stopniu kontakt nawiązany za pośrednictwem animatora współpracy był zgodny z Państwa oczekiwaniami? (w skali od 1 - 5; 1 - niezadowolający; 5 - wysoce zadowolający)

- 1     2     3     4     5

4) Czy są Państwo zadowoleni rezultatów nawiązanej współpracy?

- zdecydowanie tak     raczej tak     trudno powiedzieć     raczej nie     nie

5) Do jakiego typu zmian w przedsiębiorstwie może doprowadzić nawiązana współpraca?

- wzrost przychodów i/lub zatrudnienia     nowy produkt/usługa  
 nowa technologia     nowa struktura/organizacja     nowe rynki

6) Jaki jest prawdopodobny termin wdrożenia innowacji będącej efektem nawiązanej współpracy?

- za pół roku  
 za rok  
 inny okres, ..... (proszę określić kiedy?)  
 innowacja została wdrożona

Nazwa przedsiębiorstwa wypełniającego ankietę	
Adres	
Imię i nazwisko osoby do kontaktu	
Telefon/ e-mail	



## 4. Scenariusz spotkań grupowych animujących współpracę

Oprócz spotkań indywidualnych z przedsiębiorstwami doskonałą okazją do pobudzania współpracy przedsiębiorstw jest organizacja spotkań grupowych opartych na idei networkingu. Networking to nawiązywanie kontaktów i utrzymanie pozytywnych relacji w celu wymiany informacji oraz wzajemnego wsparcia w sferze zawodowej. To również pielęgnacja znajomości, aby móc w razie potrzeby zwrócić się z pomocą do konkretnej osoby, która może i chce pomóc. Networking jest wciąż jeszcze nie wszystkim znaną, ale skuteczną metodą poznawania partnerów biznesowych i podtrzymywania relacji w biznesie. Jednak żaden portal, forum czy czat nie zastąpi bezpośredniego kontaktu z drugą osobą, co potwierdzają badania realizowane przez Ivana Misnera, założyciela BNI (Business Network International). Dobre relacje, bezpośredni kontakt i rekomendacje powinny być kluczowymi zasadami spotkań przedsiębiorców

Networking polega na szukaniu i przede wszystkim na utrzymywaniu kontaktów z ludźmi – głównie przedsiębiorcami lub ludźmi z podobnej branży, których poznać można na różnego rodzaju imprezach, takich jak szkolenia, konferencje, prezentacje czy targi. Jest to dodatkowy efekt oczywistych korzyści z tych spotkań, jakim jest zdobywanie wiedzy.

Każda z instytucji otoczenia biznesu organizuje różnego rodzaju spotkania dla przedsiębiorców. W każdym spotkaniu uczestniczy od kilku do kilkudziesięciu przedsiębiorców. Instytucje otoczenia biznesu kładą nacisk głównie na część merytoryczną spotkań, zapominając, że często równie ważną korzyścią dla uczestników, oprócz uzyskania wiedzy, jest możliwość poznania odpowiedniej osoby, partnera biznesowego. W trakcie spotkań organizowanych z udziałem większej liczby uczestników, w których nie ma możliwości zastosowania scenariuszy spotkań, należy zadbać, przed spotkaniem i w czasie jego trwania, o udostępnienie zdjęcia i danych kontaktowych animatora współpracy, tak aby umożliwić zainteresowanym kontakt z nim.

Spotkanie animujące współpracę powinno charakteryzować się trzema cechami:

- Powinno być skierowane do właścicieli lub wyższej kadry kierowniczej przedsiębiorstw, bo na tym poziomie zapadają decyzje o podjęciu współpracy.
- Powinno być skierowane do grupy przedsiębiorstw, która potencjalnie może podjąć ze sobą współpracę.
- Zawierać część, która pozwoli na mniej formalne kontakty.

Niezależnie od spotkań dedykowanych kadry kierowniczej, rekomenduje się, aby IOB każdorazowo przy okazji organizacji wydarzeń biznesowych wykorzystywały okazję do komunikowania

ze sobą również pracowników przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach organizowanych przez IOB często nie znają współuczestników spotkania i nie potrafią wykorzystać sytuacji, jaką jest dane wydarzenie, do nawiązania nowych kontaktów, rozwijania relacji i budowania współpracy. Zastosowanie kilku niżej wymienionych elementów animujących współpracę będzie wartością dodaną każdego wydarzenia.

### **CZYNNOŚCI ANIMATORA WSPÓŁPRACY PRZED SPOTKANIEM**

- Zamieszczenie informacji o wydarzeniu na portalu internetowym wraz z formularzem zgłoszenia.
- Zapoznanie się z listą uczestników wydarzenia i wysłanie przed spotkaniem listy ze zgłoszonymi przedsiębiorstwami do wszystkich uczestników.
- Przygotowanie wydrukowanych list przedsiębiorstw – uczestników jako elementów materiałów merytorycznych towarzyszących spotkaniu.
- Przygotowanie dla uczestników identyfikatorów zawierających tylko nazwy i logotypy przedsiębiorstw czy instytucji reprezentowanych przez uczestników. Wpisywanie nazwisk na identyfikatorach, szczególnie na licznych spotkaniach, nie ułatwia kontaktów osobom, które się do tej pory nie poznały i nie identyfikują nazwiska ani osoby z podmiotem, z którym chciałyby nawiązać kontakt. Zamieszczenie nazwy przedsiębiorstwa znacznie upraszcza komunikację.

### **PRZEBIEG SPOTKANIA ANIMUJĄCEGO WSPÓŁPRACĘ**

- Animator współpracy wita uczestników, prezentuje swoją osobę oraz ideę spotkania animującego współpracę (około 5 minut).
- Następnie prosi uczestników spotkania o krótkie przedstawienie się, prezentując własne przedsiębiorstwo lub osobę w możliwie zwięzły i atrakcyjny sposób, i wymianę wizytówek. Rolą animatora współpracy jest umiejętne zachęcanie uczestników do nawiązywania kontaktu, zadawanie odpowiednich pytań zachęcających do otwarcia się uczestników (np. proszę krótko opowiedzieć czym zajmuje się Pana przedsiębiorstwo, czym Pan się zajmuje w przedsiębiorstwie, jakich klientów Państwo poszukują, czy są Państwo chętni

i gotowi do nawiązania współpracy i w jakim zakresie, jeżeli nie, to jakie macie Państwo opory, jakie są wasze problemy, czy macie Państwo jakieś propozycje na zacieśnienie wspólnych działań itp.). Pytania powinny nawiązywać do tematyki wydarzenia (około 15 minut).

- Animator współpracy zaprasza wszystkich do uczestnictwa w głównej, merytorycznej części wydarzenia. Wydarzenia organizowane w ramach Modelu będą skupione wokół tematyki interesującej dla przedsiębiorstw reprezentujących specjalizacje regionalne. Skupienie przedsiębiorstw z jednego sektora lub grupy współpracujących sektorów znacząco wpłynie na możliwość nawiązania współpracy. Może dotyczyć wielu obszarów, jak np. finansowania, rynków zagranicznych czy też nowych rozwiązań organizacyjnych.
- Po części głównej spotkania animator współpracy informuje o portalu internetowym i możliwościach nawiązywania współpracy przez to narzędzie. Wszystkim uczestnikom zostaje rozdany formularz wpisu na portal internetowy.
- Uczestnicy zostają zaproszeni na poczęstunek, przy którym mają okazję do nawiązania nowych kontaktów biznesowych oraz rozmowy z uczestnikami i zaproszonymi gośćmi. Następują rozmowy kularowe (około 30 minut).

### **CZYNNOŚCI ANIMATORA WSPÓŁPRACY PO SPOTKANIU**

- Wprowadzenie uczestników do bazy kontaktów.
- Opracowanie krótkiej relacji tekstowej i fotograficznej ze spotkania i zamieszczenie na portalu informatycznym.
- Przesłanie do wszystkich uczestników spotkania wraz z relacją ze spotkania (najlepiej w formie linku do portalu) prośby o udostępnienie danych kontaktowych w ciągu trzech dni roboczych po spotkaniu.
- Przesłanie do wszystkich uczestników spotkania, którzy wyrazili zgodę, danych kontaktowych pozostałych uczestników spotkania i prelegentów/ekspertów/konsultantów wraz z materiałami merytorycznymi ze spotkania.
- Nawiązanie kontaktu przez animatora współpracy z uczestnikami spotkania, w ciągu dwóch tygodni po spotkaniu, w celu zbadania efektów spotkania z pomocą ankiety ewaluacyjnej.



ANKIETA DO POBRANIA W WERSJI EDYTOWALNEJ.

## ANKIETA OCENY SPOTKANIA

.....  
 (tytuł wydarzenia)

.....  
 (miejscowość, data)

Nazwa przedsiębiorstwa wypełniającego ankietę

1) Proszę podać ocenę strony merytorycznej spotkania (tj. tematyka, poziom kompetencji prowadzących):

bardzo dobrze	dobrze	średnio	slabo	źle

Proszę uzasadnić.

2) Proszę podać ocenę formy organizacji spotkania (tj. dostęp do informacji o pozostałych uczestnikach spotkania, możliwość wymiany doświadczeń i opinii z innymi uczestnikami, rozplanowanie zajęć itp.):

bardzo dobrze	dobrze	średnio	slabo	źle

Proszę uzasadnić.

3) Czy podczas spotkania nawiązał/nawiązała Pan/Pani nowe kontakty?

tak                       nie

Jeżeli nie, proszę nie wypełniać kolejnych punktów.

4) Proszę zaznaczyć, do jakiego z podanego niżej katalogu należy Partner/Partnerzy, z którym/i został nawiązany kontakt podczas spotkania?

INNE PRZEDSIĘBIORSTWO	OŚRODEK NAUKOWY	INSTYTUCJA OTOCZENIA BIZNESU
<input type="checkbox"/> potencjalny dostawca	<input type="checkbox"/> szkoła wyższa	<input type="checkbox"/> inkubator
<input type="checkbox"/> potencjalny klient	<input type="checkbox"/> instytut badawczy	<input type="checkbox"/> centrum innowacyjności
<input type="checkbox"/> konkurent	<input type="checkbox"/> komercyjne laboratorium	<input type="checkbox"/> organizacja przedsiębiorców
<input type="checkbox"/> firma konsultingowa	<input type="checkbox"/> prywatna instytucja B+R	<input type="checkbox"/> inna, jaka .....

5) Czy planuje Pan/i podtrzymanie współpracy z tym/tymi Partnerem/Partnerami?

tak                       nie

Proszę uzasadnić.

Czas pracy animatora przeznaczony na przeprowadzenie jednego spotkania grupowego zgodnie ze standardem opracowanym w Modelu na podstawie testowania można oszacować na 6 godzin. W tym czasie mieści się m.in. zamieszczenie informacji o spotkaniu na portalu, wysyłka zaproszeń do uczestników, wysyłka listy firm przed spotkaniem, zamieszczenie relacji ze spotkania na portalu, wysłanie relacji ze spotkania do uczestników, wysłanie kontaktów do uczestników. Standard nie obejmuje czasu przeznaczonego na organizację merytoryczną wydarzenia.

## 5. Opis portalu internetowego

Przedsiębiorcy nie mają okazji do prezentowania swoich dokonań w zakresie innowacji. Jednocześnie postrzegają swoją rolę jako znaczącego aktora, który ma wpływ na rozwój regionu, a jednak informacja na temat ich osiągnięć rzadko przedostaje się do mediów. Szczególnie mniejsze przedsiębiorstwa niedysponujące działami PR nie posiadają narzędzi, które pozwoliłyby im zaistnieć w świadomości mieszkańców regionu





jako podmioty budujące potencjał województwa. Sukcesy większych przedsiębiorstw znajdują swoje miejsce w mediach regionalnych, jednak zdarza się to zazwyczaj przy okazji różnego rodzaju konkursów czy rankingów. Tymczasem wiele przedsiębiorstw wprowadza w ramach swojej bieżącej działalności innowacje na skalę ponadregionalną, jednak wiedza o tych wydarzeniach pozostaje tylko w środowisku ograniczonym do najbliższych współpracowników tych przedsiębiorstw.

Ponadto przedsiębiorstwa nie posiadają dostępu do baz innych przedsiębiorstw, które prowadzą działalność innowacyjną w obszarze ich zainteresowań, w związku z powyższym trudno im nawiązać współpracę z potencjalnymi partnerami. Z kolei IOB dysponujące ofertą usług wspierających przedsiębiorstwa starają się dotrzeć do zainteresowanych indywidualnie, co nie jest łatwe, zważywszy na ograniczone możliwości kadrowe i finansowe tych podmiotów. Dodatkową trudność z punktu widzenia przedsiębiorców sprawia fakt, że IOB funkcjonują „akcyjnie”, tzn. posiadają aktywną ofertę w określonych terminach odpowiadających terminom realizowanych przez siebie projektów informacyjnych, szkoleniowych czy też doradczych skierowanych do przedsiębiorstw. Zdarza się, że ten sam typ usługi oferuje w różnym czasie inne IOB. Z punktu widzenia przedsiębiorcy istotna jest możliwość skorzystania z oferty dostępnej w regionie w momencie, w którym zidentyfikują taką potrzebę, mniejsze znaczenie ma dostawca tych usług, pod warunkiem, że oferowana usługa spełnia określone standardy.

Narzędzie IT w postaci portalu internetowego stanowi odpowiedź na zidentyfikowane powyżej problemy. Głównym celem portalu jest promocja innowacyjnych przedsiębiorstw, dostarczenie kompleksowej oferty na temat usług wspierających innowacyjność dostępnych w regionie oraz ułatwienie nawiązywania wzajemnych kontaktów przedsiębiorstw za pośrednictwem IOB. Portal ma trzy cele szczegółowe:

- 1) zebranie w jednym miejscu ofert usług proinnowacyjnych IOB z regionu,
- 2) umożliwienie nawiązywania współpracy przedsiębiorstw poszukujących kontaktów z partnerami,
- 3) promowanie innowacyjnych przedsiębiorstw.

Jest ono udostępniane wszystkim chętnym użytkownikom i odbiorcom projektu, tj. przedsiębiorstwom i instytucjom oto-

czenia biznesu z regionu, które posiadają w swojej ofercie usługi wspierające innowacyjność przedsiębiorstw. Zainteresowane IOB uzyskują status podrzędnego administratora systemu.

Najważniejszymi elementami portalu są: BAZA INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW; BAZA OFERT WSPÓŁPRACY i BAZA USŁUG PROINNOWACYJNYCH.

Ponadto portal pełni rolę pełnego źródła informacji na temat inicjatyw związanych ze wspieraniem innowacyjności podejmowanych w regionie dla wszystkich zainteresowanych.

Ogólnodostępny widok portalu zawiera następujące elementy:

**AKTUALNOŚCI I GALERIA WYDARZEŃ** – gdzie prezentowane są zapowiedzi usług, wydarzeń istotnych dla użytkowników oraz najważniejsze wydarzenia, które odbyły się w regionie, a przede wszystkim te, które miały miejsce w przedsiębiorstwach (realizacja nowych inwestycji, wprowadzenie nowych technologii, nowych produktów i usług, podpisanie nowych umów handlowych).

Elementem ułatwiającym nawigację jest zamieszczenie na stronie banerów promujących najważniejsze wydarzenia.

#### **BAZA INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

W bazie przedsiębiorstw znajdują się następujące informacje:

- nazwa przedsiębiorstwa,
- liczba pracowników, do wyboru z menu: do 2 pracowników, 3 -9, 10-49, 50-249, 250 i powyżej,
- branża/sektor, w której działa,
- przedmiot działalności przedsiębiorstwa,
- wdrożone innowacje,
- najważniejsze osiągnięcia,
- strona www.

Przedsiębiorstwa wpisują się do bazy ofert samodzielnie, za pomocą prostego formularza rejestracji dostępnego po zalogowaniu na stronie, bądź mogą zostać wpisane przez pracowników instytucji otoczenia biznesu. Przeszukiwanie bazy ułatwia wyszukiwarka wspomagająca użytkownika serwisu w znalezieniu interesującej go oferty współpracy według zdefiniowanych kryteriów (branża, nazwa).

## BAZA OFERT WSPÓŁPRACY

Wszystkie oferty podzielone są na dwa podstawowe typy współpracy, jakimi są „złożenie oferty” i „złożenie zapotrzebowania”, które wyszukiwane są według nazw: „oferujemy” i „poszukujemy”. W bazie ofert współpracy znajdują się następujące informacje:

Tytuł oferty

Streszczenie oferty, w tym: co przedsiębiorstwo oferuje/ czego poszukuje, jaką branżę/sektor reprezentuje, jakiego rodzaju partnera szuka.

Opis oferty, w tym opis zapotrzebowania, zalety oferty, co wyróżnia ją na tle innych, jakie korzyści wynikną dla przedsiębiorstwa po jej zastosowaniu.

Rodzaj współpracy do wyboru z menu: inwestycje kapitałowe, obustronna produkcja, podwykonawstwo/działalność outsourcingowa, współpraca techniczna, inne.

Opis wymagań wobec Partnera, w tym: potencjał przedsiębiorstwa, profil działalności, liczba zatrudnionych, doświadczenie, oczekiwany wkład.

Formularz odpowiedzi na ofertę

Przedsiębiorstwa będą mogły wpisywać samodzielnie oferty do bazy ofert, korzystając z formularza rejestracji dostępnego po zalogowaniu na stronie. Przeszukiwanie bazy ułatwia wyszukiwarka wspomagająca użytkownika serwisu w znalezieniu interesującego go przedsiębiorstwa według zdefiniowanych kryteriów (branża, rodzaj współpracy).

## BAZA USŁUG PROINNOWACYJNYCH

W bazie usług wspierających innowacyjność znajdują się następujące informacje:

tytuł oferty,

do kogo jest skierowana (wielkość przedsiębiorstwa) - do wyboru z menu (przedsiębiorstwo mikro, przedsiębiorstwo małe, przedsiębiorstwo średnie, przedsiębiorstwo duże, inne podmioty),

abstrakt oferty, tj. krótkie streszczenie,

opis, przedmiot oferty, szczegółowe informacje odnośnie oferty,

warunki, jakie trzeba spełnić, aby skorzystać z usługi,

odpłatność (odpłatna, częściowo odpłatna, bezpłatna),

kontakt do instytucji otoczenia biznesu oferującej usługę.

Instytucje otoczenia biznesu wpisują samodzielnie oferty do bazy ofert, korzystając z formularza rejestracji dostępnego po zalogowaniu na stronie.

Baza usług innowacyjnych jest dostępna w całości dla wszystkich użytkowników (nazwa, adres, strona internetowa, telefon, e-mail, osoba do kontaktu).

Przeszukiwanie bazy odbywa się poprzez rodzaj oferty (szkolenia, audyt innowacyjności, wycena rynkowa innowacji, ochrona patentowa, opracowanie dokumentacji wdrożenia, pośrednictwo w kontaktach z dostawcą technologii, wsparcie finansowe fazy B+R, wsparcie finansowe wdrożenia innowacji, inne) oraz adresatów oferty (przedsiębiorstwo MŚP, przedsiębiorstwo duże, inne podmioty). Dodatkowo na stronie znajdują się dwie bazy ułatwiające przedsiębiorcy podjęcie decyzji o wyborze właściwej instytucji otoczenia biznesu:

## BAZA INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU

W bazie instytucji otoczenia biznesu znajdują się następujące informacje:

nazwa IOB,

adres,

typ IOB reprezentuje - do wyboru z menu (inkubator przedsiębiorczości, organizacja zrzeszająca przedsiębiorców, park przemysłowo-technologiczny, centrum transferu technologii, ośrodek szkoleniowo-doradczy, fundusz pożyczkowy, fundusz poręczeniowy, fundusz kapitałowy),

usługi w stałej ofercie,

najważniejsze osiągnięcia,

strona www.

Przeszukiwanie bazy będzie ułatwiała wyszukiwarka wspomagająca użytkownika serwisu w znalezieniu interesującej go instytucji otoczenia biznesu według zdefiniowanych kryteriów.

## BAZA SPECJALISTÓW

W bazie specjalistów znajdują się pracownicy IOB lub osoby współpracujące, które są rekomendowane przez IOB. Baza będzie zawierała następujące informacje:

imię i nazwisko,

zdjęcie,  
 wykształcenie i doświadczenie,  
 rodzaj oferowanej usługi,  
 rekomendacje klientów,  
 kontakt.

Specjalistów do bazy wpisują IOB samodzielnie, korzystając z formularza rejestracji dostępnego po zalogowaniu na stronie. Przeszukiwanie bazy będzie ułatwiała wyszukiwarka wspomagająca użytkownika serwisu w znalezieniu interesującego specjalisty według zdefiniowanych kryteriów, takich jak: typ usługi, branża.

Ponadto portal zawiera następujące elementy:

**NAUKA DLA BIZNESU** - zawierający kontakty do „punktów” na uczelniach wyższych regionu wskazanych przez władze uczelni jako miejsce do komunikacji z gospodarką.

**KLASTRY** - zawierający zestawienie wszystkich klastrów i inicjatyw klastrowych podejmowanych w województwie.

**INNOWACJE** - zawierający odnośniki do podstron:

Definicje pojęć z zakresu innowacyjności, własność przemysłowa i intelektualna,

Regionalna Strategia Innowacji,

Projekty realizowane w regionie na rzecz przedsiębiorstw,

Krajowe instytucje wspierania innowacyjności - linki,

Biblioteka przydatnych publikacji.

**NEWSLETTER** stanowiący link do podstrony umożliwiającej łatwe dopisywanie się do newslettera z nowymi informacjami na stronie. Odbiorcy będą mogli zdefiniować typ interesujących informacji.

**ANKIETA** - gdzie administrator ma możliwość tworzenia ankiet odnoszących się do aktualnych wydarzeń.

**O PORTALU** - gdzie zawarte są informacje o celu funkcjonowania portalu, kontakt do administratora portalu oraz zaproszenie do współredagowania portalu, przesyłania aktualności i innych przydatnych informacji.

**INSTRUKCJE DLA UŻYTKOWNIKÓW PORTALU** - zawierające informacje dotyczące kolejnych kroków podczas rejestracji w bazach znajdujących się na stronie oraz wskazówki dotyczące sposobów znalezienia poszukiwanych na stronie informacji.

Ważnym elementem portalu jest forum, którego zadaniem ma być wymiana informacji między użytkownikami - instytucjami otoczenia biznesu. Forum działa w oparciu o system praw dostępu. Panel administracyjny, stanowiący ostatni moduł portalu, pełni rolę nadzorczą nad całym portalem, począwszy od zarządzania użytkownikami, prawami dostępu po monitoring wszystkich działań, jakie będą miały miejsce na portalu.

Portal wykonany na podstawie Modelu funkcjonuje pod nazwą [www.razemdlabiznesu.pl](http://www.razemdlabiznesu.pl). Kody źródłowe do portalu stanowią własność Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu, zgodnie z zapisami umowy w sprawie przeniesienia autorskich praw majątkowych do utworów wytworzonych w ramach Modelu.





## 6. Scenariusz kampanii promocyjnej

### CELE KAMPANII PROMOCYJNEJ

Aby zmienić nastawienie przedsiębiorstw do podejmowania współpracy z innymi przedsiębiorstwami i IOB, należy prowadzić kampanie promujące korzyści wynikające ze wzajemnej współpracy, dążąc do osiągnięcia następujących celów:

- zwrócenie uwagi przedsiębiorców na korzyści wynikające ze współpracy w zakresie innowacji,
- uzmysłowienie przedsiębiorcom znaczenia „współpracy w zakresie innowacji”,
- zwiększenie świadomości istnienia IOB w oczach przedsiębiorców,
- wzrost rozpoznawalności oferty IOB w oczach przedsiębiorców.

### GRUPY DOCELOWE KAMPANII PROMOCYJNEJ

Grupami docelowymi kampanii promocyjnej, tzw. klientami zewnętrznymi, są przedsiębiorcy.

Drugą grupę docelową wewnętrzną stanowią instytucje otoczenia biznesu, które z racji swoich celów i zadań statutowych zajmują się budowaniem powiązań między przedsiębiorstwami i otoczeniem biznesu.

### PRZEKAZY KAMPANII PROMOCYJNEJ

Kluczowymi przesłaniami, czyli wnioskami i przekonaniem, do których powinni dojść odbiorcy kampanii na skutek działań objętych scenariuszem są Key Message, czyli najistotniejsze z punktu widzenia scenariusza kampanii informacje, które komunikowane są do otoczenia za pomocą narzędzi użytych w scenariuszu.

Key Visual to graficzny obraz dla Key Message (w postaci rysunków, symboli, zdjęć).

NR	KLUCZOWE PRZESŁANIE	KEY MESSAGE	KEY VISUAL
1.	My przedsiębiorcy jesteśmy przekonani, że współpraca między nami sprawi, że wypracujemy nowy, dobry produkt, który przyniesie nam zyski.	Teraz jest dobry czas na współpracę silnych przedsiębiorstw na rynku. Razem możemy osiągnąć więcej.	Dwóch uśmiechniętych przedsiębiorców spotyka się na terenie przedsiębiorstwa jednego z nich, ściskają sobie dłonie w geście ubicia transakcji. Widać ich zadowolenie z faktu zrobienia dobrego interesu, w tle mamy symbole pozwalające łatwo zidentyfikować branżę (np. jeśli jest to przedsiębiorstwo budowlane, to mamy kaski na głowach pracowników i konstrukcję/rusztowanie/budowę).
2.	Jako pracownicy przedsiębiorstwa mamy jasną wizję, że wsparcie, które otrzymamy z IOB dla naszej współpracy z innym przedsiębiorstwem pomoże nam zwiększyć poczucie bezpieczeństwa we wzajemnych kontaktach.	Biznes wsparty przez IOB jest bezpieczniejszy.	Dwie kobiety siedzą przy biurku pochylone nad dokumentami, nad nimi stoi trzecia kobieta, wskazując na fragment tekstu w dokumencie i coś tłumaczy (obraz ukazuje prawnika IOB udzielającego porady prawnej dwóm przedsiębiorcom).
3.	Jako przedsiębiorcy jesteśmy przekonani, że współpraca w zakresie innowacji owocuje ekspansją naszego przedsiębiorstwa na nowe rynki.	Tworzymy nową jakość i dzięki temu nasze produkty są za granicą.	Na zdjęciu uśmiechnięty, skośnooki biznesman idzie ulicą jakiegoś dalekowschodniego miasta, towarzyszy mu dwóch mężczyzn o europejskim wyglądzie, każdy z nich wygląda nieco inaczej (np. jeden w stylu business casual, drugi business formal).
4.	Jako przedsiębiorcy jesteśmy przekonani, że współpraca w zakresie innowacji obniża koszty pracy.	Wparcie ekspertów pozwala obniżyć koszty.	slajd 1: Grupa kobiet uczestniczy w spotkaniu z doradcą, który kreśli wykres na flipcharcie, na pierwszym planie wyraźnie widoczna jedna uczestniczka spotkania, ma na biurku wyraźnie widoczne notatki ze spotkania. slajd 2: Wyróżniona kobieta ze slajdu ukazana jest w swoim środowisku pracy, pokazuje szefowi wykres w notatkach wyróżnionych w slajdzie 1. slajd 3: Ta sama kobieta siedzi przed komputerem, na monitorze widoczny ten sam wykres, który kreślił doradca i który pokazywała szefowi w swoich notatkach.
5.	Jako przedsiębiorcy możemy podjąć owocną współpracę z: instytucjami otoczenia biznesu, przedsiębiorstwami konsultingowymi (konsultanci), laboratoriami komercyjnymi, prywatnymi instytucjami B+R; instytutami badawczymi; szkołami wyższymi, by podnieść swoją konkurencyjność na rynku.	Warto korzystać z pomocy (ww. instytucji), bo dzięki temu przedsiębiorstwo jest lepsze od konkurencji.	slajd 1: Grupa przedsiębiorców wchodzi do uczelni, wyraźnie widoczne logo uniwersytetu. slajd 2: Ta sama grupa w laboratorium chemicznym, widoczne próbówki w różnych kolorach, zachodzą reakcje chemiczne, człowiek w białym fartuchu tłumaczy grupie to, co się dzieje. slajd 3: Ta sama grupa w swoim środowisku pracy, hala fabryczna, w wielkich, przezroczystych kadziach widzimy płyny tego samego koloru, co w próbkach w laboratorium. slajd 4: Manager zespołu podczas spotkania w sali konferencyjnej pokazuje wykresy wskazujące wzrost (wykres w dwóch kolorach, gdzie słupek „naszego” przedsiębiorstwa jest większy).

## KANAŁY DOTARCIA DO GRUP DOCELOWYCH

Wybrane, najskuteczniejsze kanały dotarcia, właściwe dla niniejszego scenariusza (dopasowane do grupy docelowej oraz generujące duży zasięg dotarcia z informacją promocyjną, niskim kosztem dotarcia na 1 osobę). Mogą być one stosowane łącznie, kampania odniesie większy efekt, oddziałując wieloma kanałami, lub wybrane z katalogu przez IOB odpowiednio do ich potencjału:

a) Internet:

- wyszukiwarka Google => źródło poszukiwania informacji przez przedsiębiorców, miesięczna liczba wyświetleń dla słów związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa ponad 1 mln,
- podstrona internetowa IOB.

b) Prasa lokalna lub/i regionalna, głównie jej wydania internetowe.

Wybrane miejsca, w których występują przedstawiciele poszczególnych grup docelowych:

- galerie handlowe => kilkadziesiąt tysięcy osób w weekend, ze względu na fakt zaspokojenia przez nich potrzeb życiowych (pożywienie, mieszkanie, odzież, zabezpieczenie przed chorobą lub ewentualne leczenie choroby, spędzanie wolnego czasu),
- targi regionalne, fora gospodarcze, konferencje biznesowe, ze względów promocyjnych, potrzeby pozyskania nowych klientów, kooperantów,
- ciągi komunikacyjne, ze względu na fakt przemieszczania się transportem publicznym i prywatnym: główne skrzyżowania - rozmieszczenie banerów reklamowych w największych miastach regionu.

## NARZĘDZIA I REALIZACJA

Wybrane narzędzia właściwe dla określonych wcześniej kanałów dotarcia i realizacji scenariusza kampanii promocyjnej rozpoczynają się od zlecenia wykonania identyfikacji wizualnej kampanii, dopasowanej do kolorystyki projektu według określonych wytycznych:

Przygotowanie Księgi znaków precyzuje opis budowy logo oraz jak je właściwie używać podczas realizacji kampanii. Księga znaków powinna zawierać:

- kolorystykę,
- pole ochronne wokół logo,
- warianty logotypu, wersje mono- i achromatyczne (na jasnym i ciemnym tle, biało-czarne, w odcieniach szarości),
- zestaw znaków firmowego kroju pisma oraz zalecane odmiany i wielkości,
- projekt wizytówki dla animatora współpracy,
- projekt ścianki wystawienniczej,
- projekt ulotki/kalendarzyka,
- projekt layoutu newslettera,
- papier firmowy.

## KAMPANIA W INTERNECIE

Wyszukiwarka Google (linki sponsorowane Google Adwords przez okres 2 miesięcy). Przykładowa koncepcja kreatywna treści linku na potrzebę użycia w Google Adwords:

Kooperacja i Innowacja  
Przekonaj się Sam!  
Adres docelowy: portal współpracy

Współpraca dla Innowacji  
Razem Można Zyskać Więcej  
Adres docelowy: portal współpracy

Chcesz Wyprzedzić Konkurencję?  
Współpracuj i Osiągaj Zysk! Wejź!  
Adres docelowy: portal współpracy

*Propozycja słów kluczowych:*

Innowacja  
Współpraca  
Partner biznesowy  
Badania i rozwój  
Doradztwo  
Doradztwo dla przedsiębiorstw  
Doradztwo w działalności innowacyjnej  
Dotacje na innowacje  
Pomoc w nawiązaniu kontaktu  
Pomoc w znalezieniu partnera  
Dofinansowanie na innowacje

## PODSTRONA INTERNETOWA IOB

Umieszczenie informacji o kampanii promocyjnej na stronie internetowej danej IOB w postaci wyróżnionego linku do głównego portalu projektu [portal współpracy](#).

Przykład linku/baneru podlinkowanego:

Masz innowacyjny pomysł i szukasz partnera do współpracy? Tu go znajdziesz!

Przekonaj się, że warto współpracować. Odwiedź portal współpracy. Dołącz do nas już dziś.

Umieszczenie informacji o portalu i korzyściach wynikających z zarejestrowania na nim swojego przedsiębiorstwa według zasad:

- Podstrona z prostym, czystym układem, spójna ze stroną główną projektu,
- Zamieszczone wyraźne logo kampanii,
- Umieszczone najważniejsze informacje o projekcie według zasady minimum słów, maksimum treści.

## NEWSLETTER IOB

Stworzenie newslettera skierowanego do adresatów zainteresowanych otrzymaniem danych informacji, stosując się do poniższych zasad:

- Czytamy od lewej do prawej, z góry do dołu - najważniejsza jest pierwsza linia tekstu, w pierwszym zdaniu musi się znaleźć hasło czy słowo, którego poszukuje nasz odbiorca,
- Cały mailing na 1 screenie lub umieszczenie większej liczby zdjęć, aby zachęcić do scrollowania,
- Logo przedsiębiorstwa w lewym górnym rogu,
- Umieszczenie 1 lub 2 wyraźnych przycisków z przekierowaniem na stronę internetową,
- Umieszczenie zdjęć z postaciami, twarzami ludzi,
- Liczby to silny bodziec przyciągający uwagę, gdyż łączą się z faktami, cenami, konkretnymi, których ludzie poszukują.

Odpowiednia konstrukcja mailingu:

- Zaczynaj od najważniejszego - umieść słowo kluczowe w pierwszym zdaniu,
- Zainteresuj liczbą - stosuj duże i wyraźne liczby,
- Wykorzystaj twarz - stosuj zdjęcia twarzy, aby kierować uwagę użytkowników,

- Dodaj przycisk - przyciski powinny być duże i zaokrąglone,
- Nie zapomnij o logo - powinno znajdować się w lewym, górnym rogu.

Po wykonaniu projektu newslettera, przed jego wysyłką, sprawdź, czy spełnia poniższe warunki:

- Wzbudza zainteresowanie - angażuje grupę docelową i sprawia, że przedstawiciel grupy docelowej zatrzymuje się z ciekawością,
- Podkreśla korzyści określone przez cel strategiczny kampanii - jasny komunikat zalet,
- Wiarygodne - jasno pokazuje powody, dzięki którym promowane działanie (wzajemna współpraca przedsiębiorstw z partnerami zewnętrznymi) może zaspokoić potrzeby reprezentanta grupy docelowej (tzw. reason-to-believe),
- Wzmacnia przekazy - spójny z key message i key visual.

Wysyłając maile, pamiętaj o technicznych aspektach:

- Wysyłaj maile w paczkach max do 20 maili jednocześnie,
- Pomiędzy wysyłkami maili zrób przerwę czasową około 5 minut,
- Możesz skorzystać ze specjalistycznych programów do wysyłki newsletterów, które automatyzują ww. reguły.

Stosowanie ww. reguł uchroni od wrzucenia adresu na tzw. czarną listę spamerów.

## KAMPANIA W PRASIE

- Stworzenie informacji prasowej dla kampanii, której celem jest poinformowanie mediów o stworzeniu nowego portalu dla przedsiębiorców i przedstawienie jego funkcjonalności.
- Zorganizowanie briefingów prasowych na temat osiągnięć innowacyjnych przedsiębiorstw z regionu dla dziennikarzy oraz przedstawicieli władz w regionie, w celu zainteresowania tematyką współpracy dla innowacji. Ukazanie korzyści, jakie dla regionu przynosi współpraca w zakresie innowacji, wspieranie innowacji, jakie działania dają najlepsze rezultaty.

Budowa press release (informacji prasowej, komunikatu prasowego):

Headline, czyli nagłówek - najważniejsze przesłanie komunikatu,

➤ Przykład: *Portal dla współpracy*,

Lead – pierwszy paragraf komunikatu prasowego musi zwięźle i klarownie przekazywać odpowiedzi na pytania: Kto, Co, Kiedy, Gdzie, Dlaczego i Jak. Tekst wprowadzający w zagadnienie, podający w skrócie najistotniejsze informacje, a często także i konkluzje. Lead ma za zadanie przyciągnąć uwagę odbiorcy,

- Przykład: *(nazwa instytucji otoczenia biznesu) powołała do życia nowy portal, którego celem jest pobudzenie przedsiębiorców w regionie do współpracy. Rejestrując się na stronie, przedsiębiorstwo może zyskać partnerów dla swoich projektów.*

Rozwinięcie, body – dalsze informacje, wyjaśnienia dotyczące wydarzenia, statystyki lub inne informacje związane z komunikatem,

- Przykład: *Jak pokazują badania, przedsiębiorcy niechętnie ze sobą współpracują i mają niską świadomość możliwych korzyści, które wynikają ze wspólnych działań. Portal ma to zmienić – dzięki obecności w bazie danych będzie można poznać inne przedsiębiorstwa, które są potencjalnymi partnerami dla innowacyjnych projektów.*

Boilerplate – dalszy poziom szczegółowości, generalne informacje dotyczące spraw, pochodzenia lub wydarzeń związanych z nadawcą komunikatu prasowego,

- Przykład: *Portal współpracy zawiera:...(wymienione podstrony, ich funkcjonalność, sposoby kontaktu itp.).*
- Dane kontaktowe – imię i nazwisko, numer telefonu, e-mail lub inny rodzaj kontaktu dla PR lub innej osoby ze środowiska mediów.

Press release musi spełniać 5 zasad dobrej informacji prasowej:

- Aktualny, ciekawy temat – temat informacji prasowej musi uwzględniać „krótką żywotność” newsów prasowych, wybierz możliwie najświeższe wydarzenie i temat, który jednocześnie zainteresuje media i odbiorców kampanii.
- Oryginalne ujęcie tematu – spróbuj ująć temat jak najdalej od dotychczasowych jego „odsłon”. Pisząc informację prasową, nie trać z oczu głównego celu kampanii. Spójrz na określone wcześniej key messages i Kluczowe Przesłania z punktu widzenia ich oryginalności.
- Tytuł i lead – przykuj uwagę czytelnika. Poświęca on średnio 6 do 12 sekund na „skanowanie” tytułu i leadu – jeśli znaj-

dzie w nim słowa, które przykują jego uwagę, przeczyta cały tekst. Zawrzyj esencję komunikatu w leadzie, aby zagwarantować sobie uwagę odbiorców.

- Czytelny tekst – nie zabłądź w gąszczu informacji. Zadbaj o to, aby tekst był odpowiednio podzielony na kolumny i podtytuły. Sprawdź poprawność składniową i stylistyczną.
- Grafika – dołącz do informacji grafikę spójną z tekstem i pozytywnie zaskakującą odbiorców. Pamiętaj o odpowiedniej rozdzielczości do druku (300 dpi).

## NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE KAMPANIĘ

- a) Stoisko promocyjne w galeriach handlowych lub na lokalnej imprezie targowej czy biznesowej, narzędzie wybrane ze względu na zidentyfikowane miejsce, w którym często przebywają przedstawiciele grupy docelowej.

Realizacja promocji według scenariusza:

- Zakup ścianki wystawienniczej zgodnej z layoutem stworzonym na etapie powstawania identyfikacji wizualnej projektu.
- Produkcja ulotki informacyjnej/kalendarzyka biurowego o grafice zgodnej z layoutem stworzonym na etapie powstawania identyfikacji wizualnej projektu i treści:
  - a) awers: kalendarz roczny,
  - b) rewers: adres portalu współpracy.
- Produkcja folderu promującego współpracę według opracowanego wzoru.
- Zamówienie ekspozycji ścianki w wybranej lokalizacji, wykupienie miejsca wystawienniczego, zorganizowanie pracy dwóch hostess polegającej na rozdawaniu ulotki/kalendarzyka oraz informowaniu o portalu współpracy, lub udzielanie informacji przez pracowników IOB.
- Samodzielne przygotowanie materiałów o projekcie i portalu współpracy oraz przekazanie ich agencji celem wyszkolenia hostess.
- Zorganizowanie spotkania z hostessami sprawdzającego ich przeszkolenie w zakresie wiedzy o projekcie.
- Przygotowanie dokumentacji zdjęciowej z każdego z eventów.



## FOLDER REKLAMOWY PROMUJĄCY WSPÓŁPRACĘ

Przykład folderu reklamowego promującego działania animatorów współpracy, funkcjonowanie portalu współpracy opartego na przedstawianiu dobrych praktyk, tj. pokazywaniu regionalnych przedsiębiorców, którzy skorzystali na podejmowaniu współpracy z IOB, ośrodkami naukowymi i innymi przedsiębiorcami.

### b) Kampania banerowa w największych miastach regionu.

Ekspozycja billboardów w formie outdooru przy głównych skrzyżowaniach - ciągach komunikacyjnych w celu zapewnienia maksymalnego odbioru ekspozycji reklamowej.

- Określenie lokalizacji banerów - lokalizacja baneru jest czynnikiem o tyle istotnym, iż jego otoczenie nie powinno gryźć się z treściami przekazywanymi przez baner.
- Określenie wielkości baneru.
- Określenie grafiki banerów, tj. logotyp, grafika korespondująca z pozostałymi materiałami promocyjnymi, zgodność z layoutem przygotowanym na etapie tworzenia identyfikacji wizualnej kampanii bazującego na jednym z pięciu Key Visual i Key Messages.
- Określenie treści/hasło promocyjne (wykorzystanie haseł z banerów internetowych) i dane kontaktowe np. adres portalu.
- Zlecenie agencji reklamowej druku banerów oraz wynajem powierzchni.

Efektywność kampanii billboardowej zależy od ilości ekspozycji i ich lokalizacji, zwiększenie ilości billboardów wiąże się z dodatkowymi kosztami.

Załącznikiem do Modelu są elementy graficzne kampanii promocyjnej przeprowadzonej na podstawie scenariusza zawartego w Modelu w okresie od grudnia 2013 roku do lutego 2014 roku na terenie województwa kujawsko-pomorskiego dla trzech instytucji otoczenia biznesu.



## SCHEMAT FOLDERU

strona tytułowa

## Innowacja - Kooperacja - Region

W obecnych czasach, aby przetrwać na rynku, przedsiębiorstwa nie mogą polegać jedynie na własnych zasobach. Muszą się otwierać na swoje otoczenie i korzystać z potencjału innych, aby wprowadzać ulepszenia i nowe rozwiązania.

Niniejsza publikacja zawiera przykłady przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego z różnych branż, które nawiązały udaną współpracę z partnerem zewnętrznym. Pozytywne doświadczenia tych przedsiębiorstw pokazują, że warto nawiązywać nowe kontakty biznesowe. Współpraca często owocuje nowym spojrzeniem na działalność przedsiębiorstwa oraz wpływa korzystnie na jej rozwój.

Pragniemy podziękować przedsiębiorstwom, które podzieliły się swoimi doświadczeniami i życzymy dalszych sukcesów.

*Zarząd*

strona

## Portal współpracy dla innowacji

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w ramach projektu Współpraca na rzecz budowania zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw w regionie kujawsko-pomorskim opracowała Model działania instytucji otoczenia biznesu nakierowany na pobudzenie współpracy w celu wzrostu działań innowacyjnych w województwie.

Jednym ze znaczących elementów Modelu jest portal współpracy w zakresie innowacji. Portal ułatwia komunikację i nawiązywanie współpracy w zakresie innowacji.

### **Dla kogo tworzony jest portal?**

Portal dedykowany jest przede wszystkim przedsiębiorcom z województwa kujawsko-pomorskiego posiadającym potencjał, chcącym się rozwijać i poszukującym partnerów do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej.

Portal daje również możliwość zaprezentowania się instytucjom otoczenia biznesu, które posiadają w swojej ofercie usługi wspierające innowacyjność przedsiębiorstw w ramach jednej regionalnej bazy ofert.

### **Portal umożliwia dostęp do:**

- bazy usług proinnowacyjnych instytucji otoczenia biznesu w naszym regionie zebranych w jednym miejscu,
- bazy ofert współpracy przedsiębiorstw, umożliwiającej znalezienie kooperanta w celu zrealizowania wspólnych przedsięwzięć,
- informacji na temat aktualnych wydarzeń organizowanych w regionie dla przedsiębiorstw,
- konkursów dla przedsiębiorstw oraz sukcesów odnoszonych przez innowacyjne przedsiębiorstwa.

Portal jest wyposażony w narzędzia umożliwiające łatwe wyszukiwanie oraz udostępnienie poszukiwanych informacji w zależności od różnych kryteriów.

Wszystkich zainteresowanych zapraszamy do odwiedzania naszego portalu i aktywnego udziału w jego tworzeniu.

strona

## Animator współpracy

Animator współpracy ma za zadanie zachęcić przedsiębiorcę do podejmowania działań innowacyjnych, pomóc zdiagnozować potrzeby innowacyjne w zakresie produktowym, usługowym, marketingowym lub procesowym. Bada on także możliwości wdrożenia nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie oraz inicjuje współpracę z partnerem, który pomoże wdrożyć innowacyjne rozwiązania.

Animator współpracy umawia się w dogodnym dla przedsiębiorcy terminie i przyjeżdża na spotkanie do siedziby przedsiębiorstwa. Może pomóc przy opracowywaniu oferty, w znalezieniu odpowiedniego partnera i skutecznie doprowadzić do nawiązania współpracy.

Zapraszamy do kontaktu:

### MIEJSCOWOŚĆ 1

Imię i nazwisko animatora współpracy  
Telefon  
e-mail

### MIEJSCOWOŚĆ 2

Imię i nazwisko animatora współpracy  
Telefon  
e-mail

### MIEJSCOWOŚĆ N

Imię i nazwisko animatora współpracy  
Telefon  
e-mail

strony: dobre praktyki

## Polder Sp. z o.o.

Słodki tradycjonalista. Firma Polder to toruński producent kajmaków, deserów i mas cukrowniczych, który ze swoimi produktami dociera do cukierników w całym kraju. Stosowanie staropolskich przepisów oraz naturalnych składników stawia go wśród unikatowych i niezwykle cenionych w swojej branży polskich marek.

Kajmak firmy Polder został w 1997 roku wpisany na ministerialną Listę Produktów Tradycyjnych i Regionalnych jako produkt tradycyjny Pomorza i Kujaw. W 2012 roku firma otrzymała również certyfikaty „Jakość Tradycja” oraz „Dziedzictwo Kulinarne Kujawy i Pomorze”, potwierdzające zgodność produkcji z tradycyjną recepturą.

Polder rozpoczął, trwającą do dziś, współpracę z Biurem Sieci Enterprise Europe Network w 2008 roku, które stało się doradcą firmy w dziedzinie pozyskiwania nowych źródeł finansowania oraz wprowadzania firmy na nowe rynki.

W 2011 roku możliwy stał się dalszy rozwój firmy Polder. Podczas targów ANUGA, dzięki niemieckiej Agencji Pośrednictwa i moderacji przez doradców z EEN rozmów z sześcioma firmami z Europy i Azji, polski producent kajmaku stał się eksporterem swoich produktów do Niemiec. Wyjazd na targi finansowany był dzięki dotacji udzielonej firmie Polder, w której rozliczeniu ponownie udzieliła wsparcia sieć EEN.

W wyniku udziału w targach ANGUA, w związku z otwarciem działań eksportowych, Polder wprowadził systemy jakości, takie jak BRC, IFS oraz HALAL.

W kolejnych latach Polder wielokrotnie korzystał z pomocy, konsultacji i doradztwa ekspertów biura, m.in. w zakresie możliwości transgranicznego przeniesienia siedziby firmy do Austrii lub dla potrzeb proinnowacyjnej analizy funkcjonowania firmy i jej modelu biznesowego.

W latach 2012-2013 Polder z pomocą pracowników sieci skorzystał także z programu „Paszport do eksportu”, dzięki któremu miał możliwość zaprezentowania firmy na międzynarodowych targach branżowych we Włoszech, Francji, w Austrii i Niemczech.

## HARMONOGRAM PRZEPROWADZENIA KAMPANII PROMOCYJNEJ

Stworzenie kalendarza działań ujmującego wybrane narzędzia (ich przygotowanie i realizację) i porządkującego czas trwania poszczególnych elementów kampanii. Kalendarz stworzony według zasady: lepiej mniej wydarzeń lepiej dopracowanych niż więcej rozproszonych.

Główne założenia harmonogramu:

- I etap to przygotowanie narzędzi promocyjnych w oparciu o spójny System Identyfikacji Wizualnej, stanowiący fundament kolejnych działań.

- II etap to realizacja kampanii promocyjnej

Należy pamiętać, aby rozpoczęcie II etapu kampanii wyprzedzało rozpoczęcie działań animatorów współpracy.

Kampania realizuje strategię marketingową „burst”(silne uderzenie). Poprzez różne kanały dotarcia oraz narzędzia dopasowane do grupy docelowej w krótkim okresie czasu przekazujemy przedsiębiorcom silny i spójny komunikat promocyjny. Tego typu działania skutkują skokowym wzrostem wskaźników marketingowych zakładanych w celu strategicznym i celach taktycznych.

	NAZWA DZIAŁANIA	TYGODNIE																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
I.	PRZYGOTOWANIE NARZĘDZI PROMOCYJNYCH	█																		
1.	System Identyfikacji Wizualnej	█	█	█	█	█														
2.	podstrona IOB						█	█	█	█										
3.	briefing prasowy prezentujący innowacyjne przedsiębiorstwa z regionu						█	█	█	█										
4.	press release						█	█	█	█										
5.	linki sponsorowane						█	█	█	█										
6.	ulotka /kalendarzyk						█	█	█	█										
7.	stoisko promocyjne						█	█	█	█										
8.	folder promujący współpracę						█	█	█	█										
9.	baner						█	█	█	█										
II.	REALIZACJA KAMPANII PROMOCYJNEJ														█					
1.	dostarczenie materiałów informacyjno-promocyjnych do prasy i ich publikacja														█	█	█	█	█	█
2.	kampania internetowa														█	█	█	█	█	█
3.	kampania banerowa															█	█	█	█	█
4.	działania informacyjno-promocyjne w wybranych lokalizacjach															█	█			

## Najważniejsze fazy uruchomienia działalności animatorów współpracy

Na podstawie opisu wymagań, cech osobowościowych animator współpracy może zostać wybrany spośród dotychczasowych pracowników IOB lub też zrekrutowany z zewnątrz w przypadku niespełnienia wymagań przez aktualnych pracowników IOB.

- Wybór osób spełniających kryteria ustalone dla animatorów.
- Uzyskanie kompetencji przez animatorów współpracy po szkoleniu sprawdzone na podstawie testu wiedzy i umiejętności, umożliwiające rozpoczęcie pracy animatorów.
- Ustalenie przez IOB planu działania dla animatora, tj. ustalenie liczby oczekiwanych kontaktów podejmowanych przez przedsiębiorstwa z innymi partnerami prowadzących do działalności innowacyjnej, rekomendowanych przez animatora współpracy oraz liczby spotkań animujących współpracę, które powinien przeprowadzić animator.

Należy określić oczekiwane rezultaty przed rozpoczęciem pracy animatora współpracy, która powinna zakończyć się następującymi wynikami:

Spotkania bezpośrednie: osiągnięcie 50% skuteczności pracy animatorów współpracy, tj. doprowadzenie do podjęcia przez połowę wizytowanych przedsiębiorstw kontaktów rekomendowanych przez animatora współpracy.

Spotkania animujące współpracę: osiągnięcie 15% skuteczności pracy animatorów współpracy, tj. doprowadzenie do podjęcia przez 15% przedsiębiorstw uczestniczących w spotkaniach animujących współpracę kontaktów z innymi uczestnikami spotkań.

Osiągnięcie wskaźnika 75% przedsiębiorstw, które skorzystały z usług animatora i oceniły ją pozytywnie.

- Kontynuacja współpracy z przedsiębiorstwami poprzez regularne kontakty telefoniczne podejmowane z przedsiębiorstwami, które skorzystały z usług animatora nie rzadziej niż raz na kwartał.
- Ocena pracy animatora na podstawie osiągniętych efektów.

Zakłada się, że wynagrodzenie animatora powinno być powiązane z osiąganymi wynikami. Rekomenduje się wynagrodzenie składające się z części stałej i ruchomej, na którą będzie miał wpływ stopień osiągniętych rezultatów.

## Finansowanie

Model nie przewiduje tworzenia nowych instytucji i struktur. Jest nastawiony na wykorzystanie istniejącego potencjału IOB w regionie, niemniej jednak wymaga zaangażowania środków finansowych do jego realizacji.

### SZACUNKOWE KOSZTY FUNKCJONOWANIA MODELU

Na koszty funkcjonowania Modelu będą składały się następujące koszty:

- szkolenia animatorów współpracy,
- wynagrodzenia animatorów współpracy,
- dojazdy animatorów współpracy do przedsiębiorstw,
- koszty pośrednie IOB zatrudniającej animatorów,
- organizacja spotkań networkingowych,
- promocja Modelu,
- utrzymanie portalu internetowego.

Nakłady na funkcjonowanie Modelu mogą się różnić w zależności od przyjętych w IOB rozwiązań. Na różnicowanie kosztów będą miały wpływ następujące czynniki:

- lokalizacja IOB (różnicowanie stawki wynagrodzeń w mniejszych miejscowościach i dużych miastach),
- potencjał IOB (różnicowanie stawki wynagrodzeń w IOB funkcjonujących w formule organizacji społecznych i tych, które np. posiadają udział kapitału publicznego),
- forma zatrudnienia (umowa cywilno-prawna lub etat),
- regionalne ceny poszczególnych elementów narzędzi promocyjnych, np. w przypadku stoiska promocyjnego uzależnione od wielkości, jakości użytych materiałów, koszt wynajęcia powierzchni pod stoisko; ceny publikacji w portalach internetowych uzależnione od szeregu kryteriów, jak np. liczba czytelników, rozpoznawalność danego medium, charakter wydawnictwa,

- realizacja elementów kampanii samodzielnie przez IOB dysponujące pracownikami posiadającymi kompetencje w tym zakresie, np. opracowywanie komunikatów medialnych przez specjalistę PR, zlecenie całości działań promocyjnych na zewnątrz.

Poniższe zestawienie kosztów zostało opracowane dla następujących założeń:

- 1 miesiąc pracy animatora, który w tym okresie doprowadzi do nawiązania proinnowacyjne współpracy z 10 przedsiębiorstwami. Szacowany czas pracy animatora przeznaczony na jednego przedsiębiorcę wyniesie 13,5 godziny, na który składać się będzie przygotowanie informacji o przedsiębiorstwie, rozmowy telefoniczne, spotkanie z przedsiębiorcą, dojazd do przedsiębiorcy, opracowanie rekomendacji współpracy, przekazanie rekomendacji, podtrzymanie kontaktu.
- W przypadku umowy cywilno-prawnej stawki za godzinę kształtują się w granicach od 50,00 do 120,00 złotych brutto. Zatem koszt pracy animatora, w przeliczeniu na jedną podjętą współpracę (12 h), wyniesie od 675,00 do 1620,00 złotych brutto. Przyjęto średnią 1147,50 złotych brutto, co daje dla dziesięciu spotkań kwotę 11 475,00 złotych brutto.
- W przypadku pracy etatowej stawki za miesiąc mogą wynosić od 2500,00 do 5000,00 złotych brutto. Przyjęto średnią dla jednego miesiąca pracy, w której animator podejmie współpracę z 10 przedsiębiorstwami, w wysokości 3750,00 złotych brutto.
- Średni koszt dojazdu do przedsiębiorcy wyniesie 105,00 złotych brutto.
- Koszty pośrednie (udostępniany lokal, sprzęt i materiały) IOB w stosunku do pracy animatorów zatrudnionych na etacie wyniosą 10%.
- W jednym miesiącu zostanie przeprowadzone jedno spotkanie networkingowe dla 15 uczestników, którzy otrzymają catering i materiały.
- W ramach kampanii założono wydruk 500 sztuk wizytówek, 500 sztuk kalendarzy biurkowych oraz 500 sztuk folderu z dobrymi praktykami zawierającego 12 stron + okładkę, przygotowanie 4 informacji prasowych i ich wysyłka do naj-

ważniejszych redakcji prasowych i telewizyjnych z regionu oraz do portali internetowych, stoisko promocyjne w popularnym centrum handlowym po 2 weekendy (4 dni), na stoiskach obecność hostess, kampanię outdoorową w postaci 3 billboardów przez okres 1 miesiąca.

#### KOSZTY ZWIĄZANE Z WDROŻENIEM I FUNKCJONOWANIEM REGIONALNEGO PORTALU

RODZAJ WYDATKU	KWOTA
Koszt uruchomienia portalu na podstawie kodów (zmiana szaty graficznej, adaptacja szaty graficznej do portalu, skonfigurowanie portalu)	5 000,00
Koszt wprowadzenia danych - zasilenie portalu informacjami przed pierwszą publikacją (wynagrodzenie pracownika, umowa zlecenie, 80 godz.*60,00)	4 800,00
<b>Łącznie koszty uruchomienia portalu:</b>	<b>9 800,00</b>
Koszt utrzymania domeny internetowej przez rok	100,00
Koszt utrzymania konta hostingowego (serwer) i obsługa techniczna	1 200,00
Koszt prowadzenia portalu: <ul style="list-style-type: none"> <li>publikacja aktualności, aktualizacja podstron, autoryzacja wpisów do baz przed publikacją</li> <li>moderowanie forum</li> </ul> (wynagrodzenie pracownika, umowa zlecenie, 20 godz.*60,00*12 m-cy):	14 400,00
<b>Łączne koszty utrzymania portalu w okresie 12 miesięcy:</b>	<b>15 700,00</b>

## KOSZTY URUCHOMIENIA MODELU DLA JEDNEJ INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU

### KOSZTY PRZYGOTOWANIA ANIMATORÓW WSPÓŁPRACY

RODZAJ WYDATKU	KWOTA - wariant minimalny	KWOTA - wariant maksymalny
Koszt szkoleń 2 animatorów współpracy	1 600,00	1 600,00

### KOSZTY PRZEPROWADZENIA KAMPANII PROMOCYJNEJ<sup>19</sup>

RODZAJ WYDATKU	KWOTA - wariant minimalny <sup>20</sup>	KWOTA - wariant maksymalny <sup>21</sup>
Koncepcja wraz z kreacją wizualną	2 000,00	3 000,00
Kampania w Internecie (linki sponsorowane, kampania w mediach społecznościowych, podstrona internetowa)	2 000,00	4 000,00
Press release	0	1 500,00
Materiały promocyjno-informacyjne (wizytówki, kalendarzyki biurkowe, foldery z dobrymi praktykami)	4 000,00	4 000,00
Briefing prasowy	0	3 500,00
Stoiska promocyjne w galeriach handlowych	0	7 000,00
Kampania outdoorowa	0	4 000,00
Suma	8 000,00	27 000,00

### KOSZT FUNKCJONOWANIA 1 ANIMATORA WSPÓŁPRACY W OKRESIE 1 MIESIĄCA

RODZAJ WYDATKU	KWOTA - wariant minimalny	KWOTA - wariant maksymalny
Koszt wynagrodzenia animatorów współpracy	3 750,00	11 475,00
Koszty dojazdów animatorów współpracy do 10 przedsiębiorstw	1 050,00	W cenie pracy animatora
Koszty pośrednie IOB zatrudniającej animatorów	480,00	W cenie pracy animatora
Koszt organizacji spotkań animujących współpracę	1 300,00	2 100,00

Przewiduje się, że czas niezbędny dla zaadaptowania przez IOB proponowanego rozwiązania będzie się różnił w zależności od decyzji IOB, czy zechce skorzystać ze wszystkich, czy też z wybranych elementów Modelu. Przygotowanie IOB do prowadzenia bezpośrednich spotkań z przedsiębiorcami będzie wymagało zapoznania się z założeniami Modelu, wybrania pracowników spełniających kryteria ustalone dla animatorów współpracy, przeszkolenia animatorów współpracy, ustalenia bazy danych przedsiębiorstw do kontaktów. Szacuje się, że czas ten będzie wynosił do 2 miesięcy.

Zakłada się, że Model zostanie wykorzystany w całości lub w jego częściach przez IOB z regionu, które będą go wykorzystywać w procesie świadczenia własnych proinnowacyjnych usług. Jednak w przypadku dobrych efektów programu celowe byłoby rozważenie realizacji tego Modelu na szerszą skalę, wykorzystując efekt synergii, angażując większą liczbę IOB z regionu w swoją „sieć” animatorów współpracy pochodzących z różnych IOB.

<sup>19</sup> Koszty kampanii zostały oszacowane na podstawie kampanii przeprowadzonej w 2013 r. przez jednego wykonawcę jednocześnie dla trzech IOB.

<sup>20</sup> Wynagrodzenie animatorów współpracy w ramach etatu, spotkanie animujące współpracę zorganizowane we własnej sali z własnymi prowadzącymi, wybrane narzędzia (newsletter, komunikaty prasowe, reklama w Internecie) realizowane samodzielnie przez IOB, własne stoisko promocyjne, nieodpłatne korzystanie z powierzchni, na której zostanie zlokalizowane stoisko promocyjne, rezygnacja z kampanii banerowej, pokrywane jedynie koszty druku folderów i ulotek, koszty linków sponsorowanych.

<sup>21</sup> Wynagrodzenie animatorów współpracy w ramach umowy cywilno-prawnej, spotkanie animujące współpracę zorganizowane we zewnętrznej sali przy udziale zaproszonego eksperta, realizacja pełnej kampanii promocyjnej.

Jest to ważne ze względu na charakter tego projektu, który jest oparty na budowaniu osobistych, trwałych relacji z przedsiębiorstwami. Ten typ relacji wymaga ciągłości. Warty podkreślenia jest fakt skierowania Modelu do przedsiębiorstw z obszarów specjalizacji regionalnych. Jako element systemu wspierania tej grupy może zostać wykorzystany w budowaniu instrumentów nowej perspektywy finansowej. Efekty projektu mogą również stanowić podstawę do tworzenia narzędzi wspierania sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw, klastrów w województwie kujawsko-pomorskim.

Wprowadzając Model jako rozwiązanie sieciowe do stałej praktyki działań instytucji otoczenia biznesu, należy przy tym wziąć pod uwagę czynniki zwiększające skuteczność. Należy nadać spotkaniom grupowym charakter stałego elementu współpracy między regionalnymi IOB i przedsiębiorcami i dą-

żyć do intensyfikacji sieci współpracy IOB w celu wzmocnienia wymiany informacji o potrzebach przedsiębiorców i możliwościach instytucji ich wspierających. Forum współpracy może mieć charakter wirtualny. Należy mapować rozwój IOB w regionie i w sytuacji braku oferty dla przedsiębiorców tworzyć oddziały lub punkty instytucji rozwijających się w pozostałych podregionach. Animatorzy powinni - podobnie jak w testowanym produkcie - mieć dostęp do możliwości wymiany informacji i samorozwoju. Animatorzy powinni być motywowani (zobligowani) do udziału w spotkaniach, w których obecność przedsiębiorców jest naturalna (targi, konferencje, seminaria). Należy zaproponować IOB różne warianty organizacyjne sprzyjające stworzeniu stanowiska animatora współpracy. Stanowiska te nie powinny być tworzone czasowo, ale zostać wkomponowane w strukturę IOB.

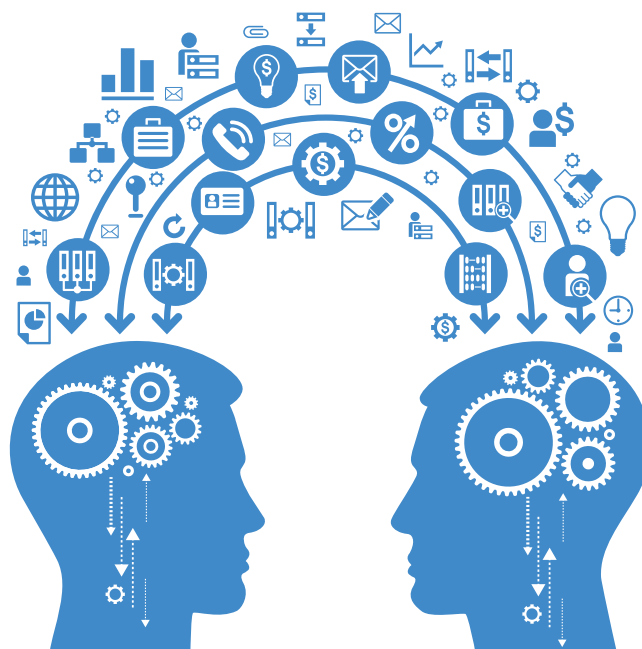




## Załącznik 1. Wybrane elementy kampanii promocyjnej

### PROJEKT LOGO KAMPANII

---



**POŁĄCZENI  
WIEDZĄ WIĘCEJ**

[razemdlabiznesu.pl](http://razemdlabiznesu.pl)

PROJEKT KALENDARZYKA BIURKOWEGO

PROJEKT PAPIERU FIRMOWEGO



strona 1



strona 2



## PROJEKT STRONY GŁÓWNEJ PORTALU INTERNETOWEGO

Strona główna Baza publikacji Redaguj z nami Regulamin Kontakt

**POŁĄCZENI WIEDZĄ WIĘCEJ**  
KUJAWSKO-POMORSKIE  
razem dla Biznesu

NAURA DLA BIZNESU BIZNESY KLASY

znajdź informacje o... Szukaj

Logon  
Hasło

Zaloguj Rejestracja

LISTOPAD 2013

Pn	Wt	Śr	Pt	Sob	Nied
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30

26-11-2013 - Konferencja "Jak zarabiac na CSR-rze?"

BAZA USŁUG PRO-INNOWACYJNYCH

BAZA OFERT WSPÓŁPRACY

BAZA PRZEDSIĘBIORSTW

NEWSKETER ŚWIEŻE WIADOMOŚCI

DODAJ OFERTĘ DO BAZY OFERT WSPÓŁPRACY

DODAJ FIRMĘ DO BAZY FIRM

AKTUALNOŚCI

108 PRZEDSIĘBIORCÓW WSZYSTKIE

1 KONFERENCJA "JAK ZARABIAĆ NA CSR-RZE?"

Godziny 8 i Czwartek, 26 listopada 2013 roku w Centrum Handlowym w Toruniu zaplanowana jest konferencja dla przedsiębiorców i organizacji zainicjowana przez Centrum Odpowiedzialności Społecznej.

18.11.2013 0 zdjęć i komentarzy

LIBRARY INNOVACJI POMORZA I KUJAW 2013 - NAJLEPSI DLA OBLICZAJĄCY ZURNY

ARCHIWUM WSKAZANIE WSZYSTKIE AKTUALNOŚCI

MIJESCE BANEROWE PAPP

KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA INNOVACJI

toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

Urząd Marszałkowski woj. kujawsko-pomorskiego

UMIĘTNOŚĆ  
OPROJEKTOWANIE

Celebryt - najlepsza inwestycja  
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

NAURA DLA BIZNESU BIZNESY KLASY

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.  
ul. Wolności 107, 87-100 Toruń, tel. (054) 621-04-21 fax (054) 624-68-24

Właściciel: KTC - BYTOL 1 0 0 015 5 1  
www.kujawskiportal.pl

## PROJEKT ŚCIANKI WYSTAWIENNICZEJ

**POŁĄCZENI WIEDZĄ WIĘCEJ**

[razemdlabiznesu.pl](http://razemdlabiznesu.pl) KUJAWSKO-POMORSKIE RAZEM DLA BIZNESU

**IPH  
TORUŃ**

**Izba Przemysłowo-  
Handlowa w Toruniu**

**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA INNOWACJI

Toruńska Agencja  
Rozwoju Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA  
FUNDUSZ SPÓŁCZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

The graphic features a blue background with a dense pattern of white business-related icons such as gears, lightbulbs, charts, and arrows. Two white silhouettes of human heads in profile are positioned at the bottom, with gears inside them. A network of white lines connects various icons, suggesting a flow of information or a business process.

PROJEKT BILLBOARDU

**POŁĄCZENI WIEDZĄ WIĘCEJ**  
 KUJAWSKO-POMORSKIE RAZEM DLA BIZNESU

wejdź na [www.razemdlabiznesu.pl](http://www.razemdlabiznesu.pl)

**WŁOCŁAWSKI INKUBATOR  
 INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

Włocławski Inkubator  
 www.wloclawski.inkubator.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

KAPITAŁ LUDZKI

Urząd Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.

UNIA EUROPEJSKA FUNDUSZ SPÓŁECZNY

## PROJEKT FOLDERU Z DOBRZYMI PRAKTYKAMI



**Na wymianę doświadczeń  
zawsze jest dobry czas i miejsce.**

W czasach dużej konkurencji  
warto jednoczyć siły, by w oparciu  
o doświadczenia innych szukać nowych,  
innowacyjnych dróg rozwoju.



spotkanie   innowacja   rozwój   oszczędność



KAPITAŁ LUDZKI  
Polish Human Capital Development Programme

Europejska Agencja  
Rozwoju Regionalnego E.A.

UNIA EUROPEJSKA  
Europejski Fundusz Społeczny

Poddlega współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Toruńska Agencja  
Rozwoju Regionalnego S.A.



KAMER VAN  
KOOPHANDEL

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

