

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

oraz wymagania wobec Ośrodków Krajowej Sieci Innowacji KSU

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 systemowo przez Ośrodki KSI KSU¹ (dalej „usługa DWI”):

1. Wszystkie usługi DWI² realizowane są na podstawie pisemnej umowy o świadczenie usługi zawartej pomiędzy Ośrodkiem KSI KSU a usługobiorcą³, w której określone są, co najmniej: zakres prac (lista komponentów), które zostaną zrealizowane, sposób i termin ich realizacji, personalia osób/osoby odpowiedzialnej ze strony Ośrodka KSI KSU 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 jeden Ośrodek KSI KSU, w takim przypadku w umowie o świadczenie usługi należy wskazać dodatkowo:
 - 2.1 nazwę Ośrodka KSI KSU odpowiedzialnego za prawidłową realizację usługi,
 - 2.2 dane wszystkich Ośrodków KSI KSU zaangażowanych w świadczenie usługi oraz
 - 2.3 zakres prac (listę komponentów) za jaki odpowiedzialne są poszczególne Ośrodki KSI KSU.
3. Jeżeli usługa DWI jest współfinansowana ze środków publicznych, Ośrodek KSI KSU:
 - 3.1 przed rozpoczęciem procesu jej świadczenia, informuje usługobiorcę, z jakiego źródła pochodzą te 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, Ośrodek KSI KSU 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 komponentów⁴, w tym:
 - 7.1.1 Komponenty obowiązkowe:
 - A0: Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę;
 - A1.I: Analiza pozycji rynkowej;
 - A2.I: Analiza modelu biznesowego;
 - A3.I: Analiza finansowa;
 - A4.I: Analiza organizacji i zarządzania;
 - A5.I: Analiza dojrzałości technologicznej.

¹ Zgodnie z Rozporządzeniem KSU Ośrodkiem KSU jest podmiot zarejestrowany w KSU, który zawarł umowę z Agencją regulującą świadczenie usług systemowych KSU. W przypadku Ośrodków KSI KSU chodzi o usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym.

² Dotyczy to również pojedynczego etapu usługi.

³ Usługobiorcą usługi DWI może być każdy mikroprzedsiębiorca, mały i średni przedsiębiorca.

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.

- 7.1.2 Komponenty fakultatywne:
- 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 Ośrodek KSI KSU uzgadnia z usługobiorcą zasady realizacji audytu innowacyjności, w tym w szczególności jego zakres rzeczowy, tj. zestaw komponentów, które zostaną zrealizowane przez Ośrodek KSI KSU na rzecz usługobiorcy – ustalenia te zapisywane są w umowie o świadczenie usługi.
- 8.2 Realizując Etap I usługi, Ośrodek KSI KSU wykonuje na rzecz usługobiorcy komponenty, o których mowa w umowie o świadczenie usługi, w tym wszystkie komponenty obowiązkowe, o których mowa w punkcie 7.1.1 oraz dowolną liczbę komponentów fakultatywnych, o których mowa w punkcie 7.1.2.
- 8.3 W terminie 21 dni po zrealizowaniu wszystkich zaplanowanych w umowie komponentów, Ośrodek KSI KSU 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 (*zalecana objętość około 1 strona formatu A4*);
 - 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 Ośrodek KSI KSU zamieszcza w raporcie wyjaśnienie, dlaczego stworzenie tych rekomendacji (lub jednej z nich) było niemożliwe (*zalecana objętość około 2 strony formatu A4*);
 - 8.3.3 informacje na temat: daty przeprowadzenia audytu innowacyjności, osób uczestniczących w jego realizacji ze strony Ośrodka KSI KSU i usługobiorcy oraz czasu jego trwania;
 - 8.3.4 załączniki: w tym przede wszystkim raporty ze zrealizowanych komponentów (*zalecana objętość – około 20 do 35 stron formatu A4 – uzależniona jest od liczby analiz*).
- 8.4 Ośrodek KSI KSU 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 Ośrodka KSI KSU⁵.

9. Rezultat

- 9.1 Rezultatem 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 Ośrodek KSI KSU Etapu I usługi.

⁵ 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 powielać 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 komponentów⁶:

- 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 inny Ośrodek KSI KSU, jego wyniki podlegają weryfikacji przez Ośrodek KSI KSU rozpoczynający 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 10.1⁷, Ośrodek KSI KSU ma obowiązek zweryfikować i w razie potrzeby zaktualizować dane i rekomendacje zawarte w raporcie z Etapu I.

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

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

⁶ 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.

⁷ Lub przygotowania raportu i sformułowania rekomendacji przez podmiot inny niż Ośrodek KSI KSU.

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 finansowania nauki⁸, mającej na celu opracowanie na wyłączne 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 Ośrodek KSI KSU Etapu II usługi.

⁸ Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz. U. nr 96, poz. 615).

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

1. Etap I – Audyt Innowacyjności – komponenty obowiązkowe

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. Elementy komponentu

- Przeprowadzenie rozmowy z przedsiębiorcą (podczas wizyty w siedzibie firmy, w siedzibie Ośrodka KSI KSU, 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu:

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości minimum 2-3 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności:

- Poprzedzające – brak;
- Wynikające – D2 (Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju).

A 1.1: 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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu**
 - Analiza biznesowa:
 - Umiejętność analizy danych jakościowych nt. rynku;
 - Umiejętność analizy danych ilościowych nt. rynku.
- c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu:**
 - Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości minimum 3-4 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
 - Poprzedzające – brak;
 - Wynikające – A1.2 (Rozszerzona analiza pozycji rynkowej) i A2.1 (Analiza modelu biznesowego).

A 2.1: Analiza modelu biznesowego – ocena poziomu innowacyjności poszczególnych składników strategii zarządzania przedsiębiorstwem oraz ich odniesienie do najlepszych praktyk rynkowych.

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości 5-10 stron, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – A1.1 (Analiza pozycji rynkowej) i A1.2 (Rozszerzona analiza pozycji rynkowej);
- Wynikające – A4.1 (Analiza organizacji i zarządzania) oraz A5.1 (Analiza dojrzałości technologicznej).

A 3.1: 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. 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 Ponta 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. Kompetencje niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word, MS Excel lub odpowiadającym o objętości min. 2-3 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – A2.1 (Analiza modelu biznesowego) i A2.2 (Rozszerzona analiza modelu biznesowego);
- Wynikające – A3.2 (Rozszerzona analiza finansowa) i A4.1 (Analiza organizacji i zarządzania).

A 4.1: 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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe**
- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 3-5 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
- Poprzedzające – A2.1 (Analiza modelu biznesowego);
 - Wynikające – A4.2 (Rozszerzona analiza organizacji i zarządzania) i A6 (Analiza zarządzania zasobami ludzkimi).

A 5.1: 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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 2-3 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – A2.1 (Analiza modelu biznesowego);
- Wynikające – A5.2 (Rozszerzona analiza dojrzałości technologicznej) i D4 (Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii)

2. Audyt Innowacyjności – Komponenty fakultatywne

A 1.2: Rozszerzona analiza pozycji rynkowej – analiza najważniejszych czynników wpływających na rynek oraz analiza ilościowa rynku.

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu

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

c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości minimum 5-6 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – A1.1 (Analiza pozycji rynkowej);
- Wynikające – A2.1 (Analiza modelu biznesowego).

A 2.2: Rozszerzona analiza modelu biznesowego – ocena poziomu innowacyjności poszczególnych składników strategii zarządzania przedsiębiorstwem oraz ich odniesienie do najlepszych praktyk rynkowych.

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości 3-5 stron, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
- Poprzedzające – A2.1 (Analiza modelu biznesowego);
 - Wynikające – A4.1 (Analiza organizacji i zarządzania) oraz A5.1 (Analiza dojrzałości technologicznej).

A 3.2: Rozszerzona analiza finansowa – rozwinięcie podstawowej analizy finansowej o analizy struktury aktywów i pasywów, kapitałowo-majątkowej oraz wskaźnikowej.

- a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu**
- Analiza finansowa:
 - Wiedza nt. zasad księgowości;
 - Wiedza w zakresie analizy finansowej;
 - Wiedza nt. zarządzania przedsiębiorstwem;
 - Umiejętność przeprowadzenia analizy wskaźnikowej.
- c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
- Raport w formacie MS Word, MS Excel lub odpowiadającym o objętości min. 2 do 3 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
- Poprzedzające – A3.1 (Analiza finansowa);
 - Wynikające – D3.1 (Opracowanie szczegółowego modelu finansowego).

A 4.2: Rozszerzona analiza organizacji i zarządzania – ocena sposobu zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania wiedzą w odniesieniu do najlepszych praktyk rynkowych.

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu

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

c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Dokument w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 3-5 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – A4.1 (Analiza organizacji i zarządzania);
- Wynikające – A6 (Analiza zarządzania zasobami ludzkimi).

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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym, min. 2-3 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – A5.1 (Analiza dojrzałości technologicznej);
- Wynikające – D4 (Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii).

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

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Dokument w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 5-7 stron, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – A4.1 (Analiza organizacji i zarządzania);
- Wynikające – D13.1 (Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich).

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

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości m.in. 2-3 stron, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – A1.1 (Analiza pozycji rynkowej) i A2.1 (Analiza modelu biznesowego);
- Wynikające – brak.

3. Wycena i czasochłonność komponentów

Komponent	Nazwa komponentu	Wartość maksymalna	Średnia liczba osobodni
Komponenty obowiązkowe			
A 0	Analiza możliwości zaspokojenia potrzeby zgłoszonej przez przedsiębiorcę	1 000 zł	0,9
A 1.1	Analiza pozycji rynkowej	3 400 zł	3,3
A 2.1	Analiza modelu biznesowego	2 800 zł	2,7
A 3.1	Analiza finansowa	1 800 zł	1,8
A 4.1	Analiza organizacji i zarządzania	1 900 zł	1,9
A 5.1	Analiza dojrzałości technologicznej	2 100 zł	2,1
Razem		13 000 zł	12,7
Komponenty fakultatywne			
A 1.2	Rozszerzona analiza pozycji rynkowej	14 700 zł	13,7
A 2.2	Rozszerzona analiza modelu biznesowego	3 750 zł	3,5
A 3.2	Rozszerzona analiza finansowa	3 100 zł	2,9
A 4.2	Rozszerzona analiza organizacji i zarządzania	2 040 zł	1,9
A 5.2	Rozszerzona analiza dojrzałości technologicznej	5 330 zł	4,9
A 6	Analiza zarządzania zasobami ludzkimi	4 700 zł	4,4
A 7	Analiza innowacyjności produktowo - marketingowej	6 880 zł	6,4
Razem		40 500 zł	37,7

4. 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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 4-6 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu. Modele finansowe w formacie MS Excel (jedna zakładka).

e. Współzależności

- Poprzedzające – Brak;
- Wynikające – D2 (Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju).

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

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 4-5 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
- Poprzedzające – D1 (Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju);
 - Wynikające – D3.1 (Opracowanie szczegółowego modelu finansowego).

D 3.1: 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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
- Model finansowy w formacie MS Excel lub odpowiadającym, dynamiczny, podzielony na 4-5 zakładek.
- e. Współzależności**
- Poprzedzające – D2 (Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju);
 - Wynikające – D3.2 (Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego) i D9.1 (Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia).

D 3.2: Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego – to weryfikacja wyników modelu poprzez wprowadzenie zmian do jego założeń.

a. Elementy komponentu

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

b. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu

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

c. 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. 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, min. 1-2 strony A4.

e. Współzależności

- Poprzedzające – D2 (Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju) i D3.1 (Opracowanie szczegółowego modelu finansowego);
- Wynikające – D9.1 (Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia).

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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 5-7 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – brak;
- Wynikające – D5 (Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii).

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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 4-6 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – D4 (Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii);
- Wynikające – D7.1 (Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii).

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

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 4-6 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – D4 (Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii);
- Wynikające – D11 (Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania).

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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
 - Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 2-3 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
 - Poprzedzające – D5 (Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii);
 - Wynikające – D7.2 (Wsparcie w procesie negocjacji) i D8.1 (Końcowa weryfikacja kształtu umowy).

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. Elementy komponentu**
 - Współdziałanie z usługobiorcą w procesie negocjacji w celu osiągnięcia najkorzystniejszych dla reprezentowanego przedsiębiorstwa:
 - warunków dostawy;
 - ceny zakupu;
 - warunków współpracy;
 - obsługi posprzedażowej.
- b. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu**
 - Pozostałe kompetencje
 - Wiedza w zakresie podstawowych strategii negocjacyjnych
 - Umiejętność szczegółowego określenia oczekiwań przedsiębiorcy
 - Umiejętność efektywnego wspierania procesu negocjacji
 - Inteligencja emocjonalna
- c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
 - Wsparcie dokonywane w czasie sesji negocjacyjnych nie posiada produktów końcowych.
- e. Współzależności**
 - Poprzedzające – D7.1 (Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii);
 - Wynikające – D8.1 (Końcowa weryfikacja kształtu umowy).

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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu

- Analiza prawna
 - Wiedza nt. zasad tworzenia umów dotyczących transferu technologii

c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Umowa z propozycjami zmian w formacie MS Word lub odpowiadającym.

e. Współzależności

- Poprzedzające – D7.2 (Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii);
- Wynikające – D9.1 (Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia).

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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu

- Analiza prawna
 - Wiedza w dziedzinie tworzenia umów dotyczących transferu technologii

c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Umowa z propozycjami zmian w formacie MS Word lub odpowiadającym.

e. Współzależności

- Poprzedzające – D7.2 (Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii);
- Wynikające – D9.1 (Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia).

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

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Dokument w formacie MS Project lub odpowiadającym o objętości min. 3-5 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.

e. Współzależności

- Poprzedzające – Brak;
- Wynikające – D9.2 (Analiza ryzyka wdrożenia), D10 (Wsparcie we wdrożeniu pilotażowego rozwiązania) oraz D11 (Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania).

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

a. Elementy komponentu

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

b. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu

- Pozostałe kompetencje

- Umiejętność wytyczania ścieżki krytycznej projektu
 - Umiejętność analizy ryzyka projektu
- c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
- Dokument w formacie MS Project lub odpowiadającym o objętości min. 3-4 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
- Poprzedzające – D 9.1 (Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia);
 - Wynikające – D10 (Wsparcie we wdrożeniu pilotażowego rozwiązania) oraz D11 (Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania).

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

- a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
- Oświadczenie przedsiębiorcy potwierdzające wdrożenie rozwiązania pilotażowego.
- e. Współzależności**
- Poprzedzające – D 9.1 (Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia) i D9.2 (Analiza ryzyka wdrożenia);

- Wynikające – D11 (Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania).

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

a. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu

- Oświadczenie usługobiorcy potwierdzające wdrożenie rozwiązania.

e. Współzależności

- Poprzedzające – D9.1 (Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia) i D9.2 (Analiza ryzyka wdrożenia);
- Wynikające – Brak;

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. 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
 - Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 2-3 stron, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu oraz model finansowy w formacie MS Excel lub odpowiadającym (dynamiczny) zawierający min. 2-3 zakładki.
- e. Współzależności**
 - Poprzedzające – D4 (Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii);
 - Wynikające – D9.1 (Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia).

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

- a. Elementy komponentu**
 - Stworzenie struktury delegacji kompetencji;
 - Stworzenie planu struktury kadrowej i optymalizacji zatrudnienia;
 - Stworzenie całościowego planu rozwoju kadr:
 - definicja wymaganych szkoleń;
 - definicja pożądaných rozwiązań zarządczych (np. cykliczne rozmowy oceniające z pracownikami);
 - zdefiniowanie kart rozwoju kompetencji pracowników;
 - zdefiniowanie form wsparcia pracowników inwestujących w kapitał ludzki.
- b. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
 - Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 5-8 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
 - Poprzedzające – A6 (Analiza zarządzania zasobami ludzkimi);
 - Wynikające – D13.2 (Stworzenie systemu motywacyjnego).

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. Elementy komponentu**
 - Stworzenie finansowego systemu motywacyjnego;
 - Określenie sposobu przyznawania wynagrodzeń;
 - Stworzenie pozafinansowego systemu motywacyjnego.
- b. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne do realizacji komponentu**
 - Analiza biznesowa
 - Umiejętność budowy systemów motywacyjnych
 - Wiedza nt. zarządzania zasobami ludzkimi
- c. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
 - Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 2-3 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
 - Poprzedzające – D13.1 (Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich);
 - Wynikające – Brak.

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

- a. 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. Kompetencje niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
 - Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości 2 do 4 stron, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
 - Poprzedzające – A5.1 (Analiza dojrzałości technologicznej) i A5.2 (Rozszerzona analiza dojrzałości technologicznej);
 - Wynikające – D14.2 (Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną).

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

- a. 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;
 - badanie zdolności ochronnej przedsiębiorstwa;
 - 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. Kompetencje konsultanta KSI KSU niezbędne 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. 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. Produkty końcowe realizacji komponentu**
- Raport w formacie MS Word lub odpowiadającym o objętości min. 6-10 stron A4, zawierający podsumowanie wyników realizacji elementów komponentu.
- e. Współzależności**
- Poprzedzające – D14.1 (Wsparcie zarządzania własnością intelektualną);
 - Wynikające – Brak.

5. Wycena i czasochłonność komponentów doradztwa we wdrożeniu innowacji

Komponent	Nazwa komponentu	Wartość maksymalna	Średnia liczba osobodni
D1	Analiza alternatywnych ścieżek rozwoju	3 250 zł	2,5
D2	Uszczegółowienie wybranej ścieżki rozwoju	2 700 zł	2,1
D 3.1	Opracowanie szczegółowego modelu finansowego	4 500 zł	3,5
D 3.2	Analiza scenariuszy i czynników jakościowych dla modelu finansowego	1 800 zł	1,4
D 4	Identyfikacja możliwych do wdrożenia technologii	5 700 zł	4,5
D 5	Poszukiwanie i nawiązanie kontaktu z dostawcą technologii	3 950 zł	3,1
D 6	Wsparcie w opracowaniu dokumentacji funkcjonalnej	14 200 zł	11,1
D 7.1	Przygotowanie negocjacji z dostawcą technologii	1 850 zł	1,5
D 7.2	Wsparcie w procesie negocjacji z dostawcą technologii	3 000 zł	2,3
D 8.1	Końcowa weryfikacja kształtu umowy	1 550 zł	1,2
D 8.2	Wsparcie w przygotowaniu umowy	6 250 zł	4,9
D 9.1	Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia	3 000 zł	2,3
D 9.2	Analiza ryzyka wdrożenia	1 650 zł	1,3
D 10	Wsparcie we wdrożeniu pilotażowego rozwiązania	23 600 zł	18,4
D 11	Wsparcie we wdrożeniu pełnego rozwiązania	23 600 zł	18,4
D 12	Analiza wpływu wdrożenia na środowisko naturalne	7 100 zł	5,5
D 13.1	Wsparcie w projekcie rozwoju zasobów ludzkich	5 400 zł	4,2
D 13.2	Stworzenie systemu motywacyjnego	3 350 zł	2,6
D 14.1	Wsparcie zarządzania własnością intelektualną	10 200 zł	8,0
D 14.2	Przygotowanie strategii zarządzania własnością intelektualną	11 500 zł	9,0
Razem		138 150 zł	107,9

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 Ośrodek Krajowej Sieci Innowacji Krajowego Systemu Usług, 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) (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 ust. 1 i 2, §8, §13 ust. 1 i 2, §14 ust. 1, §15 i §16 tego dokumentu.
2. Podpisał z PARP umowę lub porozumienie, których przedmiotem jest świadczenie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym.

Ponadto Ośrodek KSI KSU świadczący usługę DWI:

3. Wykonuje rocznie minimum 3 usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym zgodnie z definicją zawartą w § 16 ust. 2 Rozporządzenia KSU.
4. Wprowadza do Systemu Informatycznego Krajowego Systemu Usług dla MSP (SI KSU) dane dotyczące w szczególności realizowanych usług i obsługiwanych usługobiorców, w tym informacje z ankiet zadowolenia usługobiorcy, o których mowa w punkcie 4 Standardu.
5. Posiada czytelną strukturę zarządzania realizacją usługi proinnowacyjnej wraz z wyszczególnieniem osób zaangażowanych w realizację usług. W strukturze tej wyróżniono, co najmniej:
 - 5.1 osobę odpowiedzialną za koordynację realizacji usług proinnowacyjnych w Ośrodku KSI KSU;
 - 5.2 zespół konsultantów desygnowanych do realizacji usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym – tworzących łącznie tzw. Zespół Konsultantów KSI KSU, który:
 - 5.2.1 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:
 - 5.2.1.1 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;
 - 5.2.1.2 posiada co najmniej 20 procent kompetencji⁹ szczegółowych dotyczących wiedzy i umiejętności, o których mowa w punkcie 1 Załącznika nr 3 do Standardu.
 - 5.2.2 składa się z konsultantów KSI KSU, którzy łącznie posiadają, co najmniej kompetencje¹⁰ szczegółowe dotyczące wiedzy i umiejętności, wskazane w punkcie 1 Załącznika nr 3 do Standardu.
6. 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:
 - 6.1 Ekspertem Sieciowym może zostać osoba posiadająca minimum pięcioletnie doświadczenie w świadczeniu usług doradczych w obszarze swojej specjalizacji branżowej lub biznesowej i doświadczenie¹¹ w realizacji co najmniej 4 usług doradczych związanych z wdrażaniem

⁹ Posiadanie przez konsultanta KSI zadeklarowanych kompetencji weryfikowane jest audytem jakościowym.

¹⁰ Posiadanie przez konsultanta KSI zadeklarowanych kompetencji weryfikowane jest audytem jakościowym.

¹¹ Potwierdzone referencjami pracodawców.

- 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;
- 6.2 weryfikacja doświadczenia Eksperta Sieciowego dokonywana jest przez PARP na podstawie życiorysu zawodowego składanego przez Ośrodek KSI KSU w momencie zgłaszania danego eksperta do zasobu sieciowego;
 - 6.3 każdy Ośrodek KSI KSU może korzystać z usług każdego z Ekspertów Sieciowych;
 - 6.4 nowi eksperci mogą być przez Ośrodki KSI KSU zgłaszani do zasobu sieciowego w trybie ciągłym;
 - 6.5 nowy ekspert jest włączany do zasobu sieciowego i uzyskuje statut Eksperta Sieciowego na wniosek Ośrodka KSI KSU, pod warunkiem, że spełnia on wymagania wskazane w punkcie 6.1, a jego życiorys zawodowy zostanie pozytywnie zweryfikowany przez PARP;
 - 6.6 Eksperci Sieciowi są zatrudniani przez Ośrodek KSI KSU do realizacji usług DWI na podstawie umowy cywilno prawnej lub umowy z innym Ośrodkiem KSI KSU, którego są pracownikami etatowymi, na potrzeby konkretnej usługi (z wyłączeniem sytuacji, kiedy dany ekspert jest etatowym pracownikiem Ośrodka KSI KSU, który go zatrudnia na potrzeby realizacji własnej usługi – wówczas należy udokumentować oddelegowanie pracownika do realizacji konkretnego zadania).
7. Posiada i realizuje plan rozwoju kompetencji konsultantów KSI KSU m.in. poprzez:
 - 7.1 monitorowanie przez personel zarządzający Ośrodkiem KSI KSU kompetencji do świadczenia usług oraz potrzeb szkoleniowych konsultantów KSI KSU,
 - 7.2 samokształcenie, wymianę doświadczeń/coaching pomiędzy konsultantami KSI KSU i specjalistami zewnętrznymi oraz szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne,
 - 7.3 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,
 - 7.4 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.
 8. 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, które zostaną zweryfikowane badaniem kompetencji.
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