

# Waldemar Glabiszewski

---

## Usługi doradcze jako źródło wiedzy w procesie pozyskiwania nowych technologii przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 407-415

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

WALDEMAR GLABISZEWSKI

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

**USŁUGI DORADCZE JAKO ŹRÓDŁO WIEDZY W PROCESIE POZYSKIWANIA  
NOWYCH TECHNOLOGII PRZEZ MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA  
REGIONU KUJAWSKO-POMORSKIEGO**

**Wprowadzenie**

Wiedza to zasób, któremu we współczesnej gospodarce coraz częściej przypisuje się status kluczowego składnika potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Staje się ona głównym budulcem pożądaných i unikatowych przewag konkurencyjnych. Jej zasobność, charakter i struktura mogą stanowić przewagę konkurencyjną samą w sobie, warunkować bądź współtworzyć inne cenne przewagi zasobowe, ale też – co najważniejsze – być źródłem wygrywających przewag rynkowych.

Wiedza ma ogromne i wielorakie znaczenie między innymi w kształtowaniu innej kategorii składników potencjału przedsiębiorstwa, a mianowicie zasobu technologicznego. Biorąc pod uwagę rolę, jaką pełni ona w procesie doskonalenia wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo technologii, autor w niniejszym artykule z dużym zainteresowaniem podjął się realizacji empirycznego celu, jakim jest ocena aktywności małych i średnich przedsiębiorstw wiodących branż regionu kujawsko-pomorskiego w zakresie korzystania z usług doradztwa dotyczącego nowych technologii.

Przedstawione w artykule wyniki pochodzą z badań przeprowadzonych zespołowo na zlecenie Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego. Dotyczyły one proinnowacyjnych potrzeb technologicznych przedsiębiorstw sześciu wybranych branż województwa kujawsko-pomorskiego, uznanych w strategii regionu za wiodące. Badania zostały zrealizowane z wykorzystaniem metody wywiadu kwestionariuszowego. Przy doborze próby badawczej posłużono się informacjami na temat przynależności firm do szczegółowych podsekcji Polskiej Klasyfikacji Działalno-

ści, a także kryteriami uwzględniającymi wybrane charakterystyki populacji przedsiębiorstw w województwie. W efekcie prowadzonych badań informacje uzyskano od 110 przedsiębiorstw sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), w tym 19 z branży meblarskiej, 13 z poligraficznej, 16 z rolno-spożywczej, 26 z narzędziowej, 14 z teleinformatycznej oraz 22 z biotechnologicznej.

## 1. Rola wiedzy w doskonaleniu technologii i znaczenie usług doradczych w jej pozyskiwaniu

Wiedza – jak już wspomniano – odgrywa bardzo istotną i wieloaspektową rolę w kształtowaniu technologii, którą stanowią nie tylko maszyny i urządzenia, ale przede wszystkim zbiór praktycznych informacji o sposobach ich wykorzystania, i to nie tylko w procesie wytwarzania produktów. Analizując technologię, należy zatem uwzględnić tworzące ją elementy składowe, a mianowicie *know-how*, metody realizacji procesów, zasady naukowe, urządzenia i organizację<sup>1</sup>. Z perspektywy praktycznego zastosowania technologii niezbędne wydaje się zapewnienie w jej obrębie technicznego wyposażenia umożliwiającego rzeczywiste wykonanie określonych operacji, wiedzy opisującej proces technologiczny, ale też konkretnych umiejętności i rozwiązań organizacyjnych pozwalających zrealizować ten proces.

Nadając ostateczną postać stosowanej w przedsiębiorstwie technologii należy wykorzystać złożoność i wewnętrzne zróżnicowanie tego zasobu. Postrzeganie technologii jako tworzywa wieloskładnikowego pozwala zastosować bogatsze instrumentarium w procesie zapewniania jej wysokiej użyteczności i unikatowości. Fakt ten nabiera większego znaczenia w kontekście bezpośredniego wpływu, jaki technologia wywiera na kształtowanie oferty przedsiębiorstwa. Warunkuje ona przecież osiągnięcie rynkowych przewag konkurencyjnych zarówno o charakterze jakościowym, jak i cenowym. Zasoby technologiczne świadczą między innymi o elastyczności produkcji, umiejętności tworzenia wysokiej jakości produktów, umiejętności osiągnięcia wysokiej wydajności i niskich kosztów, szybkości przestawiania się i reagowania na zmiany rynkowe<sup>2</sup>.

Nie trzeba zatem przekonywać, że doskonalenie technologii jest warunkiem nie tylko sukcesu przedsiębiorstwa, ale także jego przetrwania w coraz bardziej wymagającym otoczeniu rynkowym i konkurencyjnym. Również otoczenie techniczne jest źródłem ambitnych wyzwań, którym małe i średnie przedsiębiorstwa bardzo często nie są w stanie samodzielnie sprostać. Zmuszone są wtedy do poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych poza swoją organizacją, co też nie

---

<sup>1</sup> P. Lowe, *Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 1999, s. 31.

<sup>2</sup> Ch. Hofer, D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, Minnesota 1978, s. 145.

jest zadaniem prostym, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo ma aspiracje pozyskania technologii możliwie niepowszechnie dostępnej. W takim przypadku podjęcie współpracy z innymi podmiotami może być bardzo pomocne, chociażby w zakresie pozyskiwania stosownych informacji. Funkcje informacyjne czy doradcze pełnią firmy konsultingowe, ale także różne niekomercyjne instytucje wspierania biznesu powoływane często przez państwo w ramach aktywnie prowadzonej polityki gospodarczej. W konsekwencji podjęcia współpracy w obszarze doskonalenia technologicznego zwiększa się niewątpliwie umiejętność radzenia sobie ze złożonością występujących w nim problemów<sup>3</sup>.

Jak się okazuje, wiedza jest wszechobecnym elementem w procesie kreowania, pozyskiwania i doskonalenia technologii. Występując jako jej składnik w postaci *know-how*, decyduje bezpośrednio o jej wartości. Żeby jednak zapewnić wysoki poziom tej wartości, pracownicy przedsiębiorstwa muszą dysponować odpowiednimi kwalifikacjami, w tym stosowną wiedzą techniczną. W sytuacji kiedy przedsiębiorstwo nie jest w stanie samodzielnie generować rozwiązań technologicznych w ramach prowadzonych prac badawczo-rozwojowych, rodzi się kolejna rola, jaką gra wiedza w analizowanym obszarze. Otóż może ona dostarczać informacje o technologiach dostępnych w otoczeniu. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że technologie będące przedmiotem obrotu rynkowego są raczej łatwo osiągalne i trudno w oparciu o ich zastosowanie zdobyć przewagę konkurencyjną, ważna jest umiejętność dotarcia do mniej rozpowszechnionej wiedzy o rozwiązaniach technologicznych. Przecież technologia nie musi występować tylko w formie produktu będącego przedmiotem obrotu rynkowego, ale może również przybierać postać wiedzy publikowanej przez różne placówki badawczo-rozwojowe czy pracowników naukowych. Wtedy praktyka gospodarcza może pozyskać ją nawet bezpłatnie, ale niekoniecznie łatwo. I nawet, jeśli wiedza ta w osiągalnej postaci nie jest możliwa do zaaplikowania w konkretnym obszarze działalności gospodarczej, może być dla przedsiębiorstwa inspiracją do własnych prac nad poszukiwaniem lub doskonaleniem technologii, a tym samym źródłem unikatowego rozwiązania na przykład w danym sektorze.

Innym problem będącym barierą rozwoju technologicznego może być brak własnych środków finansowych bądź ograniczona dostępność do obcych źródeł finansowania działalności badawczo-rozwojowej, zakupu technologii czy korzystania z usług firm doradczych. I w tej sytuacji ogromną rolę może odegrać wiedza – z tym, że w tym przypadku wiedza o istniejących, zwłaszcza niekonwencjonalnych źródłach i formach finansowania tego rodzaju przedsięwzięć. Tu również można skorzystać z pomocy innych podmiotów, wyspecjalizowanych w udzielaniu tego rodzaju porad.

---

<sup>3</sup> M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice*, Oxford University Press Inc., New York 2008, s. 148.

Usługi doradcze w zakresie kształtowania technologii, jej nabywania, pozyskiwania informacji o nowych technologiach czy o źródłach finansowania ich rozwoju są świadczone przez przeróżne organizacje. Mogą one mieć charakter komercyjny lub nie, mogą stanowić wartość prywatną bądź być powoływane przez różne rządowe i pozarządowe instytucje, mogą być aktywne czasowo i tylko w niektórych, nie zawsze powszechnie dostępnych miejscach. A zatem wiedza o istnieniu tych doradczych organizacji i świadczonych przez nie usługach jest sama w sobie cennym dla przedsiębiorstwa zasobem, często nieznanym lub trudno osiągalnym.

Paradoksalnie, często warunkiem pozyskania jednej określonej wiedzy jest posiadanie innej. Dla przykładu, żeby zdobyć z zewnątrz wartościową i możliwie unikatową wiedzę technologiczną, trzeba często najpierw posiadać niekoniecznie łatwo dostępną wiedzę o istniejących w otoczeniu instytucjach oferujących w tym zakresie usługi doradcze. Jak się okazuje, różnego rodzaju wiedza tworzy kolejne ogniwa łańcucha warunkującego zdobycie na rynku przewagi konkurencyjnej za sprawą wykorzystania nowej, trudno dostępnej dla konkurencji technologii. Stanowi ona zatem zasób, którego znaczenie trudno przecenić w procesie budowania silnego technologicznego potencjału przedsiębiorstwa.

W tym miejscu należy też pamiętać, że wiedza jako szczególny zasób niematerialny jest specyficznym składnikiem danego przedsiębiorstwa, który wyrwany ze spójnego systemu organizacji często traci swą wartość absorpcyjną dla innych podmiotów<sup>4</sup>. Oznacza to, że zastosowanie jej przez konkurentów na zasadzie naśladownictwa jest wbrew pozorom bardzo trudne. Cenna wiedza technologiczna wyrwana przez konkurentów z kontekstu całej, nie tylko technologicznej, działalności przedsiębiorstwa – na przykład określonych procedur postępowania, systemów motywowania, stylów zarządzania itp. – może stracić swoje walory, a jej imitacyjne zaadaptowanie do procesów w innym przedsiębiorstwie niekoniecznie musi przynieść równie zadowalające efekty.

Reasumując, wśród składników zasobu wiedzy dotyczącej technologii można wyodrębnić wiele, i to istotnych, elementów. Jak wskazują dostępne wyniki badań, oprócz *know-how*, stanowiącego technologię samą w sobie, można do nich zaliczyć między innymi wiedzę o nowych i zmodernizowanych technologiach wykorzystywanych w rodzimym i innych sektorach, wiedzę o istniejących patentach dotyczących technologii i o możliwościach zakupu licencji na stosowane technologie, wiedzę o usługach doradczych instytucji okołobiznesowych odnoszących się do pozyskiwania nowych i doskonalenia wykorzystywanych technologii<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Por. D.J. Teece, *Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets*, „California Management Review”, Spring 1998, vol. 40, no. 3, s. 72–73.

<sup>5</sup> Zob. A. Sudolska, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 2006, s. 87–88.

## 2. Korzystanie z usług doradczych odnoszących się do nowych technologii

Aktywność małych i średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w zakresie wdrażania nowych technologii nie wydaje się być zbyt imponująca. Aż 48,2% badanych podmiotów nie wdrożyło w ostatnich trzech latach żadnych nowych technologii. 62,7% indagowanych przedsiębiorstw tłumaczy swoją inercję w obszarze protechnologicznej działalności innowacyjnej napotkanymi barierami. Niewątpliwie głównymi, choć nie jedynymi, ograniczeniami wdrażania nowych technologii okazały się możliwości finansowania tego rodzaju przedsięwzięć, ale także przewidywana przez samych zainteresowanych niska ich opłacalność. Rodzi się w tych okolicznościach pytanie: czy przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego poszukują fachowej pomocy pozwalającej im przeciwstawić się pojawiającym problemom? W ramach prowadzonych badań zapytano zatem respondentów, czy w ostatnich trzech latach korzystali lub aktualnie korzystają z usług doradczych odnoszących się do nowych technologii. Uzyskane odpowiedzi zaprezentowano zbiorczo w tabeli 1.

Tabela 1

Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących korzystania z usług doradczych związanych z nowymi technologiami

Branże reprezentowane przez badane przedsiębiorstwa	Odsetek respondentów, którzy korzystali lub obecnie korzystają z usług doradczych	Odsetek respondentów, którzy nigdy nie korzystali z usług doradczych
Teleinformatyczna	38,46	61,54
Rolno-spożywcza	29,41	70,59
<b>Cała próba</b>	<b>22,73</b>	<b>77,27</b>
Biotechnologiczna	21,74	78,26
Narzędziowa	20,83	79,17
Meblarska	15,79	84,21
Poligraficzna	14,29	85,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Aktywność przedsiębiorstw wiodących sektorów regionu w zakresie korzystania z usług doradczych związanych z nowymi technologiami wydaje się niewystarczająca wobec niskiego stopnia innowacyjności posiadanego przez nie potencjału technologicznego. Biorąc pod uwagę ich słabość i inercję w analizowanym obszarze, doradztwo technologiczne jawi się jako poważne, bo profesjonalne, wsparcie w zdobywaniu adekwatnej wiedzy i pokonywaniu napotykanych barier. Niestety, w zasadzie tylko co piąty podmiot przyznaje się do korzystania z tego rodzaju doradztwa. Najaktywniejsze są w tym względzie przedsiębiorstwa branży teleinformatycznej, w której 38,46% respondentów zadeklarowało korzystanie z usług

doradczych. Niewątpliwie na taki stan rzeczy ma wpływ między innymi galopujący postęp technologiczny w tej dziedzinie, wobec którego bardziej niż gdzie indziej ujawnia się słabość pojedynczych małych przedsiębiorstw. Z tego typu usług doradczych korzysta lub kiedyś korzystała jeszcze względnie liczna grupa przedsiębiorstw rolno-spożywczych (29,41%). W obu wyżej wymienionych branżach odsetek respondentów korzystających z omawianych usług przewyższa znacznie wynik uzyskany dla całej próby, który wyniósł 22,73%. Aktywność przedsiębiorstw branży biotechnologicznej oraz narzędziowej kształtuje się na podobnym poziomie jak w przypadku całej próby badawczej. Natomiast najmniej licznie z tego rodzaju doradztwa korzystały przedsiębiorstwa branży meblarskiej, jak również poligraficznej.

W dalszym toku badań tych respondentów, którzy zadeklarowali korzystanie z usług doradczych związanych z nowymi technologiami, poproszono o wskazanie, jakie konkretnie były to usługi. Uzyskane wyniki zamieszczono w tabeli 2.

Zaprezentowane w tabeli 2 wyniki badań wskazują, że do usług doradczych, z których najczęściej korzystają badane przedsiębiorstwa w sześciu analizowanych branżach, należą usługi związane z poszukiwaniem i opracowywaniem informacji na temat aktualnie stosowanych w sektorze technologii. Korzysta z nich bowiem niespełna 13% badanych przedsiębiorstw, w tym 20% biotechnologicznych, 16% teleinformatycznych i narzędziowych, 12% rolno-spożywczych oraz 4% meblarskich i poligraficznych. Niewiele mniejszym zainteresowaniem cieszą się usługi związane z poszukiwaniem dostawców nowych technologii.

Analizując intensywność wykorzystania dostępnych na rynku usług doradczych związanych z nowymi technologiami przez pryzmat omawianych sześciu branż, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa branży rolno-spożywczej oraz biotechnologicznej są najaktywniejsze. Chętniej niż firmy z innych branż korzystają z usług związanych z poszukiwaniem źródeł finansowania zakupu, jak również wdrożenia nowych technologii. I tak z usług związanych z poszukiwaniem źródeł finansowania zakupu nowych technologii korzysta 20% przedsiębiorstw w branży rolno-spożywczej i 16% firm biotechnologicznych. Natomiast z pomocy przy poszukiwaniu źródeł finansowania wdrożenia nowych technologii korzysta 16% respondentów w branży rolno-spożywczej i 12% przedsiębiorstw biotechnologicznych. Ponadto 16% uczestników badań działających w branży rolno-spożywczej zadeklarowało korzystanie z usług związanych z oceną stopnia nowoczesności stosowanej w przedsiębiorstwie technologii, natomiast 12% z usług związanych z poszukiwaniem partnerów do badań nad nowymi technologiami, poszukiwaniem źródeł finansowania badań nad nowymi technologiami, audytem stosowanych w przedsiębiorstwie procesów technologicznych, z poszukiwaniem nabywców nowych technologii stworzonych przez przedsiębiorstwo oraz z udostępnianiem danych o kluczowych ekspertach od zmian technologicznych w branży. Z tych sa-

mych rodzajów usług doradczych korzysta zbliżony (a w niektórych przypadkach taki sam) odsetek przedsiębiorstw branży biotechnologicznej.

Tabela 2  
Odsetek badanych przedsiębiorstw korzystających z poszczególnych usług doradczych związanych z nowymi technologiami

Typ usług doradczych	Odsetek przedsiębiorstw						
	<b>Cała próba</b>	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Związane z poszukiwaniem i opracowywaniem informacji na temat aktualnie stosowanych technologii	<b>12,7</b>	4,0	4,0	12,0	16,0	16,0	20,0
Związane z poszukiwaniem dostawców nowych technologii	<b>10,0</b>	0,0	4,0	12,0	8,0	16,0	20,0
Związane z poszukiwaniem źródeł finansowania zakupu nowych technologii	<b>8,2</b>	4,0	0,0	20,0	0,0	8,0	16,0
Związane z poszukiwaniem źródeł finansowania wdrożenia nowych technologii	<b>6,4</b>	4,0	0,0	16,0	0,0	8,0	12,0
Związane z oceną stopnia nowoczesności stosowanej w przedsiębiorstwie technologii	<b>6,4</b>	4,0	0,0	16,0	4,0	4,0	8,0
Związane z poszukiwaniem źródeł finansowania badań nad nowymi technologiami	<b>5,5</b>	0,0	4,0	12,0	0,0	4,0	12,0
Związane z poszukiwaniem nabywców nowych technologii stworzonych przez przedsiębiorstwo	<b>5,5</b>	0,0	0,0	12,0	8,0	0,0	8,0
Związane z poszukiwaniem partnerów do badań nad nowymi technologiami	<b>4,5</b>	0,0	0,0	12,0	4,0	4,0	8,0
Związane z audytem stosowanych w przedsiębiorstwie procesów technologicznych	<b>4,5</b>	0,0	0,0	12,0	0,0	4,0	12,0
Związane z udostępnianiem danych o kluczowych ekspertach od zmian technologicznych	<b>3,6</b>	0,0	0,0	12,0	0,0	4,0	8,0

Branże: B1 – meblarska, B2 – poligraficzna, B3 – rolno-spożywcza, B4 – narzędziowa, B5 – teleinformatyczna, B6 – biotechnologiczna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Jak wynika z informacji zaprezentowanych wcześniej w tabeli 1, najbardziej aktywne w zakresie korzystania z doradztwa dotyczącego nowych technologii są przedsiębiorstwa branży teleinformatycznej. Niekoniecznie ma to odzwierciedlenie w wynikach analizy wykorzystywania poszczególnych dostępnych na rynku usług doradczych. Największy odsetek respondentów tej branży (16%) korzysta z usług związanych z poszukiwaniem i opracowywaniem informacji na temat aktualnie stosowanych technologii oraz usług związanych z poszukiwaniem dostawców nowych technologii. Z pozostałych rodzajów usług doradczych dotyczących pozyskania i wdrażania nowych technologii korzysta od 8% do 12% przedstawicieli tej branży. Jedyntym typem usługi, z której nigdy nie korzystało żadne z badanych przedsiębiorstw teleinformatycznych, jest pomoc w poszukiwaniu nabywców no-



wych technologii stworzonych przez przedsiębiorstwo. Nie powinien jednak ten fakt dziwić, ponieważ trudno oczekiwać, aby małe, a nawet średnie przedsiębiorstwa były dostawcami nowoczesnych technologii na tak silnie konkurencyjnym i wymagającym rynku.

Analizując wyniki badań przedstawione w tabeli 1, zwrócono również uwagę na to, że w zakresie korzystania z usług doradczych związanych z nowymi technologiami najmniej aktywne są przedsiębiorstwa branży meblarskiej oraz poligraficznej. Zdiagnozowane zjawisko ma potwierdzenie w postaci wyników zaprezentowanych w tabeli 2.

Najogólniej rzecz biorąc, przedsiębiorstwa zaprezentowanych branż regionu kujawsko-pomorskiego raczej w ograniczonym stopniu wykorzystują możliwości pozyskiwania wiedzy odnoszącej się do nowych technologii z profesjonalnych instytucji świadczących usługi doradztwa w tym zakresie. Należy się zatem zastanowić, jak można zwiększyć to zaangażowanie, by doskonalić posiadany potencjał technologiczny, a w konsekwencji zwiększać zdolność przedsiębiorstw do skutecznego konkurowania na coraz bardziej wymagających rynkach.

## **Podsumowanie**

Małe i średnie przedsiębiorstwa wiodących branż regionu kujawsko-pomorskiego nie wydają się zbyt aktywne w zakresie wdrażania nowych technologii. One jednak, jak wiadomo, muszą być doskonałe, by mogły zapewnić wystarczająco wysoki poziom konkurencyjności oferty rynkowej. Aby zapewnić zatem pożądany rozwój technologii, należy między innymi zwiększyć zasobność przedsiębiorstw w szeroko rozumianą wiedzę technologiczną i bezpośrednio z nią związaną – chociażby wiedzę o dostawcach technologii, o partnerach zainteresowanych wspólnym ich kształtowaniem czy o źródłach ich finansowania.

Niestety, zgodnie z zaprezentowanymi wynikami, zaangażowanie badanych przedsiębiorstw w pozyskiwanie wyspecjalizowanej pomocy konsultingowej odnoszącej się do zapewniania nowych technologii należy uznać za zbyt niskie w relacji do występujących w tym względzie rzeczywistych potrzeb. Wprawdzie zakres wykorzystywanych usług doradczych jest raczej szeroki, ale tylko nieliczni respondenci przyznają się do korzystania z poszczególnych ich propozycji, choć oczywiście ich aktywność w tym obszarze jest zróżnicowana branżowo.

Biorąc pod uwagę fakt, że doradztwo technologiczne jest profesjonalnym źródłem cennej wiedzy, warunkującej rozwój stosowanych technologii, należy zastanowić się, jak można zwiększyć, zwłaszcza wśród małych przedsiębiorstw, zainteresowanie tego rodzaju usługami doradczymi. Jednakże ze względu na formalne ograniczenia objętości niniejszego artykułu problem ten nie może być w tym miejscu przedmiotem dalszych rozważań.

---

**CONSULTING SERVICES AS THE SOURCE OF KNOWLEDGE  
IN THE PROCESS OF ACQUIRING NEW TECHNOLOGIES  
THE CASE OF SMEs IN KUJAWSKO-POMORSKIE REGION**

**Summary**

The paper is of empirical character. It is an attempt to evaluate the importance of knowledge acquired as consultancy support during introducing new technologies in the company. On one hand the author points out many-sided function of technological knowledge in the process of improving technological potential of the firm. On the other hand he identifies the activities and real needs of SMEs in kujawsko-pomorskie region, in the field of technological consulting support.

*Translated by Waldemar Glabiszewski*