

Waldemar Glabiszewski

Usługi doradcze w procesie wdrażania technologii przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 81, 49-58

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WALDEMAR GLABISZEWSKI

Uniwersytet Mikołaja Kopernika

USŁUGI DORADCZE W PROCESIE WDRAŻANIA TECHNOLOGII PRZEZ MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA REGIONU KUJAWSKO-POMORSKIEGO

Wprowadzenie

Współcześnie doradztwo w zakresie zarządzania ma coraz większe zastosowanie w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, przez co staje się coraz bardziej popularne. Po pierwsze, może ono dotyczyć praktycznie wszystkich obszarów aktywności przedsiębiorstwa, co z punktu widzenia strony podażowej daje duże możliwości rozwoju oferty usług konsultingowych. Po drugie, jeśli chodzi o stronę popytową, zwiększa się zapotrzebowanie na te usługi z racji rosnącej konieczności dynamicznego i wieloaspektowego doskonalenia się przedsiębiorstw, chociażby w następstwie wyraźnej presji ze strony klientów i konkurentów, jak również innych podmiotów czy zjawisk. W konsekwencji instytucje świadczące usługi doradcze stały się obecnie immanentną częścią życia gospodarczego funkcjonujących organizacji. Zjawisko wzrostu znaczenia konsultantów w zakresie zarządzania jest wyraźnie widoczne również w Polsce¹.

Pojęcie doradztwa odnosi się do „usługi świadczonej przez osobę prawną lub fizyczną, dysponującą odpowiednią wiedzą i przygotowaniem zawodowym na rzecz innej osoby fizycznej lub prawnej, której celem jest rozwiązanie określonego problemu”². Jeżeli usługa taka ma na celu udzielenie konkretnemu podmiotowi pomocy w realizacji funkcji zarządzania, to ma ona charakter konsultingu zarządczego, który może być realizowany w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: IT konsulting, konsulting strategiczny i organizacyjny, konsulting marketingowy, konsulting w sferze zarządzania zasobami ludzkimi oraz konsulting w zarządzaniu operacyjnym³. Bardziej funkcjonalny wymiar działalności doradczej wyodrębnia usługi konsultingowe o charakterze ekonomicznym, prawnym, podatkowym, technologicznym, społecznym

¹ Zob. szerzej: Z. Chrościcki, *Konsulting w zarządzaniu. Doradzać czy współpracować*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 1997, s. 27–31.

² J. Czekaj i in., *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 107.

³ M. Szarucki, V. Tkachev, *Problemy współczesnego konsultingu zarządczego*, w: *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium*, red. M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 29.

i psychologicznym⁴. Przedmiotem zainteresowania w ramach niniejszego opracowania – można rzec – jest konsulting w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym o charakterze technologicznym.

Doskonalenie potencjału technologicznego jawi się jako duże wyzwanie dla przedsiębiorstw. Wdrażanie nowej technologii jest dla nich niewątpliwie bardzo ważnym zadaniem, a przy tym też trudnym, jako że złożonym, interdyscyplinarnym i wymagającym innych względem bieżącej działalności kwalifikacji. Stąd nie rzadko przedsiębiorstwa są wręcz zmuszone do korzystania w tym obszarze działania z pochodzącego z zewnątrz profesjonalnego wsparcia merytorycznego. Wydaje się, że w obliczu takiej potrzeby stoją zwłaszcza podmioty sektora MSP, których potencjał innowacyjny często nie pozwala na samodzielne i skuteczne wprowadzanie znaczących zmian technologicznych. Z drugiej jednak strony zmiany takie są niewątpliwie konieczne w dzisiejszym, turbulentnym świecie dla zapewnienia sobie ciągłości prowadzonej działalności i oczekiwanego poziomu osiąganych wyników.

Zdaniem Z. Chrościckiego istnieją trzy sposoby przyspieszenia rozwoju postępu organizacyjnego w przedsiębiorstwie, a mianowicie⁵:

- zmiana technologii wytwarzania,
- doskonalenie kadr,
- doradztwo organizacyjne.

Autor tego opracowania pragnie powiązać ze sobą zwłaszcza dwa z nich, mianowicie wdrażanie nowej technologii z odgrywającym rolę wspierającą doradztwem organizacyjnym. Konkretnie jednak stawia sobie za cel ocenę postawy małych i średnich przedsiębiorstw wiodących branż regionu kujawsko-pomorskiego wobec istniejącego w otoczeniu fachowego wsparcia w procesie wdrażania nowych technologii. W związku z powyższym w opracowaniu analizą objęto aktywność wybranych firm w zakresie wykorzystywania usług doradczych świadczonych przy wprowadzaniu zmian technologicznych, jak również kryteria doboru ekspertów będących dostawcami tych usług.

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

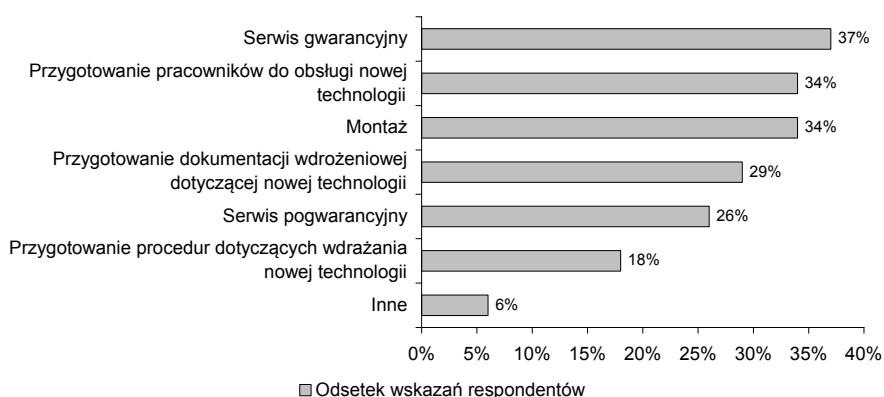
⁴ J. Czekaj i in., *op.cit.*, s. 108.

⁵ Z. Chrościcki, *op.cit.*, s. 11.

1. Zakres wykorzystywania usług doradczych w procesie wdrażania nowych technologii

Wiele małych i średnich przedsiębiorstw wiodących branż regionu kujawsko-pomorskiego niestety nie wzbogaca swojego potencjału o nowe sposoby wytwarzania. Zaledwie w symbolicznej przewadze wśród badanych podmiotów znajdują się te, które w ostatnich trzech latach wdrożyły nowe technologie. W naturalny sposób nasuwa się w tym miejscu pytanie, czy w obliczu tej bierności i towarzyszących jej słabości przedsiębiorstwa korzystają z merytorycznego wsparcia pochodzącego z profesjonalnych instytucji parających się zawodowo doradztwem.

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych starano się ustalić, w jakim zakresie firmy sześciu badanych branż nabywały usługi doradcze związane z wprowadzaniem nowych technologii. W tym celu zapytano respondentów o to, czy w ciągu ostatnich trzech lat korzystali z przewidzianych w badaniu usług świadczonych przy wdrażaniu technologii. Uzyskane w tym obszarze wyniki zostały przedstawione dla całej próby badawczej na rysunku 1.



Rysunek 1. Zakres korzystania przez badane przedsiębiorstwa z usług doradczych świadczonych przy wdrażaniu nowych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Zaprezentowane wyniki wskazują, iż spośród dostępnych na rynku usług doradczych związanych z wdrażaniem technologii respondenci najczęściej korzystali z usług dotyczących montażu, serwisu gwarancyjnego nowej technologii oraz przygotowania pracowników do jej obsługi. Jest to niewątpliwie podstawowy zakres wsparcia wykorzystywany bezpośrednio w trakcie procesu wdrażania technologii. Ponadto warto zauważyć, że usługi te, stanowiące, wydaje się, minimum niezbędnej pomocy, nie były wykorzystywane przez wszystkie badane podmioty, które w analizowanym okresie wdrażały nowe technologie (51,8%).

Przez mniejszą, aczkolwiek jeszcze znaczącą, część indagowanych przedsiębiorstw wykorzystywane były również usługi przygotowania dokumentacji wdrożeniowej i serwisu pogwarancyjnego, a nawet przygotowania procedur dotyczących wdrażania nowej technologii. W innym zakresie z doradztwa zewnętrznego w analizowanym obszarze korzystali w zasadzie już nieliczni.

Generalnie rzecz biorąc, powyższe prawidłowości potwierdzają wyniki uzyskane w sześciu analizowanych branżach, które zostały zamieszczone w tabeli 1.

Tabela 1

Odsetek badanych przedsiębiorstw korzystających z poszczególnych usług doradczych świadczonych przy wdrażaniu nowych technologii

Typ usługi doradczej	Odsetek przedsiębiorstw (%)					
	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Serwis gwarancyjny	21,05	50,00	35,29	37,50	30,77	47,83
Montaż	21,05	42,86	47,06	37,50	7,69	39,13
Przygotowanie pracowników do obsługi nowej technologii	15,79	21,43	47,06	33,33	30,77	47,83
Przygotowanie dokumentacji wdrożeniowej dotyczącej nowej technologii	10,53	14,29	47,06	33,33	23,08	39,13
Serwis pogwarancyjny	10,53	14,29	35,29	20,83	30,77	39,13
Przygotowanie procedur dotyczących wdrażania nowej technologii	5,26	14,29	29,41	20,83	7,69	26,09

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w przedsiębiorstwach.

Korzystanie z usług związanych z montażem nowej technologii, a więc tych najbardziej podstawowych, zadeklarowało 47% przedsiębiorstw branży rolno-spożywczej, 43% branży poligraficznej, 39% respondentów z branży biotechnologicznej oraz 38% z branży narzędziowej. Przedstawiciele dwóch pozostałych branż – meblarskiej oraz teleinformatycznej – w ciągu ostatnich trzech lat korzystali z tego typu usługi w nieco mniejszym zakresie (odpowiednio 21 i 8% wskazań).

Dość oczywistą konsekwencją montażu nowej technologii przez zewnętrzne podmioty stanowi korzystanie przez badane przedsiębiorstwa z usług związanych z serwisem gwarancyjnym. Z tego typu usług w ciągu ostatnich trzech lat skorzystało 50% firm poligraficznych, 48% biotechnologicznych, 38% narzędziowych, 35% rolno-spożywczych, 31% teleinformatycznych i 21% meblarskich. Dane te potwierdzają, iż usługi związane z serwisem gwarancyjnym nowych rozwiązań technologicznych, poza przedsiębiorstwami

rolno-spożywczymi, stanowią najczęściej wykorzystywany typ usług doradczych związanych z wdrażaniem technologii.

Kierując się procentowym rozkładem wskazań respondentów przedstawionym w tabeli 1, można również stwierdzić, iż w dalszej kolejności uplasowały się usługi związane z przygotowaniem pracowników do obsługi nowej technologii oraz przygotowaniem dokumentacji dotyczącej jej wdrożenia. Z pierwszego z dwóch ww. typów usług w ciągu ostatnich trzech lat najczęściej korzystali przedstawiciele branży biotechnologicznej oraz rolno-spożywczej (ok. 47%). Ponadto z pomocy przy przygotowywaniu pracowników do obsługi nowej technologii skorzystało ponad 30% firm narzędziowych oraz teleinformatycznych, 21% pochodzących z branży poligraficznej. Z kolei z usługi polegającej na przygotowaniu dokumentacji wdrożeniowej nowej technologii najczęściej korzystano w branży rolno-spożywczej (47% firm), biotechnologicznej (39% firm) oraz narzędziowej (33% firm).

Pozostałe usługi typu serwis pogwarancyjny i przygotowanie procedur dotyczących wdrażania nowej technologii były wykorzystywane rzadziej, zwłaszcza w branży meblarskiej, a także poligraficznej. Niemniej jednak cieszyły się względnie dużym zainteresowaniem w branży biotechnologicznej i rolno-spożywczej.

Ogólnie rzecz ujmując, uzyskane wyniki badań nie uprawniają do stwierdzenia, iż przedsiębiorstwa MSP regionu kujawsko-pomorskiego powszechnie wykorzystują obydwa analizowane sposoby przyspieszenia rozwoju postępu organizacyjnego, tj. wdrażanie nowych technologii wytwarzania i doradztwo organizacyjne. Taki stan rzeczy może być efektem braku odpowiednich możliwości, zwłaszcza finansowych i kompetencyjnych. Braki kompetencyjne nie zawsze jednak – jak się okazuje – są rekompensowane za sprawą usług zewnętrznych, co może być podyktowane właśnie ograniczeniami finansowymi.

2. Typy ekspertów wykorzystywanych przy wdrażaniu nowych technologii i ich dostępność

Metodyka badań umożliwiająca analizę zakresu wykorzystywanego przez sektor MSP wsparcia konsultingowego przewidywała identyfikację nie tylko rodzajów usług doradczych, ale także ekspertów, których wiedza okazała się przydatna przy wdrażaniu nowych rozwiązań technologicznych. W ramach prowadzonego pomiaru dokonano zatem próby ustalenia, z jakiego typu ekspertami przedsiębiorstwa sześciu badanych branż współpracowały w ciągu ostatnich trzech lat w zakresie wprowadzania do eksploatacji nowych technologii.

Jak wskazują na to uzyskane wyniki, jedynie przedsiębiorcy reprezentujący branżę meblarską nie podejmowali współpracy z żadnymi konkretnymi specjalistami, którzy pomagaliby im wdrażać nowe technologie. Przedstawiciele pozostałych branż do współpracy na tej płaszczyźnie się przyznawali, mniej lub bardziej szczegółowo określając wykorzystywanych ekspertów. I tak respondenci z branży poligraficznej deklarowali dość ogólnikowo, że korzystali z usług ekspertów ds. drukarstwa. Wyjątkiem było jedno przedsiębiorstwo,

które precyzyjnie podało, iż współpracowało ze specjalistami ds. systemu zarządzania kolorem w poligrafii. W przypadku firm branży rolno-spożywczej zakres współpracy z konkretnymi ekspertami był już nieco szerszy. Przedsiębiorstwa te przyznawały się do korzystania z pomocy specjalistów, takich jak: konstruktorzy i dostawcy specjalistycznych maszyn, menedżerowie produktu czy technolodzy produkcji wędlin.

Wyniki przeprowadzonych w tej części badań wskazują, że najbardziej różnorodna i intensywna współpraca z konkretnymi ekspertami związanymi z wdrażaniem nowych technologii miała miejsce w branży narzędziowej. Okazuje się, że firmy narzędziowe w ciągu ostatnich trzech lat korzystały z wiedzy wielu następujących ekspertów:

- konstruktorów i wykonawców form wtryskowych,
- specjalistów ds. chłodnictwa,
- specjalistów ds. zabezpieczenia antykorozyjnego metali,
- programistów procesów technologicznych i informatyków,
- konsultantów IT EDI oraz konsultantów IT MRP2,
- specjalistów ds. wdrażania systemów zarządzania, systemów GPS, a także ISO 9001:2001,
- specjalistów z zagranicznych fachowych firm doradczych i uczelni technicznych.

Bardziej ogólnie swych ekspertów przedstawili reprezentanci przedsiębiorstw teleinformatycznych. Mianowicie w ostatnich latach współpracowali oni z:

- dostawcami urządzeń dla nowych technologii,
- inżynierami z branży z dużą praktyką w zakresie prac wdrożeniowych,
- informatykami.

Równie ogólnie zaprezentowali typy ekspertów, z jakimi współpracowali respondenci z branży biotechnologicznej, wskazując na:

- projektantów budowy maszyn,
- programistów i informatyków,
- specjalistów ds. szkoleń w zakresie branżowej wiedzy technicznej,
- specjalistów ds. wdrażania systemów ISO 9001:2001.

Głębsza analiza zapotrzebowania na usługi doradcze w badanym obszarze pozwoliła zatem dostrzec, że małe i średnie przedsiębiorstwa poszukują często wąsko wyspecjalizowanych ekspertów, którzy mogliby być pomocni przy wdrażaniu nowych, specyficznych dla branży technologii. Jak się okazuje, nie zawsze korzystają z kompleksowych usług konsultingowych, ale co ważne, sięgają po niezbędną specjalistyczną wiedzę, podejmując współpracę z konkretnymi ekspertami.

W ramach prowadzonych badań starano się również ustalić, do jakich ekspertów związanych z wdrażaniem nowych technologii przedsiębiorstwom sześciu analizowanych branż trudno było dotrzeć. Na podstawie otrzymanych wyników można wnioskować, że pozyskanie niezbędnej wiedzy eksperckiej w zakresie wdrażania technologii może przysparzać problemów. Co prawda przedsiębiorstwa reprezentujące w badaniach branżę teleinformatyczną, jak twierdzą, takich utrudnień nie dostrzegły, to jednak zdaniem przedsiębiorców

z pozostałych analizowanych branż pozyskanie niektórych specjalistów zajmujących się wdrażaniem nowych technologii nie było łatwe. Mimo tego nie przedstawili oni zbyt długiej listy ekspertów, których ciężko było im odnaleźć i nawiązać z nimi współpracę. Okazuje się, że największe problemy mieli z dotarciem do następujących ekspertów:

- w branży meblarskiej ze specjalistami w zakresie technologii produkcji,
- w branży poligraficznej ze specjalistami w zakresie systemów zarządzania kolorem w poligrafii i w zakresie aktualnie stosowanych technologii dotyczących specjalistycznego *hardwaru* do zastosowań w procesie przygotowania poligraficznego,
- w branży rolno-spożywczej ze specjalistami w zakresie warzywno-owocowego przetwórstwa żywności,
- w branży narzędziowej ze specjalistami w zakresie doboru mas uszczelniających i ekspertami materiałoznawstwa,
- w branży biotechnologicznej ze specjalistami w zakresie chemii i biotechnologii.

Ograniczoną skalę wykorzystywania przez badane przedsiębiorstwa MSP specjalistycznego doradztwa w procesie wdrażania technologii można zatem tłumaczyć między innymi trudnościami w dostępie do ekspertów posiadających pożądaną wiedzę fachową.

3. Kryteria wyboru dotychczasowych i przyszłych ekspertów wykorzystywanych przez MSP przy wdrażaniu nowych technologii

W ramach przeprowadzonych badań starano się jeszcze ustalić, jakimi kryteriami przedsiębiorstwa sześciu wiodących branż regionu kierowały się w ciągu ostatnich trzech lat, dokonując wyboru ekspertów związanych z wprowadzaniem nowych technologii. Ponadto zapytano respondentów, jakimi kryteriami dotyczącymi ww. ekspertów zamierzają kierować się w przyszłości. Zestawienie uzyskanych wyników dotyczących przyjmowanych w ostatnich trzech latach kryteriów zaprezentowano w tabeli 2, natomiast wyniki

Tabela 2

Kryteria wyboru ekspertów związanych z wprowadzaniem nowych technologii stosowane w przeszłości (ostatnie trzy lata)

Typ usługi doradczej	Odsetek przedsiębiorstw (%)					
	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Poziom kompetencji ekspertów	10,53	28,57	41,18	41,67	53,85	26,09
Cena usług ekspertów	21,05	28,57	11,76	50,00	30,77	30,43
Zakres świadczonych usług	5,26	21,43	11,76	33,33	30,77	26,09
Dostępność ekspertów	5,26	14,29	17,65	25,00	7,69	13,04
Dyspozycyjność ekspertów	5,26	14,29	17,65	25,00	46,15	4,35
Czas realizacji projektu	10,53	21,43	23,53	37,50	23,08	21,74

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

Źródło: badania własne.

dotyczące kryteriów, jakimi przedsiębiorstwa będą się kierowały w przyszłości, przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

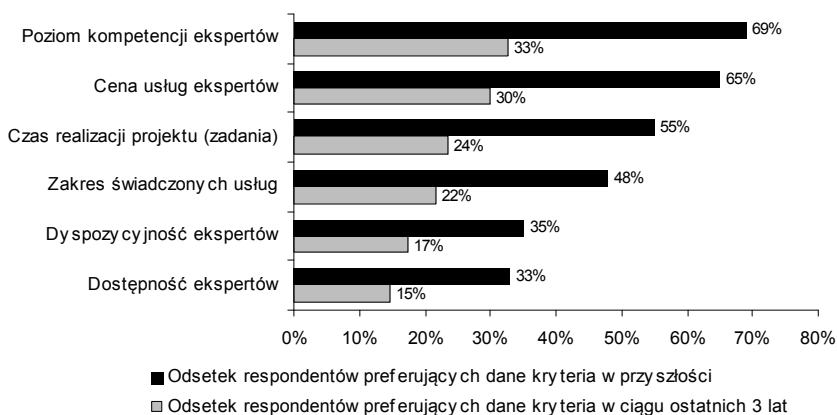
Kryteria wyboru ekspertów związanych z wprowadzaniem nowych technologii do zastosowania w przyszłości

Typ usługi doradczej	Odsetek przedsiębiorstw (%)					
	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Poziom kompetencji ekspertów	73,68	71,43	82,35	58,33	76,92	60,87
Cena usług ekspertów	73,68	78,57	41,18	62,50	69,23	65,22
Zakres świadczonych usług	36,84	35,71	47,06	50,00	53,85	60,87
Dostępność ekspertów	26,32	42,86	47,06	16,67	23,08	43,48
Dyspozycyjność ekspertów	26,32	42,86	47,06	16,67	53,85	39,13
Czas realizacji projektu	63,16	42,86	41,18	45,83	61,54	69,57

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

Źródło: badania własne.

Z kolei na rysunku 2 zaprezentowano porównanie popularności analizowanych w całej próbie badanych przedsiębiorstw kryteriów dziś oraz w odniesieniu do przyszłości.



Rysunek 2. Kryteria wyboru ekspertów związanych z wprowadzaniem nowych technologii w przeszłości i przyszłości

Źródło: badania własne.

Analizując wyniki badań przedstawione na rysunku 2, można stwierdzić, iż świadomość przedstawicieli firm dotycząca poszczególnych kryteriów wyboru ekspertów związanych z wdrażaniem nowych technologii różnie. Porównanie wielkości grupy przedsię-

biorstw, które zadeklarowały zwracanie uwagi na poszczególne kryteria w ciągu ostatnich trzech lat, z odsetkiem przedsiębiorstw, które zadeklarowały, że będą zwracały uwagę na poszczególne kryteria wyboru ekspertów w przyszłości, wskazuje, iż w przyszłości znacznie więcej badanych podmiotów będzie dokonywać szerokiej oceny pożądaných specjalistów. Prawidłowość ta dotyczy zarówno wyników uzyskanych dla całej próby, jak i dla poszczególnych branż. Generalnie wszystkie z wymienionych kryteriów wyboru ekspertów, a mianowicie: poziom kompetencji, cena usług, zakres usług, dostępność i dyspozycyjność oraz czas realizacji projektu, będą przedmiotem wnikliwej analizy większej liczby respondentów w przyszłości, aniżeli miało to miejsce w przeszłości.

Nieznaczne odchylenia od tej prawidłowości można zaobserwować jedynie w branży narzędziowej. Otóż przedsiębiorstwa tej branży w przyszłości zamierzają w mniejszym stopniu, niż w ciągu ostatnich lat, kierować się takimi kryteriami, jak dyspozycyjność i dostępność ekspertów. Oznacza to, że tym większego znaczenia nabiorą pozostałe aspekty, jak: poziom kompetencji ekspertów, ceny świadczonych przez nich usług, jak również zakres tych usług i czas realizacji projektu.

Można ponadto zauważyć, iż w poszczególnych branżach na pierwszy plan, pod względem znaczenia dla przedsiębiorstw, wysuwają się różne kryteria wyboru ekspertów związanych z wdrażaniem nowych technologii. Jednak we wszystkich sześciu przypadkach nabierają one znaczenia dla coraz większej liczby przedsiębiorców.

Podsumowanie

Rozwój potencjału technologicznego jest niewątpliwie warunkiem koniecznym zapewnienia sobie zdolności do skutecznego konkutowania na wymagających rynkach. Małe i średnie przedsiębiorstwa wiodących branż regionu kujawsko-pomorskiego wydają się być tego faktu świadome, na co wskazują opinie formułowane w tej kwestii przez ich przedstawicieli, jak również aktywność wielu z nich w zakresie wdrażania nowych technologii. Aby ten proces wdrażania mógł mieć w ogóle miejsce i mógł być skuteczny, badane przedsiębiorstwa dość licznie wspierają się zewnętrzną pomocą merytoryczną. Niestety, zakres wykorzystywanego doradztwa w większości sprowadza się do usług podstawowych, bezpośrednio związanych z samym montażem nowej technologii i serwisem gwarancyjnym oraz ewentualnie z przygotowaniem pracowników do jej obsługi. Pozytywnie jednak należy ocenić fakt, że analizowane przedsiębiorstwa poszukują wąsko wyspecjalizowanych ekspertów, którzy mogliby być im pomocni przy wdrażaniu nowych technologii. Podejmują w konsekwencji z nimi współpracę, ale bywa też, że chcąc do nich dotrzeć, napotykają problemy, które ograniczają zakres wykorzystywania przez nie zewnętrznej wiedzy fachowej.

Cennym zjawiskiem wydaje się ponadto wyraźny wzrost świadomości przedstawicieli badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do wagi poszczególnych kryteriów wyboru ekspertów. Prawidłowość ta dotyczy zarówno wyników uzyskanych dla całej próby, jak również dla poszczególnych branż. Generalnie wszystkie z analizowanych kryteriów wy-

boru ekspertów (poziom kompetencji, cena usług, zakres usług, dostępność i dyspozycyjność oraz czas realizacji projektu) stają się przedmiotem wnikliwej analizy coraz większej liczby zarządzających. Może mieć to istotny wpływ na wzrost poziomu profesjonalizmu wykorzystywanych usług doradczych.

Mimo dość optymistycznie sformułowanych powyżej wniosków należy uznać, że aktywność badanych przedsiębiorstw sektora MSP w zakresie wdrażania nowych technologii jest jednak zbyt mała względem wymogów skutecznego konkurowania. Tym większy powinien być zakres, jak i intensywność wykorzystywania zewnętrznego doradztwa w procesie wprowadzania do eksploatacji nowych rozwiązań technologicznych. Ponadto częściej powinny być to kompleksowe usługi profesjonalnych firm konsultingowych aniżeli pomoc działających w pojedynkę ekspertów.

Choć nie było to przedmiotem dokonywanego przez autora pomiaru, to można domniemywać, że ograniczenia w zakresie wykorzystywania przez małe przedsiębiorstwa fachowych usług doradczych w procesie wdrażania nowych technologii są podyktowane zwłaszcza względami finansowymi, choć zapewne także brakiem przedsiębiorczej postawy wobec istniejącego w otoczeniu wsparcia konsultingowego. Rodzi się zatem w tym miejscu ważna rola polityki gospodarczej państwa, jak i powołanych w ramach jej realizacji instytucji, mających na celu niesienie pomocy na rzecz rozwoju technologicznego przedsiębiorstw sektora MSP.

CONSULTING SERVICES IN THE PROCESS OF TECHNOLOGY IMPLEMENTATION UPON SMES OF KUJAWSKO-POMORSKIE REGION

Summary

The paper is of empirical character and it is an attempt to assess managers' attitudes towards professional support for technology implementation existing in the environment. Due to this author analyzes the activities undertaken by SMEs of the leading industries in kujawsko-pomorskie region in order to implement technological changes. Moreover, he identifies the types of experts needed by enterprises, the degree of difficulties to reach the experts and the criteria of choosing them.

Translated by Waldemar Glabiszewski