

# Katarzyna Łobacz, Paweł Głodek

---

## Wpływ doradców biznesowych na decyzje w zakresie realizacji projektów innowacyjnych w MŚP : perspektywa europejska

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, 11-29

---

2012

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.

KATARZYNA ŁOBACZ

Uniwersytet Szczeciński

PAWEŁ GŁODEK

Uniwersytet Łódzki

**WPLYW DORADCÓW BIZNESOWYCH NA DECYZJE  
W ZAKRESIE REALIZACJI PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH  
W MŚP – PERSPEKTYWA EUROPEJSKA**

**Wprowadzenie**

Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) oraz wzmocnieniu innowacyjności gospodarki zawarto w wytycznych polityki szeroko udokumentowanych na poziomie Unii Europejskiej (Strategia Lizbońska, CORDIS, Euroabstracts, Innovation Union Scoreboard). Podobnie powszechne jest wskazywanie doradców biznesowych zatrudnionych m.in. w ośrodkach przedsiębiorczości, instytucjach naukowych i na uczelniach wyższych oraz w ośrodkach innowacji jako ważne ogniwo w osiąganiu tych celów. Zauważalna jest także wysoka dynamika rozwoju sektora doradztwa i szkoleń dla MŚP w Europie<sup>1</sup>, będąca wynikiem dynamicznego wzrostu poziomu wykorzystania doradztwa biznesowego przez przedsiębiorstwa<sup>2</sup>, również z sektora MŚP.

<sup>1</sup> D.R. Soriano, *The impact of consulting service on Spanish firms*, „Journal of Small Business Management” 2003, Vol. 41, No. 4, s. 409–416.

<sup>2</sup> R. Bennett, P. Robson, *Business link: use, satisfaction and influence of local governance regime*, „Policy Studies” 2003, Vol. 24, No. 4, s. 163–86.

Rozwój rynku doradztwa biznesowego implikuje potrzebę rozpoznania jego wpływu na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa. Dlatego też doradcom biznesowym poświęcono szereg projektów badawczych, począwszy od wpływu poszczególnych usług doradczych na firmy, a skończywszy na analizie satysfakcji przedsiębiorstw z otrzymanych usług tego rodzaju<sup>3</sup>. Brakuje jednak pogłębionych studiów empirycznych w zakresie istoty oddziaływania doradztwa biznesowego. Analizy dokonywane z punktu widzenia funkcjonowania organizacji wsparcia biznesu pomijają pogłębioną perspektywę firm. Stąd też zagadnienie dotyczące wpływu doradców biznesowych na decyzje strategiczne małych przedsiębiorstw, w szczególności te dotyczące ich wzrostu i rozwoju poprzez działania innowacyjne, wymaga szczegółowej analizy badawczej.

Niniejsze opracowanie poddaje analizie wpływ doradców biznesowych na strategiczne decyzje firm innowacyjnych związane z komercjalizacją nowych pomysłów biznesowych. W ramach artykułu przedstawia się analizę wpływu doradców biznesowych na postrzeganie relacji ryzyka do zysku. Autorzy poddają analizie poszczególne obszary wpływu związane z korzystnymi i niekorzystnymi profilami renty z planowanych przedsięwzięć innowacyjnych oraz ich oddziaływanie na zarządzanie procesem innowacyjnym w MŚP.

## 1. Doradztwo biznesowe w funkcjonowaniu małych firm

Doradztwo biznesowe jest z reguły rozumiane szeroko. Dotyczy to zarówno świadczonych usług, jak i podmiotów, które je oferują. Bennett and Robson<sup>4</sup> wskazują sześć źródeł doradztwa biznesowego: zawodowi doradcy

---

<sup>3</sup> Por. m.in.: T. Mughan, L. Lloyd-Reason, C. Zimmerman, *Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles*, „Education + Training” 2004, Vol. 46, No. 8/9, s. 424–432; M. Jaques, B. Povey, *Assessing the changing role, attitudes and knowledge of UK business advisors to the benefits of benchmarking and benchmarking tools*, „Benchmarking: An International Journal” 2007, Vol. 14, No. 5, s. 639–661; A.J. Berry, R. Sweeting, *The effect of business advisers on the performance of SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, Vol. 13, No. 1, s. 33–47.

<sup>4</sup> R.J. Bennett, *Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy: an example of business link services*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2007, Vol. 14, No. 3, s. 435–457.

o profilu specjalistycznym, zawodowi doradcy o profilu ogólnym, kontakty rynkowe, kontakty społeczne, partnerzy biznesowi oraz publiczne instytucje otoczenia biznesu. W ich ujęciu sektor prywatny dominuje nad publicznym w zakresie obszaru usług wsparcia. Wśród dostawców tego typu usług z sektora prywatnego znaleźć można zarówno prywatne małe, kilkusobowe firmy konsultingowe, jak też szereg instytucji finansowych zainteresowanych efektywnością firmy, na przykład banki, firmy faktoringowe, agencje funduszy inwestycyjnych oraz agencje brokerów finansowych.

Mughan<sup>5</sup> i inni dostarczają listę podmiotów świadczących wsparcie doradcze dla MŚP w europejskich realiach gospodarczych. Obejmuje ona zakres od instytucji rządowych do podmiotów sektora prywatnego. Jaques i Povey<sup>6</sup> rozróżniają trzy role doradców biznesowych:

- doradców operacyjnych, których można określić jako doradców „pierwszego kontaktu”, są to firmy lub osoby, które posiadają szerokie spojrzenie obejmujące szereg problemów przedsiębiorstwa, ale nie posiadające głębokiej wiedzy specjalistycznej;
- doradców specjalistycznych, którzy posiadają wiedzę z dziedzin, takich jak ICT, rozwój innowacji i technologii, finanse, wymiana międzynarodowa, szkolenia zawodowe, rozwiązania środowiskowe itd.;
- doradców menedżerów, którzy są odpowiedzialni za kierowanie doradcami specjalistycznymi lub operacyjnymi, ale także sami osobiście wykonują część zadań doradców.

Pomimo tak szerokiej oferty, a także dużego wsparcia skierowanego na rozwój sektora badania nad jakością usług doradczych wskazują na występowanie szeregu problemów we współpracy z przedsiębiorstwami. Przedsiębiorcy korzystający z doradztwa biznesowego konsekwentnie potwierdzają w badaniach, że jakość oferowanych usług jest niższa od oczekiwanej<sup>7</sup>. Adamson wskazuje, że początkowe spotkania doradców z ich klientami – małymi firmami – obfitują w nieporozumienia, co związane jest głównie z cechami osobowościowymi obu stron i wynikającym z nich odmiennym podejściem

<sup>5</sup> T. Mughan, L. Lloyd-Reason, C. Zimmerman, *Management consulting...*

<sup>6</sup> M. Jaques, B. Povey, *Assessing the changing role...*

<sup>7</sup> J. Tann, S. Laforet, *Assuring Consultant Quality For SMEs – The Role of Business Links*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 1998, 5 (1), s. 7–18.

do problemu<sup>8</sup>. Yusuf<sup>9</sup> w swojej analizie pokazuje z kolei, że początkujący przedsiębiorcy uczestniczący w programach doradczych w ponad 30% przypadków zgłaszali, że otrzymali wsparcie jedynie w dwóch (lub mniej) z czterech pożądanym obszarów. Wśród początkujących przedsiębiorców poszukujących ogólnego doradztwa lub szkoleń tylko 18% otrzymało realne wsparcie, a jedynie 17% potwierdziło uzyskanie pomocy w zakresie związanym z produktem lub rynkiem. Zgodnie z badaniami Bennetta<sup>10</sup> oczekiwania MŚP odnośnie do szkoleń, doradztwa w zakresie eksportu i dotacji zostały spełnione jedynie w 40% przypadków. Z kolei w przypadku doradztwa dotyczącego kształtowania nowego produktu/usługi, sprzedaży i marketingu oraz innowacji i technologii wyniki były znacząco gorsze. Przedstawione rezultaty potwierdzają wnioski z innych badań, które potwierdzają, że doradcy biznesowi najlepiej sprawdzają się w specjalistycznych obszarach, tam, gdzie potrzeby firm są wąsko sprecyzowane i możliwe jest zapewnienie odpowiedniej jakości usługi.

Jednocześnie badawcze wskazują, że mali przedsiębiorcy nie uznają usług doradczych za kluczowe dla swojej działalności, często jednak uważają, że są one istotne<sup>11</sup>. Wren i Storey wymieniają dwa powody celowego poszukiwania doradztwa: 1) potrzeba kontaktu z nowoczesnymi rozwiązaniami ze względu na przewidywanie problemów mogących się pojawić w przyszłości; 2) konieczność zmagania się z istniejącym już kryzysem firmy. W tym kontekście podają także dowody empiryczne potwierdzające pozytywny wpływ doradztwa biznesowego w zakresie marketingu na wzrost sprzedaży, wielkość przychodów oraz zatrudnienie, otrzymanego w firmach średnich (wdrażających nowe projekty)<sup>12</sup>. Analizy te wykazują w szczególności znaczącą rolę doradców biznesowych w zakresie wiedzy technicznej.

---

<sup>8</sup> I. Adamson, *Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2000, Vol. 3, No. 1, s. 17–26.

<sup>9</sup> J.-E. Yusuf, *Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2010, Vol. 17, No. 2, s. 294–307.

<sup>10</sup> R.J. Bennett, *Expectations-based evaluation of SME...*

<sup>11</sup> R. Bennett, P. Robson, *Business link...*; A.J. Berry, R. Sweeting, *The effect of business...*

<sup>12</sup> C. Wren, D. Storey, *Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance*, „Oxford Economic Papers” 2002, 54 (2), s. 334–365.

## 2. Ryzyko i zysk w projektach innowacyjnych

Ze względu na istotę projektów innowacyjnych mających na celu wprowadzenie nowości na rynek poziom ryzyka należy postrzegać jako znacząco wyższy od standardowego danego rynku. Ważnym polem analizy w zakresie decyzji co do inwestycji w przyszłe innowacje jest więc analiza relacji poziomu ryzyka do planowanego zwrotu<sup>13</sup>. Istnieje szereg formalnych metod analizy relacji ryzyka do zwrotu, m.in. wartość bieżąca netto (NPV), wewnętrzna stopa zwrotu (IRR). Odnoszą się one zwykle do analizy efektywności projektów inwestycyjnych. Ich wykorzystanie w przypadku projektów innowacyjnych może powodować trudności związane głównie z potrzebą stworzenia szeregu założeń co do przyszłości. Ze względu na znaczący stopień nieprzewidywalności tak tempa rozwoju nowej technologii, jak i dynamiki procesu dyfuzji rynkowej zastosowanie tych metod jest szczególnie problematyczne w przypadku wczesnych faz projektów komercjalizacji<sup>14</sup>.

Dlatego przedsiębiorcy często stają przed trudnościami w zakresie oceny przyszłego ryzyka oraz zwrotu związanego z innowacjami ze względu na problemy z dostępem do odpowiedniej informacji rynkowej, co z kolei jest konsekwencją braku praktycznych doświadczeń rynkowych z produktem, który nie był jeszcze testowany na rynku. Mogą oni koncentrować się na korzyściach płynących z nowych produktów lub usług oferowanych ich głównym klientom oraz w zakresie decyzji co do przyszłych inwestycji – bazować na sygnałach rynkowych<sup>15</sup>.

Zdolność do podejmowania ryzyka jest często wskazywana jako jedna z głównych cech osobowości przedsiębiorcy. Jednocześnie sposób, w jaki ryzyko jest szacowane, może się znacząco różnić między poszczególnymi małymi przedsiębiorstwami. Znacząca część tych różnic jest związana z osobowością

---

<sup>13</sup> T. Mazzarol, S. Reboud, *Customers as predictors of rent returns to innovation in small firms - an exploratory study*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management” 2005, 5 (5/6), s. 483–494.

<sup>14</sup> H. Gatignon, T.S. Robertson, *The Impact of Risk and Competition on Choice of Innovations*, „Marketing Letters” 1993, 4 (3), s. 191–205.

<sup>15</sup> T. Mazzarol, S. Reboud, *The Strategic Decision Making of Entrepreneurs within Small High Innovator Firms*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2006, 2 (2), s. 261–280.

przedsiębiorcy<sup>16</sup>. Badania wskazują również, że innowacyjne przedsiębiorstwa skłonne są do przeszacowywania całkowitej wartości planowanej innowacji przy jednoczesnej niepełnej analizie ryzyka oraz kosztów wejścia na rynek<sup>17</sup>.

### 3. Decyzje strategiczne w kontekście innowacyjności

W poszczególnych modelach zarządzania strategicznego w małych firmach to przedsiębiorca odgrywa istotną rolę w procesie formułowania strategii i procesie wprowadzenia innowacji<sup>18</sup>. Mimo że strategia firmy może być postrzegana jako efekt oddziaływania szeregu różnych czynników, to szczególnie w odniesieniu do przedsiębiorstw na wczesnych etapach rozwoju rola przedsiębiorcy w zarządzaniu strategicznym ma zasadnicze znaczenie<sup>19</sup>. Osobiste nastawienie przedsiębiorcy odgrywa kluczową rolę w poszukiwaniu nowych okazji rynkowych oraz zaspokajaniu potrzeb klientów firmy<sup>20</sup>. Podobne efekty obserwuje się w odniesieniu do decyzji strategicznych dotyczących wykorzystania różnych typów finansowania<sup>21</sup>. Wśród głównych cech przedsiębiorcy poszczególni autorzy wskazują elastyczność adaptacji oraz zdolność do zmian strategii w celu zaspokojenia potrzeb rynku<sup>22</sup>.

Berman<sup>23</sup> i inni sugerują, że wiele problemów związanych z efektyw-

<sup>16</sup> D. Smallbone, R. Leigh, D. North, *The characteristics and strategies of high growth SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 1995, 1 (3), s. 44–62.

<sup>17</sup> G. Martin, H. Staines, *Managerial competencies in small firms*, „The Journal of Management Development” 1994, 13 (7), s. 23–34.

<sup>18</sup> D.J. Storey, *Understanding the small business sector*, Routledge, London 1994; A. Gibb, L. Davies, *In pursuit of framework for the development of growth models of the small business*, „International Small Business Journal” 1990, Vol. 9, s. 15–31.

<sup>19</sup> E. Garnsey, *A New Theory of the Growth of the Firm, Proceedings of the 41st ICSB World Conference*, Stockholm 1996.

<sup>20</sup> J. Kickul, L.K. Gundry, *Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation*, „Journal of Small Business Management” 2002, 40(2), s. 85–97.

<sup>21</sup> N. Michaelas, F. Chittenden, P. Poutziouris, *A model of capital structure decision making in small firm*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 1998, Vol. 5, No. 3, s. 246–260.

<sup>22</sup> D. Smallbone, R. Leigh, D. North, *The characteristics and strategies...*

<sup>23</sup> J. Berman, D. Gordon, G. Sussman, *A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning*, „The Journal of Business and Economic Studies” 1997, 3 (3), s. 1–11.

nością działania małych firm może być związanych z niedostatkami zarządzania strategicznego, podczas gdy ich sukces wydaje się pozytywnie skorelowany z wyższą złożonością działań w zakresie planowania strategicznego. Przedsiębiorcy zarządzający innowacyjnymi MŚP skłonni są do przejawiania postaw „uczenia się poprzez działanie” w obszarach strategicznych, takich jak rozwój nowego produktu, maksymalizacja korzyści z klientów czy też informacja o dostawcach<sup>24</sup>. Równocześnie przedsiębiorcy ci używają sieci relacji osobistych, by podnieść efektywność i stabilność swoich przedsiębiorstw. Utrwalona sieć relacji z dużym prawdopodobieństwem wzmacnia szanse przedsiębiorcy na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej, dostęp do zasobów oraz potencjał obrony przed konkurentami<sup>25</sup>.

#### 4. Metodologia badań

W ramach badań poddano analizie udział doradców biznesowych w procesie zarządzania innowacjami w małych firmach. W badaniach zastosowano metodę wielokrotnych studiów przypadków (*multiple case study*)<sup>26</sup>, która umożliwia zarówno testowanie, jak i rozwijanie teorii. Ponadto badania łączące studium przypadku z wykorzystaniem kwestionariusza diagnostycznego są zalecane jako narzędzie porównywania przypadków charakteryzujących się wysoką wiarygodnością<sup>27</sup>.

Badania zostały przeprowadzone w ramach międzynarodowego projektu VETBA realizowanego w ramach programu UE Leonardo da Vinci. W badaniach wzięło udział 40 doradców biznesowych oraz 36 prezesów małych firm z sześciu krajów europejskich (Polska, Wielka Brytania, Irlandia, Rumunia, Portugalia i Belgia). Dane empiryczne zostały zebrane od stycznia do marca

---

<sup>24</sup> M. Lankhuizen, R. Klein-Woolthuis, *The National Systems of Innovation Approach and Innovation by SMEs*, Zoetermeer: SCALES Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Netherlands Ministry of Economic Affairs 2003.

<sup>25</sup> D. Jarrett, *A strategic classification of business alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises*, „Qualitative Market Research” 1998, 1 (1), s. 39–49.

<sup>26</sup> R.K. Yin, *The Case Study Crisis: Some Answers*, „Administrative Science Quarterly” 1981, 26 (1), s. 58–65.

<sup>27</sup> R.K. Yin, K.A. Heald, *Using the Case Study Method to Analyse Policy Studies*, „Administrative Science Quarterly” 1975, 20 (3), s. 371–381



2011 roku w 6 krajach europejskich (Wielka Brytania, Irlandia, Polska, Rumunia, Belgia i Portugalia). Każdy kraj reprezentowany jest przez 6–8 przypadków. Dane zostały zebrane w trakcie trwających około 1,5 godziny bezpośrednich wywiadów ustrukturyzowanych.

Na potrzeby niniejszej analizy doradca biznesowy zdefiniowany został jako osoba zatrudniona lub samozatrudniona, która przy wykorzystaniu kompetencji osobistych (w szczególności wiedzy i doświadczenia) działa w celu dodania wartości do działalności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez dostarczenie krótko- lub długoterminowego wsparcia. Z tego punktu widzenia doradca biznesowy może być postrzegany raczej jako broker wiedzy biznesowej, a nie jedynie jako specjalista w określonej dziedzinie (np. księgowość, prawo itp.), stąd też jego udział na poziomie strategicznym jest wartościowy. Doradcy mogą świadczyć, zatem trzy rodzaje usług: szkolenia, udzielanie porad/informacji w odpowiedzi na konkretny problem oraz długoterminowe doradztwo/mentoring. Dotyczy to zarówno doradców pracujących na rzecz podmiotu publicznego (zatrudnionych w parkach naukowo-technologicznych, inkubatorach przedsiębiorczości i innych instytucjach), jak też pracujących na zasadach rynkowych (zatrudnionych w małych prywatnych firmach konsultingowych).

## 5. Różnice w charakterystyce usług doradczych w badanych krajach

Pomimo zastosowania w ramach badań metodologii studium przypadku, w celu analizy starano się o zebranie danych o charakterze ilościowym. Nie mogą być one uznane za statystycznie istotne, ale dostarczają użytecznej bazy do głębszej analizy. Mogą ponadto służyć jako podstawa do wyboru przedstawionych studiów przypadków. Interesujące wnioski zostały sformułowane podczas analizy rozbieżności pomiędzy poszczególnymi krajami.

Raport VETBA<sup>28</sup> wskazuje na występowanie podobieństw w obrębie dwóch grup krajów: a) krajów rozwijających się, do których zaliczają się Polska, Rumunia i Portugalia, a które doświadczają zbliżonych problemów z kształcąca się kulturą przedsiębiorczości; b) krajów rozwiniętych,

---

<sup>28</sup> K. Łobacz, *A Competence Based Model for Business Advisors Development Training Needs Analysis. Summary Report*, raport badawczy przygotowany w ramach projektu VETBA 2011 (maszynopis powielony).

jak Wielka Brytania, Irlandia i Belgia, gdzie otoczenie biznesu jest wystarczająco dojrzałe, aby zapewnić korzystne ramy dla przedsiębiorczości innowacyjnej. Bazując na modelu kompetencji, zidentyfikowano różnice, które można wiązać z odmiennością krajów odnośnie m.in. do kultury przedsiębiorczości, systemu edukacji, infrastruktury biznesowej (zarówno ludzkiej, jak i instytucjonalnej) oraz dostępnego kapitału. Różnice te mają odzwierciedlenie w obszarze postaw przedsiębiorców wobec doradztwa, ale również w odniesieniu do podejścia doradców biznesowych do świadczonych usług. Dlatego w analizie podzielono próbę badawczą na dwie grupy: kraje rozwinięte i kraje rozwijające się.

## 6. Pomiar wpływu doradców biznesowych

Zastosowany schemat pomiaru wpływu na decyzje wykorzystuje elementy modelu analizy relacji ryzyko – zysk zaproponowanej w pracy Santiego<sup>29</sup> i innych, rozwiniętego następnie przez Mazzarola i Reboud<sup>30</sup> i zaadaptowanego do badania oddziaływania doradztwa biznesowego przez Łobacz<sup>31</sup>. Bazuje on na dwóch wątkach powiązanych ze sobą. Pierwszym z nich jest profil renty (*Rent Profile*), który odnosi się do potencjalnej renty z innowacji, drugim jest diagnostyczny diament innowacji (*Innovation Diagnostic Diamond*), odnoszący się do zarządzania procesem wdrożenia. Profil renty jest wynikiem trzech czynników: potencjalnej rocznej wielkości sprzedaży (wielkość sprzedaży), potencjalnej średniej stopy zysku z innowacji (stopa zysku) oraz długości czasu życia innowacji na rynku (długość cyklu życia). Każdy z nich jest mierzony z wykorzystaniem pomiaru trzech składników cząstkowych. Kombinacja wszystkich trzech składników renty, określanych przez niski lub wysoki poziom, pozwala wyróżnić co najmniej sześć profili przedsięwzięć (tabela 1). W celu pomiaru wpływu doradcy biznesowego profil rentowy jest sporządzany dla dwóch sytuacji – jako sytuacja wyjściowa, przed uzyskaniem wsparcia ze strony doradcy oraz po uzyskaniu usługi.

<sup>29</sup> M. Santi, S. Reboud, H. Gasiglia, A. Sabouret, *Modèle de valorisation et de protection intellectuelle des innovations des PEI*, HEC/INPI 2003, July, s. 63.

<sup>30</sup> T. Mazzarol, S. Reboud, *Customers as predictors of rent returns to innovation...*; ci sami, *The Strategic Decision Making...*

<sup>31</sup> K. Łobacz, *A Competence Based Model...*

Profile konfiguracji renty z innowacji

Profil renty	Wielkość sprzedaży	Stopa zysku	Długość cyklu życia
Śledź	niska	niska	niski
Mistrz	wysoka	wysoka	wysoki
Gadżet	niska	wysoka	niski
Joker	wysoka	niska	wysoki
Kometa	wysoka	high/low	niski
Oaza	niska	high/low	wysoki

Źródło: T. Mazzarol, S. Reboud, *Customers as predictors of rent returns to innovation...*

Diagnostyczny diament innowacji (DDI) składa się z czterech indeksów obrazujących działania związane z zarządzaniem innowacją. Indeks rynku wskazuje na zakres, w jakim firma zarządza relacjami z klientami, oraz sposób, w jaki określa wartość innowacji dla jej rynku docelowego. Indeks innowacji wskazuje na instytucjonalne aspekty procesu kreowania innowacji w firmie oraz działania związane z zarządzaniem własnością intelektualną. Indeks zasobów jest wskaźnikiem odnoszących się do zarządzania zasobami niezbędnymi w procesie komercjalizacji innowacji. Indeks strategii odnosi się do procesu planowania strategicznego mającego przeciwdziałać przeszkodom występującym na drodze do osiągnięcia sukcesu działań komercjalizacyjnych. Indeksy odzwierciedlają typowe problemy wewnętrzne i zewnętrzne związane z procesem komercjalizacji nowych produktów, takie jak: brak modelu biznesowego, małe zaangażowanie w analizy rynkowe, brak doświadczenia w zarządzaniu, powierzchowne planowanie strategiczne itp.<sup>32</sup> Wszystkie cztery indeksy, zamieszczone na jednym wykresie, prezentują stopień zaangażowania danej firmy w praktyki zarządzania procesem komercjalizacji.

<sup>32</sup> H. Grupp, S. Maital, *Managing New Product Development and Innovation: A Microeconomics Toolbox*, Edward Elgar, Cheltenham 2001.

## 7. Analiza rezultatów badań

Ze względu na zasadnicze znaczenie doboru przypadków dla zapewnienia trafności wniosków do analizy przyjęto osiem przypadków wyselekcjonowanych na bazie wyników badań diagnostycznych opisanych w poprzednim podrozdziale. Do niższej przedstawionej analizy włączono podmioty reprezentujące krańcowo różne profile renty (profil najlepszy – śledź oraz profil najgorszy – mistrz). Grupa poddana analizie została wyselekcjonowana również z uwzględnieniem stopnia rozwoju kraju pochodzenia, tj. kraju o rozwiniętym środowisku biznesowym (Wielka Brytania, Belgia, Irlandia) oraz o rozwijającym się środowisku biznesowym (Polska, Portugalia, Rumunia). Podstawowe charakterystyki badanych firm zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2

Podstawowa charakterystyka analizowanych przypadków

Firma	Sektor <sup>33</sup>	Grupa krajów	Wiek firmy (lata)	Zatrudnienie (liczba pracowników)	Przychody roczne (mln €)	Profil renty
A	Informacja i komunikacja	rozwijające się	10	39	0,85	mistrz
B	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	rozwijające się	3	4	.	mistrz
C	Obsługa rynku nieruchomości i działalność profesjonalna	rozwijające się	5	21	0,6	śledź
D	Obsługa rynku nieruchomości i działalność profesjonalna	rozwijające się	5	7	1,2	śledź
E	Edukacja	rozwinęte	3	3	0,3	mistrz
F	Informacja i komunikacja	rozwinęte	2	3	.	mistrz
G	Informacja i komunikacja	rozwinęte	2	1	.	śledź
H	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	rozwinęte	7	20	1	śledź

Źródło: opracowanie własne.

<sup>33</sup> Sektory odpowiadają klasyfikacji wg PKD, zostały jednak ujednolicone z systemami innych krajów w celu zapewnienia porównań międzynarodowych.

Wyselekcjonowane przypadki firm funkcjonują w ramach różnych sektorów usługowych zaliczanych do niskiej lub średniej techniki. To powoduje, że głównym przedmiotem analizy nie jest proces komercjalizacji nowej technologii, lecz rozwiązań innowacyjnych, których innowacyjność jest rozpatrywana z punktu widzenia rynków, na których są komercjalizowane. Cztery z wybranych przedsiębiorstw (A, B, E, F) reprezentują szybko rozwijające się sektory (usługi teleinformatyczne, zdrowie, edukacja specjalistyczna), które w znaczącym stopniu intensywnie wykorzystują wiedzę i nowe rozwiązania technologiczne. Ten czynnik może implikować korzystny poziom profilu renty dotyczącej planowanych projektów innowacyjnych. Z drugiej strony cztery firmy (niektóre z nich z tych samych sektorów) wskazują na mało korzystny profil renty z planowanej innowacji (C, D, G, H). Analizowane firmy zaliczane pod względem profilu renty do kategorii mistrz planują wprowadzić na rynek rozwiązania o wysokim poziomie innowacyjności, podczas gdy przedsiębiorstwa zaliczane do kategorii śledź chcą dostarczyć na rynek produkty będące jedynie udoskonaleniem już istniejących.

Wszystkie analizowane firmy współpracowały w zakresie komercjalizacji innowacyjnego projektu przynajmniej z jednym doradcą biznesowym. Zakres tej współpracy był zróżnicowany, od prostego *outsourcingu* aż po długoterminowe doradztwo/mentoring. Wszystkie przedsiębiorstwa były reprezentowane przez doświadczonych przedsiębiorców posiadających wcześniejsze doświadczenia dotyczące procesu opracowania nowego produktu. Stąd też wykorzystanie doradztwa biznesowego może być w ich przypadku uznane za działanie świadome i zamierzone.

Dla każdego przypadku przedsiębiorstwa sporządzano profil renty związanej z planowanym przedsięwzięciem innowacyjnym. Trzy składniki tejsze renty zostały zamieszczone w tabeli 3. Na bazie wywiadu sporządzano również profil, który uwzględniał efekty otrzymanego doradztwa. W przypadku badanych podmiotów nie odnotowano zasadniczych zmian w profilu renty. W połowie przypadków otrzymane doradztwo nie miało żadnego efektu, a w odniesieniu do pozostałej części firm odnotowane zmiany miały charakter niewielkich korekt. W żadnym przypadku nie odnotowano zmian, które by zmieniły profil renty w znaczącym stopniu.

Tabela 3

Składniki profilu renty w odniesieniu do badanych przypadków  
– przed usługą doradcy biznesowego i po usłudze

Firma	Przed doradztwem			Po doradztwie			Różnice		
	Wielkość sprzedaży	Stopa zysku	Długość cyklu życia	Wielkość sprzedaży	Stopa zysku	Długość cyklu życia	Wielkość sprzedaży	Stopa zysku	Długość cyklu życia
A	14	11	10	14	11	10	0	0	0
B	10	8	11	10	8	11	0	0	0
C	7	6	6	7	5	5	0	-1	-1
D	5	7	5	7	5	5	2	-2	0
E	12	8	12	12	8	14	0	0	2
F	15	14	9	15	14	9	0	0	0
G	5	6	6	5	6	6	0	0	0
H	5	3	7	6	3	7	1	0	0

Źródło: opracowanie własne.

W drugim etapie analizy dla badanych przypadków przeprowadzono analizę diagnostycznego diamentu innowacji. Dla poszczególnych podmiotów zostały skalkulowane poszczególne indeksy – składniki DDI (tabela 4). Zostały one pokazane w układzie, w ramach którego widoczne jest zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania odnoszące się do poszczególnych indeksów. Następnie zamieszczono wskaźniki ilustrujące zaangażowanie doradcy w ramach analizowanych obszarów aktywności. Porównując oba obszary, można zauważyć dość duże różnice pomiędzy wskaźnikami dla obu stron współpracy. Należy podkreślić, że w większości przypadków widoczne jest istotne znaczenie doradcy przynajmniej w jednym obszarze, a zwykle w większej ich liczbie.

Tabela 4

Składniki DDI – zaangażowanie przedsiębiorstwa oraz aktywność i znaczenie doradcy

Firma	Poziom realizacji zadań w ramach indeksu:				Znaczenie doradcy w realizacji zadań w ramach indeksu:			
	rynku	innowacji	zasobów	strategicznego	rynku	innowacji	zasobów	strategicznego
A	7,4	7,6	8,2	7,4	7,6	2,4	3,6	4,2
B	7,8	7,4	7,2	7,8	5,6	6	7,2	6
C	8,6	8,6	9,8	8,4	6	5,6	6	6
D	8,6	5,4	7,4	7	6,2	5,4	6	6,2
E	9,2	8	5,8	8,2	8	7,8	5,8	8,2
F	8,6	8,2	8,8	9	8,6	8,2	8,8	9
G	6,6	6	5,4	5,2	5,4	5,6	8	5,6
H	6	6	6,6	6	8	8	6,6	7,2

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy wynika, że wpływ doradców biznesowych na decyzje strategiczne badanych firm wydaje się złożony i niejednoznaczny. W zakresie wyceny renty innowacyjnej i poprawy potencjalnej rentowności planowanej innowacji nie odnotowano znaczącego wpływu doradców biznesowych. Na jego niewielki poziom nie ma wpływu stopień doświadczenia przedsiębiorcy, który zwrócił się po wsparcie. Drobne korekty, których przedsiębiorcy dokonywali w swoim postrzeganiu, zarówno w pozytywnym, jak i w negatywnym kierunku, nie zmieniły w żadnym z przypadków profilu

renty według przyjętej klasyfikacji<sup>34</sup>. Można przypuszczać, że jest to związane z samym charakterem przedsięwzięć przedsiębiorczych, w których przedsiębiorca widzi okazję niedostrzeżoną przez innych, co jest wynikiem posiadania przez niego wiedzy w jakiś sposób niedostępnej dla innych. W zakresie tej wiedzy, dotyczącej istoty przedsięwzięcia, wpływ doradców biznesowych nie jest widoczny. Można założyć, że rola doradców odnosiła się więc do techniki wdrażania przedsięwzięć, a nie do spraw związanych z ich strategicznym kształtowaniem.

Odmienne rezultaty uzyskano w odniesieniu do roli doradców w zakresie zarządzania ryzykiem wynikającym z komercjalizacji innowacji. Tu widoczna jest ich rola polegająca na wsparciu w postaci dostarczenia praktycznej specjalistycznej wiedzy, która wpływa na poszczególne obszary zarządzania ryzykiem i w konsekwencji może obniżyć postrzegany poziom ryzyka projektu. Rezultaty przeprowadzonych badań wskazują, że podejście firm do wsparcia, a w szczególności wsparcia otrzymanego w związku z projektami komercjalizacji rozwiązań innowacyjnych, różni się w zależności od typu przedsiębiorstwa, etapu jego rozwoju, kompetencji i osobowości właściciela/zarządzającego, wcześniejszych doświadczeń oraz sposobu postrzegania innowacji, która ma być wdrożona. W odniesieniu do tego ostatniego kryterium badania wskazują na zróżnicowanie zachowań w zależności od typu postrzeganej renty innowacyjnej – tu rozpatrywane dwa skrajne przypadki renty: korzystnej i niekorzystnej.

Firmy, których projekty innowacyjne prezentują niekorzystny profil renty (kategorii oznaczonej na bazie podejścia Mazzarola i Rebaud<sup>35</sup> jako śledź), działają według jednej z dwóch strategii. Pierwsza bazuje na założeniu, że przedsiębiorca zna i rozumie znacznie lepiej rynek, jego zagrożenia i szanse, dlatego jest w stanie wdrożyć nowe rozwiązanie samodzielnie, bez żadnej pomocy z zewnątrz. To podejście jest charakterystyczne dla firm o dobrej pozycji rynkowej, których sytuację charakteryzują stabilne wyniki oraz przyrostowe innowacje naśladowcze (firmy C i D). Druga jest stosowana

---

<sup>34</sup> Badania prowadzone przez zespół pod kierunkiem Mazzarola i Rebaud udowodniły istnienie zależności pomiędzy profilem renty innowacji a sposobem zarządzania jej komercjalizacją. Zob. *Strategic Innovation in Small Firms. An International Analysis of Innovation and Strategic Decision Making in Small and Medium Sized Enterprises*, eds T. Mazzarol, S. Rebaud, Edward Elgar, Cheltenham 2009.

<sup>35</sup> T. Mazzarol, S. Rebaud, *Customers as predictors of rent returns to innovation...*



w przypadku, gdy renta jest zbyt niska, aby inwestować większe zasoby w dane przedsięwzięcie, ale jednocześnie projekt jest dla przedsiębiorstwa cenny ze względu na możliwe do osiągnięcia korzyści pośrednie. W tym przypadku zauważalna jest tendencja do swego rodzaju „*outsourcingu*” komercjalizacji.

Jednakże w przypadku, kiedy wysoka renta jest możliwa do uzyskania, wszystkie zasoby są angażowane, a do doradcy biznesowego firma zwraca się w celu pozyskania kompetencji, których sama nie posiada i które ocenia jako istotne, gdy chce się osiągnąć sukces. Doradca biznesowy wydaje się wówczas czymś w rodzaju przedsiębiorcy zastępczego, zapewniającego pokrycie obszarów wiedzy, w których firmie brakuje kompetencji. Dotyczy to zatem przedsięwzięć o wysokiej rentie innowacyjnej (oznaczonej w badaniu jako mistrz), które są możliwe do osiągnięcia z innowacji o charakterze bardziej radykalnym, mających zasięg ponadkrajowy, a więc o wysokim potencjale eksportowym.

Pomimo małej próby analizowanych przypadków warto odnotować, że różnice w stopniu rozwoju kultury przedsiębiorczości w poszczególnych krajach wydają się mieć wpływ na wykorzystanie doradztwa biznesowego jako elementu strategii prowadzenia przedsiębiorstwa. Ten czynnik odnosi się zarówno do przypadków korzystnego, jak i niekorzystnego profilu renty potencjalnej innowacji. Podczas gdy firmy z krajów rozwijających się oraz rozwiniętych wykazują szereg podobieństw w podejściu do innowacji, widoczny jest zdecydowanie mniejszy wkład doradców biznesowych w proces decyzyjny firm z krajów rozwijających się. Wydaje się, że można to wiązać m.in. z występującym tam ograniczonym zaufaniem do podmiotów zewnętrznych jako takich oraz z potencjalnymi słabościami sektora doradców biznesowych, wynikającymi z jego mniej zaawansowanego poziomu rozwoju. Warto zauważyć, że największy wpływ doradców biznesowych został odnotowany w zakresie czynników proceduralnych, takich jak m.in. przygotowanie formalnego, pisemnego biznesplanu, w zakresie przygotowania spójnego modelu finansowego oraz uzyskania wszystkich potrzebnych zezwoleń.

Analiza wykazała dodatkowo, że im większy wpływ na niepowodzenie poprzednich innowacji miało ogólne nastawienie rynku docelowego, tym większą potrzebę współpracy z doradcą biznesowym odczuwał przedsiębiorca. Preferencje małych innowacyjnych firm dotyczące typu preferowanych usług

doradczych i formy współpracy z doradcą wydają się z kolei niezależne od ich wcześniejszych doświadczeń w zakresie komercjalizacji. Jednakże w analizowanych przypadkach można zauważyć, że potrzeba uzyskania wsparcia w obszarach, w których firmie brakowało kompetencji, wzrastała wraz z jej doświadczeniem w zakresie innowacyjności.

Analiza rezultatów badań wskazuje, że istnieje potrzeba bardziej szczegółowego rozpoznania relacji pomiędzy aktywnością doradców biznesowych a poziomem rozwoju otoczenia biznesowego oraz szeroko rozumianej kultury przedsiębiorczości. Elementy te wydają się wpływać na wykorzystanie usług doradców w przedsiębiorstwach. Natura tej relacji oraz jej siła powinny być istotnym składnikiem dalszych analiz i badań.

## Literatura

- Adamson I., *Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2000, Vol. 3, No. 1.
- Bennett R.J. *Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy: an example of business link services*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2007, Vol. 14, No. 3.
- Bennett R., Robson P., *Business link: use, satisfaction and influence of local governance regime*, Policy Studies 2003, Vol. 24, No. 4.
- Berman J., Gordon D., Sussman G., *A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning*, „The Journal of Business and Economic Studies” 1997, 3 (3).
- Berry A.J., Sweeting R., *The effect of business advisers on the performance of SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, Vol. 13, No. 1.
- Garnsey E., *A New Theory of the Growth of the Firm, Proceedings of the 41st ICSB World Conference*, Stockholm 1996.
- Gatignon H., Robertson T.S., *The Impact of Risk and Competition on Choice of Innovations*, „Marketing Letters” 1993, 4 (3).
- Gibb A., Davies L., *In pursuit of framework for the development of growth models of the small business*, „International Small Business Journal” 1990, Vol. 9.
- Grupp H., Maital S., *Managing New Product Development and Innovation: A Micro-economics Toolbox*, Edward Elgar, Cheltenham 2001.

- Jaques M., Povey B., *Assessing the changing role, attitudes and knowledge of UK business advisors to the benefits of benchmarking and benchmarking tools*, „Benchmarking: An International Journal” 2007, Vol. 14, No. 5.
- Jarrett D., *A strategic classification of business alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises*, „Qualitative Market Research” 1998, 1 (1).
- Kickul J., Gundry L.K., *Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation*, „Journal of Small Business Management” 2002, 40 (2).
- Lankhuizen M., Klein-Woolthuis R., *The National Systems of Innovation Approach and Innovation by SMEs*, Zoetermeer: SCALES Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Netherlands Ministry of Economic Affairs 2003.
- Łobacz K., *A Competence Based Model for Business Advisors Development Training Needs Analysis. Summary Report*, raport badawczy przygotowany w ramach projektu VETBA 2011 (maszynopis powielony).
- Martin G., Staines H., *Managerial competencies in small firms*, „The Journal of Management Development” 1994, 13 (7).
- Mazzarol T., Reboud S., *Customers as predictors of rent returns to innovation in small firms - an exploratory study*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management” 2005, 5 (5/6).
- Mazzarol T., Reboud S., *The Strategic Decision Making of Entrepreneurs within Small High Innovator Firms*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2006, 2 (2).
- Mazzarol T., Reboud S. (eds), *Strategic Innovation in Small Firms. An International Analysis of Innovation and Strategic Decision Making in Small and Medium Sized Enterprises*, Edward Elgar, Cheltenham 2009.
- Michaelas N., Chittenden F., Poutziouris P., *A model of capital structure decision making in small firm*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 1998, Vol. 5, No. 3.
- Mughan T., Lloyd-Reason L., Zimmerman C., *Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles*, „Education + Training” 2004, Vol. 46, No. 8/9.
- Santi M., Reboud S., Gasiglia H., Sabouret A., *Modèle de valorisation et de protection intellectuelle des innovations des PEI*, HEC/INPI 2003, July.
- Smallbone D., Leigh R., North D., *The characteristics and strategies of high growth SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 1995, 1 (3).
- Soriano D.R., *The impact of consulting service on Spanish firms*, „Journal of Small Business Management” 2003, Vol. 41, No. 4.
- Storey D.J., *Understanding the small business sector*, Routledge, London 1994.

- Tann J., Laforet S., *Assuring Consultant Quality For SMEs – The Role of Business Links*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 1998, 5 (1).
- Wren C., Storey D., *Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance*, „Oxford Economic Papers” 2002, 54 (2).
- Yin R.K., Heald K.A., *Using the Case Study Method to Analyse Policy Studies*, „Administrative Science Quarterly” 1975, 20 (3).
- Yin R.K., *The Case Study Crisis: Some Answers*, „Administrative Science Quarterly” 1981, 26 (1).
- Yusuf J.-E., *Meeting entrepreneurs’ support needs: are assistance programs effective?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2010, Vol. 17, No. 2.

### Summary

This paper examines the influence of business advisors on strategic decisions of innovative firms related to commercialization of business ideas. The study address research question on the influence of business advisors on risk-return screening. The approach concerning commercialization of business ideas (development and implementation of innovation) was chosen to be useful for the purpose of this analysis, as appropriate level of rent affect entrepreneurs’ decision on investment in particular innovation and the probability of its achievement. Through employment of rent-return diagnostic screening tool of innovation, the study investigates how firms take advantage of outsourcing within the process. Authors seek to define support areas related to favourable and unfavourable rent profiles of planned innovations and how they affect innovation process management employed in SMEs. Results of the analysis suggest that business advisors have minor impact on innovation rent valuation and improvement, regardless experience of entrepreneur who turn for advice. However they play important role in risk management, but not necessarily by offering support of practical specialist knowledge. Firm’s approach to business advice changes depending on favourable and unfavourable rent profile of innovation the firm is willing to implement. Entrepreneurs from developed countries take greater advantage from cooperation with BA, which confirm the importance of mature entrepreneurial culture as well as business infrastructure.