

# Waldemar Glabiszewski

---

## Konsulting jako wsparcie dla potencjału absorpcyjnego małych i średnich przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 102, 49-60

---

2013

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 w Toruniu

## KONSULTING JAKO WSPARCIE DLA POTENCJAŁU ABSORPCYJNEGO MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Wprowadzenie

Otoczenie, w jakim zmuszone są funkcjonować współczesne przedsiębiorstwa, wyróżnia się dużą złożonością, dynamizmem oraz wielością interakcji zachodzących pomiędzy współtworzącymi je podmiotami. Źródłem największych zmian w otoczeniu wydają się być coraz silniej wywierający presję konkurenci, coraz bardziej wymagający klienci oraz stanowiące coraz większe wyzwanie czynniki technologiczne. W konsekwencji, przedsiębiorstwo musi wykazywać się imponującą elastycznością, by móc szybko i skutecznie reagować na zachodzące zmiany, tym samym lepiej adaptować się do trudnych warunków działania. Adaptowanie to powinno zachodzić zwłaszcza przez podejmowanie aktywności innowacyjnej. Niestety samodzielne kreowanie oryginalnych i radykalnych innowacji wydaje się być często zbyt dużym wyzwaniem, zwłaszcza dla małych, a nawet średnich przedsiębiorstw. Podstawowym źródłem ich działalności innowacyjnej powinna dlatego być istniejąca już w otoczeniu wiedza, często nawet w postaci gotowych rozwiązań, którą należy absorbować, choć oczywiście nie bezkrytycznie.

W obliczu powyższego, potencjał absorpcyjny, odpowiadający za pozyskiwanie, asymilowanie i wykorzystanie zewnętrznej wiedzy, zaczyna odgrywać coraz poważniejszą rolę i jednocześnie stanowi wyzwanie. O sile tego potencjału decyduje wiele istotnych i wymagających zdolności organizacyjnych, jak i indywidualnych umiejętności. Niestety w małym czy nawet średnim przedsiębiorstwie te liczne i cenne kompetencje są ograniczone. Stąd rodzi się potrzeba wspierania potencjału absorpcyjnego słabszych przedsiębiorstw profesjonalnym konsultingiem, zwłaszcza w przypadku wdrażania bardziej wymagających nowości, jakimi są innowacje technologiczne. A zatem zewnętrzne usługi konsultingowe jawią się swego rodzaju substytutem własnych zdolności absorpcyjnych, pozwalającym zwiększyć skalę, zakres i skuteczność procesów adaptacyjnych w przedsiębiorstwie.

Głównym celem, jaki stawia sobie autor w ramach niniejszego artykułu jest identyfikacja skali wykorzystywania wsparcia konsultingowego dla potencjału absorpcyjnego w protechnologicznej działalności innowacyjnej i ocena stopnia zadowolenia przedsiębiorstw z tych usług. W konsekwencji autor zamierza odpowiedzieć na pytanie, czy konsulting jest dobrą i wykorzystywaną alternatywą dla określonych zdolności absorpcyjnych, będących słabością małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedstawione w artykule wyniki pochodzą z zespołowo przeprowadzonych badań na temat proinnowacyjnych potrzeb technologicznych przedsiębiorstw sze-

ściu 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 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. Konsulting a potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw

Pojęcie potencjału absorpcyjnego zostało na stałe wprowadzone do literatury nauk o zarządzaniu przez W.M. Cohena i D.A. Levinthala, którzy powszechnie uznawani są za prekursorów tego zagadnienia w odniesieniu do działalności innowacyjnej<sup>1</sup>. Zgodnie z ich koncepcją przez pojęcie potencjału absorpcyjnego należy rozumieć określone zdolności, umożliwiające organizacji rozpoznawanie wartości nowej wiedzy i pozyskiwanie tej uznanej za cenną, przyswajanie jej sobie oraz komercyjne zastosowanie<sup>2</sup>. Potencjał ten jest zatem odpowiedzialny za dokonywanie z otoczenia transferu nowej wiedzy, również w postaci gotowych rozwiązań technologicznych, który kończy się wdrożeniem i eksploatacją pozyskanej nowości. W przywołanej definicji potencjału absorpcyjnego wyodrębnia się trzy podstawowe sfery czy inaczej wymiary zdolności. Są to zdolności do pozyskiwania, asymilowania i wykorzystywania zewnętrznej wiedzy. Te poszczególne wymiary potencjału odpowiadają za skuteczną realizację kolejnych i jednocześnie odmiennych, ze względu na zakres przewidzianych zadań, etapów absorbowania nowej wiedzy czy nawet gotowych technologii. S.A. Zahra i G. George, mający swój istotny udział w rozwoju teorii potencjału absorpcyjnego<sup>3</sup>, prezentują istotę poszczególnych wymiarów zdolności absorpcyjnych, wyodrębniając jednocześnie wymiar czwarty, tj. przekształcanie wiedzy. Ich zdaniem mianowicie<sup>4</sup>:

- wymiar nabywania wiedzy – odwołuje się do procedur i procesów, zapewniających organizacji zdolności do identyfikowania oraz pozyskiwania zewnętrznej wiedzy,

---

<sup>1</sup> W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, nr 1, s. 128–152.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 128.

<sup>3</sup> S.A. Zahra, G. George, *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27, nr 2, s. 185–203.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 189–190.

- wymiar asymilowania wiedzy – odnosi się do procedur i procesów, które pozwalają organizacji analizować, rozpatrywać, interpretować i rozumieć pozyskiwaną wiedzę,
- wymiar przekształcania wiedzy – odwołuje się do procedur i procesów, które umożliwiają transformowanie i integrowanie istniejącej wiedzy z wiedzą nowo nabywaną,
- wymiar eksploataowania wiedzy – odnosi się do procedur i procesów pozwalających organizacji na przeistaczanie nabytej i przekształconej wiedzy w określone działania.

Mimo że literatura dostarcza propozycje mnożące wymiary potencjału absorpcyjnego, to jednak powszechniej akceptowaną tendencją wydaje się ograniczanie ich liczby dla zapewnienia operacyjnej przejrzystości tej kategorii. I tak G. Todorova i B. Durisin, autorzy jednej z najbardziej współczesnych koncepcji potencjału absorpcyjnego, podobnie jak W.M. Cohen i D.A. Levinthal, wyróżniają trzy wymiary potencjału absorpcyjnego<sup>5</sup>. Otóż ich zdaniem transformacja wiedzy jest formą jej asymilacji, jako że spełnia podobne funkcje. Nie jest zatem kolejnym etapem absorpcji, ale raczej alternatywą dla asymilacji, wykorzystywaną w sytuacji, kiedy pozyskiwane informacje są w mniejszym stopniu dopasowane do dotychczasowych zasobów wiedzy w organizacji i jej schematów poznawczych.

Bez względu na liczbę tych wymiarów, należy uznać, że potencjał absorpcyjny organizacji ma złożoną naturę, a jego poszczególne składniki stanowią często cenne i trudno dostępne zasoby, zwłaszcza o charakterze niematerialnym. Należą do nich najczęściej kompetencje organizacyjne i indywidualne w postaci określonej specjalistycznej i wyszukanej wiedzy, umiejętności i postaw.

Ta złożoność, i niejednokrotnie wyjątkowy charakter poszczególnych składowych potencjału absorpcyjnego, jest źródłem poważnych trudności w kształtowaniu odpowiedniej jego wielkości, struktury, jak również jakości. Z kolei niedostateczny potencjał może uniemożliwiać realizowanie stawianych przed nim zadań, które mają tym bardziej wymagający charakter w odniesieniu do innowacji technologicznych. Wdrażanie innowacyjnych technologii jest bowiem zadaniem skomplikowanym, interdyscyplinarnym i wymagającym innych, względem bieżącej działalności, kompetencji. Zadania te mogą dlatego stanowić szczególnie trudne do sprostania wyzwania dla pojedynczego przedsiębiorstwa, zwłaszcza małego i słabego, którego potencjał innowacyjny z założenia ma ograniczoną siłę sprawczą. W takich okolicznościach pożądane wydaje się korzystanie z profesjonalnego wsparcia podmiotów oferujących fachową pomoc w formie adekwatnych do potrzeb usług konsultingowych. Co więcej, małe przedsiębiorstwa, chcąc transferować i eksploatować nowe technologie są często wręcz zmuszone korzystać z konsultingu. Z drugiej strony wydaje się oczywiste, że współczesne instytucje funkcjonujące w różnych społecznych systemach muszą coraz częściej ze sobą współpracować na różnych płaszczyznach, w tym również po to, by rozwijać i wprowadzać w życie innowacje w odpo-

---

<sup>5</sup> Zob. G. Todorova, B. Durisin, *Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, nr 3, s. 777–779.

wiedzi na wymagania klientów lub wyzwania konkurentów<sup>6</sup>.

Przez konsulting powszechnie rozumie się „doradzanie i udzielanie pomocy w poprawie wyników pracy organizacji klienta, rozwiązywanie problemów, których klient nie jest w stanie rozwiązać samodzielnie, oferując swój czas, środki oraz pełną niezależność”<sup>7</sup>. Stąd jako podstawowe zadanie konsultingu wyłania się badanie i wspomaganie różnych aspektów funkcjonowania organizacji w celu zwiększenia skuteczności jej działania. W tym rozumieniu konsulting, a w konsekwencji konsultanci mogą pełnić różne funkcje. Przede wszystkim są jednak dostawcami potrzebnych informacji i usług. Konsultanci – najogólniej rzecz ujmując – odgrywają rolę biznesowego lekarza<sup>8</sup>, mającego na celu zbadanie konkretnego obszaru aktywności przedsiębiorstwa, postawienie diagnozy przyczyn jego określonych słabości i zaproponowanie określonych rozwiązań, pozwalających odzyskać lub uzyskać pożądaną kondycję. Tego rodzaju konsulting jest nazywany strategicznym i funkcjonuje obok konsultingu wdrożeniowego, przez który należy rozumieć zbiór usług mających na celu rozwijanie i wprowadzanie w życie określonych rozwiązań, aktywów i procesów<sup>9</sup>. Przedsiębiorstwa, chcąc skutecznie wspomagać swoje protechnologiczne potencjały absorpcyjne na rzecz realizowanego transferu innowacyjnych technologii, powinny wykorzystywać zarówno wsparcie ze strony konsultingu wdrożeniowego, jak i strategicznego. Nie należy bowiem koncentrować się jedynie na poprawnym technicznie wdrożeniu nowej technologii, ale również na właściwym jej dobraniu, tzn. adekwatnym do rzeczywistych potrzeb i odpowiednim wykorzystywaniu dla zapewnienia maksymalnej wartości rynkowej jej efektów.

Analizując w artykule skalę wykorzystywania przez badane przedsiębiorstwa dostępnych na rynku usług doradczych związanych z absorbowaniem nowych technologii, starano się również zidentyfikować podmioty będące dostarczycielami poszczególnych usług doradczych wykorzystywanych przez respondentów. Okazuje się, że w zdecydowanej większości przypadków, dostarczycielami usług doradczych były lokalne przedsiębiorstwa związane z analizowanymi branżami. Jednak przedstawiciele branży teleinformatycznej wskazywali także na instytuty badawczo-rozwojowe, np. Energoprojekt Katowice, Energoprojekt Warszawa czy Energoprojekt Gliwice. Z kolei przedsiębiorstwa branży narzędziowej korzystały m.in. z usług takich instytucji doradczych, jak kancelarie patentowe, uczelnie wyższe czy zagraniczne firmy doradcze.

---

<sup>6</sup> K. Prammer, Ch. Neugebauer, *Consulting Organizational Change Cooperation – Challenges, Issues and Solutions in Theory and Practice*, „Journal of Management and Change” 2012, nr 29, s. 25.

<sup>7</sup> Z. Chrościcki, *Konsulting w zarządzaniu. Doradzać czy współpracować*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1997, s. 23, za: R. Lusenet, KMPG, Klynveld Management Consultants, Holandia 1993.

<sup>8</sup> G.S. Dawson, R.T. Watson, M. Boudreau, *Information Asymmetry in Information Systems Consulting: Toward a Theory of Relationship Constraints*, „Journal of Management Information Systems” Winter 2010–11, vol. 27, nr 3, s. 146.

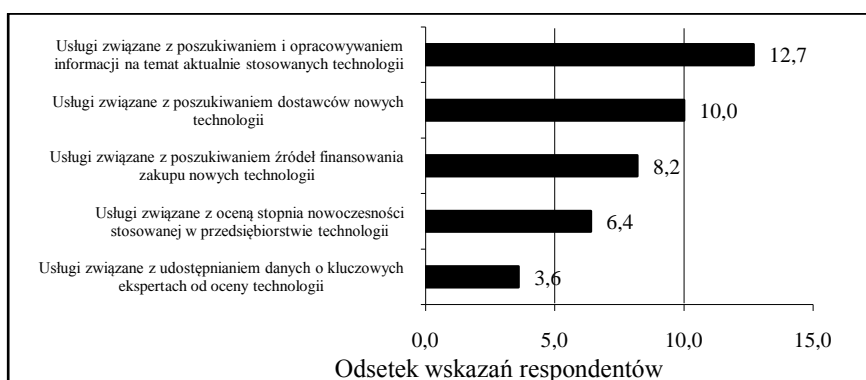
<sup>9</sup> A. Soejarto, M. Goldman, Ch. Adams, *Key Issues for Consulting and Solution Implementation Services*, Gartner, Stamford 2007, s. 2.

Przedstawiciele branży rolno-spożywczej i biotechnologicznej korzystali natomiast z usług doradczych Akademii Rolniczej w Poznaniu oraz firm wykonujących specjalistyczne ekspertyzy na zlecenie przedsiębiorstw.

## 2. Skala wykorzystywania i poziom zadowolenia z usług doradczych wspierających pozyskiwanie nowych technologii

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wiele małych i średnich przedsiębiorstw, nawet wiodących branż regionu kujawsko-pomorskiego, niestety nie wzbogaca swojego potencjału technologicznego. Niespełna połowa badanych przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach nie wdrożyła żadnej nowej technologii. Za podstawową przyczynę takiego stanu rzeczy wskazywany jest brak środków finansowych. Okazuje się zatem, że przedsiębiorstwa raczej nie są w stanie samodzielnie prowadzić działalności badawczo-rozwojowej. Stąd ich głównym źródłem innowacji technologicznych powinny być różne formy transferu pożądanych nowości z otoczenia. Ale skoro i te, bardziej dostępne sposoby nabycia technologii nie są zbyt często wykorzystywane, to oznacza, że zdolności absorpcyjne badanych przedsiębiorstw nie są wystarczające, by mogły one skutecznie adaptować się do wymagającej i zmiennej rzeczywistości gospodarczej. Rozsądnym rozwiązaniem – jak już wskazywano – wydaje się więc wykorzystywanie zewnętrznego wsparcia w postaci profesjonalnych usług konsultingowych, w tym również wspomagających zmagania z pozyskiwaniem niezbędnych środków finansowych na tego rodzaju inwestycje.

Pierwszym wymiarem potencjału absorpcyjnego są zdolności do pozyskiwania z otoczenia nowych technologii. Aby odpowiedzieć na pytanie, czy badane przedsiębiorstwa poszukują fachowej pomocy, by sprostać wyzwaniom stawianym przed tymi zdolnościami, autor podjął się identyfikacji skali i zakresu wykorzystywania w ostatnich trzech latach konsultingu wspierającego nabywanie technologii. Użyte w tym obszarze wyniki zostały przedstawione w procentach na rysunku 1.



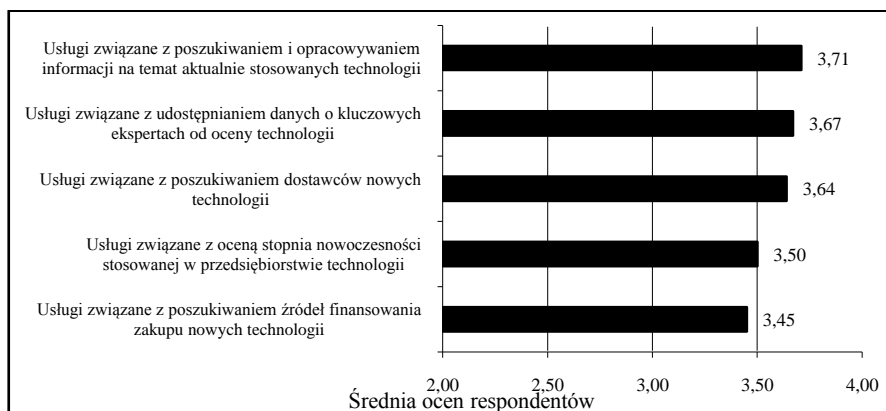
Rysunek 1. Skala wykorzystywania przez przedsiębiorstwa usług doradczych świadczonych w procesie pozyskiwania nowych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wskazują wyniki badań, zarówno lista wykorzystywanych usług konsultingowych, jak i odsetek przedsiębiorstw posilkujących się nimi nie jest imponująca, zwłaszcza w kontekście niskiego stopnia innowacyjności posiadanych przez nie potencjałów technologicznych. Największym zainteresowaniem cieszą się usługi związane z poszukiwaniem i opracowywaniem informacji na temat aktualnie stosowanych technologii w sektorze, jak również w otoczeniu dalszym. Niemniej jednak usługi te były wykorzystywane zaledwie przez niespełna 13% badanych przedsiębiorstw. Jeszcze rzadziej, gdyż tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo korzystało z bardzo ważnej w procesie transferu technologii usługi, mającej na celu znalezienie właściwego dawcy technologii. Można uznać, że wręcz incydentalnym zjawiskiem jest posilkowanie się usługami związanymi z poszukiwaniem źródeł finansowania zakupu nowych technologii. Fakt ten dziwi tym bardziej w aspekcie deklarowanej słabości finansowej badanych przedsiębiorstw. Do korzystania z pozostałych dwóch usług przyznaje się zaledwie kilku respondentów.

W obliczu ograniczonej skali wykorzystywania analizowanych usług doradczych przez badane przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego należy się zastanowić, jak można zwiększyć to zaangażowanie, by wspierać ich potencjał absorpcyjny, a w konsekwencji doskonalić zdolności technologiczne.

Niewątpliwie czynnikiem mogącym zwiększyć zainteresowanie przedsiębiorstw sektora MŚP usługami konsultingowymi jest ich zadowolenie z jakości świadczenia tych usług oraz z uzyskiwanych dzięki nim efektów. W związku z tym w kolejnym etapie badań poproszono respondentów, którzy zadeklarowali korzystanie z wyżej przedstawionych usług doradczych, by dokonali oceny stopnia zadowolenia z ich świadczenia. W tym celu mieli posłużyć się pięciostopniową skalą ocen, gdzie wartość 1 oznaczała, że respondent był zdecydowanie niezadowolony, wartość 5 – był zdecydowanie zadowolony, natomiast środkowa kategoria skali – 3, to kategoria neutralna, interpretowana jako „trudno powiedzieć”. Uzyskane średnie wartości ocen zostały zaprezentowane na rysunku 2.



Rysunek 2. Poziom zadowolenia przedsiębiorstw z usług doradczych świadczonych w procesie pozyskiwania nowych technologii

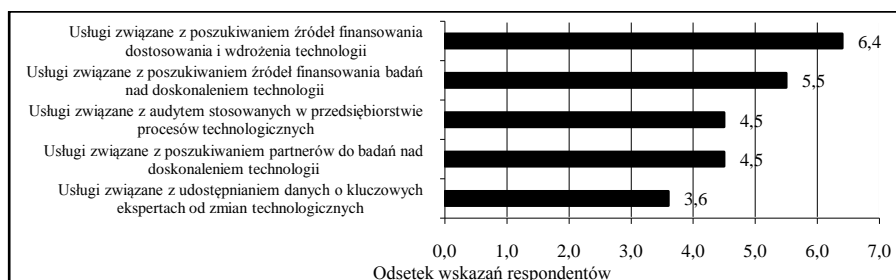
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione wyniki badań pozwalają stwierdzić, że średnio rzecz ujmując badane przedsiębiorstwa są względnie zadowolone z usług konsultingowych świadczonych na etapie pozyskiwania technologii, choć z pewnością nie w pełni. Najwyższy stopień zadowolenia odczuwają w stosunku do usług najczęściej wykorzystywanych, tj. związanych z poszukiwaniem i opracowywaniem informacji na temat aktualnie stosowanych technologii. Prawie w takim samym stopniu są zadowoleni ze sposobu świadczenia usług, mających na celu udostępnianie danych o kluczowych ekspertach w dziedzinie oceny technologii oraz poszukiwanie dostawców nowych technologii. Najniższa średnia ocena – 3,45 jest również oceną pozytywną, niewiele niższą od najwyższej uzyskanej w badaniu, aczkolwiek sugeruje, że podmiot oceniający ma pewne zastrzeżenia.

Zaprezentowane w tej części wyniki badań sugerują, że firmy doradcze świadczące usługi w pozyskiwaniu z otoczenia nowych technologii powinny doskonalić swoją ofertę, by zwiększać stopień zadowolenia swoich klientów. Im większe będzie zadowolenie przedsiębiorstw z wykorzystywanego konsultingu, tym częściej będą sięgać po tego rodzaju wsparcie, zwiększając tym samym skalę obrotów swych usługodawców, a jednocześnie swoją innowacyjność w obszarze stosowanych technologii.

### 3. Skala wykorzystywania i poziom zadowolenia z usług doradczych wspierających asymilację nowych technologii

Asymilacja, czyli przyswajanie i dostosowywanie nowo pozyskanej technologii do warunków funkcjonujących w przedsiębiorstwie będącym jej biorcą, jest kolejnym etapem transferu rozwiązań technologicznych. Zdolności niezbędne do podjęcia tych działań należą do kolejnego wymiaru potencjału absorpcyjnego, który zwłaszcza w przedsiębiorstwach MŚP może wymagać profesjonalnego wsparcia. Wskazaniem więc wydaje się dokonanie identyfikacji stopnia zaangażowania indagowanych podmiotów w pozyskiwanie zewnętrznej pomocy w dostosowywaniu i wdrażaniu nabytych technologii. Dlatego też autor pytał o skalę i zakres wykorzystywania w ostatnich trzech latach konsultingu wspierającego asymilowanie technologii, a uzyskane wyniki zaprezentowano na rysunku 3.



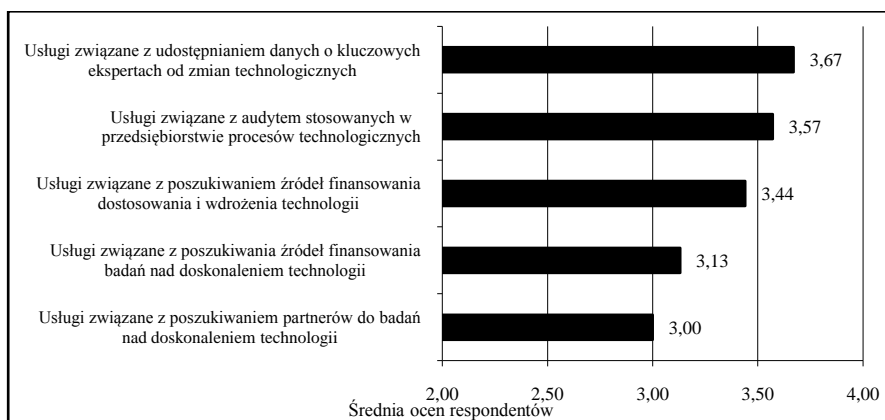
Rysunek 3. Skala wykorzystywania przez przedsiębiorstwa usług doradczych świadczonych w procesie asymilacji pozyskanych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Przedstawione wyniki badań wskazują, że stopień zainteresowania konsultingiem, w tej jakże przecież wymagającej sferze transferu technologii jest jeszcze mniejszy niż na pierwszym jego etapie. W ostatnich trzech latach zaledwie kilka przedsiębiorstw biorących udział w badaniu skorzystało z usług doradczych i to w bardzo wąskim zakresie, aby dokonać zmian we wdrażanych technologiach, czy to mających na celu jej dostosowanie do indywidualnych potrzeb biorcy, czy też jej udoskonalenie. Oznacza to, że przedsiębiorstwa wdrażają transferowane technologie raczej bezkrytycznie, co czyni je innowacjami tylko z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa, a nie jego otoczenia, w tym zwłaszcza klientów. Tego rodzaju działanie ma na celu raczej niwelowanie luki konkurencyjnej względem rywali rynkowych, aniżeli budowanie przewagi. Niemniej jednak w przedsiębiorstwach mniejszych i słabszych jest ono jak najbardziej uzasadnione.

Podobnie jak w przypadku usług w zakresie pozyskiwania technologii, w odniesieniu do usług doradczych w ramach asymilowania dokonano oceny stopnia zadowolenia z ich świadczenia, stosując w tym celu również pięciostopniową skalę ocen. Uzyskane wyniki w postaci średnich ocen zostały zaprezentowane na rysunku 4.



Rysunek 4. Poziom zadowolenia przedsiębiorstw z usług doradczych świadczonych w procesie asymilacji pozyskanych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

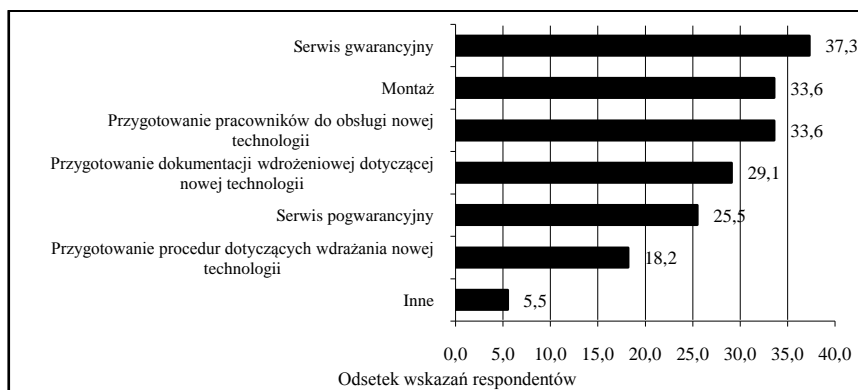
Zgodnie z zaprezentowanymi wynikami, poziom zadowolenia z usług konsultingowych świadczonych na rzecz asymilacji pozyskiwanych technologii jest nieznacznie, aczkolwiek jednak niższy niż świadczonych na rzecz ich nabywania. Przedsiębiorstwa są względnie zadowolone z usług związanych z udostępnianiem danych o niezbędnych ekspertach, z audytem stosowanych procesów technologicznych, a nawet z poszukiwaniem źródeł finansowania dostosowywania i wdrażania pozyskanych technologii. Jednak średnia ocena stopnia zadowolenia na poziomie

3,00, a nawet 3,13 oznacza, że przedsiębiorcy nie zawsze mogą liczyć na oczekiwaną pomoc instytucji wspierania biznesu. Dzieje się tak w usługach świadczonych w zakresie pozyskiwania środków na finansowanie badań pozwalających doskonalić stosowane technologie oraz w zakresie poszukiwania partnerów do tych badań. W tym obszarze badane podmioty zdane są raczej same na siebie, co niewątpliwie hamuje ich rozwój, bezpośrednio warunkujący przewagę konkurencyjną w potencjalnie technologicznym.

Usługi odnoszące się do dostosowywania i doskonalenia technologii w celu jej odpowiedniego wdrażania wydają się bardziej wymagające, jako że przewidują wykorzystanie wyspecjalizowanej wiedzy i wyszukanych umiejętności. Stąd tym większe wyzwanie stawiane jest firmom reprezentującym podażową stronę tych usług w zakresie zapewniania odpowiedniej pomocy co do jej zakresu, jak i jakości. Jak widać, tym wyzwaniom nie są jeszcze w stanie w pełni sprostać, co powinno być dla nich wyraźnym impulsem do rozwoju.

#### 4. Skala wykorzystywania i poziom zadowolenia z usług doradczych wspierających zastosowanie nowych technologii

Kolejnym wymiarem potencjału absorpcyjnego, który *de facto* również można wspomóc profesjonalnym doradztwem, jest zastosowanie nowo pozyskanej technologii w celu jej eksploatacji i osiągnięcia zamierzonych efektów. Również w odniesieniu do wykorzystywania tego rodzaju usług konsultingowych autor dokonał identyfikacji aktywności badanych przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach, a opisując ją podane w procentach wyniki przedstawiono na rysunku 5.



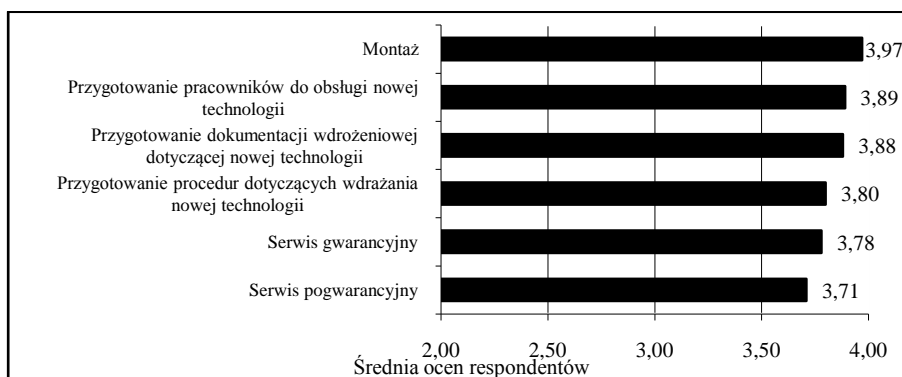
Rysunek 5. Skala wykorzystywania przez przedsiębiorstwa usług doradczych świadczonych na rzecz eksploatacji nowych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pierwszym wnioskiem jest znacznie większe zaangażowanie indagowanych

przedsiębiorstw w zakresie wykorzystywania konsultingu na tym końcowym etapie transferu technologii. Okazuje się, że choć potencjały absorpcyjne przedsiębiorstw, które zdecydowały się wdrożyć nowe technologie są lepiej rozwinięte, bo przecież umożliwiły pozyskanie owej technologii, to mimo wszystko są niewystarczające, by mogły zapewnić samodzielne uruchomienie jej eksploatacji. Posiłkowanie się wsparciem specjalistów w analizowanym zakresie należy uznać za jak najbardziej słuszne posunięcie, gdyż pozwala zapewnić właściwą eksploatację pozyskanej technologii. Do usług doradczych, z których najczęściej korzystano na etapie uruchamiania eksploatacji technologii, należały usługi montażu, a następnie serwisu gwarancyjnego i przygotowania pracowników do obsługi nowej technologii. Choć ten oczywisty zakres wsparcia można uznać za minimum niezbędnej pomocy, to jednak – jak się okazuje – nie wszystkie spośród wdrażających technologię przedsiębiorstw (51,8%) z niej korzystało. Przez mniejszą, niemniej jednak też znaczącą część objętych badaniem przedsiębiorstw, wykorzystywane były również usługi przygotowania dokumentacji wdrożeniowej i serwisu pogwarancyjnego, a nawet przygotowania procedur dotyczących wdrażania nowej technologii. Z innych usług doradztwa zewnętrznego w analizowanym obszarze korzystali już tylko nieliczni.

Również i na tym etapie badań, tj. w odniesieniu do usług konsultingowych świadczonych na rzecz zapewnienia właściwej eksploatacji nowych technologii autor dokonał oceny stopnia zadowolenia respondentów z ich świadczenia. Uzyskane wyniki w postaci średnich ocen, dokonanych analogicznie do wcześniejszego pomiaru w pięciostopniowej skali, zostały zaprezentowane na rysunku 6.



Rysunek 6. Poziom zadowolenia przedsiębiorstw z usług doradczych świadczonych na rzecz eksploatacji nowych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza zaprezentowanych wyników badań pozwala stwierdzić, że respondenci są dosyć zadowoleni w zasadzie ze wszystkich usług świadczonych na tym etapie transferu technologii. Najwyżej jednak oceniają przeprowadzanie montażu nowej technologii. Warto zauważyć, że z kolei najniższa ocena, odnosząca się do serwisu

pogwarancyjnego, jest równa najwyższej ocenie zadowolenia spośród wszystkich wcześniej omawianych usług, z których korzystano na etapie pozyskiwania i asymilacji technologii. To względnie wysokie zadowolenie z usług wspierających poprawne zastosowanie nowo nabytej technologii jest dobrą rekomendacją do tego, by je propagować i zwiększać intensywność, jak i zakres ich wykorzystywania. Jednocześnie należy mieć świadomość, że ich jakość wymaga dalszego doskonalenia dla zapewnienia przedsiębiorstwom pełnej satysfakcji z ich korzystania.

## **Podsumowanie**

Potencjał absorpcyjny odpowiedzialny za pozyskiwanie, asymilowanie i wdrażanie w życie innowacji technologicznych obejmuje szerokie spektrum, często trudno dostępnych dla małych i średnich przedsiębiorstw, kompetencji. Wywołuje to konieczność posilkowania się profesjonalnym konsultingiem, co potwierdzają zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań odnoszące się do przedsiębiorstw sektora MŚP województwa kujawsko-pomorskiego. W rzeczywistości jednak, braki w potencjale absorpcyjnym nie zawsze, jak się okazuje, są rekompensowane zewnętrzными usługami doradczymi. Choć zidentyfikowana intensywność wykorzystywania doradztwa gospodarczego – biorąc pod uwagę dostępne w tym obszarze wyniki analiz – nie jest niska, to jednak wydaje się być niewystarczająca względem faktycznych potrzeb w zakresie rozwijania potencjału technologicznego.

Można spodziewać się, że przedsiębiorstwa tym chętniej będą sięgać po wsparcie konsultingowe, im wyższy będzie poziom ich zadowolenia z tego rodzaju usług. Z kolei owo zadowolenie wynika przede wszystkim ze skali korzyści, jakie z nich czerpią. Uzyskane w trakcie badań oceny zadowolenia z zastosowanego w swej protechnologicznej działalności doradztwa mogą napawać optymizmem, ponieważ kształtują się powyżej wartości neutralnej 3, interpretowanej jako „trudno powiedzieć”. Oznacza to, że świadczone obecnie usługi konsultingowe w większym lub mniejszym stopniu, ale spełniają oczekiwania korzystających z nich małych i średnich przedsiębiorstw. Choć może satysfakcja nie jest pełna, to jednak wydaje się być wystarczająca, aby przedsiębiorstwa miały skłonność do powtórnego skorzystania z tych usług w przyszłości, nawet w szerszym zakresie. Tym samym będą rozwijać swoje możliwości technologiczne, a w konsekwencji konkurencyjność, o ile oczywiście nie staną im na drodze inne bariery, zwłaszcza o charakterze finansowym.

Poza rekomendowaniem przedsiębiorstwom MŚP usług doradczych, należy także zwrócić uwagę na potrzebę zwiększania poziomu ich jakości, jak i dostępności. Dlatego też firmy konsultingowe powinny, uwzględniając rynkowe potrzeby, rozszerzać oraz doskonalić swoją ofertę, a następnie ją skutecznie promować. Tym większego będą mogły spodziewać się wtedy popytu na swoje usługi, a zainteresowane nimi przedsiębiorstwa MŚP, większych z tytułu ich wykorzystywania korzyści, docelowo również o charakterze finansowym.

**CONSULTING SERVICES AS THE SUPPORT FOR ABSORPTIVE CAPACITY OF SMEs****Summary**

In the present paper the author gives theoretical introduction in which he shortly explains the nature of absorptive capacity and its importance in the process of transferring technological innovations from the environment. Moreover, he suggests the role of consulting services in this process. The main part of the paper is of empirical character. This part is an attempt to answer the question if consulting services are used and if they are rewarding form of support for pro-technological absorptive abilities of the firm which, in general, seem to be the weakness of SMEs in kujawsko-pomorskie region.

*Translated by Waldemar Glabiszewski*