



Klub
Innowacyjnych
Przedsiębiorstw

2010

Innowacje w sektorze usług



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



I. Podstawowe terminy

1. Innowacja a gospodarka oparta na wiedzy

Zgodnie z ekspertyzami Ministerstwa Gospodarki w odniesieniu do perspektyw rozwoju gospodarczego Polski można zauważyć, że coraz mniejsze znaczenie będą mieć dotychczasowe źródła wzrostu gospodarczego, w tym: niskie koszty pracy, dostępność tanich surowców, korzystne położenie geograficzne, czy akcesja do Unii Europejskiej. Oznacza to, iż pojawia się konieczność poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Analizując ścieżki rozwojowe krajów wysoko rozwiniętych, można stwierdzić, że jedynie strategia przewagi konkurencyjnej oparta na wiedzy i innowacjach może zagwarantować trwały rozwój w perspektywie krótko- i średnioterminowej. Dlatego też tak często można spotkać się z opinią, iż należy skupić się na budowaniu w Polsce gospodarki opartej na wiedzy i warunków instytucjonalnych sprzyjających innowacyjności podmiotów gospodarki. Gospodarka oparta na wiedzy (*knowledge-based economy*) charakteryzuje się tym, że najszybsze tempo rozwoju osiągają te sektory gospodarki, które powiązane są z rozwojem nauki i przetwarzaniem informacji. Istotnym elementem gospodarki opartej na wiedzy jest także działalność innowacyjna, która stanowi o przewadze konkurencyjnej większości przedsiębiorstw, w tym małych i średnich. Jednocześnie, w konsekwencji zdobywania przez sektor usług coraz silniejszej pozycji w gospodarce i jego rosnącym udziale w generowaniu nowych miejsc pracy innowacje usługowe nabierają nowego znaczenia.

2. Usługi – krótkie wprowadzenie

W najprostszy sposób usługami możemy określić wszystkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspakajaniem ludzkich potrzeb, ale niesłużące bezpośrednio do produkowania przedmiotów. GUS definiuje usługi, jako wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych i osób:

- Dla produkcji – kiedy nie tworzą nowych dóbr materialnych;
- Dla konsumpcji – kiedy służą konsumpcji indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej.

Istotnym elementem usługi jest kontakt usługodawcy z usługobiorcą. Tę relacyjną cechę usług podkreśla definicja Groenroosa zgodnie, z którą usługa jest działaniem lub grupą działań o mniej lub bardziej niematerialnej naturze, które zwykle mają miejsce podczas interakcji między klientem a przedstawicielem usługodawcy lub klientem a fizycznym otoczeniem/systemem usługodawcy. Usługi są dostarczane jako rozwiązanie problemów klienta, który staje się integralną częścią procesu usługowego.

2.1. Cechy działalności usługowej

Za specyficzne cechy usług uznaje się niematerialność usługi, jednoczesność procesu jej świadczenia i konsumpcji, nietrwałość oraz zróżnicowanie jakości.

Niematerialność usług odnosi się do braku możliwości zobaczenia, wypróbowania, dotknięcia czy też usłyszenia usługi przed jej zakupem. Niematerialność usług wyklucza również możliwość ich przechowywania. Niematerialność to podstawowa różnica między usługą a produktem przemysłowym. Oczywiście, znaczna część świadczonych usług występuje wraz z materialnymi elementami, na przykład karty płatnicze w usługach bankowych.

Jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji jest konsekwencją niematerialności usługi, co uniemożliwia oddzielenie procesu „produkcji” usługi od momentu jej konsumpcji przez ostatecznego nabywcę. W odniesieniu do usług bardzo często usługobiorca musi fizycznie być obecny oraz niekiedy również brać czynny udział w procesie świadczenia usługi. Usługi, które wymagają fizycznej obecności klienta i/lub jego w nich zaangażowania są trudne do kontroli i zarządzania.

Zróżnicowanie jakości wiąże się z ograniczonymi możliwościami standaryzacji procesu świadczenia usługi wynikającymi między innymi z wagi jaką w tym procesie odgrywa czynnik ludzki, zarówno po stronie usłu-

godawcy jak i usługobiorcy. Zróżnicowanie jakości jest również zależne od wymagań klienta i specyfikacji złożonego przez niego zamówienia.

Nietrwałość usług wpływa na brak możliwości ich magazynowania, z tym zaś wiąże się brak możliwości w zakresie „produkcji usług na zapas” i wykorzystania ich w innym czasie. Oczywiście cecha ta nie dotyczy wszystkich usług, na przykład programów komputerowych.

Brak możliwości wielokrotnego użycia tej samej usługi i przekazania praw do niej – raz nabyta wartość wynikająca z usługi nie może być przedmiotem dalszego obrotu.

Należy jednak zauważyć, że niektóre z powyżej przytoczonych cech usług przestają obowiązywać na współczesnych dynamicznie rozwijających się rynkach usługowych lub po prostu nie odnoszą się do wszystkich usług. Zmiany te dotyczą między innymi możliwości magazynowania usług, np. usługi na płytach DVD, przełamania wymogu fizycznej obecności w tym samym miejscu usługodawcy i usługobiorcy, np. usługi świadczone przez Internet. Niemniej jednak, nie powinniśmy zapominać o wyżej przytoczonych cechach usług, gdyż w znacznym stopniu determinują one zakres innowacji usługowych.

3. Co to jest innowacja? I czy jest nam potrzebna?

Celem wprowadzenia innowacji jest podniesienie efektywności funkcjonowania firmy, na przykład poprzez zwiększenie popytu lub redukcję kosztów. W istocie innowacja jest sposobem, w jaki firmy dostosowują się żeby przetrwać na rynku, co nie jest prostym zadaniem. Z listy 500 czołowych firm magazynu Fortune z 1975 roku, ponad jedna trzecia zakończyła swoją działalność do 1985 roku. Co to oznacza? Mówiąc po prostu – zmiana jest koniecznością.

Zgodnie z definicją Podręcznika Oslo innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. W Podręczniku Oslo przyjęto, że aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna mogły zostać nazwane innowacjami muszą być nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy.

Działalność innowacyjna to z kolei według OECD całość działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie 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.

Działalność innowacyjna może mieć bardzo różnorodny charakter w zależności od specyfiki firmy. Niektóre firmy prowadzą wyraźnie zdefiniowane projekty innowacyjne, na przykład tworząc i wprowadzając nowy produkt, inne z kolei dokonują przede wszystkim ciągłych udoskonaleń w swoich produktach, procesach i działaniach. Oba typy firm można uznać za innowacyjne: innowacja może polegać na wdrożeniu jednej znaczącej zmiany albo na serii mniejszych, przyrostowych zmian, które razem stanowią zmianę znaczącą. Innowacja nie musi stanowić produktu działań wewnętrznych firmy. Firma może również przyswoić innowację opracowaną przez inne firmy lub instytucje w procesie dyfuzji.

3.1. Co nie jest innowacją?

- Zaprzestanie wykorzystywania procesu, metody marketingowej lub organizacyjnej bądź zaprzestanie oferowania produktu, nawet jeżeli działanie takie oznacza wzrost efektywności funkcjonowania firmy. Nie jest innowacją również zaprzestanie stosowania określonej metody marketingowej czy organizacyjnej.
- Zastąpienie lub rozszerzenie modeli już zainstalowanych urządzeń. Nowe urządzenia lub rozszerzenia muszą spełniać kryterium nowości dla firmy.
- Zmiany będące konsekwencją jedynie zmian cen czynników produkcji.
- Dostarczenie produktu dostosowanego do indywidualnych wymogów klienta nieróżniącego się jednak znacznie od produktów, które firma wytworzyła w przeszłości. Natomiast fakt wdrożenia produkcji zindywidualizowanej może zostać uznana za innowację organizacyjną.
- Regularne zmiany sezonowe i inne zmiany cykliczne, np. zmiany w wyglądzie obuwia w zależności od pór roku. Tego rodzaju rutynowe zmiany w projekcie/konstrukcji produktów nie stanowią ani innowacji produktowych, ani marketingowych. Jeżeli jednak okazja zmian sezonowych jest wykorzystywana do

wprowadzenia zasadniczej zmiany w projekcie/konstrukcji produktu, będącej elementem nowej i po raz pierwszy stosowanej koncepcji marketingowej, wtedy należy to uznać za innowację marketingową.

- Obrót nowymi lub udoskonalonymi produktami generalnie nie stanowi innowacji produktowej dla przedsiębiorstwa handlu hurtowego, placówki handlu detalicznego ani dla firmy świadczącej usługi transportowe czy magazynowe. Jeśli jednak taka firma zaczyna obsługiwać nową serię produktów (tzn. typy produktów, których wcześniej nie obsługiwała), wtedy działalność taka zostanie uznana za innowację w obrębie produktu, ponieważ firma oferuje nową usługę.

3.2. Krótka historia zmian w podejściu do innowacji

Wraz z kolejnymi etapami rozwoju gospodarek państw najwyżej rozwiniętych zmienia się charakter i uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw. Jeszcze niedawno działalność innowacyjna była kojarzona tylko i wyłącznie z innowacjami technologicznymi w zakresie procesów i produktów w sektorach produkcyjnych. Dopiero w 1997 roku w drugim wydaniu Podręcznika Oslo poruszono problematykę innowacji w sektorze usług, zaś w trzecim wydaniu podręcznika z 2005 roku uwzględniono specyfikę innowacyjności w sektorze usług i dodano dwa nowe typy innowacji pozatechnologicznych: innowacje marketingowe i innowacje organizacyjne. Rozszerzenie definicji innowacji o innowacje typowe dla działalności usługowej jest niezwykle ważne z dwóch powodów, po pierwsze ze względu na przełamanie stereotypu o technologicznym charakterze innowacji a także ze względu na znaczne różnice między typami innowacji charakterystycznymi dla różnych spektrów gospodarki, co z kolei silnie wiąże się z praktycznymi aspektami wdrażania innowacji w tych sektorach.

Tabela 1. Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych

Obszar	Opis różnicy
Przedmiot innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • W obszarze usług mniejsze znaczenie innowacji technologicznej (nowe usługi) i procesowej niż w przemyśle; • Znacznie ważniejszy niż w przemyśle rodzaj działalności innowacyjnej to zakup oprogramowania – zakupy te to 11% nakładów innowacyjnych w usługach w Polsce, a jedynie 1,5% w przemyśle; • Różnica między produktem a procesem często zostaje zamazana w procesie świadczenia usługi, gdyż nowa usługa wymaga zazwyczaj zmian w zakresie jej dostarczenia; • Działalność innowacyjna w sektorze usług to często proces ciągły, składający się z serii przyrostowych zmian w obrębie produktów i procesów. W porównaniu do sektora wytwórczego liczba innowacji radykalnych w sektorze usług jest znacznie mniejsza.
Proces innowacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Większość innowacji w dziedzinie usług przybierają postać małych i ciągłych zmian, które sprawiają, że trudno jest rozpoznać, kiedy zmiana jest rzeczywiście innowacją; • Prowadzi to do mniej sformalizowanego podejścia organizacji usługowych do działań innowacyjnych. Oczywiście, niektóre usługi sektora (takie jak bankowość i telekomunikacja) mogą stanowić wyjątek, w szczególności w dużych firmach; • Działania innowacyjne w przedsiębiorstwach usługowych są zazwyczaj prowadzone ad hoc. Firmy inwestują znacznie mniej środków w wyposażenie wspierające działania innowacyjne, rzadziej uczestniczą w sieciach badawczo-rozwojowych; • Dla wielu firm usługowych badania oznaczają po prostu badania rynkowe; • Znaczenie działalności B+R rośnie natomiast w nowych opartych na wysokiej technologii usługach jak rozwój oprogramowania, usługi związane z ekologią, telematyka i same usługi badawczo-rozwojowe.
Uwarunkowania innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • Pracownicy odgrywają kluczową rolę w procesie innowacyjnym w sektorze usług. Odpowiednia strategia zarządzania zasobami ludzkimi w firmie ma ogromny wpływ na sukces w zakresie innowacyjności przedsiębiorstwa usługowego; • Brak dobrze wykształconych pracowników stanowi o wiele częściej barierę dla rozwoju innowacji w sektorze usług niż w sektorze wytwórczym; • Brak fizycznego prototypu i trudności w reprodukcji warunków rynkowych powodują problemy w testowaniu nowych usług; • Innowacje w zakresie usług są łatwe do naśladowania, dlatego też analiza konkurencji jest ważnym czynnikiem sukcesu działań innowacyjnych; • Reputacja jest kluczowym czynnikiem w sukcesie wdrażanej innowacji w sektorze usług. W porównaniu z produktami oferowanymi przez sektor wytwórczy, klient przedsiębiorstwa usługowego nie ma możliwości podjęcia decyzji o skorzystaniu z usługi na podstawie fizycznych jej cech, w konsekwencji decyzję podejmuje na podstawie wcześniejszego doświadczenia lub też rekomendacji.
Rezultat działań innowacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • Ze względu na charakter usług (niematerialność, różnorodność), efekty wprowadzonych innowacji usługowych są o wiele trudniejsze do zmierzenia niż ma to miejsce w przypadku innowacji produktowych w sektorze wytwórczym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Innovation in service firms explored: what, how and why*, EIM Business& Policy Research, Zoetermeer, 2003

II. Innowacje usługowe

1. Specyfika działalności innowacyjnej w sektorze usług

Innowacje usługowe nie posiadają odrębnej definicji i do tej pory nie został wypracowany odrębny zestaw pojęć do ich opisu. Stanowią one część szerszego pola badawczego, jakim są innowacje jeszcze do niedawna kojarzone jedynie z innowacjami technologicznymi w przemyśle. Analizując innowacje usługowe posługujemy się tym samym aparatem pojęciowym, jednak z uwzględnieniem cech specyficznych dla działalności w sektorze usług, które determinują obszary działalności usługowej, w których będą pojawiać się zmiany innowacyjne. W sektorze usług możemy zauważyć tendencje do wdrażania innowacji pozatechnologicznych, oznacza to, że duże znacznie mają innowacje marketingowe oraz organizacyjne. Obszary te stanowią bardziej naturalne pole działań innowacyjnych w przypadku przedsiębiorstw usługowych. W efekcie, czego innowację usługową możemy określić, jako efekt procesu zmian lub sam proces związany z produktem, charakteryzujące się wysokim pierwiastkiem niematerialności, potrzebą bezpośredniego kontaktu między świadczącym usługę a usługobiorcą, silnym zaangażowaniem osobistego czynnika ludzkiego. Innowacją w usługach może być nowa usługa, nowy sposób jej świadczenia i/lub sprzedaży, a także nowy sposób organizacji w usługach. Zmiany usługowe możemy uznać za innowacje, wtedy, gdy wywierają pozytywny, dający się zmierzyć, wpływ na czynniki przedsiębiorstwa, na przykład wzrost produktywności czy zwiększenie sprzedaży.

Wspomniana powyżej nienamagalność innowacji usługowych ma dwie konsekwencje. Po pierwsze, innowacje usługowe są trudne do zidentyfikowania i zmierzenia, co pociąga za sobą znaczne niedoszacowanie działalności innowacyjnej firm usługowych. Działalność innowacyjna w sektorze usług to często proces ciągły, składający się z serii przyrostowych zmian w obrębie produktów i procesów. Cecha ta może utrudniać niekiedy rozpoznanie innowacji w sektorze usług w kategorii pojedynczych wydarzeń, tzn., jako wdrożenie znaczącej zmiany w produktach, procesach lub innych metodach. Jednocześnie, bardzo często innowacje stopniowe są wynikiem niesformalizowanych procesów innowacyjnych. Po drugie, niematerialny charakter innowacji usługowych ogranicza metody ich prawnej ochrony. Prawa własności intelektualnej są w przypadku innowacji produktowych silnie chronione poprzez patenty. Ochrona innowacji w dziedzinie usług w znacznie większym stopniu niż z prawami własności wiąże się z zachowaniem tajemnicy przedsiębiorstwa, a także wyjątkowością struktur społecznych, kultury organizacyjnej, warunków społeczno-środowiskowych związanych z pracą ludzką.

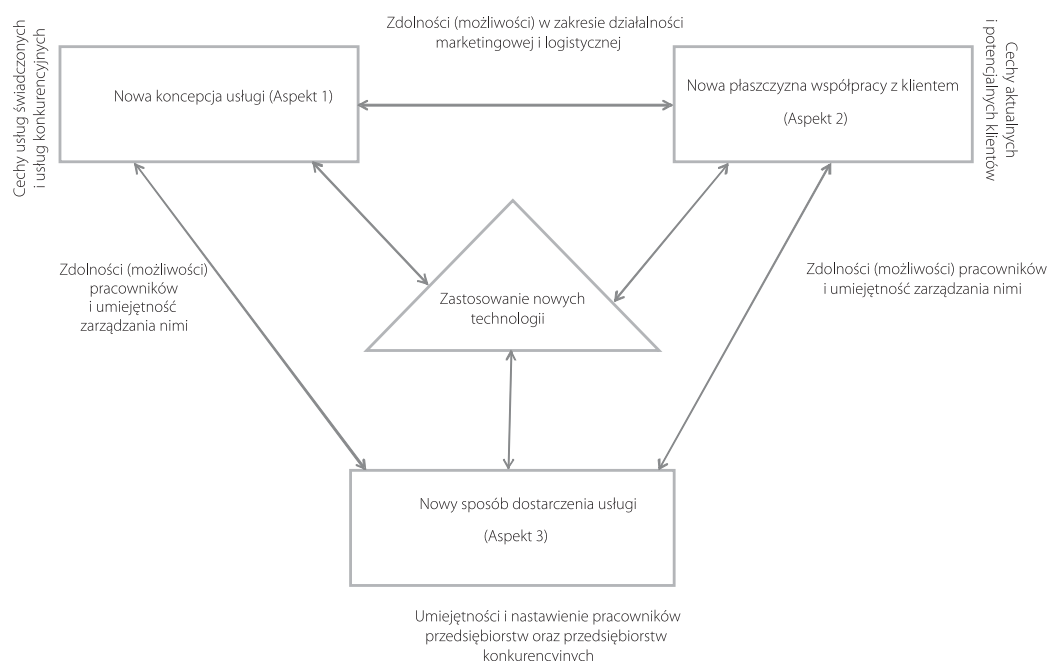
Jedną z głównych cech usług, która jednocześnie silnie wpływa na charakter innowacji i stanowi jej źródło, jest bezpośredni kontakt między usługodawcą a usługobiorcą. Stopień, w jakim kontakt ten może stanowić obszar innowacyjnych zmian zależy od kompetencji pracowników, ich umiejętności obserwacji i kreatywności. Należy jednak pamiętać, iż proces świadczenia usługi jest silnie zależny również od klienta, jego reakcji w procesie świadczenia usługi. Fakt ten negatywnie wpływa na próby standaryzacji usług, proces który uważany jest za warunek zapewnienia wysokiej jakości usług. W konsekwencji, w sektorze usług obserwujemy rzadsze występowanie działów odpowiedzialnych za prace proinnowacyjne, rozumiane jako celowa i sformalizowana działalność innowacyjna, niż w przedsiębiorstwach wytwórczych. Większość firm usługowych nie posiada działów badań i rozwoju, pojawiają się zaś np. działy rozwoju produktu. W działalności firm usługowych innowacje często są wynikiem improwizacji jej personelu, dlatego też pracownicy z ich umiejętnościami, kreatywnym podejściem do swojej pracy, wiedzą, stanowią dużo ważniejsze źródło innowacji w sektorze usług niż prowadzone przez firmę badania rozwojowe. Dlatego też przedsiębiorstwa usługowe nadają dużą wagę szkoleniom pracowniczym oraz procesom zarządzania wiedzą.

Kolejną ważną cechą innowacji usługowych jest zasięg innowacji usługowej. Innowacje usługowe mają często swój początek na poziomie regionalnym, co determinuje obszar odniesienia decydujący o skali nowości innowacji i uzasadnia prowadzone przez firmy usługowe działania benchmarkingowe, pozwalające na adaptację tzw. dobrych praktyk.

2. Innowacje w sektorze usług – próba systematyzacji

Innowacji usługowych nie można ograniczać jedynie do zmiany w obrębie samej usługi, gdyż często jest ona związana ze zmianami w dystrybucji, nowym podejściem do zarządzania relacjami z klientem, kontrolą jakości itd. Zróżnicowanie to przedstawia typologia P. den Hertog'a, który wyróżnił cztery obszary zmian innowacyjnych w zakresie usług:

- **Nowa koncepcja usługi.** Nowa koncepcja w zakresie usług jest związana z poszukiwaniem nowych rozwiązań problemu. Stworzenie sieci sklepów firmowych, które mają na celu wykreowanie wśród klientów poczucia wyjątkowości podczas robienia zakupów może być przykładem innowacji tego typu. Mimo iż ten typ innowacji występuje głównie w sektorze usług, może wystąpić także w przedsiębiorstwach produkcyjnych.
- **Nowa płaszczyzna współpracy z klientem,** czyli nowy sposób współpracy firmy z klientem, wzajemnego oddziaływania przedsiębiorstwa i klienta, a także sposób oferowania klientowi usługi. Za przykład innowacyjnego rozwiązania na płaszczyźnie współpracy z klientem może posłużyć nam wszechobecne już wykorzystywanie Internetu jako nowego kanału dystrybucji. Odpowiednio zaprojektowany portal internetowy zastąpił bezpośredni kontakt z pracownikiem firmy.
- **Nowy sposób dostarczania usługi** z kolei wiąże się z wyżej opisaną płaszczyzną kontaktu z klientem, różni się jednak silnym ukierunkowaniem na wewnętrzne zasoby firmy, w tym uwarunkowania organizacyjne, które sprzyjają pracownikom świadczącym usługi oferowane przez daną firmę. Innymi słowy, istotną rolę odgrywa tu wyposażenie pracowników w odpowiednie narzędzia, umiejętności oraz uprawnienia pozwalające im na szukanie oryginalnych rozwiązań pojawiających się problemów.
- **Zastosowanie nowych technologii.** Najczęściej wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwa usługowe technologiami są technologie komunikacyjno-informacyjne (ICT).



Schemat 1. Płaszczyzny innowacji usługowej

Źródło: P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, [w:] Horodyńska E. (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008

Musimy jednak pamiętać, że zazwyczaj zmiany innowacyjne w usługach będą stanowiły połączenie kilku lub wszystkich wyżej wymienionych aspektów. Opracowanie koncepcji nowej usługi będzie wymagało, na etapie jej wdrażania, zmiany sposobu pracy personelu (dostarczanie usługi) oraz kontaktu z klientem, może również pojawić się konieczność zaangażowania nowych technologii. Z kolei w Podręczniku Oslo zaproponowano podział innowacji na 4 rodzaje.

Wszystkie wydzielone rodzaje odnoszą się zarówno do innowacji przemysłowych, jak i usługowych, przy czym dwa ostatnie typy szczególnie odnoszą się do innowacji usługowych. Przyjrzyjmy się po kolei każdemu z wyżej wymienionych typów innowacji i ich powiązaniu z sektorem usług.

- **Innowacje produktowe:** Innowacje w obrębie produktów wiążą się ze znaczącymi zmianami w zakresie wyrobów lub usług. Do tego typu zalicza się zarówno całkowicie nowe wyroby i usługi, jak i znaczące udoskonalenia istniejących produktów. Zmiany mogą dotyczyć nowych cech produktu lub sposobu jego wykorzystania. W sektorze usług innowacje produktowe odnoszą się m.in. do udoskonaleń w sposobie świadczenia usługi, dodaniu nowych funkcji do świadczonych już usług lub na wprowadzeniu zupełnie nowych usług.
- **Innowacje procesowe:** Innowacje w obrębie procesów to znaczące zmiany w metodach produkcji i dostarczania produktów. W sektorze usług innowacje procesowe to metody tworzenia i dostarczania usług, na przykład poprzez zmiany w wyposażeniu zaangażowanym w procesie świadczenia usługi. Za innowację procesową możemy uznać wdrażanie nowych lub udoskonalonych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Tutaj umieścimy również nowe lub udoskonalone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności działów pomocniczych takich jak: zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna, inne.
- **Innowacje organizacyjne:** Innowacje organizacyjne dotyczą wdrożenia nowych metod organizacyjnych lub udoskonalenia metod dotychczasowych. Mogą to być zmiany w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach firmy z otoczeniem. W momencie odejścia przez firmy od modelu produkcji masowej, pojawiła się konieczność stworzenia nowego podejścia do organizacji i zarządzania swoimi działaniami, w tym: zmiana kształtu hierarchii organizacyjnej, usprawnienie procesów, opracowanie technik rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Celem tego typu innowacji jest wzrost efektywności przedsiębiorstwa poprzez zredukowanie kosztów organizacyjnych i transakcyjnych a także usprawnienia w zakresie zarządzania zasobami pracy.
- **Innowacje marketingowe:** Innowacje marketingowe z kolei dotyczą wdrożenia nowych metod marketingowych. Mogą to być zmiany w projekcie/konstrukcji produktu, w opakowaniu, promocji i dystrybucji produktu, a także w metodach kształtowania cen wyrobów i usług. Celem innowacji marketingowych jest wzrost popytu na produkty/usługi danej firmy poprzez lepsze dopasowanie produktu/usługi do potrzeb klientów, zdobycie nowych rynków, wykreowanie nowej pozycji produktu/usługi na rynku.

Przykłady poszczególnych typów innowacji znajdują się w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady tego samego typu innowacji w sektorze usług i sektorze produkcyjnym

Typ innowacji	Przykład	
	w sektorze produkcyjnym	w sektorze usług
Innowacja produktowa	<ul style="list-style-type: none"> • wyposażenie telefonów komórkowych w kamery cyfrowe • wbudowanie do laptopów bezprzewodowego połączenia do Internetu • szampon i odżywka w jednej butelce (tzw. oferta 2 w 1) • produkty spożywcze posiadające nowe cechy funkcjonalne (margaryna, która redukuje poziom cholesterolu, jogurty z preparatami wspomagającymi spalanie tłuszczów itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> • system wypożyczeń samochodów umożliwiający wypożyczenie i oddanie w innym mieście • finansowe usługi internetowe, np. obsługa kont bankowych, płacenie rachunków • wirtualny dostęp do zbiorów DVD, gdzie po wniesieniu opłaty miesięcznej klient może zamówić określoną liczbę filmów, które zostaną mu dostarczone pocztą do domu • zakładanie stron internetowych, na których klienci mają darmowy dostęp do usług związanych z produktem, np. pewnych funkcji pomocniczych lub informacji na temat jego użytkowania
Innowacja procesowa	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie cięcia za pomocą lasera • wspomagane komputerowo projektowanie nowych produktów • wykorzystanie komputera do kontroli jakości produkcji • zautomatyzowanie pakowania produktów 	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie programów komputerowych do obsługi księgowości • wprowadzenie automatycznych czytników cen w kasach • wprowadzenie systemów sieciowych łączących dostawców i odbiorców • wprowadzenie systemu śledzenia przesyłek transportowych za pomocą systemu GPS
Innowacja organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie bazy danych dostępnej dla wszystkich pracowników zawierającej najlepsze praktyki stosowane w przedsiębiorstwie • tworzenie grup projektowych składających się ze specjalistów z różnych dziedzin • <i>outsourcing</i> usług badawczo-rozwojowych • tworzenie wspólnych ośrodków badawczych z podmiotami prowadzącymi podobną działalność na rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie systemu szkoleń e-learningowych • wprowadzenie „luźnej” kultury organizacyjnej • <i>outsourcing</i> wszystkich usług (zatrudnianie pracowników jako firm realizujących określone zlecenia) • wprowadzenie pełnej dowolności w sposobie umeblowania własnego biura

Innowacja marketingowa	<ul style="list-style-type: none"> • nowy sposób prezentacji mebli i sprzętu gospodarstwa domowego w pełni wyposażonych pomieszczeniach • możliwość skomponowania własnego produktu na stronie internetowej i podejrzenia jego ceny (np. oferty samochodów) • reklama produktów poprzez ukazywanie ich w filmach lub serialach telewizyjnych • wspólne promowanie różnych produktów i lansowanie ich zintegrowanej konsumpcji 	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie żartów kabaretowych w reklamach telefonii komórkowej • uzależnianie ceny usługi od chwilowego popytu • wprowadzenie ofert sklepowych dostępnych jedynie dla klientów posiadających karty lojalnościowe • reklamowanie sklepów przez pokazywanie możliwości wykorzystania zakupionych w nich dóbr
------------------------	---	---

Źródło: P. Niedzielski *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych*, [w:] Filipiak B. (red.) *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008

3. Źródła innowacji w usługach

Działania innowacyjne w sektorze usług mogą zostać wywołane przez szereg czynników, między innymi przez podmioty zaangażowane w proces tworzenia usługi (dostawcy, samej firmy, odbiorcy). Biorąc za kryterium czynnik warunkujący działania innowacyjne, możemy wyróżnić pięć modeli zachowań innowacyjnych:

- **Innowacje, których źródłem są innowacje tworzone przez podmioty sektora produkcyjnego.**

Centralną cechą tego rodzaju innowacji jest tworzenie innowacji w usługach na bazie innowacji technologicznych powstałych w sektorze wytwórczym. Innowacje technologiczne wykreowane na rynku zewnętrznym w stosunku do przedsiębiorstwa usługowego są przez nie przejmowane i wdrażane do realizacji funkcji usługowych, co pozwala na zaspokojenie nowych potrzeb klienta. Jest to typ innowacji pchanych przez technologie (świat nauki, twórców technologii, dostawców). W tym wypadku innowacyjność firm usługowych zależy od działalności innowacyjnej firm sektora produkcyjnego. Bardzo często w celu wdrożenia nowych technologii przedsiębiorstwo usługowe musi dokonać wewnętrznych zmian, umożliwiających wykorzystanie tych technologii.

- **Innowacje mające swoje źródło wewnątrz przedsiębiorstwa** to model zachowania, w którym innowacja jest inicjowana i wdrażana przez samą firmę usługową. Innowacja tego typu nie musi mieć charakteru technologicznego, może to być innowacja pozatechnologiczna lub też integrująca w sobie oba aspekty – co w praktyce występuje najczęściej. Innowacje tego typu są związane z funkcjami usługowymi – tworzenie nowego produktu, nowego pakietu usług, systemu dystrybucji. Ten typ innowacji był przez długi czas pomijany w analizie innowacyjności w usługach.

- **Innowacje inicjowane przez klientów** określa proces innowacyjny, w którym rynek rozumiany jako klienci determinuje działania innowacyjne firmy. Potrzeba rynkowa, będąca motorem większości innowacji, jest w przypadku funkcji usługowych wyraźniej widoczna – ze względu na specyfikę jej świadczenia. Niekiedy klient jest współtwórcą usługi. Z tym modelem zachowania związane jest zjawisko tzw. *self-services* (samoobsługi), kiedy klienci w bardzo dużym stopniu sami decydują o kształcie usługi (np. wybierają pożądane towary od określonego punktu sprzedaży w przypadku usług handlowych czy cateringu). Taka strategia działania innowacyjnego znacznie obniża koszty pracy oraz wprowadza udogodnienia dla klientów.

- **Innowacje wspomagane przez inne podmioty usługowe** dotyczą działań, kiedy firma usługowa jest generatorem innowacji wprowadzanych w przedsiębiorstwie klienta. Ten typ innowacji zazwyczaj występuje w usługach B2B. Dostawca usługi pośredniej może wyposażyć inną firmę w zasoby niezbędne do realizacji procesu innowacyjnego (np. zasoby wiedzy), np. firma konsultingowa szkoli kierownika projektu w zakresie wdrażania nowej aplikacji internetowej.

- **Innowacje wywołane radykalną zmianą w otoczeniu** pojawiają się wtedy, kiedy złożone i wszechobecne innowacje determinują zachowanie wszystkich podmiotów operujących na danym rynku. Ten model działania innowacyjnego dotyczy sytuacji, w której wszystkie podmioty uczestniczące w łańcuchu wartości wpływają na tworzenie i wdrażanie innowacji lub są zmuszeni do jej przyswojenia. Źródłem zachowań innowacyjnych mogą być: wprowadzenie na rynek całkowicie nowej technologii, nowe regulacje prawne, nagłe ograniczenia wykorzystywanych dotychczas zasobów lub otwarcie dostępu do nowych zasobów, a także inne nieprzewidziane wydarzenia, wymagające wprowadzenia innowacji w wielu elementach łańcucha wartości (nowej infrastruktury, zdobycie nowej wiedzy itp.).

Tabela 3. Źródła innowacji wraz z przykładami

Model	Charakterystyka	Przykłady innowacji
Innowacje, których źródłem są innowacje tworzone przez podmioty sektora produkcyjnego	Innowacje w usługach powstają na bazie tworzonych przez przemysł innowacji technologicznych, które są dostarczane na rynek przez firmy produkcyjne	<ul style="list-style-type: none"> Wykorzystanie kuchenek mikrofalowych w usługach cateringowych (w barach i restauracjach) do szybkiego przygotowywania i odgrzewania potraw Wykorzystanie telefonów komórkowych w usługach transportowych w celu bieżącej kontroli położenia kierowców i informowania o nieprzewidzianych zmianach
Innowacje mające swoje źródło wewnątrz przedsiębiorstwa	Innowacja jest inicjowana i wdrażana przez samą firmę usługową i jest związana z typowymi funkcjami usługowymi, takimi jak tworzenie nowego produktu, nowego pakietu usług, systemu dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> Stworzenie nowych systemów emerytalnych oraz systemów oszczędzania w usługach finansowych Nowe narzędzia oceny aplikantów starających się o pracę za pośrednictwem agencji zatrudnienia
Innowacje inicjowane przez klientów	Firma usługowa odpowiada na potrzeby wyrażone przez klientów	<ul style="list-style-type: none"> Wprowadzenie pociągów poruszających się szybko między dużymi miastami w kraju (wprowadzone dla klientów biznesowych, którzy potrzebowali pokonywania średniej długości dystansów w krótkim czasie) „Ekologiczne” usługi bankowe (wprowadzone dla klientów mających wysokie poczucie odpowiedzialności społecznej)
Innowacje wspomagane przez inne podmioty usługowe	Firma usługowa jest generatorem innowacji wprowadzanej w przedsiębiorstwie (u klienta)	<ul style="list-style-type: none"> Dostarczenie specjalistycznego oprogramowania Usługi doradcze w zakresie wyboru i wdrożenia nowego produktu
Innowacje wywołane radykalną zmianą w otoczeniu	Wszystkie podmioty powiązane z daną działalnością wpływają na tworzenie i wdrażanie innowacji lub są zmuszeni do jej przyswojenia	<ul style="list-style-type: none"> Rozszerzenie telewizji publicznej o kanały telewizji prywatnej wpłynęło na zmianę zachowań podmiotów działających w tej branży oraz pojawienie się nowych Zmiany przepisów prawnych dotyczących ochrony środowiska związane z konwencjami międzynarodowymi wymusiło zmiany w metodach produkcji, charakterystykach produkowanych dóbr, świadczonych usług itp.

Źródło: P. Niedzielski *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych*, [w:] Filipiak B. (red.) *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008

Omówione modele wynikają z różnej roli pełnionej w procesie innowacyjnym przez firmę usługową. Warto zauważyć, iż wyżej przedstawione modele nie ograniczają aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw usługowych jedynie do innowacji technologicznych mających swoje źródło w działalności produkcyjnej.

III. Przykłady Dobrych praktyk

1. Yamato Transport

Japońska firma Yamato świadczy usługi transportowe od 1919 roku. W roku rozpoczęcia swojej działalności posiadała 4 samochody i 17 pracowników. Po ożywieniu gospodarczym w latach 60. XX wieku i recesji w latach 70., firma podjęła odważną decyzję wprowadzenia nowej usługi w celu niezależnienia się od biznesowych klientów i skoncentrowaniu swoich działań na klientach indywidualnych. W 1975 roku wprowadziła innowacyjną usługę – wyspecjalizowane usługi kurierskie w systemie *door-to-door*. Usługi te były odpowiedzią na zróżnicowane zachowania konsumenckie klientów. W związku z tą innowacją usługową pojawiła się konieczność wprowadzania innowacji organizacyjnej – w latach 80. dla usprawnienia usługi firma zaczęła współpracę z około 30 konkurentami.

2. BOOKOFF

To największa w Japonii sieć używanych książek założona w maju 1990 roku, która obecnie ma ponad 900 sklepów również poza Japonią. BOOKOFF jest często cytowany jako rzadki przykład firmy, której udało się rozwinąć swoją działalność w okresie stagnacji gospodarczej lat 90. XX wieku określanej w Japonii jako „stracona dekada”. Sukces firmy polega na innowacyjnym podejściu w zakresie strategii marketingowej. W odróżnieniu do większości antykwariatów, kojarzonych ze starymi i małymi pomieszczeniami wypełnionymi po brzegi książkami, BOOKOFF wykreował nowy wizerunek antykwariatu, jako ładnie urządzonego, przestronnego miejsca z dobrze zachowanymi egzemplarzami książek. Sklepy BOOKOFF znajdują się w łatwo dostępnych miejscach i są prowadzone przez życzliwych sprzedawców. Klienci BOOKOFF mogą również przeszukiwać katalogi sklepów online. W skrócie, BOOKOFF to wygodny sklep z używanymi książkami.

3. Sabre Holdings

To czołowy dostawca innowacyjnych rozwiązań w obszarze wsparcia technologicznego dla podmiotów branży turystycznej i lotniczej. Misją firmy jest rozwijanie technologii, która sprawia, że podróżowanie jest łatwiejsze. Rozwiązanie Sabre Virtually There umożliwia pracownikom biur podróży udzielanie klientom spersonalizowanych informacji o trasie ich podróży przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu za pośrednictwem strony internetowej lub telefonu komórkowego. Podróżny otrzymuje także rozkład lotów, powiadomienia oraz informacje o przydzielonych bramkach do odprawy na lotnisku i o docelowych miejscach podróży w ponad 200 krajach, a także przewodniki po miastach i restauracjach, mapy, informacje o pogodzie oraz przeliczniki walutowe.

4. Benesse

Firma została założona w 1955 roku we wschodniej części Japonii pod nazwą Fukutate i zajmowała się przede wszystkim publikacją podręczników i map dla uczniów szkół średnich i wyższych. W latach 60. firma Benesse rozszerzyła swoją działalność o usługi w zakresie wsparcia w procesie nauki dla uczniów szkół wyższych świadczonych poprzez kursy korespondencyjne. W kolejnych latach usługi firmy zostały rozbudowane o nowe obszary wsparcia klientów na różnych etapach ich życia, m.in. usługi w zakresie edukacji, usługi językowe, usługi społeczne i inne. Kierunek rozwoju firmy był odpowiedzią na takie zmiany społeczne jak wydłużenie długości życia obywateli Japonii czy konieczność nauki przez całe życie (*life-time education*). Klientami firmy są osoby w każdym wieku. Jedną z głównych innowacji wdrożonych przez firmę Benesse było zaangażowanie do pracy „niewykorzystanych zasobów pracy” w Japonii, mianowicie zamężnych, bardzo dobrze wykształconych kobiet, które udało się przekonać do pełnienia roli „*aka pen sensei* – mentorów korespondencyjnych” dla studentów.

IV. Instytucje wspierające innowacyjność w sektorze usług

1. Krajowy System Usług i Punkty Konsultacyjne KSU

Krajowy System Usług (KSU) to ogólnopolska sieć ośrodków prowadzonych przez 125 instytucji wspierających rozwój biznesu. Usługi KSU adresowane są do małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób planujących założyć działalność gospodarczą. Sieć KSU zatrudnia ponad 640 wykwalifikowanych konsultantów, którzy świadczą fachową pomoc informacyjną i doradczą. Działalność KSU nadzoruje i wspiera Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. W latach **2008–2013**, obszary wspierane w ramach KSU obejmują usługi:

- informacyjne dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą,
- doradcze o charakterze proinnowacyjnym dla przedsiębiorców,
- finansowe – udzielanie pożyczek dla przedsiębiorców,
- finansowe – udzielanie poręczeń kredytów lub pożyczek dla przedsiębiorców.

Punkty Konsultacyjne KSU (PK KSU) są elementem systemu informującego o zasadniczych aspektach prowadzenia działalności gospodarczej oraz możliwościach i zasadach uzyskania wsparcia ze środków publicznych. Są one prowadzone przez podmioty zarejestrowane w zakresie usług informacyjnych w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU). W PK KSU zatrudnionych jest ponad 300 konsultantów, którzy świadczą bezpłatne, wystandaryzowane usługi informacyjne dla przedsiębiorców oraz osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą. Usługi doradcze są świadczone w siedzibach PK, w formie dyżurów, telefonicznie, elektronicznie, w trakcie seminariów informacyjnych a także w siedzibie klienta i innych uzgodnionych lokalizacjach.

Zakres usług informacyjnych obejmuje udzielanie informacji o:

- administracyjno-prawnych aspektach rozpoczynania i wykonywania działalności gospodarczej,
- dostępnych programach pomocy publicznej oraz innych dostępnych źródłach finansowania działalności gospodarczej,
- zasadach i warunkach ubiegania się o pomoc publiczną,
- możliwości i zasadach uzyskania usług specjalistycznych dostępnych w systemie (szkolenia, transfer technologii, pożyczki, poręczenia),
- inne informacje (teleadresowe, bazy danych).

Dane kontaktowe poszczególnych punktów można znaleźć pod adresem:

<http://www.parp.gov.pl/index/index/1101>

2. Krajowa Sieć Innowacji KSU i Ośrodki Krajowej Sieci Innowacji

Krajowa Sieć Innowacji KSU to grupa organizacji świadczących usługi proinnowacyjne, na które do tej pory wielu przedsiębiorców nie mogło sobie pozwolić. W ramach projektu, doświadczeni konsultanci KSI KSU pomagają bezpłatnie w zidentyfikowaniu potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa (audyt technologiczny), dzięki czemu firma zyskuje solidne podstawy informacyjne do planowania rozwoju technologicznego oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań i produktów. Dzięki usłudze transferu technologii, firma uzyskuje ponadto pomoc w wielu obszarach związanych z pozyskaniem i wdrożeniem nowych technologii (np. przygotowanie oferty, pomoc doradczą podczas negocjacji i zawierania umowy zakupu technologii) oraz asystę powdrożeniową.

Ośrodek Krajowej Sieci Innowacji to instytucja otoczenia biznesu zarejestrowana w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Ośrodki KSI tworzą Krajową Sieć Innowacji KSU.

Zgodnie z nową strategią rozwoju Krajowego Systemu Usług, KSI ma świadczyć usługi w zidentyfikowanym obszarze luki rynkowej w zakresie innowacji. W chwili obecnej usługi te obejmują:

- przeprowadzenie audytu technologicznego,
- obsługę procesu transferu technologii.

Etap I – audyt technologiczny. Na I etapie usługi proinnowacyjnej KSU ośrodek KSI:

- przeprowadza wizytę w siedzibie klienta, której efektem jest wypełniony formularz wizyty (podsumowujący wizytę / zawierający co najmniej informacje nt. daty przeprowadzenia audytu, osób uczestniczących ze strony ośrodka KSI, klienta oraz jego czasu trwania i przewidywaną datę przekazania raportu z audytu);
- przygotowuje raport z audytu – zawierający co najmniej diagnozę przedsiębiorstwa, analizę SWOT, analizy branży, kluczowe czynniki sukcesu (oraz kluczowe technologie), benchmarking oraz rekomendacje nt. możliwości wdrożenia nowych technologii;
- przekazanie raportu klientowi poprzedza prezentacja w siedzibie klienta bądź ośrodka KSI nt. wyników przeprowadzonego audytu oraz wynikających z niego rekomendacji możliwości wdrożenia nowych technologii;
- w ciągu trzech miesięcy od przekazania klientowi raportu z audytu ośrodek KSI kontaktuje się z klientem w sprawie monitoringu działań podjętych w następstwie wykonania usługi oraz ewentualnych działań w zakresie transferu technologii;

Przeprowadzenie audytu technologicznego nie jest obligatoryjne, gdy w przedsiębiorstwie klienta audyt został już przeprowadzony, w tym przez inny ośrodek KSI. W takim wypadku niezbędna jest jedynie weryfikacja wyników audytu.

Etap II – transfer technologii, obejmujący:

1. zapytanie do Bazy Danych Technologii KSI przygotowane w wyniku audytu technologicznego – rezultat – Zapytanie o Technologię umieszczone w BDT KSI (produktem jest wypełniony formularz Zapytania o Technologię);
2. przegląd profili umieszczonych w BDT KSI – rezultat – znalezienie odpowiedniej technologii oraz jej dostawcy lub informacja o braku poszukiwanej technologii w BDT KSI (wówczas – poszukiwanie dostawcy w inny sposób);
3. nawiązanie kontaktu pomiędzy dostawcą a odbiorcą technologii – rezultat – zgłoszenie odpowiedniej technologii przez dostawcę (produktem jest formularz Oferty Technologii);
4. pomoc podczas negocjacji i zawierania umowy – rezultat – zawarcie umowy transferu technologii pomiędzy odbiorcą a dostawcą technologii (produktem jest zawarta umowa);
5. monitoring wykonania umowy lub doradztwo przy wdrażaniu technologii – rezultat – technologia wdrożona w firmie odbiorcy, pracownicy objęci doradztwem;
6. rozliczenie z klientem – rezultat – odbiór usługi przez klienta oraz rozliczenie usługi (w tym możliwe przekazanie zaświadczenia o udzieleniu pomocy *de minimis*).

Warunkiem uznania wykonania pełnej usługi transferu technologii przez KSI jest wykonanie podprocesu 4. Z usług KSI KSU skorzystać mogą wszyscy przedsiębiorcy poszukujący innowacyjnych rozwiązań technologicznych, bądź proceduralnych, jak także jednostki poszukujące możliwości rozpowszechnienia swoich innowacyjnych pomysłów. Dane kontaktowe poszczególnych ośrodków można znaleźć pod adresem:

https://ksu.parp.gov.pl/pl/ksi/lista_ksi

Bibliografia:

1. Bukowiecki M., *Krajowy System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Poznań 16.03.2010 r.
2. *Innovation in service firms explored: what, how and why*, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, 2003
3. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006
4. Kozioł K., *Innowacje usługowe – aspekty teoretyczne i praktyczne*, [w:] Rudawska I. (red.) *Usługi w gospodarce rynkowej*, PWE, Warszawa 2009
5. Kusa R. *Innowacyjność małych przedsiębiorstw usługowych. Studium przypadku*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw: wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu; nr 1030, red.: Kaleta A., Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław 2004
6. Niedzielski P., Rychlik K., Markiewicz J., *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, [w:] Horodyńska E. (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008
7. Niedzielski P. *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych*, [w:] Filipiak B. (red.) *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
8. Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych na temat innowacji*, OECD&Eurostat, Wydanie trzecie, Warszawa 2005
9. Rudawska I., *Usługi w ujęciu teoretycznym*, [w:] Rudawska I. (red.) *Usługi w gospodarce rynkowej*, PWE, Warszawa 2009

Publikacja powstała w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”.
Projekt realizowany w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji” finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.3.

Opracowanie:
Anna Izydorczyk

Redakcja językowa:
Dorota Grzegorzczak

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81-83
00-834 Warszawa

Publikacja bezpłatna

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

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN 978-83-7585-108-3

Nakład: 2000

Warszawa 2010

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzczak
www.grzeg.com.pl

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

Celem działania Agencji, która w 2010 r. obchodzi dziesięciolecie istnienia, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

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

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

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MŚP tj. *Krajowego Systemu Usług dla MŚP*, *Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych*. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są *Regionalne Instytucje Finansujące* (RIF).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel. + 48 22 432 80 80, faks: + 48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl, www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel. + 48 22 432 89 91-93
0 801 332 202
info@parp.gov.pl