

**STANDARD ŚWIADCZENIA
USŁUGI DORADCZEJ O CHARAKTERZE PROINNOWACYJNYM –
DORADZTWO WE WDROŻENIU INNOWACJI
– dla mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców**

oraz wymagania wobec Usługodawców

Opracowany przez:
Departament Rozwoju Instytucji Otoczenia Biznesu
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
Przy współpracy Rady Krajowej Sieci Innowacji KSU

I. Zasady realizacji usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – Doradztwo we wdrożeniu innowacji – zapewnianej przez Usługodawców (dalej „usługa DWI”)

1. Wszystkie usługi DWI¹ realizowane są na podstawie pisemnej umowy o świadczenie usługi zawartej pomiędzy Usługodawcą a usługobiorcą, w której określone są, co najmniej: zakres prac (lista komponentów), które zostaną zrealizowane, sposób i termin ich realizacji, personalia osób/osoby odpowiedzialnej ze strony Usługodawcy za prawidłową realizację usługi, kwalifikacje osób realizujących usługę, forma przygotowania raportu lub innego dokumentu potwierdzającego wywiązanie się stron z umowy, szczegółowa wycena oraz koszt usługi.
2. Usługa DWI może być realizowana przez więcej niż jednego Usługodawcę, w takim przypadku w umowie o świadczenie usługi należy wskazać dodatkowo:
 - 2.1 nazwę Usługodawcy odpowiedzialnego za prawidłową realizację usługi,
 - 2.2 dane wszystkich Usługodawców zaangażowanych w świadczenie usługi oraz
 - 2.3 zakres prac (listę komponentów) za jaki odpowiedzialni są poszczególni Usługodawcy.
3. Jeżeli usługa DWI jest współfinansowana ze środków publicznych, Usługodawca:
 - 3.1 przed rozpoczęciem procesu jej świadczenia, informuje usługobiorcę, z jakiego źródła pochodzą środki oraz o szczegółowych zasadach, na jakich wsparcie to jest udzielane, w tym zwłaszcza o jego maksymalnej wysokości i wysokości ewentualnej pomocy *de minimis*, jaką może otrzymać usługobiorca,
 - 3.2 w dniu podpisania umowy, o której mowa w ust. 1 wystawia usługobiorcy zaświadczenie o udzieleniu pomocy publicznej lub pomocy *de minimis*.
4. Po zakończeniu realizacji usługi DWI lub pojedynczego jej etapu, Usługodawca jest zobowiązany pozyskać od usługobiorcy wypełnioną ankietę zadowolenia z usługi.
5. Usługa DWI składa się z dwóch etapów:

Etap I – Audyt innowacyjności

6. Definicja

- 6.1 Ocena potencjału i potrzeb usługobiorcy w zakresie możliwości i potrzeb wdrożenia nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

7. Zakres

- 7.1 Pełny zakres przedmiotowy audytu innowacyjności obejmuje 13 komponentów², w tym:
 - A0: Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę;
 - A1.1: Analiza pozycji rynkowej;
 - A2.1: Analiza modelu biznesowego;
 - A3.1: Analiza finansowa;
 - A4.1: Analiza organizacji i zarządzania;
 - A5.1: Analiza dojrzałości technologicznej.
 - A1.2: Rozszerzona analiza pozycji rynkowej;
 - A2.2: Rozszerzona analiza modelu biznesowego;
 - A3.2: Rozszerzona analiza finansowa;
 - A4.2: Rozszerzona analiza organizacji i zarządzania;
 - A5.2: Rozszerzona analiza dojrzałości technologicznej;
 - A6: Analiza zarządzania zasobami ludzkimi;
 - A7: Analiza innowacyjności produktowo – marketingowej.

8. Przebieg

- 8.1 Usługodawca uzgadnia z usługobiorcą zasady realizacji audytu innowacyjności, w tym w szczególności jego zakres rzeczowy, tj. zestaw komponentów, które zostaną zrealizowane przez Usługodawcę na rzecz usługobiorcy – ustalenia te zapisywane są w umowie o świadczenie usługi.

¹ Dotyczy to również pojedynczego etapu usługi.

² Szczegółowe informacje na temat poszczególnych komponentów, w tym: elementów komponentu, kompetencji niezbędnych do realizacji komponentu, kluczowych mierników realizacji założeń komponentu, produktów końcowych realizacji komponentu, współzależności między komponentami, maksymalnej wartości komponentu i średniej czasochłonności realizacji komponentu znajdują się w Załączniku nr 1 do Standardu.

- 8.2 Realizując Etap I usługi, Usługodawca wykonuje na rzecz usługobiorcy komponenty, o których mowa w umowie o świadczenie usługi.
- 8.3 W terminie 21 dni po zrealizowaniu wszystkich zaplanowanych w umowie komponentów, Usługodawca przygotowuje raport zawierający m.in.:
- 8.3.1 streszczenie menedżerskie, tj.: krótki opis usługobiorcy, przedstawienie pytania badawczego lub hipotezy dotyczących zidentyfikowanych potrzeb i możliwości rozwojowych usługobiorcy, listę przeprowadzonych analiz;
 - 8.3.2 co najmniej dwie rekomendacje dotyczące wdrożenia w przedsiębiorstwie usługobiorcy dwóch innowacji, wraz z uzasadnieniem dla każdej z nich. Jeżeli nie jest możliwe przedstawienie dwóch rekomendacji Usługodawca zamieszcza w raporcie wyjaśnienie, dlaczego stworzenie tych rekomendacji (lub jednej z nich) było niemożliwe;
 - 8.3.3 informacje na temat: daty przeprowadzenia audytu innowacyjności, osób uczestniczących w jego realizacji ze strony Usługodawcy i usługobiorcy oraz czasu jego trwania;
 - 8.3.4 załączniki: w tym przede wszystkim raporty ze zrealizowanych komponentów.
- 8.4 Usługodawca przekazuje usługobiorcy raport, o którym mowa w punkcie 8.3 w ciągu 10 dni od zakończenia prac nad tym raportem. Przekazanie to poprzedzone jest prezentacją wyników audytu oraz wynikających z niego rekomendacji dotyczących możliwości wdrożenia w przedsiębiorstwie usługobiorcy innowacji, która przeprowadzana jest w siedzibie usługobiorcy bądź Usługodawcy³.
- 9. Wynik**
- 9.1 Wynikiem Etapu I jest raport, o którym mowa w punkcie 8.3.
- 10. Rozliczenie**
- 10.1 Podstawą do rozliczenia realizacji Etapu I jest podpisany przez usługobiorcę protokół odbioru zawierający, co najmniej potwierdzenie:
- 10.1.1 realizacji poszczególnych komponentów Etapu I usługi;
 - 10.1.2 odbioru raportu, o którym mowa w punkcie 8.3;
 - 10.1.3 należytego wykonania przez Usługodawcę Etapu I usługi.

³ W uzasadnionych przypadkach, po wyrażeniu zgody przez usługobiorcę, prezentacja raportu może zostać przeprowadzona w sposób zdalny – konferencja zapewniająca obu stronom możliwość przekazywania i odbierania zarówno obrazu jak i dźwięku.

Etap II – Doradztwo we wdrożeniu innowacji

11. Definicja

11.1 **Doradztwo we wdrożeniu innowacji** służącej rozwojowi przedsiębiorstwa przez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego produktu (wyrobu lub usługi), procesu, metody marketingowej lub metody organizacyjnej w zakresie zasad działania przedsiębiorstwa, organizacji miejsca pracy lub relacji z otoczeniem, polegającej na przekazaniu informacji oraz procedur niezbędnych, aby jeden podmiot był w stanie powiełać pracę innego podmiotu lub stosować rozwiązania będące w posiadaniu innego podmiotu lub stosować rozwiązania nowe zaprojektowane na swoje potrzeby przez inny podmiot.

12. Zakres

12.1 Zakres przedmiotowy Etapu II obejmuje 20 komponentów⁴:

- D1: Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju;
- D2: Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju;
- D3.1: Opracowanie szczegółowego modelu finansowego;
- D3.2: Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego;
- D4: Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii;
- D5: Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii;
- D6: Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej;
- D7.1: Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii;
- D7.2: Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii;
- D8.1: Końcowa weryfikacja kształtu umowy;
- D8.2: Wsparcie w przygotowaniu umowy;
- D9.1: Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia;
- D9.2: Analiza ryzyka wdrożenia;
- D10: Wsparcie w pilotażowym wdrożeniu rozwiązania;
- D11: Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania;
- D12: Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne;
- D13.1: Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich;
- D13.2: Stworzenie systemu motywacyjnego;
- D14.1: Wsparcie zarządzania własnością intelektualną;
- D14.2: Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną;

13. Przebieg

13.1 Podstawą do rozpoczęcia realizacji Etapu II są rekomendacje wynikające z raportu z Etapu I usługi, o których mowa w punkcie 8.3.2. W przypadku jeśli Etap I został zrealizowany przez inny podmiot, także przez innego Usługodawcę, jego wyniki podlegają weryfikacji przez Usługodawcę rozpoczynającego realizację Etapu II usługi. Weryfikacja następuje w ramach realizacji komponentu *D1: Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju*.

13.2 Jeżeli Etap II rozpoczyna się później niż w przeciągu sześciu miesięcy od zakończenia realizacji Etapu I usługi, tj. podpisania przez usługobiorcę protokołu, o którym mowa w punkcie 10.1⁵, Usługodawca ma obowiązek zweryfikować i w razie potrzeby zaktualizować dane i rekomendacje zawarte w raporcie z Etapu I.

13.3 Usługodawca uzgadnia z usługobiorcą zasady realizacji Etapu II, w tym w szczególności jego zakres rzeczowy, tj. zestaw komponentów, które zostaną zrealizowane przez Usługodawcę na rzecz usługobiorcy – ustalenia te zapisywane są w umowie o świadczenie usługi.

13.4 Realizując Etap II usługi, Usługodawca wykonuje na rzecz usługobiorcy komponenty, o których mowa w umowie o świadczenie usługi.

14. Rezultat

14.1 Rezultatem realizacji Etapu II jest:

14.1.1 podjęcie przez usługobiorcę współpracy z innym podmiotem (potwierdzone podpisaniem przez strony stosownej umowy), w szczególności jednostką naukową w rozumieniu przepisów o zasadach

⁴ Szczegółowe informacje na temat poszczególnych komponentów, w tym: elementów komponentu, kompetencji niezbędnych do realizacji komponentu, kluczowych mierników realizacji założeń komponentu, produktów końcowych realizacji komponentu, współzależności między komponentami, maksymalnej wartości komponentu i średniej czasochłonności realizacji komponentu znajdują się w Załączniku nr 1 do Standardu.

⁵ Lub przygotowania raportu i sformułowania rekomendacji przez podmiot inny niż Usługodawca.

finansowania nauki⁶, mającej na celu opracowanie na wyłączone potrzeby tego usługobiorcy rozwiązania innowacyjnego (w tym unowocześnienia lub istotnego ulepszenia rozwiązania posiadanego już przez usługobiorcę), lub

14.1.2 nabycie przez usługobiorcę od innego podmiotu (na podstawie zawartej przez strony stosownej umowy), w szczególności jednostki naukowej, rozwiązania innowacyjnego lub prawa do jego wykorzystywania w prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, mającego postać gotowego rozwiązania, w szczególności maszyny lub urządzenia.

15. Rozliczenie

15.1 Podstawą do rozliczenia Etapu II usługi jest podpisany przez usługobiorcę protokół odbioru zawierający, co najmniej potwierdzenie:

15.1.1 realizacji wszystkich zapisanych w umowie o świadczenie usługi komponentów Etapu II usługi;

15.1.2 podjęcia przez usługobiorcę współpracy, o której mowa w punkcie 14.1.1 lub

15.1.3 zawarcia umowy nabycia przez usługobiorcę gotowego rozwiązania innowacyjnego, o którym mowa w punkcie 14.1.2;

15.1.4 należytego wykonania przez Usługodawcę Etapu II usługi.

⁶ Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz. U. z 2014 r. poz. 1620 z późn. zm.).

Załącznik nr 1: Zakres przedmiotowy usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – Doradztwo we wdrożeniu innowacji

1. Etap I – Audyt Innowacyjności – komponenty

A0: Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę – analiza oparta o pytanie sformułowane przez przedsiębiorcę dotyczące możliwości wdrożenia konkretnego rozwiązania innowacyjnego. Analiza może dotyczyć możliwości wdrożenia konkretnego rozwiązania innowacyjnego lub wsparcia przedsiębiorcy w zidentyfikowaniu / skonkretyzowaniu jego potrzeby.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Przeprowadzenie rozmowy z przedsiębiorcą (podczas wizyty w siedzibie firmy, w siedzibie Usługodawcy, w innym miejscu uzgodnionym przez strony lub na odległość z wykorzystaniem narzędzi teleinformatycznych) przed wykonaniem analiz A1-A5 celem:
 - zdefiniowania pytania badawczego lub hipotezy dotyczącej najważniejszego problemu przedsiębiorstwa;
 - stworzenia drzewa problemowego wraz z przedsiębiorcą w oparciu o pytanie badawcze lub sformułowaną hipotezę;
- Zebranie najważniejszych wniosków z obszarów A1 - A5 i odpowiedź na pytanie lub też weryfikacja hipotezy.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa:
 - Umiejętność tworzenia drzew problemowych;
- Pozostałe kompetencje:
 - Umiejętność prowadzenia prezentacji/konsultacji z klientem;
 - Umiejętność stawiania i weryfikacji hipotez;
 - Umiejętność wyciągania wniosków biznesowych.

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Zdefiniowanie pytania badawczego lub hipotezy i stworzenie drzewa problemowego.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu:

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A1.1: Analiza pozycji rynkowej – postępowanie mające na celu ujawnienie wszystkich szans (możliwości działania) i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz ocenę konkurencyjności własnych zasobów i dotychczasowej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza SWOT przeprowadzona w wyniku rozmowy z przedsiębiorcą;
- Analiza rynku przeprowadzona w wyniku rozmowy z przedsiębiorcą i / lub badania tajemniczy klient / zebrania informacji z Internetu lub innych dostępnych źródeł;
- Szacunkowe określenie, jaką wartość dla usługobiorcy mają produkty/usługi oferowane przez firmę. Porównanie wartości produktów/usług oferowanych przez firmę względem konkurentów;
- Określenie poziomu rozwoju rynku z użyciem modelu cyklu życia produktu (tj. przypisanie rynku do jednej z kategorii np. powstający, rozwijający się, zanikający) i umiejscowienie produktów firmy na ww. modelu.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa:
 - Umiejętność analizy danych jakościowych nt. rynku;
 - Umiejętność analizy danych ilościowych nt. rynku.

- c. **Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
 - Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie.
- d. **Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu:**
- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A2.1: Analiza modelu biznesowego – ocena poziomu innowacyjności poszczególnych składników strategii zarządzania przedsiębiorstwem oraz ich odniesienie do najlepszych praktyk rynkowych.

- a. **Przykładowe elementy komponentu**
- Analiza oferty produktowej:
 - opis produktów lub grup produktowych;
 - wolumen sprzedaży, ceny, przychody;
 - umiejscowienie produktów lub grup produktowych na wykresie: udział w rynku (oś X), wzrost rynku (oś Y);
 - określenie łącznej wielkości sprzedaży poszczególnych produktów (grup produktowych);
 - Analiza kanałów dystrybucji – identyfikacja kanałów dystrybucji, określenie udziału w sprzedaży poszczególnych kanałów dystrybucji, określenie kosztów oraz dojrzałości obecnego modelu dystrybucji;
 - Identyfikacja mechanizmów ustalania i zmian cen produktów;
 - Analiza dróg informacyjnych dotarcia do klienta;
 - Identyfikacja obszarów do potencjalnych usprawnień oraz rekomendacje.
- b. **Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu**
- Analiza biznesowa:
 - Wiedza nt. narzędzi analizy biznesowej;
 - Umiejętność tworzenia kart produktowych;
 - Wiedza o trendach w kanałach dystrybucyjnych;
 - Analiza finansowa:
 - Umiejętność wyliczania przychodów z podziałem na źródła ich pochodzenia.
- c. **Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
 - Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie
- d. **Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**
- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A3.1: Analiza finansowa – zadanie, którego celem jest dostarczenie informacji nt. wyników finansowych przedsiębiorstwa, koniecznych do określenia jego pozycji względem konkurentów oraz zagrożeń i możliwości inwestycyjnych.

- a. **Przykładowe elementy komponentu**
- Analiza rachunku zysków-strat lub przepływów:
 - Analiza wielkości poszczególnych składników rachunków w czasie;
 - Zidentyfikowanie występujących trendów;
 - Identyfikacja najważniejszych problemów finansowych przedsiębiorstwa;
 - Analiza Du Pont podstawowych wskaźników finansowych (stopa zwrotu z kapitału własnego, stopa zwrotu z aktywów, mnożnik kapitału własnego i pochodne);

- Identyfikacja źródeł finansowania rozwiązań technologicznych przy wzięciu pod uwagę sytuacji finansowej i stopnia rozwoju przedsiębiorstwa.

b. Sugerowane kompetencje do realizacji komponentu

- Analiza finansowa:
 - Wiedza nt. zasad księgowości;
 - Wiedza w dziedzinie analizy finansowej;
 - Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem;
 - Wiedza na temat źródeł finansowania technologii.

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy
- Wykonanie prac w zakładanym terminie

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word, MS Excel lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A4.1: Analiza organizacji i zarządzania – ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy oraz strategii rozwoju biznesu, oraz ich odniesienie do najlepszych praktyk rynkowych.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza obecnej struktury organizacyjnej i linii raportowania – określenie, na ile przedsiębiorstwo jest oparte na ścisłej hierarchii stanowisk, a na ile struktura organizacyjna jest elastyczna;
- Analiza narzędzi i dróg komunikacji pomiędzy pracownikami oraz z osobami spoza firmy – analiza skuteczności komunikacji i jej spójności;
- Analiza podejścia do rozwoju biznesu – wywiad z usługobiorcą mający na celu określenie strategii oraz planu rozwoju przedsiębiorstwa;
- Identyfikacja obszarów do potencjalnych usprawnień.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa:
 - Wiedza z zakresu struktur organizacyjnych;
 - Wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem;
- Pozostałe kompetencje:
 - Umiejętność określania strategii rozwoju przedsiębiorstwa;
 - Umiejętność tworzenia i czytania drzew organizacyjnych, a także umiejscowienia sytuacji konfliktowych na drzewie organizacyjnym.

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A5.1: Analiza dojrzałości technologicznej – audyt używanych przez przedsiębiorcę technologii, porównanie ich do standardów rynkowych, a także analiza tychże technologii pod kątem możliwych do wdrożenia usprawnień procesowych

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza stosowanych rozwiązań technologicznych pod kątem ich funkcjonalności – ustalenie stopnia zaspokojenia bieżących potrzeb przedsiębiorstwa;
 - Analiza stosowanych form zarządzania własnością intelektualną (np. patenty);
 - Ustalenie rozbieżności pomiędzy najlepszymi praktykami w dziedzinie technologii a stosowanymi technologiami;
 - Analiza stosowanych technologii pod kątem wpływu na środowisko naturalne;
 - Identyfikacja technologii kluczowych dla wzrostu dochodów i zyskowności w przedsiębiorstwie.
- b. Wymagane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu**
- Analiza biznesowa:
 - Wiedza nt. metodyki usprawniania procesów biznesowych;
 - Analiza techniczna:
 - Wiedza nt. technologii przemysłowych; Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem;
 - Umiejętność pozyskania danych koniecznych do oceny technologii.
- c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
 - Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie.
- d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**
- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

2. Audyt Innowacyjności – komponenty fakultatywne

A1.2: Rozszerzona analiza pozycji rynkowej – analiza najważniejszych czynników wpływających na rynek oraz analiza ilościowa rynku.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza najważniejszych czynników wpływających na rynek:
 - Analiza oddziaływania dostawców;
 - Analiza wpływu dostawców substytutów;
 - Analiza siły oddziaływania klientów;
 - Ryzyko wejścia nowych graczy;
 - Poziom konkurencji;
 - Rozwój technologii;
 - Kwestie prawne;
 - Kwestie społeczne (upodobania klientów).
- Analiza ilościowa rynku:
 - Szacunek wielkości rynku i prognoza wzrostu;
 - Szacunek udziałów w rynku.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa:
 - Umiejętność analizy danych jakościowych nt. rynku;
 - Umiejętność analizy danych ilościowych nt. rynku.

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A2.2: Rozszerzona analiza modelu biznesowego – ocena poziomu innowacyjności poszczególnych składników strategii zarządzania przedsiębiorstwem oraz ich odniesienie do najlepszych praktyk rynkowych.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza strategii marketingowej – analiza stosowanych narzędzi oraz kanałów komunikacji;
- Segmentacja klientów, tj. podział klientów na grupy o różnych cechach i potrzebach – zdefiniowanie obecnej oraz określenie docelowej grupy klientów;
- Analiza kanałów dystrybucji:
 - Analiza dotychczasowych kanałów dystrybucji pod względem ich efektywności i adekwatności do potrzeb przedsiębiorstwa;
 - Analiza kanałów dystrybucji z podziałem na sprzedaż i obsługę klienta.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu



- Analiza biznesowa:
 - Wiedza nt. narzędzi analizy biznesowej;
 - Wiedza o trendach w kanałach dystrybucyjnych;
- Pozostałe kompetencje:
 - Umiejętność segmentowania klientów tj. dzielenia ich na grupy z różnymi potrzebami.

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;

- Wykonanie prac w zakładanym terminie.



11 


d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A3.2: Rozszerzona analiza finansowa – rozwinięcie podstawowej analizy finansowej o analizy struktury aktywów i pasywów, kapitałowo-majątkowej oraz wskaźnikowej.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza wstępna:
 - Analiza pionowa (dynamika sumy bilansowej oraz pozycji aktywów/pasywów);
 - Analiza pozioma (wzajemna struktura aktywów i pasywów oraz ich struktura wewnętrzna);
 - Analiza pionowo-pozioma (badanie struktury kapitałowo-majątkowej);
- Analiza wskaźnikowa (przedstawienie występujących w czasie zmian relacji wielkości ekonomicznych, a także przedstawienie tychże relacji ekonomicznych w stosunku do innych przedsiębiorstw i danych wzorcowych sugerowanych przez ekspertów).

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza finansowa:
 - Wiedza nt. zasad księgowości;
 - Wiedza w zakresie analizy finansowej;
 - Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem;
 - Umiejętność przeprowadzenia analizy wskaźnikowej.

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word, MS Excel lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A4.2: Rozszerzona analiza organizacji i zarządzania – ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania wiedzą w odniesieniu do najlepszych praktyk rynkowych.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza podejścia do zarządzania wiedzą:
 - poziom sformalizowania zarządzania wiedzą;
 - narzędzia używane do zarządzania wiedzą;
 - rekomendacje dotyczące możliwych usprawnień;
- Analiza sposobu zarządzania:
 - sprzedażą i marketingiem;
 - produkcją;
 - jakością;
 - IT;
 - administracją.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa:
 - Wiedza z zakresu struktur organizacyjnych;
 - Wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem;
 - Wiedza z tematyki zarządzania wiedzą;

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;

- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
 - Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie.
- d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**

Dokument w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A5.2: Rozszerzona analiza dojrzałości technologicznej – audyt używanych przez przedsiębiorcę technologii, porównanie ich do standardów rynkowych, a także analiza tychże technologii pod kątem możliwych do wdrożenia usprawnień procesowych.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Wykonanie mapy procesów technologicznych w przedsiębiorstwie;
- Identyfikacja procesów technologicznych kluczowych dla wzrostu przychodów i zyskowności firmy;
- Porównanie procesów i stosowanych rozwiązań technologicznych do standardów rynkowych; Zidentyfikowanie możliwych do wdrożenia usprawnień w ramach kluczowych procesów technologicznych.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa:
 - Wiedza nt. metodyki usprawniania procesów biznesowych;
- Analiza techniczna:
 - Wiedza nt. technologii przemysłowych;
 - Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem;
 - Umiejętność pozyskania danych koniecznych do oceny technologii.

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A6: Analiza zarządzania zasobami ludzkimi – ocena działań przedsiębiorstwa związanych z pozyskaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza poziomu i efektywności delegacji kompetencji – wywiad z właścicielem i pracownikami;
- Identyfikacja dublujących się ról w przedsiębiorstwie; analiza możliwości ograniczenia zatrudnienia i / lub wprowadzenia zmian w organizacji pracy;
- Analiza rozwoju kadr:
 - Analiza form kształcenia pracowników, z jakich korzysta przedsiębiorca;
 - Analiza ścieżek rozwoju kompetencji pracowników;
 - Identyfikacja i analiza form wsparcia pracowników inwestujących w kapitał ludzki;
- Analiza systemu motywacyjnego – tak czynników finansowych jak i pozafinansowych czynników motywacyjnych;
- Identyfikacja obszarów do potencjalnych usprawnień oraz przygotowanie rekomendacji.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Pozostałe kompetencje:
 - Wiedza nt. oferty szkoleń dostępnych na rynku;
 - Umiejętność budowy systemów motywacyjnych;

- Umiejętność budowania programów szkoleń i dostosowywania go do indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa;
- Umiejętność planowania zapotrzebowania kadrowego;
- Wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (efektywność zatrudnienia, rozwój kadr).

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Dokument w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

A7: Analiza innowacyjności produktowo-marketingowej – dogłębna analiza zasadności wprowadzenia na rynek nowych produktów i usług, lub też procesów wprowadzania tychże produktów na rynek.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Przeprowadzenie warsztatów/burzy mózgów lub też sesji coachingowej / mentoringowej z przedsiębiorcą na temat potencjalnych innowacji w obszarze produktów i marketingu; cel to identyfikacja rozwiązań innowacyjnych w następujących obszarach:
 - nowe produkty;
 - nowe metody dystrybucji / sprzedaży;
 - nowe metody marketingu / promocji;
- Identyfikacja mocnych i słabych stron zaproponowanych rozwiązań.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa:
 - Wiedza nt. kanałów dystrybucji, sprzedaży i marketingu specyficzna dla różnych działów gospodarki.
- Pozostałe kompetencje:
 - Umiejętność przewidywania przyszłych trendów społeczno-ekonomicznych i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

3. Etap II – doradztwo we wdrożeniu innowacji – komponenty

D1: Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju: Uszczegółowienie ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa alternatywnych do głównej rekomendacji wybranej przez przedsiębiorcę wraz z przygotowaniem ogólnego modelu finansowego. Celem jest porównanie możliwych do wybrania ścieżek rozwoju.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Uszczegółowiona definicja kilku ścieżek rozwoju (scenariuszy) alternatywnych do głównej rekomendacji;
- Analiza porównawcza uszczegółowionych ścieżek;
- Prognozowany wpływ wyboru danej ścieżki na rozwój firmy;
- Zdefiniowanie modelu produkcji / sprzedaży każdej ze ścieżek;
- Stworzenie ogólnych modeli finansowych pokazujących koszty i korzyści z wyboru poszczególnych opcji;
- Wstępna prognoza wielkości sprzedaży i liczby klientów w każdej ze ścieżek;
- Model przychodów i kosztów wraz z prognozą wynikającą z wyboru danej ścieżki.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa:
 - Umiejętność tworzenia i analizy alternatywnych scenariuszy ścieżek rozwoju firmy;
 - Umiejętność zdefiniowania modelu produkcji / sprzedaży;
- Analiza finansowa:
 - Umiejętność prognozowania wpływu wyboru danej ścieżki rozwoju na sytuację przedsiębiorstwa;
 - Umiejętność szacowania przychodów i kosztów
 - Umiejętność budowy prostych modeli finansowych.

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Poziom kompleksowości przeprowadzonej analizy scenariuszowej
- Wykonanie prac w zakładanym terminie

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu. Modele finansowe w formacie MS Excel (jedna zakładka).

D2: Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju – szczegółowa definicja ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa wybranej przez usługobiorcę wraz z przygotowaniem ogólnego modelu finansowego.

a. Przykładowe elementy komponentu:

- Szczegółowa definicja wybranej ścieżki rozwoju, obejmująca wszystkie lub wybrane elementy z następujących:
 - przygotowanie kart produktowych;
 - opis kanałów dystrybucji;
 - określenie strategii marketingowej;
 - zdefiniowanie sposobu zarządzania organizacją.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa
 - Umiejętność zdefiniowania ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa
 - Umiejętność przygotowania kart produktowych (dla produktów lub grup produktowych)
 - Wiedza na temat kanałów dystrybucji
 - Umiejętność przygotowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa
 - Umiejętność zdefiniowania sposobu zarządzania organizacją

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych składowych komponentu / maksymalna liczba składowych komponentu;

- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D3.1: Opracowanie szczegółowego modelu finansowego – dla wybranej opcji rozwoju to dokładne oszacowanie przepływów finansowych przedsiębiorstwa wraz z oszacowaniem zyskowności inwestycji i wpływu na inwestycję czynników jakościowych.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Stworzenie prognozy wielkości sprzedaży i liczby klientów;
- Stworzenie modelu przychodów i kosztów, wraz z prognozą;
- Oszacowanie przepływów gotówkowych;
- Analiza rentowności poprzez oszacowanie NPV z bieżącego projektu;
- Analiza wrażliwości (zależności końcowego wyniku rentowności od założeń przyjętych w modelu).

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza finansowa
 - Wiedza nt. zasad księgowości
 - Wiedza w zakresie analizy finansowej
 - Umiejętność budowania modeli finansowych w arkuszach kalkulacyjnych
 - Umiejętność przygotowania bilansu, rachunku zysków/strat, rachunku przepływów
 - Analiza wrażliwości
- Analiza biznesowa
 - Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem.

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Złożoność modelu finansowego (dynamiczność, podział na standardowe części, analiza wrażliwość, wiarygodność źródeł);
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Model finansowy w formacie MS Excel lub odpowiadającym, dynamiczny, podzielony na 4-5 zakładek.

D3.2: Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego – to weryfikacja wyników modelu poprzez wprowadzenie zmian do jego założeń.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza scenariuszy finansowych dla różnych wartości bazowych;
- Analiza wpływu trudnych do skwantyfikowania czynników jakościowych na rentowność inwestycji.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza finansowa:
 - Umiejętność budowania scenariuszy w arkuszach kalkulacyjnych;
- Analiza biznesowa:
 - Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem.

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Złożoność modelu finansowego (dynamiczność, podział na standardowe części, analiza wrażliwość, wiarygodność źródeł);
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Model finansowy w formacie MS Excel z D 3.1 wzbogacony o analizę scenariuszy, a także matryca decyzyjna w formacie MS Word.

D4: Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii – analiza rynku pod kątem dostępnych technologii i dobranie technologii, adekwatnych i racjonalnych kosztowo do wdrożenia w przedsiębiorstwie usługobiorcy.

a. Przykładowe elementy komponentu:

- Przygotowanie wstępnej listy dostępnych na rynku technologii możliwych do wdrożenia w przedsiębiorstwie;
- Określenie poziomu innowacyjności poszczególnych technologii;
- Okres istnienia;
- Poziom rozpowszechnienia na rynku;
- Określenie szacunkowego kosztu wdrożenia poszczególnych technologii;
- Przygotowanie rankingu wybranych technologii według poziomu innowacyjności oraz kosztu wdrożenia;
- Przygotowanie wstępnej analizy użyteczności poszczególnych technologii w danym przedsiębiorstwie;
- Przygotowanie rekomendacji dotyczącej wdrożenia konkretnej technologii.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza techniczna
 - Umiejętność określenia poziomu innowacyjności danej technologii;
 - Umiejętność szacowania kosztów wdrożenia technologii;
 - Umiejętność analizy użyteczności danej technologii.
- Analiza biznesowa
 - Umiejętność gromadzenia, selekcji i analizy dużych ilości danych;
 - Umiejętność strukturyzacji danych ilościowych i jakościowych.

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych składowych komponentu / maksymalna liczba składowych komponentu;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D5: Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii – przeprowadzenie kwerendy oraz nawiązanie kontaktu z dostawcą wybranej przez usługobiorcę technologii lub z dostawcą technologii, która najlepiej zaspokoi zidentyfikowane potrzeby technologiczne.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Przygotowanie listy dostawców wybranej technologii:
 - Dane teleadresowe;
 - Dostępne informacje o wiarygodności firmy;
- Opracowanie zapytania ofertowego do dostawców technologii pod kątem potrzeb usługobiorcy;
- Zebranie ofert od poszczególnych dostawców i ewentualne uszczegółowienie ofert;
- Wycena kosztów zakupu technologii od poszczególnych dostawców oraz analiza porównawcza ofert;
- Rekomendacja dotycząca zakupu technologii od konkretnego dostawcy wraz z uzasadnieniem - sprawdzenie zgodności technologicznej i łatwości wdrożenia danej technologii w przedsiębiorstwie.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza techniczna
 - Umiejętność szacowania kosztów wdrożenia technologii
 - Umiejętność sprawdzenia zgodności technologicznej i łatwości wdrożenia technologii
- Analiza biznesowa

- Umiejętność gromadzenia, selekcji i analizy dużych ilości danych
- Umiejętność strukturyzacji danych ilościowych
- Pozostałe kompetencje
 - Umiejętność przygotowania zapytania ofertowego

- c. **Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
- Nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii lub jego brak;
 - Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie;
- d. **Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**
- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D6: Wzrost w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej – to stworzenie opisu użycia transferowanej technologii w firmie przedsiębiorcy.

a. **Przykładowe elementy komponentu**

- Zdefiniowanie potrzeb biznesowych przedsiębiorcy związanych z nową technologią;
- Analiza funkcjonalności technologii pod kątem:
 - przeznaczenia technologii;
 - wymogów technologii (np. liczby i kompetencji osób niezbędnych do obsługi, surowców etc.);
- Analiza wpływu technologii na obszary działania firmy wg modelu łańcucha wartości tj.
 - pozyskiwanie i przetwarzanie surowców;
 - marketing, dystrybucja, sprzedaż;
 - wsparcie biznesowe (np. dział kadr);
- Stworzenie opisu sposobów i celów użycia technologii;
- Zdefiniowanie procesów biznesowych powiązanych z transferem technologii;
- Analiza wpływu technologii na zdefiniowane procesy pod kątem zmian w strukturze procesów i kompetencjach pracowników obsługujących procesy;
- Przeprojektowanie procesów biznesowych pod kątem wprowadzenia nowej technologii;
- Stworzenie raportu na temat koniecznych zmian w procesach biznesowych.

b. **Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu**

- Analiza biznesowa
 - Wiedza nt. metodyki usprawniania procesów biznesowych
- Analiza techniczna
 - Wiedza nt. technologii przemysłowych
 - Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem
 - Umiejętność pozyskania danych koniecznych do oceny technologii

c. **Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszty działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. **Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D7.1: Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii – to przygotowanie procesu negocjacji z dostawcą technologii (w tym jednostką naukową) w celu uzyskania możliwie najkorzystniejszych warunków zakupu lub współpracy.

a. **Przykładowe elementy komponentu**

- Przygotowanie strategii negocjacyjnej z dostawcą technologii, w tym jednostką naukową, zawierającej:
 - szczegółowe oczekiwania przedsiębiorcy dotyczące wyniku negocjacji (warunki zakupu i dostawy technologii);

- określenie BATNA (ang. Best alternative to a negotiated agreement), czyli najlepszej alternatywy dla negocjowanej technologii;
- określenie warunków brzegowych akceptowanych przez przedsiębiorcę;
- Przygotowanie dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji (specyfikacji technicznych, warunków zapłaty itp.).

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Pozostałe kompetencje
 - Wiedza w zakresie podstawowych strategii negocjacyjnych
 - Umiejętność przygotowania strategii negocjacyjnej
 - Umiejętność szczegółowego określenia oczekiwań przedsiębiorcy
 - Umiejętność przygotowania dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Przygotowanie strategii negocjacyjnej oraz dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji;
- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D7.2: Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii – to wsparcie w lub prowadzenie w imieniu usługobiorcy procesu negocjacji z dostawcą technologii (w tym jednostką naukową) w celu uzyskania możliwie najkorzystniejszych warunków zakupu lub współpracy.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Współdziałanie z usługobiorcą w procesie negocjacji w celu osiągnięcia najkorzystniejszych dla reprezentowanego przedsiębiorstwa:
 - warunków dostawy;
 - ceny zakupu;
 - warunków współpracy;
 - obsługi posprzedażowej.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Pozostałe kompetencje
 - Wiedza w zakresie podstawowych strategii negocjacyjnych
 - Umiejętność szczegółowego określenia oczekiwań przedsiębiorcy
 - Umiejętność efektywnego wspierania procesu negocjacji
 - Inteligencja emocjonalna

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Przygotowanie strategii negocjacyjnej oraz dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji
- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie;

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Wsparcie dokonywane w czasie sesji negocjacyjnych nie posiada produktów końcowych.

D8.1: Końcowa weryfikacja kształtu umowy – opiera się na analizie umowy zawieranej pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą technologii pod kątem realizacji celów biznesowych przedsiębiorcy po jej przygotowaniu przez przedsiębiorcę.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Jednorazowe sprawdzenie umowy pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą technologii pod kątem:

- wbudowania w umowę odpowiednich zapisów, a także instrumentów/zachęt, wpływających na pomyślne wykonanie umowy przez dostawcę technologii
 - rozłożenia ryzyka zakładanych działań pomiędzy przedsiębiorcę a dostawcę technologii
 - wielkości kosztów transakcyjnych (kosztów weryfikacji i nadzoru wykonania umowy)
 - identyfikacji niekorzystnych lub potencjalnie groźnych dla przedsiębiorcy zapisów prawnych umowy
- b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu**
- Analiza prawna
 - Wiedza nt. zasad tworzenia umów dotyczących transferu technologii
- c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie.
- d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**
- Umowa z propozycjami zmian w formacie MS Word lub odpowiadającym.

D8.2: Wsparcie w przygotowaniu umowy – opiera się na bieżącej analizie kolejnych wersji umowy zawieranej pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą technologii pod kątem realizacji celów biznesowych przedsiębiorcy.

- a. Przykładowe elementy komponentu**
- Bieżąca praca z umową – sprawdzanie każdej kolejnej wersji umowy powstającej w toku negocjacji pomiędzy przedsiębiorcą a dostawcą technologii pod kątem:
 - wbudowania w umowę odpowiednich zapisów, a także instrumentów / zachęt, wpływających na pomyślne wykonanie umowy przez dostawcę technologii;
 - rozłożenia ryzyka zakładanych działań pomiędzy przedsiębiorcę a dostawcę technologii;
 - wielkości kosztów transakcyjnych (kosztów weryfikacji i nadzoru wykonania umowy);
 - identyfikacji niekorzystnych lub potencjalnie groźnych dla przedsiębiorcy zapisów prawnych umowy.
- b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu**
- Analiza prawna
 - Wiedza w dziedzinie tworzenia umów dotyczących transferu technologii
- c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie.
- d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**
- Umowa z propozycjami zmian w formacie MS Word lub odpowiadającym.

D9.1: Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia – obejmuje definicję harmonogramu prac wraz z kamieniami milowym oraz współzależnościami pomiędzy zadaniami, niezbędnymi zasobów i budżetu.

- a. Przykładowe elementy komponentu**
- Opracowanie szczegółowego harmonogramu prac:
 - Lista inicjatyw;
 - Lista zadań/kroków do wykonania;
 - Data rozpoczęcia i zakończenia inicjatyw / zadań;
 - Powiązania z innymi zadaniami;
 - Kamienie milowe;
 - Wykonawca danej inicjatywy/zadania;
 - Określenie zasobów niezbędnych do wdrożenia rozwiązania i przypisanie wykonawców do poszczególnych zadań;
 - Określenie budżetu wdrożenia i alokacji środków na poszczególne zadania;
 - Określenie zasad raportowania wdrożenia.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Pozostałe kompetencje
 - Wiedza nt. technik planowania i zarządzania projektami
 - Umiejętność przygotowania szczegółowego harmonogramu prac
 - Umiejętność alokacji budżetu i określenia zasobów niezbędnych do przeprowadzenia projektu
 - Wiedza nt. zasad raportowania projektu

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych składowych komponentu / maksymalna liczba składowych komponentu
- Wykonanie prac w zakładanym terminie

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Dokument w formacie MS Project lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D9.2: Analiza ryzyka wdrożenia – to zdefiniowanie zagrożeń dla projektu i sposobów ich uniknięcia lub odpowiedzi na nie.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Wytyczenie ścieżki krytycznej projektu
- Analiza ryzyka – określenie najbardziej narażonych na ryzyko obszarów projektu i sposobów ograniczenia ryzyka
- Rekomendacje dotyczące przeprowadzania wdrożenia

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Pozostałe kompetencje
 - Umiejętność wytyczania ścieżki krytycznej projektu
 - Umiejętność analizy ryzyka projektu

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych składowych komponentu / maksymalna liczba składowych komponentu;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Dokument w formacie MS Project lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D10: Wsparcie we wdrożeniu pilotażowego rozwiązania – to bieżący monitoring i raportowanie statusów wdrożenia innowacyjnego rozwiązania na niewielką skalę, służącego przetestowaniu zaproponowanego rozwiązania innowacyjnego.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Wsparcie przez zespół konsultantów KSI KSU w pilotażowym wdrożeniu realizowanym przez pracowników usługobiorcy lub innej firmy;
- Wsparcie w procesie wdrożenia pilotażowego:
 - ciągła obserwacja prac projektowych i zestawianie jej z wyznaczonym zakresem;
 - raportowanie (zbieranie i analiza statusów);
 - monitorowanie (analiza postępów prac w kontekście realizacji celów projektu);
- Pełnienie funkcji mentora / coacha względem właściciela firmy i kadry menedżerskiej;
- Aranżowanie, wsparcie w i / lub przeprowadzanie szkoleń dla pracowników firmy;
- Wsparcie dla usprawnienia procesu wdrożenia.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza techniczna
 - Wiedza nt. technologii w przedsiębiorstwie (jeśli wdrożenie jest technologiczne)
- Pozostałe kompetencje
 - Wiedza i umiejętność w zakresie:
 - planowania projektu (np. przez wykresy Gantta), przy uwzględnieniu zasobów ludzkich i kosztów
 - zarządzania interesariuszami i zakresem projektu
 - monitorowania ryzyk
 - zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie
- c. **Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
 - Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie;
 - Poziom kompleksowości realizowanych działań (tj. liczba realizowanych działań w ramach zarządzania projektem).
- d. **Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**
 - Oświadczenie przedsiębiorcy potwierdzające wdrożenie rozwiązania pilotażowego.

D11: Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania – to bieżący monitoring i raportowanie statusów wdrożenia innowacyjnego rozwiązania.

- a. **Przykładowe elementy komponentu**
 - Wsparcie przez zespół konsultantów KSI KSU we wdrożeniu pełnego rozwiązania realizowanym przez pracowników usługobiorcy lub innej firmy;
 - Wsparcie w procesie wdrożenia pilotażowego pełnego rozwiązania:
 - ciągła obserwacja prac projektowych i zestawianie jej z wyznaczonym zakresem;
 - raportowanie (zbieranie i analiza statusów);
 - monitorowanie (analiza postępów prac w kontekście realizacji celów projektu);
 - Pełnienie funkcji mentora / coacha względem właściciela firmy i kadry menedżerskiej;
 - Aranżowanie, wsparcie w i / lub przeprowadzanie szkoleń dla pracowników firmy;
 - Wsparcie dla usprawnienia procesu wdrożenia.
- b. **Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu**
 - Analiza techniczna
 - Wiedza nt. technologii w przedsiębiorstwie (jeśli wdrożenie jest technologiczne)
 - Pozostałe kompetencje
 - Wiedza i biegła umiejętność w zakresie:
 - planowania projektu (np. przez wykresy Gantta), przy uwzględnieniu zasobów ludzkich i kosztów
 - zarządzania interesariuszami projektu
 - zarządzania zakresem projektu
 - monitorowania ryzyk i kwestii, jakości projektu, statusu projektu i realizacji celów biznesowych
 - zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie
- c. **Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
 - Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie;
 - Poziom kompleksowości realizowanych działań (tj. liczba realizowanych działań w ramach zarządzania projektem).
- d. **Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu**
 - Oświadczenie przedsiębiorcy potwierdzające wdrożenie rozwiązania.

D12: Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne – jest analizą efektów wdrożenia nowej technologii w odniesieniu do środowiska naturalnego i przeliczeniu ich na czynniki ekonomiczne.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Przeprowadzenie analizy jakościowej potencjalnego wpływu nowowdrażanej technologii na środowisko naturalne; możliwe obszary analizy:
 - analiza możliwości zmniejszenia emisji zanieczyszczeń w wyniku zastosowania nowej technologii w pracy przedsiębiorstwa;
 - analiza możliwości zwiększenia efektywności energetycznej firmy poprzez zastosowanie nowej technologii;
 - analiza możliwości zwiększenia efektywności wykorzystania surowców naturalnych w pracy przedsiębiorstwa;
 - analiza możliwości zmniejszenia ilości odpadów produkowanych przez przedsiębiorstwo;
 - analiza możliwości zmniejszenia poziomu hałasu;
- Oszacowanie efektów ekonomicznych zastosowania nowych technologii:
 - spadku kosztów (np. poprzez mniejsze zużycie energii, ograniczenie kosztów surowców, ograniczenie kosztów finansowych, np. dotowane kredyty);
 - wzrostu przychodów (np. poprzez możliwość wejścia na nowe regulowane rynki, możliwość pozyskania dotacji / subwencji dla ekologicznych przedsiębiorstw, możliwość pozycjonowania się jako firma ekologiczna).

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza techniczna
 - Wiedza z zakresu technologii przyjaznych środowisku
 - Wiedza nt. technologii przemysłowych
 - Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem
 - Umiejętność pozyskania danych koniecznych do oceny technologii
- Analiza finansowa
 - Wiedza z zakresu wyceny wpływu technologii na środowisko
 - Wiedza nt. zasad księgowości
 - Umiejętność budowania modeli finansowych w arkuszach kalkulacyjnych

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych obszarów analizy / ogólna liczba obszarów analizy;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie;

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu oraz model finansowy w formacie MS Excel lub odpowiadającym (dynamiczny).

D13.1: Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich – wsparcie w opracowaniu kompleksowej strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Stworzenie struktury delegacji kompetencji;
- Stworzenie planu struktury kadrowej i optymalizacji zatrudnienia;
- Stworzenie całościowego planu rozwoju kadr:
 - definicja wymaganych szkoleń;
 - definicja pożądanych rozwiązań zarządczych (np. cykliczne rozmowy oceniające z pracownikami);
 - zdefiniowanie kart rozwoju kompetencji pracowników;
 - zdefiniowanie form wsparcia pracowników inwestujących w kapitał ludzki.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Pozostałe kompetencje:
 - Wiedza nt. zarządzania zasobami ludzkimi;
 - Umiejętność tworzenia struktury delegacji kompetencji;
 - Umiejętność tworzenia planu struktury kadrowej;
 - Umiejętność budowania programów szkoleń i dostosowywania go do indywidualnej sytuacji firmy;
 - Umiejętność budowy systemów motywacyjnych.
- c. **Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu**
 - Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
 - Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
 - Liczba kompleksowo pokrytych składowych komponentu / maksymalna liczba składowych komponentu
 - Wykonanie prac w zakładanym terminie

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D13.2: Stworzenie systemu motywacyjnego – wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich to wsparcie w opracowaniu kompleksowej strategii przedsiębiorstwa związanej z pozyskiwaniem, rozwojem i wynagradzaniem pracowników.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Stworzenie finansowego systemu motywacyjnego;
- Określenie sposobu przyznawania wynagrodzeń;
- Stworzenie pozafinansowego systemu motywacyjnego.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza biznesowa
 - Umiejętność budowy systemów motywacyjnych
 - Wiedza nt. zarządzania zasobami ludzkimi

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych składowych komponentu / maksymalna liczba składowych komponentu;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D14.1: Wsparcie w zarządzaniu własnością intelektualną – to doraźne wsparcie w zakresie zarządzania własnością intelektualną.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Analiza statusu własności intelektualnej w zakresie innowacji wdrażanych w przedsiębiorstwie;
- Analiza zdolności do zastrzeżenia własności przemysłowej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo, przygotowanie dokumentacji wymaganej w procesie zastrzegania;
- Wsparcie w uzyskaniu wyceny własności intelektualnej posiadanej lub nabywanej przez przedsiębiorstwo.

b. Sugerowane kompetencje do realizacji komponentu

- Analiza prawna
 - Umiejętność analizy praw własności intelektualnej
 - Umiejętność analizy zdolności do zastrzeżenia własności przemysłowej oraz przygotowywania dokumentacji z nią związanej
- Pozostałe kompetencje
 - Umiejętność wyceny własności intelektualnej
 - Umiejętność analizy oraz tworzenia strategii zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie

c. Przykładowe KPI (Key Performance Indicators) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych składowych komponentu / maksymalna liczba składowych komponentu;
- Wykonanie prac w zakładanym terminie.

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

D14.2: Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną – analiza obecnie prowadzonej oraz wsparcie w opracowaniu docelowej strategii przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania własnością intelektualną.

a. Przykładowe elementy komponentu

- Zidentyfikowanie i analiza bieżącej strategii zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie:
 - identyfikacja własności intelektualnej aktualnie chronionej i własności intelektualnej do objęcia ochroną;
 - analiza procesu powstawania i pozyskiwania własności intelektualnej w przedsiębiorstwie;
 - Wiedza w zakresie podstawowych strategii negocjalizacji sposobu korzystania z systemów ochrony
 - analiza sposobu korzystania z systemów ochrony własności intelektualnej;
- Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie:
 - wybór ścieżki / ścieżek ochrony własności intelektualnej;
 - zdefiniowanie procesów zarządzania i ochrony własności intelektualnej w firmie;
 - stworzenie planu wdrożenia strategii.

b. Sugerowane kompetencje konsultanta KSI KSU do realizacji komponentu

- Analiza prawna
 - Wiedza w zakresie praw własności intelektualnej
 - Umiejętność analizy praw własności intelektualnej
 - Umiejętność analizy zdolności do zastrzeżenia własności przemysłowej oraz przygotowywania dokumentacji z nią związanej
- Pozostałe kompetencje
 - Umiejętność wyceny własności intelektualnej
 - Umiejętność analizy oraz tworzenia strategii zarządzania własnością intelektualną w firmie.

c. Przykładowe KPI (*Key Performance Indicators*) – kluczowe mierniki realizacji założeń komponentu

- Liczba osobodni / zakładana liczba osobodni;
- Koszt działań doradczych / zakładany budżet;
- Liczba kompleksowo pokrytych składowych komponentu / maksymalna liczba składowych komponentu
- Wykonanie prac w zakładanym terminie

d. Przykładowe produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

Załącznik nr 2: Wymagania wobec podmiotów świadczących systemową usługę doradczą o charakterze proinnowacyjnym – Doradztwo we wdrożeniu innowacji

Usługa doradcza o charakterze proinnowacyjnym – Doradztwo we wdrożeniu innowacji – może być świadczona przez Usługodawcę, tj. podmiot, który:

1. Jest zarejestrowany w Krajowym Systemie Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw w zakresie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, tj.: spełnia wymagania i poddaje się rygorom określonym w rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 24 maja 2011 r., w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz. U. Nr 112, poz. 656 z późn. zm.) (zwanym dalej „rozporządzeniem KSU”) w zakresie potencjału technicznego, ekonomicznego i organizacyjnego, w szczególności w §4 ust. 1 i 2, §5 ust. 1, § 6 ust. 2, §7, §8, §14 ust. 1 i §16 rozporządzenia KSU.
2. Podpisał z PARP umowę lub porozumienie, których przedmiotem jest świadczenie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym.

Ponadto Usługodawca świadczący usługę DWI:

3. Wykonuje rocznie minimum 3 usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym zgodnie z definicją zawartą w § 16 ust. 2 Rozporządzenia KSU.
4. Posiada czytelną strukturę zarządzania realizacją usługi proinnowacyjnej wraz z wyszczególnieniem osób zaangażowanych w realizację usług. W strukturze tej wyróżniono, co najmniej:
 - 4.1 osobę odpowiedzialną za koordynację realizacji usług proinnowacyjnych;
 - 4.2 zespół konsultantów desygnowanych do realizacji usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym – tworzących łącznie tzw. Zespół Konsultantów KSI KSU, który:
 - 4.2.1 składa się z konsultantów KSI KSU, tj. osób zarejestrowanych w KSU w zakresie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, spełniających wymagania, o których mowa w § 6 ust. 2 Rozporządzenia KSU, z których każdy:
 - 4.2.1.1 uczestniczy w realizacji minimum 3 audytów innowacyjności lub 1 usługi doradztwa we wdrożeniu innowacji (składającej się z dwóch etapów) w ciągu roku, licząc od dnia, w którym konsultant KSI KSU został włączony do Zespołu Konsultantów KSI KSU;
 - 4.2.1.2 posiada co najmniej 20 procent kompetencji⁷ szczegółowych dotyczących wiedzy i umiejętności, o których mowa w punkcie 1 Załącznika nr 3 do Standardu.
 - 4.2.2 składa się z konsultantów KSI KSU, którzy łącznie posiadają, co najmniej kompetencje⁸ szczegółowe dotyczące wiedzy i umiejętności, wskazane w punkcie 1 Załącznika nr 3 do Standardu.
5. W celu realizacji zadań merytorycznych wykraczających poza kompetencje konsultantów KSI KSU należących do Zespołu Konsultantów KSI KSU korzysta z usług tzw. Ekspertów Sieciowych, tj. ekspertów zewnętrznych posiadających określoną specjalizację branżową lub biznesową, należących do wspólnego dla KSI KSU zasobu sieciowego:
 - 5.1 Ekspertem Sieciowym może zostać osoba posiadająca minimum pięcioletnie doświadczenie w świadczeniu usług doradczych w obszarze swojej specjalizacji branżowej lub biznesowej i doświadczenie⁹ w realizacji co najmniej 4 usług doradczych związanych z wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwach, w przypadku eksperta o specjalizacji branżowej, działających w branży zgodnej z tą specjalizacją, zrealizowanych w ciągu trzech lat poprzedzających dzień zgłoszenia eksperta do zasobu sieciowego;
6. Posiada i realizuje plan rozwoju kompetencji konsultantów KSI KSU m.in. poprzez:
 - 6.1 monitorowanie przez personel zarządzający Usługodawcy kompetencji do świadczenia usług oraz potrzeb szkoleniowych konsultantów KSI KSU,
 - 6.2 samokształcenie, wymianę doświadczeń/coaching pomiędzy konsultantami KSI KSU i specjalistami zewnętrznymi oraz szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne,
 - 6.3 delegowanie konsultantów KSI KSU spełniających kryteria, o których mowa w rozporządzeniu KSU oraz należących do Zespołu Konsultantów KSI KSU na szkolenia i inne działania rozwojowe organizowane przez PARP w ramach systemu rozwoju kompetencji konsultantów KSI KSU,

⁷ Posiadanie przez konsultanta KSI zadeklarowanych kompetencji weryfikowane jest audytem jakościowym.

⁸ Posiadanie przez konsultanta KSI zadeklarowanych kompetencji weryfikowane jest audytem jakościowym.

⁹ Potwierdzone referencjami pracodawców.

- 6.4 delegowanie na szkolenia i inne działania rozwojowe organizowane przez PARP w ramach systemu rozwoju kompetencji konsultantów KSI KSU nie więcej niż trzech konsultantów KSI KSU w ciągu roku kalendarzowego, przygotowujących się do świadczenia usług proinnowacyjnych niespełniających kryteriów, o których mowa w rozporządzeniu KSU i/lub nienależących do Zespołu Konsultantów KSI KSU.
7. Informuje usługodawców, że świadczone na ich rzecz usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym są usługami systemowymi Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

Załącznik nr 3: Kompetencje konsultantów KSI KSU

1. Zespół Konsultantów KSI KSU, o którym mowa w punkcie 5.2 Załącznika nr 2, składa się z konsultantów KSI KSU, którzy łącznie posiadają co najmniej następujące kompetencje:

1.1 Główne kompetencje analityczne:

1.1.1 Analiza biznesowa

- Wiedza w zakresie narzędzi analizy biznesowej;
- Wiedza nt. metodyki usprawniania procesów biznesowych;
- Wiedza na temat kanałów dystrybucji oraz o trendach w kanałach dystrybucyjnych;
- Wiedza z zakresu struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa ;
- Wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem
- Umiejętność tworzenia drzew problemowych;
- Umiejętność analizy danych jakościowych i ilościowych nt. rynku;
- Umiejętność tworzenia kart produktowych;
- Umiejętność tworzenia i analizy alternatywnych scenariuszy ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa;
- Umiejętność zdefiniowania modelu produkcji / sprzedaży;
- Umiejętność przygotowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa;

1.1.2 Analiza prawna

- Wiedza nt. zasad tworzenia umów dotyczących transferu technologii;

1.1.3 Analiza finansowa

- Wiedza w zakresie analizy finansowej;
- Wiedza na temat zasad księgowości;
- Wiedza na temat źródeł finansowania technologii;
- Umiejętność prognozowania wpływu wyboru danej ścieżki rozwoju na sytuację finansową przedsiębiorstwa;
- Umiejętność szacowania przychodów i kosztów
- Umiejętność budowania modeli finansowych w arkuszach kalkulacyjnych (tworzenie bilansu, rachunku zysków/strat, rachunku przepływów oraz analiza wrażliwości).

1.1.4 Analiza techniczna

- Wiedza nt. technologii przemysłowych;
- Umiejętność pozyskania danych koniecznych do oceny technologii;
- Umiejętność określenia poziomu innowacyjności danej technologii;
- Umiejętność szacowania kosztów wdrożenia technologii;
- Umiejętność analizy użyteczności danej technologii;
- Umiejętność sprawdzenia zgodności technologicznej i łatwości wdrożenia technologii.

1.2 Główne kompetencje wdrożeniowe:

1.2.1 Kompetencje biznesowe

- Umiejętność gromadzenia, selekcji i analizy dużych ilości danych
- Umiejętność strukturyzacji danych ilościowych
- Umiejętność określania strategii rozwoju przedsiębiorstwa;
- Umiejętność przygotowania zapytania ofertowego.

1.2.2 Kompetencje społeczne

- Wiedza nt. podstawowych strategii negocjacyjnych;
- Umiejętność prowadzenia prezentacji/konsultacji z klientem;
- Umiejętność przygotowania strategii negocjacyjnej;
- Umiejętność szczegółowego określenia oczekiwań przedsiębiorcy;
- Umiejętność przygotowania dokumentacji niezbędnej do procesu negocjacji;
- Umiejętność efektywnego wspierania procesu negocjacji;

1.2.3 Zarządzanie projektem

- Wiedza i umiejętności w zakresie:
 - planowania projektu (np. wykresy Gantta), przy uwzględnieniu zasobów ludzkich i kosztów;
 - alokacji budżetu i określenia zasobów niezbędnych do przeprowadzenia projektu

- zarządzania działaniami realizowanymi przez interesariuszy projektu;
 - zarządzania zakresem projektu;
 - monitorowania ryzyk.
2. Każdy konsultant KSI KSU posiada co najmniej 20 procent wskazanych w punkcie 1 kompetencji szczegółowych dotyczących wiedzy i umiejętności.
 3. Wskazane w punkcie 1 kompetencje szczegółowe dotyczące wiedzy i umiejętności pozwalają na realizację, co najmniej następujących komponentów usługi DWI:

Nr komponentu	Nazwa
A0	Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę
A1.1	Analiza pozycji rynkowej
A2.1	Analiza modelu biznesowego
A3.1	Analiza finansowa
A4.1	Analiza organizacji i zarządzania
A5.1	Analiza dojrzałości technologicznej
D1	Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju
D2	Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju
D3.1	Opracowanie szczegółowego modelu finansowego
D4	Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii
D5	Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii
D7.1	Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii
D7.2	Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii
D8.1	Końcowa weryfikacja kształtu umowy
D9.1	Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia
D11	Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania